

Jorge A. Alarcón

Miguel E. Ordinola

Mercadeo de Productos Agropecuarios

Teoría y Aplicaciones al Caso Peruano



PRIMERA EDICIÓN, 2002

La publicación de este libro ha sido posible gracias al auspicio de:



Es una organización internacional privada sin fines de lucro, políticos ni religiosos constituida con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población de los sectores menos favorecidos.

CARE, implementa el Programa REDESA (Redes Sostenibles para la Seguridad Alimentaria) con fondos de USAID (Titulo II), que hacen posible esta publicación.

Web:<http://www.care.org.pe>

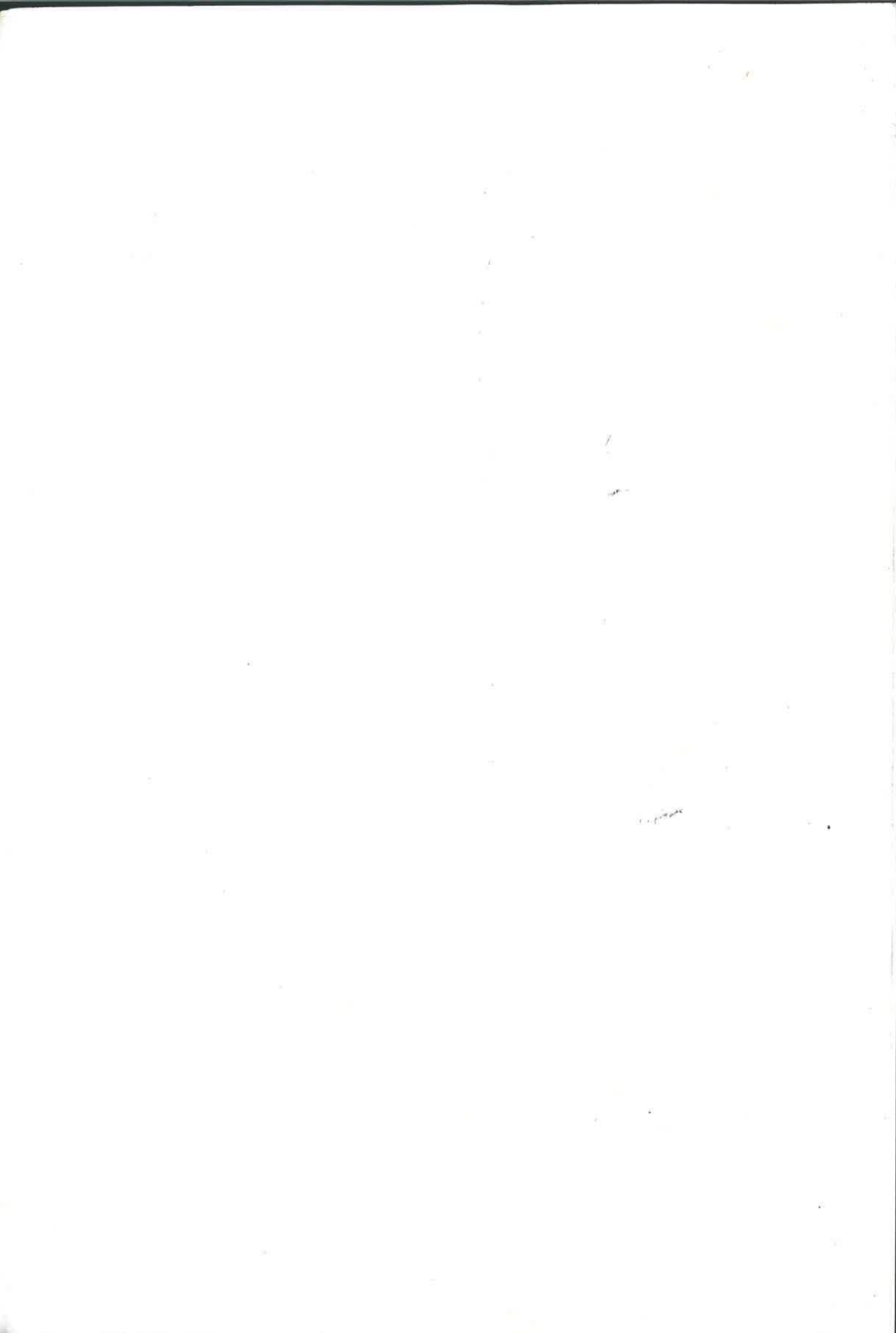


PRISMA busca articular el proceso de comercialización de productos agrícolas mejorando la capacidad productiva y de ventas de los pequeños productores con el fin de obtener mejores oportunidades para incrementar sus ingresos de manera sostenida.

SAMCONET es una herramienta de consulta, que facilita la información del mercado directamente a los productores.

Web:<http://www.prisma.org.pe>

Web:<http://www.samconet.com>



MERCADEO DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS

Teoría y Aplicaciones al Caso Peruano

Jorge A. Alarcón

Miguel E. Ordinola

Mercadeo de Productos Agropecuarios

Teoría y Aplicaciones al Caso Peruano



Centenario de la
UNA La Molina



1902-2002

PRISMA


s@mconet

2002

© MERCADEO DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS
Teoría y Aplicaciones al Caso Peruano
Jorge A. Alarcón
Miguel E. Ordinola

Primera edición
Lima-Perú. Junio de 2002
Tiraje: 2000 ejemplares
ISBN: 9972-9556-0-5
Hecho el depósito legal: 1501132002-2123
Diseño/Impresión: A4 Impresores s.r.l.

Derechos reservados.

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro por cualquier medio sin permiso de los autores.

*Este libro va dedicado
a la UNA La Molina*



*por sus cien años de
permanente apoyo y servicio
a la agricultura peruana*

¿Puede describirme al arroz y a la papa, como si fueran mujeres?

Señora 1: el arroz puede ser una señorita delgada, limpia, bonita, bien vestida.

Señora 2: la papa puede ser una señora gorda, de trenzas, mal vestida y sucia.

TESTIMONIO DE UN GRUPO FOCAL



CONTENIDO

PRESENTACIÓN	13
AGRADECIMIENTOS	15
INTRODUCCIÓN	17
ABREVIATURAS DE USO FRECUENTE	20
PRIMERA PARTE: FUNDAMENTOS TEÓRICOS	23
I. ASPECTOS CONCEPTUALES	25
1. Definiciones básicas relacionadas con el mercadeo agrario	25
2. La empresa agropecuaria y el contexto reciente	34
3. Agricultura tradicional y agricultura moderna	36
4. Comercialización, mercadeo y mercadotecnia	39
5. La comercialización agraria como sistema	42
6. Cadenas agrocomerciales	44
7. Rol del mercado en los proyectos de desarrollo rural	51
8. Enfoques en el diagnóstico de las cadenas agrocomerciales	54
9. Políticas y tendencias de la comercialización agraria en el Perú	56
Notas del capítulo I	62
II. FUNCIONES DE LA COMERCIALIZACIÓN	67
1. Introducción	67
2. Funciones de intercambio	68
3. Funciones físicas	71
4. Funciones de facilitación	79
Notas del capítulo II	88
III. INTERMEDIACIÓN COMERCIAL	91
1. Instituciones y organizaciones	91
2. Agentes de intermediación	93
3. Características e importancia del comercio mayorista	101
4. Redes y canales de comercialización	109
5. Márgenes de comercialización e indicadores de rentabilidad	115
Notas del capítulo III	123

IV. BOLSA DE PRODUCTOS	125
1. Definiciones básicas	125
2. Antecedentes y características de las BP en el mundo	127
3. Funcionamiento de la Bolsa de Productos	130
4. Agentes involucrados en la Bolsa de Productos	135
5. Mecánica de operación de la Bolsa de Productos	139
6. Condiciones necesarias para el funcionamiento de la BP	140
7. La Bolsa de Productos en el Perú	141
Notas del capítulo IV	148
V. PERSPECTIVA GERENCIAL DEL MERCADEO AGROPECUARIO	151
1. Gestión de mercadotecnia	151
2. Organización del esfuerzo de planificación	153
3. Nociones de investigación de mercados	162
4. Análisis de las oportunidades de mercado	170
5. Selección de mercados meta	174
6. Desarrollo de la mezcla de mercadotecnia	179
Notas del capítulo V	198
VI. OTROS TEMAS DE SINGULAR IMPORTANCIA	201
1. Sistemas de información de mercados agrarios (SIM)	201
2. Mercadotecnia para el comercio exterior	225
Notas del capítulo VI	237
SEGUNDA PARTE: APLICACIONES AL CASO PERUANO	239
VII. PRESENTACIÓN DE CASOS	241
Caso 1: Introducción y desarrollo comercial de una nueva presentación de papa para el mercado mayorista de Lima - "papa buena"	241
Caso 2: Introducción y desarrollo comercial de una nueva presentación de papa para autoservicios	255
Caso 3: Experiencias de exportación de papa	267
Caso 4: Introducción y desarrollo comercial de una nueva presentación de tuna-fruta	289
Caso 5: Desarrollo comercial de productos transformados - quinua y otros cereales andinos	300
Caso 6: Desarrollo comercial de un producto de exportación - alcachofa sin espinas	313
Caso 7: Desarrollo comercial de productos para control biológico	327
Caso 8: Desarrollo comercial de Pisco "Mosto Puro"	347
Caso 9: Sistema de información agraria (SIA) "Mi Chacra"	357
Notas del capítulo VII	365
BIBLIOGRAFÍA GENERAL	368

PRESENTACIÓN

Son diversos los libros que tratan el tema de la comercialización de los productos agrícolas. La mayoría se refieren a aspectos conceptuales y descriptivos sobre lo que es un proceso de comercialización. Lo nuevo de este libro es que a través de experiencias concretas de realización de estudios y aplicaciones prácticas de los conceptos, muestra el éxito que se puede lograr en beneficio de los agricultores, los comerciantes y los consumidores. Los ejemplos con los casos de la papa, la tuna, la exportación de papa amarilla, etc. nos devuelven la confianza de que sí es posible lograr mejores precios para los productos agrícolas si es que se aplican determinadas prácticas de comercialización, de acuerdo a conceptos que pueden ser considerados como tradicionales o permanentes.

La revisión de los diferentes casos presentados refuerza la metodología de análisis de los productos a través de la cadena productiva. Con este procedimiento es siempre posible identificar los elementos de cada eslabón de la cadena que pueden ser los limitantes de su competitividad. En los casos indicados, se puede apreciar que el descuido en la comercialización ha sido tan grande, que el establecimiento de normas de calidad, la clasificación de los productos, las variaciones en los tamaños y características de los envases, los análisis de mercado y la identificación de nichos, etc., contribuyen notablemente a la ampliación de los mercados y a la obtención de mejores precios y mayores ingresos para los agricultores.

Todos los temas del libro son útiles e interesantes; sin embargo hay que destacar la importancia del capítulo V: Enfoque Gerencial del Mercadeo, que sirve de referencia metodológica para la posterior descripción de los casos

que se presentan en la Segunda Parte del libro. Se puede considerar que este Capítulo seguido de los 9 casos de la Segunda Parte, es un material de lectura de gran valor, tanto para funcionarios públicos y de ONGs, como para profesores, estudiantes y líderes de los agricultores. La difusión de la experiencia de los autores en la ejecución de estos casos contribuirá a facilitar trabajos similares en otras regiones y con otros productos. El éxito de estas experiencias y también las dificultades que se presentaron en algunos casos, permiten identificar nuevas áreas de estudio o investigación; pero lo esencial es que queda demostrado con hechos concretos, que los que trabajamos en agricultura tenemos un amplio campo de posibilidades de mejorar los ingresos de los agricultores y mejorar la calidad en la satisfacción de los consumidores. No sólo incrementando la productividad se puede mejorar los ingresos de los agricultores. Los autores demuestran que las posibilidades son mucho mayores si se le da más importancia a la difusión y aplicación de técnicas de comercialización.

Luis Paz Silva
Asesor Principal del MINAG

AGRADECIMIENTOS

Una serie de instituciones y personas han hecho posible que el presente libro combine una rigurosa base teórica con una experiencia práctica importante. A todas ellas, los autores quieren expresar su profundo agradecimiento.

El ambiente académico propicio para sintetizar la base teórica se forjó en los cursos de comercialización agraria y mercadotecnia aplicada a los agronegocios, impartidos tanto a nivel de bachillerato como a nivel de post-grado de la Universidad Nacional Agraria La Molina. La Facultad de Economía y Planificación así como la Escuela de Post-Grado brindaron el contexto académico propicio para el desarrollo y discusión de las diferentes ideas que se presentan en este libro. Se guarda especial gratitud a todos los colegas y personal no docente del Departamento de Economía y Planificación por las muestras de compañerismo y de constante apoyo para el dictado de los cursos antes referidos; así también a los estudiantes de pre y post-grado, por su renovada motivación en el salón de clase y por el empeño mostrado en la realización de múltiples tareas que han servido como fuente de inspiración de las ideas que se proponen en el presente texto.

Se tiene una enorme gratitud al excelente ambiente de trabajo que se pudo tener en el Proyecto MSP (Convenio ADEX-USAID), donde se encontró un marco propicio para trabajar todos estos conceptos aplicados al mundo real. De manera particular se debe reconocer al excelente equipo de trabajo del Programa de Sierra: Girley Carmona, Claudia Vizcardo, Nancy Quispe, Ricardo Ortega, Ulises Quiroz, Rolando Egúsquiza, amigos sin los cuáles todas estas ideas no hubieran podido ponerse en práctica. En USAID, se contó con

un gran apoyo de Eduardo Albareda y Connie Gutierrez, quienes siempre alentaron estas ideas de manera muy positiva. Buena parte de estas ideas también se expusieron en el Programa de Especialización de Agronegocios de la Escuela de Post-Grado de la Universidad Nacional Agraria La Molina (2000-2002), a cuyos alumnos se expresan los agradecimientos por sus comentarios y colaboraciones. Igualmente, se quiere agradecer a todas las instituciones con las cuáles se desarrolló trabajos de consultoría en estos temas y que permitieron nutrir la experiencia aquí presentada.

Finalmente y de manera muy especial, queremos agradecer a nuestras familias por el cariño, apoyo y paciencia brindada a lo largo de todo el proceso que tomó escribir este libro.

*Los autores
Junio de 2002*

INTRODUCCIÓN

El mercadeo de productos agropecuarios en las realidades económicas de los países menos desarrollados, ha sido un tema por lo general poco estudiado, tratado o incluido en los programas y proyectos de desarrollo rural. A pesar de ello, ha ido adquiriendo cada vez mayor relevancia en el tiempo, en el entendimiento de que los procesos económicos, sociales e institucionales que son parte del desarrollo, por lo general involucran actividades de mercadeo ó comercialización, que son de suma importancia de llevar a cabo.

El mercadeo agrario es una actividad clave para el desarrollo de la agricultura, aunque por lo general es también una actividad subestimada por los propios productores, por los políticos y por los profesionales que trabajan a favor del desarrollo del sector. El énfasis mayormente se pone en el incremento de la producción y la productividad agraria, con la idea de que ello mejorará la seguridad alimentaria de la población y fortalecerá las capacidades de los productores, favoreciendo de ese modo el desarrollo rural.

La experiencia a lo largo del tiempo ha demostrado, sin embargo, que los mercados no se desarrollan automáticamente, y que la ausencia de un funcionamiento adecuado del mercado puede contrarrestar los efectos positivos que podrían lograrse a nivel del componente productivo. Consecuentemente, el objetivo fundamental del desarrollo agrario no debe limitarse al incremento de la producción y productividad, sino también (y básicamente) a un incremento de la rentabilidad y, por ende, la competitividad del sector.

En países de economía subdesarrollada, los mercados agrarios son poco competitivos y rentables, siendo por tanto de poca utilidad elevar la productividad de un determinado cultivo, si la ausencia de infraestructura adecuada,

información, normatividad, institucionalidad, entre otras cosas, impiden que el productor obtenga un mayor valor por la venta de su producto, al tener que enfrentarse a mercados poco competitivos y rentables.

La comercialización adquiere especial relevancia en el Perú, si consideramos que la mayoría de los estudios relacionados con el sector agrario concluyen que es en la fase de la comercialización donde se encuentran importantes elementos que contribuyen a explicar la falta de rentabilidad y competitividad del agro peruano. Elementos que pueden ser modificados en el breve plazo, aportando las sinergias necesarias para estimular el crecimiento de la oferta y productividad del sector y la dinámica de toda la cadena agrocomercial.

Un aspecto central en este contexto, lo constituye el enfoque de cadenas agrocomerciales, asociada a cada producto del agro peruano. La aplicabilidad de este enfoque conlleva a la industrialización de la agricultura, lo que significa la conjunción de las estrategias productivas primarias con las de la industria alimentaria. Este proceso consiste en la aplicación de una serie de estrategias, planes y técnicas de los procesos industriales a las diferentes etapas y eslabones de la cadena agrocomercial, dando especial importancia a los aspectos de generación de valor y contribuyendo así al proceso de integración de productores con consumidores.

Sobre la base de lo anterior, los autores han creído conveniente publicar el presente libro, para incluir en él tanto aspectos teóricos relacionados con el mercadeo agrario, bajo un enfoque de cadenas agrocomerciales, como la presentación de casos prácticos de experiencias recientes sucedidas en el contexto del agro peruano.

En su primera parte, el libro parte del entendimiento que existen diversas formas de aproximarse al estudio de la comercialización rural, y de las cadenas agrocomerciales en particular. Es por ello que se desarrollan fundamentos teóricos atendiendo a tres diferentes enfoques: funcional, institucional y empresarial. En los dos primeros casos, el énfasis del estudio de la comercialización es puesto en el aspecto macrosectorial, mientras que en el último caso, dicho énfasis se desarrolla desde un punto de vista del desarrollo empresarial.

En el capítulo II se presentan los detalles del enfoque funcional, en donde se estudian las funciones y actividades involucradas en la dinámica de la cadena agrocomercial. Los capítulos III y IV enfatizan el análisis institucional, a través del cual se evalúan las organizaciones participantes en el sistema agrocomercial,

así como las instituciones y relaciones que se han consolidado en torno al mismo. El mercadeo desde el punto de vista empresarial es definido y desarrollado en el capítulo V, que profundiza temas tales como la selección de mercados meta, la elaboración de la mezcla de mercadotecnia y la ejecución y control de los planes de mercadotecnia desarrollados. El capítulo VI trata dos temas de especial interés para todo estudioso de la comercialización agraria: la conformación y consolidación de sistemas de información de mercados, y el tema relacionado con la aplicación de la mercadotecnia en el caso de las negociaciones internacionales.

La segunda parte del libro desarrolla estudios de caso que han sido parte de la experiencia de trabajo de los autores y que ilustra la forma de aproximarse al tema de la comercialización de productos agropecuarios en el Perú, haciendo uso de diversas estrategias de "marketing" en diferentes contextos, con diversidad de productos y protagonistas. La experiencia señala que la salida a la actual situación de crisis del sector agrario pasa por una mejor combinación de los esfuerzos propios de los agentes económicos y una mayor eficacia de las políticas de Estado. Principalmente los pequeños y medianos agricultores deben tomar en cuenta tres premisas básicas: trabajar en función al mercado, organizarse con sentido empresarial y capacitarse para una mejor toma de decisiones.

ABREVIATURAS DE USO FRECUENTE

ACOABASTOS	Asociación Colombiana de Centrales de Abastecimientos
ADEX	Asociación Nacional de Exportadores del Perú
ASO-COSUDE	Programa de Agricultura Sostenible de COSUDE
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
BP	Bolsa de Productos
BPL	Bolsa de Productos de Lima (Perú)
CARE	Organización Internacional de Promoción del Desarrollo
CB	Control Biológico
CE	Corredores Económicos
CEDEP	Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación (Perú)
CIP	Centro Internacional de la Papa
CONAA	Consejo Nacional de Apoyo Alimentario (Perú)
CONASEV	Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (Perú)
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
CPA	Calidad Promedio Aceptable
CSE	Centro de Servicios Económicos
ECASA	Empresa de Comercialización de Arroz (Perú)
EEUU	Estados Unidos de Norteamérica
EMMSA	Empresa de Mercados Mayoristas de Lima (Perú)
EPCHAP	Empresa Peruana de Comercialización de Harina de Pescado (Perú)
EPSA	Empresa Peruana de Servicios Agropecuarios (Perú)
ENCI	Empresa Nacional de Comercialización de Insumos (Perú)
ESAN	Escuela Superior de Administración de Negocios
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación
FODA	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GRADE	Grupo de Análisis para el Desarrollo (Perú)
IGV	Impuesto general a las Ventas
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación con la Agricultura
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática (Perú)
INDECOPI	Instituto Nacional de Defensa del Consumidor y Propiedad Intelectual (Perú)
IPAE	Instituto Peruano de Administración de Empresas (Perú)
ISC	Impuesto Selectivo al Consumo
ISNAR	Instituto Internacional de Servicios para la Investigación Agrícola Nacional

MINAG	Ministerio de Agricultura del Perú
MIP	Manejo Integrado de Plagas
MSP	Siglas en inglés para referirse al Proyecto de Apoyo a la Microempresa y a los Pequeños Productores Peruanos
ONG	Organización No Gubernamental
PIB	Producto Interno Bruto
PIEA-INCAGRO	Proyecto de Investigación y Extensión Agrícola - Innovación y Competitividad para el Agro Peruano
PRA	Siglas en inglés del Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza
PRISMA	Asociación Benéfica para el Desarrollo
PRONAA	Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (Perú)
PRONAMACHCS	Proyecto Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos (Perú)
PROMPEX	Programa de Promoción de Exportaciones Peruanas
PROMUDEH	Ministerio para la Mujer y el Desarrollo Humano (Perú)
S/.	Nuevos Soles (moneda peruana)
SIA	Sistema de Información Agraria
SIM	Sistema de Información de Mercados
SNI	Sociedad Nacional de Industrias del Perú
SWISS CONTACT	Organización Suiza de Promoción del Desarrollo Internacional
TM o Tm	Toneladas Métricas
UNALM	Universidad Nacional Agraria La Molina (Perú)
USA	Estados Unidos de Norteamérica (siglas de la denominación inglesa)
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

PRIMERA PARTE
FUNDAMENTOS TEÓRICOS

I. ASPECTOS CONCEPTUALES

1. Definiciones básicas relacionados al mercadeo agrario. 2. La empresa agropecuaria y el contexto reciente. 3. Agricultura tradicional y agricultura moderna. 4. Comercialización, mercadeo y mercadotecnia. 5. La comercialización agraria como sistema. 6. Cadenas agrocomerciales. 7. Rol del mercado en los proyectos de desarrollo rural. 8. Enfoques en el diagnóstico de las cadenas agrocomerciales. 9. Políticas y tendencias de la comercialización agraria en el Perú. Notas del capítulo I.

1. DEFINICIONES BÁSICAS RELACIONADAS CON EL MERCADEO AGRARIO

1.1 Necesidades y deseos

La necesidad puede ser considerada como sinónimo de deseo, sin embargo los conceptos son diferentes. La necesidad humana es el estado de privación que sienten las personas¹. Las necesidades humanas son abundantes y complicadas, e incluyen necesidades fisiológicas de alimentación, vestido, seguridad; necesidades sociales de pertenencia, influencia y afecto; y necesidades individuales de conocimiento y expresión de sí mismo. Estas necesidades constituyen una parte fundamental de la naturaleza humana.

Los deseos humanos son la forma que adoptan las necesidades humanas, de acuerdo con la cultura, status económico y la personalidad individual. Así una persona en una comunidad de la selva desea yuca sancochada, plátanos y frijoles a fin de satisfacer sus necesidades de alimentación, mientras que una persona de clase media en Lima desearía una hamburguesa con papas fritas, para satisfacer la misma necesidad. Los deseos se describen entonces en términos de objetos definidos que permitirán satisfacer la necesidad.

A medida que una sociedad evoluciona, los deseos de sus miembros se amplían. Los seres humanos están expuestos a más objetos que despiertan su curiosidad, interés y deseos. Los productores emprenden acciones específicas para que el público sienta el deseo de adquirir sus productos. Intentan establecer una conexión entre lo que producen y las necesidades de la gente. Promueven un producto como un satisfactor de una o más necesidades particulares. El

mercadólogo no crea la necesidad, sino que ésta ya existe; lo que puede hacer es influir en el deseo de las personas.

1.2 Demanda

Los deseos de los seres humanos son múltiples y complejos, pero sus recursos son limitados. Los consumidores escogen productos que les dan la mayor satisfacción de su dinero. Entonces los deseos se convierten en demandas cuando éstos están respaldados por el poder adquisitivo y se expresan en el mercado.

Las demandas son también cambiantes, dado que los consumidores podrían ver modificado su poder adquisitivo, o sencillamente se aburren de algunas cosas que consumen diariamente, haciendo nuevas elecciones como respuestas a los cambios de precios y de ingresos. Los consumidores escogen entonces el producto cuyos atributos combinados proporcionan la mayor satisfacción, y que corresponda a sus deseos y recursos económicos.

1.3 Producto

El producto es el bien alrededor del cual se realizan las actividades de mercadeo. Desde una perspectiva general, al hablar del producto se hace referencia a un objeto, lugar, idea o persona. Así el producto puede ser una bolsa de arroz, un lugar turístico, un proyecto de desarrollo rural o un candidato político. En el sector agrario, sin embargo, los productos están mayormente asociados a bienes agrícolas, pecuarios o forestales, que son el resultado de la actividad de las empresas agrarias.

A través de las actividades de mercadeo, los agentes de las cadenas agrocomerciales añaden utilidad a los productos, con el fin de mejorar la capacidad de los mismos para satisfacer las necesidades de los consumidores². Las utilidades añadidas al producto por las actividades de mercadeo pueden clasificarse en las siguientes:

a. Utilidad de forma. Es aquella que se genera a través de las transformaciones físicas o químicas que experimenta el producto y que le otorgan un mayor valor agregado. Si bien es cierto que el proceso de transformación de insumos a productos se cumple en el área de producción, los agentes de la comercialización (intermediarios) también crean utilidad de forma cuando cambian la fisonomía de los productos para facilitar su consumo y otorgar mayor satisfacción. Los cambios en el área de la comercialización ocurren, por ejemplo con las actividades de clasificación, lavado, empaçado,

preservación, etcétera. Tal es el caso de la papa que se vende en pequeñas mallas en los supermercados, que han pasado por un proceso de limpieza, clasificación y empaque, después de haber sido adquirida por los intermediarios de este producto.

b. Utilidad de lugar. Se genera cuando productores o intermediarios transfieren los productos de un lugar a otro, a fin de hacerlos accesibles a los compradores o consumidores. Esa transferencia le otorga capacidad de satisfacer necesidades en el lugar donde lo necesita el consumidor. La utilidad de lugar se relaciona con la función de transporte que es llevada a cabo en el subsistema de comercialización. Ejemplos de la añadidura de utilidad de lugar se dan en el caso del traslado de plátano de Tumbes a Lima, o en el caso de la colocación de los jugos de fruta del norte desde una planta en Chiclayo al gran mercado de la ciudad de Lima.

c. Utilidad de tiempo. Es la utilidad que se agrega a un bien por conservarlo en forma óptima a través del tiempo. La necesidad de conservar el producto surge del hecho que la oferta de los productos agropecuarios es estacional o temporal, mientras que la demanda es relativamente constante durante el año. Los productores, industriales e intermediarios añaden utilidad del tiempo al producto cuando realizan determinadas acciones (*almacenamiento, refrigeración, aireación, tratamiento contra infestaciones, etcétera*) con el fin de permitir la adecuada conservación del producto hasta la mejor época para su consumo. Ejemplos del añadido de utilidad de tiempo son la conservación de licores para su venta en la época de verano, ó también el almacenamiento de productos agropecuarios por parte de los productores a fin de encontrar mejores precios en el mercado.

En algunos casos es posible que a través de la conservación del producto se añada utilidad de tiempo y al mismo tiempo utilidad de forma, a fin de propiciar la venta adecuada de los productos en el mercado; tal es el caso de la preparación de harina de yuca por parte de los pequeños productores de la selva peruana, con el fin de permitir una presentación diferente del producto y permitir un mayor tiempo de almacenamiento del producto.

d. Utilidad de posesión. Corresponde a la utilidad que se agrega a un producto por el simple hecho de poseerlo con la intención de consumirlo ó transferirlo a quien lo demanda. La posesión es un principio fundamental de la economía de mercado otorgada por los derechos de propiedad del

bien; si estos derechos no existiesen, el producto sencillamente no podría llegar hasta el consumidor final.

Una mejora en el sistema de mercadeo, incrementa el valor económico de la producción por el aumento de la satisfacción al consumidor para una cantidad dada de productos, al proveerlos de las utilidades de forma, tiempo y lugar de la manera que más plazca al consumidor. Aunque esto no necesariamente agrega volumen físico al producto, sí incrementa la satisfacción al consumidor lo cual es, presumiblemente, la última medida de la utilidad³.

1.4 Intercambio

El mercadeo tiene lugar cuando los seres humanos deciden satisfacer necesidades y deseos mediante el intercambio. El intercambio se define entonces como el acto de obtener un objeto deseado que pertenece a una persona ofreciéndole a ésta algo a cambio. En el mundo moderno el intercambio se realiza a través del otorgamiento de dinero a cambio de los productos que son obtenidos para satisfacer una necesidad específica.

El intercambio es el concepto central de la disciplina del mercadeo y es en realidad un proceso generador de valor (*asociado fundamentalmente a la utilidad de posesión*) toda vez que aumenta las posibilidades de consumo a las cuales se enfrenta un individuo. El intercambio es una actividad humana singular que no tiene paralelo en el reino animal.

1.5 Mercados

Existen diversas definiciones de mercado, muchas veces en función de la actividad o disciplina. Una definición común utilizada por los economistas se refiere a éste como “*el mecanismo a través del cuál los compradores y vendedores determinan conjuntamente los precios y las cantidades de las mercancías por transar*”⁴. Es el caso del mercado mayorista de frutas, por ejemplo, donde los vendedores y compradores de estos productos se reúnen para efectuar negocios; o la bolsa de productos en donde compradores y vendedores realizan transacciones a través de los agentes de bolsa.

En el concepto anterior no se hace referencia a un lugar físico de reunión de compradores y vendedores (como solía requerirse en definiciones tradicionales de mercado), sino que se enfatiza la relación de intercambio entre los participantes. El avance exponencial de las comunicaciones y el transporte

moderno facilitan la interrelación entre compradores y vendedores. Así tenemos por ejemplo el caso de la bolsa de productos, a través de la cual los vendedores pueden ofrecer sus productos estandarizados, recibir pedidos por intermedio de los agentes de bolsa, llegar a un acuerdo respaldado por un contrato, y entregar el producto sin tener ningún contacto físico con el o los compradores.

Desde el punto de vista del empresario que produce o vende un bien ó servicio, el concepto de mercado, sin discrepar con la definición anterior, hace énfasis en el lado de la demanda, acomodándose mejor a una situación en la cual el mercado es el conjunto de personas, empresas y organizaciones que son los consumidores o compradores actuales o potenciales del producto o servicio. Por ejemplo, para la Empresa que administra la planta productora de leche de la UNALM, su mercado son los pobladores, ubicados en las clases "A" y "B" de ingresos y que viven en las áreas aledañas a su local de producción.

Los límites de los distintos mercados se determinan no tanto por la distancia como por la movilidad del producto y la disponibilidad de medios de pago y de información sobre posibles necesidades y suministros. Con los medios modernos de comunicación, dichos límites se fijan más por fronteras políticas y monetarias que por problemas materiales de conservación y transporte. Un país que establece barreras arancelarias elevadas, o no concede las divisas extranjeras necesarias para la importación, aísla de hecho su mercado de todos los demás. En condiciones de comercialización libre, un exportador de algodón en rama de Perú, por ejemplo, reacciona frente a los cambios de precios de Liverpool con la misma sensibilidad que los compradores industriales de Manchester.

1.6 Competitividad y eficiencia

Son dos parámetros deseables de todo buen sistema de agronegocios. La *competitividad* se refiere la capacidad de una empresa, institución ó agente individual, para "estar en carrera", o sea permanecer e inclusive crecer, en el mercado en el cual participa. La *eficiencia* es definida aquí como la relación entre el valor del producto obtenido y el valor de sus insumos. Se mide en términos del valor del producto elaborado u objetivos logrados por unidad del valor de los insumos; cuanto mayor es el valor en dinero del producto por cada unidad monetaria gastada en un insumo, mayor es la eficiencia económica⁵.

La eficiencia productiva es considerada, además, como una estrategia empresarial, a través de la cual se reducen los costos de producción, se me-

jora el comportamiento ambiental y se incrementa la capacidad organizacional. El aspecto económico es el principal fin por el cual las empresas buscan aplicar la eficiencia productiva, bajo la premisa fundamental que la rentabilidad se basa mucho más en la productividad de la empresa⁶.

1.7 Ventajas comparativas y competitivas⁷

- a. **Ventajas comparativas.** El concepto de *ventaja comparativa* es parte central de la teoría formulada por el economista clásico David Ricardo, según la cual los países que se especialicen en la producción de aquellos bienes que produzcan más eficientemente en términos relativos (y en términos de su disponibilidad de recursos), que los otros países, obtendrán una máxima ganancia neta, gracias a la especialización y al intercambio comercial. La teoría de las ventajas comparativas ha sido el sustento para la recomendación de las políticas de libre comercio, a través de lo cual se incrementa la eficiencia a escala mundial, y todas las naciones resultan favorecidas. Constituye, en resumen, una ampliación del principio de especialización y división del trabajo.

- b. **Ventajas Competitivas.** Se refiere a aquellas ventajas que posee o desarrolla una empresa frente a otras, derivadas de su capacidad productiva (tecnología), capacidad de comercialización (estrategia de ventas, por ejemplo), capacidad de gestión (adecuación a las condiciones del mercado) y capacidad financiera (conducta entre los acreedores), que permite finalmente a la empresa tener el conocimiento necesario para identificar, resolver y enfrentar problemas en el ámbito de la producción y comercialización de bienes y servicios. El concepto puede ser fácilmente ampliado a un nivel sectorial, regional o nacional.

1.8 Costos de transacción

La importancia de los costos de transacción fue reconocida primero por Coase (1937)⁸, pero el concepto fue luego ampliado y utilizado por Douglas North (1993)⁹, para fundamentar su teoría de los “costos de transacción, los derechos de propiedad y las instituciones”, mediante la cual se relaja el supuesto de que los agentes económicos son extremadamente racionales, y afirma más bien que tienen límites en su capacidad de procesar información y tomar decisiones adecuadas. En la nueva teoría, no solo se asume una racionalidad con límites, sino que se sostiene que los agentes económicos maximizan su propio interés siguiendo un comportamiento *oportunista*. Es decir, la teoría economi-

ca convencional supone que los agentes económicos transmiten con plena honestidad sus intenciones en los contratos *ex ante*, las cuales son respetadas *ex post*; sin embargo, la teoría de los costos de transacción sostiene que la naturaleza del comportamiento humano con frecuencia se caracteriza por exhibir una falta de cumplimiento de los acuerdos suscritos. Por tanto, muchas transacciones son organizadas con el fin de economizar en raciocinio y proteger simultáneamente a las partes involucradas contra los perjuicios del oportunismo. Las instituciones y contratos son, por tanto, mecanismos creados para reducir los costos de transacción entre los agentes¹⁰.

En general no existen definiciones precisas del concepto de “costos de transacción”, sin embargo se reconoce que son costos asociados al establecimiento, supervisión y cumplimiento de contratos y compromisos comerciales adquiridos entre agentes participantes en los mercados de bienes y servicios¹¹. En condiciones ideales de funcionamiento del mercado, el precio que uno de los agentes paga y el que el otro recibe durante la transacción económica, sería el mismo, porque no hay costos involucrados en la transacción. En la práctica, para que tal hecho ocurra, el demandante y el oferente requieren incurrir en costos previos a la transacción e inclusive durante ella. Entre estos costos hay algunos que son “genuinos” para viabilizar la transacción como tal y otros que pueden ser considerados “innecesarios” o “indeseables”, que son los llamados *costos de transacción*. Ellos a su vez tienen numerosas variantes, que son explicados de una manera sencilla con los siguientes ejemplos¹².

Un agricultor de Huancayo requiere tomar un préstamo de X monto. Previo a concretar la operación incurre en costos para averiguar las fuentes alternativas, las condiciones financieras y las exigencias de garantías y de otro tipo que tienen los oferentes. Estos costos son los llamados *costos de búsqueda* (“search costs”) y usualmente se contabilizan como costos de transacción. Una vez que el agricultor decide utilizar una determinada fuente de crédito, se inicia un largo proceso para cumplir con los requisitos previos, presentar la solicitud, retornar varias veces para enterarse del avance de la gestión, reiterar pedidos a algún funcionario para que acelere el proceso y pagar los gastos legales de la operación crediticia. Una vez que el crédito es autorizado, se requiere llamar con frecuencia para que se hagan los desembolsos, estar en la chacra y atender al inspector, regalarle o invitarle algo para que apruebe el próximo desembolso. Toda esta suma de gastos se llama *los costos de transacción*, entre los cuales se distinguen los gastos directos y el tiempo perdido por el agricultor.

Un agricultor de Huaraz decide vender sus tomates por cosechar (estimado en 50 cajones) a un comerciante en el mercado mayorista de Lima. Para ello, se informa sobre las alternativas y concreta la promesa de venta a un determinado precio y busca un camionero que haga el transporte, quien cobra caro porque el camión tiene suficiente capacidad, pero no hay más producto para transportar. El camión se compromete en llegar el jueves a las 9 de la mañana, por lo tanto el agricultor y su familia madrugan para tener los 50 cajones listos para esa hora. Los *costos de transacción* comienzan a sumarse cuando el productor espera 5 horas, ya que el camión llegó a las 2 de la tarde; excusándose porque tuvo un problema y no había teléfono para avisar. El camionero no cobró más al productor por el transporte aunque se demoró más, pero incurrió en costos; y el comerciante pagó menos al productor porque los tomates no llegaron en buen estado. En síntesis, el productor y el camionero asumieron los *costos de transacción*, que afectaron directamente sus ingresos netos, porque no hubo comunicación.

Los ejemplos anteriores son una muestra de la gran cantidad de problemas y costos de transacción que se confrontan en la agricultura y que afectan, en este caso, el funcionamiento del mercado de servicios, ya que alteran los precios, la oferta y la demanda de los mismos y los ingresos netos de los productores. Reconocer la existencia e importancia de estos costos es fundamental para valorar la capacidad real de ser competitivo, pues son estos costos los que influyen en la productividad, los costos de producción y la rentabilidad. En el caso particular de los servicios, son estos costos los que inhiben el desarrollo del mercado. Sobre la base del segundo ejemplo, es posible hacer una desagregación de los costos de transacción, tanto desde el punto de vista de los actores involucrados, como de los componentes.

En un esfuerzo por identificar las áreas de intervención del Estado para aminorar los costos de transacción, es posible mencionar por lo menos las siguientes: inversión en mejorar las carreteras, establecimiento de servicios telefónicos, educación para inculcar disciplina y responsabilidad; y, muy importante, establecer flujos de información al alcance de todos los actores, de modo de facilitar las decisiones, en base a la consideración de alternativas.

1.9 Economías de escala¹³

Concepto económico asociado a una *situación* en la cual la curva de costo medio de largo plazo (CML) tiene forma de U conforme crece el nivel de producción empresarial. Este sería el caso si las escalas de planta se hicieran sucesivamente más eficientes hasta un nivel dado, después de lo cual se volverían sucesivamente menos eficientes. La eficiencia creciente, asociada con cada vez mayores escalas de planta, se refleja en las curvas de costo medio de corto plazo (CMC) que se hallan a alturas sucesivamente más bajas y más alejadas hacia la derecha. La eficiencia decreciente, asociada con mayores escalas de planta, hará que las curvas de CMC se ubiquen posteriormente a niveles sucesivamente mayores hacia la derecha (generando las llamadas *deseconomías de escala*). La curva de CML resultante tendrá entonces forma general de U (decreciente cuando se produce la *economía de escala* y luego creciente cuando se presenta la *deseconomía de escala*).

En *economía de la empresa*, las *situaciones* en las cuales la curva de CML decrece a mayores niveles de producción y escala de planta, se conocen como *economías de escala*. Dos elementos desencadenantes de *economías de escala* son: (i) posibilidades crecientes de división y especialización del trabajo, y (ii) posibilidades crecientes de usar técnicas avanzadas o máquinas más grandes, o todas ellas. Sin embargo en el ámbito de la *economía agraria* es posible añadir un elemento causal adicional: la conformación y fortalecimiento de gremios de productores, en la medida que este hecho se asocia a la compra de insumos a menores costos promedio, el incremento de la capacidad de negociación, el trabajo gremial, etcétera.

2. LA EMPRESA AGROPECUARIA Y EL CONTEXTO RECIENTE

La empresa agropecuaria podría ser definida como una unidad económica que combina los factores trabajo, tierra y capital, que son dedicados a producir bienes de origen vegetal y/o animal, bajo técnicas determinadas de producción y administración¹⁴. En esta definición, la empresa sobresale como una *unidad de decisión* en la que es posible destacar la existencia o ocurrencia de los siguientes aspectos: (i) recursos a utilizar en el proceso productivo (tierra, mano de obra, capital, conocimiento, tecnología e información); (ii) una persona o personas que se encargan de dirigir el proceso administrativo, a través del cual se integra, planifica, analiza, ejecuta y controla el uso de los recursos, mediante la realización de actividades básicas de producción, mercadeo, finanzas y personal; y (iii) uno o varios productos que se desean obtener eficientemente con los recursos disponibles.

Lo anterior implica que el empresario agrario desarrolla actividades coherentes con un objetivo empresarial y un plan de producción. Dichas actividades se desarrollan con el propósito de combinar ciertos insumos o factores en un proceso físico-biológico y de eficiencia económica, para obtener productos, bajo condiciones de riesgo e incertidumbre. En otras palabras, el empresario agrario es un agente económico que asume la iniciativa y el riesgo de una empresa.

Un agricultor, con o sin asalariados, en un sentido amplio, es un empresario, debido a las siguientes razones: (i) se fija un objetivo de producción, (ii) se guía por un plan gestor que, en muchos detalles, se tiene que improvisar a la vista de los acontecimientos, (iii) asume riesgos y (iv) sus ingresos dependen de sus cosechas, y en definitiva, de su acierto, de su eficacia, de su previsión y de su suerte.

El actual entorno global en que se desenvuelven las empresas agrarias, se caracteriza por un notable desarrollo tecnológico, especialmente en las áreas de transporte, comunicaciones y procesamiento de datos, lo cual ha facilitado enormemente la apertura de mercados, el comercio internacional y la multiplicación de los flujos financieros mundiales. En este nuevo contexto, los productores e instituciones agrarias, independientemente de su orientación hacia mercados locales o externos, se ven estimulados a desarrollar una capacidad constante de adaptación, que sólo será posible mediante un uso eficiente de nuevas herramientas que les permitan competir mejor en los mercados. El contexto se

torna más difícil aún para agentes de un sector, como el agrario, que tiene usualmente los más altos índices de pobreza y que su accionar ha estado fuertemente vinculado con una participación protectora por parte del Estado.

Frente a esta situación, es necesario plantear una nueva forma de participación del Estado en concertación con el sector privado, para asumir el logro de objetivos a los cuales por su propia naturaleza no puede renunciar. Se ha viabilizado, de esta manera, la discusión de temas conceptuales con profundo contenido doctrinario con vista a definir un posicionamiento estratégico en el futuro. La responsabilidad del Estado radica básicamente en su obligación de proveer un ambiente macroeconómico estable, instituciones públicas eficientes e infraestructura básica necesaria que permita a los agentes del mercados desarrollar aquellas prácticas competitivas que serán finalmente las que permitirán satisfacer las expectativas de producción de toda la sociedad.

Asimismo, la exigencia comercial, en las condiciones actuales, ha hecho también evidente la necesidad de replantear la diferenciación de lo agrícola, aceptándose por funcional el concepto de *agricultura ampliada*, la que permite una visión más integral del proceso productivo en la agricultura y hace más manejable la definición de políticas orientadas al sector.

3. AGRICULTURA TRADICIONAL Y AGRICULTURA MODERNA

Al igual que el resto de los sectores económicos, en casi todo el mundo, la agricultura ha evolucionado hacia la búsqueda de una mayor eficiencia y especialización, lo cual ha permitido el paso histórico desde una agricultura tradicional a una moderna, basada en las señales del mercado. Desde el punto de vista económico, es posible reconocer, a lo largo del siglo pasado, la ocurrencia de tres etapas diferenciadas entre sí¹⁵:

- a. En una primera etapa, que aproximadamente coincide con la primera mitad del siglo pasado, la principal preocupación de los agricultores era producir más, bajo el supuesto comprobado que dicha producción se concretaba de manera casi automática en el mercado, en la medida que la demanda superaba claramente los niveles de la oferta productiva.
- b. En una segunda etapa, que se extiende desde la década de los cincuentas hasta mediados de los ochentas, las estrategias pasan a centrarse en la eficiencia productiva, con el fin de colocar excedentes sobre la base de una producción que optimiza el uso de los insumos, disminuyendo los costos de producción. La colocación de la producción en el mercado era, en todo caso, una preocupación de segundo orden.
- c. La tercer etapa, que se inicia aproximadamente a mediados de los ochentas, da una especial atención al "marketing", a través del cual, sin olvidar los aspectos asociados a la eficiencia productiva, se reconoce la importancia decisiva de los consumidores, en el sentido de que la producción debe estar orientada fundamentalmente a satisfacer las necesidades de los mismos.

Como podrá notarse, la agricultura moderna atraviesa por un proceso que supone una evolución importante de conceptos y enfoques, a través del cual el empresario agrario se abre al mercado, buscando una mayor especialización y con la preocupación principal de obtener ganancias mediante la venta de su producto en las condiciones que le sean más favorables. A su vez las actividades empresariales forman parte de por lo menos dos grandes sectores con entidad propia, pero interdependientes entre sí:

- a. Un sector productivo, compuesto a su vez por varios subsectores, tales como (i) el subsector de factores productivos, que da origen a un complejo industrial de abastecimiento (maquinaria, fertilizantes, semillas, carburan-

tes, etcétera), (ii) el subsector productivo propiamente dicho, en sus versiones agrícola, pecuaria y forestal, y también (iii) el subsector agroindustrial, que transforma y añade valor agregado a la producción agropecuaria.

- b. Un sector comercial, que por su estrecha conexión con la demanda final y la demanda intermedia, resulta clave en términos de la transmisión de las necesidades del mercado a la producción y también las necesidades de factores productivos.

En cuanto al sector productivo del agro peruano, es importante señalar que la mayor expansión, en términos de su capitalización y modernización se ha dado en los sectores agroindustrial y el de factores productivos. El sector productivo propiamente dicho (es decir la producción primaria de productos agropecuarios) se ha expandido a un menor ritmo, aunque también ha venido experimentando un crecimiento relativamente importante en años recientes, sobretodo en la costa peruana.

En el Perú actual, podemos encontrar el predominio de la agricultura moderna (cuya producción es guiada básicamente por el mercado) en algunos lugares de la costa y pocas localidades de la sierra. En la mayor parte de localidades de la sierra y selva peruanas predomina la agricultura tradicional (entendida esta última como una agricultura guiada por las costumbres productivas y sin los parámetros correspondientes a un manejo adecuado del aspecto administrativo como elemento primordial de la producción agropecuaria).

El paso de una agricultura tradicional, basada en el autoabastecimiento familiar, a una agricultura moderna asociada fuertemente al mercado, supone además el predominio de un nuevo enfoque empresarial desde distintos puntos de vista:

- De una parte, surge el concepto de empresario agrario con orientación hacia el mercado, con necesidad de disponer de un conocimiento mínimo de las técnicas comerciales y de programar su política empresarial de forma individual o asociada. Bajo esta óptica se encuentra la búsqueda de asesoramiento a través de empresas públicas o privadas especializadas en el tema.
- Por otro lado, especialmente en el subsector agroindustrial, se propicia un fenómeno de especialización dentro del mercado. Por lo general la gran empresa actúa de pionera en el lanzamiento de nuevos productos, tratando

de obtener los beneficios extraordinarios que le puede aportar el carácter de novedad, y cuya contrapartida es un nivel mayor de riesgo. Una vez que el producto se consolida en el mercado, hay una posible ventaja para las pequeñas y medianas empresas, en general más próximas a la materia prima y que compiten con ventaja vía costos. Hay por consiguiente una pérdida paulatina de cuota de mercado por parte de la gran empresa, pasando el mayor control a la mediana y pequeña empresa.

- La apertura hacia una economía de mercado supone también una mayor dependencia, del empresario agrario, de los mercados del exterior y, consecuentemente, un incremento del riesgo productivo y comercial.

4. COMERCIALIZACIÓN, MERCADEO Y MERCADOTECNIA

En los países de América Latina, los términos “comercialización” y “mercadeo” son a menudo utilizados indistintamente para referirse al conjunto de procesos o etapas por las que deben pasar los productos en el flujo de traslado desde el productor al consumidor final¹⁶.

El concepto inicial procede de los Estados Unidos de Norteamérica (EEUU), hacía finales del siglo XIX, y parece tener su origen en la agricultura, asociado al término inglés “agricultural marketing”¹⁷. La conceptualización responde a las demandas de asesoramiento realizadas por los agricultores americanos respecto a la forma de vender sus productos y se desarrolla a nivel de las universidades de este país (“Land Grant Colleges”), relacionándose principalmente con aspectos macroeconómicos tales como funciones e instituciones de mercadeo, tipificación y regulación de mercados, capacidad de contratación, márgenes de comercialización, etcétera.

Con posterioridad, ya fuera del ámbito de la agricultura, se fue desarrollando también en los Estados Unidos de Norteamérica el concepto de “marketing”, referido fundamentalmente a las actividades comerciales de nivel empresarial. El término anglosajón es así utilizado por algunos autores para referirse a aspectos de carácter general (como es el caso de Philip Kotler¹⁸ que lo define como “la actividad humana cuya finalidad es satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio”) ó también para referirse más al negocio u organización lucrativa (como es el caso de William Stanton¹⁹ que lo define como “sistema de actividades de negocios diseñado para planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos que satisfacen a mercados objetivos para lograr las metas organizacionales”).

En América Latina se utiliza el término sin traducir “marketing” ó el término “mercadotecnia”, fundamentalmente asociado al conjunto de técnicas útiles para que los negocios puedan planificar, analizar, ejecutar y controlar estrategias de segmentación y posicionamiento de sus productos en el mercado.

En lo que respecta a los productos agrarios, la tendencia actual en Perú y otros países de la región es a utilizar tanto los términos de “comercialización” o “mercadeo” para referirse a los aspectos macroeconómicos del sistema de comercialización de productos agropecuarios, mientras que el término

“marketing” ó “mercadotecnia” se utiliza en referencia a los aspectos microeconómicos, es decir asociado a las técnicas que utilizan las empresas agropecuarias con el fin de segmentar mercados, posicionarse y mantenerse en los mismos, incrementar sus niveles de ventas, etcétera.

A través del tiempo se han dado muchas definiciones del concepto de mercadeo y/o comercialización agraria por parte de autoridades en la materia, todos ellos son válidos y caracterizan adecuadamente el desarrollo de la agricultura en las últimas décadas.

Así tenemos que Abbott²⁰ aporta un concepto bastante descriptivo y vinculado a las funciones de comercialización, y define la comercialización como la “combinación de actividades en virtud de la cual los alimentos de origen agrícola y las materias primas, se preparan para el consumo y llegan al consumidor final en forma conveniente en el momento y el lugar oportunos”. Incluye, por tanto, el acopio, transporte, selección, limpieza, almacenamiento, empaque, etcétera, y todas las demás operaciones que implica llevar los artículos del productor al consumidor final.

También Harrinson²¹ y colaboradores aportan con una definición de la comercialización como sistema, refiriéndose a ésta como el “mecanismo primario que coordina las actividades de producción, distribución y consumo”. Esta definición está en desacuerdo con el establecimiento de divisiones específicas entre producción y comercialización (es decir que el mercadeo no comienza cuando el producto atraviesa los límites de la finca). Visto de esta manera, el mercadeo incluiría las actividades de intercambio asociadas con la transferencia de los derechos de propiedad de un producto, la manipulación física de los productos y los arreglos institucionales para facilitar estas actividades.

Mendoza (1980)²² sintetiza los conceptos de comercialización y mercadeo para “englobar actividades físicas y económicas, bajo un marco legal o institucional, en el proceso de trasladar los bienes y servicios desde la producción hasta el consumo final”. Las actividades físicas están así íntimamente ligadas a las actividades económicas, de modo que un productor o intermediario no realiza una actividad física de mercadeo si no es económica.

En este libro se sigue básicamente la definición sintetizada por Harrison (1976) en lo que respecta a la conceptualización de los conceptos de *comercialización* y *mercadeo* como parte de un sistema más amplio que co-

responde, en general, al sistema agrocomercial (que es expresado de manera más detallada en la siguiente sección). Asimismo, el concepto de *mercadotecnia* se usará en referencia al conjunto de actividades comerciales que tienen el propósito de planear, fijar precios, promover y distribuir productos satisfactorios de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos organizacionales.

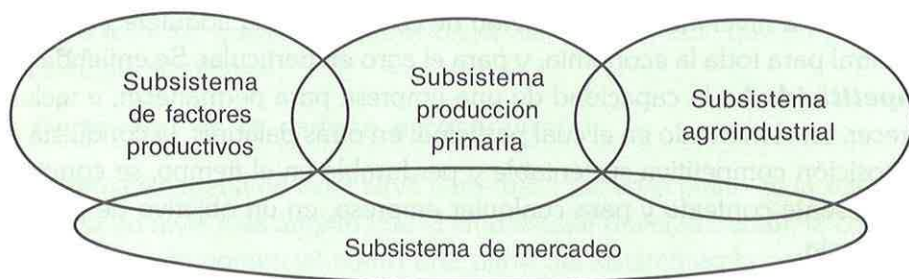
5. LA COMERCIALIZACIÓN AGRARIA COMO SISTEMA

Un sistema es definido como un conjunto de elementos o componentes que actúan interrelacionados a través de nexos o relaciones relativamente estables. En el enfoque de sistemas, más importante que el análisis individual de sus componentes es la relación entre dichos componentes entre sí y la relación con el medio que los rodea. En el caso de un sistema económico, Spencer (1976)²³ enfatiza la relación entre los componentes de tal sistema, tales como familias, empresas y gobierno, así como la relación de éstos con el marco institucional de leyes y costumbres dentro del cual operan esos organismos.

De la definición anterior se desprende que, bajo el enfoque de sistemas, podemos entender que el proceso de comercialización de productos agrarios funciona como un sistema constituido por una serie de actividades que responden a una organización global que se desempeña coherentemente, en el marco de un ambiente institucional y legal para el cumplimiento de una serie de objetivos. En este contexto, también los estudios, investigaciones e intervenciones que se hagan en el sistema de comercialización pueden seguir un “enfoque sistémico”, es decir un enfoque en el que se pone énfasis en la integralidad del sistema y sus relaciones antes que en los componentes de manera individual.

En el enfoque de sistemas es importante considerar, por otro lado, la característica jerárquica del mismo. Es decir que cualquier sistema puede ser considerado como parte de una jerarquía mayor de sistemas, y como contenedor (a su vez) de subsistemas o jerarquías menores por debajo de él. En este sentido, podríamos también considerar que el sistema (o subsistema) de comercialización agraria es parte de un sistema agroalimentario ó agrocomercial, que incluye otros componentes, entre los cuales destaca, entre otros, un segundo componente perteneciente al subsistema productivo. El subsistema de comercialización puede ser a su vez percibido como “sombri-lla” de otros componentes tales como la comercialización de productos pecuarios, agrícolas, de insumos, etcétera (ver gráfico 1). Esta definición de la comercialización como sistema es plenamente compatible con el concepto de “cadena agrocomercial” que ha venido siendo usado más recientemente en el marco del desarrollo de proyectos rurales y cuya definición es detallada a continuación.

Gráfico 1: Ilustración del sistema agrocomercial y sus principales componentes (subsistemas)



Fuente: Elaboración propia.

Si se analiza a las actividades agrarias como partes integrantes de un sistema, pierde sentido la diferenciación entre producción, transformación, distribución y consumo. Esta diferenciación sólo es útil desde el punto de vista metodológico, para facilitar su estudio y la toma de decisiones. El sistema agrario (ó también llamado sistema agrocomercial) es visto como un conjunto de partes, en el que fundamentalmente interesa conocer y analizar las relaciones que se establecen entre las mismas.

6. CADENAS AGROCOMERCIALES²⁴

En un contexto de liberalización de mercados y apertura comercial, como el que vivimos a nivel mundial, la noción de *competitividad* adquiere importancia central para toda la economía, y para el agro en particular. Se entiende por **competitividad** a la capacidad de una empresa para permanecer, e inclusive crecer, en el mercado en el cual participa; en otras palabras, la conquista de una posición competitiva sustentable y perdurable en el tiempo, se convierte en el presente contexto y para cualquier empresa, en un objetivo de primera importancia.

Para entender mejor la forma en que se determina la competitividad debemos referirnos al concepto de cadena de valor. Aunque inicialmente desarrollada en el ámbito del planeamiento estratégico de instituciones o de sectores de la economía²⁵, este concepto o técnica presenta óptimas posibilidades de uso en el contexto del planeamiento y gestión de las denominadas cadenas agrocomerciales, tanto a nivel de instituciones de investigación y desarrollo, como de otras organizaciones interesadas en el desarrollo del sector agropecuario²⁶.

6.1 Cadena de valor

Con relación al tema del planeamiento estratégico organizacional, *la cadena de valor* es uno de los métodos más importantes que pueden utilizarse actualmente para analizar la existencia y utilización de recursos de una organización y la forma como éstos interactúan para contribuir a generar actividades de valor, que serán la base de la ventaja competitiva. El análisis de la cadena de valor es un método útil para relacionar los recursos con los propósitos estratégicos institucionales en cuya consecución se han utilizado estos recursos.

Tres aspectos son fundamentales en el desarrollo de la cadena de valor, desde el punto de vista organizacional: (i) El concepto es especialmente útil para comprender la capacidad estratégica de una organización, ya que se concentra en las actividades de valor y los vínculos entre ellas más que en los simples recursos individuales; el análisis de la cadena no debe limitarse sólo a los recursos que posee la organización, sino a la relación entre la capacidad organizacional existente y la forma en que se utilizan y controlan dichos recursos; (ii) Otro aspecto a tener en cuenta es el equilibrio (o "mix") de recursos que posee la organización; carecer del equilibrio será un punto débil, incluso aunque parezca fuerte la valoración detenida de los recursos por separado²⁷.

(iii) La piedra angular de la capacidad organizacional es el vínculo de la organización con las cadenas de valor de los proveedores, distribuidores y clientes, que impiden la imitación por parte de los competidores; la idea de los vínculos sirve para recordar que la configuración de los recursos es lo que proporciona la capacidad estratégica.

6.2 Definición de la cadena agrocomercial

El concepto de cadena de valor sirve para sustentar, en el plano de la actividad agraria y a un nivel más amplio que el empresarial (nivel sectorial), el concepto de cadena agrocomercial como una parte del sistema agrocomercial asociado a un producto (leche, por ejemplo) o grupo homogéneo de productos (lácteos, por ejemplo) en el cual la actividad productiva forma parte importante de la misma. El concepto es útil en la medida que ayuda a analizar la capacidad estratégica de un determinado subsector agropecuario, mediante un examen detenido de las actividades de valor que en él se emprenden, y también la forma en que se dirigen los vínculos entre estas actividades separadas y dentro de un sistema de valor más amplio, cuyos parámetros de medición deseables son **competitividad y eficiencia**.

El concepto de “cadena agrocomercial” se utiliza para representar una realidad económica en su globalidad, considerando en el mismo proceso de análisis a todos los actores involucrados en la ejecución de actividades relacionadas con la producción primaria, transformación, transporte y comercialización, distribución y consumo de uno o más productos agrarios. El conjunto de estos diferentes grupos de actores y sus actividades, constituye la cadena agrocomercial, que adopta el nombre de “cadena agroalimentaria” en el caso de un producto cuya orientación principal es el consumo directo (v.g. papa), de “cadena agroindustrial”, en relación a algodón o un rubro de origen forestal, por ejemplo, ó de “cadena agroexportadora” en el caso de espárragos para exportación²⁸.

La noción de cadena agrocomercial permite organizar y analizar la información sobre las etapas, actividades y agentes que participan en las diferentes actividades involucradas en las diferentes fases por las que atraviesa un determinado producto agrario para ir desde el productor hasta llegar al consumidor final. Al igual que las cadenas de valor, las cadenas agrocomerciales constituyen ordenamientos interrelacionados de los agentes y de sus actividades, para generar, transformar y entregar un bien agropecuario o agroindustrial hasta su destino final²⁹.

Dentro de este concepto, un cambio importante que se manifiesta notablemente en la actividad productiva y comercial, es que el dominio del mercado ha pasado de los productores y agroindustriales a ser claramente influenciados por los consumidores. Es decir, en el pasado prevalecía la elección del productor o agroindustrial sobre cuánto y cómo producir, mientras que hoy es fundamental conocer las demandas de los consumidores antes de producir. A través de una cadena se accede al consumidor y a las preferencias y tendencias que éste revele, las cuales deben ser retransmitidas hacia atrás para que el productor sepa, por ejemplo, cuál variedad de mango, es preferida por los consumidores cuando la consumen fresca o qué variedad prefiere la agroindustria para procesarla y obtener conserva, mermelada, jugos, etcétera.

La cadena agrocomercial se constituye, en resumen, en un conjunto articulado de actividades económicas integradas, en términos de mercado, tecnología y capital. También comprende un conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, transformación y traslado de un producto agropecuario hacia el mercado. La identificación de la cadena permite localizar las empresas, instituciones, operaciones, dimensiones y capacidades de negociación, tecnologías y las relaciones de producción y de poder en la determinación de los precios³⁰.

Es importante, finalmente mencionar que el concepto de cadena agrocomercial es compatible con el enfoque de sistemas y está asociado con un rubro o grupo de rubros específicos de producción (papa, arroz, lácteos, etcétera). El conjunto de todas las cadenas productivas de un país constituye su negocio agrario o agronegocio (equivalente al concepto de sistema agrocomercial).

6.3 Componentes de la cadena agrocomercial

Consecuente con el enfoque de sistemas, podemos decir que la evaluación de la competitividad de una determinada actividad agrícola debe referirse a la competitividad de la cadena agrocomercial en su conjunto y no sólo a uno de sus componentes. Así, se puede ser muy eficiente en la producción de frutas, pero si no se logra que éstas lleguen en buen estado al consumidor como resultado de un adecuado manejo de la temperatura, del empaque, de la comercialización, etcétera, la producción de frutas no será competitiva. Del

mismo modo, sirve de muy poco maximizar la eficiencia en todas las fases de la cadena si el resultado es la puesta en el mercado de un producto que no tiene demanda.

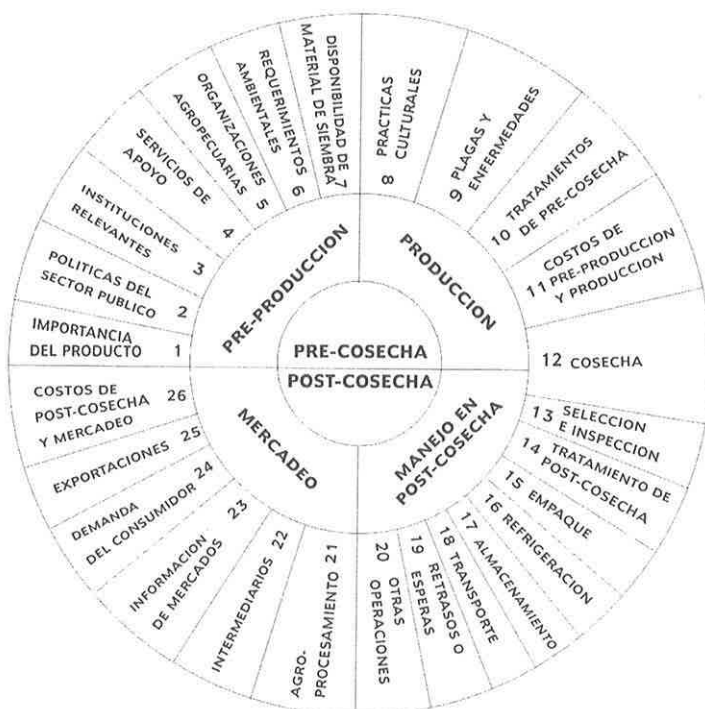
En el análisis de esta problemática, es necesario evitar la "miopía" de considerar exclusivamente la unidad de producción, olvidando la forma en que la misma se integra y participa en la cadena correspondiente. Consecuentemente, sólo el análisis integrado de las cadenas agrocomerciales permite evaluar adecuadamente la competitividad de un determinado sistema.

Por lo anterior, es indispensable tener un buen *conocimiento de los mercados* para abordar eficazmente todas las actividades correspondientes a la cadena agrocomercial. Adquirir este conocimiento significa identificar el conjunto de compradores o consumidores posibles, sus funciones y las de los proveedores; así también implica el conocimiento de la naturaleza, calidad y cantidad de los productos que desean adquirir, entre otros. Disponiendo de esta información, los productores y agroindustriales tendrán la capacidad de evaluar y escoger a sus clientes en función de sus deseos o requerimientos.

Aunque los diferentes componentes de una cadena agrocomercial pueden variar según el cultivo, el país u otros factores, suele haber un gran número de elementos comunes. En algunos casos se trata de elementos institucionales (agencias de gobierno, agricultores, comerciantes, etcétera) y en otros casos, los componentes son de tipo funcional como la cosecha, almacenamiento y transporte y tienen como foco los procesos o actividades que ocurren en una etapa específica del sistema alimentario.

El gráfico 2 identifica 26 componentes comunes a los sistemas agrocomerciales, los que pueden pertenecer a las etapas de *precosecha* o *poscosecha* y a las subetapas de *preproducción*, *producción*, *manejo de poscosecha* y *comercialización*. La importancia de cada uno de los componentes reside en que las decisiones o acciones tomadas en este punto afectarán la producción, productividad, calidad, regularidad de abastecimiento o precio de un producto en ese u otro momento o nivel de la cadena agrocomercial. Sin embargo no todos los componentes son relevantes en todos los sistemas alimentarios.

Gráfico 2: Cadena agrocomercial: componentes básicos



Fuente: La Gra, J. (1993). *Una Metodología de Evaluación de Cadenas Agro-alimenticias para la Identificación de Problemas y Proyectos*, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura- Instituto para la Post-Cosecha de Productos Perecederos y Oficina de la ASEAN para el Manejo de Alimentos (capítulos 2 y 3).

6.4 Cadenas agrocomerciales en el Perú

Existen diversos antecedentes y metodologías que han posibilitado el estudio y la puesta en marcha de las cadenas agrocomerciales en el Perú. Así tenemos que la Junta del Acuerdo de Cartagena (JUNAC)³¹ realizó diversos estudios de cadenas agrocomerciales con fines de implementar el Modelo de Experimentación Numérica (MEPS), aplicando la “Metodología de Sistemas de Producción y Consumo”. Asimismo, el Instituto Nacional de Investigación y Promoción Agropecuaria (INIPA) orientó algunos de sus esfuerzos a realizar estudios por productos a fin de relacionarlos con las capacidades de generar nueva tecnología en esa institución.

Sobre la base del contexto anterior, un método útil para el estudio de cadenas agrocomerciales ha estado basado en el enfoque de sistemas, que abarca desde la planificación hasta la distribución del producto y que ayuda a asegurar que todos los factores que afectan un producto dado, sean considerados en programas de desarrollo comercial, ya sean factores relacionados con pre-producción, producción, cosecha, pos-cosecha o mercadeo.

En años recientes el marco de trabajo utilizando las cadenas agrocomerciales ha sido adoptado por muchas de las instituciones públicas y privadas relacionadas con el desarrollo del sector agrario peruano (tenemos, entre otros, los casos de PROMPEX, MINAG, proyectos MSP y PRA), con el fin último de desarrollar actividades dirigidas a mejorar la rentabilidad, calidad y sostenibilidad de la actividad productiva y comercial del sector.

Con el objetivo de superar los “cuellos de botella” que le restan rentabilidad y calidad a la pequeña producción, a partir del año 2000, el Ministerio de Agricultura ha venido promoviendo el vínculo de los agricultores a cadenas agrocomerciales³² en las que participan también proveedores de insumos y maquinaria, agroindustrias y otros compradores, instituciones financieras, proveedores de asistencia técnica y el Gobierno como promotor y articulador. En este caso, las etapas que se siguen en el desarrollo de una cadena son básicamente tres³³:

- Exploración de la zona de la cadena agrocomercial, la cual se desarrolla en las agencias agrarias o direcciones regionales básicamente.
- Capacitación de los agentes del sector público y privado, productores y otras instituciones vinculadas.
- Desarrollo de *Mesas de Concertación*, donde se firman contratos entre los agentes que participan en la cadena.

La conformación de cadenas se realiza por líneas productivas y descansa en el cumplimiento de dos requisitos básicos: (i) la conformación y fortalecimiento de las organizaciones de los pequeños productores (que son mayoritarios en el país), y (ii) el desarrollo de la *agricultura por contrato* como alternativa tanto de financiamiento como de comercialización. A través de las cadenas se busca que los productores se asocien a un comprador de sus cosechas para convocar luego a otros agentes vinculados al rubro productivo, con el fin de compartir riesgos y beneficios en forma equitativa. Los contratos se realizan hasta por un año, e involucran aspectos relacionados a tecnología, crédito, insumos, mercado y participación colectiva.

El desarrollo de la *agricultura por contrato* no es, por cierto, una propuesta nueva pues se usa ampliamente en muchos países del mundo. En el Perú la practican medianas y grandes empresas agrarias productoras de insumos para la agroindustria o de cultivos de exportación. También parceleros productores de arroz, algodón, maíz, hortalizas o menestras están vinculados a alguna forma de cadena con molinos, desmotadoras o agroindustrias. Pero la mayoría de las veces por acopiadores son “integrados” a las cadenas por acopiadores y comerciantes que comprometen la entrega de las cosechas mediante la habilitación de insumos a los precios que ellos imponen.

La eliminación de muchos acopiadores e intermediarios que intervienen en la comercialización de muchos de los cultivos básicos de la agricultura peruana (tales como maíz amarillo duro, algodón, menestras, arroz, papa, caña de azúcar, café y otros relacionados con la seguridad alimentaria) es el objetivo central de la nueva propuesta del MINAG para la conformación de las cadenas, sobre la base de dos elementos clave: la unión de productores y la confianza en el cumplimiento de los contratos pactados.

Con el acopio asociativo de las cosechas de 20 ó 30 productores se pueden obtener mejores precios y, al mismo tiempo, aprovechar las ventajas de la economía de escala para reducir gastos en la cadena de servicios que deben ser contratados. Entre ellos, la compra de cantidad de los insumos, la asesoría técnica, el embalaje y el transporte.

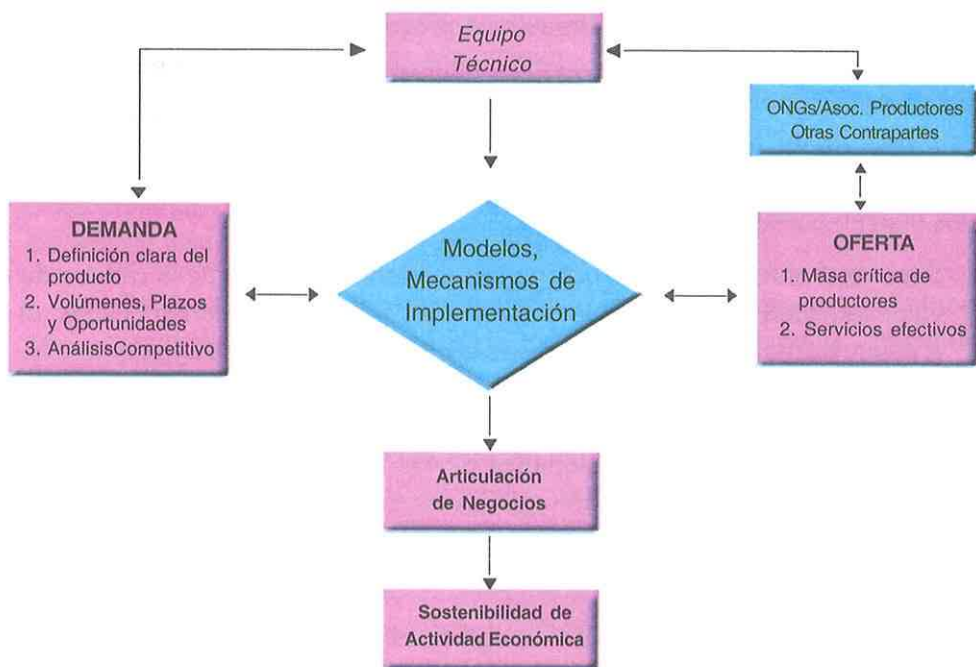
A través de los contratos el comprador asegura un precio y puede proporcionar semillas, fertilizantes y asistencia técnica, o avalar a los productores ante una institución financiera y un proveedor de insumos. Los productores, por su parte, comprometen condiciones de cantidad, calidad, fecha y lugar de entrega de las cosechas. Lo importante, dice un funcionario del Ministerio de Agricultura, es que “haya confianza en que los contratos serán cumplidos, lo que se logra cuando los distintos agentes se sientan previamente a negociar con transparencia las condiciones de la transacción y están dispuestos a compartir los éxitos y los riesgos del negocio”³⁴. Sin embargo, no son pocos los casos de pequeños agricultores incluso medianos, que ya han pasado por la frustrante experiencia de haber sido estafados por agroindustrias o exportadores que se llevaron su producción y no les pagaron.

7. ROL DEL MERCADO EN LOS PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL

Desde finales de la década de los 90 los proyectos de desarrollo rural en el Perú, se vienen orientando (conciente o inconscientemente) a incrementar los ingresos y las oportunidades de empleo de los pequeños productores (urbano u rurales) vía un “enfoque de mercado”. Algunos puntos estratégicos a tomar en cuenta dentro de este enfoque, teniendo como referencia algunas experiencias recientes, son los siguientes:

- a. Superar el enfoque parcial, que no presta atención al total de la cadena de valor asociada a cada producto. En el caso particular de la agricultura, el enfoque de mercado implica el uso de la noción de la cadena agrocomercial. El concepto de cadena permite organizar y analizar la información sobre las etapas, actividades y agentes de un determinado producto, constituyendo ordenamientos interrelacionados de los agentes y de sus actividades para generar, transformar y entregar un bien agropecuario o agroindustrial hasta su destino final. Esto permite precisar donde estarían los mayores efectos multiplicadores de la intervención de un Proyecto.
- b. La estrategia debe contemplar los siguientes pasos³⁵:
 - Identificar mercados en los cuáles exista una demanda específica para los productos de los pequeños productores.
 - Identificar las respuestas de oferta (en cantidad y calidad) para esas demandas identificadas.
 - Brindar asistencia técnica en la producción y comercialización para que la respuesta de oferta se adecue a la demanda (en cantidad, calidad y distribución de márgenes comerciales).
- c. De manera operativa, se debe organizar el trabajo en función a la oferta de servicios de asistencia técnica en producción, fomentar esquemas comerciales modernos, facilitar el acceso al crédito, fortalecer instituciones y capacidades de gestión empresarial. Todos estos servicios se orientan a mejorar la productividad, competitividad (asociada a criterios de calidad) de los productos y sostenibilidad del servicio, más allá de la vigencia del proyecto en la zona o región en que se ha puesto en marcha. El siguiente gráfico 3 resume el enfoque anterior:

Gráfico 3. Ilustración del enfoque de mercado en los proyectos de desarrollo rural



Fuente: Elaboración propia.

d. La obtención de resultados concretos (en plazos relativamente cortos) pasa por orientarse a trabajar en función a:

- Aprovechamiento de nichos de mercado
- Zonas con experiencia y complementariedad (nichos de oferta)
- Agricultores con experiencia en el producto
- Contrapartes con experiencia en asistencia técnica especializada (privada)
- Alianzas estratégicas (efectos demostración y otros servicios)
- Trabajo con empresas comerciales especializadas en cada línea productiva

e. Los aspectos de mercado consisten en tomar en cuenta las siguientes premisas:

- Contar con información de mercados (en diferentes niveles)
- Reconocer la complementariedad del local y el externo

- Desarrollar modelos de articulación de mercado lo suficientemente flexibles
- Posibilitar una amplia participación de la empresa privada
- Fomentar el desarrollo mercadológico (desarrollo de productos, desarrollo de circuitos comerciales, pruebas piloto, lanzamiento comercial)

f. Los aspectos para una adecuada respuesta de oferta pasan por:

- Dar énfasis en la estandarización (calidad y cantidad) y continuidad de la oferta
- Organizar productores para generar economías de escala en la provisión de servicios asistencia técnica especializada
- Énfasis en manejo de cosecha y post-cosecha (asociado a calidad)
- Articular recursos financieros para viabilizar la producción

g. Por último, como criterios de sostenibilidad se deben contemplar los siguientes aspectos:

- Participación directa de los agentes productivos y comerciales involucrados
- Generación de alianzas estratégicas con otras instituciones
- Fortalecimiento de instituciones locales para la provisión de servicios
- Mejoras en las capacidades gerenciales y de gestión empresarial de los diferentes actores

Como puede verse el “enfoque de mercado” no sólo consiste en realizar estudios de mercado sino que implica desarrollar articulaciones sostenibles, donde tanto los aspectos de la oferta como de la demanda son de igual importancia y la participación de los diferentes agentes debe darse de manera especializada y con márgenes razonables (de acuerdo a su capacidad de inversión y conocimiento del mercado). Finalmente, debe notarse que en este contexto los proyectos de desarrollo se convierten en “facilitadores” de las articulaciones comerciales y no participan directamente en las mismas. En un sentido amplio, dichos proyectos se orientan a cubrir ciertos “costos de transacción” (v.g. generación y difusión de información) para que los mercados funcionen de manera más eficiente y sean más equitativos.

8. ENFOQUES EN EL DIAGNOSTICO DE LA CADENA AGROCOMERCIAL

Para propósitos de análisis, la cadena agrocomercial puede ser estudiada desde varios puntos de vista, en atención a las funciones de los agentes participantes en la cadena, a las características de las organizaciones e instituciones, o a las expectativas empresariales de las organizaciones participantes. Los siguientes son los enfoques más comunes:

8.1 Enfoque funcional

Es aquel que centra su atención en la naturaleza y la dinámica de las diversas funciones de los agentes de la cadena agrocomercial. En dicha cadena existen una serie de procesos que involucran la realización de actividades lógicas y coordinadas, útiles para la transferencia ordenada de los productos. Según Harrison y colaboradores³⁶, dichos procesos son de concentración, reunión o acopio, uniformidad o preparación para el consumo, y dispersión o distribución.

Una función de mercadeo puede definirse entonces como una actividad especializada que se ejecuta al llevarse a cabo los diferentes procesos del sistema agrocomercial. Las actividades o funciones más importantes son el acopio rural, la preclasificación, compra y venta, transporte, almacenamiento, etcétera, y serán estudiadas con mayor detalle en el capítulo II.

8.2 Enfoque institucional

Es el que se concentra en la naturaleza, evolución y funciones de las organizaciones e instituciones que participan en la cadena agrocomercial.

Son organizaciones de la cadena, por ejemplo, los productores; las empresas públicas y privadas que intervienen en las compras, ventas o regulación del mercadeo; las agroindustrias que compran materias primas para procesarlas; los exportadores e importadores, y en general todos los intermediarios que participan en los diferentes procesos.

En la intermediación hay una amplia gama de participantes que podrían ser clasificados en agrupaciones institucionalizadas, tales como productores, acopiadores rurales, mayoristas, minoristas, comisionistas, consumidores, etcétera. A través del análisis institucional, se construye un "circuito" o "canal" de comercialización, que permite identificar el flujo de los productos, desde el origen al destino final, con información sobre el papel y la importancia de cada uno de los agentes institucionales participantes (capítulo III).

8.3 Enfoque gerencial

Este tipo de enfoque centra su atención en el uso de la mercadotecnia como herramienta para posicionar organizaciones y productos en el mercado, de manera exitosa. Este es un enfoque que está en mejor forma vinculado al concepto de "mercadotecnia", como el uso de técnicas que sean de utilidad empresarial para alcanzar el éxito en la colocación y venta de sus productos. A través de este enfoque se presta mayor interés en el análisis, planeamiento, organización, ejecución y control de mercadotecnia. A diferencia de los dos enfoques anteriores, este es un enfoque empresarial que ha adquirido mayor importancia en la agroindustria. Será estudiado con mayor énfasis en el capítulo V del libro.

En el ámbito del estudio de la comercialización de productos agropecuarios, es importante mencionar que los diferentes enfoques mencionados se complementan y no se sustituyen entre sí. Así tenemos que el enfoque administrativo ó gerencial se beneficia de manera importante del análisis institucional y funcional de la comercialización. Del mismo modo un análisis funcional sería de mayor relevancia si a la vez es posible determinar la institucionalidad del proceso agrocomercial. Una característica común a todos los enfoques es la importancia de aplicar el análisis a nivel de la cadena agrocomercial, de una manera desagregada por producto (arroz, papa o leche, por ejemplo), o alternativamente por grupo específico de productos (como lácteos, hortalizas, cereales, carnes, etcétera).

9. POLÍTICAS Y TENDENCIAS DE LA COMERCIALIZACIÓN AGRARIA EN EL PERÚ

9.1 Antes de los noventa

Los aspectos relacionados con la comercialización de productos agrarios han sido tradicionalmente mal manejados o dejados de lado por los agentes económicos y políticos vinculados al agro peruano.

Hasta antes de la década de los noventa, luego de más de 20 años de intervención, el Estado participó activamente en la comercialización de productos agropecuarios y de los principales insumos necesarios para la producción agraria³⁷.

Del mismo modo, la aplicación de subsidios cambiarios y en algunos casos de subsidios directos a la importación y comercialización de alimentos e insumos agrarios, agravó aún más la precaria situación del productor, al abaratar artificialmente el costo de los productos importados y propiciar mercados negros en algunos productos alimenticios y en los insumos. En realidad la intervención del Estado durante la década de los setenta y ochenta, creó distorsiones en la comercialización de productos agrarios, toda vez que las decisiones se tomaban sobre la base de la producción y precios que, además de ser controlados fundamentalmente por el Estado, eran determinados sobre la base de costos “negociados” con los gremios de los productores³⁸.

Dada la situación anterior, el productor no tenía la necesidad de producir con niveles de eficiencia necesarios para competir internacionalmente. Los precios que éste recibía por sus productos, eran pactados previamente en niveles usualmente mayores que los precios internacionales para los mismos productos. Se implementó, en la práctica, una política de precios de garantía, además de aplicarse subsidios, lo cual favoreció final y principalmente a comerciantes e intermediarios y algunos pocos agricultores.

Es importante mencionar el hecho que el consumidor, hasta ese momento, no era tomado en cuenta en la determinación de los niveles de producción, ni en la definición del precio del producto. El Estado decidía anticipadamente por él. Consideraciones tales como la libertad de escoger entre alternativas en base a los aspectos de calidad, oportunidad y precio, no eran en la práctica prerrogativas del consumidor, sino más bien del Estado y de las negociaciones que éste hiciera con los productores.

Asimismo, en las consideraciones de oferta y demanda, el Estado se dedicó a importar alimentos discriminadamente creando condiciones de mercado ficticias al fijar unilateralmente tipos de cambio absurdamente bajos y sin ningún arancel para la importación de alimentos. De esta forma, los precios de los alimentos importados eran bajos y, lógicamente, competían de una manera desleal con la producción nacional.

Por más de veinte años, hasta 1990, en los que la participación del Estado en la comercialización fue muy significativo, se prestó menor importancia a la comercialización mayorista y se eliminaron los pocos esfuerzos de mesas de productos que podrían razonablemente funcionar bien a través de contratos previamente pactados, con el fin de eliminar riesgos y hacer más eficiente y competitivo el sistema. En el caso de las exportaciones, el Estado creó un sistema de subsidios que luego no pudo mantener y tuvo que eliminar, ocasionando la quiebra de muchas empresas exportadoras.

Como puede apreciarse, la participación del Estado eliminó de las decisiones de operación empresarial, los aspectos más importantes de la gestión: la comercialización, el mercado, el cliente, la calidad y la competitividad. Se dedicó más bien a crear condiciones ficticias, a tratar de imponer programas “mitos” como el de “la chacra³⁹ a la olla” y, al ser el único privilegiado en tomar las grandes decisiones, facilitó la corrupción.

9.2 Los años noventa

En la década de los noventa se inició en el Perú un amplio programa de ajuste macroeconómico y reformas estructurales que para el sector agropecuario, se tradujo fundamentalmente en la eliminación de controles a los precios de los alimentos e insumos agropecuarios, la simplificación de la estructura arancelaria y la eliminación de las restricciones pararancelarias. Del mismo modo se eliminó la exclusividad que tenía el sector público, a través de ECASA y ENCI, por ejemplo, en lo que respecta a la importación y comercialización de alimentos e insumos⁴⁰.

Esta política, pese a haber inducido una relativa mejora para el sector agropecuario en tanto elevó su nivel de protección efectiva, acentuó también algunos problemas presentes desde la década de los ochentas. Entre ellos se cuentan el decrecimiento de los precios reales en chacra, el escaso financiamiento de la actividad productiva y la insuficiente inversión pública, los cuales han llevado a una menor rentabilidad del sector y por ende a un incremento de la pobreza rural.

A partir de 1991, buscando reducir el impacto de las fluctuaciones de los precios de algunos alimentos importados sobre la economía, y permitir a la vez una mejora en la rentabilidad, de ciertos productos agrícolas, el gobierno decidió establecer una política de sobretasas arancelarias a la importación de trigo y derivados, así como de otros alimentos. Se pensó, por ejemplo, que dado el fuerte grado de sustitución entre la papa y harina de trigo, la imposición de sobretasas a la importación de derivados de trigo protegería a los productores de papa de caídas bruscas en sus precios de venta en chacra. Sin embargo, en la práctica no fue posible alcanzar los objetivos mencionados, específicamente no se logró mejorar la rentabilidad que obtienen los productores de sus cultivos⁴¹. El poco éxito de la política aplicada sugería que los problemas en el proceso de comercialización persistían y se traducían fundamentalmente en restricciones para un funcionamiento eficiente de la red de mercado de papa y otros cultivos en el país.

En resumen, a pesar de haberse pasado de una situación en la que el Estado controlaba prácticamente todos los factores que influenciaban los mercados agrarios, a otra en la que casi no participa sino que deja que dichos factores se manejen en función de la libre competencia de los mismos, se sigue tratando la problemática del sector agrario con un enfoque basado en la producción y no en el mercado como núcleo de integración de toda la cadena agrocomercial.

9.3 Coyuntura reciente (al 2001)

La política agraria del segundo período de gobierno de Alberto Fujimori ha sido considerada por muchos estudiosos como una política de indiferencia y abandono del sector, lo cual ha influido en una pobre rentabilidad y competitividad de la agricultura peruana en la actualidad. Más aún, el sentimiento de los agricultores en el año 2001 (después de la salida de Fujimori) es que aún persiste una profunda crisis del sector y de sus economías familiares, y que en la práctica no se han producido todavía cambios visibles que apunten a una solución de la misma⁴². En realidad es posible percibir hoy la persistencia de la crisis del sector y la descapitalización generada por una sistemática pérdida de rentabilidad en el agro peruano, con tasas de interés crediticio que están por encima de los niveles internacionales y un creciente endeudamiento de la mayoría de agricultores; es decir que nos hallamos frente a una situación sumamente crítica que no ha podido ser superada.

En un modelo económico como el actual, los precios de los alimentos se fijan en base a la oferta y la demanda, por tal razón al deprimirse la capacidad adquisitiva de los consumidores y reducirse la demanda alimentaria, también se reducen dichos precios. En ese sentido, los precios de los alimentos han crecido por debajo del nivel de la inflación; es decir, el relativo bienestar de los consumidores de las ciudades se ha conseguido a costa de un menor bienestar de los agricultores. Por otro lado, en el ámbito mayorista se puede apreciar que mientras los precios de los productos agrícolas y pecuarios que ingresan a los mercados mayoristas se reducen, los precios mayoristas de la industria mantienen una tendencia al alza. Esto también indica que cuando los agricultores venden sus productos y compran artículos industriales, pierden en el intercambio, por este comportamiento diferente de los precios que no los ha favorecido bajo la actual política económica⁴³.

El reto actual consiste en generar condiciones de competitividad para los agricultores (y ello tiene indefectiblemente que ver con la existencia de un sistema agrocomercial eficaz y eficiente), siendo el punto central el correspondiente a la creación de las condiciones para un incremento paralelo de la productividad y competitividad, aún en una situación como la presente de un tipo de cambio más o menos inflexible y con la actual estructura arancelaria existente. Para el gobierno actual ello implica contar con líneas de financiamiento de mediano y largo plazo a tasas de interés por lo menos internacionales, con acompañamiento de asistencia técnica, y complementario a ello, no en secuencia sino simultáneamente, con un *ordenamiento de la comercialización* para poder predecir un nivel de precios que genere utilidades justas y equitativas para todos los participantes de las cadenas agrocomerciales.

9.4. Importancia de la política de comercialización agropecuaria

Salvo algunas excepciones, hasta hace algunos años recientes, los reducidos esfuerzos del sector público y de la cooperación internacional en relación al agro, han estado concentrados en mejorar las condiciones productivas, sin prestar mucha atención a la relación de los productores con el mercado.

En un entorno liberal y de globalización como el que viene predominando en el Perú y el mundo, la competitividad de los mercados agrícolas resulta un elemento crucial para asegurar que el sistema de precios asigne los recursos de manera eficiente. De poco sirve elevar los rendimientos de un determinado cultivo si la ausencia de infraestructura adecuada, información o arreglos

institucionales impide que el productor obtenga un mayor valor por la venta de su producto, al tener que enfrentarse a mercados poco competitivos.

Detectar estas ineficiencias y corregirlas permitiría que los productores agrarios tengan una vinculación menos desventajosa con el mercado. Al mismo tiempo, permitiría que los precios al consumidor se reduzcan o, en todo caso, que los productos a los que acceden los consumidores sean cualitativamente superiores.

La búsqueda de una asignación óptima de los recursos para el agro, pasa por lograr que dichos mercados operen competitivamente y que los agentes involucrados internalicen adecuadamente las externalidades existentes. Según la teoría del bienestar, si un mercado opera de manera competitiva y no existen externalidades (o, alternativamente, ellas son internalizadas por los agentes económicos), los precios resultantes de las transacciones llevadas a cabo en estas condiciones asegurarán una asignación eficiente de los recursos⁴⁴.

Además de asegurar un mercado competitivo, se requiere que las externalidades que puedan estar presentes sean manejadas de tal manera que los beneficios privados sean lo más cercanos posible al beneficio social. Entre las externalidades que pueden estar presentes en los mercados agrarios están las que resultan de la inexistencia o inadecuada provisión de bienes públicos (carreteras, sistemas de información, etcétera). A la vez, un conocimiento adecuado de las imperfecciones y externalidades presentes en los mercados agrícolas permitiría establecer claramente las funciones de promoción y regulación del Estado⁴⁵.

9.5. Importancia de las tendencias del consumo

Sin duda el comportamiento del consumidor guarda una estrecha relación con el quehacer de la mercadotecnia. Por lo mismo, el análisis del estilo de vida de los consumidores debe estar en la base de la mercadotecnia moderna y debe intervenir en la definición de todos los elementos de cualquier estrategia de mercadotecnia empresarial.

Debido al efecto de la globalización, el avance de las comunicaciones, así como también las crisis económicas y de valores (que en mayor o menor medida han afectado a un país u otro), tanto en el Perú, como en América Latina y el mundo en general, se han dado grandes cambios en los últimos 20 años,

en lo que respecta a los estilos de vida de los consumidores. El entendimiento de los nuevos estilos de vida de la población implica en buena medida, no sólo la presencia de un elemento de gran importancia y relevancia para las empresas (agrarias y no agrarias) sino también para la inversión pública que se pueda realizar.

La lucha contra la pobreza, por ejemplo, no es un tema del gobierno y/o de las instituciones “socialmente sensibles”, sino que es también la lucha por el desarrollo de los mercados, y un tema crucial para las empresas que miran al futuro. Los pobres son pobres porque sus mercados lo son (patrimonio, bienes y servicios). El rol del Estado es ayudar al desarrollo de los mercados, a “romper cuellos de botella”, generar externalidades positivas, hacer cumplir la ley, etcétera. De esta manera un estudio de los estilos de vida de los consumidores le sirve a los tomadores de decisiones, públicos y privados, para que se acerquen a comprender los modelos de desarrollo de sus conciudadanos.

NOTAS DEL CAPÍTULO I

1. Kotler, P. (1989). *Mercadotecnia*, Tercera edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México (capítulo 1).
2. Los primeros economistas clásicos consideraban que sólo a través del proceso productivo se agregaba valor a los bienes, es decir se podía crear utilidad o capacidad de satisfacer las necesidades de los consumidores. Sin embargo ha sido luego aceptado, en la Teoría Económica moderna, que los agentes que participan en el proceso de comercialización también añaden valor a la producción, en su función de adecuar la producción al consumo.
3. Mellor, J.W. (1966). *The Economics of Agricultural Development*, First Edition, Cornell University Press, Ithaca, USA.
4. Samuelson, P. y W. Nordhaus (1992). *Economía*, Mc. Graw-Hill / Interamericana de México S.A., México (capítulo 2).
5. Leftwich, R.H. (1975). *Sistema de Precios y Asignación de Recursos*, Quinta edición, Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V., México (pp. 288-289).
6. Vizcarra, Natalia (2000), "La Eficiencia Productiva", en COPEI- *Revista del Comité de Pequeña Industria- SIN*, Lima-Perú, Año I - N° 1, diciembre de 2000.
7. Véase Cramer G.L. y C.W. Jensen (1988). *Agricultural Economics and Agribusiness*, Fourth Edition, John Wiley & Sons, New York, USA (capítulos 12 y 16).
8. Coase, R.H. (1937). "The Nature of the Firm", en *Económica* N° 4, The Economic Society, Oxford.
9. North, D.C. (1993). *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico*, Fondo de Cultura Económica, México. También North, D.C. (1995). "El Rol de INDECOPI en la Estructuración de Mercados Eficientes en el Perú", en *Importancia de las Instituciones en el Desarrollo de una Economía de Mercado*, INDECOPI-PromPerú- APOYO, Lima, Perú (pp. 21-27).
10. Cannock, G. y A. Gonzales-Zuñiga (1994). *Economía Agraria*, Biblioteca Universitaria / Agroempresa, Universidad del Pacífico, Lima, Perú (pp. 109-112).
11. Escobal, J. (2000). *Costos de Transacción en la Agricultura Peruana: Una primera aproximación a su medición e impacto*, Documento de Trabajo 30, Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), Lima-Perú (pp. 7-13).
12. Ejemplos tomados del documento publicado por: Servicios Internacionales para el Desarrollo Empresarial S.A. (2002). *El Mercado de Servicios Agropecuarios en el Perú: Caracterización de Organizaciones Oferentes y Demandantes, Distorsiones y Costos de Transacción*, Estudio realizado para el Proyecto PIEA-INCAGRO, Lima-Perú (mimeo).
13. Algunos textos usan de manera diferente los términos "economies of scale" y "economies of size" en el sentido de que el primer término está asociado a un incre-

mento de la producción como resultado de un crecimiento proporcional de todos los factores de producción, mientras que en el segundo término dichos factores no necesitan incrementarse todos proporcionalmente. En todo caso, en este libro se usan ambos términos en forma intercambiable y, en general, para indicar un cambio no necesariamente proporcional en los factores de producción. Para mayores detalles ver: Debertin, D.L (1986). *Agricultural Production Economics*, Macmillan Publishing Company, New York – USA (pp. 153-155).

14. Este es un concepto utilizado por Guerra, G. y A. Aguilar (1995). *Guía de Mercadeo de Productos Agropecuarios*, UTEHA-Noriega Editores, México (capítulo 1).
15. En algunos países de América Latina, y en el Perú en particular, este proceso también se ha dado en forma paulatina, aunque lo más probable es que los tiempos de predominio de cada etapa de desarrollo sean, en general, más recientes en el tiempo.
16. Mendoza, G. (1980). *Compendio de Mercadeo de Productos Agropecuarios*, Segunda edición, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), San José-Costa Rica (capítulo 2).
17. Caldentey, P. et al (1991). *Marketing Agrario*, Segunda edición revisada y ampliada, Ediciones Mundi-Prensa, Madrid- España (capítulo 2).
18. Kotler, P. (1989). *Mercadotecnia*, Tercera edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México (capítulo 1).
19. Stanton, W. y Futrell, Ch. (1989). *Fundamentos de Mercadotecnia*, Mc Graw Hill Editores, México (capítulo 1).
20. Abbott, J.C. (1958). *Los Problemas de Comercialización y Medidas para Mejorarla*, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO), Guía de Comercialización N° 1.
21. Harrinson, K. et al (1976). *Mejoramiento de los Sistemas de Comercialización de Alimentos en los Países en Desarrollo: Experiencias en América Latina*, IICA, San José- Costa Rica.
22. Mendoza, G. (1980). *Compendio de Mercadeo de Productos Agropecuarios*, Segunda edición, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), San José-Costa Rica (capítulo 1).
23. Spencer, M.H. (1976). *Economía Contemporánea*, Traducción de la original inglesa por J.F. Santacoloma, Reverté, Barcelona-España.
24. El concepto de cadena agrocomercial es también conocido como “cadena agroproductiva”, “cadena agroalimentaria” o “cadena agroindustrial”, dependiendo del destino final del producto (en el caso de la papa, por ejemplo, se usa el nombre de “cadena agroalimentaria”, mientras que en el caso del algodón se usa “cadena agroindustrial”).
25. El concepto fue inicialmente desarrollado por Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*, Free Press, USA, (capítulo 2).

26. Antonio M. Gomes de Castro y colaboradores usan el concepto en el campo agrario, para una mejor determinación de demandas tecnológicas o prospección tecnológica en el campo de la Ciencia y Tecnología Agropecuarias. Para mayor detalle véase Gomes de Castro, A.M. et al. (1995) *Análisis de Cadenas Productivas Agropecuarias*, Brasil (mimeo).
27. Para un mayor detalle al respecto véase el capítulo IV del libro de Johnson, J. y K. Scholes (1990). *Dirección Estratégica*, Prentice Hall Editores, USA.
28. Tomado de la Página Web del Proyecto "Papa Andina" (www.cipotato.org/papandina), como adaptación de José de Souza Silva, Gerente del Proyecto "Nuevo Paradigma" - Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR), Costa Rica.
29. La Gra, J. (1993). *Una Metodología de Evaluación de Cadenas Agro-alimenticias para la Identificación de Problemas y Proyectos*, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura- Instituto para la Post-Cosecha de Productos Perecederos y Oficina de la ASEAN para el Manejo de Alimentos (capítulos 2 y 3).
30. Paz Silva, Luis (2000). *Las Cadenas Productivas para la Seguridad Alimentaria y el Desarrollo Rural Sustentable- Mecanismos de Alianzas Estratégicas en el Agro Peruano*, MINAG (mimeo), Lima-Perú.
31. Actualmente conocida como "Comunidad Andina de Naciones".
32. En los documentos del MINAG al respecto, se usa el término de "cadena productiva" o "cadena agroproductiva"; sin embargo el concepto es el mismo al que se usa en este libro, con el nombre de "cadena agrocomercial".
33. Presentación del Viceministro de Agricultura de Perú, Efraín Palti (2001). "Visión Global del Sector Agrario", MINAG, Lima 24 de octubre de 2001 (mimeo).
34. CEPES (2001). "El Reto de las Cadenas Productivas", artículo aparecido en *La Revista Agraria* N° 29, octubre de 2001.
35. Ver Ordinola, M. (2001). "El Enfoque de Mercado en los Proyectos de Desarrollo", publicado en *La Revista de Comunicación de CARE-Perú*, año VIII No. 93, Abril-Mayo 2001.
36. Harrison et al (1976). *Mejoramiento de los Sistemas de Comercialización de Alimentos en los Países en Desarrollo: Experiencias en América Latina*, IICA, San José-Costa Rica.
37. Entre los setentas y ochentas se crearon empresas de comercialización agraria tales como EPCHAP, EPSA, ENCI, ECASA, SENAMA, CONAA, "Mercados del Pueblo", etcétera.
38. Véase, al respecto, el trabajo de Cilloniz, A. (1994). *Comercialización*, documento presentado en el Primer Encuentro Nacional por la Agricultura, Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE), Lima-Perú (mimeo).
39. El término "chacra" es usado en el Perú para referirse al concepto de "explotación agraria" o finca.

40. ECASA, empresa acopiadora de arroz, desapareció antes de 1993, y ENCI, que tenía grandes poderes monopsonicos en la comercialización de importantes productos e insumos agrícolas, desapareció durante 1998.
41. Escobal, J. (1993). *Evaluación del Sistema de Sobretasas a la Importación de Trigo y Harina en el Perú*, Informe preparado para USAID, Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), Lima-Perú (mimeo).
42. Desde muchos años atrás existe, por ejemplo, una serie de legislación pendiente relacionada sobretodo a temas cruciales como semillas, sanidad, aspecto forestal y de fauna, áreas protegidas, entre otras, que ha dificultado la formalidad y ha limitado la inversión y el despegue del sector.
43. Programa de Seguridad Alimentaria de INCAFAM (1999). *La Comercialización Agrícola*, Folleto de Capacitación del Grupo de Trabajo sobre Seguridad Alimentaria y Nutrición y la Comisión de Comunidades Europeas, INCAFAM.
44. Varian, H (1984). *Microeconomic Analysis*, W.W. Norton & Company , New York, USA.
45. Véase la introducción del libro editado por Escobal, J. (1994). *Comercialización agrícola en el Perú*, GRADE-AID, Lima-Perú.



II. FUNCIONES DE LA COMERCIALIZACIÓN

1. Introducción. 2. Funciones de intercambio. 3. Funciones físicas. 4. Funciones de facilitación.
Notas del capítulo II.

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de cualquier cadena agrocomercial los agentes participantes realizan una serie de actividades o funciones, que son llevadas a cabo tanto por las exigencias de los consumidores como por las costumbres del mercadeo y también, en algunos casos, en estricto cumplimiento de las necesidades de conservación de la calidad de los productos y la prolongación de la vida de los mismos.

En este sentido, una función de comercialización puede ser definida como una actividad especializada, realizada por los agentes de comercialización, que permite el intercambio de bienes, y que se ejecuta al llevarse a cabo la dinámica de funcionamiento de las cadenas agrocomerciales.

El enfoque funcional de la cadena agrocomercial penetra en el estudio del papel que desempeña la comercialización en la creación de utilidad de lugar, tiempo, forma y posesión en las diversas etapas del proceso de intercambio (transacciones y transferencias), agregando valor y capacidad a la actividad productiva primaria con el fin último de satisfacer las necesidades del consumidor en el lugar, tiempo y forma que se requieran los productos del agro. El análisis funcional permitirá evaluar tanto los costos como los beneficios que se obtienen al cumplir las funciones de mercadeo, debido a que dichas funciones afectan no sólo los costos de mercadeo sino también el valor agregado a los productos agropecuarios.

Existen diversas formas de clasificar las funciones de la comercialización. Una forma de hacerlo es utilizando la siguiente categorización¹:

- Funciones de Intercambio
- Funciones Físicas
- Funciones de Facilitación

2. FUNCIONES DE INTERCAMBIO

Son aquellas funciones llevadas a cabo en el proceso de intercambio, a través de las cuales se añade utilidad de posesión a los productos mediante la transferencia de los derechos de propiedad entre los participantes de la cadena agrocomercial.

Se conocen básicamente dos tipos de funciones de intercambio:

2.1. Función de compra-venta

En la economía peruana podemos encontrar que la función de compra-venta de productos agropecuarios se desarrolla a través de los siguientes medios:

- Por inspección.** Es la forma de compra-venta que ha sido tradicionalmente la más importante en los mercados agropecuarios, casi a todo nivel de la cadena agrocomercial. Presenta las siguientes características:
 - Exige presencia física total del producto en el lugar de compra-venta.
 - Escasas normas de calidad y escasa homogeneidad del producto.
 - Altos costos de manipulación y deterioro del producto.
 - Mínimo o ningún grado de confianza entre oferentes y demandantes.
 - Precio usualmente pactado a través de "regateo" de las partes involucradas.
- Por muestra.** Es una forma de compra-venta que ha ido adquiriendo mayor importancia, sobretudo a nivel del comercio internacional de productos agropecuarios. Presenta las siguientes características fundamentales:
 - Es necesaria la presentación de una muestra representativa de la calidad del producto que va a ser negociado.
 - Proceso más avanzado que en el caso anterior y demandante de un menor gasto de manipulación y transacción.
 - Requiere de un proceso más avanzado en normalización y estandarización de productos.
 - Requiere un grado importante de confianza entre oferentes y demandantes.
- Por descripción.** Es la forma relativamente más avanzada que las dos anteriores. Se utiliza, por ejemplo, para la compra-venta de bienes comercia-

lizados a través de la Bolsa de Productos en el país. Ha tenido un desarrollo relativamente escaso, y requiere de las siguientes características básicas:

- Plena confianza entre negociadores.
- No exige presencia física del producto.
- Buen nivel de normatividad y estandarización de los productos que se negocian.
- Existencia de tribunales de arbitraje y oficinas de compensación.
- De aplicación general en el comercio internacional agrario y en algunos países con productos negociados mediante el mecanismo de la Bolsa de Productos.

2.2. Función de determinación de precios.

Los precios pueden ser establecidos de manera libre, ó pueden ser regidos por regularización oficial. En el pasado peruano, por ejemplo, se solía determinar muchos de los precios de los productos agropecuarios a través de la regularización por parte del Estado (como ha sido ya explicado en la sección 8.1 del capítulo anterior). A partir de 1990, con el proceso de estabilización y liberación de la economía, los precios agrícolas son aparentemente formados por el libre juego de la oferta y la demanda, y en nuestro medio específicamente adquieren las siguientes modalidades básicas:

- a. Precios de regateo.*** Son aquellos establecidos a través de la comunicación directa entre compradores y vendedores. Comunicación que usualmente se lleva a cabo con la presencia física de ambos agentes, resaltando una serie de actitudes de gesticulación y con la presencia física del producto. Es la modalidad de formación de precios que tiene un carácter masivo a nivel mayorista (en el mercado mayorista de “La Parada” en Lima, por ejemplo) y minorista (en los mercados municipales de los distritos de las grandes ciudades de lima y el interior del país, por ejemplo), aunque no siempre se caracteriza por condiciones igualitarias de negociación entre los agentes que participan en todo el proceso.
- b. Precios de subasta.*** Corresponden a la modalidad en la cuál no existe comunicación directa entre compradores y vendedores. La relación comercial se realiza a través de la participación de un subastador, que actúa como un agente “intermediario” y es el que finiquita el acuerdo entre comprador y vendedor, usando un proceso de adjudicación del producto “al mejor postor”. Se requiere, en algunos casos, de una especificación precisa de las características cuantitativas y cualitativas del producto, mientras

que en otros casos se requiere solo de la presentación de “muestras” de los productos que van a ser subastados.

c. Precios fijos condicionados por la competencia. Es la utilización de precios fijos previamente determinados. Se usa sobretodo en el comercio al menudeo con participación de los grandes supermercados. No requiere de una interacción física entre vendedores y compradores. Es la forma común de determinación de precios en los grandes supermercados de las grandes ciudades, por ejemplo.

d. Precios fijados por contrato. Esta es, de hecho, una forma de contribuir al desarrollo de las cadenas agrocomerciales de los países en desarrollo, con el fin de disminuir riesgos y ayudar a productores y agroindustriales a vender sus productos en el mercado. Se han encontrado ejemplos de contratos relativamente exitosos con *papas en Colombia, Tailandia y Canadá*, así como con *habas en Cajamarca (Perú)*², sin embargo muchos programas de contratos han tenido avances relativamente limitados, sobretodo a nivel de los pequeños productores peruanos y de otros países de la región.

En el caso peruano, el actual proceso de constitución de cadenas agrocomerciales que viene siendo impulsado por el MINAG descansa principalmente en el uso de contratos previamente establecidos entre gremios de pequeños productores y los compradores de sus productos. Ante la eventualidad de que se presenten conflictos por incumplimientos contractuales, se plantea la necesidad de que el Estado intervenga como instancia de asesoría, supervisión y arbitraje.

El uso de contratos también es parte importante de las transacciones de la Bolsa de Productos en el Perú³. Sin embargo la modalidad de venta en sus primeros dos años de operación ha demostrado no ser accesible para todos los agricultores, siendo claras sus limitaciones a nivel de los pequeños productores, en la medida que ellos no pueden producir con el nivel de eficiencia, cantidad, calidad y normatividad requerida por la Bolsa. Para los pequeños agricultores, el paso de producir para autoconsumo a la producción comercial está todavía distante. Los agricultores medianos venden una parte de su producción, siendo para ellos más fácil hacer este cambio a contratos agrarios.

3. FUNCIONES FÍSICAS

Son aquellas funciones que se relacionan con la transferencia física de los productos, así como con las transformaciones físicas o fisiológicas que se producen en ellos, como parte de la operatividad de la cadena agrocomercial.

3.1. Acopio

Es una función física que permite reunir la producción procedente de distintas unidades productivas organizadas, a través de la conformación de lotes homogéneos de productos para facilitar la primera venta, el transporte y otras funciones posteriores de comercialización.

La función de acopio es de suma importancia en todo contexto social y a cualquier nivel de desarrollo comercial, en la medida que permite cumplir con la etapa comercial de concentración de la producción proveniente, en este caso, del sector agrario. Coadyuva así a la reunión, en volúmenes comerciales, de la producción agropecuaria que proviene de un gran número de unidades de producción dispersas geográficamente.

Usualmente la función de acopio se lleva a cabo en lugares de producción y lo realizan, a veces, los propios productores; otras veces es una función que está a cargo de intermediarios del primer nivel de comercialización (llamados "acopiadores"). El acopiador se encarga de hacer lotes homogéneos en cuanto a tamaño, limpieza, peso, color, etcétera, y les da la mejor presentación y empaque posibles con el fin de obtener el mejor precio al momento de transferir los derechos de propiedad del producto al intermediario que le sigue en la cadena de comercialización.

En algunas ocasiones existe una instalación de encuentro o punto de reunión y compra directa a los productores. En este caso, una empresa privada, una asociación de productores o un gobierno local, proporcionan un espacio adecuado para uso de compradores y vendedores y/o corrales de exhibición para los animales.

3.2. Manipulación

Consiste en el movimiento y manejo físico que se da a los productos agropecuarios, con el fin de trasladarlos desde los centros de oferta a los de demanda. Esta es una función que involucra una gama amplia de actividades ó tareas (carga-descarga, pasaje, encostado, empaquetado, selección de productos, entre otros) y es realizada tanto por productores como por otros inter-

mediarios, con el fin de añadir utilidad de forma y facilitar la transferencia del derecho de propiedad que se tenga sobre un determinado bien.

La complejidad de las actividades de manipulación varía fundamentalmente en función al producto. Tenemos así que en el caso de productos altamente perecibles como las frutas, los niveles y el número de actividades de manipulación son mayores que en el caso de productos menos perecibles como son los granos básicos, por ejemplo.

Dos actividades de manipulación importantes son la clasificación y empaque de los productos agrarios. La *clasificación* se refiere a la separación de los productos en lotes homogéneos realizada con el fin de facilitar su comercialización y obtener un mejor precio en el mercado. Cada lote posee características de calidad, tales como forma, dimensión, grado de madurez u otro atributo mensurable que afecta el valor comercial del producto. El *empaque* es también una tarea importante que consiste en el uso de envolturas con el propósito de preservar el producto y facilitar su distribución.

Las pérdidas post-cosecha pueden disminuir significativamente con un buen empaque. Los envases utilizados en la distribución del detallista al consumidor han tenido mayores avances en países como el Perú. Asociado a ello, las técnicas de mercadeo han avanzado ampliamente en el estudio de las motivaciones psicológicas del consumidor y en las técnicas de impulso de la venta.

La producción cada vez más especializada, a la vez que separada de la demanda de los grandes centros de consumo, debe movilizarse en forma rápida y masiva, por lo cual las actividades de clasificación y empaque juegan un rol preponderante en el manipuleo, en la protección de su contenido y en la flexibilidad de su acoplamiento al transporte.

3.3. Almacenamiento

El almacenamiento de productos agrarios es una función de la comercialización que permite a los intermediarios retener la venta de un producto desde un período de excedentes y precios bajos hasta otro de escasez y precios altos. De esta manera se añade *utilidad de tiempo* al proceso productivo; utilidad que es altamente significativa en productos que tienen una variación estacional suficiente para causar cambios importantes en los precios. La función de almacenamiento finalmente permite ajustar la oferta a los requerimientos de la demanda, brindando a los agentes que la realizan la oportunidad de obtener mayores beneficios (a los agricultores y otros intermediarios mayores ganan-

cias, y a los consumidores mayor y mejor satisfacción de sus necesidades alimentarias).

La práctica de almacenamiento juega en realidad un rol importante en el proceso de disminución de pérdida por mermas, permite una mayor flexibilidad en las ventas y una mayor estabilización de precios en el mercado. En algunos casos puede crear también *utilidad de forma*, en la medida que el desarrollo de la función de almacenamiento permita también un cambio en la fisiología de los productos. Algunos licores, por ejemplo, después de haber sido almacenados por un cierto tiempo, se vuelven más añejos, y con ello se ha permitido la incorporación de utilidad de tiempo y de forma al producto, en forma paralela. Otro ejemplo lo constituyen el almacenamiento de determinados productos cárnicos, que requieren la utilización de determinados ingredientes preservantes del producto, que al final de cuentas dan como resultado la obtención de un producto distinto al original, con utilidad de forma y de tiempo añadidos de manera conjunta.

Existen básicamente dos tipos de almacenamiento de los productos del agro. Uno es "*estacional*", tiene la característica de corresponder a una función de mediano y largo plazo, teniendo como objetivo conservar los excedentes del producto y ajustarlos a la demanda de una estación a otra; es un tipo de almacenamiento que requiere de todas las condiciones especiales requeridas por el producto para su adecuada preservación. El otro tipo de almacenamiento es "*temporal*" o de corto plazo y ocurre a menudo en los diferentes niveles de la comercialización agraria, tal es el caso de los productores que almacenan los productos por unos pocos días con el fin de tenerlos disponibles en el momento más apropiado, también se da en el caso de los acopiadores rurales que guardan el producto por poco tiempo de espera ó las agroindustrias mientras procesan los productos que les sirven de materia prima.

El almacenamiento *estacional* de la producción agrícola en el Perú es una práctica poco usual entre los agricultores, dada la necesidad de liquidez inmediatamente después de la cosecha, así como también por los problemas existentes con las condiciones deficitarias del almacenamiento de estos productos (daños por presencia de insectos, pestes, plagas, e inclusive daños físicos ocasionados por un diseño equivocado del almacén). La venta en chacra (en muchos casos "por lote") acorta la necesidad de almacenamiento *estacional* entre los productores. Tal vez la forma más importante de almacenamiento *estacional* en algunos pequeños agricultores corresponde al caso de la semilla de algunos productos (como papa y otras raíces y tubérculos, por ejemplo), la

que los agricultores almacenan con la finalidad de poder ser usada como insumo para la siguiente campaña agrícola.

El almacenamiento *temporal* es una práctica común entre algunos agricultores y otros *agentes intermediarios*, antes de tomar contacto con el comprador en el mercado. El almacenamiento en este caso cubre un período relativamente corto de tiempo, y les sirve como una estrategia de distribución de la venta de sus productos a través del tiempo, con el fin de aprovechar mejor los precios del mercado, de realizar la venta en momentos de mayor apremio económico y/o usar el producto para autoconsumo.

3.4. Transformación

a. Generalidades

El proceso de transformación consiste en modificar la forma del producto para preservarlo y hacerlo asequible al consumidor. Esta es una función física de la comercialización, a través de la cual se genera *utilidad de forma* a los productos. La transformación de productos agropecuarios puede comprender (i) *procesos simples* que involucran fundamentalmente pequeños esfuerzos manuales (como por ejemplo los que realizan vendedores informales de las ciudades con el fin de presentar algunas frutas peladas y embolsadas), o también algunas pequeñas industrias involucradas con formas de “conservación” de los productos (básicamente adición de aditivos y preservantes, o colocación del producto en ambientes controlados); también (ii) *procesos más complejos* de “procesamiento” que incluye cambios sustanciales en la forma inicial del producto, y que generalmente es realizado por empresas agroindustriales relativamente grandes (tal es el caso de los procesos de panificación, elaboración y presentación de productos lácteos, licores, etcétera). El grado de transformación finalmente variará según las: (a) necesidades y exigencias de la demanda, (b) de los ciclos de estacionalidad de la producción y consumo y (c) de las posibilidades tecnológicas de la persona o empresa que realiza el proceso.

La transformación de productos agropecuarios es entonces una actividad que podría conllevar una serie de beneficios para los agentes de la comercialización agraria; beneficios que podrían expresarse en:

- una mayor estabilización de precios,
- disminución de riesgos en la comercialización,
- reducción de mermas y aprovechamiento de producción residual,
- adecuación de la producción a los patrones urbanos de demanda,
- enriquecimiento del valor nutritivo de los productos.

En resumen, la función de transformación es capaz de permitir un desarrollo agroindustrial relativamente importante en cualquier economía en desarrollo⁴, debido al hecho que trae consigo efectos multiplicadores sobre variables claves para el desarrollo económico (tales como empleo, valor agregado, divisas y producción regional). El desarrollo agroindustrial en zonas rurales contribuye en realidad a aumentar la demanda de productos agropecuarios y a brindar una fuente alternativa de empleo para la población. Todos estos factores tienden a elevar los niveles de ingreso de las zonas rurales.

b. Situación de la agroindustria en el Perú

Hasta antes de la década del sesenta, la agroindustria representaba el 70% del PBI industrial en el Perú; en los ochenta el 35%, y en la actualidad alrededor del 25% (Ortiz, 2000)⁵. Esta situación concuerda con la pérdida de importancia relativa de la agricultura en el país, y confirma la tesis que sin desarrollo agrario no hay mayores posibilidades para el desarrollo agroindustrial.

En el Perú actual predomina la comercialización y el consumo de los productos en su estado natural, con relación a los procesados. A pesar de ello el sector agroindustrial empresarial genera más de 56 mil empleos permanentes (empleo directo), a través de más de 3,600 establecimientos (subsector de alimentos y bebidas, empresas de 5 o más trabajadores). Si bien la agroindustria se realiza a diversas escalas, especial atención merece la pequeña y microempresa, ya sea ésta rural o urbana, dada su importancia en la autogeneración de empleo e ingresos familiares para un amplio sector de la población. Desafortunadamente no se cuenta con estadísticas confiables sobre el número de empresas en esta categoría.

Cuando se menciona a la pequeña agroindustria, destacan algunas líneas productivas de acuerdo al mercado al que se orientan. Pueden distinguirse así hasta tres tipos de productos: los que son procesados tradicionalmente con fines de autoconsumo y venta local (destacan los derivados de yuca y de cultivos andinos, entre otros); aquellos productos procesados con fines comerciales orientados a mercados locales y regionales (destacan embutidos, quesos y dulces); y productos procesados para exportación (conservas y jugos de frutas, menestras seleccionadas y colorantes naturales).

Del mismo modo, los avances y especializaciones en procesos agroindustriales son significativamente distintos entre la costa, sierra y selva. Por ejemplo, en la Costa Norte predominan los dulces regionales y derivados lácteos (alfajores, natillas, miel y polen, entre otros); en la Costa Central (es-

pecialmente Ica), la vitivinicultura y dulcería (tejas, frijol colado); en la Costa Sur, dulces y derivados lácteos. En la sierra la producción está dirigida al procesamiento artesanal de cereales andinos, obtención de tintes naturales y derivados lácteos. En la selva destacan los derivados de yuca y plátanos, entre otros.

En términos generales las áreas urbanas es donde ha habido un mayor desarrollo de la agroindustria, mientras que en las áreas rurales la actividad agroindustrial es escasa y heterogénea, no sólo por la diversidad de los insumos agropecuarios que intervienen, sino también por el origen de las técnicas de procesamiento. En efecto, predominan mayormente procesos tradicionales de transformación que se sustentan en el uso intensivo de mano de obra, y sin una clara división del trabajo a su interior. Las técnicas de procesamiento rural se orientan a reducir la perecibilidad de los alimentos, así como a mejorar su digestibilidad. Entre las principales técnicas se cuentan las de salado, congelación, deshidratado solar, hervido, tostado, molienda, etcétera. La incorporación de tecnología moderna (molinos de piedra o martillo, pequeñas plantas de fabricación de quesos, clasificadoras, entre otros) tiene un carácter puntual y marginal, así como un impacto reducido. En suma, la poca capacidad de acumulación del área rural serrana conspira en contra de una mayor difusión y son más bien las técnicas tradicionales las que predominan, respaldadas por la existencia de una dieta local y regional.

c. Perspectivas

El escenario económico internacional sin duda ha cambiado, dejando notar tendencias globales y de mercado en el sector agroindustrial que deberían tomarse en cuenta para el diseño de estrategias empresariales y de política económica sectorial. Es importante señalar, además, que Perú ha suscrito una serie de compromisos internacionales que conllevan a una apertura progresiva de nuestro mercado a la competencia internacional, con aranceles a la baja y una calidad de productos cada vez mayor.

En el comercio mundial ha cobrado gran importancia el comercio de productos elaborados o con mayor valor agregado y en esto viene teniendo gran incidencia el desarrollo de la biotecnología e industria de alimentos, que imponen un nivel mayor de competencia para quienes no puedan acceder a la tecnología. Asimismo, la búsqueda de un mayor ahorro en la preparación de alimentos y la creciente preocupación por la salud, han impuesto una nueva tendencia de demanda de alimentos en el mercado mundial, que es necesario analizar y tomar en cuenta.

En este contexto, una política de promoción a la agroindustria debería orientarse hacia la organización y capacitación empresarial, asistencia técnica y transferencia de tecnología, así como acceso a la información de mercado y crédito, a fin de que el subsector de pequeña agroindustria, artesanal o familiar, tenga posibilidades reales de un mejor desarrollo en un escenario difícil y complejo como el que se proyecta. Es necesario, además, tener en cuenta el uso de estrategias de formulación y evaluación de proyectos que contemplen la posibilidad de búsqueda de mercados como etapa previa a la instalación de infraestructura.

3.5. Transporte

a. Generalidades

La función de transporte agrega utilidad de lugar a los productos, mediante su traslado de las zonas de producción a los centros de consumo en los cuales se hacen asequibles a la demanda localizada. Sin embargo, así como el transporte agrega utilidad a los productos, un subsistema deficiente de transporte que involucra un período de tiempo relativamente largo, podría actuar negativamente sobre el valor de los productos, no sólo a través de incrementos de los costos de transporte sino también en los riesgos por daños y deterioros y en las oportunidades de venta. Las mayores innovaciones en los diferentes tipos de transporte que se emplean en los productos agropecuarios podrían en alguna medida contrarrestar efectos negativos propiciados por subsistemas deficientes de transporte de productos agropecuarios.

b. Medios y vías de transporte en el Perú

En años recientes se han realizado en el Perú importantes esfuerzos para mejorar las vías de transporte terrestre, fundamentalmente con apoyo de la cooperación internacional. A la actualidad, en muchas zonas donde se ha logrado un buen desarrollo de las vías y de los medios de transporte, se ha podido incorporar a la actividad económica, terrenos de cultivos localizados a grandes distancias de los centros de consumo y que antes de consideraban no utilizables por las limitaciones existentes en este aspecto. Incluso en productos perecederos hay mercados urbanos que se surten de zonas de producción localizadas a cientos de kilómetros y los productos recorren esas distancias diariamente, sin sufrir deterioro. Tal es el caso de frutas, verduras y lácteos de los valles de Cañete, Huaral y Mantaro al gran mercado de Lima.

El transporte terrestre es el de mayor importancia en cuanto al traslado de productos agropecuarios en el Perú. A pesar de los avances mencionados anteriormente, dos siguen siendo las principales limitaciones que enfrenta esta modalidad de transporte en el país: por un lado la insuficiencia y/o mal estado de las vías existentes, y por el otro la inadecuada calidad de los medios de transporte utilizados. En realidad un sistema de transporte eficiente supone la existencia de vías y de medios de transporte bien organizados, con tarifas conocidas.

Red Vial

En general las carreteras en el Perú se encuentran en un estado deplorable de desarrollo. Según estadísticas oficiales recientes, el país cuenta con un poco más de 78 mil kilómetros de carreteras a nivel nacional, de las cuales sólo diez mil están debidamente asfaltadas, aproximadamente 18 mil afirmadas, 14 mil sin afirmar y más de 35 mil de caminos de trocha⁶. Asimismo, en cuanto a la red vial rural, existen más de 40 mil kilómetros en total abandono.

En términos de distribución regional, se ha estimado que el 27 por ciento del total de la red, vial, que comprende carreteras asfaltadas y afirmadas principalmente en la costa, se encuentran en estado relativamente aceptable. El 73 por ciento restante, comprendido por trochas y vías sin afirmar en sierra y selva fundamentalmente, prestan un servicio eventual y deficiente.

Medios de Transporte

En lo referente a la flota de transporte, es importante añadir que prácticamente toda la carga de productos agropecuarios se transporta en camiones. Información oficial reciente⁷ indica que en el año 2000 existía en el país una flota total de 120,000 camiones, de los cuales sólo 21 por ciento eran considerados relativamente nuevos, el restante 79 por ciento se encontraba en condiciones precarias. La edad del parque camionero se estima en 24 años como promedio, muy por encima de las recomendaciones técnicas dadas por los fabricantes, correspondiente a un rango de 5 a 8 años. Si a esto añadimos la falta de normatividad y escasez o falta de infraestructura adecuada en la flota de transporte (tal es el caso de contenedores o furgones refrigerados), podemos concluir que es mayor la “desutilidad” que proporciona el sistema deficiente de transporte y vías de comunicación en el país, que las “utilidades” económicas potenciales que esta función de comercialización podría ofrecer.

4. FUNCIONES DE FACILITACIÓN

Son funciones conexas que tienen como objetivo contribuir a la ejecución adecuada de las funciones físicas y de intercambio del subsistema de comercialización. Se realizan a todo nivel de toda la cadena agrocomercial, con la participación de diferentes agentes e instituciones vinculadas al sector público como al sector privado. Las principales funciones de facilitación son las siguientes:

4.1. Normatividad

Implica el establecimiento de reglas o normas de calidad, de embalaje, clasificación, pesas y medidas, etcétera, que sean cumplidas por los agentes participantes en cadenas agrocomerciales específicas, a lo largo y ancho del país, y para períodos relativamente importantes de tiempo.

La normatividad tiene como requisito necesario el establecimiento de reglamentos legales que, basados en estudios y recomendaciones técnicas, permitan organizar la información normativa nacional de acuerdo a las características específicas de los productos, así como a las costumbres e idiosincrasia popular y local. El requisito suficiente para un efectivo cumplimiento de la normatividad estará dado por la adopción de las normas por parte de los participantes en el sistema de comercialización, en función de las *ventajas que éstos perciban de la aplicación de la misma*. Es importante mencionar que muchas de las normas seguidas por los productores y otros intermediarios se logran por la fuerza de la tradición (como es el caso de la mayoría de actividades de clasificación y empaque de productos perecederos, a lo largo de la cadena agrocomercial) o también por un efecto de demostración de liderazgo y seguimiento de las pequeñas empresas en función de las más grandes.

Las funciones de intercambio, especialmente aquellas relacionadas con la compra y venta por muestra o por descripción requieren, para su vigencia, de un buen grado de normatividad. También muchas de las funciones físicas, tales como almacenamiento y manipulación, son prácticamente imposibles sin el establecimiento y práctica de un buen esquema de normatividad en el país.

Existen tres aspectos importantes de la comercialización, cuya normatividad es fundamental para un eficiente y efectivo funcionamiento de toda la cadena agrocomercial: *clasificación, empaque y pesas y medidas*.

Los tres aspectos están estrechamente interrelacionados con la normatividad, toda vez que para poder clasificar o empaquetar los productos adecuadamente, se requiere normas bien establecidas, acorde con la tradición cultural de la población y con las exigencias de los mercados de consumidores. En Perú, aún cuando existen una serie de normas para la comercialización de alimentos, editadas por INDECOPI (tal es el caso de las normas de clasificación y empaques de legumbres secas, frutas y tubérculos/raíces, etcétera), es común encontrar una diversa heterogeneidad de formas de *clasificación*, *empaque* y de unidades de *pesos* y *medidas* usadas en el mercadeo de los productos agropecuarios, lo cual en buena medida atomiza las relaciones de los participantes y dificulta un funcionamiento eficiente de la cadena agrocomercial. Ello se debe a que el aspecto legal es necesario pero no suficiente para cumplir con este propósito comercial; en otras palabras, tan importante como el aspecto legal es la divulgación de las normas, la capacitación en su aplicación, así como la demostración de sus ventajas en términos comerciales. Algunos intermediarios manejan con propiedad la conversión de las distintas medidas, lo que les permite mantener una importante influencia en el mercado⁸.

La falta de una adecuada normatividad relacionada con la clasificación de los productos cosechados así como la falta de la misma en lo que se refiere a la calidad de empaques en la mayoría de productos agrarios del país, conllevan grandes pérdidas en el proceso de comercialización de los productos e impide relaciones comerciales directas de los productores, a nivel de mercados más exigentes (como por ejemplo a nivel de grandes supermercados urbanos, mercados internacionales, bolsa de productos, etcétera).

4.2. Aceptación de riesgos

Existen diferentes formas de riesgo en la actividad agrícola: *riesgo en la producción* (como consecuencia de enfermedades, plagas, cambios tecnológicos), *riesgo de mercadeo*, *riesgo de carácter socio-legal* (terrorismo, paros, huelgas)⁹. El riesgo de mercadeo es uno de los más importantes y puede clasificarse en aquellos *de naturaleza física* y los *de naturaleza financiera*. Los productores e intermediarios de la comercialización participan en actividades a través de las cuales aceptan exponerse a determinados riesgos de mercadeo, por los cuales obviamente aspiran a un beneficio económico y añaden diferentes tipos de utilidad a los productos negociados.

Los riesgos de *naturaleza física* están asociados a la posibilidad que los productos sufran daños y deterioros en el proceso de comercialización, como

parte del cumplimiento de determinadas funciones (como almacenamiento, manipulación, transporte, etcétera). Este tipo de riesgo de mercadeo es importante en el Perú. Aún cuando no existen estudios específicos sobre el particular, las estimaciones que se usan en reportes de investigación alcanzan un nivel promedio de merma equivalente al diez por ciento, lo que a grosso modo podría significar pérdidas mayores a 400 mil TM de productos frescos que son sustraídos del consumo anual de la población de la ciudad de Lima (año 1999). Los intermediarios usualmente conocen mejor los riesgos por pérdidas físicas y de calidad en los productos y operan con márgenes de utilidad bruta lo suficientemente altos, de manera que les permite un margen neto de beneficio aún significativo.

Los riesgos *de naturaleza financiera* se refieren a la posibilidad de pérdidas debido a fluctuaciones de los precios en el mercado. La variación de precios en los mercados de alimentos en Perú está fuertemente relacionada con la variación estacional de la actividad productiva, así como también con la política sectorial vigente. En efecto, la mayor parte de la producción agrícola en el Perú es estacional y sujeta a la presencia de continuos fenómenos naturales; es decir que tanto en productos perecederos como durables, el abastecimiento de los grandes mercados (y por tanto también los precios) está finalmente sujeto a los designios de la naturaleza.

Con una demanda de alimentos constante a través del año calendario, y con políticas del gobierno orientadas a estimular la producción de determinados productos, se presentan problemas permanentes de sub-abastecimiento o sobre-abastecimiento en los centros de demanda, con las consiguientes fluctuaciones en precios que perjudican las ventas de los productores. Este es el caso de la sobreproducción de papa y arroz en años recientes (1999-2000), como consecuencia del estímulo a la producción por parte del gobierno peruano (a través de su política y acción sectorial), que trajo como consecuencia la disminución drástica de los precios de venta en chacra y en el mercado final.

La existencia de un sistema de información adecuado de precios y mercados, actividades de almacenamiento, transformación agroindustrial y las actividades de la Bolsa de Productos, juegan un rol fundamental en la estabilización de precios y la disminución de riesgos de mercado (tanto físicos como financieros) en la agricultura.

4.3 Coordinación de mercadeo

a. Generalidades

La coordinación de mercadeo agrario es otra importante función accesoria que se define como el complejo de procesos dinámicos por los cuales los productores, intermediarios y consumidores interactúan para intercambiar información relevante, a fin de establecer condiciones de intercambio y llevar a cabo transacciones de naturaleza física y legal de bienes económicos¹⁰. La coordinación puede ser (i) *vertical* (se refiere a acuerdos entre diferentes agentes que operan dentro del mismo eslabón de la cadena agrocomercial), y (ii) *horizontal* (referido a acuerdos entre intermediarios que operan en diferentes eslabones de la cadena agrocomercial). La *coordinación vertical* a menudo se refiere a términos de participación en los mercados y es frecuente encontrarla, por ejemplo, en los arreglos que realizan las cadenas de supermercados para racionalizar la concurrencia y evitar competencias onerosas. La *coordinación horizontal* ha sido tradicionalmente escasa en el país, aunque durante los últimos años se ha venido llevando a cabo entre asociaciones de productores y supermercados de las grandes ciudades, por ejemplo, con el fin de hacer más directa la cadena de comercialización.

La coordinación del mercadeo logra cumplirse fundamentalmente a través de dos mecanismos básicos: (i) por el mecanismo de arreglos informales sobre precios de venta en el mercado, que conducen a acuerdos para mantener los mismos dentro de cierto rango de acción, (ii) a través de sistemas administrativos, tales como contratos u otros arreglos institucionales, que se refieren a formas de actuación en el mercado, con el fin de afrontar determinada problemática de venta. Es común encontrar, en todo caso, una combinación de los dos mecanismos anteriores.

b. Coordinación de mercadeo en el Perú

En el Perú, dada la gran heterogeneidad de los agentes de la comercialización y de la dimensión geográfica en la que participan, la existencia de una oferta de productos agropecuarios concentrada en el tiempo y desconcentrada en el espacio, así como también una demanda usualmente concentrada en el espacio, pero desconcentrada en el tiempo (se demanda en puntos urbanos claves y durante todo el año), el grado de coordinación horizontal y vertical de los mercados agrarios es *relativamente mínimo* (comparado con lo que sucede los países desarrollados u otros países vecinos). Si a ello sumamos las caracterís-

ticas de las pequeñas unidades agrarias (más del 55 por ciento de agricultores en el país son agricultores de minifundio y manejan menos de 3 Has. de cultivo, usualmente operando en condiciones individuales)¹¹ y la débil institucionalidad vigente, fácilmente podría colegirse grandes limitaciones a las posibilidades de coordinación de las actividades de mercadeo agrario.

La falta de coordinación del mercadeo hace que se presenten problemas de desabastecimiento y precios excesivos en algunas regiones del país; asimetría en las relaciones comerciales entre agentes de la cadena; que las variaciones estacionales de precios no tengan relación con los costos de almacenamiento ni costos de producción; que las diferencias de precios entre productores y detallistas no reflejen los costos y el valor agregado por la intermediación, así como una serie de desajustes en las fuerzas del mercado que dan lugar a desequilibrios entre recursos y necesidades, entre costos y beneficios.

Es de especial importancia el esfuerzo relativamente reciente de coordinación, vertical y horizontal, de mercadeo que se viene dando en el Perú a través de la influencia del Ministerio del Agricultura, en la organización de los productores agrarios en cadenas agrocomerciales. En este caso cada eslabón de la cadena cuenta con estrategias y estructuras específicas, las cuales en vez de enfrentarse coordinan esfuerzos con el fin de lograr un desempeño económico común, compartiendo riesgos y beneficios. Las cadenas se convierten así en formas de concertación, dependiendo de la libre decisión de sus agentes de coordinarse y/o aliarse tras un análisis de los mercados y de su capacidad de adecuarse a las necesidades de sus integrantes

4.4. Información de mercados

El desarrollo de cualquier país basado en una economía de mercado está fuertemente asociado con la existencia de información eficiente, confiable y oportuna para la toma de decisiones. La información de precios y otras variables de mercado es particularmente útil como marco de referencia de los participantes en la cadena agrocomercial, en términos de la decisión de negocios más adecuada.

La información de mercados se refiere específicamente a datos respecto a la situación de la oferta, demanda, precios, tendencias y perspectivas de uno o más productos, en uno o más mercados, teniendo un doble propósito: (i) en el corto plazo, encauzar el flujo regular de productos a los mercados, neutralizando restricciones artificiales o especulativas; (ii) en el mediano y largo plazo,

reducir desequilibrios en el mercado, a través de la orientación de la producción hacia los rubros de mayor rentabilidad. Adicionalmente, es importante mencionar que un adecuado sistema de información permite reducir riesgos y aumentar la coordinación del sistema de comercialización¹².

Para que el mecanismo de la comercialización agraria funcione eficazmente, todos los agentes que participan en el sistema de mercadeo agrario necesitan información eficiente y oportuna. Particularmente los agricultores la necesitan para preparar sus programas de producción ganadera y de cultivos del modo más ventajoso posible, así como para canalizar su producción comercial con eficacia. La falta de información sobre el valor probable de un producto y el lugar donde venderlo, puede hacer que los agricultores dejen de cultivar productos para los que hay demanda y para los que su tierra tiene condiciones.

En el Perú los servicios de información de mercados están insuficientemente desarrollados. En términos generales los problemas se refieren a: (i) ausencia o escasez de estudios sistemáticos, en respaldo científico, de aquellas variables que han influido en el proceso histórico de la información y que han devenido en situaciones actuales, (ii) ausencia o escasez de recursos financieros de respaldo al sistema de servicios existentes, y (iii) escasa capacidad de difusión y divulgación de la información existente. Estas características de la problemática del sistema de información se ven agravadas ante la escasez de recursos calificados en el área, ante la atomización de los pequeños productores (cuyas tasas de analfabetismo y marginación de los medios de comunicación son elevadas), la deficiente infraestructura (caminos, líneas telefónicas, líneas de télex, etcétera), la duplicidad de funciones, entre otros.

En países en desarrollo como el nuestro, donde el costo de la información es cara, ésta es usualmente manejada sólo por grandes empresas agroindustriales, exportadores y algunos comerciantes, dejando al margen a pequeños productores.

4.5 Financiamiento

a. Generalidades

Como en cualquier otra actividad económica, el financiamiento es una actividad de suma importancia para la consecución de los objetivos de la misma. En lo que respecta a la comercialización agraria, la función de financiamiento

es auxiliar y permite el cumplimiento de las demás funciones de la comercialización. La falta de un adecuado sistema de financiamiento para las actividades productivas y de mercadeo agrícolas, podría ocasionalmente convertirse en un elemento de influencia negativa sobre la competitividad y transparencia del sistema de comercialización.

b. Financiamiento agrario en el Perú

En el Perú, con excepción de algunos fondos eventuales en apoyo al mercadeo, no ha existido por mucho tiempo un plan consistente de habilitación financiera con fines específicos de asistencia a la comercialización de productos agropecuarios. Por el contrario, la desactivación y liquidación de las actividades de la Banco de Fomento a inicios de los noventas, ha permitido la consolidación de un esquema de financiamiento en el que los productores (sobre todo los pequeños) recurren en forma permanente a formas de pago en "avance" por parte de los intermediarios, lo cual incrementa la capacidad de negociación de estos últimos en el momento de la venta del producto¹³. En este contexto, la poca competitividad existente en el mercado de fondos prestables se traduce en restricciones para la generación de un proceso de comercialización competitivo.

En la actualidad la situación del financiamiento agrario en el Perú es tal que, según COFIDE, del total de crédito otorgado al sector privado, únicamente se destina al sector agropecuario el 3.4%¹⁴. En estas circunstancias los agricultores sólo pueden intentar conseguir créditos formales en las cajas municipales o cajas rurales; sin embargo, en promedio, las cajas municipales destinan anualmente a la agricultura 18 millones de dólares y las cajas rurales 34 millones de dólares. Es decir si pensamos en 52 millones de dólares para un requerimiento de un millón de unidades agropecuarias, tenemos que se dispondría de 52 dólares por agricultor al año, cifra que dimensiona el grave problema de la pequeña agricultura para acceder al crédito formal¹⁵.

En diciembre del 2001 se promulgó en el Perú la Ley 27603, por la cual se crea el Banco Agropecuario, concediendo ello con la conveniencia de contar con una Banca sectorial dedicada a la agricultura. Su creación satisface a los productores agrarios por distintas razones que ya han sido analizadas en diferentes medios de prensa¹⁶; sin embargo, existen aun algunas objeciones a la ley que deberían superarse con su reglamentación, a fin de contar con una Banca de acuerdo a las necesidades del sector.

El nacimiento del nuevo Banco Agropecuario ha tenido defensores y detractores. Unos argumentan que debiera ser un Banco de primer piso; otros señalan que no es factible la consecución del capital de 150 millones de soles (aproximadamente US\$ 45 millones) que debe aportar el sector privado. Existe consenso en que el Directorio lo integren 7 miembros, que las tasas de interés sean preferenciales y que se utilice la infraestructura del Banco de la Nación para la atención a los clientes. Lo cierto es que el también denominado AGROBANCO, a pesar de los diálogos y opiniones encontradas, tiene planeado iniciar sus operaciones en mayo del 2002.

Sea como fuera resulta importante, como parece haberlo asumido el Ministerio de Agricultura, tener en cuenta como opciones estratégicas complementarias y coincidentes, además de la descentralización de los mercados, el impulso a la organización de los productores en cadenas agrocomerciales y su alianza con el Estado y demás sectores productivos, las prioridades nacionales en relación directa con la seguridad alimentaria, la tecnificación y transformación de la producción, su comercialización, la agroindustria y agroexportación, sobre la base de la modernización y fortalecimiento de la unidad productiva para su capitalización y proyección productiva y empresarial.

Le corresponde al Estado además, el estímulo a la conformación de otras instituciones financieras basadas también en las organizaciones empresariales de productores, el apoyo a la Bolsa de Productos y específicamente acciones en el ámbito de la generación y funcionamiento de almacenes generales de depósito, con líneas de acción en actividades conjuntas de almacenamiento y crédito.

4.6 Promoción del producto

Dado que no siempre la oferta agropecuaria tiene su contraparte asegurada de demanda, a través de la promoción de productos, determinados agentes de intermediación procuran contribuir tanto al conocimiento de los compradores sobre la oferta existente, así como también al condicionamiento de los vendedores (productores y otros intermediarios) a la demanda real y potencial de mercado.

Existen en la actualidad muchos medios de promoción innovadores y agresivos que buscan lograr una mejor compatibilidad entre oferta y demanda, así como la permanencia de la demanda en el mercado. Destacan entre estos medios la publicidad, paneles demostrativos y degustativos, la oferta de servi-

cios de comercialización a precios competitivos, etcétera (en el capítulo V, se da un mayor detalle de las técnicas utilizadas por la promoción de productos agrarios).

Con frecuencia, los mejores proyectos de desarrollo de nuevas áreas de producción comienzan por la inteligencia con que se realiza la promoción de mercados. En estas circunstancias, dicha promoción llega a ser más importante que toda la tecnología y la estrategia de producción. Hay dificultades en saber que está primero: la producción o el mercado. La producción por si sola no abre el mercado, sino que es necesario apoyar la misma a través de estrategias de promoción de los productos en el mercado, función que es de gran importancia y que necesita ser asumida por diferentes agentes participantes en la cadena agrocomercial.

NOTAS DEL CAPÍTULO II

1. Mendoza, G. (1980). *Compendio de Mercadeo de Productos Agropecuarios*, Segunda edición, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), San José-Costa Rica (capítulo 5).
2. Véase el trabajo de Smulders, E. (1999). *Contracting Farming in the Peruvian Andes*, An Ir. Thesis submitted to the Department of Development Economics of Wageningen Agricultural University, The Netherlands.
3. Véase CONASEV (2000). *Bolsa de Productos – Alternativa de Negociación en el Perú*, Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores, Lima-Perú (mimeo).
4. El concepto de “Agroindustria” es utilizado en diversas formas por diversos autores y según los objetivos utilizados (legal, tributario, académico, etc.). En este libro nos referimos básicamente al procesamiento industrial de productos agrarios en la etapa de postcosecha.
5. Ortiz, Luis (2000), “Agroindustria: Situación y Perspectivas”, en COPEI- *Revista del Comité de Pequeña Industria- SIN*, Lima-Perú, Año I - N° 1, diciembre de 2000.
6. CUANTO S.A. (2000). *Anuario Estadístico Perú en Números 2000*, Lima-Perú.
7. Geng, R. (2001). *Comercialización de Productos Agropecuarios en el Perú: Propuestas para su Modernización*, MINAG, octubre de 2001 (mimeo).
8. Varios de los productores e intermediarios de productos agropecuarios de exportación adoptan, con relativa facilidad, normas avanzadas de calidad internacional. De esta manera las normas tradicionales y modernas operan juntas, en mercados paralelos, pero no parecen influenciarse unas a otras.
9. Para una definición detallada de los tipos de riesgos en la agricultura, véase Tomek, W.G. y K.L. Robinson (1990). *Agricultural Product Prices*, Third Edition, Cornell University Press, USA (capítulo 4).
10. En la medida que no se convierta en una práctica oligopsónica de “concertación de precios”, que es penada por la ley y vigilada por INDECOPI.
11. Datos del último “Censo Nacional Agropecuario”, publicados en FAO-INEI-MINAG (1996). *Seminario de Utilización de los Resultados del III Censo para el Conocimiento de la Situación Agropecuaria - Cuadros Estadísticos*, Lima-Perú (pp. 19-20).
12. En la sección 1 del capítulo VI se trata con mayor detalle la naturaleza, características deseables y limitaciones para el funcionamiento de un Sistema de Información Agraria.
13. Véase los artículos de Alarcón, J. (1994), Escobal, J. y V. Agreda (1994), y Valdivia, M. y V. Agreda (1994), en Escobal J. (Editor), *Comercialización Agrícola en el Perú*, GRADE-AID, Lima-Perú.
14. Ver Arroyo, E. (2001) “Crédito Agrario” en Guerra García H. (editor), *Agricultura Peruana*, Impreso en Jhire Grafel SRL., Lima-Perú (pp. 125-127).

15. Ver Espinoza, J. (2001) "Financiamiento" en Guerra García H. (editor), *Agricultura Peruana*, Impreso en Jhire Grafel SRL., Lima-Perú (pp. 129-134).
16. Ver por ejemplo las opiniones de varios líderes agrarios en el artículo "Creación del Banco Agropecuarios" en la Revista *Agroenfoque*, Año XVII, N° 129, Diciembre 2001- Enero 2002, Lima-Perú.



III. INTERMEDIACIÓN COMERCIAL

1. Instituciones y organizaciones. 2. Agentes de intermediación. 3. Características e importancia del comercio mayorista. 4. Redes y canales de comercialización. 5. Márgenes de comercialización e indicadores de rentabilidad. Notas del capítulo III.

1. INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES

Las instituciones son las reglas del juego de una sociedad. Más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana. Cumplen un papel fundamental en la sociedad, dado que reducen la incertidumbre por el hecho que proporcionan una estructura ordenada a la vida diaria. Las instituciones pueden ser creadas, como lo son las constituciones políticas y las leyes y reglamentos de los Estados, o bien pueden evolucionar naturalmente a lo largo del tiempo, como ocurre con las reglas de urbanidad, rituales religiosos, formas de comunicación entre personas, etcétera¹.

Una diferencia conceptual importante es la que existe entre *instituciones* y *organizaciones*. Estas últimas pueden concebirse como la expresión administrativa de las instituciones, y son las que proporcionan una estructura a la interacción humana. Las organizaciones incluyen cuerpos económicos (empresas, cooperativas, etcétera), políticos (partidos políticos, tribunales de justicia, etcétera), sociales (iglesias, clubes, etcétera) y muchos otros entes que podrían incluirse en algunas otras categorías sociales.

Más allá de lo conceptual, es importante mencionar la importancia de las instituciones para el funcionamiento eficiente y eficaz de la institucionalidad de un país. Los mercados funcionan si tienen normas, mecanismos de observancia y organizaciones que promuevan las transacciones. Estas instituciones, sumamente diversas, realizan las transacciones, transmiten información, hacen observar los derechos de propiedad y los contratos y regulan la competencia. Al mismo tiempo, ofrecen a las personas oportunidades e incentivos

para que participen en actividades de mercado provechosas. Las instituciones pueden ser creación del estado o de las comunidades, y pueden tener carácter formal o informal.

Según Douglas North, Premio Nobel de Economía en 1993², las economías requieren de un marco institucional propicio para desarrollarse. Las instituciones, dice North, son el equivalente a las “reglas de juego” de cualquier deporte, incluyéndose en ellas no sólo los reglamentos oficiales, sino también otras reglas que afectan el juego, tales como quien juega de local, como se determina el equipo de jugadores, etcétera. Pero, además, dicho marco institucional incluye criterios no escritos que afectan la forma en que se juega (el sentido del juego limpio, la garra de los equipos y las barras, por ejemplo), las reglas formales e informales, y la manera en que éstas se pueden hacer cumplir.

La historia económica de las naciones nos enseña, además que el desarrollo institucional es, en general, un proceso acumulativo: se producen cambios diversos en diferentes esferas, que acaban por complementarse y respaldarse mutuamente. Es importante encontrar áreas en las que se puede avanzar; los cambios en una de ellas pueden representar una presión a favor del cambio en otras.

En este capítulo del libro, nos referiremos al concepto de “enfoque institucional”, en relación no sólo a las personas naturales ó jurídicas que, formal o informalmente, participan en las actividades relacionadas con el ámbito de la comercialización agropecuaria y su entorno, sino también a la institucionalidad que surge de las relaciones económicas, sociales y culturales de las organizaciones participantes. En tal sentido, vamos a presentar una breve evaluación de los principales agentes que participan en la intermediación de productos agropecuarios, su importancia para el desarrollo de los mercados, la forma como participan y se distribuyen los beneficios de la comercialización (márgenes de mercadeo y rentabilidad), así como también sus formas de organización, con especial énfasis en el funcionamiento de diferentes modalidades de redes y canales de comercialización.

2. AGENTES DE INTERMEDIACIÓN

En términos generales, podemos definir al agente de intermediación o "intermediario" como la persona o grupo de personas que participando o no en la producción de bienes, dispone de una parte de los excedentes generados en el proceso productivo y comercial, y distribuye estos bienes a otros agentes de la intermediación ó a los consumidores finales. Obviamente el intermediario obtiene un beneficio por su participación, que viene a ser la suma del pago por su contribución (costo incurrido) más un pago por asumir riesgos y también un componente de especulación y ventajas de su capacidad de negociación.

En este sentido, con su participación en el proceso de comercialización, los agentes de intermediación añaden utilidad (de forma, lugar, posesión y tiempo) a los productos, convirtiéndose en agentes indispensables para la consolidación del proceso de llegada de los bienes y servicios desde los proveedores hasta los consumidores o demandantes de los mismos. La actividad de los intermediarios es, sin embargo, discutida en todas las sociedades y en algunas economías se critica mucho su escasa contribución a la competitividad y eficiencia del subsistema de comercialización. Las funciones que desempeñan son, sin embargo, fundamentales. El aspecto negativo de la presencia de intermediarios es a veces el número excesivo e innecesario de algunos de ellos en un solo canal comercial y para un solo producto, lo que redundaría en altos precios al consumidor y bajos precios al productor, siendo algunos de ellos los que sin demasiado riesgo se llevan grandes ganancias o utilidades.

Las actividades de los intermediarios van a variar dependiendo de la etapa de la cadena agrocomercial en que participa. Así por ejemplo si participa en la etapa de concentración, su principal función va a ser reunir los bienes de los productores en un solo pedido o surtido que tiene interés para otro intermediario. Mientras que si participa en la etapa de distribución (como es el caso del minorista), su función principal tarea va estar más bien orientada a clasificar la producción según la escala de necesidades del consumidor.

2.1 Roles principales de los intermediarios

En general, los intermediarios cumplen varios roles, y están fundamentalmente relacionados con el cumplimiento de las funciones físicas y las funciones auxiliares del subsistema de mercadeo que hemos estudiado anteriormente. Dichos roles pueden clasificarse en las siguientes categorías³:

- a. *De contacto.*- Se refiere a la constante búsqueda de compradores y vendedores, aperturando y fortaleciendo la economía de mercado en diferentes niveles de la cadena agrocomercial.
- b. *De adaptación.*- Está referido al “ajuste” que hacen los intermediarios de los productos a los requisitos y necesidades del mercado. Más específicamente está relacionado con las *actividades de manipulación* que realizan con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores. Se refiere también a las diferentes actividades de *transformación* de los productos, en función de su capacidad tecnológica y de la demanda del mercado (algunos ejemplos de las funciones de adaptación se refieren, por ejemplo, al enmallado de papa, empaquetado de frutas, clasificación de productos por forma y tamaño, preparación de filetes de carne, etcétera).
- c. *De determinación de precios.*- Tiene relación teórica con la determinación de los precios, en los niveles de equilibrio de mercado, en el caso de funcionamiento libre de la oferta y demanda. En la práctica, sin embargo, los intermediarios establecen los precios de modo tal que éstos resulten suficientemente bajos para inducir a sus compradores a interesarse y adquirir el producto, y suficientemente altos como para cubrir sus costos de producción y estimular la actividad productiva.
- d. *De distribución física.*- Este rol está asociado a diferentes actividades o tareas físicas incluidas como parte de las funciones de transporte, almacenamiento, clasificación y empaque, entre otras.
- e. *De promoción.*- Se refiere a las acciones emprendidas por los intermediarios, sobretodo por los grandes empresarios de la cadena agrocomercial, con fines de acondicionamiento de compradores y vendedores al intercambio de productos. También “estimulando” ciertas necesidades de consumo a través de la publicidad y otras herramientas de promoción de productos.
- f. *De culminación.*- Rol que se refiere a la actividad de consumación o finalización de las ventas, la que es realizada básicamente por intermediarios detallistas (tanto supermercados como minoristas que participan en la negociación local).
- g. *De facilitación.*- Está relacionado con las funciones auxiliares de aceptación de riesgos, el financiamiento a otros intermediarios menores, así como a algunos productores, por supuesto bajo determinadas condiciones y reglas que finalmente determinan capacidades de negociación distintas de los participantes.

2.2 Agentes de intermediación

Los agentes más importantes que participan en las cadenas agrocomerciales de los productos agropecuarios peruanos son los siguientes:

- a. *Productor*.- Es el primer agente del proceso. Se le considera como el primer eslabón de la cadena agrocomercial, porque en el enfoque de sistemas su participación no está limitada por la generación de valor a través de la siembra, cosecha y venta del producto, sino que toma decisiones de mercadeo desde el momento que decide cultivar. Participa, adicional y ocasionalmente en muchas de las etapas preliminares de la comercialización, como es el caso del acopio, venta directa a consumidores, etcétera.
- b. *Acopiador rural*.- Es el intermediario de primer enlace entre el productor y resto de intermediarios. Reúne o acopia la producción rural dispersa y la ordena en lotes uniformes. A menudo realiza tareas importantes de manipulación y se encarga también del transporte de los productos hasta los centros de venta a sus clientes. Compra la producción por peso o por lote, dependiendo del grado de negociación con los productores.
- c. *Mayorista*.- Es el agente que juega el rol central de concentración de la producción y su ordenamiento en lotes grandes y uniformes que faciliten operaciones masivas y especializadas relacionadas con funciones de almacenamiento, transporte, etcétera, para la etapa siguiente de distribución. Su función en la formación de precios de los productos agropecuarios de sistemas centralizados es central y único. Los mayoristas pueden ser mayoristas locales o regionales (como por ejemplo los mayoristas de papa de la ciudad de Huancayo, o los de arroz en el mercado mayorista de "Moshoqueque" en Chiclayo), y también mayoristas nacionales (como son los que operan en los mercados mayoristas de abastos 1 y 2 de la gran ciudad de Lima).
- d. *Detallistas*.- Son agentes que se ubican en la etapa de distribución de la cadena agrocomercial. Tienen como función básica el fraccionamiento o división del producto y el suministro al consumidor. En muchos casos realizan también actividades de manipulación, en función de las necesidades expresadas por los consumidores. Los detallistas se caracterizan por vender productos al menudeo y se incluyen en esta categoría tanto grandes empresas como es el caso de los supermercados de las grandes ciudades, así como pequeños minoristas que venden en los mercados de pequeños poblados o mercados distritales de ciudades relativamente grandes.

- e. *Empresas transformadoras.*- Son personas jurídicas o instituciones que utilizan como materia prima los productos agropecuarios, con el fin de darle valor agregado y adecuarlos a las necesidades de los consumidores. Haciendo esto le añaden utilidad de forma a la producción agropecuaria. Las empresas transformadoras pueden ser grandes (tales como Laive, Gloria, El Escorial, San Fernando, etcétera) o pequeñas (tales como las empresas de productos “La Unión” o las diferentes pequeñas empresas que gestionan la producción y comercial de productos “La Molina”). También dichas empresas transformadoras pueden clasificarse en *formales* (las anteriormente señaladas) e *informales* (que son básicamente individuos ambulantes que realizan tareas menores de pelado de frutas y verdura, empaquetado, etcétera).
- f. *Agentes de comercio exterior.*- Son comerciantes, individuales o empresas, que se especializan en la colocación de la producción agropecuaria local en mercados del exterior (exportadores) ó colocación de la producción agropecuaria exterior en los mercados locales (importadores). En algunos casos existe, en forma adicional, un grado relativamente importante de procesamiento del producto. La participación de estos agentes es de suma importancia en la medida que logran ampliar mercados para la producción interna, así como también satisfacer y ampliar la demanda de los consumidores locales. La importancia relativa de este tipo de agentes en el Perú, aunque creciente en los últimos años, es menor en comparación con otros agentes de la comercialización.
- g. *Asociaciones de productores y consumidores.*- Son instituciones que comprenden tanto las agremiaciones y cooperativas de agricultores para fines de servicios de mercadeo (permitiendo con ello el logro de economías de escala, reducción de costos de transacción, incremento de la capacidad de negociación, etcétera), así como también (en casos menores) cooperativas de consumidores. En este último caso, el propósito principal de las asociaciones es la defensa de los derechos de los consumidores, en términos de la consecución de precios justos, regulaciones ambientales, etcétera.
- h. *Corredores.*- son agentes comisionistas que prestan un servicio de intermediación entre dos agentes de comercialización, y cobran una comisión por la prestación de este servicio. En el caso peruano se les ubica mayoritariamente como agentes de la Bolsa de Productos, que se encargan

de las operaciones de compra y venta de productos, por descripción y a través de contratos estandarizados.

- i. *Agencias del Gobierno.*- En el Perú, de una manera u otra, el gobierno ha tenido siempre una participación importante en la comercialización de productos agropecuarios. Durante la década de los ochentas, el gobierno tuvo una participación significativa a través de diferentes instituciones (mencionadas en la sección 9 del capítulo I), cuyos fines prioritariamente fueron la garantía de precios mínimos al productor y abastecimiento regular, así como precios controlados en los mercados finales. En la década de los noventas, la participación del gobierno se ha dado fundamentalmente a través de programas tales “Desayunos Escolares” del Ministerio de Salud, “Vaso de Leche” de los Concejos Municipales, “Comedores Populares” del PRONAA-PROMUDEH y acciones eventuales de PRONAMACHCS (en estos dos últimos casos, básicamente a través de la compra de la producción local con fines de distribución y venta posterior en casos de sobreproducción).
- j. *Consumidores.*- Son agentes que se ubican en el último eslabón de la cadena agrocomercial. En el caso de productos frescos, la familia es claramente el consumidor final; sin embargo podría ser considerada también dentro de esta categoría, como consumidor “intermedio”, la empresa que se dedica al procesamiento y transformación de alimentos, en su rol de demandante de insumos del agro.

Como ha sido mencionado anteriormente, la gestión de los intermediarios es muy discutida y en algunos casos no es aceptada por considerarlos como agentes “no productivos”, sino como agentes que se apropian de ganancias generadas en el proceso, sin que ello tenga una contraparte en cuanto a la generación de valor o utilidad añadida sobre los productos que se comercializan en los mercados agropecuarios. Muchos de los problemas de comercialización parten de esta premisa errónea, pues la afirmación no puede ser necesariamente generalizada a todos los agentes que participan en los diferentes eslabones de la cadena agrocomercial.

2.3 Tipología de mercados agrarios

Aunque el concepto estricto de “mercado” no incluye necesariamente la existencia de un lugar físico de intercambio para oferentes y demandantes, la conveniencia de hallar demanda para el intercambio de productos agrarios, ha llevado al intermediario a efectuar la mayor parte de sus actividades co-

merciales en lugar y tiempo convenientes. Así, por ejemplo, algunos agricultores llevan su producto a la ciudad o a la “feria” del pueblo el día en que suelen acudir a ella la mayor parte de los compradores, porque habrá entonces mayores oportunidades de venta. De este modo han ido surgiendo los mercados especializados, mayormente asociados a lugares de transacción y encuentro de oferentes y demandantes.

La misma conveniencia del intercambio ha hecho surgir todo un aparato administrativo y de manejo en esos puntos de concentración comercial. Las autoridades del mercado pueden regular el tiempo, el lugar y el método de venta. La iniciativa privada (y en algunos casos organismos públicos) pueden proporcionar terrenos y edificios para almacenamiento y exposición, servicios de estacionamiento, etcétera, a cambio de una retribución pagadera por los usuarios. Los siguientes tipos de mercado se encuentran dentro del concepto de mercado definido anteriormente⁴:

- a. *Mercados de productores.*- Son aquellos donde existe una participación de los productores, que venden directamente a los consumidores, sin intervención (o intervención mínima) de otros intermediarios. También se les conoce como mercados de origen, ferias rurales, mercados de acopio, mercados locales, etcétera. Existen generalmente en aquellos lugares emplazados en pequeños distritos rurales del interior del país, con un ámbito de acción local y ventas de relativamente pequeña magnitud. Estos mercados suelen estar bajo la inspección de las autoridades locales, que asumen la responsabilidad del mantenimiento del orden, de la limpieza y de ciertos procedimientos de venta. Las ventas pueden realizarse por subasta pública o por negociación privada, sujetas a reglas que generalmente protegen de fraude a los agentes, y aseguran el pago al vendedor antes de que su propiedad salga del mercado.
- b. *Mercados mayoristas.*- Son mercados que cumplen un rol clave en la formación del precio final del producto, por ello es que son a veces denominados “mercados centrales”. Generalmente disponen de gran infraestructura física y se localizan en grandes centros urbanos, que captan cuantiosas demandas y ofertas de alimentos, sobretudo frutas y verduras perecederas, carne y pescados, entre otros. Los mercados mayoristas son mercados permanentes en donde se instalan puestos o depósitos que se alquilan (o se entregan en concesión) a los mayoristas o comisionistas. Los principales compradores en estos mercados suelen ser minoristas locales y también

vendedores especializados al por mayor. Su buen funcionamiento depende tanto de la experiencia de los usuarios y de su necesidad de mantener una reputación de equidad en los tratos con sus compañeros de comercio, como de las normas que implanten las autoridades de mercado.

- c. *Mercados de materias primas.*- Son mercados a través de los que se comercializan la parte de los productos agropecuarios que no son utilizados para consumo directo y final, sino que constituyen materia prima para usos agroindustriales. En muchos casos las transacciones se llevan a cabo en el mismo lugar de aquellas correspondientes al mercado mayorista. Los compradores, en este caso, podrían ser considerados consumidores intermedios, en la medida que son básicamente agroindustriales, productores finales de bienes agropecuarios transformados.
- d. *Mercados de exportación.*- Involucran transacciones comerciales en donde los oferentes son productores u otros agentes cuya finalidad es colocar el producto en los mercados internacionales. En algunos casos pueden contar con instalaciones especializadas en las sedes de los exportadores. Su importancia relativa ha crecido significativamente durante los últimos años en el Perú, asociado fundamentalmente a cultivos producidos en costa (tales como mango, espárrago y otros), que hacen de los productos agropecuarios un grupo con un valor de importancia relativamente alta en la balanza comercial.
- e. *Mercados minoristas.*- Se caracterizan por cumplir la etapa de menudeo o distribución final de los productos hasta el consumidor. Los agentes participantes adquieren los productos de los mayoristas y los fraccionan y distribuyen a los consumidores. Generalmente, en este tipo de mercado existe una gran facilidad de acceso y salida de los agentes participantes. En países como Perú, los últimos años han sido testigos de la aparición de grandes supermercados, que han traído como consecuencia una competencia muy fuerte para mercados con puestos individuales, en la medida que en el primer caso se aprovechan mejor las economías de escala y se ofrecen también servicios conexos de farmacia, ferretería, parqueo, bancos, etcétera.
- f. *Mercados de futuros.*- Constituyen una modalidad de mercado en el que se negocian productos de origen agropecuario (es el caso de la llamada "Bolsa de Productos de Lima" de Perú), junto con otros bienes de origen no agropecuario, haciendo uso de documentos representativos de los mis-

mos. Todo ello en un marco de transparencia que permite poner en igualdad de oportunidad a todos los participantes del mercado, garantizándose la transferencia (sin la presencia física del producto), la calidad y la liquidación del producto negociado en la Bolsa. Lo importante de mencionar es que esta es una modalidad de comercialización de productos agrarios relativamente nueva en el Perú, pero que data de muchos años atrás en el caso de otros países desarrollados y de algunos países de desarrollo intermedio en la región.

3. CARACTERÍSTICAS E IMPORTANCIA DEL COMERCIO MAYORISTA

3.1 Generalidades

Tanto en el Perú como en América Latina, los subsistemas de comercialización agropecuarios representan estructuras tradicionales de mercadeo, en las cuales las cadenas agrocomerciales dependen fuertemente del accionar de un solo tipo de intermediario, que es el mayorista y que juega un rol preponderante y único en la nivelación y preparación de los productos, así como en la formación de precios, con repercusiones en los precios hacia el origen y destino. En este sentido, el comercio mayorista de la ciudad capital o de las grandes ciudades juega un rol de singular importancia en el subsistema de comercialización de productos agropecuarios a nivel nacional.

En estos casos, la comercialización mayorista se usa especialmente para la compra y venta de la mayoría de productos perecederos y no perecederos. Los principales compradores suelen ser los minoristas locales y algunos consumidores. Sin embargo se realizan también compras de materia prima y productos para exportación o para envío a mercados distantes. Su buen funcionamiento depende tanto de la experiencia de los usuarios y de su necesidad de mantener una reputación de equidad en los tratos con sus compañeros de comercio, como de las normas que promuevan las autoridades del mercado. En ocasiones, estos mercados suelen contar con procedimientos de arbitraje y de protección de los participantes contra la explotación por parte de algunos comisionistas.

3.2. Comercialización mayorista en el Perú

La magnitud de la problemática de la comercialización de productos perecibles en el Perú, requiere del conocimiento del ámbito de influencia que tiene el comercio mayorista de Lima, que podría brevemente resumirse en los siguientes tres puntos:

- Al mercado de Lima llegan productos de los lugares más lejanos del país, a fin de ser comercializados en la ciudad de Lima, o de paso a otras ciudades del país.
- Los precios de los productos comercializados en Lima sirven de base para fijar los precios en el resto del Perú. Los precios de los productos agropecuarios en Lima, deducidos los costos de comercialización, trans-

porte, procesamiento y otros, son la base para determinar los precios en el resto del país.

- La comercialización mayorista es sólo una de las etapas del sistema de comercialización; es importante mencionar sin embargo que la comercialización mayorista es el eje del sistema de comercialización a nivel nacional.

Las aseveraciones anteriormente hechas pueden fácilmente corroborarse a través de las estadísticas que se presentan en el siguiente cuadro 1:

Cuadro 1. Cifras relevantes del mercadeo mayorista en Lima-Perú

	Año 1993	Año 1999
Volumen Total Comercializado, Año 2000 (000 Tm)	1,430.0	1,732.4
Volumen Total Comercializado, Mercado Mayorista No 1 (000 Tm)	994.0	1,119.4
Volumen Total Comercializado, Mercado Mayorista No 2 (000 Tm)	436.3	481.7
Porcentaje de la Producción Nacional que tiene a Lima como Destino (%)	65%	45%
Porcentaje de la Producción Nacional que pasa por los Mercados Mayoristas (MM) 1 y 2 (%)*	34%	18%
Relación Comercialización MM/Producción Total (%):		
Papa	23%	21%
Cebolla	85%	36%
Maíz Choclo	52%	30%
Camote	67%	33%
Limón	29%	33%
Naranja	29%	21%
Papaya	69%	33%
Mandarina	95%	43%
Manzana	39%	34%
Mango	40%	25%

* Se refiere a los mercados mayoristas N° 1 y N°2, ubicados en San Pablo - La Victoria

Fuentes:

- 1993: EMMSA y Ministerio de Agricultura (MINAG) - Oficina de Estadística Agraria (OIA).

- MINAG-OIA (2000). *Volúmenes de Comercialización y Precios de Principales Productos Agropecuarios 1999*, Lima-Perú (basado en información de EMMSA, Mercado Mayorista Modelo de Fruta de la Victoria, la Unidad Agraria Departamental Lima- Callao y las Oficinas Regionales Agrarias).

La ciudad de Lima, que alberga a más de un tercio de la población peruana, consume actualmente el 40% de los alimentos producidos en el país. Cuenta con dos mercados mayoristas: el Mercado Mayorista N° 1 para el comercio de hortalizas, tubérculos, raíces y granos, inaugurado en 1945; y el Mercado Mayorista N° 2 dedicado exclusivamente para el comercio de frutas, iniciado en 1971. La administración de ambos mercados mayoristas está a cargo de la Empresa de Mercados Mayoristas (EMMSA), que es una empresa municipal de derecho privado⁵.

Lima tiene además dos mercados mayoristas formales, relativamente menores: el modelo de frutas de "La Victoria" y un mercado cooperativo llamado "Tupac Amaru" y varios mercados informales en los conos urbanos de la ciudad capital, de los cuales no se dispone información. También en octubre de 1999 fue inaugurado un gran centro de abastos de organización privada, denominado "MINKA". Se ha podido estimar, por tanto, que del volumen total de los productos agrarios que ingresan a Lima, un 65% es canalizado a través de los mercados mayoristas formales antes mencionados⁶.

El mercado mayorista N° 1 fue inaugurado en 1945, y en su recinto se comercializaban todos los productos agrícolas de consumo masivo, hasta el año 1970, en que fue remodelado. A partir de 1971, empezó a operar el mercado mayorista N° 2, en un local inicialmente destinado al Terminal Terrestre de buses y fue dedicado al comercio mayorista de frutas, quedando el N° 1 para el mercadeo de hortalizas, tubérculos, raíces y granos. Ambos se encuentran ubicados en la urbanización San Pablo, en el distrito de La Victoria.

El mercado mayorista N° 1, dedicado al comercio de hortalizas, tubérculos, raíces y granos, tiene 35,942 metros cuadrados de área total, y 24 pabellones de comercialización que contienen 744 puestos de venta a cargo de un número igual de comerciantes mayoristas. El mercado mayorista N° 2, dedicado exclusivamente al comercio de frutas, tiene un área total de 27,485 metros cuadrados, y dispone de 24 pabellones de comercialización que contienen 741 puestos de venta. En el caso del mercado mayorista N° 1, la mayoría de comerciantes están especializados en función de uno o pocos productos hortícolas, raíces y tubérculos, granos, entre otros; mientras que en caso del mercado mayorista N° 2, cada mayorista comercializa diversidad de frutas, según la época del año.

Ambos mercados son obsoletos, pequeños y actualmente están mal ubicados. En el mercado mayoristas N° 1 hay 3,500 carretilleros que realizan el

desplazamiento de los productos. Acuden más de 12,000 compradores y 300 camiones diarios. Algunos calculan que la inapropiada manipulación ocasiona una merma del 15% de los productos que allí se expenden.

A partir de la situación descrita, es posible resumir las siguientes tres conclusiones básicas:

- La comercialización mayorista del país ha estado y sigue estando ampliamente centralizada en Lima. Sin embargo durante los últimos años la comercialización mayorista se ha ampliado más allá del ámbito de acción de los mercados mayoristas No. 1 y 2, apareciendo otros mercados mayoristas informales y mercados formales (como MINKA) con participación activa del sector privado.
- La comercialización de productos agrarios en el mercado de nivel mayorista en Lima tiene una influencia gravitante en todo el país; por tanto la problemática del comercio mayorista en Lima conlleva a una problemática de cobertura nacional, más allá del ámbito de la ciudad de Lima.
- Los problemas del mercado mayorista en sus dos locales principales y la falta, en general, de un adecuado sistema de comercialización afectan a todo el sistema de comercialización, tratándose, por tanto, de un problema que afecta no solo a los comerciantes mayoristas únicamente, sino también al productor agrario y al consumidor final.

Según Cilloniz (1994)⁷, EMMSA tiene la misión de administrar la comercialización de alimentos. Sin embargo la realidad ha demostrado que la gestión no ha sido precisamente eficiente, permitiendo que la comercialización mayorista llegue a un nivel de operación de condiciones caóticas, creando un “cuello de botella” que entorpece el flujo de comercialización del agricultor al mayorista y de éste al minorista, afectando finalmente el funcionamiento del sistema⁸.

En lo que se refiere a la existencia de un solo gran mercado mayorista en Lima, hay opiniones que señalan que es fundamental para una correcta formación de precios. Sin embargo, existen otras opiniones que analizan la situación desde otra perspectiva. Para que exista un solo gran mercado, debe haber dos condiciones fundamentales. Primero, un sistema de venta minorista totalmente estabilizado y eficiente; y segundo, un sistema vial fluido. Dada la gran dispersión y deficiencia del mercadeo minorista en Lima, así como las conoci-

das debilidades del sistema de transporte del país, los técnicos han venido propugnando descentralizar los sistemas de comercialización mayorista por toda la ciudad, para que las fases de comercialización entre mayoristas y minoristas sean más cortas, con menos costos de traslado y, por tanto, mayor beneficio para el comprador. La práctica concreta así lo está demostrando a través de la participación de la iniciativa privada en la puesta en funcionamiento del mercado MINKA, otras iniciativas previstas para acciones similares en los conos norte y sur de la gran capital, e inclusive el funcionamiento de mercados mayoristas informales como los de “Caquetá” y “Fiori”, entre otros.

3.3. Esfuerzos para mejorar el mercadeo mayorista en Lima

A mediados de la década de los sesentas, se iniciaron los estudios para un nuevo mercado mayorista de Lima, dadas las claras deficiencias que mostraba el comercio mayorista de aquél entonces. Se estableció entonces que la mejor zona para un futuro mercado mayorista de Lima sería Santa Anita.

En 1982 fue actualizado el estudio original y remitido a la oficina de la FAO, iniciándose paralelamente las gestiones oficiales de financiamiento ante el Banco Mundial⁹. En mayo de 1983 el gobierno peruano sustenta el informe final en Washington ante el Banco Mundial y en setiembre de ese mismo año el Ministerio de Agricultura se dirige a COFIDE con el fin de formalizar la solicitud de financiamiento para los estudios definitivos del proyecto.

En mayo de 1984, EMMSA firmó un acta de negociación con el Banco Mundial, que aseguraba la ejecución del proyecto. En mayo de 1985 se firma el convenio de Préstamo Subsidiario entre el Banco Mundial y EMMSA, por US\$ 22.4 millones, para la ejecución del llamado “Gran Mercado Mayorista de Lima”. En octubre de 1985, el Ministerio de Economía manifiesta que la contrapartida del Tesoro Público para el proyecto estaba siendo considerada en el anteproyecto del presupuesto del Poder Ejecutivo.

Es en agosto de 1991 que recién se inicia un desembolso del crédito de US\$ 10 millones por parte del Banco de la Nación, para la primera etapa de la obra. Sin embargo en octubre de 1992, el Banco de la Nación deniega a EMMSA dos solicitudes de refinanciación, por mala política de venta de los puestos del nuevo mercado. En diciembre de 1992 se paraliza la obra.

En enero de 1998 se retoma la iniciativa y se efectúa una convocatoria internacional de proyectos integrales, para entregar en concesión a una em-

presa privada la construcción y explotación del Gran Mercado Mayorista de Santa Anita. En noviembre de este mismo año se hace entrega de la concesión al único postor que se presentó a la licitación internacional, el Consorcio URBI Mercados S.A.

El mercado está ubicado a la altura del kilómetro 4 de la Carretera Central. Ocupa un área de 642,440 metros cuadrados (64.2 ha) donde existirán puestos con extensiones mínimas de 45 metros cuadrados y áreas para el desplazamiento vehicular interno. El proyecto original contempla servicios de almacenamiento, clasificación de productos y control de calidad, así como cámaras de refrigeración. Adicionalmente, la instalación de servicios de banca y seguros, transporte, telecomunicaciones, restaurantes, hotel, estaciones de servicios y posta de salud.

Al producirse su paralización en 1992, el mercado tenía un avance del 15 al 20% en sus obras totales proyectadas. La empresa concesionaria manifiesta que gastó US\$ 2.5 en obras preliminares, como nuevos estudios de ingeniería y diseño de planos; sin embargo, el inicio de la ejecución de obras ha tenido que posponerse debido a la situación generada por la aprobación de un proyecto de ley que privatiza los mercados.

En octubre de 1999, el Congreso de la República aprobó un proyecto de ley que dispone que tanto los mercados mayoristas como minoristas, ubicados en inmuebles del estado, incluidos los terrenos que pertenecen a los municipios, deberán ser transferidos a las personas que ocupan dichos locales. El consorcio URBI Mercados S.A. deplora la existencia de una contingencia legal que ha detenido las obras y que debe resolverse para darle continuidad a la obra.

En conclusión, a más de cuarenta años de iniciados dichos estudios, no sólo no se ha logrado implementar un sistema de comercialización eficiente, sino que la comercialización de alimentos perecibles se ha deteriorado gravemente, al no haberse mejorado la infraestructura frente a un crecimiento de la población de Lima afectada seriamente por las grandes migraciones de los ochentas y noventas.

Independientemente del entrampamiento que todavía está pendiente de resolver, en relación a la continuación de las obras de este esfuerzo, es destacable la participación de la empresa privada en el desarrollo de servicios para la comercialización de los productos del agro. Es importante mencionar en este sentido la puesta en marcha del centro de comercio mayorista MINKA, ubica-

do en la ruta de Lima al Callao, con una extensión total de 50,000 metros cuadrados. MINKA cuenta con 432 puestos de venta iniciales, que se calcula atienden unas tres mil personas y tienen un promedio mensual de movimiento de 18 mil toneladas métricas. MINKA tiene, además servicios de vigilancia interna y externa, playas de estacionamiento y un terminal de ómnibus y taxis. Tiene proyectado también brindar servicios complementarios de refrigeración, clasificación y envasado de productos agrarios perecederos. La obra de la primera etapa ha demandado una inversión de 30 millones de dólares, y se ha previsto una segunda etapa del proyecto en otros 50,000 metros cuadrados con que se cuentan. Además se espera replicar esta iniciativa en otros dos centros de este tipo, ubicados en los conos sur y norte de Lima.

3.4 Características deseables de un subsistema de comercio mayorista eficiente

Aquellas ciudades que se caracterizan por la fortaleza y vigor de sus economías, por lo general tienen varios mercados mayoristas en puntos clave de sus territorios.

En España, por ejemplo, la empresa de participación "MERCASA" engloba una red de 22 mercados mayoristas, instalados en 22 ciudades españolas que cubren actualmente toda la geografía nacional y facilitan el desarrollo del comercio mayorista con fórmulas modernas y rentables para todos. Dicha red de grandes complejos comerciales es única en el mundo y sitúa a España a la vanguardia internacional en lo que se refiere a infraestructura para el desarrollo de la actividad comercial mayorista.

La Comunidad Europea y Estados Unidos de América poseen complejos similares, fruto de iniciativas y de la intervención privada. En el viejo continente, el sistema de mercados mayoristas constituye el primer gran piñón del engranaje comercial que impulsa la economía de países como España, Alemania, Inglaterra, Suiza y Dinamarca¹⁰.

Como puede inferirse de lo anteriormente mencionado, una red eficiente y descentralizada de mercados mayoristas de un determinado país es posible de alcanzar en la medida que existan condiciones de descentralización social, económica y política en el país de la referencia. Según Cilloniz (1994), una red eficiente de comercialización mayorista requiere de la existencia de mercados mayoristas descentralizados que cumplan, cada uno de ellos, con las siguientes características:

- a. Infraestructura adecuada tanto en el tamaño del mercado como en el tamaño de los puestos individuales, así como una ubicación correcta que brinde las facilidades para el negocio de los productos.
- b. Conocimiento de los mercados mayoristas como unidad comercial integral que incluya a todos los componentes de alimentación: pescados, carnes diversas, frutas y hortalizas, productos no perecibles, abarrotos, etcétera.
- c. Un sistema de información de mercados ágil, veraz y confiable, de difusión inmediata, que permita la integración de los usuarios de la información.
- d. Normalización y estandarización de embalajes y de pesas y medidas, a nivel no sólo del mercadeo mayorista sino a lo largo de todas las cadenas agrocomerciales que conforman el sistema de agronegocios del país .
- e. Servicios complementarios tales como: almacenamiento en frío, producción de hielo, laboratorio de control de calidad, taller de mantenimiento para vehículos, gasolineras, hoteles, restaurantes, posta médica, bancos y otros locales comerciales, etcétera.

4. REDES Y CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

4.1. Definiciones básicas

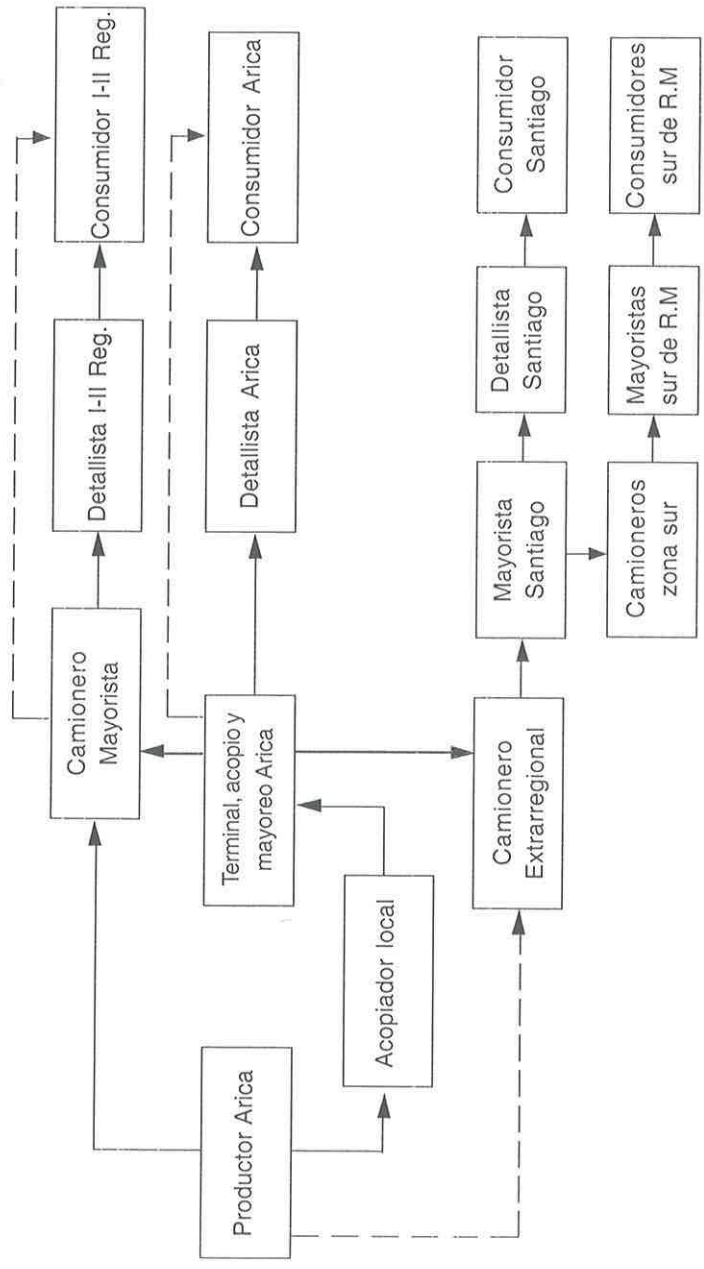
Los agentes de la cadena agrocomercial participan en el proceso a través de la transferencia de los productos desde los productores a los consumidores, generando una serie de circuitos de canalización de los diferentes productos, los que son comúnmente conocidos como canales de comercialización.

Un **canal de comercialización** representa entonces la relación entre los agentes de intermediación de un producto o grupo de productos, permitiendo conocer de manera sistemática el flujo o circulación de los bienes entre su origen y destino. En cada etapa del canal, participan agentes y organizaciones que manejan un determinado producto o grupo de productos, desde la producción hasta el consumidor final. Una **red de comercialización** está constituida por el conjunto total de canales de comercialización por la que atraviesan los productos agropecuarios para llegar a su destino final. En otras palabras una red está siempre constituida por uno o más canales de comercialización, que en resumen muestran las diferentes "rutas" a través de las cuales pasan las mercancías desde el productor hasta el consumidor. En el gráfico 4, a continuación, tenemos un ejemplo de una red constituida por cuatro diferentes canales de comercialización: uno que va dirigido a los consumidores locales (Arica-Chile), otro a consumidores regionales, un tercero a consumidores de la capital (Santiago-Chile), y finalmente uno que termina en consumidores del otro lado del país (sur de Chile).

Una red y sus respectivos canales de comercialización es usualmente representada a través de un diagrama, en el cual se señala el rol y la importancia que desempeña cada participante en el movimiento de bienes y servicios a lo largo de la cadena agrocomercial. El nivel de especificidad del canal depende de la especificidad del estudio que se está llevando a cabo, así como de las características del mercadeo de cada producto en particular.

La identificación de un canal de comercialización permite señalar la importancia y el papel que desempeña cada participante en el movimiento de los bienes a lo largo de la cadena agrocomercial. Cada etapa del canal se asocia a un eslabón de la cadena y señala un cambio de propietario del producto o un tipo de servicio que se presta dentro del proceso de comercialización. A este nivel, el énfasis recae en las interrelaciones existentes entre esas diferentes instituciones y organismos, unidos por un doble objetivo común: (i) obtener ganancias y (ii) servir al consumidor.

Gráfico 4. Ejemplo de una red y sus canales de comercialización: caso de hortalizas en Chile



Fuente: Ministerio de Agricultura e ILCA 1982. Adaptado de Mendoza, G. (1991) «Metodología para el Estudio de Canales y Márgenes de Comercialización», en Scott, G.J. y J.E. Herrera (editores), *Mercadeo agrícola: Metodologías de Investigación*, CIP - IICA, Lima-Perú.

4.2. Tipología de redes y canales de comercialización.

a. En términos del grado de intermediación.

a.1. *Redes Directas*.- son aquellas en las que sólo participan agentes que pertenecen a los eslabones inicial (productores) y final (consumidores) de la cadena de comercialización (gráfico 5). Una red directa está constituida, por sólo un canal de comercialización. En la práctica casi no existen. Un ejemplo que aun subsiste en algunas áreas del ámbito rural, es el de la venta directa de *leche y otros productos frescos*, por parte del propietario (productor) por las calles de los pequeños pueblos rurales.

Gráfico 5. Ejemplo de una red directa hipotética de comercialización



a.2. *Redes Indirectas*.- son aquellas en las cuales participan una gran cantidad de agentes de intermediación, a través de un intrincado complejo de canales de comercialización. En algunos casos dichos agentes de intermediación tienen una contribución mínima a la generación de utilidades. Ejemplos de este tipo de redes y canales son los casos de la comercialización de la mayoría de productos agropecuarios en Perú y la región latinoamericana (ver gráfico 6).

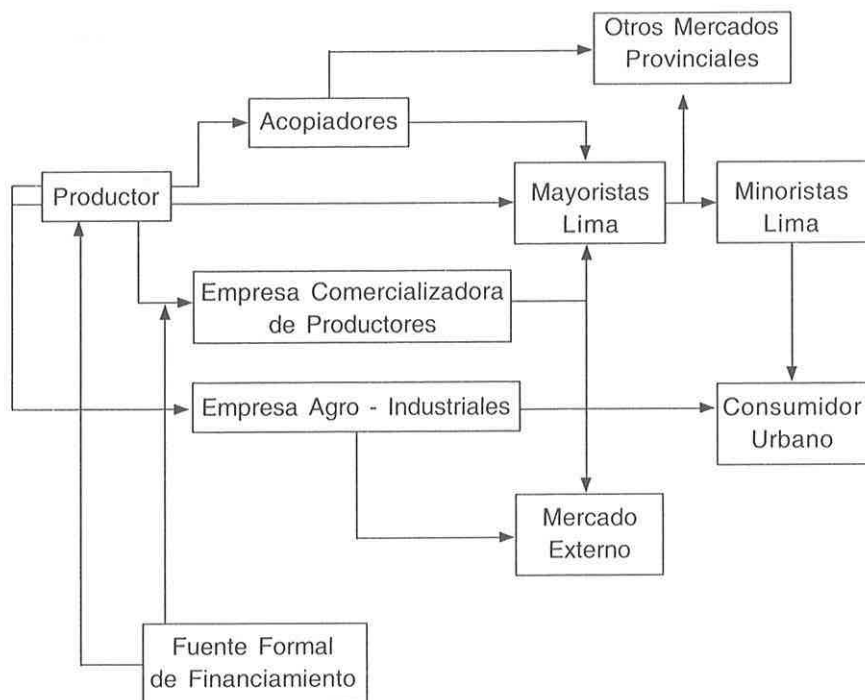
Entre estos dos extremos (redes directas e indirectas) existen una gran variedad de tipos de redes de comercialización, cuya complejidad o simplicidad va a depender del tipo de producto del que se trate así como de las rutas por donde transitan los productos antes de llegar al destino final.

Lo ideal es tener redes con canales relativamente cortos y directos y con participación de un número tal de agentes de intermediación que realmente asuman riesgos y agreguen utilidad a los bienes, en función de la demanda final, permitiendo el funcionamiento de cadenas agrocomerciales competitivas y eficientes.

b. En términos de la estructura de las redes de comercialización.

b.1. *Redes Centralizadas*.- representan estructuras tradicionales de comercialización de productos agropecuarios, en las cuales el funciona-

Gráfico 6. Ejemplo de red indirecta de comercialización: el caso de frutas en la costa norte del Perú - 1993

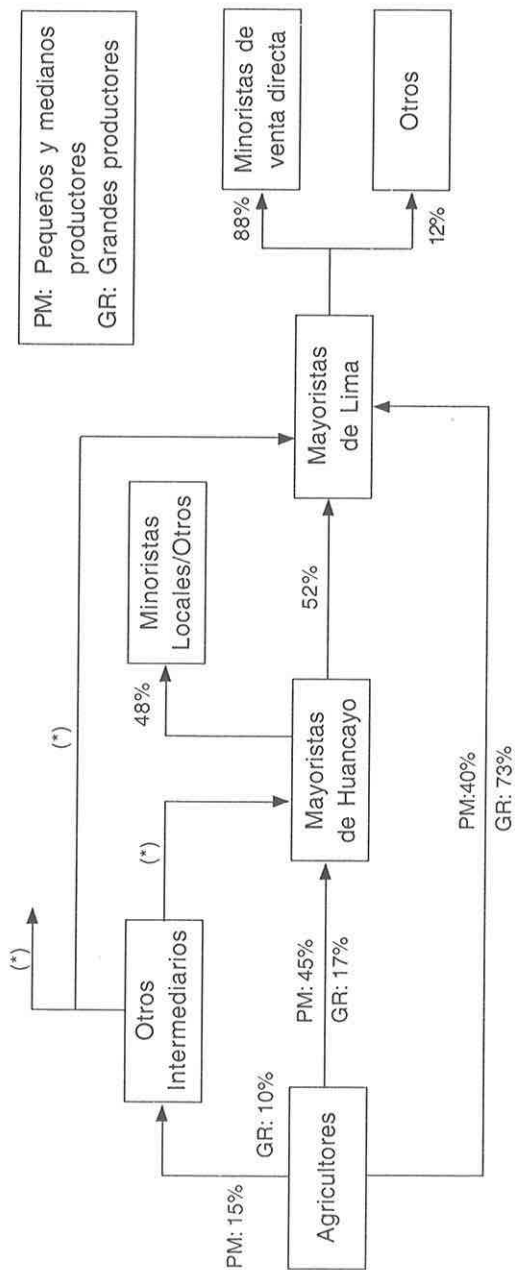


Fuente: Valdivia, M. y V. Agreda (1994) «El sistema de comercialización de frutas: los casos del limón, maracuyá y mango en el norte del Perú», en Escobal, J. (editor), *Comercialización agrícola en el Perú*, GRADE - AID, Lima - Perú.

miento de la red se dinamiza en función a un solo intermediario (que generalmente es el mayorista); mismo que adquiere un rol preponderante en la negociación comercial, en la nivelación y preparación de los productos, así como en la formación de precios (con repercusiones en los mismos hacia el origen y destino). El gráfico 7 muestra un ejemplo de red de comercialización centralizada.

b.2. *Redes Descentralizadas*.- se caracterizan por el desplazamiento del centro de poder y de la tradicional iniciativa de un solo intermediario (usualmente el mayorista) hacia otros intermediarios de la red (tales como detallistas y agentes de comercio exterior), los que participan en la consolida-

Gráfico 7. Ejemplo de una red centralizada de comercialización de papa para consumo: el caso de papa blanca en el eje Valle del Mantaro - Lima, Perú -1993

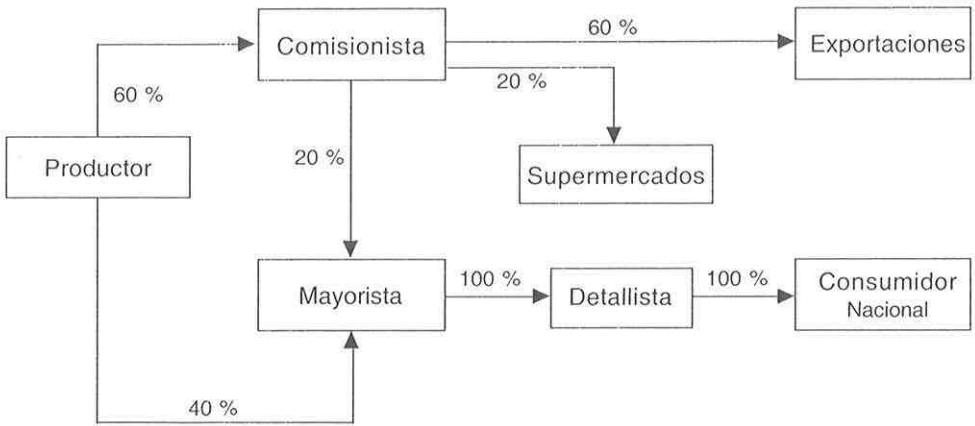


Fuente: Alarcón, J.A. (1994) «Comercialización de papa para consumo: el caso del eje Valle del Mantaro - Lima Metropolitana» en Escobal, J. (editor). *Comercialización agrícola*, GRADE - AID, Lima - Perú.

Nota: Los porcentajes se refieren a volúmenes de comercialización y el símbolo (*) implica canales de comercialización no estudiados.

ción de canales de comercialización alternativos. En este caso la formación de precios y las actividades de nivelación y preparación de productos, deja de ser una actividad exclusivamente dependiente de un solo agente. Del mismo modo la capacidad del mayorista tradicional disminuye, aunque ello no necesariamente implica un proceso “equitativo” o de “igualdad” de capacidad de negociación de todos los actores participantes en la red. Un ejemplo ilustrativo de una red descentralizada de comercialización es mostrado en el gráfico 8 siguiente.

Gráfico 8. Ejemplo hipotético de una red descentralizada de comercialización agraria



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Los porcentajes corresponden a la distribución de los volúmenes de comercialización del producto (hipotético).

5. MÁRGENES DE COMERCIALIZACIÓN E INDICADORES DE RENTABILIDAD

Las actividades de intercambio, además de agregar utilidad de "posesión" a los productos, hacen efectivo el lucro del agente participante, el cuál se mide por medio del margen de comercialización. El Margen de Comercialización representa los costos y riesgos del mercadeo, así como una retribución o beneficio neto importante para entender la participación relativa de los agentes en la cadena agrocomercial. En lo que respecta al agricultor, el margen de comercialización tiene como finalidad cubrir los costos y riesgos de la producción, más el beneficio neto o retribución por su participación en el proceso agrocomercial.

En términos generales, cuanto más larga y compleja es la red de comercialización de algún producto o productos, mayor será su costo. Por tanto, la simple comparación del precio que se paga al productor con el precio al consumidor no es una indicación exacta de la eficiencia de la comercialización, ya que ello no tiene en cuenta lo que cuesta la red y sus cadenas de comercialización desde que el producto sale de la explotación agrícola hasta que llega al consumidor. Así si un agricultor vive a 20 kilómetros de distancia de un mercado, el precio final que percibirá será mayor que el que percibiría un agricultor que vive a 200 kilómetros de distancia, porque en el primer caso los gastos de transporte serían menores. Del mismo modo, el que cultiva un producto fácilmente deteriorable, como papaya por ejemplo, es probable que perciba un precio relativamente inferior al que cultiva un producto menos deteriorable, como una menestra, ya que cuando aquél llegue al mercado, parte del mismo podría no estar ya en condiciones óptimas de venta. Por consiguiente, al comparar los precios que se pagan al agricultor con los precios de consumo, es necesario conocer los gastos originados a lo largo de la cadena agrocomercial; ello se hace a través del cálculo de los márgenes de comercialización. Sólo entonces podrá saberse si algunos agentes de intermediación están obteniendo beneficios excesivos, si la cadena agrocomercial es ineficiente, o si está justificado un costo determinado como relativamente alto.

El conocimiento de los márgenes de comercialización es importante para todos aquellos que intervienen en la comercialización de productos agropecuarios, sin embargo es más importante aún para investigadores y funcionarios gubernamentales que se dedican a analizar o monitorear el rendimiento de los mercados agrícolas, en la medida que ello requiere conocer los

costos y los márgenes de comercialización. Ello servirá, además, como mecanismo de comparación relativa entre agentes participantes y si se proponen conseguir mejoras convenientes, tales como la producción y/o promoción de nuevos bienes.

5.1 Costos e ingresos

Un entendimiento mejor del cálculo de los márgenes de comercialización requiere de una precisión en cuanto al uso particular de conceptos particularmente relacionados con costos y otras variables como las siguientes:

a. Costos de producción

Están referidos a los gastos incurridos por los productores, con el fin de obtener una producción específica. Se refieren específicamente a los gastos incurridos en la compra de insumos en general, mano de obra (contratada y familiar), costos de transacción, etcétera.

b. Costos de comercialización

Los costos de comercialización constituyen el valor de los insumos usados para agregar utilidad al producto. El valor agregado en el mercadeo es la utilidad incorporada al bien comercializado. Los costos de mercadeo varían de un producto a otro, dependiendo de muchos factores, tales como la estructura de la producción, la localización del consumidor con respecto al productor, su capacidad de pago, hábitos, etcétera.

Son varios los rubros que intervienen en el cálculo de este tipo de costos, y que son realizados por todos los agentes intermediarios participantes, incluidos los productores como el eslabón inicial de la cadena agrocomercial:

- Costos de acarreo, selección y clasificación

Son aquellos costos en que incurre el productor u otro intermediario con el fin de facilitar el proceso de comercialización a través del agregado de utilidad al producto. Por la realización de estas actividades, se incurren en pérdidas que son producto de merma, esperas, manipuleo, etcétera.

- Costos por envases, pita y tapabocas

Son aquellos costos incurridos en los rubros señalados. Normalmente no son recuperables ya que la venta se realiza con los envases.

- Costos de carga y descarga

Son los costos en que se incurren al llevar el producto desde el almacén o lugar de despacho hasta el camión, o viceversa.

- Costos de flete

Se refieren al valor de los gastos de transporte del producto desde el centro de producción o compra, al mercado siguiente, intermediario o final.

- Costos de viáticos

Se refiere a los gastos por concepto de alojamiento y alimentos del o los responsables del traslado de la carga.

- Mermas

Se refieren a los daños que sufren los productos, y que influye en el volumen total de la cantidad final comercializada. Los niveles de mermas varían de producto a producto y dependen de las características de los mismos, las condiciones en que son manipulados, transportados, etcétera.

c. Otros Costos

En esta categoría podríamos incluir costos por arriendos, depreciación, publicidad, intereses y otros, en los que incurren diferentes agentes participantes en la cadena agrocomercial.

d. Precios de venta y de compra

El primero se refiere al precio que recibe cada participante en la cadena agrocomercial por la venta del producto poseído, mientras que el segundo se refiere al precio que paga cada participante por la adquisición del producto. Ambos precios, al igual que los costos de comercialización, deben ser expresados por unidad de peso (por kilogramo, por ejemplo).

5.2. Cálculo de los márgenes de comercialización¹¹

La estimación de los márgenes de comercialización no es una tarea sencilla, requiere de información fidedigna, la mayoría de veces a un nivel promedio. Específicamente los costos de comercialización son valores que necesitan ser recolectados de fuentes primarias. Nos entrega, sin embargo, *información relevante y concluyente de la forma como se distribuyen los beneficios, a nivel*

promedio, entre cada uno de los agentes participantes en el proceso de comercialización, incluidos los productores, y a nivel de canales específicos de comercialización, o lo que es lo mismo, a nivel de una cadena agrocomercial.

Los márgenes de comercialización pueden ser brutos o netos. El *margen bruto* se refiere a la distribución bruta promedio del valor total generado en la producción y comercialización de los diferentes productos agropecuarios en la economía, entre los diferentes agentes participantes. El *margen neto* mide también la distribución del valor generado, pero descontando los costos en que han incurrido cada uno de los agentes participantes.

El cálculo de los márgenes de comercialización se hace utilizando básicamente las siguientes fórmulas:

- a. *Margen Bruto Total (MBT)*, que puede ser dado en términos porcentuales a partir de la siguiente fórmula:

$$MBT = ((P_c - P_p)/P_c) \times 100$$

Donde P_c : precio de venta a nivel de consumidor.

P_p : precio de venta a nivel de productor.

El *Margen Bruto Individual* es calculado a nivel de un agente en particular:

$$MB(i) = ((P_i - P_{i-1})/P_c) \times 100$$

Donde P_i : precio de venta a nivel del agente i (etapa i)

P_{i-1} : precio de venta a nivel agente $i-1$ (etapa $i-1$). Es lo mismo que precio de compra del agente i .

- b. *El Margen Neto de Comercialización (MNC)* se calcula a nivel individual y se refiere al margen en el cual, a la diferencia de precios anterior, se le han descontado los costos incurridos por cada agente de intermediación.

$$MN(i) = ((P_i - (P_{i-1} + C_i))/P_c) \times 100$$

Donde C_i = Costo agregado de comercialización a nivel del agente i (no considera el precio de compra del producto, proveniente del agente anterior).

En el caso del productor, C_i incluye el costo de producción y comercialización y $P_o = 0$.

En ambas fórmulas (margen bruto y neto), el denominador P_c es usado a fin de obtener la participación de cada uno de los agentes participantes en el canal agrocomercial, como parte proporcional del valor que paga el consumidor final del producto.

Un ejemplo del cálculo de Márgenes de comercialización es presentado en el siguiente cuadro 2:

Cuadro 2. Márgenes de comercialización, bruto y neto, de Papa Blanca comercializada del Valle del Mantaro a Lima, 1993

Agente	Precios (S/Kg.)	Costos (S/Kg.)	Margen Bruto (%)	Margen Neto (%)
Productor peq-mediano	0.247	0.209	40.2	6.2
Productor grande	0.247	0.197	40.2	8.1
Mayorista de Huancayo	0.296	0.038	8.0	1.8
Mayorista de Lima	0.469	0.087	28.1	14.0
Minorista de Lima	0.615	0.078	23.7	11.1
Total Intermediación		0.203	59.8	26.8

Fuente: Alarcón, J. (1994). "Comercialización de Papa para Consumo: el Caso del Eje Valle del Mantaro-Lima Metropolitana", en Escobal J. (editor), *Comercialización Agrícola en el Perú*, GRADE-AID. Lima-Perú.

Como podrá observarse en los cálculos del cuadro 2, dados los altos costos de producción y comercialización de los productores del Valle del Mantaro, sus márgenes netos disminuyen en aproximadamente 80 por ciento (de 40.2 a 6.2 en el caso de los pequeños y medianos productores, y de 40.2 a 8.1 en el caso de los grandes productores de papa blanca). Asimismo, el menor margen bruto de comercialización de papa de los mayoristas de Huancayo (8.0) también ha disminuido hasta un nivel neto de 1.8. En otras palabras, en este ejemplo utilizado, por cada sol gastado en papa por los consumidores en Lima, 6.2 y 8.1 céntimos corresponden a ganancias netas de los productores; los mayoristas de Huancayo se quedan con 1.8 céntimos de ganancia, los mayoristas de Lima con 14 céntimos, y los minoristas de Lima con 11.1 céntimos, en promedio. El total de la utilidad neta de la intermediación fue de 26.8 céntimos.

5.3 Cálculo de los indicadores de rentabilidad¹²

A diferencia de los márgenes de comercialización que miden el grado y nivel de participación de cada agente en la cadena total de comercialización, los indicadores de rentabilidad se complementan con los primeros, en la medida que *proporcionan información sobre la utilidad neta de la actividad de comercialización en la que participan cada uno de los agentes involucrados, como una proporción de los costos en que éstos han incurrido.*

Es indudable que el conocimiento de los indicadores de rentabilidad es indispensable para los agricultores interesados en la producción de nuevos cultivos, en la medida que les interesa conocer no sólo cuales serán los gastos que probablemente originará tal producción sino también el costo de la comercialización y los beneficios netos. Los comerciantes que se dedican a la venta al por mayor y al por menor tendrán también que conocer el valor de sus gastos, si quieren tener algún beneficio neto de su participación en la cadena. Por último, también los investigadores y funcionarios gubernamentales que se dedican a analizar o monitorear el rendimiento de los mercados agrícolas deberán interesarse en conocer los costos y beneficios netos, con el fin de vigilarlos regularmente si se proponen conseguir mejoras convenientes, tales como la creación de nuevos mercados.

El cálculo de la rentabilidad de un determinado agente intermediario "i" puede ser realizado haciendo uso de cualquiera de las siguientes tres fórmulas:

a. Rentabilidad sin rotación de capital (R_{ss}):

$$R_{ss} = \frac{P_i - (P_{i-1} + C_i)}{(P_{i-1} + C_i)} \times 100$$

Donde R_{ss} : Rentabilidad sin considerar rotación del capital

P_i : Precio de venta a nivel de actividad i. $P_0=0$.

C_i : Costo agregado de comercialización a nivel del agente i.

En el caso del productor, C_i es el costo de producción más comercialización.

b. Rentabilidad con rotación de capital (R_{cs}):

La rentabilidad sin rotación de capital tiene la limitación de no considerar la velocidad de rotación del stock de capital involucrado. El siguiente indicador, que incluye la rotación de capital, subsana dicha limitación:

$$R_{cs} = \frac{(P_i - (P_{i-1} + C_i)) * n}{(P_{i-1} + C_i)} \times 100$$

Donde R_{cs} : Rentabilidad considerando la rotación del capital

n: número de veces que rota el stock de capital utilizado en una determinada actividad.

A fin de hacer comparables los resultados entre los diferentes agentes que intervienen en el proceso de comercialización, se necesita estandarizar la rotación de capital a un período determinado. En el caso de papa, por ejemplo, el período podría ser el período vegetativo del cultivo (5 meses, en promedio). De esta cuenta, los agricultores tienen un valor de rotación $n = 1$, en 5 meses; los mayoristas locales y minoristas finales podrían tener un valor de rotación de $n = 50$ en 5 meses (pues rotan el capital en 3 días); mientras que los grandes mayoristas finales podrían tener un valor de rotación de $n = 75$ en 5 meses (pues rotan el capital en 2 días).

c. Rentabilidad con escala de operación (Re):

Como su propio nombre lo indica, este es un indicador de rentabilidad en el que se considera relevante introducir el volumen del producto que es comercializado por cada agente de comercialización que es motivo de evaluación en un determinado estudio de rentabilidad. La fórmula utilizada en este caso es la siguiente:

$$Re = P_i - (P_{i-1} + C_i) \times V_i$$

Donde V_i = Volumen comercializado por el agente i en un período estandarizado

Un ejemplo del cálculo de rentabilidad es dado a continuación en el cuadro 3:

Cuadro 3. Rentabilidad, ingresos y costos promedio (soles) por Kg. de papa blanca en el Valle del Mantaro, en 1993, según tipo de agente de comercialización

	Unidad	Agricultores			Mayoristas		
		Peq-Med	Grandes	Huancayo	Lima	Minoristas	
Precio de Venta	(S./Kg)	0.247	0.247	0.296	0.469	0.614	
Costo de Producción (A)	(S./Kg)	0.202	0.189				
Costo de Comercialización (B)	(S./Kg)	0.007	0.008	0.038	0.087	0.078	
Costo Total Agregado (Ci= A+B)	(S./Kg)	0.209	0.197	0.038	0.087	0.078	
Costo Total (CT= Pi-1+Ci)	(S./Kg)	0.209	0.197	0.285	0.383	0.547	
Ingreso Neto (IN=Pi-CT)	(S./Kg)	0.038	0.050	0.011	0.086	0.068	
N° de Rotaciones en 5 meses	(n)	1	1	50	75	50	
Rentabilidad (por Kg) sin rotación de Capital (IN/CT)x100	(%)	18.2	25.4	3.9	22.5	12.4	
Rentabilidad (por Kg) con rotación de Capital ((INxn)/CT)x100	(%)	18.2	25.4	195.0	1687.5	620.0	
Tm. De papa comercializadas en 5 meses (en promedio)	Tm.	25.4	147.3	175.0	450.0	15.5	
Ingreso total neto en 5 meses	(S.)	965	7,365	1,925	38,700	1,054	
Ingreso total neto en 5 meses	(US\$)	449	3,426	895	18,000	490	

Fuente: Alarcón, J. (1994). "Comercialización de Papa para Consumo: el Caso del Eje Valle del Mantaro-Lima Metropolitana", en Escobal J. (editor), *Comercialización Agrícola en el Perú*, GRADE-AID, Lima-Perú.

NOTAS DEL CAPÍTULO III

1. Villasuso, J. M. (2002). "Organización y Gestión: La Clave del Éxito", documento presentado en la Conferencia de Planificación *Modernización de la Agricultura Regional*, auspiciada por INCAGRO, Lima-Perú, abril de 2002 (mimeo).
2. North, D. C. (1994). "Integrating Institutional Change and Technical Change in Economic History: A Transaction Cost Approach" *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 150(4), 609-624.
3. Branson, R.E. y D.G. Norvell (1983). *Introduction to Agricultural Marketing*, Second Edition, McGraw-Hill Book Company, USA (capítulo 3).
4. Mendoza, G. (1980). *Compendio de Mercadeo de Productos Agropecuarios*, Segunda edición, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), San José-Costa Rica (capítulo 7).
5. EMMSA en realidad funcionó en sus inicios como una empresa estatal de derecho privado perteneciente al ámbito de ECASA. Luego en 1987 pasó a depender de la Municipalidad de Lima.
6. Ver Gagliardi, R. (2001) "Comercialización" en Guerra García H. (editor), *Agricultura Peruana*, Impreso en Jhire Grafel SRL., Lima-Perú (pp. 149-159).
7. Cilloniz, A. (1994). *Comercialización*, documento presentado en el *Primer Encuentro Nacional por la Agricultura*, Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE), Lima-Perú (mimeo).
8. Esta aseveración es respaldada por los diferentes artículos expuestos en el libro editado por Escobal, J. (1994). *Comercialización Agrícola en el Perú*, Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE) y Agencia para el Desarrollo Internacional (AID), Lima-Perú.
9. Gagliardi, R. (2001) "Comercialización" en Guerra García H. (editor), *Agricultura Peruana*, Impreso en Jhire Grafel SRL., Lima-Perú (pp. 149-159).
10. Ver el artículo "Grandes Mercados Mayoristas del Mundo", en *Agrovalle*, revista Agropecuaria para el Desarrollo Regional, Año I – Octubre de 2000, Junín - Perú.
11. Es importante añadir que los márgenes de comercialización son usualmente y fácilmente estimados a nivel de cada una de los canales de comercialización, más no así a nivel de toda la red.
12. Una explicación más detallada de estos indicadores es proporcionada en el Apéndice del libro editado por Escobal J. (1994), *Comercialización Agrícola en el Perú*, GRADE-USAID.



IV. BOLSA DE PRODUCTOS¹

1. Definiciones básicas. 2. Antecedentes y características de las Bolsas de Productos en el mundo. 3. Funcionamiento de la Bolsa de Productos. 4. Agentes involucrados en la Bolsa de Productos. 5. Mecánica de operación de la Bolsa de Productos. 6. Condiciones necesarias para el funcionamiento de la BP. 7. La Bolsa de Productos en el Perú. Notas del capítulo IV.

1. DEFINICIONES BÁSICAS

Para la gran mayoría de productos agropecuarios en el Perú, existen diferentes redes de comercialización con participación de numerosos intermediarios, en las que predomina o destaca la participación de los mayoristas como concentradores de la producción e iniciadores de la distribución de los productos, contribuyendo con ello a destacar como elemento central en la formación de precios hacia atrás y hacia adelante de la cadena agrocomercial. Los mayoristas juegan un rol importante en el sistema agrocomercial, toda vez que aportan una serie de beneficios a los productores, consumidores y resto de intermediarios, reducción de pérdidas de mercado, mejoras en la eficiencia de movilidad y tiempo de abastecimiento, reducción de costos, etcétera. Sin embargo, existen numerosos estudios que demuestran que el sistema agrocomercial en el país adolece precisamente de las características de eficiencia y competitividad deseables.

Esta situación es de tal magnitud que muchos estudiosos revelan que la crisis por la que atraviesa el sector agrario peruano se debe en buena parte a la estructura y operatividad del subsistema de comercialización. En efecto, la falta de eficiencia y competitividad de los mercados de productos agrarios, junto con la baja productividad del sector, han hecho de éste tal vez el más vulnerable frente al programa de reforma estructural y liberalización comercial aplicado en el país en los últimos años.

Un requisito importante para la competitividad del sector es la existencia de un sistema agrocomercial basado en el funcionamiento de una red de mer-

cados competitivos, que permita la colocación de productos agrarios en forma oportuna, adecuada y eficiente para los consumidores, así como también la consecución de un mayor bienestar para los agentes que participan en todas las cadenas agrocomerciales constitutivas.

Dado que la intermediación mayorista es un eslabón fundamental del sistema agrocomercial, en la medida que crea las condiciones para la formación de precios a nivel urbano, su adecuada operatividad es de vital importancia en apoyo de la eficiencia y competitividad de todo el sistema.

En tal sentido, la experiencia recogida de países desarrollados señala que la Bolsa de Productos (BP) es una excelente alternativa de comercialización mayorista en el país, pues permite el encuentro entre compradores y vendedores para realizar transacciones por descripción (sin la presencia física del producto) o por muestreo de los bienes transados, haciendo uso de documentos con compromisos de entrega inmediata o futura.

En definitiva la bolsa de productos agropecuarios es una de las instituciones modernas y avanzadas de todo sistema agrocomercial organizado, que se caracteriza por la presencia efectiva y real de liquidez, que tiene por finalidad favorecer una adecuada formación de precios y garantizar las transacciones que se realicen entre productores, comerciantes e industriales.

Actualmente existe conciencia en los actores de la problemática agraria, de que la clave de la rentabilidad no radica exclusivamente en el aumento de la producción y la productividad, sino también de una eficiente comercialización de productos, así como en un buen manejo del riesgo. Consecuentemente, la bolsa de productos es una alternativa promisoriosa para que los agentes peruanos de la cadena agrocomercial cuenten con una forma de establecimiento anticipado del precio de sus productos que luego comprarán o venderán, reduciendo al mínimo los riesgos de una fluctuación adversa de precios y salvaguardando, al mismo tiempo, sus ganancias.

2. ANTECEDENTES Y CARACTERÍSTICAS DE LAS BOLSAS DE PRODUCTOS EN EL MUNDO²

2.1. Antecedentes

Las bolsas de productos datan del siglo XVIII en Asia, antecediendo a la aparición de los Mercados de Valores por casi siglo y medio; comportamiento contrario al observado en Europa y los EEUU, donde los mercados de valores fueron creados con anterioridad a los de productos. Fueron los contratos de arroz de Osaka, legalmente reconocidos en 1730, donde se hallan los inicios de las operaciones a futuro, los mismos que alcanzaron una considerable importancia respecto a otros centros poblados de Japón. En Japón se desarrollaron, además, mercados para productos como aceites comestibles, algodón y metales preciosos.

Asimismo, en EEUU se inició el desarrollo de mercados de productos hacia fines del siglo XVIII, a través de, transacciones de contado con entrega inmediata, y luego a término, abarcando una variedad de productos, tales como alimentos y forrajes, textiles, pieles, metales y madera. Este tipo de contratos resolvieron el problema básico de encontrar un comprador para un vendedor o viceversa, pero no así, para controlar el riesgo financiero resultante de rápidos cambios en la oferta, demanda y precios, factores que resultaban esenciales resolver a los productores de las materias primas básicas.

Hacia 1865 se consolidó en EEUU la Bolsa de Productos de Chicago (BPCh)³, con la normalización del comercio de granos para entrega futura, respondiendo de este modo a la necesidad de dimensionar e incluso establecer el grado de riesgo que los participantes en este mercado se encontraban dispuestos a asumir. De dicha fecha en adelante los mercados a futuro han mostrado un importante desarrollo en este país, constituyéndose actualmente la BPCh en la principal bolsa de productos en el mundo, abarcando en ella negociaciones a futuros de productos diversos como granos básicos, soya y productos de soya, pollos congelados, madera, oro, plata y tasa de interés de hipotecas.

Existen actualmente Bolsas de productos en diversos lugares del mundo, para productos tales como trigo, maíz, cebada, azúcar, café, pollos congelados, cacao, algodón, aceite y harina de soya, lana, maderas y metales. Destacan en este sentido la "Chicago Mercantile Exchange", "New York Cotton

Exchange”, la Bolsa de Londres, entre otras. Del mismo modo, este tipo de mercado ha encontrado un importante desarrollo en algunos países de América Latina, destacando la Bolsa de Mercaderías y Futuros de Brasil, la Bolsa nacional Agropecuaria de Colombia y la Bolsa de Comercio de Argentina. El cuadro 4, a continuación, muestra un resumen de las principales características de las Bolsas de Productos más importantes del mundo.

2.2. Características de una Bolsa de Productos

De manera general y sintética una BP puede definirse como una institución con (i) una organización legal y jurídica suficientemente amplia y flexible para permitir la realización y el cumplimiento de las transacciones comerciales en juego, (ii) un espacio físico para permitir la asistencia de compradores y vendedores, con el fin de realizar transacciones comerciales mayoristas, sin la presencia física del producto, y en condiciones garantizadas de claridad y transparencia de las negociaciones.

A fin de consolidar las características mencionadas, la BP como institución debe cumplir las siguientes funciones básicas: (i) Proveer una amplia información a los agentes participantes, a fin de promover la transparencia del mercado, (ii) Definir reglas de juego claras, ágiles y equitativas para todos los participantes, (iii) Proteger los intereses de las partes involucradas, garantizando la transparencia de los acuerdos comerciales⁴.

Para cumplir con tales funciones, la BP debe estar equipada con espacios físicos para reuniones, casetas para operadores, oficinas, biblioteca, etcétera, y proveer una serie de otros servicios destinados a viabilizar la formalidad de las negociaciones. Es preciso remarcar que las Bolsas de Productos sirven básicamente como instituciones de apoyo al proceso de mercadeo. En consecuencia no actúan directamente en la negociación directa, no manejan, transportan ni procesan productos, tampoco fijan precios.

Cuadro 4. Características importantes de las principales Bolsas de Productos en el mundo, por continente

Año de Creación	Nombre	Ciudad y País	Principales Productos Comercializados
AMERICA			
1882	Chicago Board of Trade (CBOT)	Chicago (USA)	Granos, cereales y oleaginosas
1792	New York Cotton Exchange (NYCE)	New York (USA)	Algodón, café, azúcar moreno y cacao
1876	Kansas City Board of Trade (KCBT)	Kansas (USA)	Trigo y otros cereales
1800	Minneapolis Grain Exchange (MGE)	Minneapolis (USA)	Trigo duro, cerdo congelado, grano de girasol, avena
1917	Bolsa Mercantile & Futures (BM&F)	Sao Paulo (Brasil)	Café, algodón, oro y otros productos agrícolas
1981	Bolsa de Bahía Blanca (MAT)	Buenos Aires (Arg.)	Trigo, maíz, sorgo granifero, avena, cebada cervecera
1884	Bolsa de Comercio de Rosario (ROFEX)	Rosario (Argentina)	Trigo, maíz, sorgo granifero, avena, girasol, soja, lino
1979	Bolsa Nacional Agropecuaria de Colombia	Bogotá (Colombia)	Café, maíz, arroz, frijol, leche, papa, sorgo, ganado y aves
1999	Bolsa de Productos e Insumos Agropecuarios (BOLPRIAVEN)	Caracas (Venezuela)	Arroz, cacao, café, maíz, sorgo, ganado
1992	Bolsa de Productos Agropecuarios (BOLPRO)	San José (Costa Rica)	Frutas, vegetales, granos y productos pecuarios
1994	Bolsa de Productos de Lima (BPL)	Lima (Peru)	Algodón, cacao, azúcar, arroz, harina de pescado, fertilizantes, entre otros
EUROPA			
1986	Bolsa de Londres (LIFFE)	Londres (Inglaterra)	Café arábica, azúcar, caco, papa, granos, carne y soya
1986	Marché a Terme Int. De France	París (Francia)	Cacao, azúcar blanca
1990	Mercados de Futuros de Cítricos (FC&M)	Valencia (Italia)	Naranja y mandarina
ASIA-PACIFICO			
1730	Tokio Grain Exchange (TGE)	Tokio (Japón)	Arroz, caucho, coco deshidratado, azúcar
1960	Sidney Future Exchange (SFE)	Sidney (Australia)	Lana, reses vivas
AFRICA			
1990	Bolsa Sudafricana (SAFEX)	El Cabo (Sudáfrica)	Maíz, trigo, semilla de girasol

Fuente: Chenchin, S. y L. del Valle (2000). *Bolsa de Productos en el Mundo*, Escuela de Postgrado, Especialidad de Agronegocios de la Universidad Agraria La Molina-Perú (mimeo).

3. FUNCIONAMIENTO DE LA BOLSA DE PRODUCTOS

Usualmente en la BP los participantes operan en distintos mercados haciendo uso de diferentes instrumentos de transacción comercial. Los mercados más importantes son el de contado o de disponibles, a término, de futuros y el de opciones. En el siguiente cuadro 5 puede apreciarse un resumen de las principales características de los diferentes tipos de mercados que operan en una bolsa típica de productos; características que son detalladas a continuación.

Cuadro 5. Resumen de las principales características de los mercados de una Bolsa de Productos típica

Características	Mercados de		
	Disponibles	A término	De futuros/Opciones
Tipo de contrato	Estandarizado y sometido a las reglas de la BP	Estandarizado y sometido a las reglas de la BP	Estandarizado y sometido a las reglas de la BP
Precio	Fijado completamente	Fijado con pequeño margen de variación	Variable, de acuerdo a movimientos diarios
Producto	Producto ya disponible y plazo de entrega de muy corto plazo (hasta máximo de una semana)	Producto con intención de siembra ó procesamiento. Entrega a mediano plazo (hasta máximo de tres meses)	Producto usualmente no disponible ni planeado. Plazo de entrega fijado
Riesgo	Relativamente bajo	Relativamente medio	Relativamente alto
Negociación de contrato	Contrato no transable. Ruptura de contrato requiere autorización de las partes	Contrato no transable. Ruptura de contrato requiere autorización de las partes	Contrato altamente transable. Transacción no requiere autorización de las partes
Especulación	Casi no existe	Baja	Muy alta
Cuota(s) de garantía	Relativamente baja	Media	Alta

Fuente: Elaboración propia.

3.1. Mercado de contado o de disponibles⁵

Este es un mercado que opera en forma parecida a los mercados mayoristas tradicionales de productos físicos. La diferencia es que en las Bolsas de Productos las transacciones se realizan a través de “documentos contractuales” que siguen un patrón común y que describen las características de los productos físicos a negociarse. También el mercado de contado de la BP se diferencia de un mercado mayorista corriente, en que los contratos se ejecutan con la participación de “corredores” profesionales, que actúan como asesores en comercialización, sugiriendo y buscando las mejores opciones de compra y venta de los productos para sus clientes. El papel de estos “corredores” debe ser ajeno a cualquier interés personal en las transacciones en las que participan.

Los contratos utilizados son redactados de acuerdo a normas previamente establecidas por la BP, lo cuál permite a los operadores una discusión fácil de las principales cláusulas de los contratos. De esta forma podemos tener, por ejemplo, diferentes tipos de contratos, cuyo contenido es fácilmente reconocido sólo haciendo mención al formato del cuál se trate.

En el mercado de contado se negocian usualmente dos tipos de contrato: **(i) Contrato de entrega inmediata**, que establecen una fecha de entrega del producto, en las condiciones especificadas en el mismo, en forma inmediata o en un período relativamente corto de tiempo siguiente a la fecha en que se cierra la operación (que varía de una situación específica a otra, con un rango de entre 1 y 7 días). Esta modalidad de transacción es la de mayor similitud a la de un mercado mayorista común y corriente. **(ii) Contrato de entrega diferida**⁶, que se caracterizan porque la entrega del producto es aplazada en un espacio de tiempo relativamente mayor que en el caso anterior (usualmente entre una semana y tres meses). Esta segunda modalidad contractual permite a los operadores asegurarse con anticipación la disponibilidad o la venta de un determinado producto, conjuntamente con una protección frente a oscilaciones de precios⁷. Además del período diferente de entrega, otra diferencia importante entre un contrato y otro es el hecho que en el segundo caso (entrega diferida), el precio del contrato se fija en función de las tarifas de almacenamiento y tendencia futura del precio.

En ambos tipos de contrato, las ofertas y demandas se deben hacer en forma pública. Una vez acordados el precio y los términos de la compra-venta (cantidades, calidades, precio, formas de pago, forma y fecha de recibo o

entrega, así como el lugar de la entrega del producto), los participantes firman un contrato ante la Bolsa, la cual garantiza el cumplimiento de los términos de dicho documento. El comprador y vendedor aceptan el arbitraje de la Bolsa en caso de incumplimiento del compromiso contractual. En ambos tipos de contrato, si durante el período del mismo, una de las partes desea salirse del negocio, necesita de la aceptación de la otra parte para hacerlo⁸.

3.2. Mercado a término

Es un mercado en que a los contratos también se les denomina “contratos por anticipado”, debido a que los productores o los almacenistas se comprometen, mediante un contrato, a entregar en una fecha futura y a un precio definido, a un industrial, exportador o consumidor, una determinada cantidad de producto, sobre el cual en realidad solo existe una intención de siembra, elaboración o venta.

Este tipo de contrato le permite al vendedor asegurarse un comprador y al comprador un abastecedor. Se diferencia del contrato de “entrega inmediata” ó “diferida” en una postergación de la fecha de entrega y en que al momento de realizar el contrato, el producto no está necesariamente disponible. En este caso la fecha es usualmente pactada para un período y no para un día específico. Debido a que la postergación de la fecha de entrega es relativamente probable, ello implica mayores riesgos de incumplimiento, por lo que las garantías que deben depositar los compradores y vendedores en la Bolsa son mayores.

En el mercado a término, las operaciones generalmente se realizan entre productores, consumidores y almacenistas. Es decir se efectúan entre personas que están dispuestas a recibir y entregar efectivamente el producto, más que entre intermediarios “especuladores” que buscan principalmente ganancias especulativas por diferencias de precios.

Al igual que en el caso del mercado de disponibles, el contrato se registra en la Bolsa, quedando respaldado por las garantías que exige la misma. Si una de las partes desea salirse del negocio, debe contar con la aceptación de la contraparte. Asimismo, las partes aceptan explícitamente el arbitraje de la Bolsa, en caso de incumplimiento.

3.3. Mercado de futuros

Este es un mercado en el cuál se negocian contratos “a futuro”, que son documentos transados con un mayor dinamismo y flexibilidad que los contra-

tos de entrega diferida y a término. En efecto, en el mercado de futuros, los productores y los usuarios pueden reducir sus riesgos al mínimo, asumiendo una posición de compromiso de entrega futura de un producto cuya existencia real es incierta en el momento de realizar la transacción comercial. Se puede incluso decir que el contrato a futuro es una compra o venta substituta. Por ejemplo, para protegerse de posibles bajas de precios, se venden contratos de futuro anticipando la venta del producto físico en una fecha posterior. También para protegerse de posibles aumentos de precios, se compran contratos de futuro anticipando la compra del producto físico en una fecha posterior.

En el mercado de futuros se cotiza por lo general un lote bien determinado de un producto (por ejemplo 100 Tm. de maíz amarillo duro o 100 Tm. de arroz pilado tipo grano largo) y la cotización de precios se hace en base a diversas posibilidades de tiempo de entrega pactados. Las operaciones se efectúan a través de los agentes autorizados (“corredores” o “brokers”) y deben ser registradas en las denominadas “Cámaras de Compensación”. Los operadores entregan al principio un depósito (que varía de lugar a lugar) y que será devuelto al final de la operación comercial.

Es importante añadir que en este caso el contrato está estandarizado. Las fechas, cantidades y calidades están definidas, siendo el precio lo único negociable. Cualquiera de las partes se puede salir de la operación sin requerir la aceptación de la otra parte. Sólo debe realizar la operación contraria e informar a la Bolsa y a la Cámara de Compensación.

Además de la protección de riesgo frente a variaciones de precio, el mercado de futuros permite a los inversionistas realizar operaciones de “especulación”, con las cuales los contratos son cancelados antes del vencimiento, a través de una operación inversa (es decir que quién había comprado, vende un contrato igual, y viceversa), siempre que la variación del precio relativo de los dos contratos determine una ganancia para el “especulador”. De este modo, el compromiso tomado por los operadores en un mercado de futuros adquiere una naturaleza más financiera que comercial. En este tipo de mercado, usualmente un pequeño porcentaje de los contratos es resuelto a través de la entrega del producto.

El rol de la especulación es particularmente importante en el mercado de futuros. Es efectivamente la especulación lo que le permite al mercado tener una mayor amplitud, liquidez y flexibilidad de reacción ante determinados movimientos físicos de mercadería⁹.

3.4. Mercado de opciones

Este es un mecanismo de mercado complementario al mercado de futuros, consiste en la firma de un contrato de "opciones" a través del cuál, con el pago de una prima básica, se garantiza una protección contra las oscilaciones de precios. La "opción" implica un derecho, más no un compromiso por parte del comprador (de la "opción"), para comprar o vender su producto a un precio previamente establecido. Es decir que el comprador de una "opción", al pagar una "prima" por esa compra, adquiere el derecho (más no la obligación) de establecer una posición de futuro que le garantiza la recepción de un contrato de futuro (de compra o venta), en un determinado período y precio de entrega¹⁰.

Expuesto de una manera sencilla, la opción actúa como un contrato en "arras¹¹", a través del cual el comprador adquiere el derecho, pero no la obligación, de comprar o vender una mercancía subyacente bajo condiciones específicas, a cambio del pago de una prima. Va a depender del comprador el ejercer o no este derecho, estando sólo el vendedor de la opción obligado a ejecutarla. En otras palabras, una opción es el pago que se hace para permitirse el derecho a "elegir" un precio.

Una opción de compra ("call") lleva consigo el derecho de comprar el producto subyacente, mientras que la opción de venta ("put") otorga al comprador el derecho de vender. Así por ejemplo, supongamos se adquiere una opción de venta de frijol a S/ 7/Tm. durante el tiempo de cosecha. Si en la época de cosecha el precio de mercado del frijol es de S/ 6/Tm., el poseedor de la opción podría escoger entre vender el producto a S/ 7/Tm., ó vender los derechos de opción a otra persona. Sin embargo, si los frijoles costaran S/. 8/Tm. en la cosecha, el vendedor podría no ejercer el derecho de vender a S/.7/Tm. dejando simplemente que la opción expire.

4. AGENTES INVOLUCRADOS EN LA BOLSA DE PRODUCTOS

4.1 Participantes directos

a. El coberturador o compensador

Este es un agente que puede ser un agricultor, un comerciante o un industrial, que participa como oferente o demandante de productos de la BP, y que a través de su participación en los diferentes tipos de mercado existentes, puede conseguir beneficios, entre los cuales destacan: (i) reducción de riesgos, al disponer de información permanente sobre precios y mercados, (ii) reducción de costos, a través del manejo de contratos en vez de productos físicos, (iii) obtención de financiamiento fácil y económico, (iv) ampliación del ámbito de mercado, (v) obtención de precios de mercado establecidos en libre competencia. La característica más importante de este tipo de participante es la posesión que tiene del producto que está pretendiendo negociar en la BP.

En el mercado a “término” ó de “futuro”, el coberturador lo que en realidad busca es asegurarse un precio hoy y disminuir sus riesgos de pérdidas por variación de precios. En este caso, la cobertura de venta la utilizará el propietario o poseedor de un producto, con el fin de proteger el precio al cuál venderá el producto, mientras que la cobertura de compra será empleada por un negociante procesador o consumidor de un producto con el fin de proteger el costo de lo que comprará.

Los coberturadores actúan a través de la adopción de una posición opuesta a aquella adoptada en el mercado con presencia física del producto (mercado “a la vista”). De este modo, una persona o empresa que posee cierto producto, vende, a futuro, una cantidad equivalente. En caso que el precio bajase, las pérdidas en que incurriría por mantener ese producto en inventario se verían compensadas por una ganancia en el mercado a futuro. Inversamente, si el precio sube, la pérdida en el mercado a futuro se ve recuperada a través del mayor valor asociado a sus inventarios.

Las operaciones de cobertura son posibles debido a que tanto los precios del mercado a la “vista”, como los de mercado a “término” o de “futuro”, tienden en la mayoría de casos a moverse por encima o por debajo en forma paralela. Es posible, por tanto, que el participante emprenda una acción en el mercado a futuro que es opuesta o equivalente a una posición de riesgo presente, de modo tal que ello conlleve a una pérdida en una operación a la vista, pero compensada aproximadamente con un beneficio en el mercado a futuro.

Este comportamiento se sustenta en dos hechos básicos: (i) Los precios a futuro por lo general tienden a moverse en la misma dirección que los precios de los productos a la "vista", sufriendo ambos exactamente las mismas alteraciones, (ii) Los precios presentes y futuros tienden a aproximarse a medida que el período de entrega o cumplimiento del contrato se aproxima, de modo tal que cuando se acerca el plazo de "maduración" del contrato, toda diferencia habrá desaparecido¹².

b. El especulador

Un especulador es aquél que compra o vende "contratos" en los mercados a futuro, logrando un beneficio si los precios suben posteriormente (cuando él compra) o si bajan (cuando él vende). Usualmente el especulador no hace entrega real de la mercancía, debido a que no utiliza el mercado a futuro porque esté vinculado con la producción, procesamiento, o mercadeo del producto, sino que "especula" con la variación de los precios de los bienes con el fin de obtener una ganancia, producto de una anticipación acertada de dicha variación de precios. Haciendo ello, asumen riesgos de los coberturadores y les prestan la liquidez requerida a los participantes del mercado de futuros.

A diferencia de los coberturadores, que tienen propiedad y tenencia de los productos físicos, los especuladores participan en el mercado sin contar con dicho derecho, teniendo que asumir de este modo, la pérdida o ganancia en el mercado a futuro, sin la contrapartida correspondiente en el mercado físico de bienes.

De acuerdo a la posición que asumen en el mercado de futuros, los especuladores podrían clasificarse en aquellos que "venden" el producto (posición "short" en inglés), y aquellos que "compran" el producto (posición "long").

4.2 Organizaciones de apoyo

a. Agentes asociados de bolsa

Son también conocidas como "corredores" ó sociedades "corredoras". Son sociedades anónimas o individuos que se dedican a la tarea de brindar servicios de intermediación y actividades complementarias inherentes a la compra y venta de productos en las bolsas, cobrando una comisión por la prestación de sus servicios. Estos agentes asociados de bolsa también son responsables por la administración de los márgenes de sus clientes, en concordancia con los márgenes establecidos por la bolsa.

b. Cámara arbitral

Es una herramienta institucional utilizada por la BP con el fin de conciliar y dirimir cualquier conflicto que pueda surgir en la ejecución de los contratos de compra-venta. La cámara arbitral es parte integral de la BP y usualmente está compuesta por profesionales de gran solvencia moral y técnica, y con un buen conocimiento de la normatividad y operatividad de los productos negociados.

Los veredictos de la Cámara Arbitral usualmente se emiten por mayoría de votos, y son mandatos de cumplimiento obligatorio por las partes en conflicto.

c. Cámara de compensación

La cámara de compensación (CC) es una herramienta institucional sumamente importante, cuya tarea principal es la de brindar seguridad financiera de las transacciones realizadas en la BP (sobretudo a las que se realizan en el mercado de "futuros"), a través de la garantía directa de cumplimiento de los contratos, así como de control de cada transacción entre los miembros de la BP. Una CC actúa como contraparte de todos los compradores y también de los vendedores, asegurándoles a cada uno de ellos la garantía de la liquidación de sus respectivas posiciones, en los términos y valores previamente pactados en los contratos. De este modo, compradores y vendedores no crearían obligaciones financieras entre sí, sino más bien contraerían obligaciones hacia la cámara de compensación.

La CC puede ser una institución inherente a la bolsa de productos, o también una institución afiliada a la misma (actuando por encargo). Para cumplir con su cometido, se vale, entre otros, de dos instrumentos básicos: un depósito inicial, también llamado "margen original", que corresponde por lo general al monto máximo de variación en el precio, y el "margen de ajuste diario", que tiene como objetivo asegurar las pérdidas provenientes de las fluctuaciones desfavorables de los precios, permitiendo pagar al participante que tenga que recibir, o también cobrar al que tenga que pagar¹³.

Los márgenes originales suelen ser depósitos en efectivo o algún valor documentario que la Bolsa exige como requerimiento de apertura de una posición a futuro, ya sea ésta de compra o de venta. Este se constituye en un tipo de seguro para la BP, así como para terceros, contra insolvencias posibles por parte de los titulares de los contratos. Es devuelto en su totalidad al momento de producirse la liquidación de los compromisos bursátiles. Se presenta a ve-

ces que como resultado de la variación de precios, se necesita exigir al titular participante, nuevas sumas de efectivo para restaurar el valor real del margen "inicial".

Los márgenes de "ajuste" pueden ser considerados también como garantía, pero de mayor dinámica que los márgenes originales, teniendo como función principal restablecer o "ajustar" los márgenes originales a su valor real, frente a las variaciones diarias que puedan sufrir los precios.

d. Representación estatal

Dada la importancia del rol del Estado en la generación de las condiciones necesarias para el funcionamiento libre de los diferentes mercados del país, usualmente interviene a través de una oficina estatal, cuya principal tarea es la protección de la integridad ética de los mercados.

Las tareas asumidas por esta oficina gubernamental a menudo incluyen la protección de los fondos de los participantes, el establecimiento de límites en la posición y negociaciones de carácter especulativo, prohibición de manipulación de precios, falsa información del mercado, transacciones ilegales, medidas cautelares de emergencia, etcétera.

En el caso Peruano, la participación estatal, tanto en la creación como en el funcionamiento de la BP, ha recaído en la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV). Esta entidad regula las funciones de la BP, así como de su compromiso con sus clientes y con el funcionamiento transparente de los mercados¹⁴.

5. MECÁNICA DE OPERACIÓN DE LA BOLSA DE PRODUCTOS

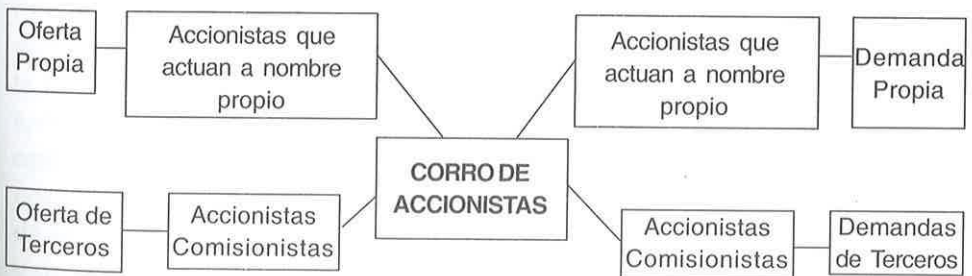
Toda persona que desee participar en las operaciones de una Bolsa lo puede hacer, siempre y cuando acuda a una institución que actúe como Corredor de Piso o Puesto de Bolsa autorizado. La persona que desea comprar o vender productos de la BP, debe darle un mandato al Corredor, indicándole el precio de referencia para que intervenga y especificarle la calidad, cantidad y las condiciones de entrega y financiamiento.

Las ofertas y demandas en la Bolsa se hacen con volúmenes mínimos predefinidos para cada producto. El volumen mínimo junto con las características de calidad y fecha de entrega se especifican en un contrato estandarizado. Por ejemplo, un contrato de 20 quintales de arroz, significa que ésta es la cantidad mínima por la cual se puede negociar un contrato en la Bolsa. De esta forma toda oferta o demanda debe hacerse por un número específico de contratos que es múltiplo de la cantidad mínima establecida. Esta mecánica les da la posibilidad a oferentes y demandantes a participar en "pujas" fraccionadas según sus requerimientos o disponibilidades.

Existen otras condiciones preestablecidas que permiten que las operaciones se realicen con gran rapidez, como la calidad del producto y los términos de entrega.

Una vez que el corredor es informado sobre el tipo de transacción en el que su cliente está interesado, ingresa al *corro* o *rueda* con los mandatos en busca de clientes de la contraparte. Escucha ofertas y demandas y, después de tomarles el pulso al mercado, acuerda una o más operaciones que se registran en un formato para ser entregados *al pregonero*¹⁵, el que las pone en conocimiento de todos los participantes de la rueda. La mecánica de operación de una bolsa de productos es mejor expresada en el gráfico 9 siguiente.

Gráfico 9. Mecánica de operación típica de una Bolsa de Productos



Fuente: IICA (sin fecha). *Bolsa de Productos Agropecuarios*, San José - Costa Rica (mimeo, p.5).

6. CONDICIONES NECESARIAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA BOLSA DE PRODUCTOS

En general, las siguientes condiciones básicas deben tomarse en cuenta para el éxito de la BP en cualquier economía de libre mercado:

- La oferta y demanda de los productos transados deben ser de carácter tal que los precios de dichos productos sean lo suficientemente variables a través del tiempo.
- No deben darse ni crearse oportunidades para que un grupo de individuos o instituciones se beneficien de un control de precios o de abastecimiento.
- Debe existir una limitada participación estatal en el funcionamiento del mercado, así como ninguna participación en el control de precios, producción o comercialización.
- Los productos deben estar en condiciones de ser clasificados en categorías estándar, bien definidas de acuerdo a normas preestablecidas, de forma que los compradores puedan estar seguros de recibir los productos cuya cantidad y calidad es especificada en los contratos.
- Todas las partes de una "industria" vinculadas con un producto deben comprar y vender activamente para proporcionar suficiente volumen de comercio y crear un mercado de movimiento libre.
- En general debería existir una infraestructura física y otros servicios de apoyo para el funcionamiento adecuado y transparente de las transacciones de los productos. Tal es el caso de almacenes, medios de comunicación, bancos, servicios de fax, teléfonos, correo rápido, etcétera.

7. LA BOLSA DE PRODUCTOS EN EL PERÚ

7.1 Antecedentes¹⁶

La Bolsa de Productos de Lima (BPL) fue creada el 23 de setiembre de 1994, mediante la Ley 26361, a través de la que se encargaba a CONASEV la reglamentación de su organización y funcionamiento. Sin embargo no es sino hasta 1999 que la BPL comienza sus operaciones. Los dos primeros años (1995 y 1996) fueron dedicados a su organización, para lo cual se formaron dos comisiones: la Comisión de Promoción de la Bolsa de Productos y el Comité Gestor. La Comisión de Promoción fue nombrada por resolución de CONASEV, y estuvo conformada por participantes del sector privado y público. Inició una serie de trabajos, entre los que se incluía la elaboración de los reglamentos y el estudio de factibilidad para la Bolsa de Productos de Lima; para ello se contó con apoyo de la Bolsa de Cereales de Buenos Aires.

El Comité Gestor estuvo integrado, en su totalidad, por personas del sector privado. Dicho comité tuvo como función dar a conocer a las empresas de todos los sectores de la producción, agrícola, minera, industrial y pesquera, lo que iba a ser la BP y la conveniencia de asociarse a ella. Es importante mencionar que inicialmente la BPL contó con la colaboración financiera y técnica de USAID y del IICA (Instituto Interamericano de Cooperación con la Agricultura).

Como resultado de las primeras actividades, se consiguió la asociación de 32 personas jurídicas y naturales. Posteriormente se dio la resolución para la organización de la Bolsa y luego la resolución de su funcionamiento. De este modo, a la fecha la BPL cuenta con todas las autorizaciones correspondientes y reglamentarias para su funcionamiento.

Para explicar brevemente el funcionamiento de la BPL, es necesario hacer referencia a la Bolsa de Valores de Lima, que trabaja exclusivamente valores y acciones; mientras que la Bolsa de Productos de Lima trabaja con productos físicos (commodities), operaciones de reporte y derivados financieros, además de coberturas y operaciones a futuro sobre productos físicos. Actualmente la Bolsa de Productos está implementada y cuenta con reglamentos para todo lo concerniente a compra-venta y toda transacción de productos físicos, operaciones de reporte, negociación spot de divisas, derivados financieros y operaciones con entrega a término y diferido; pudiendo trabajar con parámetros de referencia y hacer llamado de márgenes diarios si sube o baja el producto, y de esta manera prepararse para lo que va a ser ya una operación en sí de futuros y de opciones.

Para trabajar opciones y futuros la ley requiere que se cuente con una Cámara de Compensación. Dicha Cámara va a trabajar básicamente los derivados financieros, empezando con divisas y tasas de interés.

7.2 Importancia de la BPL

La Bolsa de Productos de Lima (BPL) incluye la transacción de productos agrarios y no agrarios y está organizada como una asociación civil de servicio público, que facilita con infraestructura física y de servicios la transacción de productos, así como la negociación de contratos con referencia a los mismos. Es concebida no sólo como una herramienta de gran importancia en apoyo al mercadeo de productos, sino también como herramienta del mercado secundario de valores, que permite flexibilidad y amplitud a los crecientes montos de inversión.

Desde el punto de vista del sistema de agronegocios, la BPL es una herramienta de gran potencial, en términos del desarrollo y modernidad de las relaciones de los agentes dedicados a la comercialización de productos agrarios. A través de la BPL se cumplen varios roles; entre los que destacan: una mejor organización de la oferta y la demanda de los productos, el desarrollo de sistemas ágiles de información, de almacenamiento y de normalización de los productos, posibilidad de financiamiento para comercialización, así como compensación de riesgos para los agentes participantes.

A través de una organización descentralizada de los agentes de Bolsa, la BPL permite un acceso fácil de los productores nacionales, a los principales centros de producción agropecuaria en el país. A pesar de ello, dada la existencia de un territorio tan extenso como el peruano, con limitadas vías de comunicación internas, los productores agrarios tienen aún dificultades para una operatividad suficientemente fluida en tan importante mecanismo de comercialización.

Sería utópico pensar que este mecanismo sea capaz de resolver los problemas de comercialización de los productos agropecuarios en el país. Su funcionamiento se concibe, sin embargo, como el de una herramienta institucional importante en todo plan de desarrollo tendiente a mejorar y modernizar las redes de comercialización de productos agropecuarios existentes en el medio. La BPL, por tanto, no se concibe con el propósito de sustituir a las actividades comerciales de mercado físico que se llevan a cabo en el territorio nacional, sino como un mecanismo complementario de mercadeo mayorista de productos y servicios agrarios en el país.

El funcionamiento de una BPL brinda actualmente la oportunidad de generar un sistema relativamente moderno y ágil que permite oportunidades alternativas de comercialización para una serie de productos no perecederos en el país, tal es el caso de *algodón, arroz, azúcar, café, frijol, maíz y otros cereales*. En una segunda fase podría incorporarse productos perecederos al portafolio de productos negociados por la BPL, sobretodo en lo que concierne la negociación de disponibles con entrega inmediata.

7.3 Características actuales

El Gobierno Peruano ha promulgado la ley 26361 por la que se crea la Bolsa de Productos de Lima (BPL), así como el Decreto Supremo N° 105-95-EF que la reglamenta, con la cual se establece el marco legal apropiado para la operatividad institucional de la BPL. En estos dispositivos legales se establecen las características que tendrá la institución. Se señala, por ejemplo, que es una Asociación Civil de servicio público, a diferencia de otras Bolsas latinoamericanas (Colombia por ejemplo) que se constituyen como Sociedades Anónimas.

La BPL tiene por finalidad proveer a sus miembros de la infraestructura y servicios adecuados para la realización de transacciones de productos, títulos representativos de los mismos o contratos relativos a ellos. Puede negociar varios productos: bienes muebles de origen o destino agropecuario, pesquero, minero e industrial, así como servicios complementarios.

Un aspecto interesante a resaltar es que tanto los bienes físicos como los títulos representativos de los productos pueden transarse dentro o fuera de la BPL. Sin embargo, si en dicha transacción participa un Corredor de Productos, la operación deberá registrarse en la Bolsa, indicándose el precio, cantidad y calidad del producto en cuestión. De otra parte, el reglamento señala claramente que la transacción de los títulos representativos deben efectuarse necesariamente con la participación de un Corredor de Productos.

La BPL opera a través de dos mecanismos de negociación: *La Rueda*, para productos estandarizados e inscritos en el registro público del Mercado de Valores; y *la Mesa de Productos*, para la negociación de productos no inscritos en el mencionado registro público. Ambos mecanismos cuentan con incentivos tributarios, de manera que la ganancia del capital está exonerada del impuesto a la renta. Asimismo, los tipos de operaciones que se realizan en "Rueda" son los que usan contratos de disponibles (para entrega inmediata y "a

plazo”) y también contratos a término (denominados de “entrega diferida”)¹⁷. Se realizan también operaciones de Reporte¹⁸.

Otro aspecto destacable es lo relativo al patrimonio de los asociados. El mandato del Reglamento en este punto es bastante claro. El patrimonio no debe ser inferior a quinientos mil nuevos soles (S/. 500,000) representado en certificados de participación de valor homogéneo. Este monto mínimo se reajustará anualmente en base al Índice de Precios al Consumidor para Lima Metropolitana, publicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Los Corredores de Productos son actores fundamentales en la operatividad de la BPL. La normatividad vigente dispone que estos agentes antes de iniciar sus operaciones, deben asociarse a la Bolsa, constituyendo una garantía que estará en función a las operaciones que pretenda realizar. El objetivo de esta garantía es respaldar los compromisos que asuma frente a sus clientes. La ley igualmente contempla la intervención de Operadores Especiales, que podrá ser asumida por personas naturales o jurídicas asociadas a la Bolsa. Estos operadores actuarán directamente en la Bolsa y su actividad debe estar relacionada a la producción, procesamiento, comercialización o distribución de los productos que se negocien en Bolsa. En las negociaciones con un mismo producto, estos agentes deben asumir por cuenta propia una sola posición (sea de compra o venta), encontrándose prohibidos de realizar transacciones por cuenta de terceros. A efectos de evitar la proliferación de estos agentes que tienen la calidad de especiales, se dispone que el porcentaje de Operadores Especiales no debe exceder el 25% del total de asociados de la Bolsa.

En aras de contribuir a la transparencia del mercado, la Ley exige a quienes ocupen cargos directivos en la Bolsa, un conjunto de requisitos que garanticen su capacidad profesional y solvencia moral, así como también una serie de prohibiciones. Destaca, por ejemplo, el impedimento de ser miembro del Consejo Directivo y Gerente General de la Bolsa, a directivos y funcionarios de CONASEV, así como también miembros del Consejo Directivo y Gerente General de otras Bolsas (esta última disposición alcanza inclusive a sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo grado de afinidad). Asimismo se prohíbe a los miembros del Consejo Directivo, al Gerente General, funcionarios y trabajadores de las Bolsas y de CONASEV, de adquirir o enajenar a título oneroso productos negociables en la BP, por cuenta propia o de sus cónyuges o parientes, a menos que se haya obtenido previamente, y en cada caso, la autorización escrita de CONASEV.

Respecto a la Cámara Arbitral, ésta dirime las controversias que se originen en la negociación de productos, a través de un Tribunal Arbitral. Este Tribunal utiliza para tal efecto, el mecanismo de conciliación y los laudos, los que serán de cumplimiento obligatorio por las partes. Estas controversias pueden suscitarse entre Corredores de Productos, Operadores Especiales y la Cámara de Compensación. Finalmente, esta Cámara es el órgano competente encargado de proponer las normas de calidad de los productos que se negocien en ella. En relación a la Cámara de Compensación, se ha optado por constituirla bajo la forma de sociedad anónima, y como se ha mencionado antes, juega un papel importante en la operatividad de los contratos sobre futuros.

Finalmente, en lo que a supervisión se trata, la Ley le confiere a la CONASEV esta función, otorgándole las mismas atribuciones que la Ley le otorga respecto a la Bolsa de Valores. Esta labor será ejercida sobre todas las actividades de la BPL, incluyendo a las Cámaras de Compensación, los Corredores de Productos, y los Operadores Especiales.

7.4. Tendencias y perspectivas recientes

Actualmente (al 2001) en la BPL se compran y venden productos inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores, bajo determinadas normas de calidad previamente establecidas. Entre los productos de origen agropecuario que están registrados figuran algodón, trigo, arroz, azúcar, maíz amarillo, café, cacao y aceite de palma. Sin embargo, también pueden y están siendo negociados productos no inscritos como papa, maíz amiláceo, menestras, cereales andinos (como quinua y kiwicha), cebolla, tomate, zanahoria y otros, siempre que se oferte no menos de 5 toneladas por producto.

Según las últimas noticias tanto de los funcionarios de la BPL como de CONASEV, la BPL ha tenido un despliegue favorable en virtud de las últimas normas y acciones emitidas que coadyuvan a mejorar su operatividad, lo cual permitirá a dicha institución funcionar en toda su amplitud a partir del año 2002. Las tendencias más reciente pueden resumirse en los siguiente:

- a. Se ha aprobado el Reglamento de Operación de Mesa de Productos mediante Resolución CONASEV N° 056-2000-EF/94.10, del 24 de agosto del 2000, en donde se autoriza la negociación de productos que no están inscritos en Registros Públicos de Mercado como papa, espárrago, cebolla, frutas, hortalizas, productos nativos, hidrobiológicos, industriales, etcétera.

De esta manera la ganancia de capital estará exonerada del impuesto a la renta y al impuesto general a la venta.

- b. Se ha facultado a las sociedades agentes de Bolsa, para la realización de actividades de intermediación en la Bolsa (Resolución CONASEV N° 052-2000-EF 199.10). De este modo han sido tres las últimas Sociedades Agentes de Bolsa (SAB) incorporadas como corredores de la BPL: Wiese Sudameris SAB, Standard Hispano SAB y Progreso SAB. Con dicha incorporación se dará un mayor dinamismo a las operaciones de la BPL, aumentando la base de clientes, el mercado potencial y derivados financieros.
- c. Los agricultores usuarios de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito podrán acceder a este mecanismo, lo que además de facilitar sus procesos de liquidación de pago del Impuesto General a las Ventas, a la hora que venda su producto en la BPL, la entidad lo hará por ellos, simplificando sus operaciones. Esto permitirá sincerar las operaciones de dichos agricultores y también una mejor estandarización de sus productos.
- d. Se está realizando un programa de promoción con los gremios involucrados en los productos que podrían negociarse en la BPL; como por ejemplo con los productores de arroz, algodón, café, así como ONGs vinculada al desarrollo rural. Además se está promocionando la BPL a través de entrevistas televisivas, radiales y de difusión mediante los sistemas de internet.
- e. Se está promoviendo la descentralización de la BPL, mediante el desarrollo de una red Nacional de Almacenes Generales de Depósito interconectados, lo cual permitirá la oferta pública y transparente de los productos de todo el país, reduciendo los costos de transporte y los precios finales sin afectar a los productores y en beneficios de los consumidores.
- f. A través del Decreto de Urgencia 093-2001, se autoriza a las entidades públicas para que compren productos agrarios de origen local a través de la BPL, abriendo una nueva posibilidad de inyectar recursos del Estado al sector productivo agrario y a promover un desarrollo mayor de la BPL. El Decreto no obliga a que las instituciones del Estado concurren a la BPL para efectuar sus adquisiciones, pero de hacerlo quedan exoneradas de los procedimientos de licitación o concursos establecidos en la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, debiendo adecuarse a las normas que rigen en la BPL.

En resumen, en un plazo relativamente corto de tiempo, la BPL se ha constituido en una herramienta de mercadeo moderna, con probabilidad de acceso directo de productores con capacidad productiva relativamente grande y/o agricultores localizados en los centros de producción cercanos a los principales centros de operación de este mecanismo (para una mayor participación de los pequeños productores, se necesita una mejor organización de los mismos y un mejor conocimiento de las reglas de juego de la BP).

Indirectamente, esta herramienta de mercado sirve como punto de inicio de una serie de actividades que complementariamente abonan en favor del ordenamiento y mejor funcionamiento de la actividad comercial agraria en el país: información de mercadeo, normalización, financiamiento de actividades comerciales, etcétera. En otras palabras, el funcionamiento de la BP ha empezado a tener ya un efecto multiplicador sobre la organización del comercio agropecuario nacional, con el consiguiente beneficio para los productores (que conforman el eslabón más débil de la cadena) incluso de los que operan en la agricultura de tipo tradicional.

Es preciso tener en cuenta, sin embargo, que el camino hacia el éxito total no será fácil. Como todo fenómeno nuevo, la implementación de la BP tendrá que vencer la inercia, la apatía y el escepticismo de quienes siempre piensan que "los mecanismos son buenos, pero, en el Perú no funcionan".

Otra consideración a tener en cuenta es que el actual sistema agrocomercial, si bien es atrasado y obsoleto, tiene sus beneficiarios. En efecto, algunas empresas internacionales concentran el comercio de algunas materias primas agrícolas. Estas empresas así como las grandes industrias alimentarias, cuentan con estructuras comerciales propias y bien organizadas, por lo que están en posibilidad de beneficiarse de la desinformación de los precios en desmedro de los productores. La BPL al permitir la formación de precios que respondan al libre juego de la oferta y demanda, y su consiguiente difusión por los medios de comunicación, limitará las ventajas negociadoras de estos agentes.

NOTAS DEL CAPÍTULO IV

1. Este capítulo está basado en el artículo publicado por Palomino, L. y J. Alarcón (1995). "Bolsa de Productos: Modernidad en la Comercialización", en *Ciencia Económica*, Revista de la Facultad de Economía, Universidad de Lima, Año XVI, N° 36, julio-diciembre de 1995.
2. Un mayor detalle puede encontrarse en Chenchin, S. y L. del Valle (2000). *Bolsa de Productos en el Mundo*, Escuela de Postgrado, Especialidad de Agronegocios de la Universidad Agraria La Molina (mimeo).
3. La denominación, en inglés, de la Bolsa de Productos de Chicago es "The Chicago Board of Trade".
4. IICA (sin fecha). *Bolsa de Productos Agropecuarios*, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, San José - Costa Rica.
5. También conocido como Mercado "Spot". Dependiendo de cada país, los nombres de los contratos varían entre un lugar y otro. Las denominaciones que aquí se presentan son las más usadas.
6. En la Bolsa de Productos de Lima (Perú) este tipo de contrato se conoce como "Contrato de Disponible para Entrega a Plazo".
7. Junta del Acuerdo de Cartagena (1990). *Estudio sobre el Establecimiento de Bolsas Agropecuarias en el Grupo Andino*, JUNAC, JUN/di 1306, Lima-Perú.
8. Bolsa de Valores de Panamá e IICA (1995). *La Bolsa de Productos y Usted*, Adaptado para Perú por CONASEV, Lima- Perú.
9. Tomek W.G. and Robinson K.L. (1990). *Agricultural Product Prices*. Third Edition, Cornell University Press, USA (capítulo 13).
10. Ver Chicago Board of Trade (1988). *Options on Agricultural Futures: A Home Study Course*, EM272, USA.
11. Supongamos que un propietario agrícola ofrece en venta 10 Hás de tierras de cultivo, a S/ 2000/Há. Si a una determinada persona le gustaría comprar la tierra, pero por una u otra razón no puede o no quiere comprarla en la actualidad, entonces puede celebrar un contrato en "arras", por el cual se le otorga un cantidad "convenida" al vendedor, a fin de reservarse el derecho a comprar el terreno, al precio antes mencionado, dentro de un período de tiempo convenido. Si llegado el plazo límite, el comprador decide no adquirir el terreno, él no está obligado a hacerlo, dejando que su "opción" expire y "perdiendo" el porcentaje de dinero entregado para "reservarse" el derecho de la compra del terreno.
12. Cramer G.L. and C.W. Jensen (1988). *Agricultural Economics and Agribusiness*. John Wiley & Sons Co., Fourth Edition, USA (capítulo 12).
13. Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (1993). *Estudio: Bolsa de Productos en el Perú*, CONASEV, Lima-Perú (mimeo).

14. Ginocchio, E. (1994). *La Bolsa de Productos*, Gerencia de Análisis, Promoción y Desarrollo de CONASEV, Lima-Perú (mimeo).
15. El “pregonero” es la persona que en voz alta anuncia las demandas y ofertas de los participantes en el mercado, expresadas a través de la participación de los “corredores” de Bolsa.
16. Para mayor detalle véase la página Web de la BPL: www.bolprolima.com
17. Véase mayores detalles en: Bravo, M.A. y R. Oguzco (2000). *La Bolsa de Productos en el Perú*, Escuela de Postgrado, Especialidad de Agronegocios de la Universidad Agraria La Molina, Perú (mimeo).
18. Operación que comprende una compra o venta al contado de un producto, con el compromiso de una operación inversa simultánea en el plazo y al precio pactado en el momento inicial. Ambas operaciones se materializan en un único documento. Quien entrega el título representativo en garantía (venta inicial) obtiene liquidez a una tasa de interés fija e inferior a la del sistema bancario, y quien otorga el dinero obtiene una alternativa de inversión en renta fija con una rentabilidad superior al sistema bancario y la seguridad que ofrece la BPL.



V. PERSPECTIVA GERENCIAL DEL MERCADEO AGROPECUARIO

1. Gestión de mercadotecnia. 2. Organización del esfuerzo de planificación. 3. Nociones de investigación de mercados. 4. Análisis de las oportunidades de mercado. 5. Selección de mercados meta. 6. Desarrollo de la mezcla de mercadotecnia. Notas del capítulo V.

1. GESTIÓN DE MERCADOTECNIA

Los procesos de globalización y creciente liberalización de los mercados mundiales han traído consigo un interés mayor de las empresas y países por mejorar sus niveles de competitividad en los mercados en los que participan. Ello conlleva también hacia un creciente interés empresarial por la satisfacción de la demanda de los consumidores, a la vez que cumplen con el propósito de obtener un beneficio por el desarrollo de sus actividades.

En la actualidad el rol que juega el mercado en el desarrollo económico de la agricultura en particular, es de creciente preocupación e interés no solamente de las empresas y agricultores que participan en las áreas de los agronegocios y la agroexportación, sino también de numerosas Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) y gubernamentales, instituciones financieras, etcétera, que privilegian la mercadotecnia como medio importante para mejorar la economía empresarial y del país.

En este nivel de desarrollo cobra especial importancia el *enfoque gerencial de la comercialización*, cuya orientación es a la búsqueda de técnicas que faciliten a las empresas acercarse a los consumidores en la forma más adecuada posible, ganar mercados y mantener su posición en los mismos. Dentro de este enfoque adquiere especial relevancia el uso de técnicas de planeamiento, análisis, ejecución y control de programas destinados a crear, construir y mantener intercambios provechosos con los mercados meta con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales.

El enfoque gerencial asocia el concepto de “mercadotecnia” al de la actividad empresarial dirigida a utilizar técnicas de investigación de mercados, selección de mercados meta, el posicionamiento y el uso de mecanismos dirigidos finalmente a mantener y crecer en la colocación de su producción en los mercados. En este contexto, los agricultores deberían ser visualizados como empresarios agrarios, siendo sus fincas las empresas. Dejan de ser considerados, por tanto, como meros transformadores de recursos en productos del agro, sino que utilizan el componente de gestión empresarial, con el propósito de vincularse con los mercados, competir por posicionarse y por mantenerse en los mismos.

En este contexto cobra relevancia el concepto de gestión o administración de mercadotecnia, definido como actividad especializada que está asociada al análisis, planeamiento, ejecución, control y evaluación de los esfuerzos institucionales dirigidos a crear, establecer y mantener intercambios útiles con los compradores meta, en concordancia con los objetivos trazados a nivel institucional. A través de este esfuerzo consciente, la empresa busca influir en el nivel, oportunidad y el carácter de la demanda, de forma tal que ello ayude a la organización a lograr sus objetivos.

La administración de mercadotecnia, es en suma un proceso a través del cual se ejecutan los siguientes grandes aspectos¹:

- (a) Planificación de las técnicas de relación Empresa-Mercado
- (b) Investigación de mercados
- (c) Análisis de las oportunidades de mercado
- (d) Selección de mercados meta
- (e) Desarrollo de la mezcla de mercadotecnia más adecuada

2. ORGANIZACIÓN DEL ESFUERZO DE PLANIFICACIÓN

Cada empresa en agronegocios debe determinar a dónde quiere ir (meta) y cómo quiere llegar (proceso), haciéndolo de una manera premeditada y consciente, a fin de no caer en la improvisación. Para lograrlo debe desarrollar planes a diferentes niveles. Un plan no es más que un bosquejo ordenado de acciones que la empresa debe desarrollar con el fin de lograr sus objetivos generales y/o objetivos específicos. Las empresas deben hacer *planificación estratégica* y también *planificación de mercadotecnia*.

2.1 Planificación estratégica

La planificación estratégica (PE) abarca a toda la institución y comienza con la premisa que cada empresa consiste de diversas líneas de negocios². Indudablemente que no todas las líneas de negocios son atractivas, por lo que el propósito de la PE consiste en asegurar que la empresa encuentre y desarrolle negocios fuertes, al mismo tiempo que elimina o disminuye su acción sobre los negocios débiles. Para ello utiliza diferentes herramientas de análisis de cartera de negocios (entre las más importantes destaca el análisis FODA). Sobre la base de ello, la empresa clasifica todas las líneas de negocios en términos de cuál vale la pena construir, mantener, apuntalar y eliminar. También busca nuevos negocios que valgan la pena introducir³.

La metodología y enfoques del planeamiento estratégico proporcionan una forma de acometer y orientar los procesos de cambio a nivel organizacional, con la finalidad de contribuir a que las organizaciones mantengan o alcanzar niveles de eficiencia y competitividad en un contexto de globalización. En el sector agrario, el proceso de planeamiento estratégico es fundamental⁴ tanto a nivel de instituciones públicas como privadas, con el fin de acometer el desarrollo.

a. Conceptos básicos

El planeamiento estratégico involucra una manera diferente de ver el mundo y de comportarse, en forma radicalmente distinta del planeamiento tradicional. El planeamiento estratégico se presenta como instrumento de “soñadores-realizadores”, sin los cuales no es posible el progreso ni la innovación.

Las actitudes y comportamientos de las personas son la base del proceso de cambio organizacional. Existen un conjunto de “rasgos” que caracterizan al “comportamiento estratégico”, expresado en formas de sentir, pensar y ac-

tuar de las personas. Un proceso de planeamiento estratégico exitoso requiere de un cambio profundo de comportamiento de las personas de una organización; quienes deben sentirse motivadas a modificar sus modelos mentales y patrones de pensamiento, sus formas de relacionarse con otros, y sus propias maneras de sentir. Es, en otras palabras, un proceso de cambio en que las personas deben llegar a sentirse impulsadas para desaprender y aprender a ingresar en una vía permanente de mejoramiento, de aprendizaje permanente y de aprender para toda la vida y a ser inspiradas y motivadas para alcanzar grandes objetivos.

La capacidad de dar lectura permanente e interpretar el entorno y la situación interna de la organización, constituye una de las habilidades fundamentales del estratega. Para realizar esta tarea se distinguen cinco ámbitos de análisis:

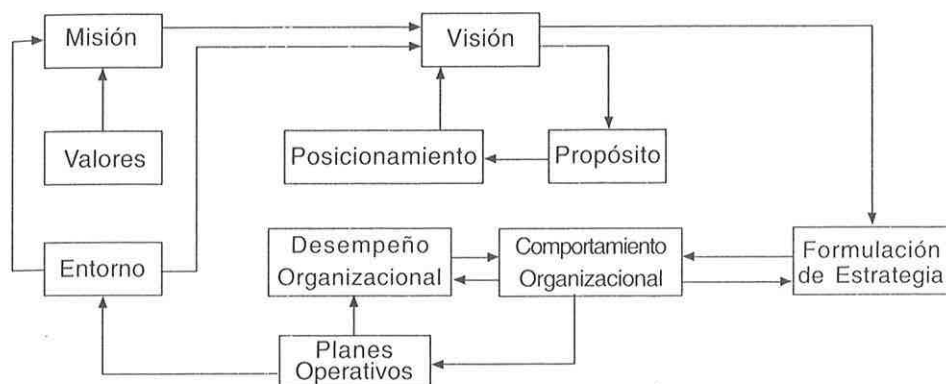
- el macroentorno, que comprende las principales mega tendencias de naturaleza supraterritorial (nacional, regional y mundial);
- el entorno institucional, que agrupa a los clientes, demandantes y grupos de interés que tienen capacidad de incidir en el futuro de la organización;
- el entorno competitivo, que se refiere a todos los actores que intervienen en los mercados de productos y servicios que produce o presta la organización;
- el comportamiento organizacional, que incluye los aspectos de cultura, estructura, políticas, estilos de liderazgo y modalidades de aprendizaje; y
- el desempeño organizacional, asociado a la eficiencia con que la organización ejecuta diferentes procesos, la definición de indicadores de desempeño y la evaluación de las propias capacidades en relación a otras organizaciones.

Un proceso de PE generalmente se inicia con la realización de un análisis de entorno y de la situación interna de la organización. Sin embargo, el análisis de entorno y la situación interna de la organización no es únicamente una tarea efectuada en la formulación de planes, sino más bien una actitud y actividad permanente, que debe ser promovidas y cultivada en el seno de toda organización. Al respecto, en el seno de una organización deben sugerirse una serie de orientaciones prácticas para establecer esta capacidad.

b. Marco de referencia

El gráfico 10 incluye el marco de referencia de una organización que desarrolla un proceso de planeamiento estratégico. Los elementos de este marco de referencia estratégico incluyen las *definiciones* de la misión y los valores, la visión y la formulación de la estrategia.

Gráfico 10. Marco de referencia del desarrollo de planificación estratégica en el agro



Fuente: Adaptado de Ampuero, L. (2000) «Para hacer nuestros sueños realidad - conceptos, herramientas y experiencias en procesos de planeamiento estratégico en organizaciones del agro», *Fascículo Técnico N° 31* del IICA- Centro Regional Andino, Costa Rica, noviembre del 2000.

Estas definiciones afectan y son afectados por el comportamiento de la organización. Por otra parte, la implementación de la estrategia alimenta los planes operativos; es decir, la ejecución de acciones concretas. La ejecución de actividades permite evaluar y redefinir el desempeño organizacional. Finalmente, la ejecución de los planes operativos de la organización impacta sobre su entorno y éste, a su vez, afecta la formulación de la estrategia.

c. Formulación de la estrategia

La formulación de la estrategia es un paso posterior a la definición de la misión, valores y visión de la organización, y comprende los siguientes pasos:

- identificación de las Áreas de Concentración Estratégicas (ACE), definidas como las áreas prioritarias “en las cuales la organización desea establecer objetivos futuros”;

- identificación, en cada ACE, de Asuntos Críticos (AC), definidos como “los retos o problemas principales que debe abordar la organización”,
- uso de un modelo analítico para identificar, priorizar, seleccionar y analizar los AC,
- presentación de un conjunto de conclusiones, generalmente referidas a las causas o explicaciones fundamentales de los problemas analizados.
- generación, a partir de las conclusiones de uno o más objetivos estratégicos,
- exploración de formas alternativas que la organización puede transitar para alcanzar cada uno de sus objetivos,
- selección de la alternativa más conveniente.

A partir de la alternativa estratégica seleccionada y la identificación de las habilidades esenciales requeridas para alcanzar los objetivos, se procede a formular planes de acción estratégica para cada uno de los ACS. El conjunto de esos planes constituye el plan estratégico de la organización, que es la base para la elaboración de los planes operativos.

d. El proceso

La PE no es sólo un documento o un evento, sino que es fundamentalmente un proceso, que se puede concebir en dos etapas: una de formulación de la estrategia y la otra de ejecución de la misma.

- La etapa de formulación de la estrategia es la más conocida y suele resultar en un documento. Dicho documento representa, sin embargo, lo que podría denominarse “la punta del iceberg”, debajo del cual se encuentra la cultura de pensamiento y acción estratégica que envuelve el comportamiento de las personas en la organización.
- La segunda fase, más allá de la generación de un documento de planificación, es especialmente interesante por ser menos conocida y porque requiere una serie de acciones de parte de una diversidad de miembros de la organización.

Los elementos principales a tener en cuenta en la ejecución de un proceso estratégico son: el fomento de la cultura de cambio y aprendizaje permanente; la profundización y ampliación del proceso hacia todas las unidades o ámbitos de la organización; la gestión de un nuevo paradigma de aprendizaje individual y grupal que movilice a todo el personal, la lectura e interpretación del entorno y la situación interna de la propia organización; el alineamiento

institucional de la organización con su marco de referencia estratégico; el desarrollo de un conjunto de incentivos de desempeño que valoren y reconozcan el desempeño estratégico, el seguimiento y evaluación de la significación, relevancia y efectividad del proceso; y, la revisión continua y actualización del enfoque metodológico empleado en el proceso de planeación.

e. Experiencias

Según Ampuero Ramos (2001), las lecciones aprendidas al facilitar el proceso y eventos de planeamiento con diferentes organizaciones del sector agrario en países de América Latina, reflejan una voluntad de cambio en la mayor parte de las personas y los líderes del sector. Esta actitud permite ir generando islas de progreso que dejen visualizar organizaciones cada vez más visionarias y efectivas en el cumplimiento de sus respectivas misiones. Sin embargo, el trabajo con un gran número de organizaciones también permite apreciar la existencia de una serie de límites y frenos a la realización de procesos de planeamiento estratégico. Entre estos límites destacan: nuestras modalidades prevalecientes de pensamiento lineal y poco creativo, la inestabilidad y alta rotación de las autoridades de las organizaciones estatales, las culturas prevalecientes de aversión al riesgo y a la experimentación y, las rigideces de tipo burocrático que impiden la realización de conversaciones profundas y sostenidas entre las personas al interior y hacia el exterior de las organizaciones.

Las experiencias vividas al facilitar procesos de cambio y planeamiento estratégico, permiten concluir que hay que pasar:

- de la organización de un taller, a la conceptualización de un proceso;
- de la contratación de consultores, al desarrollo de las capacidades internas;
- de la realización de un conjunto de tareas, a una nueva forma de pensar;
- de formular estrategias, a la construcción de organizaciones de aprendizaje;
- de la generación de planes grandiosos, al logro sistemático de islas de progreso;
- de la capacitación en eventos, al aprendizaje permanente.

Los líderes de las organizaciones regionales requieren ser motivados a emprender procesos de cambio, mejoramiento e innovación. En este respecto, el de planeamiento estratégico se presenta como un marco metodológico e instrumental muy útil para orientar y energizar dichos procesos.

2.2 El plan de mercadotecnia

En el marco del plan estratégico global, la empresa debe también preparar planes funcionales, los cuales están relacionados con esfuerzos más específicos, a nivel de las diferentes áreas o actividades que cumple la organización empresarial. Estos planes funcionales corresponderán a las áreas de mercadotecnia, producción, finanzas, personal (si fuera el caso), etcétera.

Un plan de mercadotecnia es también un bosquejo de acciones específicas, que van a ser desarrolladas con el fin de obtener objetivos también específicos del área de mercadeo, pero que indudablemente deben ser concordantes con los objetivos generales y estratégicos de la empresa, y deben ser compatibles con los recursos institucionales y con el ambiente o entorno en que opera el mercadeo. Estos objetivos específicos se refieren fundamentalmente a la relación empresarial con el mercado, el conocimiento del mismo, la elaboración de estrategias de posicionamiento y las modalidades de mantenimiento en los mercados.

En tal sentido, el responsable empresarial de mercadotecnia (que en el caso de muchas pequeñas empresas agrarias podría ser el mismo dueño), debe organizarse para una adecuada toma de decisiones, tener en cuenta las variables en juego y establecer su plan de mercadotecnia sobre la base de una acción estrechamente coordinada con los planes de producción y financiero de la empresa.

En la elaboración del plan de mercadotecnia, el empresario debe tener control tanto de las variables externas como internas, a la hora de decidir sobre el planeamiento de su actividad productiva y la forma de venta.

Dependiendo del tamaño empresarial y también del mercado a ser atendido, podría resultar importante considerar un plan de mercadotecnia con perspectiva temporal. Es decir que podría resultar útil la elaboración y ejecución simultánea de un plan de corto y uno de largo plazo. El plan de largo plazo debe fijar las líneas básicas de actuación de la empresa para un período de tiempo amplio (quinquenal o bianual, por ejemplo), mientras que el plan de corto plazo (usualmente anual) es específico y concreto, enmarcándose en el de largo plazo.

2.3 Fases en la elaboración del plan de mercadotecnia

a. Primera Fase: conocimiento y análisis del entorno

En la preparación del plan de mercadotecnia, los responsables necesitan manejar información oportuna y exacta sobre el mercado, la competencia, abastecedores, etcétera. El conocimiento y análisis del entorno permite conocer la situación del mercado, la posición de la empresa en el mercado, amenazas y debilidades, etcétera. El entorno puede ser dividido en dos categorías claramente distintas: ambientes externo e interno.

a.1 Ambiente externo

Se refiere a las tendencias en el marco de las cuales se desarrolla la intervención comunicacional y al análisis de la coyuntura en que se desenvuelve la empresa. El conocimiento del ambiente externo se logra a través del estudio de los acondicionamientos externos que limitan o facilitan el proceso de mercadeo, refiriéndose en todo caso al marco económico, político-legal, situación de la competencia, desarrollo tecnológico existente, etcétera, que afectan directa o indirectamente el desarrollo de la empresa.

Los factores que afectan a todas las organizaciones conforman las *oportunidades* y *amenazas* de la empresa, que no son controlables, pero sí previsibles. Estos factores se encuentran además interrelacionados porque un cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás factores, en el ambiente interno y microambiente de la institución.

Una *oportunidad* es la existencia de una condición o circunstancia que puede presentarse en favor del accionar de la empresa. En el caso de una empresa que produce espárragos en un valle de la costa central peruana, podría ser, por ejemplo, la existencia de una carretera que ha sido construida por una empresa minera, y que podría tener una gran importancia potencial para el traslado del producto hasta los mejores lugares de venta. Una *amenaza* se refiere, en cambio, al conjunto de factores que podrían suscitarse en el medio externo empresarial y que eventualmente podrían contribuir a perjudicar la actividad de la empresa.

a.2 Ambiente interno

Es el ambiente en el cual se conjugan factores inherentes a la actividad y control directo de la empresa. Este conjunto de factores determina las fortalezas y debilidades de la empresa con relación a sus competidores.

Una *fortaleza* incluye valores y capacidades que la empresa posee y que le ayudarán a producir mejores resultados si es que son usados eficientemente. En el caso de un empresario productor de espárragos en la zona de Cañete, por ejemplo, una fortaleza podría ser la existencia y uso de agua durante todo el año, para la producción de un cultivo que es tan demandante de dicho recurso.

Una *debilidad* es un valor, capacidad o conocimiento (por debajo del promedio), cuya permanencia es un obstáculo que afecta la rentabilidad empresarial. Usando el mismo ejemplo anterior, una debilidad podría ser la falta de contactos de comercialización que podrían finalmente afectar la consolidación de la producción en el mercado.

a.3 Fuentes de información

A fin de conocer y analizar adecuadamente ambos ambientes (externo e interno), es preciso llevar a cabo un proceso de recolección de información, que debe hacerse en forma sistemática. Esta información puede provenir básicamente de dos tipos de fuentes:

- **Internas.** Hacen referencia a los agentes, canales, precios, contabilidad, formas de ventas y contactos, en general, que tenga la empresa o empresario agrario, que pueden servir para el conocimiento del ambiente empresarial.
- **Externas.** Es información ajena a la empresa, que puede ser colectada de dos tipos de fuentes: primaria y/o secundaria. La primera se refiere a la observación o recolección directa de información, desde la realidad, que se logra por medios propios a través de encuestas, entrevistas, talleres grupales participativos, etcétera. La fuente secundaria se refiere al uso de trabajos ya realizados, libros, revistas, estadísticas, y otros documentos que recogen experiencias pasadas relacionadas con la actividad que la empresa pretende llevar a cabo.

b. Segunda Fase: diseño del plan de mercadotecnia

Una vez conocido y evaluado el entorno empresarial, es necesario diseñar el plan de mercadotecnia, para lo cual se necesita abordar los siguientes aspectos:

b.1. Determinación de objetivos específicos del Mercadeo

Como se mencionó anteriormente, los objetivos específicos de mercadotecnia deben ser plenamente concordantes con los objetivos generales de la empresa, y se refieren a objetivos concretos tales como por ejemplo alcanzar un determinado nivel de ventas, satisfacer necesidades específicas de uno o más segmentos de mercado, etcétera.

Con el plan de mercadotecnia se trata, en definitiva, de diseñar la forma en que actuando sobre ciertas variables de control del marketing, se satisfacen los objetivos de la empresa.

Habrá que tomar decisiones acerca de las variables sobre las que hay que actuar, la intensidad y la forma.

b.2. Determinación de las estrategias relacionadas con la mezcla de mercadotecnia

La mezcla de mercadotecnia es el conjunto de políticas relacionadas con determinadas variables controlables por parte de la empresa, que deben ser usadas con el fin de provocar la respuesta que ésta desea obtener en el o los mercados meta. Es un punto que será tratado en detalle más adelante.

b.3. Diseño de un sub-plan de Seguimiento y Evaluación

Esto se refiere a la necesidad de la puesta en marcha de un sub-plan que ayudará a supervisar el cumplimiento de determinadas metas temporales, a fin de retroalimentar la buena marcha del plan, a través de la realización de cambios pertinentes y oportunos en cualquiera de las fases que esté afectando el cumplimiento de los planes. El plan de mercadotecnia, dependiendo de su mérito y en relación directa con el tamaño de la empresa y del mercado, también podría incluir un sub-plan de contingencia, que debe contener medidas de prevención en caso de algún desastre natural, por ejemplo.

3. NOCIONES DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Tanto para la organización de un esfuerzo efectivo de planificación de mercadotecnia, como para la ejecución de una adecuada estrategia de comercialización es necesario conocer el funcionamiento de los diferentes mercados. Este conocimiento se realiza mediante la investigación de mercados, que es una tarea referida a la recopilación, registro y análisis de todos los hechos relacionados con la transferencia y venta de los bienes y servicios, a lo largo de la cadena agrocomercial. La investigación de mercados requiere la aplicación del método científico, con el propósito de conocer los problemas vinculados al proceso de transferencia de bienes y servicios.

La investigación de mercados permite que los productores y otros intermediarios entren en contacto con los compradores de sus productos, reduciendo las incertidumbres que se derivan de la carencia de información.

3.1 Tipos de investigación de mercados

Se pueden mencionar los siguientes tipos más comunes de investigación de mercados agrarios⁵:

- **Investigación del entorno:** se refiere a la reunión, registro y análisis de hechos acerca del comportamiento general del mercado, las tendencias de la industria, el análisis de la competencia, la participación del mercado, así como otros problemas relacionados con la transferencia y venta de bienes y servicios del productor al consumidor.
- **Investigación de nuevos productos:** busca conocer las tendencias siempre cambiantes de la demanda del consumidor, a fin de adaptar la producción a las preferencias de los consumidores, en lo que se refiere a la calidad, presentación, forma, tamaño, capacidad de pago, entre otros.
- **Investigación de precios:** comprende el análisis de precios de la competencia, así como formas de determinación de precios que puede ser de utilidad por parte de la empresa.
- **Investigación de la organización de venta:** permite racionalizar el esfuerzo para efectuar las ventas. Indaga cuáles son los elementos necesarios para una mejor combinación de que dispone la empresa productora, con el propósito de vender con eficiencia.

- **Investigación de los canales de distribución:** sirve para conocer los canales por los cuales fluye la producción entre el punto de origen (productor) y el destino (consumidor). Ello permite contar con elementos para establecer estrategias de distribución y ventas.
- **Investigación de la publicidad:** se ocupa de la evaluación objetiva de la publicidad como método de comunicación y persuasión (incluye aspectos cualitativos y cuantitativos). En la comercialización agropecuaria la publicidad habitual es realizada por las empresas que desean mantener o ganar una participación en el mercado; puede hacerse publicidad de productos con marca y con diferencias; aún tratándose de productos en su estado natural (manzanas, huevos, hortalizas, etcétera) pueden emplearse empaques y rótulos con marcas que los individualizan, con el propósito de diferenciarlos y ganar espacios en el mercado.

3.2. Procedimiento de una investigación de mercado

El desarrollo de una investigación de mercado presenta una serie de etapas, que son fundamentalmente las siguientes⁶:

a. Definición del objetivo de la investigación

La definición del objetivo de la investigación es una tarea que requiere de un trabajo en equipo, con participación de las personas que se encuentran directamente involucradas en el problema que se pretende resolver. El equipo debe tratar de definir no sólo el objetivo de la investigación, sino también los alcances de la misma. Algunos ejemplos de los objetivos de investigación pueden ser: determinación de las causas de la caída de las ventas de un producto, evaluación de la imagen de un producto, determinación de los canales de distribución adecuados, etcétera.

b. Determinación de las fuentes de información requeridas

Las fuentes de información que se necesitan para el desarrollo de la investigación de mercados son de naturaleza primaria y secundaria. El investigador deberá buscar primero las fuentes de datos secundarios disponibles, para luego pasar a establecer el método más adecuado que le permita recopilar los datos de fuente primaria.

b.1. Fuente secundaria de datos

Se refiere a información proveniente de estudios que han sido efectuados anteriormente por otros investigadores, en relación al tema, así como a datos existentes de instituciones varias, que podrían tener una relación directa con los objetivos de la investigación que se pretende llevar a cabo. Es importante enfatizar la importancia de recurrir primero a la fuente secundaria de datos, debido a que ello permite al agente o empresa ahorrar dinero y tiempo, en la medida que es posible obtener de manera fácil y rápida la información que ya ha sido elaborada. Por ejemplo, si se cuenta con estudios sobre el comportamiento del consumidor que hayan sido realizados anteriormente por empresas de investigación de mercados, esto puede brindar información útil para el investigador, hasta el caso extremo de llegar a considerar innecesaria la realización de nuevos estudios sobre el tema específico.

El investigador de mercado puede acudir a la búsqueda de información secundaria al interior de la propia empresa y a instituciones especializadas, de carácter público y privado, que cuenten con información de utilidad (tales como, por ejemplo, ministerios, universidades, embajadas, diarios, revistas especializadas, etcétera).

b.2. Fuente primaria de datos

Se refiere a información que es recogida directamente de los consumidores u otros agentes del sistema agrocomercial, con el fin de cumplir con los objetivos de la investigación que se está llevando a cabo. Los datos son obtenidos a través de diferentes métodos, entre los cuales destacan las encuestas, los talleres grupales ("focus group"), la observación y la experimentación.

- Encuestas

Son herramientas elaboradas con la finalidad de obtener datos - información específica o general- de diversos individuos en relación al tema de investigación de mercados. Éstas suelen constar de una serie de preguntas cerradas (con respuestas previamente elaboradas) o abiertas. Las encuestas pueden ser aplicadas de manera personal, por correo o por teléfono, según lo que el investigador crea conveniente, de acuerdo con el tema de investigación abordado y lo que se desea conocer de él.

La encuesta personal es la que se aplica directamente al encuestado. Tiene las ventajas de una mayor confiabilidad en las respuestas, flexibilidad y obten-

ción inmediata de resultados. Las desventajas se asocian básicamente con la dificultad de localización de los encuestados, así como el mayor costo relativo usualmente involucrado.

La encuesta por correo se ejecuta a través del envío por correo de un formato de encuesta al individuo, con la finalidad de que éste la responda y devuelva por la misma vía. Este método tiene las ventajas de un menor costo relativo, la posibilidad de aplicar una encuesta amplia para ser respondida en función de la disponibilidad del encuestado. Las desventajas están asociadas a su escasa flexibilidad, la lentitud en la recopilación de datos, la baja tasa de respuesta y la posibilidad del llenado del formulario por una persona diferente al verdadero encuestado. En tiempos recientes el uso de medios electrónicos está siendo ampliamente difundido para enviar y recibir encuestas llenadas a través de este medio relativamente rápido y seguro.

La encuesta por teléfono se refiere a la obtención de datos haciendo uso del aparato telefónico. Entre sus ventajas están su menor costo relativo, el alto porcentaje de respuestas que es posible obtener, así como la rapidez en la recolección de los datos. Entre sus desventajas se tiene el hecho que muchas familias de menores ingresos no cuentan con servicio telefónico, quedando automáticamente excluidas de la muestra.

- Talleres grupales

Este método consiste en obtener información de mercado a través de opiniones que son formuladas por determinados grupos de personas representativas del mercado objetivo, haciendo uso de métodos participativos en ambientes propicios para tal fin.

En la actividad agroindustrial, este método de investigación es uno de los de mayor difusión y aplicación. Asimismo hay que destacar que el método de talleres grupales tiene la ventaja de ser relativamente sencillo y rápido en la obtención de información relevante, aunque presenta la desventaja de circunscribirse sobretudo a la obtención de información de carácter cualitativo (elemento que en ocasiones es superado si se complementa la información del taller grupal con la aplicación de una encuesta estructurada a cada uno de los participantes del grupo focal).

- Observación

El método de observación consiste en una apreciación visual del comportamiento del consumidor. Se trata de un método sencillo que permite al investi-

gador de mercado conocer la conducta del individuo a través de la simple observación conductual. La desventaja está en que el investigador no puede llegar a determinar las causas o razones por las que se produce dicho comportamiento. Por ejemplo, en un supermercado se pueden observar las compras de una determinado tipo de yogur, pero no se puede determinar si la compra fue efectuada por su sabor, por el bajo costo, por la forma de presentación o simplemente porque el cliente fue enviado a comprar dicho producto.

- Experimentación

Este método se basa en la simulación de una determinada situación mediante la cual se controla y evalúa el comportamiento de las variables que se desea estudiar. Como ejemplo se puede citar la prueba de productos, que consiste en hacer degustar el producto a los clientes potenciales, a fin de evaluar sus reacciones y ver las principales características que observan los clientes en el producto.

Otro caso de experimentación consiste en lanzar un nuevo producto en un mercado pequeño con la finalidad de conocer la aceptación de éste y lanzarlo posteriormente en un mercado mayor con características similares, lo cual se hará dependiendo de los resultados obtenidos.

b.3. Establecimiento de la muestra

En el caso de la recolección de datos de fuente primaria, no siempre es conveniente hacer el estudio de la población total que se pretende estudiar (enumeración completa), sino que es suficiente contar con el uso de una muestra que sea representativa de la población estudiada. Ello puede ser una mejor alternativa por factores de costo y tiempo básicamente.

La determinación de la representatividad de una muestra depende fundamentalmente del tamaño de la misma (que es función de la variabilidad de las observaciones respecto a un determinado parámetro), así como del procedimiento que se use para seleccionar la muestra (muestreo simple aleatorio, estratificado, sistemático, etcétera). En cualquier libro de estadística, pueden consultarse las técnicas de muestreo más utilizadas para establecer muestras representativas⁷.

b.4. Diseño del cuestionario

Los cuestionarios para estudios de mercado pueden ser directos o indirectos y, a la vez, estructurados o no estructurados. Un cuestionario es *directo* cuando la pregunta se refiere a la opinión de la persona que va a contestar, y es *indirecto*

cuando se solicita al encuestado una opinión sobre una tercera persona o sobre un grupo de personas.

El *cuestionario estructurado* consiste en una serie de preguntas en las que se presentan previamente las opciones de respuesta al individuo encuestado. En cambio, el *cuestionario no estructurado* consiste en una serie de preguntas con respuestas no sujetas a patrones de respuesta previamente establecidos, es decir, en una serie de preguntas con flexibilidad en la respuesta.

En la elaboración del cuestionario es importante tomar en cuenta una serie de factores, como la secuencia de preguntas, el lenguaje utilizado y la extensión que el cuestionario debe tener. Respecto a la secuencia de las preguntas, es conveniente empezar con las preguntas generales, que permitan posteriormente formular preguntas más específicas. Sobre el lenguaje, éste debe adecuarse a las características que presentan los individuos por entrevistar. Y sobre la extensión del cuestionario, se debe también considerar la disposición que presenten las personas encuestadas.

b.5. Logística para la obtención de datos

La logística para la obtención de datos comprende la selección, adiestramiento y organización de los encuestadores, la recopilación de datos requeridos, la preparación del informe y el seguimiento del estudio.

La adecuada selección y entrenamiento de los encuestadores es clave en la logística de obtención de datos. Los encuestadores deben ser personas con manejo innato de las relaciones interpersonales y que se caractericen por su discreción en el manejo de la información, dado el carácter confidencial de la misma.

La recopilación adecuada de datos es importante en la medida en que facilita el procesamiento posterior de los mismos. Para ello es necesario contar con formatos de encuesta -o con la formulación de una serie de preguntas vinculadas al tema- que faciliten el proceso de recopilación de información y que permitan destinar sólo un determinado período de tiempo para la aplicación de la encuesta.

La preparación del informe es de suma importancia porque éste refleja el análisis que se ha efectuado sobre la base de la información obtenida. Es recomendable que el informe cuente con un resumen ejecutivo en el que se incorporen los principales aspectos y resultados obtenidos en la investigación de mercado.

No se debe descuidar el seguimiento del estudio ya que ello permite realizar una evaluación sobre si los resultados que se estipulan en el informe contribuyeron a la adecuada toma de decisiones en la empresa.

3.3 Sondeos de mercado

Existen argumentos que consideran que en algunas ocasiones no es necesario desarrollar una investigación formal de mercados para el análisis de un problema en particular. Estos argumentos sostienen que es suficiente la realización de sondeos de mercado, los cuales son estudios de carácter preliminar sobre un problema de mercadotecnia específico que afronta la empresa.

A diferencia de los estudios de investigación formal de mercado, los sondeos se caracterizan por presentar un nivel de análisis menos riguroso, una menor incidencia en los costos y la utilización de un menor tiempo para su elaboración. Indudablemente que ello hace que la confiabilidad de los resultados del sondeo de mercado sea también menor que la del estudio formal y completo del mismo.

Los sondeos de mercado pueden variar desde estudios relativamente simples cuyos resultados podrían basarse únicamente en un análisis no sistemático de entrevistas realizadas de manera informal, hasta el uso de procedimientos más elaborados que pueden aproximarse a una investigación de mercados. En la medida en que la decisión de la investigación de mercados sea de gran importancia, se justificará el desarrollo de estudios que cuenten con un mayor nivel de análisis o rigurosidad, ya que puede requerirse que los resultados obtenidos brinden un mayor grado de confiabilidad estadística como los que se espera lograr en una investigación formal de mercado.

3.4 Sistemas de información de mercadotecnia

En el caso de empresas relativamente grandes, de estructura compleja y con participación en mercados fuertemente competitivos, los responsables de mercadotecnia no sólo requerirán de información diversa y eventual para solucionar los problemas que se le presenten en el interior de la empresa, sino que necesitan además de información constante para la toma de decisiones, por lo que es necesario que la empresa cuente con un sistema de información de mercadotecnia (SIM_i).

El SIM_i está conformado por el conjunto de actividades que se orientan a administrar la información de manera permanente, de forma tal que faciliten

la toma de decisiones empresariales. Comprende los subsistemas de reportes internos, investigación de mercados e inteligencia de mercadotecnia. Los *reportes internos* son documentos y trabajos elaborados en la organización (como son el Balance General y otros estados financieros, los reportes de producción, entre otros) y que permanecen dentro del sistema. La *investigación de mercadotecnia*, como ya se ha mencionado, se orienta básicamente a la solución de problemas concretos vinculados con el área de mercadotecnia. La *inteligencia de mercadotecnia* enfatiza la obtención de aquella información de tipo coyuntural que es relevante para la empresa y que, para poder contar con ella, es necesario estar siempre alerta respecto a las informaciones de último minuto y de las técnicas requeridas para su obtención.

4. ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE MERCADO

4.1 Identificación de nuevas oportunidades

En un medio dinámico como el actual, toda empresa de agronegocios necesita periódicamente estar en capacidad de determinar las nuevas oportunidades de mercado, en base precisamente a la información que pueda obtener de los mercados existentes. En muchas empresas agroindustriales, una buena parte de ventas y utilidades provienen de productos que ni siquiera se producían hace diez o más años. Es el caso del yogur en la planta de producción de lácteos de la UNALM y otras empresas de agronegocios, por ejemplo. Ello demuestra efectivamente que los mercados tienen una acción y movimientos de mucha dinámica y permanencia.

Una forma de identificar nuevas oportunidades de mercados en pequeñas empresas dedicadas al agro es fortuita, es decir que las nuevas oportunidades aparecen de manera casi casual, en base a la simple recolección de ideas usando métodos informales, tales como la recopilación de noticias en los periódicos, internet, exhibiciones y otros eventos relacionados con el tema, que influyen la voluntad del dueño o de los responsables del marketing empresarial.

Sin embargo una forma alternativa de identificación de oportunidades de mercados es aquella que se debe a un *proceso consciente y sistemático* a través del cual se utiliza la información interna y externa disponible, para incorporarla en un plan amplio de investigación de mercados que permita finalmente diseñar estrategias orientadas a mejorar la posición competitiva de la empresa. En este caso, un dispositivo útil para entender mejor las diferentes opciones para las cuales es posible desarrollar estrategias de negocios es el de la rejilla de expansión de producto/mercado. La rejilla consiste en ordenar la información existente a fin de poder visualizar 4 grandes escenarios de actuación futura para la empresa:

	Productos Existentes	Productos Nuevos
Mercados Existentes	a. Penetración de Mercado	c. Desarrollo de Producto
Mercados Nuevos	b. Desarrollo de Mercado	d. Diversificación

- a. Oportunidad para penetración de mercado.** Corresponde a una situación en la cual es posible desarrollar una estrategia de ampliación del mercado ya existente con un producto o productos que ya vienen siendo usados -es decir mas ventas a mas consumidores actuales-. Tenemos el caso, por ejemplo, de la posibilidad para la empresa "Gloria" de ampliar sus ventas de leche evaporada en mayores cantidades de las ya existentes. Para lograrlo, la empresa podría utilizar herramientas de disminución de precios, incremento de publicidad, mejoramiento del sistema de distribución, etcétera.
- b. Oportunidad para el desarrollo de mercado.** Corresponde a la identificación de una situación en la cual es posible desarrollar nuevos mercados para producto o productos ya existentes. Podría ser el caso, por ejemplo, que el gerente de mercadotecnia de la planta de lácteos de la UNALM identifique nuevos segmentos de mercado para la venta de leche fresca "La Molina". En este caso, se pueden examinar las variables demográficas (lactantes, niños, ancianos, etcétera) para averiguar si es posible alentar a uno de estos grupos a comprar más leche fresca. También podría la empresa examinar variables institucionales (clubes de madres, hospitales, colegios, etcétera) a fin de explorar mayores ventas en tal sentido, o variables geográficas (posibilidades de llegar a ciudades cercanas a Lima, tales como Cañete, Barranca, Chincha, Huacho, etcétera) con el fin de ampliar la distribución del producto.
- c. Oportunidad para el desarrollo de productos.** En este caso se ha identificado una situación de mercado en la cual es posible ofrecer productos nuevos o modificados a los clientes actuales. Como ejemplo se puede considerar la posibilidad de venta de leche en polvo (que no es actualmente un bien producido por la planta piloto de lácteos de la UNALM), a fin de ofrecerlo a sus actuales clientes, garantizándoles la posibilidad de compra de un producto con igual calidad y de mayor perecibilidad.
- d. Oportunidad de diversificación.** La empresa se enfrenta, en este caso, a una situación en que existen oportunidades de nuevos mercados y la necesidad de desarrollar nuevos productos para atenderlos. Se puede mencionar, por ejemplo, la posibilidad para la Empresa de productos "Unión" de incursionar en el mercado de venta de carne procesada para satisfacer nuevos mercados que han sido previamente identificados como mercados potenciales.

La idea, en el contexto actual de creciente competencia y globalización, es la de buscar negocios atractivos en los que se tengan ventajas comparativas y se puedan desarrollar ventajas competitivas.

4.2 Evaluación de oportunidades existentes

Si bien la identificación de nuevas oportunidades de mercado es una actividad de suma importancia para cualquier empresa, también lo es la determinación de las mejores oportunidades para la empresa.

La búsqueda de *las mejores oportunidades para la empresa* involucra una evaluación del ajuste o compatibilidad de la oportunidad existente con los objetivos y recursos de la empresa. En este sentido la oportunidad de mercadotecnia podría ser entendida como una posibilidad atractiva para la acción de mercadotecnia de la empresa, que sujeta a sus ventajas comparativas y competitivas, y en función de su misión empresarial y sus objetivos, es posible aprovechar y desarrollar. Los recursos empresariales se refieren en este caso a la existencia de ciertos requisitos para el éxito, en términos de sus recursos físicos y humanos que permita aprovechar las ventajas comparativas existentes y desarrollar ventajas competitivas en el medio en que operan u operarían.

Sería inconsistente, por ejemplo, para una empresa que tiene como misión la buena salud y nutrición de la población, dedicarse al aprovechamiento de un mercado (identificado como potencial) de producción de cigarrillos mentolados. O sería también inconsistente el caso de una empresa vinculada al área educativa (como los centros de producción de la Universidad Nacional de Ingeniería, por ejemplo, dedicarse a la línea de negocios bancarios, para los cuales probablemente no cuenta con los recursos humanos suficientes que le permitan desarrollar precisamente sus ventajas comparativas y comparativas).

En resumen, toda empresa o institución persigue un conjunto de objetivos basados en su MISIÓN y en el alcance de su negocio. La Universidad Agraria, por ejemplo, tiene una misión educativa en el área agrícola, y sólo colateralmente un objetivo productivo, en el área de los agronegocios. Bajo este objetivo colateral podría estar buscando incrementar sus utilidades, incrementar sus ventas y posicionarse mejor con relación a la demanda de los productos de sus centros de producción. La UNALM probablemente decidirá que su objetivo es incompatible con inversiones en el desarrollo del área de hidrocarburos, por ejemplo, pues no está asociado con su misión y mandato.

Además, si los consumidores de los productos de marca “La Molina” consideran que los negocios de hidrocarburos y los de agroindustria son incompatibles, su preferencia podría “desaparecer” si es que las empresas de servicios productivos de la UNALM decidieran “invadir” este nuevo mercado.

El desarrollo y diversificación de productos suelen ser riesgosos y pueden pasar muchos años para que una empresa desarrolle una ventaja competitiva. En el momento de evaluar las oportunidades de mercadotecnia, el gerente o responsable de esta sección ó área, debe tener la capacidad de decidir si los resultados potenciales justifican los riesgos.

5. SELECCIÓN DE MERCADOS META

Una vez identificadas y evaluadas las mejores oportunidades de mercado, deben estudiarse las mismas en términos del tamaño y estructura de los *mercados pertinentes*, con el propósito de reducir opciones y estar en mejor posibilidad de seleccionar aquellos mercados en los que la empresa puede incursionar, en plena concordancia con sus objetivos y recursos institucionales. Esta es una tarea que involucra la ejecución de cuatro pasos fundamentales:

5.1 Medición y pronóstico de la demanda

Consiste en un cálculo cuidadoso del tamaño actual y futuro del mercado o mercados identificado(s) como oportunos, para lo cual la empresa podría realizar un estudio de mercado con este fin. Por ejemplo, si la Empresa "El Escorial" después de evaluar ampliamente los mercados existentes, descubrió que el mercado de "vinos" constituía una de las oportunidades más atractivas, lo primero que desearía conocer sería el cálculo cuidadoso del tamaño actual y futuro de este mercado, para lo cual realizaría una estimación de dichas variables, a través de las ventas de las marcas actuales presentes en el mercado. La tasa de crecimiento futuro va a depender fundamentalmente de los ingresos de la población, ciertos patrones de consumo de licores en el país o localidad, estructura de la población, etcétera⁸.

Si finalmente el pronóstico de la demanda es bueno, la empresa debe decidir la forma de entrada al mercado. Este mercado está formado por muchos tipos de consumidores, productos y necesidades. Volviendo al ejemplo del mercado de vinos, es obvio que éste va a estar conformado por diferentes segmentos que la empresa "El Escorial" debería estar en capacidad de evaluar y seleccionar los que le ofrecen la mejor oportunidad de lograr sus objetivos⁹.

5.2 Segmentación de mercados

La segmentación del mercado es un proceso que se basa en la división de un mercado heterogéneo en partes o segmentos de mercado que presentan características homogéneas entre sí, es decir que consiste en partes del mercado con clientes potenciales de características similares y que tienen un probable comportamiento similar en términos de la compra del producto de la empresa.

En tal sentido, un segmento de mercado consta de consumidores que responderán de una manera similar a un conjunto de estímulos de mercadotecnia. Así, por ejemplo, a dos segmentos de población que tengan reacciones

diferentes ante las estrategias de publicidad o de precios, la empresa deberá ser capaz de desarrollar una combinación adecuada de estrategias de mercadotecnia compatibles con las respuestas positivas esperadas en cada grupo o segmento identificado. En realidad, diferentes empresas estarán en mejor posición para servir a segmentos particulares del mercado y cada empresa tiene que comprender la estructura del mercado e identificar las partes más atractivas del mismo, a las que pueda servir con eficiencia.

La segmentación puede realizarse sobre la base de distintos criterios, entre los cuales destacan fundamentalmente los siguientes:

- **Geográficos.** Este es un criterio muy utilizado según las variabilidades interculturales de un país, así como por la existencia de estadísticas secundarias de relativamente fácil disponibilidad. La empresa decide operar en una o más áreas geográficas, pero prestando atención a variaciones en las necesidades y preferencias geográficas.
- **Demográficos y Socioeconómicos.** Criterio que incluye un conjunto de variables tales como sexo, edad, tamaño de la familia, nivel de educación, ocupación, grupo étnico, nivel de ingreso, grupo social, etcétera. En realidad estas variables son las más populares para “segmentar” grupos de consumidores, la razón de ello es de que los deseos, las preferencias y las tasas de uso, con frecuencia están muy asociadas con variables demográficas y socioeconómicas. Otra razón es que estas variables son relativamente fáciles de medir.
- **Psicológicos.** En este caso se incluyen variables de segmentación relacionados con la personalidad de los consumidores y sus relaciones con el entorno en el que viven. Utilizando criterios de este tipo, los compradores pueden dividirse en diferentes grupos con base en la clase social a la que pertenecen (que tiene fuerte influencia sobre las preferencias), el estilo de vida (que se refiere a las costumbres con influencia familiar y cultural propia de los mercados grandes), la personalidad que poseen (que incluye protagonismo, superación, seguridad, etcétera).
- **Conducta en relación al producto.** En este caso las empresas consideran variables tales como la lealtad a la marca, ocasión e índice de consumo, ventajas que busca en el producto, conocimiento del producto, etcétera. Muchos especialistas consideran que las variables de conducta son el mejor punto de partida para construir segmentos de mercado. La segmentación por ocasión puede ayudar a las empresas a acrecentar el uso del producto. Por ejemplo, el yogur se consume más comúnmente en el desayuno, una empresa como GLORIA podría intentar promoverlo durante el almuerzo o la cena.

En muchos casos la segmentación del mercado es una técnica difícil de aplicar adecuadamente, dado que no se conoce el comportamiento exacto de los clientes sino que hay que actuar en base a comportamientos sólo probables. En otros casos, el mercado no es segmentable porque los comportamientos de la clientela tienen pocas diferencias. También podría ocurrir el caso en que el mercado es segmentable pero la segmentación no es viable porque los beneficios que se pueden obtener de ella no compensan los costos en que se incurre (no tendría mucho sentido, por ejemplo, hacer una distinción entre hombres y mujeres que consumen queso, ya que ello sería de relativamente escasa utilidad). En algunos casos no es posible establecer estrategias distintas para cada segmento porque no son separables.

5.3 Estrategia de atención al mercado

La segmentación de mercadotecnia revela las oportunidades de segmento de mercado a las que se enfrenta la firma. La empresa entonces tiene que decidir la(s) estrategia(s) de cobertura más adecuada(s), que le permitan básicamente identificar cuantos y cuáles segmentos va finalmente a cubrir y atender. En el sector de los agronegocios, es posible identificar tres alternativas estratégicas básicas de atención al mercado o mercados objetivo:

a. Mercadotecnia indiferenciada

Es aquella estrategia a través de la cual la empresa considera a todo el mercado como un solo agregado y se concentra en lo que es común en las necesidades de los consumidores, más que en lo que es diferente. Permite el diseño de un programa de mercadotecnia que tendrá como resultado un producto que será atractivo para el mayor número de consumidores.

A través de este tipo de estrategia se desarrolla típicamente una oferta dirigida a los segmentos más grandes en el mercado. Podría ser el caso, por ejemplo de una empresa como la que ofrece leche fresca "La Molina" de manera indiferenciada para un mercado amplio de consumidores de leche fresca. El resultado es que los segmentos más grandes pueden ser menos lucrativos porque atraen una competencia desproporcionalmente fuerte.

b. Mercadotecnia diferenciada

Este es el caso en que la firma decide operar en diversos segmentos del mercado y diseña ofertas específicas para cada uno. Espera así (i) obtener mayores ventas y una posición más profunda dentro de cada segmento del mercado,

(ii) fortalecer la identificación global de los consumidores con el producto, (iii) una mayor repetición de las compras, ya que la oferta de las firmas corresponde al deseo de los consumidores y no al contrario.

La mercadotecnia diferenciada usualmente crea más ventas que la mercadotecnia indiferenciada, sin embargo también involucra mayores costos productivos, administrativos, de promoción, inventarios, etcétera. Un buen ejemplo de mercadotecnia diferenciada en el Perú, es el que se refiere a la producción de pan embolsado de diferentes tipos (blanco normal, blanco dieta, integral, enriquecido, de camote, etcétera), dirigidos a satisfacer las necesidades identificadas en diferentes segmentos de consumidores (preocupados por la fibra, por el precio, por el sabor, por la nutrición, etcétera).

c. Mercadotecnia concentrada

En este caso, la empresa concentra sus esfuerzos en una oferta productiva para uno o muy pocos segmentos, que no tienen por que ser los más grandes. Si el segmento es bien escogido, la empresa puede ganar una tasa elevada de rendimiento sobre su inversión.

Esta es una estrategia usualmente adecuada para empresas con recursos limitados, o también puede corresponder a una fase inicial, de penetración en el mercado, después de la cual la empresa amplía su actuación a otros segmentos del mismo mercado. La mercadotecnia concentrada involucra, sin embargo, riesgos mayores a los normales para la empresa, dado el escaso nivel de diversificación que conlleva el riesgo de enfrentar un mercado competitivo y fácilmente saturable.

Un caso específico de mercadotecnia concentrada es el que se refiere al conocido "nicho" de mercado, en el cual se trata de atender sólo a una parte de un segmento o a un grupo homogéneo de compradores que se constituyen finalmente en compradores o usuarios regulares del producto o servicio.

5.4 Posicionamiento en el mercado

El posicionamiento de un producto en todo un mercado o en un segmento de éste, es el paso subsiguiente al de la selección del mercado por parte de la empresa. Consiste básicamente en arreglar una oferta de tal manera que el producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en el mercado y en la mente de los consumidores meta. Se refiere entonces a la forma como los consumidores definen el producto, acorde con algunos atributos importantes

del mismo. Atributos que corresponden a un complejo conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos de los consumidores hacia el producto, en comparación con los de la competencia.

Los consumidores posicionan los beneficios del producto en sus mentes, con o sin ayuda de los “mercadólogos”. Pero los especialistas en mercadotecnia usualmente no dejan que el posicionamiento se produzca por casualidad, sino que planean posicionamientos que le darán a sus productos la mejor ventaja competitiva en mercados meta seleccionados, y también diseñan estrategias de mercadotecnia para establecer las posiciones planeadas.

Es importante añadir que el posicionamiento de un producto en el mercado está fuertemente relacionado con la existencia de una *marca*. El reconocimiento de *la marca* es un reconocimiento implícito de los valores o características que encierra un producto y lo hacen único; las características que el cliente desea de un determinado producto van asociadas a la marca. Los constantes cambios de diseño, alteraciones en los empaques y cambios en la calidad son factores que atentan contra el posicionamiento de una marca y los conceptos hedónicos asociados a ella, que en última instancia son los que interesa transmitir. En un nicho de mercado, la presencia de la marca y la historia detrás de ella permiten a productores pequeños o medianos competir adecuadamente con las grandes corporaciones¹⁰.

Existen varias estrategias de posicionamiento. Antes de poder decidir por aquella más adecuada, es necesario primero identificar, a través de una investigación de mercado, los atributos que los consumidores usan al escoger una marca y sus preferencias en lo que respecta a los principales atributos deseables (se refiere, obviamente, a los consumidores que han sido previamente ubicados en un segmento determinado). Un segundo paso es entonces elaborar un diagrama de preferencias del consumidor para ubicar sus “inquietudes” (teniendo como referencia los atributos identificados anteriormente), así como una combinación con el mapa de posición de las diferentes marcas en el mercado, para percibir que tipo de producto es el que más se ajustaría a las preferencias del consumidor. La tercera y última fase es elegir y ejecutar la estrategia más adecuada de posicionamiento, en función de las posiciones existentes del propio producto y los de la competencia¹¹.

6. DESARROLLO DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Una vez escogida la estrategia de posicionamiento del producto en el mercado, la empresa puede abocarse a desarrollar la “mezcla” de mercadotecnia pormenorizada. Dicha “mezcla” de mercadotecnia se refiere específicamente a las estrategias que la empresa necesita trabajar en torno a cuatro grandes variables endógenas y controlables, a fin de provocar la respuesta requerida del mercado meta. Estas cuatro variables son: producto, precio, plaza y promoción.

6.1 El producto

El producto es la herramienta a través de la cual la empresa va a satisfacer la demanda del consumidor. Es por ello que dentro del plan de mercadotecnia, es necesario tomar en cuenta todas las variables (o las más importantes) que afectan al producto y sobre las que se puede actuar para satisfacer mejor al consumidor. Tales variables que influyen en el producto son entre otras, la calidad, tamaño, forma, diseño, envasado, embalaje, marcas, garantía, etcétera.

El producto es importante en las actividades de mercadotecnia en la medida en que éstas se realizan en función de aquél. Así tenemos que una buena determinación de la promoción, del canal de distribución y del precio se verán obstaculizados si el producto al cual se aplica es un mal producto. Por el contrario, un buen producto facilitará el desarrollo y desenvolvimiento de las estrategias referidas a las otras grandes variables endógenas de la “mezcla” de mercadotecnia.

a. Características del producto agrario

Los productos agrarios se definirán en relación con la demanda que de ellos hace el mercado y no sólo en función de la capacidad intrínseca que tengan para satisfacer las necesidades primarias o los deseos de los consumidores. Consecuentemente, la empresa agropecuaria deberá orientar su producción hacia la demanda, estando claro que dicha demanda puede estar formada además de la generalidad del producto (papas, por ejemplo), por especificaciones o atributos de cantidad, calidad, tiempo y lugar (bolsas de cinco Kg. de papas en malla de plástico y en autoservicios, por ejemplo) que son los que definen finalmente el producto en el mercado.

En realidad son muchas las características fundamentales o atributos que pueden acompañar a los productos agrarios y que ayudan a identificarlos en el

mercado. Además de las características estrictamente biológicas (género, especie, variedad, raza, etcétera) existen otras como impurezas, humedad, presentación y envasado, etcétera que alcanzan también gran relevancia comercial.

Los productos agropecuarios presentan, sin embargo, una serie de características que los hacen distintos de aquellos relacionados a otros sectores de la economía y que requieren, por tanto, de estrategias distintas:

- Son realmente variadas las necesidades y deseos que los productos agropecuarios han de satisfacer. Así tenemos que puede buscarse en ellos exclusivamente una fuente de nutrientes para satisfacer necesidades biológicas. También podría pretenderse de ellos cubrir determinados requisitos de calidad de la agroindustria alimentaria u otro tipo de necesidades primarias no alimentarias, exigidas por la industria textil, de cueros, maderas, entre otros.
- En nuestro medio los productos agrarios tienen también exigencias adicionales relacionadas con las utilidades añadidas (de tiempo, lugar, forma y posesión) al producto en bruto con el fin de satisfacer apropiadamente las necesidades de los consumidores. Dichas utilidades son añadidas a través de servicios que prestan una serie de agentes de la cadenas agrocomerciales.
- A lo anterior hay que añadir la mayor competitividad entre productos, en el sentido que las necesidades o deseos de los consumidores, que son relativamente estables, pueden ser atendidos por productos distintos. La demanda de grasas para consumo humano, por ejemplo, viene siendo atendida cada vez más con margarinas en lugar de mantequilla. También las necesidades de demanda de proteínas para la alimentación animal son cada vez más satisfechas a través del uso de harinas de semillas oleaginosas en lugar de harina de pescado. La utilización de fibras textiles naturales (algodón) ha sido parcialmente sustituida por fibras sintéticas procedentes de la industria química. El consumo de hortalizas y frutas frescas también ha venido siendo sustituido por hortalizas en conserva tradicional (enlatadas o congeladas).

b. Condicionalidad de la producción agropecuaria

Todo agricultor o empresa agropecuaria enfrenta determinados condicionamientos específicos que limitan de alguna forma el campo de elección del producto por parte del agricultor¹². Estos condicionamientos son los siguientes:

- Limitaciones en términos de la disponibilidad de recursos, que por las características de minifundio predominante en la región (según el último censo agropecuario, más del 55% de las unidades agropecuarias del Perú poseen, por ejemplo, menos de 3 Ha.) condicionan la práctica la elección del producto.
- El ciclo biológico de cada región¹³, que tienen como consecuencia marcadas épocas de cosecha, lo cual limita la compatibilidad que puede darse entre oferta y demanda en el mercado.
- El condicionamiento impuesto por los patrones de rotación de cultivos en una misma tierra (por ejemplo, no es técnicamente viable poner papa indefinidamente sobre el mismo terreno), así como la necesidad del “descanso” de la tierra (en la sierra peruana, por ejemplo) utilizada con fines de un mejor aprovechamiento del recurso.
- La dependencia de los fenómenos naturales existentes, que en buena medida incrementan el riesgo del negocio agropecuario y provocan aleatoriedad en la cantidad, calidad y calendario de recolección del producto.

Aún así, a pesar de los acondicionamientos que el empresario agrario tiene a la hora de decidir sobre un producto, no puede negarse cierta capacidad de actuación, de cara al mercado, una vez que ha obtenido el producto y lo tiene dispuesto para la venta.

c. Actividades post-cosecha

Enfrentado a un mercado exigente, que requiere de determinadas características de los productos, el agricultor u otros agentes de la cadena agrocomercial puede llevar a cabo diferentes operaciones de acondicionamiento que especifiquen mejor su producto, que le añadan utilidad y, en consecuencia, lo definan mejor desde el punto de vista comercial. Entre otras, pueden citarse las siguientes actividades post-cosecha:

- *Limpieza*.- Es una operación común a gran número de productos agropecuarios, cuya finalidad es eliminar elementos extraños al producto (tierra, piedras, hojas, ramas, etcétera) con el fin último de acondicionar mejor al producto para la venta, a la vez que ello permitirá obtener un mejor precio por el mismo.

- *Eliminación de mermas.*- Es una operación a través de la cual se separa del lote principal, los productos defectuosos, tamaños pequeños, granos partidos, etcétera. De nuevo, con la finalidad de una mejor presentación de la producción.
- *Maduración acelerada.*- Es un proceso que se usa usualmente en el caso de la fruta, y consiste en la maduración artificial del producto ya sea en lugar de almacenamiento especialmente acondicionados o en cámaras especialmente dispuestas para tal fin.
- *Refrigeración.*- Con la refrigeración se intenta alargar los procesos biológicos con la finalidad de adecuar la oferta a la demanda. Consiste en exponer el producto a bajas temperaturas haciendo uso de cámaras frigoríficas adecuadas. Es una operación mayormente usada en el caso de frutas y productos lácteos.
- *Desinfección.*- Es una operación que trata de impedir que los productos agrarios sean transmisores de infecciones tanto a otros productos, como a animales y a consumidores. Suele aplicarse por distintos métodos, sobre todo a semillas y a ganado, haciendo uso de una gama variable de métodos.
- *Clasificación y empaque.*- Como su propio nombre lo indica, la primera de estas actividades busca clasificar una partida de productos en lotes homogéneos, de acuerdo con determinadas normas comerciales. En el caso Peruano es posible clasificar la fruta, por ejemplo, de acuerdo a la calidad del producto, con el fin de destinar la producción clasificada a diferentes mercados. También se suele clasificar, aún sin normatividad de por medio, con el fin de obtener un mejor precio por el producto.

El empaque es también una actividad que se realiza para conseguir una mayor preservación y durabilidad del producto, así como una mejor presentación a la vista del comprador. Usualmente se lleva a cabo bajo el uso de ciertas normas formales o informales que priman en el medio. Al momento de realizar la clasificación y empaque, el empresario agrario no sólo debe considerar las normas que le afectan a él directamente como primer vendedor de sus productos, sino que debe contemplar también las que afectan a otras etapas de la cadena agrocomercial y que pudieran indirectamente condicionarle en el momento de establecer lotes homogéneos.

- *Transformación.*- Es un aspecto a considerar dentro de las operaciones de acondicionamiento del producto y que el empresario puede realizar para avanzar hacia el consumidor en el proceso de comercialización.

En la actualidad las economías de escala y las técnicas de producción aconsejan que las operaciones de industrialización se realicen con grandes partidas presupuestales que generalmente exceden la capacidad de un solo empresario. Incluso en el caso del envasado de productos para consumo directo, razones de la misma índole aconsejan modernamente al agricultor su asociación con otros productores para poder realizar estas operaciones a mayor escala y en forma competitiva.

d. Diferenciación del producto

En relación a la estrategia asociada con el producto, el fin del productor y otros agentes de la cadena agrocomercial es conseguir que el propio producto sea diferenciado por el comprador, de los de las empresas competidoras, y ello con el objeto de poder aplicar otras técnicas de la mezcla de mercadotecnia, como las de precio y promoción.

En principio, la diferenciación del producto puede conseguirse por medio de sus propios atributos y, en muchos casos, a través de la presentación. Sin embargo, una base fundamental para diferenciar un producto es sin duda la *Marca Comercial*. Dicha marca es un distintivo o signo que permite indicar al comprador, en forma simple y resumida, las características de un producto.

En las empresas que elaboran productos agroindustriales, el desarrollo de la *marca comercial* ha sido importante en los últimos años, siendo numerosos los sectores en donde el producto con marca representa un elemento fundamental para su posicionamiento en el mercado. La estrategia seguida en su uso es muy variada, siendo difícil establecer normas comunes sobre la misma. Entre los puntos a determinar está el nombre más adecuado así como el número de marcas a utilizar por la empresa. Algunas empresas, por ejemplo, utilizan varias marcas para un solo producto o, al revés, utilizan una marca para varios productos. Otras, además del nombre de la marca, hacen énfasis en el tipo de letra del rótulo, o la acompañan de un logotipo o un pequeño dibujo que las identifique mejor a primera vista.

En el caso de productos agropecuarios, la problemática de las marcas deriva fundamentalmente de que, en ocasiones, tales productos son utilizados como

materia prima para la producción de otros productos más elaborados. Se trata de una situación similar a la de otras materias primas (minerales, por ejemplo), en las cuales casi no tiene sentido el uso de marcas comerciales. En el Perú no es frecuente, por tanto, el uso de *marcas* por parte de los productores ó empresarios agrarios. Normalmente se establecen las marcas comerciales por los agroindustriales o comerciantes (ejemplos de marcas posicionadas en el mercado de productos agrarios son “La Molina”, “Productos Unión”, “Milkito”, “Laive”, etcétera). En relación a las marcas comerciales es preciso indicar que su utilización no puede hacerse de forma indiscriminada, sino que está sujeta a la legislación que al efecto existe, y que está en todo caso normado por INDECOPI-Perú.

Además de utilizar marcas comerciales, existe la posibilidad de diferenciar el producto por otros procedimientos que incidirán sobre determinados atributos de los productos a vender. Puede hacerse, por ejemplo, garantizando un determinado grado de calidad y/o homogeneidad del producto respecto a otros de la competencia. De esta manera el empresario crea una imagen de empresa que le permite diferenciarse, en el mercado, de otras empresas competidoras, quedando también diferenciado su producto. En este caso, el productor crea una imagen de calidad ante los compradores, los cuales identifican la calidad de los productos que aquél ofrece y los diferencian de los demás simplemente porque saben que proceden de dicho productor (es el caso, por ejemplo, de empresas como “Gloria” o “San Fernando”).

Otra posibilidad de diferenciar el producto por parte de la empresa agraria consiste en ofrecerlo con una serie de servicios incorporados (por ejemplo, dando facilidades de pago, suministrando el servicio de transporte o de almacenamiento, etcétera).

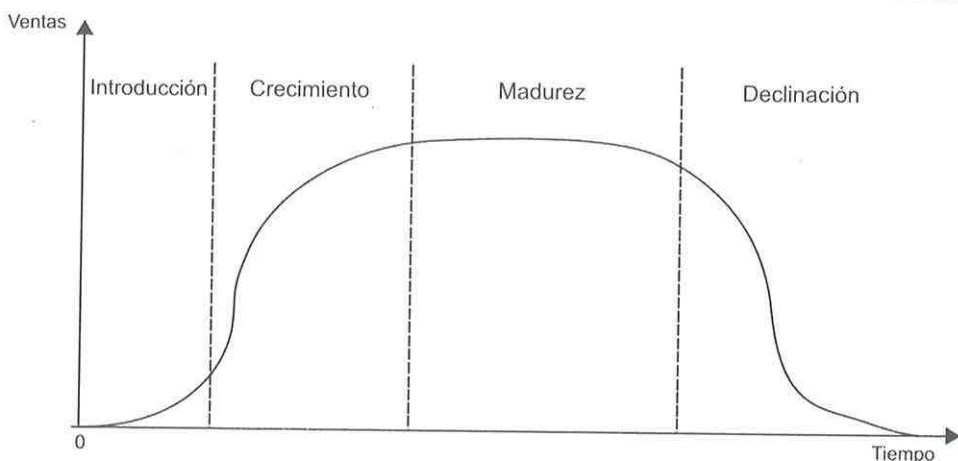
e. Nuevos productos

El concepto de “nuevo producto” puede en realidad estar asociado a algo tan simple como una pequeña modificación en relación a otro producto ya existente en el mercado (por ejemplo, un cambio de envase), o puede ser una transformación mayor que conlleve a la obtención de un producto totalmente distinto al que anteriormente existía (por ejemplo, leche en polvo frente a leche fresca). Definitivamente existe un nuevo producto cuando el mercado lo reconoce como tal, es decir cuando los diferencia de otros ya existentes. No obstante sería procedente precisar en cada caso el ámbito geográfico del mercado, porque evidentemente lo que es un producto nuevo en un mercado local o

regional puede que no lo sea en un mercado de ámbito superior. Por ejemplo, la introducción de venta de maca “La Molina” puede que sea un producto nuevo si se vende en Ica pero ya no lo sería a nivel del mercado de Lima.

De manera general, la salida al mercado de nuevos productos hay que explicarla desde el punto de vista del llamado ciclo de vida de un producto (veáse gráfico 11). En general todos los productos tienen un ciclo de vida en el mercado, a través del cual se intentan reconocer y explicar las distintas etapas por las que transcurre, en el tiempo, la historia de sus ventas en el mercado. Existe un reconocimiento general por parte de la teoría económica de que son cuatro las etapas más importantes del ciclo de vida de un producto¹⁴: introducción al mercado, crecimiento, madurez y declinación.

Gráfico 11. Ciclo de vida del producto



Fuente: Adaptado de Arellano, R. (2000). *Marketing - Enfoque América Latina*, Editorial Mc Graw - Hill (p.171).

La *introducción* en el mercado se caracteriza por ser una etapa de lento aumento de las ventas. Cuando éstas empiezan a subir rápidamente estamos en el período de *crecimiento*. Este período acaba cuando las ventas, aunque sigan aumentando en términos totales, no lo hacen al ritmo creciente de la etapa anterior, estamos entonces en la etapa de *madurez*. Cuando las ventas decaen, el producto entra en la última fase comercial de su vida, la de *declinación*. El tiempo de duración de cada una de las etapas es variable, dependiendo del producto del que se trate.

En muchos casos, aún en la etapa de declinación, un producto puede “recuperarse”, ya sea porque otros competidores dejan de competir en el mercado, o porque se le buscan nuevos usos y se abren así nuevos horizontes a su demanda.

Un productor agrario podría adoptar estrategias de nuevos productos de muy diversas maneras. Una de ellas consiste en realizar pequeñas modificaciones (limpieza, envasado, etcétera) en productos ya existentes. Es una técnica que puede realizar el productor en forma individual, si bien algunas de estas tareas pudieran exigir un mayor volumen de manipulación por razones de tipo económico (economías de escala), lo que aconsejaría una actuación colectiva. Por ejemplo tenemos el caso de venta de papa en mallas de un determinado peso en lugar de papa vendida a granel en los supermercados.

Un empresario agrario en cualquier ubicación de la cadena agrocomercial, puede lanzar también un nuevo producto que sale por primera vez al mercado. Tenemos el caso de la producción de “manjar blanco” por parte de una de los centros de producción de la UNALM, por ejemplo, presentando características distintas a las de los productos ya existentes en el mercado, o que basado en el posicionamiento de la marca (“la Molina”) en el mercado pudiera tener la acogida esperada.

Un tema interesante de comentar en el caso de lanzamiento de nuevos productos, es el de una actuación concertada de los empresarios agrarios, ya sea con fines de introducir actividades de investigación y desarrollo de nuevos productos (llevadas a cabo por ellos mismos o por encargo), o para lograr aunar políticas similares en términos de mercadeo de sus productos. Este es una posibilidad más reciente frente a los escasos recursos del Estado para llevar a cabo labores de investigación y extensión agropecuaria, que en muchos casos incluso no coinciden con las propias necesidades de los productores o empresarios agrarios.

6.2 El precio

El precio es otra variable endógena fundamental dentro del “marketing mix”, que la empresa debería manejar adecuadamente y en total correspondencia con el valor percibido de la oferta y demanda, a fin de evitar la preferencia de los compradores por los productos de la competencia. La política de precios podría incluir el manejo diferente de precios al mayoreo y menudeo, descuentos, rebajas y condiciones de crédito.

La determinación del precio del producto se dará también en función de los objetivos que se fije la empresa, que van a estar finalmente determinados en función de una serie de variables como el nivel de utilidades, el nivel de ventas, entre otros.

a. Métodos de determinación de precios

La fijación de precios de productos agropecuarios puede seguir, en la práctica, dos diferentes métodos. *El primero* está basado en *el costo del producto*, al que se añade un margen de utilidad para llegar al precio de venta final. *El segundo* método se basa en las *condiciones de mercado* del producto, es decir que los precios se fijan en función del tamaño de la demanda y de la competencia en el mercado, independientemente de los costos unitarios de producción.

Sea cual fuere el método utilizado, la empresa a la hora de decidir sobre el precio habrá que tener en cuenta los objetivos de su plan de mercadotecnia. Así, si pretende penetrar en un mercado puede hacerlo en base a precios bajos. Si por el contrario trata de mantener un producto de buena calidad y marca posicionada del mismo, fijará precios suficientemente altos para diferenciarse en el mercado, o también podría ocurrir el caso de escalonar precios dentro de una línea de productos para aprovechar mejor distintos segmentos de mercado.

Por otro lado, la política de precios no finaliza para la empresa una vez que los haya fijado, ya que las circunstancias de mercado pueden cambiar y aconsejar una reformulación de los mismos. Así, la empresa puede revisar los precios a la baja para estimular la demanda, aprovechando, por ejemplo, una baja en los costos, o por estrategia frente a los competidores. O puede ir a una alza de aquéllos, aprovechando una coyuntura favorable del mercado. En otras palabras, la política de precios requiere una constante revisión, en función de la dinámica del mercado.

Una posibilidad promisoría para una adecuada formación de precios de productos agropecuarios, lo ofrece la Bolsa de Productos, en la medida que a través de ésta se puedan definir precios a través de operaciones que se realizan en la rueda de bolsa, con productos previamente inscritos, bajo determinadas normas de calidad pre-establecidas y conforme a las condiciones y términos estipulados para su transacción. El precio se fija entonces en función de la calidad, cantidad, fecha y lugar de entrega. Este es un mecanismo, que aunque aún reciente en el Perú, permite la fijación de precios lo más próximo

a un mercado competitivo entre oferta y demanda, y que conforme se vaya consolidando como institución estable en el país, con volúmenes importantes de productos agropecuarios comercializados en ella, permitirá su irradiación a todo el resto de la economía rural.

La ventaja más importante para el agricultor, o sus asociaciones, bajo el supuesto de un adecuado funcionamiento de la bolsa de productos, es que le permiten cubrirse del riesgo derivado de las oscilaciones de precios a lo largo del tiempo, asegurándose un nivel próximo al que rija en el momento de la venta de futuros.

b. Diferenciación de precios

Se refiere a la diferentes aspectos que debe tener en cuenta el productor agrario a fin de determinar el precio final de venta de su o sus productos. Tales aspectos son los siguientes:

- *Diferenciación en base al espacio.*- Se refiere al hecho de que si el productor agrario paga los costos del transporte, el precio neto percibido resultará de aminorar dichos costos del precio negociado. De ahí la necesidad de que, en función del lugar de entrega de los productos y del costo del transporte, el productor agrario debe diferenciar los precios de sus productos.
- *Diferenciación en base a la forma.*- En este caso habría que tener en cuenta el grado de manipulación a que el productor deberá someter al producto antes de su entrega, lo que puede conllevar costos de limpieza, envasado, clasificación, etcétera. Por lo tanto deberá diferenciar precios en función de los costos de manipulación a que los someta.
- *Diferenciación en base al tiempo.*- Como en los casos anteriores, el productor agrario deberá tener en cuenta la necesidad de incurrir en el almacenamiento del producto, si la entrega ha de hacerse diferida en el tiempo. En consecuencia, deberá contabilizar los costos de almacenamiento por unidad de tiempo y tenerlos en cuenta a la hora de negociar los precios de sus productos.
- *Diferenciación en base a segmentación.*- Por las distintas características que presenten los consumidores o compradores, el productor puede segmentar el mercado atendiendo a los gustos, nivel de ingreso, factores psicosociales, etcétera. En base a ello podrá establecer precios diferenciados dependiendo del tipo de segmento del que se trate.

- *Diferenciación en base al posicionamiento.*- La imagen de una empresa puede estar relacionada con la oferta de productos de calidad, lo que le permitirá diferenciar precios en aquellos mercados en que tal diferenciación de calidad del producto sea apreciada por los competidores.
- *Diferenciación por lotes.*- Se refiere al resultado de un proceso de clasificación por lotes, ya sea atendiendo a características de tamaño, calidad, etcétera. Puede también llevarse a cabo un proceso de diferenciación de precios en base a este criterio de clasificación.

6.3 Distribución del producto

La política de distribución o de plaza ("place" en inglés) se refiere a las diversas actividades de la empresa para permitir que el producto llegue a los consumidores meta. Así si una determinada empresa escoge trabajar con mayoristas y minoristas, los deberá motivar para que le den al producto una buena atención y exhibición, verificar inventarios y lograr un transporte eficiente y almacenamiento adecuado.

En relación a la estrategia de distribución del producto, una cuestión de importancia para la empresa o productor agrario es decidir qué camino o caminos elegir para vender sus productos (canales de distribución). En algunos casos, como por ejemplo el de los pequeños agricultores, las limitaciones lo obligan a vender el producto en chacra o en el mercado local, y al mejor postor. Sin embargo en otros casos (cuando la empresa es mediana o grande y/o localizada cerca de grandes ciudades), la empresa posee distintas alternativas tales como venta a mayoristas, almacenes propios de distribución, venta directa al detallista o consumidor, etcétera.

Los canales de distribución del producto, por tanto, pueden ser muy variados, dependiendo de la capacidad de negociación del productor, según el producto y según las regiones. Algunos autores distinguen así los siguientes tipos de distribución¹⁵:

- *Distribución Exclusiva.*- cuando la empresa o productor vende solamente en un lugar y en un solo punto del mismo.
- *Distribución Selectiva.*- cuando la venta se realiza en más de un solo lugar, pero sólo en algunos puntos concretos y específicos.
- *Distribución Intensiva.*- cuando la empresa o productor vende o está dispuesta a vender su producto en muchos lugares y puntos.

a. Canales de distribución

El canal de distribución está conformado por el conjunto de entidades y/o agentes que realizan actividades de traslado del producto y el cambio de propiedad, del lugar de producción al de consumo.

Cabe señalar que en el canal de distribución el producto no experimenta alguna alteración física ni química de sus características. Por ejemplo, el canal de distribución del trigo va desde el agricultor (en el lugar donde se obtiene el cultivo) hasta la empresa harinera, donde va a ser transformado en harina. Por su parte, el canal de harina llega hasta la panadería donde será transformada en pan; mientras que el canal de distribución del pan llega hasta el cliente, que pasará a consumirlo.

Para elegir un canal o canales, el productor o empresario agrario ha de considerar las características que lo definen, las cuales hacen referencia a:

- Tipos de agentes que lo integran: corredores, mayoristas, industrias, supermercados, otros minoristas, etcétera.
- Longitud del canal o red de comercialización, se refiere al número de fases de la comercialización, así como al número de agentes existentes en cada fase.
- Coordinación de los agentes dentro del canal. Es decir conocer si existe algún tipo de relación entre ellos y en qué forma se concreta dicha relación (si existen integraciones horizontales y/o verticales, etcétera).

Subyaciendo a lo dicho está la idea de las características geográficas de cada canal, es decir, aquellas características que tratan sobre el destino o mercados geográficos hacia los que se dirige el producto. En este sentido la empresa agraria deberá decidirse por una estrategia de distribución intensiva, exclusiva o selectiva.

Una vez conocidas las diferentes alternativas posibles, a la empresa agraria le toca decidir por la elección de una sola alternativa, o diversificar el riesgo a través de la selección de varios canales a través de los cuales comercialice su producto de la forma que más le convenga.

Dado el nivel de desarrollo de los canales comerciales, los cuales evolucionan con gran rapidez, el empresario agrario no puede sentirse ajeno a la creación continua de las nuevas formas comerciales, que pueden dar lugar a la creación de nuevos canales a lo largo del tiempo. Esto le plantea al empresario

agrario la necesidad de tomar sus decisiones no de una forma estática, sino que ha de tratar de actualizar continuamente la decisión tomada para en su caso, cambiarla en base a las nuevas alternativas que vayan apareciendo en el mercado.

b. Logística de distribución

Se refiere a los aspectos relacionados con el transporte y almacenamiento, así como a manipulación de los productos, que la empresa debe tomar en cuenta al momento de seleccionar el o los canales de distribución del producto. La logística de distribución consiste, por tanto, en tener en cuenta el factor espacio y el factor tiempo en el discurrir de los productos por cada canal comercial. Es decir se trata de tomar decisiones sobre número, dimensión y localización de los almacenes, los niveles de "stocks", el sistema de transporte y su acondicionamiento. El objetivo es, obviamente, optimizar el sistema de distribución física de las mercancías.

En los productos agropecuarios los problemas de distribución varían notablemente en función de la estacionalidad y/o el carácter perecedero de los mismos. Así, en el caso de productos perecederos y con producción distribuida a lo largo del año (como leche, por ejemplo), debe establecerse una organización precisa y sistemática en lo que respecta a los puntos de venta.

En el caso de productos conservables y con producción en un corto período de tiempo (granos, por ejemplo), la problemática es diferente. La decisión se toma una vez al año o, si se dispone de almacenes, no se precisa una organización especial para el envío a los puntos de venta.

6.4 Promoción de mercado

La estrategia de Promoción se refiere a las actividades mediante las cuales se comunican los méritos del producto y se persuade a los compradores meta para que los compren. Dicha estrategia incluye un conjunto de técnicas y actividades cuyo objetivo esencial es el acercamiento del producto a los consumidores o el de éstos hacia el producto. Las técnicas y actividades de promoción de productos deben ser coordinadas adecuadamente, para que el cumplimiento de los objetivos se consiga de manera efectiva y eficiente.

La promoción comprende una serie de diferentes herramientas tales como la publicidad, la venta personal, las relaciones públicas, la promoción especial y el "merchandising"¹⁶. Indudablemente que en el diseño de la campaña

de promoción, la empresa debe destinar recursos a este fin y elegir entre la mejor de las herramientas que servirán para el cumplimiento de los propósitos de la promoción.

Las actividades de promoción tienen, por lo general, pocas posibilidades de éxito en relación a la empresa agraria aislada, y ello a causa de dos razones fundamentales: (i) la escasa existencia de marcas comerciales en la primera fase de comercialización de los productos agropecuarios y (ii) el relativamente bajo volumen de ventas y/o recursos de las empresas agrarias, que no permiten inversiones en campañas publicitarias, las cuales normalmente tienen un costo elevado.

Los mayores niveles de promoción de productos agropecuarios se dan mayormente a nivel de grandes empresas que trabajan en la fase agroindustrial, tal es el caso de "Gloria", "Laive", productos "Unión", etcétera. En otros casos, las posibilidades de publicidad y otras técnicas de promoción aumentan considerablemente cuando se realizan a nivel institucional, pudiendo en algunas ocasiones llegar a una aplicación en gran escala.

Dentro de la actuación a nivel institucional se incluyen tanto las actuaciones de las asociaciones o agrupaciones de agricultores o del Gobierno, o actuaciones mixtas para incrementar la demanda de ciertos productos en forma genérica y usualmente en épocas de campañas en las cuales ha habido una sobreproducción. Tal es el caso por ejemplo, durante los últimos años, de la promoción estatal para incrementar el consumo de arroz, papa o algunos otros productos andinos.

a. La publicidad

Es una herramienta eficaz para estimular la demanda y captar nuevos compradores. La Asociación Americana de Marketing la define como "toda forma de presentación y promoción impersonal de ideas, bienes o servicios, pagada por un patrocinador". Tiene por objeto informar a los consumidores sobre las características de un producto determinado y/o persuadir a estos últimos para que lo adquieran. En la base de la publicidad existe, consecuentemente, un tema de comunicación o transmisión de un mensaje desde su centro emisor (empresa o vendedor) a su receptor (consumidor o comprador).

La publicidad puede ser entendida en función de dos aspectos intrínsecos de la misma; el aspecto *informativo* y el *persuasivo*, que en términos prácticos

es difícil de separar. En función de estos dos aspectos, es posible establecer los siguientes puntos de apoyo para la elaboración de la misma:

- El primer punto es *la elaboración del mensaje*. Dentro del mismo es fundamental establecer la idea central a transmitir, la cual se plasma en un determinado texto, título, eslogan, etcétera, que destacan determinadas características del producto o que incitan a consumirlo.
- El segundo punto consiste en *la determinación de los canales de comunicación*, a través de los cuales se debe transmitir dicho mensaje: prensa, radio, televisión, correo electrónico, folletos, carteles, etcétera. La elección del medio o medios a utilizar dependerá de la cobertura de difusión y de los estratos de población a los que se pretende llegar.
- El tercer punto se refiere *al presupuesto*, el cual debería establecerse en función de la efectividad que se consigue y en relación a los objetivos perseguidos; aunque en la práctica no sea fácil estimar de una forma precisa dicha efectividad.

La publicidad tiene distinta importancia o requiere características diferentes, según la etapa en que se encuentra el producto dentro de su ciclo de vida. Algunos autores consideran que la mayor importancia de la publicidad corresponde a la etapa de introducción, con objeto de dar a conocer el producto a los consumidores; y en la etapa de madurez, a fin de defenderse de la acción de la competencia y evitar la declinación. Menos importante, sería en la etapa de crecimiento y de declinación.

La publicidad tiene mayor justificación cuando se basa en un producto diferenciado en relación con los productos de la competencia; diferenciación que, como se ha indicado anteriormente, se consigue por distintos medios, entre los que destaca la marca comercial. En efecto, si el producto no está diferenciado, de la acción de la publicidad realizada por una empresa se beneficiarán los competidores que venden un producto igual o similar, mientras que la empresa en cuestión sería la única que aportaría los recursos que se necesita para la ejecución del plan publicitario.

En tiempos recientes se vienen dando en el Perú formas de publicidad de productos sin marca ni diferenciación. Se trata de esfuerzos promocionales realizados por asociaciones de productores o por el gobierno, que organizan y financian campañas orientadas a influir sobre el consumidor con el fin de

incrementar el consumo de un producto específico, que puede ganar espacio sustituyendo a otros.

Una forma “directa” de publicidad es la que realizan las empresas con la finalidad de obtener una respuesta en el mismo momento, o cercano al momento, en que se realiza la publicidad, ya sea a través de la televisión, radio, periódicos, revistas, catálogos, etcétera.

El uso de tecnologías de cómputo y base de datos sofisticadas ha permitido mejorar el uso de este tipo de publicidad, sobretudo en el ámbito agroindustrial. Actualmente las bases de datos se han transformado en elementos imprescindibles de la publicidad directa, y usualmente son requeridas con diversos fines: para registrar los datos de los clientes actuales y potenciales de la empresa, evaluar sus respuestas así como su comportamiento de compra.

La publicidad directa ofrece la oportunidad a la empresa de realizar un control efectivo de sus actividades, ya sea a través de los resultados sobre las respuestas de cupones enviados, o a través de las llamadas recibidas o de las ventas realizadas como resultado de las respuestas del consumidor. No hay que olvidar que el éxito de la publicidad directa se basa en su accionar continuo y en la estrecha relación que logre la empresa con el cliente. Además, la base de datos será útil en la medida en que sea actualizada constantemente de tal manera que siga o refleje el real comportamiento del consumidor.

b. La venta personal

La venta personal es una herramienta a través del cual la empresa ofrece de manera personal y directa su producto a clientes potenciales con el fin de poder realizar ventas. Es la modalidad más eficaz de comunicación con el cliente, ya que supone una relación directa con el cliente; sin embargo es una herramienta poco usada en el caso de los productos del agro peruano.

La venta personal es la forma de mercadeo más antigua y flexible. Puede adoptar las siguientes modalidades: (i) la clásica venta de mostrador, (ii) venta a domicilio, (iii) venta directa a minoristas, realizada por mayoristas y vendedores de la empresa, y (iv) venta realizada por personal técnico y profesional a las empresas industriales, que lleva aparejado el asesoramiento tecnológico necesario para que el cliente pueda ajustar el producto a sus necesidades concretas. Existen, además, otras modalidades de venta más especializadas, como las que realizan los llamados vendedores “misioneros”, esto es, los encargados de introducir nuevos productos en el mercado, montar expositores,

organizar demostraciones y, en general, persuadir a los minoristas para que presten especial atención al producto que representan¹⁷ proceso comprende las etapas de preventa, entrevista de venta y posventa del producto.

c. Las relaciones públicas

Son las actividades que realiza la empresa con la finalidad de influir en las opiniones de los consumidores, con relación a la imagen de los productos que ofrece en el mercado. A través de las relaciones públicas se busca, en realidad, favorecer la buena imagen de la empresa en la sociedad.

Tradicionalmente las relaciones públicas de la empresa han sido desarrolladas en un área independiente de la mercadotecnia. Esto se debe a que se da mayor énfasis a la imagen de la empresa en conjunto y no a la venta de sus productos al mercado.

d. La promoción especial

La promoción especial debe ser complementaria de la publicidad y de la venta personal. A diferencia de esta última actividad, que suele orientarse en forma "abierta" al consumidor individual, la promoción especial se orienta normalmente a grupos específicos de consumidores y otros intermediarios del eslabón de la cadena de distribución. Por otro lado y recíprocamente, mientras la publicidad apunta hacia un grupo masivo de personas, la promoción especial se centra en grupos reducidos de personas.

La promoción especial orientada al consumidor se lleva a cabo a través de una serie de mecanismos tales como muestras gratis y degustaciones, cupones, concursos y sorteos, auspicio de eventos, canjes, descuentos, entre otros. El proceso se caracteriza por su carácter temporal y por la atracción del cliente mediante otros mecanismos adicionales al producto en sí. De esta manera, por ejemplo, un cliente podría verse tentado a adquirir el producto por el premio que entregan por su compra y no por el producto en sí.

En el caso de productos agropecuarios es común el uso de degustaciones, por ejemplo, consistente en la entrega gratuita del producto a los clientes (sobretudo de los supermercados), con la finalidad de promover el consumo del producto, a través de la sensación de gusto del mismo.

La promoción entre concesionarios y distribuidores puede centrarse en la capacitación de su personal de ventas, el asesoramiento en el nivel directivo,

y la preparación de expositores y exhibiciones. En algunas ocasiones se usan también concursos y descuentos especiales.

e. El “merchandising”

Los crecientes niveles de renta y consumo, así como los cambios en los hábitos de compra y estilos de vida del consumidor y la influencia de los medios de comunicación masiva, están determinando la creciente relevancia de técnicas de venta que fomentan la *compra no programada*, ya que en términos relativos el “impulso” ha venido a sustituir a la “programación” en las costumbres de compra de las personas. Como elemento determinante de la expansión de las compras por impulso, se encuentran *la visualización* adecuada de los productos, para lo cual resulta imprescindible el conocimiento de las técnicas de merchandising¹⁸.

La Academia Francesa de Ciencias Comerciales define el “merchandising” como “la parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar en las mejores condiciones materiales y psicológicas, el producto o servicio que se quiere vender al eventual comprador”. Por tanto, se pretende sustituir la presentación pasiva del producto por una presentación activa, recurriendo a diversos elementos, tales como embalaje, carteles, rótulos, etcétera.

El “merchandising” está encaminado al aumento de ventas de los productos en una forma silenciosa y en base a la presentación y colocación del mismo en el lugar “adecuado”. La labor de “merchandising” debe tener en consideración dos elementos fundamentales: la correcta visibilidad de los productos y la facilidad en el acceso a ellos. La correcta visibilidad de los productos implica exhibirlos adecuadamente para lograr un mayor impacto en el cliente, y la facilidad de acceso implica la eliminación de las barreras entre el cliente y el producto.

La compra no programada, a través del impulso, es el eje fundamental de la técnica, misma que es de interés tanto por el productor como por el distribuidor. El primero porque quiere atraer la atención sobre su producto en el punto de venta, mientras que para el segundo porque quiere asegurar la rentabilidad óptima de su establecimiento. Un ejemplo diferencial lo constituye por un lado la presentación del arroz (y otros granos básicos) a granel en lugares “marginales” del establecimiento comercial, y por otro lado la presentación del producto debidamente embolsado, ubicado en un lugar destacable en las vitrinas de un supermercado.

Si bien es cierto el “merchandising” se ha desarrollado principalmente en los supermercados, desde años recientes su aplicación es útil en otros establecimientos minoristas como bodegas, puestos de mercados, *boutiques*, entre otros.

El “merchandising” favorece la posición competitiva de la empresa productora y del comerciante detallista. A través de esta técnica, se fortalece la promoción, ya que se busca reforzar, en el lugar de venta, la predisposición del cliente a comprar el producto. Por ejemplo, un cliente que acude a comprar un producto como resultado de la persuasión lograda por la publicidad, puede cambiar de opinión si dicho producto se encuentra mal presentado frente a otros productos que representan otras alternativas. Otro aspecto es la disposición que presenta ciertos productos que son ubicados alrededor de las cajas registradoras en los supermercados, por ejemplo; estos productos tienen así una mayor probabilidad de ser adquiridos por impulso, mientras el cliente espera en “la cola” para pagar.

NOTAS DEL CAPÍTULO V

1. Kotler, P. (1989). *Mercadotecnia*, Tercera edición, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México (capítulo 2).
2. El agricultor en este caso es visto como un empresario que tiene al frente un portafolio de cultivos sobre los cuales debe tomar decisiones en términos de producción y comercialización.
3. Para información detallada al respecto, más allá de la proporcionada en este libro, puede consultarse a: Koontz, H. y H. Weihrich (1994). *Administración: Una Perspectiva Global*, Décima Edición, McGraw-Hill, México (parte 2).
4. Ampuero Ramos, L. (2001). *Para hacer nuestros sueños realidad: Conceptos herramientas y experiencias en proceso de planeamiento estratégico con Organizaciones del Sector Agropecuario*, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, San José- Costa Rica.
5. Ordinola, M. y F. Ccama (1997). *Comercialización Agrícola*, Cuaderno de Capacitación en Gestión Empresarial, Convenio ADEX-AID/MSP, Lima - Perú.
6. Mayorga, D. y P. Araujo (1999). *La Administración Estratégica de la Mercadotecnia en La Empresa Peruana*, Universidad del Pacífico, Biblioteca Peruana, Lima - Perú (capítulo V).
7. Un libro clásico y especializado a este respecto es el de Cochran W (1980). *Técnicas de Muestreo*, Editorial LIMUSA, México.
8. En muchos casos el pronóstico de demanda involucra el uso de métodos econométricos sofisticados con el fin de lograr la mayor precisión posible en la evaluación del mismo.
9. Para información más detallada sobre la medición y pronóstico de la demanda véase Raunikar, R. y H. Chung-Liang (1987). *Food Demand Analysis*, Iowa State university Press, Ames, USA (capítulos 2 y 3).
10. Ganoza, V. (2002). "MERCADOS: Nuevas Oportunidades y Desafíos", documento presentado en la Conferencia de Planificación sobre *Modernización de la Agricultura Regional*, auspiciada por INCAGRO, Lima-Perú, abril de 2002 (mimeo).
11. Un mayor detalle de las diferentes estrategias de posicionamiento empresarial puede encontrarse en Kotler, P. (1989). *Mercadotecnia*. Tercera edición, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México (pp. 273 y 274).
12. Caldentey et al (1994). *Marketing Agrario*, Segunda edición revisada y ampliada, Ediciones Mundi-Prensa, Madrid-España.
13. En el caso de la sierra peruana, la agricultura es fundamentalmente de secano, estando el ciclo biológico determinado básicamente por la disponibilidad de agua de lluvia que conlleva la existencia de un ciclo biológico que va de Setiembre a Abril de cada año.

14. Beierlein, J.G. y M. W. Woolverton (1991). *Agribusiness Marketing: The Management Perspective*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey (capítulo 16).
15. Caldentey et al (1994). *Marketing Agrario*, Segunda edición revisada y ampliada, Ediciones Mundi-Prensa, Madrid-España.
16. Mayorga, D. y P. Araujo (1999). *La Administración Estratégica de la Mercadotecnia en La Empresa Peruana*, Universidad del Pacífico, Biblioteca Peruana, Lima – Perú (capítulo XII, sección 8).
17. Mayor detalle al respecto puede encontrarse en Ryan, W.T. (2001). *Guía básica para la actividad de marketing*, Ediciones Deusto S.A., Alameda de Recalde, 27-48009, Bilbao (capítulo 17).
18. Casares Ripol, J. (1990). “Técnicas de merchandising y publicidad en el lugar de venta”, en Briz, J. (editor) *Publicidad en el Sistema Agroalimentario, Un Análisis Comparativos Internacional*, Ediciones Mundi-Prensa, Castelló, 37, Madrid-España.



VI. OTROS TEMAS DE SINGULAR IMPORTANCIA

1. *Sistemas de información de mercados agrarios (SIM).* 2. *Mercadotecnia para el comercio exterior. Notas del capítulo VI.*

1. SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE MERCADOS AGRARIOS (SIM)

En una economía de libre mercado, todos los agentes participantes en los diferentes eslabones de la cadena agrocomercial necesitan información confiable y oportuna, que les permita conseguir una mayor transparencia de mercado. Cuando se presenta dicha transparencia, tanto oferentes como demandantes pueden actuar en forma más eficiente, adecuándose al mercado en el momento conveniente y con las mayores ventajas en la comercialización. La eficiencia del proceso de comercialización aumentará, en la medida que el flujo de información de mercados sea completo.

En países en desarrollo, las grandes empresas agroindustriales usualmente están en capacidad de poder desarrollar sus propios sistemas de información de mercados, o en todo caso pueden comprar la información necesaria a fin de poder apoyar sus estrategias de mercadotecnia. Sin embargo los pequeños agricultores y otros agentes intermediarios de escasos recursos no cuentan generalmente con la información de mercados necesaria para tomar sus mejores decisiones de producción y venta de sus productos.

En años recientes se ha registrado en el Perú un creciente interés en el suministro de información de mercados. Ello ha venido acompañado por el reconocimiento de que las actividades que anteriormente estaban a cargo del sector público deben quedar bajo la responsabilidad del sector privado; siendo preciso, sin embargo, contar con algún grado de apoyo del Estado para promover las condiciones necesarias para el funcionamiento de mercados competitivos. Más aún, en aquellos países donde el sector privado ha tenido

un papel exitoso en el mercadeo agrícola se reconoce cada vez más la necesidad de una mayor apoyo oficial en áreas tales como la legislación, suministro de infraestructura, extensión de mercadeo y, por supuesto, servicios de información de mercados.

La información de mercados puede ser considerada como un bien público, particularmente cuando hay numerosos pequeños productores que no pueden pagar por ella. Por tanto es esencial que todas las partes interesadas tengan disponibilidad de información oportuna y exacta, sea ésta suministrada por el gobierno o por el sector privado.

Son muchos los países que han pretendido suministrar información de mercados pero la proporción de casos exitosos ha sido realmente baja¹. Los servicios de información de mercados han demostrado repetidamente no ser sostenibles; y en los lugares en que han perdurado, con frecuencia no han logrado suministrar consejos comercialmente útiles a los usuarios, limitándose a reunir estadísticas que a menudo han tenido poca utilidad.

1.1 Beneficios potenciales de un SIM

A pesar que la experiencia recogida por Shepherd (2000) demuestra que la prestación de los servicios del SIM no ha sido del todo exitosa en términos de su utilidad, sostenibilidad y eficiencia, a menudo se sostienen una serie de argumentos teóricos (en algunos casos corroborados por ejemplos muy específicos) que pretenden demostrar el potencial de un SIM para constituirse en un mecanismo útil para el aumento de la eficiencia de los sistemas de mercadeo y para el mejoramiento de la formación de precios. Dicho SIM sería especialmente útil para los agricultores, en la medida que les permitiría planear su producción de acuerdo con la demanda del mercado, programar sus cosechas para las épocas de mayor rentabilidad, decidir las mejores épocas de venta y negociar en condiciones de mayor equidad con los comerciantes.

Los principales beneficios potenciales de un SIM son los siguientes:

a. Proveedor de “transparencia”

Un SIM es visto como suministrador de “transparencia”; es decir, es un potencial proveedor de un conocimiento completo sobre los precios y otras variables relevantes de mercado. Esto a su vez puede contribuir a la posibilidad de “añadir utilidad” o “valor agregado”, por parte de los participantes en el mercado. En teoría, cuando un sistema de mercados funciona en forma eficiente,

los precios de mercado separados físicamente reciben la influencia de las actividades que añaden “utilidad de lugar” por parte de los comerciantes. Es decir que los comerciantes aprovechan la diferencia de precios entre lugares hasta cuando ésta disminuya lo suficiente para llegar al nivel de los costos de transacción. Este tipo de información proveída por el SIM, toma también el nombre de *información “corriente”*.

Del mismo modo, los oferentes en el mercado pueden añadir “utilidad de tiempo” al producto, a través del almacenamiento del mismo, con el fin de aprovechar los precios más altos que se esperan para el fin de temporada y, en algunos casos, en temporadas sucesivas. Este añadido de utilidad puede lograrse a través de *información “histórica”* del SIM. Dicha *información histórica* puede ser utilizada también para la planificación, por parte del gobierno, de programas de Seguridad Alimentaria (sobre todo en lo que se refiere al manejo de reservas alimentarias y los momentos oportunos de la compra y venta de alimentos básicos para la población) y Alerta Temprana (en lo que se refiere especialmente a la previsión de la escasez de alimentos en ciertas temporadas del año)².

b. Reducción de riesgos y mejora de la capacidad de negociación

El acceso a información oportuna sobre precios y cantidades transadas, juega un papel crucial en la reducción de riesgos de pérdidas económicas en las relaciones comerciales. Los altos riesgos conducen a altos costos de mercadeo debido a que es necesario establecer márgenes apreciables para compensar las pérdidas que eventualmente se presenten. En el caso en que los agricultores, por ejemplo, disponen de información completa de mercado, pueden decidir si cosechan o no, lo que les permite abstenerse de enviar su producción al mercado en el momento en que éste se encuentra saturado, así como descubrir si el precio recibido alcanza, o no, para cubrir los costos de producción, empaque y transporte.

En una economía de libre mercado, todas las relaciones de intercambio generalmente involucran características de “poder de mercado” de uno u otro de los lados que participan en el intercambio comercial. Cada parte contratante ingresa al proceso de intercambio con diferentes grados de conocimiento sobre las fuerzas del mercado. La parte con mayor conocimiento es la que generalmente (aunque no siempre) establece el precio inicial. La contraparte decide entonces si acepta o rechaza el precio ofrecido. Si la competencia es escasa, habrá poca presión para lograr que el precio ofrecido se ubique lo más

cercano posible a los costos reales. Sin embargo, la competencia permite aumentar el conocimiento que pueda tener la contraparte sobre el mercado, conllevando ajustes en los precios, ya sea como consecuencia de la misma negociación directa o por la presencia, en el mercado, de otros vendedores a los cuales se pueda acudir como alternativa. Dentro de este enfoque, para la formación de precios existe una relación directa entre el conocimiento que se posea del mercado y el poder que se ejerce en el mismo.

La disponibilidad de información sobre las condiciones de un mercado específico de una cadena agrocomercial, es una condición necesaria para que cualquier agente comercial escoja en dónde realizar operaciones de mercadeo. En este sentido, uno de los principales pasos que las agencias estatales deben dar para mejorar la equidad y justicia en la formación de precios, es asegurarse que la información oportuna y precisa sobre las condiciones reales del mercado esté disponible para todos.

c. Reducción de los costos de transacción

Cuando se reduce el riesgo o los costos de identificar salidas de mercado debido a la disponibilidad de información de mercados, los costos de transacción disminuirán y ello tendrá una influencia positiva en la economía, debido a un aumento en el abastecimiento y disminución de los precios de venta en las áreas urbanas. En las áreas rurales, los precios y las cantidades comercializadas tenderían también a aumentar.

La disponibilidad de información de mercados también promoverá el intercambio entre dos mercados, especialmente en aquellos casos en los cuales los costos de información y de transporte son relativamente bajos. Si no existe comercio entre dos regiones, una y otra "liquidarán" la oferta y la demanda en sus respectivos puntos de equilibrio. Cuando las diferencias de precios entre ellas son mayores que los costos de transacción, las relaciones comerciales se desarrollarán a un precio de equilibrio surgido para el mercado representado por las dos regiones en conjunto³. De esta manera el nivel de los costos de transacción incide en los flujos de comercio y en los precios en el mercado. Cuando los costos de transacción disminuyen como consecuencia, por ejemplo, de la disponibilidad de información de precios, se concretan ganancias en eficiencia.

d. Apoyo a la organización y gestión empresarial

Los agricultores tienen a menudo salidas limitadas para sus productos y con frecuencia están sujetos a relaciones comerciales tradicionales, las cuales sue-

len incluir algún mecanismo de provisión de crédito por parte del comerciante. Por tanto, las oportunidades para que los agricultores aprovechen los beneficios que pueda ofrecer su participación en actividades de mercadeo, son restringidas. Tales oportunidades también se ven obstaculizadas por las pequeñas cantidades que producen la mayoría de ellos.

La información sobre las condiciones del mercado puede cambiar las estrategias de mercadeo de los agricultores. Mientras que individualmente pueden ser incapaces de aprovechar las posibilidades que brinda la incursión en actividades de mercadeo, colectivamente pueden organizar el transporte hacia mercados más distantes y más rentables. El mercadeo en grupo por parte de los agricultores no está, por supuesto, exento de problemas y a pesar de que ofrece algunos atractivos, en la práctica no ha sido suficientemente desarrollado. Sin embargo, la disponibilidad de información mejorada puede estimular la organización y la gestión empresarial de los productores, con fines de comercialización grupal.

e. Apoyo a los pequeños intermediarios

En la práctica, probablemente son pocas las situaciones reales en las que la presencia de un SIM abra nuevas posibilidades de utilidad de lugar para los pequeños comerciantes. Aunque es posible que suceda que no exista ningún intercambio entre dos puntos y que la información de mercados no sea capaz de promover dicho intercambio, lo más probable es que un SIM facilite el ingreso de nuevos participantes en un área donde ya exista intercambio, y no que aperture necesariamente nuevos mercados. Así, cuando el mercado es imperfecto, la información puede animar el ingreso al mismo y hacerlo más competitivo y más eficiente. Puede esperarse que la información corriente de mercados sea de mayor beneficio para los comerciantes relativamente pequeños. A diferencia de los grandes comerciantes, los pequeños carecen de recursos para "monitorear" de manera frecuente el comportamiento de los mercados.

f. Cambios en el patrón de cultivos

El SIM facilita la toma de decisiones de producción en función de los incentivos que potencialmente brinda el mercado. Su ausencia dificultará al agricultor la toma de decisiones relacionadas con el cultivo que debe seleccionar y la cantidad que debe producir, así como con la mejor época de producción, a fin de maximizar sus ingresos. Su disponibilidad dará una buena

idea de los riesgos asociados a la producción de los distintos cultivos. Consecuentemente, la existencia de información de mercados, apropiada y oportuna, conducirá a una mayor rentabilidad; aunque para la mayoría de los pequeños agricultores, los servicios de información tendrán que ser reforzados con servicios de extensión y capacitación, que les permitan interpretar adecuadamente las estadísticas de precios. La falta de información es una barrera de ingreso a una determinada actividad productiva y comercial. Dondequiera que los agricultores tengan acceso a la información adecuada y oportuna, ellos serán capaces de superar la producción de subsistencia y orientar sus patrones de cultivo hacia productos con mayor rentabilidad.

g. Almacenamiento

Bajo un sistema de libre mercado, los agricultores no solamente tienen que buscar salidas inmediatas de sus productos, sino que tienen que almacenar por mayor tiempo con el fin de una mejor oportunidad de venta en el mercado. En la mayoría de los sistemas de producción de "secano", el calendario de cosechas limita el período de cultivo y cosecha a algunos meses del año. La pregunta "¿cuándo producir?" está, por tanto, limitada a un período fijo. Sin embargo, esto hace que la pregunta "¿cuándo vender?" sea la más importante. La disponibilidad de información relacionada con movimientos estacionales de precios debería facilitar las decisiones relacionadas con el momento de venta de las cosechas. La experiencia ha demostrado, además, que en las etapas iniciales del proceso de liberalización, los agricultores se beneficiarían con la información acerca de quién estaba comprando las cosechas, dónde, a qué precio, y bajo que condiciones (por ejemplo, en efectivo, a crédito, en qué tipo empaque, etcétera).

h. Generación de políticas

Con frecuencia, los comerciantes en los países en vía de desarrollo son acusados por quienes diseñan las políticas comerciales, de conductas "explotadoras", debido a las considerables diferencias de precios en chacra y precios al consumidor. Se supone que la desequilibrada relación que se presenta entre agricultores y comerciantes, o entre comerciantes y consumidores, basada en el mejor conocimiento que tienen los comerciantes sobre precios y mercados, junto con la competencia imperfecta, conduce a la obtención de utilidades relativamente altas para los comerciantes.

A menudo es difícil documentar esta clase de acusaciones precisamente por la falta de datos concluyentes, es decir cuando la información de precios confiable

no se encuentra disponible y se hace difícil conseguir estimados de los costos y riesgos a los que están sujetos los comerciantes. Más aun, los beneficios y su relación con los riesgos son usualmente no considerados por los que toman decisiones. La información de mercados ofrece la oportunidad de juzgar el funcionamiento y desempeño de los mercados de productos agrícolas y determinar las restricciones micro-económicas, aunque la información adicional sobre, por ejemplo, costos de mercadeo, será necesario para formarse una opinión confiable acerca de la eficiencia del mercado. Un sistema eficiente de mercadeo puede ser empleado como instrumento para la generación de políticas de seguridad alimentaria, así la disponibilidad de los alimentos puede bien ser organizada por el mercado cuando la oferta local es insuficiente.

i. Alerta temprana

Las tendencias de los precios pueden emplearse para confirmar indicaciones, provenientes de otras fuentes (tales como lluvias, desastres climáticos e información sobre predicciones de cosechas) sobre posible escasez de alimentos. Cuando se comparan los movimientos estacionales de precios en un determinado año con los de años anteriores, se puede, con frecuencia, obtener información sobre la potencial severidad de un déficit de alimentos. Cuando se dispone de bases confiables sobre precios, se pueden identificar con mayor precisión aquellos déficits, hecho que posiblemente no sea logrado con otros métodos. Sin embargo, debe comprenderse también la limitación de un SIM, en el sentido que los precios de mercado libre son, por lo general, indicadores más bien tardíos ya que ellos reflejan condiciones presentes de oferta y de demanda. Adicionalmente, estos precios reflejan únicamente la demanda efectiva o comercial y no dicen nada acerca de las familias que no disponen de recursos para adquirir alimentos en el mercado.

Un enfoque útil hacia la alerta temprana es el de monitoreo de los precios de los artículos distintos de los alimentos más importantes. Por ejemplo, una posible respuesta de los agricultores a una potencial escasez de alimentos puede ser la venta de ganado para adquirir efectivo que permita comprar alimentos básicos. De esta forma, el surgimiento de un problema de escasez de alimentos puede, con frecuencia, ser detectado a través de una baja en los precios del ganado, por ejemplo.

j. Manejo de reservas alimentarias

Los administradores de las reservas alimentarias requieren de información detallada sobre precios actuales y pronósticos de precios, junto con informa-

ción histórica sobre la conducta estacional de los precios, con el fin de decidir cuándo “soltar” inventarios al mercado y cuándo puede ser oportuno reaprovisionarse de los mismos. Al mismo tiempo que la necesidad de las reservas alimentarias puede quizás ser mayor cuando los mercados de granos (por ejemplo) han sido liberalizados, es preciso que su operación no altere las operaciones comerciales del mercado. Así, las reservas tienen que ser manejadas con base en reglas claras que gobiernen las compras y ventas de inventarios. Si estas reglas van a ser aplicadas y si las actividades de “oportunidades” del comercio privado no se van a desorganizar, es esencial disponer de información detallada sobre precios de mercado.

1.2 Experiencias de los servicios de información de mercados⁴

Con la adopción de supuestos muy elementales sobre lo que debe ser un SIM aceptable⁵, la FAO logró, después de una investigación realizada en 120 países, identificar tan sólo 53 SIM funcionales. Más aún, de toda la información recibida, pudo detectar que era cuestionable la utilidad o beneficio de muchos de aquellos servicios que satisfacían los estándares básicos establecidos por la FAO.

Los problemas de funcionamiento de los SIM son numerosos y no necesariamente debido a la falta de reconocimiento de la importancia de un SIM. Podría decirse que la principal restricción para su funcionamiento surge de la escasez de recursos, no tanto para su puesta en marcha (pues con frecuencia se cuentan con donantes que facilitan el inicio del servicio), sino más bien para el sostenibilidad del SIM en forma eficiente una vez que se ha retirado el apoyo financiero inicial. En la actualidad, cuando los gobiernos están seriamente presionados para que reduzcan gastos, es difícil mantener el apoyo político para servicios con escasos beneficios visibles.

a. Recolección de datos

A pesar del reconocimiento que la utilidad de un SIM descansa en la calidad de la información, la experiencia ha demostrado, sin embargo, que a menudo este aspecto del servicio no recibe la atención que merece. La capacitación del personal que recoge la información, una vez disipado el entusiasmo de iniciar el servicio, suele ser olvidado. Con la infaltable rotación de personal, no es extraño que al transcurrir los primeros años de funcionamiento del sistema, la mayor parte de los reporteros sean personas que no tienen ninguna capacitación.

Otro problema empírico es que el personal frecuentemente carece de recursos para el transporte hacia y desde los mercados. Si ello se suma al hecho de

que usualmente los salarios son demasiado bajos, se tiene como consecuencia el hecho de que el proceso de reporte de precios se convierta en una tarea mecánica, y que los reporteros presten escasa atención a la exactitud en su trabajo.

b. Procesamiento y transmisión de datos

Las demoras en la transmisión, procesamiento y difusión de datos sobre precios pueden socavar la credibilidad de un SIM. La información desactualizada de mercado es de escaso valor para quienes participan en el mismo.

Aunque hoy en día, con el gran avance de las telecomunicaciones modernas, muchos países disponen de sofisticados equipos de comunicaciones, es frecuente encontrar que muchas de las agencias públicas no pueden adquirir equipo básico como computadoras, y en países donde el suministro eléctrico no es confiable, con frecuencia los equipos no pueden ser usados o se dañan con facilidad. Cuando se trata de equipos entregados por donantes, muchas veces los gobiernos tienen problemas para reemplazarlos cuando se deterioran. Un problema adicional es que los presupuestos para comunicaciones telefónicas o vía fax suelen ser limitados.

Otro problema radica en el uso del software. Para la puesta en marcha de esta clase de servicios, las entidades patrocinadoras han contribuido con el apoyo de especialistas en cómputo que han escrito su propio software. Sin embargo, una vez que el especialista se retira, no queda nadie con capacidad para mantener el software y cuando surgen problemas, no hay capacidad para solucionarlos. Recientemente está empezando un proceso de estandarización, especialmente por la adecuada disponibilidad de software para hojas de trabajo y bases de datos, sin embargo la escasez de recursos financieros para su mantenimiento, siguen siendo todavía una limitante seria.

c. Difusión

En muchas circunstancias, la información diaria parecería ser una condición indispensable para que un SIM sea comercialmente viable (es el caso, por ejemplo, de la utilidad para los mercados de hortalizas y frutas); sin embargo, los precios de los productos procesados y de los no perecederos registran cambios más lentos, por lo que un servicio semanal sería apropiado.

Los problemas con la difusión de información se asocian con la garantía de que estos lleguen a la audiencia objetivo y de que, con seguridad, la forma

en que se presentan permita su entendimiento. De nuevo, la falta de recursos se constituye en la mayor dificultad para lograr una diseminación efectiva. Muchos de los servicios no cuentan con los recursos suficientes para financiar la transmisión de precios por radio, medio este que, en la mayor parte de los países, es el más efectivo para llegar a los pequeños agricultores. Las estaciones de radio, en su conjunto, no consideran los informes sobre precios como servicios noticiosos, sino como fuente potencial de publicidad pagada. Este problema se hace cada vez mayor porque con las reformas estructurales, las estaciones de radio se están privatizando o esperan cubrir una parte creciente de sus costos de operación y demandan el pago de la transmisión de informes. Los SIM, en estas circunstancias, no tienen muchas oportunidades de conseguir los fondos, aunque han mostrado poca diligencia en la exploración de posibilidades de patrocinio.

Por otro lado, muchos países experimentan problemas técnicos para lograr cobertura nacional con transmisiones radiales. También para los agricultores y para los comerciantes pequeños, los métodos alternativos empleados para anunciar precios, tales como periódicos, boletines, tableros, etcétera, no ofrecen la misma inmediatez y efectividad. Es importante mencionar, de la experiencia recogida por FAO, que los tableros de precios son elementos baratos y un indicativo de que algo positivo se está haciendo para promover la información de mercados, pero solamente deben usarse como medio de difusión cuando pueda haber garantía de que habrá un flujo regular de información actualizada, cuando sean colocados en lugares en donde se congreguen los agricultores, y cuando éstos estén en capacidad de entenderlos.

d. Aprovechamiento

La información tiene que ser relevante para la audiencia objetivo. Esto significa que debe ponerse especial cuidado para que la clase de información que se proporciona sea la que el usuario encuentre como más útil. En algunas oportunidades ha sucedido que se transmiten precios de nivel nacional, que podrían ser considerados de menor utilidad para algunos agricultores. En otros casos, se requiere de un servicio de capacitación que permita explicar a los agricultores el verdadero significado de las estadísticas transmitidas. También algunos servicios quisieran llegar a los consumidores, pero ello no es muy factible por cuanto los precios entregados son mayoristas y casi nunca minoristas.

La información de precios sería en realidad mucho más útil si se acompañara con otra gama de información, tal como cantidades disponibles en el

mercado, pronósticos de oferta y de demanda y problemas con el transporte, tales como bloqueos o interrupciones en las carreteras.

e. Duplicidad de actividades

Mientras que muchos países no cuentan con servicios de información de mercados, en otros se presenta el caso de que éstos existen, pero con una significativa duplicidad de los mismos. Esta última situación puede conducir a confusión, especialmente cuando no se observa consistencia entre las bases de datos existentes.

En países con escasez de recursos para poner en funcionamiento un servicio confiable y sostenible que sea comercialmente viable, la duplicación de la recolección de datos sería sumamente negativa. Se requiere, por tanto, desde un inicio, una gran concertación de esfuerzos para lograr evitar el desperdicio de recursos (generalmente escasos) en duplicación de actividades de información de mercados.

f. Interferencias políticas

A medida que se presenta la liberalización de los mercados agrícolas, la fijación de precios por parte del gobierno debería ser una práctica cada vez menos común. No obstante, en los países en donde se ha tenido por costumbre fijar precios "mínimos", se ha encontrado que los agricultores tienen dificultad de entender el significado de los precios transmitidos por los SIM, y muchos de ellos continúan recibéndolos como precios impuestos por el gobierno. Se ha dado el caso en que algunos SIM tienen dificultades para informar con seguridad sobre los precios que predominan en el mercado, especialmente cuando se trata de alimentos básicos, porque ellos han estado por encima de los fijados por el gobierno como oficiales y algunas dependencias gubernamentales son reacias a permitir la divulgación de precios reales.

Es usualmente aceptado que los SIM pueden incrementar el poder de negociación de los agricultores, por lo que, al menos en este sentido, pueden conducir a la reducción de los márgenes obtenidos por el resto de participantes en la cadena agrocomercial. En este sentido, los grandes comerciantes pueden oponerse al funcionamiento de un SIM porque ellos están en capacidad de invertir en la obtención de su propia información y un servicio de este tipo reduciría su posición competitiva frente a los pequeños comerciantes. Es por ello que en el pasado algunos comerciantes han adoptado la costumbre de entregar, en forma deliberada, información distorsionada de precios y, mas

aún, en ocasiones han adoptado acciones extremas que incluyen el ataque y destrucción de los tableros para divulgación instalados en algunos mercados.

g. Cobros por la información de mercados

La gran mayoría de los SIM en los países en vías de desarrollo, y en economías emergentes, son un servicio público. Como es obvio, este servicio tiene costos relativamente altos, y si los usuarios necesitan contar con un buen SIM, es lógico que deban pagar por ello. Por ejemplo, en Colombia, el servicio INFOABASTOS, puesto en funcionamiento en 1993 por la Asociación Colombiana de Centrales de Abastecimientos (ACOABASTOS) generaba información diaria de mercados sobre diez centrales de abastecimiento mayorista que se transmitía a Bogotá vía satélite, a través de un boletín completo que estaba disponible para los usuarios a las horas del mediodía en la misma fecha. Esta información se ponía a disposición de comerciantes y de todos los interesados, mediante el pago de una cantidad que permitía "cubrir" los costos. La misma información, resumida, se publicaba diariamente en varios periódicos y se emitía por intermedio de las estaciones radiales con cobertura nacional, al tiempo que semanalmente se publicaba un boletín simple con comentarios sobre el comportamiento del mercado.

Quienes están preparados y dispuestos a pagar por información oportuna de mercados necesitan mayor cantidad, calidad y oportunidad de información que la que está usualmente disponible en forma pública. Dado que en la actualidad el potencial ofrecido por sistemas de comunicaciones de avanzada (tales como internet) es enorme, se puede concluir que cada vez se incrementa la posibilidad de poner en marcha un servicio comercial basado en un sistema de comunicaciones funcional y poco costoso.

1.3 Recomendaciones para el funcionamiento de un SIM

A pesar de los indiscutibles beneficios teóricamente puestos en evidencia, la experiencia ha demostrado que antes de poner en práctica un SIM, es importante prestar atención a la capacidad que tiene cada país y las organizaciones de contraparte, para administrarlo, tanto en lo que se refiere a la capacidad técnica como a la habilidad para hacer frente a los costos de operación. Es preciso también examinar detenidamente los arreglos institucionales e investigar el potencial de participación del sector privado, evitando algunos de los problemas que surgen como obvios. Algunas recomendaciones a tomarse en cuenta son las siguientes:

a. Estructura institucional

La organización institucional más razonable para un SIM puede variar de país a país. Una solución económica a los problemas de sostenibilidad que enfrentan los SIM puede consistir en "permitir" a los usuarios sufragar los costos mediante el pago por la información. Sin embargo, especialmente en países no desarrollados, la mayoría de agricultores son pequeños, necesitan información y están en una débil posición negociadora, no es factible ni deseable cobrarles por este servicio. En consecuencia, la gran mayoría de los SIM que existen en el mundo son administrados como entidades de servicio público, considerándose la información de mercados como un bien público (como carreteras o agua potable), que tendrían que estar disponibles para todos y no sólo para quienes estuvieran dispuestos y en capacidad de pagar por su uso.

Aún cuando los servicios públicos pueden, hasta cierto punto, convertirse en comercialmente viables con el empleo de ayudas publicitarias y patrocinio, es poco probable que muchos de ellos puedan "cubrir" completamente sus costos y, menos aún, que generen utilidades. Por otro lado las oportunidades para que exista suministro privado de información son probablemente pocas. Los servicios privados parecen operar mejor cuando pueden hacer uso de información ya disponible porque los costos de difusión son, claramente, más reducidos que aquellos involucrados en la obtención y procesamiento de los datos.

Así tenemos que puede ser preferible para los gobiernos tratar de conciliar un SIM manejado totalmente por el sector público, con otro a cargo del sector privado que suministre informes solamente a quienes puedan pagarlos. Una agencia autónoma, semi-pública, ofrece esa posibilidad. Una organización de este tipo puede ofrecer varias ventajas. Por ejemplo, los ingresos generados por las empresas públicas tienen que ser, en la generalidad de los casos, pagados al Tesoro Público, mientras que los entes autónomos y privados pueden generar y retener los ingresos, aspecto este que los motiva a buscar apoyo comercial para un SIM cuando los recursos son insuficientes por parte del sector público. Tales organizaciones pueden también estar, a menudo, libres de ataduras relacionadas con la contratación de personal, lo que les da flexibilidad administrativa y les permite más fácilmente la oportunidad de cubrir sus costos. Un enfoque alternativo puede consistir en que el gobierno financie el servicio y que el trabajo de recolección de información y su difusión sea hecho por el sector privado.

b. Sostenibilidad

La encuesta desarrollada por FAO (mencionada en la nota 1) encontró numerosos SIM que habían sido puestos en funcionamiento con el apoyo de donantes o patrocinadores pero una vez estos se habían apartado, cayeron en situaciones difíciles. Existen varios servicios que funcionan actualmente con apoyo de donantes y que al parecer podrían sufrir el mismo destino. A pesar de ello, parece que existe una considerable necesidad de asistencia técnica y financiera (al menos inicial) en la mayor parte de los países que pretenden contar con un SIM.

La disponibilidad de fondos para la divulgación de los informes puede constituirse en una debilidad para la permanencia futura de un SIM. Los servicios no pueden continuar confiando en que los usuarios van a tener acceso gratuito a los sistemas públicos de radiodifusión y, por tanto, deben trabajar seriamente en la consecución de recursos para la difusión de datos. Ya se sabe que muchos países han tenido problemas porque no han contado con los recursos para financiar, a largo plazo, la difusión de informes. De esta manera, es preciso averiguar desde la misma fase de diseño de un SIM cuáles son los costos de medios masivos de comunicación y proceder a hacer los presupuestos y provisiones correspondientes. Al mismo tiempo, conviene identificar los posibles donantes. No hay razón para pensar que no haya interés de los donantes o patrocinadores para apoyar la difusión de información de mercados.

c. Análisis de las necesidades de información

En teoría, ningún SIM puede ser planeado sin una comprensión minuciosa de cómo funcionan las cadenas agrocomerciales que son parte del sistema agrocomercial. Desarrollar tal comprensión significa, por supuesto, que existe un sistema agrocomercial funcionando, y que es preciso conocer. Por tanto, en situaciones normales, debe adelantarse una investigación completa sobre el sistema agrocomercial existente, con el fin de determinar las necesidades de información que tienen las diferentes categorías de participantes en el mismo, como son los agricultores, acopiadores, comisionistas, comerciantes mayoristas, exportadores, minoristas, consumidores, servicios de extensión y agencias gubernamentales. El diagnóstico debería de empeñarse en identificar la clase de información que cada tipo de agente, necesita, la forma como esta debe ser presentada, y las oportunidades para su difusión.

El papel que el SIM debe jugar depende de la forma como funcione el sistema agrocomercial. Es esencial adelantar investigación y análisis porque pue-

de decirse que existen tantos sistemas de mercadeo como países hay, lo que impide especificar un "modelo único" de SIM. Es preciso, por tanto, obtener información acerca de los flujos de productos entre las fincas y los mercados y entre estos mismos, así como acerca de las funciones de los distintos intermediarios. Es esencial conocer cómo se determinan los precios en cada etapa de la cadena agrocomercial, así como las calidades y cantidades comercializadas. Es importante, por supuesto, conocer también qué pesas y medidas se acostumbra usar, para poder planear con seguridad la recolección de datos y su apropiada difusión.

Un problema que surge cuando se pretende determinar las necesidades de información que tienen los agricultores es que con frecuencia, al menos inicialmente, ellos no aprecian el valor de la información. De este modo, *el enfoque de participación con la comunidad*, que puede ser adoptado por quienes están a cargo del desarrollo del SIM, podría dar oportunidad de explicar a ésta, las complejidades e implicaciones de un SIM y analizar conjuntamente la forma en que deberían recibir la información.

Cuando se analiza un sistema de comercialización agraria, no debe suponerse automáticamente que se requiere contar con un servicio de información de mercados. Es importante preguntarse primero "¿quién se beneficiaría?". Una vez determinado que habrá beneficiarios del SIM, ya sean éstos participantes que actúan en el sistema de mercadeo o agentes potenciales del mismo, es importante definir sus verdaderas necesidades. Por ejemplo, en el caso de Indonesia, se considera que el precio local es el más importante, y los agricultores tienen interés en los precios mayoristas. En Sri Lanka, por otra parte, un proyecto de FAO detectó que los campesinos hallaban mucho interés en las transmisiones sobre precios mayoristas provenientes de Colombo, la capital, y estaban en capacidad de encontrar la equivalencia de éstos con los precios en chacra.

También es preciso revisar otros temas tratados antes. Aún cuando un SIM tiene que ser dinámico y evolucionar a través del tiempo, todas estas interrogantes deben hacerse desde sus inicios:

- ¿Cuántos productos y variedades deben ser parte del sistema?
- ¿Qué pesas y medidas deben ser usadas?
- ¿Con qué frecuencia y por qué medio necesitan los agricultores y los comerciantes recibir la información?

- ¿Tienen todos los usuarios potenciales acceso a los medios de difusión escogidos?
- ¿Estarán los agricultores en capacidad de aprovechar adecuadamente la información, o se requerirá del apoyo de algún servicio de extensión en mercadeo?

d. Productos y mercados

La regla más importante para la puesta en marcha de un SIM debe ser empezar en pequeña escala y crecer a medida que los recursos lo permitan. Por ejemplo, con base en el análisis del sistema agrocomercial puede ser deseable comenzar un servicio con información sobre precios en unos pocos mercados mayoristas importantes, y crecer gradualmente con la inclusión de otros centros mayoristas y algunos mercados de acopio. Cuando no se cuenta con apoyo financiero, quizás es más fácil evitar la trampa de querer hacer todo al mismo tiempo. Cuando se dispone del apoyo de donantes, no solamente estos tienden a desear el desarrollo de servicios que impresionen, sino que quienes reciben el apoyo también desean aprovecharse del mismo mientras estén disponibles los fondos. Esto es comprensible porque si se adopta un enfoque de crecimiento modular, los patrocinadores pueden no estar presentes cuando llegue el tiempo de expansión. La experiencia de FAO demuestra que a mayor número de mercados cubiertos, mayor es la probabilidad de que un SIM tenga una cantidad inmanejable de datos, y que registre la presencia de personal cuyos sueldos no puedan pagar y cuya capacitación no está en capacidad de atender.

Los cultivos o productos que deben ser incluidos en un SIM son aquellos que se consideran como más importantes en términos comerciales. En algunos casos se incluirá más de una variedad por producto (ejemplo cebolla blanca, roja, etcétera). A medida que la cantidad de productos aumenta, el costo de recoger información se hace más alto, con un beneficio adicional mínimo; la obtención de datos se hace más dispendiosa, su procesamiento y transmisión más lentos y la difusión por radio toma más tiempo, por lo que resulta aburrido para el grueso de los oyentes no vinculados al campo. En consecuencia, debe evaluarse cuidadosamente la común tendencia a incluir, desde un inicio, una exagerada cantidad de productos con el fin de construir una fuerte base de datos.

La determinación de los lugares en donde debe obtenerse la información depende, en primera instancia, de la investigación realizada sobre las necesidades de la misma por parte de los usuarios potenciales del SIM. Por ejemplo si los

productores necesitan precios en “chacra”, tiene poco sentido recoger precios minoristas. Lo ideal es que los lugares seleccionados sean aquellos que ofrezcan la mayor cobertura en términos de cantidades comercializadas. En este caso también debe establecerse una confrontación de costos con beneficios. Es preciso comprender al comienzo, que cada mercado escogido para recolección de precios no solamente aumenta la cantidad de personal necesario para la recolección de datos, sino también las necesidades de supervisión, capacitación, procesamiento y difusión de datos, etcétera. Así, en lugares en donde los agricultores se encuentran dispersos en áreas muy extensas y venden sus productos irregularmente, en chacra o en pequeños mercados de acopio, la recolección de precios locales puede resultar difícil y exageradamente costosa. Bajo tales circunstancias, puede ser preferible recoger precios de mercado mayoristas y apoyar a los agricultores en su interpretación a través de servicios de capacitación. Sin embargo, como se dijo antes, esta clase de necesidades exige consideración minuciosa en la etapa de diseño.

La cobertura de un SIM debe ser flexible. Los servicios deberán revisar periódicamente los productos y los mercados cubiertos para tener en cuenta los patrones cambiantes de demanda y de producción. Tal como ha ocurrido en algunos países, esto puede representar la inclusión de nuevos productos en el SIM y, a largo plazo, significar la eliminación de un mercado, de la lista de aquellos cubiertos, y reemplazarlo con otro que muestre mayor actividad y que sea más importante para productores, comerciantes, y consumidores.

e. Información de mercado para los consumidores

El SIM debe prestar también atención a las necesidades de información de los consumidores. Sin embargo existen varias razones para creer que un servicio orientado hacia el consumidor experimentaría dificultades en la entrega de información útil. Ante todo, un servicio de información de mercados orientado a satisfacer las necesidades de productores y comerciantes, debe concentrarse en mercados de acopio y mayoristas. Como quiera que los precios de tales mercados son de escaso interés para los consumidores, un SIM que busque apoyar a este eslabón de la cadena agrocomercial tendría que adelantar actividades paralelas de consecución de precios en los mercados minoristas, lo que podría significar aumentos en los costos.

En segundo término, puede afirmarse que la información relacionada con los mercados minoristas puede no resultar de mucha utilidad para el grueso de los consumidores. Por ejemplo, en una ciudad de ocho millones de habitantes

existe, generalmente, una cantidad considerable de mercados minoristas y en ellos los precios cambian de acuerdo con la distancia de cada mercado con su fuente de abastecimiento (generalmente el mercado mayorista) y de acuerdo con los estándares de calidad en cada mercado; estándares que, a su vez, son determinados por el poder de compra del vecindario en el cual se encuentran. Más aún, muchos consumidores no adquieren sus alimentos en mercados minoristas, sino que lo hacen en tiendas locales en donde existen estructuras de precios distintas a las de los supermercados. Bajo estas circunstancias es difícil pensar que un SIM podría transmitir precios de utilidad para los consumidores, quienes probablemente conseguirían más información comparando precios entre los distintos minoristas de la localidad que recibéndolos a través de la radio.

Existe, sin embargo, una situación en la cual un SIM podría entregar precios de utilidad para productores y consumidores, y es cuando en *forma ocasional* puede anunciar la existencia de productos con abundante oferta y precios muy atractivos en el mercado. Los bajos precios en las zonas de producción causados por mercados saturados difícilmente se convierten en bajos precios al nivel minorista, pero la divulgación de información sobre productos que por determinadas circunstancias tienen precios bajos podría animar a los comerciantes minoristas a reducir sus precios y, de esta manera, aumentar su consumo.

f. Recolección de información

Sería ideal que la información de mercados fuera recogida por gente que tuviera el tiempo disponible para hacer bien su trabajo y que estuviera también interesada en asegurar el éxito del servicio. Se puede argumentar inclusive a favor de vincular la recolección de precios al personal que se encarga de los servicios de extensión, cuando ello sea posible. En aquellos sitios donde se considere suficiente y adecuada la información semanal de mercado, el empleo de los extensionistas para hacer este trabajo permitiría asegurar que la información recolectada sea realizada por gente que aprecia la importancia de los SIM y entiende el sistema de mercadeo imperante.

En algunos casos se han hecho arreglos para que la información de precios sea obtenida por personal encargado de la recolección de impuestos. En otras circunstancias ha sido posible que la información sea entregada por los comerciantes a través de sus asociaciones o cámaras de comercio. Sin embargo, cualquier SIM que use tales datos originados en el sector privado, debe organi-

zar acciones de supervisión de los mismos, dado que algunos comerciantes podrían desear introducir sesgos que les favorezcan.

g. Frecuencia y oportunidad de la información de mercados

Una idea importante en el funcionamiento del SIM, es que éste permita conseguir los precios durante el período “tope” (o “pico”) del comercio de cada mercado. El período “tope” es el recomendable para tomar los precios porque es en ese momento del día cuando se alcanza la máxima concentración de oferentes y demandantes en el lugar del mercado y cuando la formación de precios es más confiable. Sin embargo en la práctica muchos SIM tienen dificultades para ceñirse a esta norma. Por ejemplo, la necesidad de pagar horas extras por la labor en las primeras horas de la mañana puede llevar a un incremento desmedido en los costos.

A pesar de que los precios de hora “tope” podrían no ser indicativos de los precios promedio que los agricultores estarían esperando recibir, generalmente no es fácil recolectar, durante todo el día, datos de precios y cantidades comercializadas con el fin de obtener precios promedio ponderados confiables. Bajo estas circunstancias, el precio de la hora “tope” sirve para indicar aquel al cual aspiraría el productor. Debe quedar en claro, sin embargo, a través de los medios de difusión a los usuarios, que los precios entregados corresponden a cierta hora del día y que no necesariamente son indicación del precio promedio recibido por los productores.

Tan o más importante que asegurar la recolección de datos en las horas “tope” de comercialización, es respetar que éstos se consigan en las mismas horas de cada día y que la información difundida sea consistente de tal forma que permita la comparación día a día, situación que no se tendría si los precios son recolectados en la mañana de un día y en la tarde del siguiente. De este modo, una vez que se ha decidido la hora más apropiada, esta debe quedar establecida como tal, y el SIM debe organizar la supervisión necesaria para asegurarse el cumplimiento de tal regla.

h. Calidad y variedad de los productos

Es probable que en un mercado cualquiera se disponga en todo momento de una gran variedad de calidades de un producto en particular, y que los precios para esas diferentes calidades varíen ampliamente. Cuando no se cuenta con estándares de calidad acordados y suficientemente conocidos (situación de los mercados agrarios de a mayoría de países en desarrollo), la

calidad de los productos puede llevar a crear confusión en la interpretación de los informes sobre precios. Por ejemplo, los agricultores que producen fruta de calidad relativamente superior podrían reclamar por una mayor precisión de un SIM que reporte precios de las calidades superiores.

UN SIM podría recoger y difundir precios para productos con Calidad Promedio Aceptable (CPA o FAQ por la denominación inglesa de "Fair Average Quality"). Hacer esto exige mucha capacitación del personal que recoge los datos (a fin de alcanzar un entendimiento común de lo que es CPA) y la necesidad de que haya consistencia entre los reporteros tanto en el mismo mercado como entre los distintos centros de abastecimiento consultados. Se necesita también realizar actividades adicionales de capacitación y extensión para lograr que tanto agricultores como comerciantes tengan ideas claras de la calidad a la que se hace referencia cuando se divulgan los precios. Cuando en un determinado día, por ejemplo, no se dispone en el mercado de un producto con calidad ceñida a la CPA, es preferible no entregar información sobre su precio antes que hacerlo con precios correspondientes a calidades superiores o inferiores.

En relación a las diferentes variedades de un producto, es importante reafirmar que la falta de recursos y otras consideraciones obligan a limitar la cantidad de categorías de productos que pueden ser incluidos en los informes; es preciso seleccionar, en este caso, las variedades más importantes de cada producto (pues con frecuencia se presentan diferencias significativas entre los precios de las variedades), excluyendo algunas, y mencionarlas cuando se haga la difusión de precios.

i. Pesos y medidas

En una gran cantidad de países en vías de desarrollo, los sistemas de mercado no emplean pesos y medidas estándar, lo cual hace que un suministro apropiado de información de mercados pueda tener muchos riesgos, especialmente cuando los participantes en las cadenas agrocomerciales no tienen conceptos claros sobre la estandarización de pesos y medidas.

Pretender cambiar tal situación con el propósito de facilitar el funcionamiento de un SIM podría terminar siendo un ejercicio inútil, por lo que parece más recomendable capacitar al personal que recoge los datos, para que verifiquen y actualicen constantemente las tasas de conversión, y en aquellos casos en que los productores no tengan ideas claras sobre las unidades de peso y/o

medida, los precios deberán ser difundidos haciendo referencia a las unidades estándar de comercialización. No está demás agregar que todas las variaciones regionales que se presenten en las unidades de peso y/o medida deben ser indicadas claramente en las transmisiones radiales de precios.

Es aconsejable, además, mientras sea posible, que los precios deban ser recolectados y consignados con referencia a sus envases y no pesando el producto. Sin embargo, cuando se comercializan productos perecederos, especialmente a nivel minorista, por “montones” o en “paquetes”, es prácticamente inevitable tener que pesarlos en el momento en que se toman los precios.

j. Cantidades, inventarios y otras informaciones

Se ha dedicado gran esfuerzo al análisis del papel de un SIM como proveedor de información de precios, el que, en casi todas las circunstancias, será su función más importante. Sin embargo, un SIM que cuente con suficientes recursos tiene otro rol muy propio que desempeñar y es el de entregar a los usuarios información adicional que les posibilite tomar las decisiones de mercado a las que diariamente se enfrentan.

Así tenemos que la información sobre cantidades puede ayudar a los productores y comerciantes a hacer conjeturas sobre la posible evolución futura de los precios, aunque el principal problema que surge en este caso es que conseguir esta información puede demandar mucho tiempo y que los resultados conseguidos no sean necesariamente los más acertados. Del mismo modo, la información detallada sobre abastecimiento a un mercado es de indudable utilidad para propósitos de planificación, determinación precisa de la demanda, entendimiento de los patrones de producción, entre otros. Aunque es importante tener en cuenta que en buena parte de las circunstancias, este tipo de información no es necesariamente requerida por agricultores y comerciantes.

El SIM debería buscar complementar la información sobre precios con *información cualitativa específica* sobre asuntos relativos a la oferta, que brinde apoyo relevante a los usuarios, tal como por ejemplo: “el mercado estuvo sobre-abastecido de papa el día de hoy”, o “los inventarios de cebolla están bajos”, o “en la fecha ingresó poca sandía al mercado”.

La información sobre disponibilidad de oferta es útil también para ayudar a los comerciantes a localizar nuevas fuentes de aprovisionamiento, especialmente si la oferta es escasa. En un país que disponga de reservas de seguridad

alimentaria, por ejemplo, el SIM también podría entregar informes relacionados con el programa de liberación de los inventarios.

Finalmente, en países en donde las vías de comunicación se ven frecuentemente afectadas por las inclemencias del tiempo, un SIM puede ser de mucha utilidad previniendo a los agricultores y a los comerciantes sobre las dificultades en el camino, lo que puede servir para un doble propósito: alertar a los agricultores de algunas zonas sobre el hecho de que sus productos perecederos pueden no llegar al mercado, y también prevenir a los agentes de zonas no afectadas por los problemas de transporte sobre posibles tendencias al alza en los precios de los productos que manejan.

k. Exactitud de los datos

Dondequiera que sea necesario conseguir la información de precios “a partir de cero”; es decir, donde ésta no se genera periódicamente como resultado de las transacciones registradas por el mercado, debe ponerse especial atención en que el personal que recoge los datos esté muy bien entrenado en técnicas de recolección de precios y otras informaciones, por lo que se recomienda adelantar repetidos programas de capacitación al respecto. Los datos recogidos deben ser transmitidos tan pronto como sea posible al lugar en donde se adelanta su procesamiento, y desde aquí a los usuarios finales. Los “reporteros” deben estar dotados con hojas de trabajo, bien instruidos sobre la calidad de los productos sobre los cuales recogerán precios, y adecuadamente capacitados para hacer los cálculos de los promedios necesarios (normalmente es necesario recoger por lo menos cinco precios por día para cada producto cubierto). Cuando se observan diferencias significativas en los precios, los promedios no tienen mayor utilidad a menos que sean ponderados. Pero también se puede transmitir junto al uso de promedios, los precios máximos y mínimos. Recuérdese que estos deben hacer referencia a los productos de calidad Promedio Aceptable (CPA o FAQ).

l. Transmisión y procesamiento de datos

Todo el personal que trabaja con el SIM debe tener un horario de trabajo que le indique con exactitud las horas en que deben recogerse los datos de mercado, los momentos en que tiene que ser ingresada la información al computador, y la mejor hora en que tiene que ser entregada dicha información para su respectiva difusión. El cumplimiento de estas tareas es responsabilidad del equipo de supervisión del SIM, que debe también supervisar la difusión de

información, a fin de constatar y verificar la exactitud de la información transmitida. Los diseños iniciales del SIM deben tener en cuenta que es necesario adelantar cambios posteriores, por lo que todo SIM deben ser suficientemente flexible y sencillo para permitir que quienes diariamente se enfrentan a su manejo, tengan facilidad para hacerlo y logren solucionar los problemas que surjan con el tiempo.

El manejo del factor tiempo en los datos de mercados exige un cuidadoso diseño del sistema para permitir la generación de reportes diarios, semanales o mensuales, acompañados de comparaciones significativas entre los diferentes períodos y entre los distintos mercados.

m. Difusión

Los medios de difusión deben ser adecuados para los usuarios de la información. Es realmente insuficiente contentarse con hacer simples arreglos de difusión por programas de radio, televisión o por medio de una columna escrita en un periódico, sin prestar atención a la *forma* como esos datos e informes se divulgan.

Los periódicos ú otros medios escritos deben emplearse a fin de entregar información de mercado fácilmente comprensible. En los medios escritos la *presentación* es muy importante y de ella depende en gran medida el grado de comprensión de la información, la cual puede ser apoyada con el uso de gráficas. Por otro lado, las transmisiones radiales deben concentrarse en los cultivos más importantes y/o productos en los que los precios hayan cambiado significativamente; cuando en la radio se hacen lecturas de listas extensas de precios, puede reducirse rápidamente la audiencia. No está de más, por último, recordar la importancia que tiene que la información sea transmitida en idiomas ó dialectos locales, para que el grueso de la población objetivo pueda entender.

Aunque raramente los SIM realizan estudios de impacto y aceptabilidad de la información transmitida, esta debería ser necesariamente llevada a cabo. Los estudios hechos por la FAO al respecto, como parte de la investigación sobre el funcionamiento de los SIM en el mundo (incluyendo entrevistas personales con agricultores y con comerciantes), han permitido concluir que mientras algunos de ellos eran bien apreciados por las poblaciones objetivo, otros eran escasamente escuchados, y muchas veces no eran entendidos.

n. Aprovechamiento de la información

Solamente si el personal de extensión que trabaja en el campo tiene posibilidades de capacitar a los pequeños agricultores sobre cómo interpretar los precios y las tendencias estacionales de los mismos, es posible promover el empleo de los SIM entre este grupo de productores. Por ejemplo, si el precio en la ciudad más importante de la región está muy alto, ¿cual sería el precio real equivalente a nivel de chacra después de deducir los costos de mercadeo?. En un nivel algo más sofisticado, los extensionistas pueden analizar el comportamiento de los precios a lo largo de varios años y, con base en ello, recomendar a los productores en relación a las mejores fechas de siembra y/o cosecha, a fin de que estos usuarios del SIM puedan aprovechar los períodos con precios altos para sus productos.

En años recientes, la FAO ha desarrollado un conjunto de materiales de capacitación destinado a preparar a extensionistas en el manejo de temas relacionados con el mercadeo alimentario⁶. Hay que evitar la producción que no esté relacionada con las demandas de los mercados y buscar que todos los técnicos de los servicios de extensión tengan un conocimiento básico de mercadeo si se espera que ellos estén en posibilidad de capacitar y asesorar adecuadamente a los productores del agro.

2. MERCADOTECNIA PARA EL COMERCIO EXTERIOR

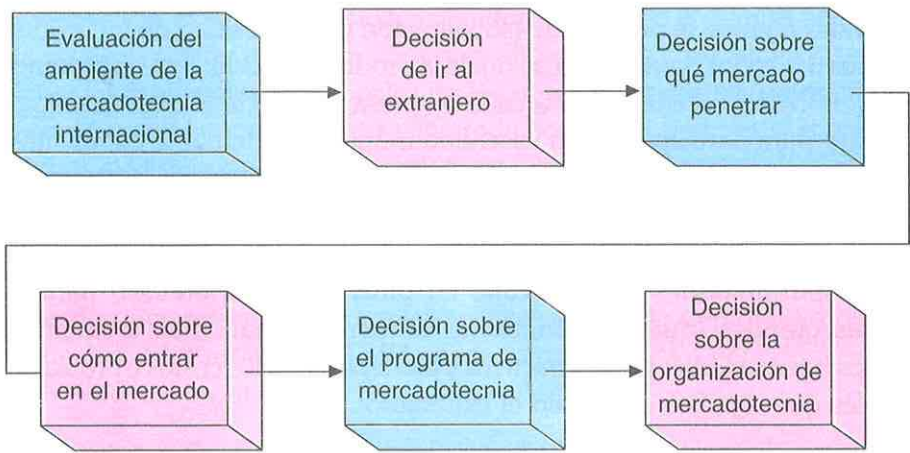
Las relaciones entre los países se acrecientan como resultado, entre otras, de dos grandes fuerzas: el proceso de globalización y la necesidad de incursionar en nuevos mercados para la colocación de la producción local. Ante la presencia de tales procesos, a cada país y a cada empresa les queda el gran desafío de prepararse para participar en un escenario mundial fuertemente competitivo. Una mayor apertura al comercio internacional, en países de la subregión latinoamericana se ha visto favorecido por las limitadas oportunidades o condiciones cambiantes de los negocios en el propio país⁷; así como por las mejores oportunidades de desarrollo en otros países, sobretudo para las empresas grandes (que sin abandonar el mercado nacional, encuentran mercados internacionales muy atractivos y ello a pesar de los costos y problemas especiales que significa operar en el extranjero).

Es importante mencionar la importancia que ha adquirido, en años recientes, el comercio internacional en el caso de países tales como Corea, Taiwán, Singapur, Israel, Bélgica, Holanda y Nueva Zelanda, que en realidad deben vender más de la mitad de su producción en el extranjero para mantener su nivel de empleo y pagar los bienes que importan. El comercio internacional, hoy en día, tanto para la región latinoamericana, como para los países antes mencionados, constituye parte integral de sus respectivas estructuras empresariales.

A medida que la globalización y la competencia internacional se intensifican, las empresas locales (sobretudo las de agroexportación) tienen que especializarse cada vez más en el manejo de operaciones internacionales de mercadotecnia. Es preciso indicar, sin embargo, que los principios de la mercadotecnia local o nacional (en relación a los objetivos de la mercadotecnia, la elección de mercados meta, el desarrollo de posicionamiento y la mezcla de mercadotecnia, entre otros), son perfectamente aplicables al sector de los agronegocios internacionales; sin embargo, las diferencias entre naciones, y sus respectivos mercados, pueden ser tan grandes que el especialista en mercadotecnia necesita comprender los ambientes e instituciones en el extranjero y estar preparados para revisar las premisas básicas acerca de la forma cómo responde la demanda a los estímulos de las herramientas del "marketing".

Existen, en general seis decisiones básicas que una compañía debe tomar en cuenta al considerar el comercio internacional como alternativa (véase gráfico 12)⁸:

Gráfico 12. Decisiones empresariales claves en el caso del comercio internacional



Fuente: Kotler, P. (1989). *Mercadotecnia*, 3ª edición, Prentice - Hall Hispanoamerica S.A. México (p.635)

2.1 Evaluación del ambiente de la mercadotecnia internacional

Cada nación tiene sus propias características que deben ser evaluadas antes del establecimiento de cualquier plan de acción en uno o más de sus mercados potenciales. La buena disposición que tenga una nación hacia diferentes productos o servicios y su atractivo como mercado para las empresas extranjeras depende fundamentalmente de sus ambientes económico, político legal, cultural y de negocios.

a. Ambiente económico

Al momento de considerar los mercados extranjeros, el experto en mercadotecnia internacional debe primero estudiar la economía del país del cual se trate. Hay dos características económicas que reflejan el atractivo de un país como mercado (o con mercados) de exportación:

La primera es la *estructura industrial de la nación*, que expresa finalmente sus necesidades de productos y servicios, sus niveles de ingresos, de empleo, entre otros aspectos. Es diferente por ejemplo las necesidades, ingresos y empleo en economías de subsistencia (en donde la mayoría de la gente se dedica a la agricultura de subsistencia, con muy pocas oportunidades para la exportación) que en las de una economía industrial (en donde predominan los gran-

des inversionistas y exportadores de bienes manufacturados, que comercializan una gran variedad de bienes, existiendo una clase media amplia, que permite la existencia de un excelente mercado para todo tipo de bienes).

La segunda característica económica es la *distribución de los ingresos en el país*, que está muy relacionada con la estructura industrial, pero que también recibe una fuerte influencia del sistema político. Es diferente por ejemplo, para un producto como espárrago enlatado, un mercado perteneciente a un país con ingresos familiares muy bajos (en donde el producto probablemente tenga poca venta), que un mercado perteneciente a ingresos familiares diversos, muy altos y bajos (en donde habrían probablemente muchas familias dispuestas a adquirir rápidamente el producto).

b. Ambiente político legal

Deberían considerarse al menos cuatro factores político legales antes de tomar la decisión de emprender un negocio en un país extranjero.

- *Actitudes hacia el comercio internacional.* Se refiere básicamente a que algunos países son muy receptivos y favorables a las actividades comerciales de las firmas extranjeras mientras que otros se muestran sumamente hostiles al desarrollo de dichas actividades.
- *Estabilidad política.* Es otro elemento importante; así en un país con mucha inestabilidad política, a la firma multinacional quizás le convenga todavía desarrollar actividades económicas en ese país, pero la situación específica influirá en la manera de hacerlo. Es probable en este caso, que la empresa extranjera prefiera desarrollar una actividad comercial de exportación, antes que una inversión extranjera directa, por ejemplo.
- *Reglamentaciones monetarias.* Los exportadores quieren obtener utilidades en una moneda que tenga valor para ellos. En la mejor situación, el importador puede pagar en una moneda "firme" (como el dólar americano, por ejemplo), pero existen casos de reglamentaciones locales que limitan esa posibilidad y generan problemas para los exportadores. Aparte de las restricciones relativas a la moneda de intercambio, un tipo de cambio fluctuante crea muchos riesgos para el exportador, y constituye, por tanto, un aspecto a ser tomado en cuenta por una empresa, antes de iniciar negocios internacionales en un país determinado.
- *Burocracia gubernamental.* Este es un factor relacionado con el grado en que el gobierno "huésped" dirija un sistema económico eficiente para ayudar

a las compañías extranjeras, en términos de una buena administración de aduanas, información satisfactoria de mercados y otros aspectos que favorezcan las transacciones comerciales con el exterior.

c. Ambiente cultural

Cada país tiene sus propias costumbres, normas y tabúes. Antes de trazar un programa de mercadotecnia para el exterior, la empresa debe conocer la manera cómo el consumidor del mercado externo usa ciertos productos y lo que piensa de ellos. Algunos ejemplos ayudarán a clarificar mejor este aspecto: (i) A los niños italianos les gusta comer una barra de chocolate entre dos rebanadas de pan, como refrigerio, (ii) Las mujeres de Tanzania no dan huevo a sus hijos porque temen que se queden calvos o sean impotentes en la edad adulta.

En conclusión, las normas y conductas que rigen en el trato personal y comercial varían de un país a otro, y son importantes de tomar en cuenta, por parte de las empresas exportadoras, antes de trabajar fuera de su país de origen.

2.2 Decisión de ingreso en el mercado internacional

Las empresas penetran en el mercado internacional de dos maneras. En un primer caso, alguien (que puede ser un exportador nacional o un importador extranjero) le pide a la empresa que venda en el extranjero. La otra forma es cuando la firma decide, por propia iniciativa, entrar en el mercado internacional, dado que tiene una capacidad excesiva o que ve mejores oportunidades de negocios en el extranjero, que en el mercado nacional.

Antes de salir al extranjero, la empresa deberá definir sus objetivos y políticas de mercadotecnia internacional:

- Deberá primero decidir que proporción busca entre ventas en el extranjero y ventas totales. La mayoría de empresas comienzan con cantidades pequeñas en el extranjero. De ellas, algunas planean permanecer a escala pequeña, ya que ven las operaciones extranjeras como una parte pequeña de sus negocios; otras, en cambio, tienen planes más grandes a través del tiempo, ya que consideran los negocios extranjeros como iguales o más importantes que sus negocios domésticos.
- Luego la empresa deberá escoger entre el establecimiento de relaciones comerciales con pocos países ó negocios comerciales con muchos países.
- En tercer lugar, la firma debe decidir los tipos de países a considerar. Los países que sean atractivos dependerán del producto, factores geográficos,

ingresos y población, ambiente político y otros factores. Obviamente, en la empresa podría haber cierta predisposición o preferencia por trabajar en cierto grupo de países o regiones del mundo.

2.3 Decisión sobre la selección del mercado

Después de desarrollar una lista de posibles mercados de exportación, la compañía tendrá que priorizarlos, antes de hacer la correspondiente selección.

Los países y mercados candidatos deberán ser priorizados y seleccionados sobre la base de ciertos criterios importantes tales como el tamaño del mercado, el crecimiento potencial del mismo, el costo de hacer negocios, la ventaja competitiva, el nivel de riesgo, factores culturales, etcétera. Cabe poner en duda, por ejemplo, si la razón de una empresa peruana para seleccionar México como mercado de exportación, por el sólo hecho de la compatibilidad del idioma y la cultura. Se necesita tomar en consideración la gran cantidad de factores antes mencionados.

La empresa deberá estimar entonces la tasa probable de rendimiento sobre la investigación en cada mercado, pasando por un proceso de cinco etapas: (i) estimación del potencial actual del mercado, (ii) pronóstico del potencial futuro del mercado, (iii) pronóstico del potencial de ventas, (iv) pronóstico de costos y utilidades y (v) estimación de la tasa de rendimiento sobre la inversión.

2.4 Estrategia de entrada en el mercado

Una vez que una empresa haya decidido vender en un país particular, debe determinar el mejor modo de "entrar" al mercado exterior seleccionado. Sus opciones son: *solo exportación*, *sociedad de exportación* ó *inversión directa* en el extranjero. En cada caso se necesita de una estrategia que implica diferentes niveles de compromiso, riesgo y utilidades. Muchas empresas comienzan como exportadoras, pasan a la sociedad de exportación y, por último, emprenden la inversión directa.

a. Sólo exportación

Es la forma más sencilla de entrar en un mercado extranjero. La *exportación ocasional* es un nivel pasivo de intervención donde la firma exporta excedentes de vez en cuando, y vende bienes a compradores residentes que representan a firmas extranjeras. La *exportación continua* ocurre cuando la empresa vende en forma continua en el mercado exterior seleccionado, haciendo además com-

promisos para ampliar las exportaciones al mismo u otros mercados adicionales. En cualquier caso, la firma produce todos sus bienes en su país de origen, pudiendo ser que los modifique para una mejor adecuación al mercado de exportación. La exportación implica, sin embargo, el menor cambio posible en la línea de productos, organización, inversiones o misión de la compañía.

Una empresa puede exportar sus productos de dos maneras. Puede contratar a intermediarios independientes de comercio internacional (*exportación indirecta*) o manejar sus propias exportaciones (*exportación directa*).

La exportación indirecta involucra la contratación de los servicios de un agente exportador instalado en su país de origen. Es más común en empresas que recién se inician en la actividad de exportación, pues implica menos riesgo, menos inversión y la firma no tiene que desarrollar una fuerza de venta en el extranjero ni un conjunto de contratos de compromiso comercial directo.

La exportación directa implica que la empresa exportadora tenga un departamento de exportación instalado en su país y sucursales de venta o una filial instalada en el extranjero. Los vendedores que tienen enlaces comerciales con compradores extranjeros son propensos a usar la exportación directa. Lo mismo harán los vendedores cuyos volúmenes de venta y experiencia han crecido lo suficiente para emprender sus propias exportaciones. La inversión y el riesgo son un tanto mayores, pero lo es también el potencial de rendimiento.

b. Inversión directa

Es otra forma de participación en los mercados extranjeros, que consiste en la inversión en instalaciones de producción y comercialización ubicadas en el extranjero. A medida que una firma adquiere experiencia en la exportación, las instalaciones de este tipo le ofrecen claras *ventajas* si el mercado internacional le parece suficientemente amplio. *Primero*, ahorra dinero por el menor costo de la mano de obra y de las materias primas, podría gozar de incentivos gubernamentales, pagar menos por conceptos de embarque y transporte, entre otras ventajas. *Segundo*, proyectará una imagen mucho más positiva en el país "huésped", ya que genera empleos y paga impuestos locales. *Tercero*, establece una relación más estrecha con el gobierno local, con sus clientes, con sus proveedores y distribuidores, lo que le permite adaptar sus productos al ambiente local. *Cuarto*, retiene un control completo sobre la inversión y, en consecuencia, está en condiciones de escoger las políticas de producción y de mercadeo que le ayuden mejor a alcanzar sus objetivos internacionales de largo plazo.

La principal *desventaja* de la inversión directa, es que la empresa expone una gran inversión a riesgos relacionados a bloqueos ó devaluación de las monedas extranjeras, al empeoramiento de los mercados o la expropiación en determinadas circunstancias de inestabilidad política.

c. Sociedad exportadora

Es otro método general para que una firma pueda entrar en un mercado extranjero, que consiste en la asociación de la firma en cuestión, con firmas extranjeras a fin de establecer instalaciones de producción y comercialización. La *sociedad exportadora* difiere del modelo de *sólo exportación* en el sentido de que la primera conduce a algunas instalaciones de producción en el extranjero; por otro lado, difiere de la *inversión directa* en el sentido de que usualmente se forma una asociación con alguien en el país al cual se va a comercializar. Pueden distinguirse básicamente cuatro tipos de sociedades exportadoras: (i) *por concesión*, en que el concedente firma un contrato con el concesionario, a través del cual la empresa ofrece al concesionario el derecho de utilizar un proceso de fabricación, una marca, patente, etcétera, (ii) *contrato de fabricación*, en que se llevan a cabo contratos con los productores locales para producir el bien, (iii) *contrato de administración*, a través del cual la empresa nacional aporta conocimientos administrativos a una empresa extranjera que aporta el capital, siendo en este caso que la empresa nacional está exportando los servicios administrativos en vez de los productos, (iv) *sociedad mancomunada*, que consiste en la unión de inversionistas extranjeros y nacionales para crear un negocio local en que comparten la propiedad y el control.

2.5 Decisión sobre el programa de mercadotecnia

Las empresas que operan en uno o más mercados extranjeros deben decidir en qué medida adaptarán sus estrategias de mercadotecnia a las condiciones locales. En un extremo se encuentran las firmas que usan una *estrategia estandarizada* de mercadotecnia en todo el mundo. La estandarización del producto, la publicidad, los canales de distribución y otros elementos de la mezcla de mercadotecnia ("marketing mix") permiten a la empresa exportadora generar grandes cambios y mantener costos unitarios bajos. Esta sería, por ejemplo, el caso de la estrategia que utiliza la *Coca-Cola*.

En el otro extremo está una *estrategia de mercadotecnia específica* para cada cliente. En este caso el productor ajusta los elementos de la mezcla de mercadotecnia a cada mercado meta; tiene gastos más elevados pero espera obtener a cambio una mayor porción del mercado. Nestlé, por ejemplo, varía

su línea de producto y su publicidad en diferentes países. Entre los dos extremos mencionados (estrategias de mercadotecnia estandarizada y específica) existen muchas posibilidades.

Finalmente la empresa exportadora debe buscar un equilibrio entre las características de los mercados que atiende y sus recursos humanos y financieros, a fin de determinar la estrategia o estrategias de mercadotecnia más adecuada(s). En una encuesta sobre multinacionales líderes en artículos empaquetados de consumo, se llegó a la conclusión que "... para la multinacional exitosa, no es verdaderamente importante saber si los programas de mercadotecnia están estandarizados o diferenciados a nivel internacional; lo más importante es que esté estandarizado el proceso mediante el que se desarrollan estos programas"⁹.

2.6 Sobre la organización empresarial

Se refiere a la forma como las empresas exportadoras tienen que desarrollar una organización eficaz para realizar actividades de mercadeo internacional. Las compañías usualmente manejan sus actividades de comercio internacional al menos en tres diferentes etapas. Primero organizan un departamento de exportación; en una segunda fase crean una división internacional y, en el largo plazo, se convierten en una organización multinacional.

En un mundo actual de globalización y apertura comercial, las grandes empresas deben convertirse en multinacionales si quieren crecer. A medida que las firmas extranjeras invaden exitosamente el mercado nacional, la competencia es mayor en los mercados locales, y todas las empresas tendrán que moverse con mayor dinamismo en todos los mercados. Deberán dejar de ser empresas *etnocéntricas*, que consideran secundarias sus actividades en el extranjero, y convertirse en firmas *geocéntricas* que ven el mundo entero como un solo mercado.

2.7 Mercadeo internacional en América Latina

De manera general puede decirse, sin contar las actividades comerciales de las culturas precolombinas, que la región latinoamericana ha pasado por diversas etapas de mercadeo internacional¹⁰:

a. Exportación de materias primas a la Metrópoli

Esta etapa se caracteriza por la presión ejercida por países como España y Portugal para que en sus colonias se produzca riqueza bruta (mineral y vegetal

sobre todo) que luego era enviada a la metrópoli para su transformación. Las grandes cantidades de oro y otros metales preciosos que salieron de Bolivia, México y Perú representaban, sin duda, el mayor comercio internacional de la época. Una característica importante de ese entonces fue que las colonias tenían prohibido comerciar con otros países que no fueran sus colonizadores, lo que ocasionó un fuerte contrabando instigado por los ingleses y también portugueses o españoles, según sea el caso.

Cuando las colonias comienzan a crecer en capacidad productiva empieza una etapa en la cual se prohibían ciertas actividades de transformación (por ejemplo tejer el algodón), con el fin de no competir con la industria del país colonizador.

b. Recepción de los productos manufacturados en la metrópoli

Cuando las colonias comenzaron a crecer en cantidad de habitantes y en capacidad de consumo, se inició una etapa en la cual no sólo se les obligaba a venderle únicamente al país colonizador si no que también se les obligaba a comprar únicamente a éste. De esta manera, los países colonizadores no solamente impedían la competencia con terceros sino también obligaban a las colonias a depender exclusivamente de los productos manufacturados producidos por ellos. Este tipo de comercio fue inicialmente realizado sólo por españoles (o portugueses en Brasil) expatriados y luego reservado sobre todo a los criollos americanos, muchos de los cuales se convirtieron en la base de las futuras elites latinoamericanas.

c. Importación de bienes manufacturados de diversos países

Las restricciones al libre comercio fueron una de las razones más importantes para las guerras de la independencia. De hecho, Inglaterra colaboró mucho con los patriotas latinoamericanos con el fin de romper así el cerco comercial impuesto por España. Dado que no existía una infraestructura industrial, cuando se llega a la independencia política, la mayoría de los países siguieron actuando como exportadores de materias primas e importadores de productos manufacturados (primero casi sólo de productos españoles, luego se fueron incorporando, a través del tiempo, productos ingleses, franceses, estadounidenses y más recientemente japoneses y coreanos).

d. Ensamblaje regional para consumo interno

Otra etapa importante del comercio internacional latinoamericano es aquella en que los países más desarrollados deciden comenzar a ensamblar sus pro-

ductos en el país de destino, en lugar de exportar el producto terminado. La razón fundamental de esta situación no es tanto el tema de la logística (aunque de alguna manera se abaratan los costos del transporte), sino básicamente el de la obligación impuesta por los países menos desarrollados, que comienzan a cerrar sus fronteras para proteger a la industria nacional. Es así que debido al proteccionismo instaurado en muchos países de América Latina, como parte del proceso denominado de “sustitución de importaciones”, en los años sesentas y setentas se instalan muchas empresas de ensamblaje, sobre todo en el ramo de electrodomésticos y la industria automotriz.

e. Producción en el medio interno para consumo interno

A partir de los años ochenta, junto con la apertura gradual de los mercados regionales y mundiales, se empieza a generar una filosofía de “especialización productiva de los países”. Esto hace que las empresas nacionales, y también muchas empresas extranjeras, produzcan para el consumo del mismo país. Eventualmente, considerando que América Latina es una unidad, lo producido en uno de los países se exporta a los otros países de la región. Así, los autos producidos en Argentina se venden en todo Latinoamérica, así como los textiles colombianos invaden a los otros países del área. Por primera vez se observa que la producción de manufactura es significativa dentro del PIB nacional y se realiza teniendo en cuenta las necesidades específicas de los mercados latinoamericanos.

f. Producción para exportación

Hacia fines de los años ochentas, se inicia una etapa en la que se permite la instalación, en América Latina, de empresas extranjeras que quieren producir en la región para exportar a otras partes del mundo. Se trata de empresas transnacionales, por ejemplo estadounidenses o japonesas, que vienen a instalarse en Perú ó en otro país latinoamericano atractivo, con el fin de producir cerveza, por ejemplo, que luego será exportada a diversas partes del mundo. La idea aquí es aprovechar las ventajas propias del país latinoamericano (costo de mano de obra, accesibilidad de materia prima, etcétera) para producir a menor costo y más eficientemente que en el propio país de origen de la empresa. Es sólo en este momento en donde se puede hablar realmente de la o internacionalización de las empresas en la región.

2.8 Sector agroexportador Peruano

El Perú se caracteriza por ser un país con gran potencial agrícola, gracias a la diversidad de climas y suelos que posee. Estas características le permiten tener

ventajas comparativas en varios productos agro industriales, destacando en este sentido los cultivos de algodón y de espárrago en la costa, la gran variedad de hortalizas y legumbres en la sierra y los nuevos cultivos de camu-camu, palmito y "uña de gato" en la selva.

Esta enorme diversidad de cultivos es solo una muestra de las más de 50 mil especies en flora, 1710 clases de aves, 350 especies de mamíferos y 298 especies de reptiles existentes en el país, lo cual vislumbra grandes oportunidades comerciales en el mercado internacional.

Debido a la recesión económica que vive el país desde inicios de 1998, las exportaciones en general han alcanzado un nivel de un poco más de US\$ 6 millones durante 1999 (crecieron sólo en 9% en relación al año 1995), que se explica a su vez por un pobre desempeño del sector exportador desde 1995 a 1999, tanto en lo que corresponde al caso de productos no tradicionales como tradicionales. Nuestras exportaciones agropecuarias alcanzaron los US \$796 millones durante 1997 y disminuyeron a un nivel de US\$ 597 durante 1998, evolución que se ha venido generando junto con una creciente importación de alimentos (que crecieron en casi 50% entre 1995 y 1998). En estas condiciones la balanza comercial agropecuaria ha evolucionado con un déficit creciente que se ha ubicado en US\$ 553 millones en 1998 (véase cuadros 6 y 7)¹¹.

Sin embargo es importante mencionar que a pesar de las tendencias decrecientes del sector exportador durante los últimos años, el sector agropecuario no tradicional ha tenido un mayor dinamismo que el sector agropecuario tradicional. Así tenemos que mientras en 1990 las exportaciones agropecuarias tradicionales sobrepasaban a las no tradicionales en US\$ 55 millones; esa tendencia es revertida para 1999 en US\$ 123 millones (US\$ 405 de exportaciones no tradicionales versus US\$ 282 de exportaciones tradicionales).

Entre los principales productos agropecuarios no tradicionales de exportación destacan los espárragos (tanto frescos como en conserva), mango, cebolla, carmín de cochinilla, entre otros. Por otro lado, entre las exportaciones agropecuarias tradicionales, las más relevantes han correspondido a los casos de café y azúcar. En cuanto a los principales mercados de destino, tenemos que Estados Unidos, España; los países bajos y Francia concentran el 56% de las exportaciones agropecuarias.

Cuadro 6. Perú - Exportaciones FOB de productos agropecuarios

Productos	Unidad	1990	1995	1999
Agropecuarios Tradicionales	US\$ millón	174	346	282
	% cambio		99	-18
Total Productos Tradicionales	US\$ millón	2.259	3.990	4.139
	% cambio		77	4
Agropecuarios No Tradicionales	US\$ millón	119	275	405
	% cambio		131	47
Total Prod. No Tradicionales	US\$ millón	989	1.445	1.874
	% cambio		46	30
Gran Total Exportaciones	US\$ millón	3.321	5.589	6.114
	% cambio		68	9

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú: "Memoria, 1998", "Nota Semanal", "Boletín Semanal"

Cuadro 7. Perú - Balanza comercial agropecuaria (millones de dólares FOB)

Rubro	1993	1995	1998
1. Exportaciones (E)	278	633	719
Tradicionales	76	341	312
No tradicionales	185	273	285
Forestales	16	19	122
2. Importaciones (I)	667	865	1.272
Balanza Comercial (E-I)	-389	-232	-553

Fuente: OIA - Ministerio de Agricultura, "Estadística de Comercio Exterior Agrario 1993-1996, 1997", y "Boletín Estadístico Mensual".

NOTAS DEL CAPÍTULO VI

1. Esta aseveración está basada en los resultados de una investigación de FAO en 120 países, que es documentada y analizada por Shepherd, Andrew W. (2000). *Servicios de Información de Mercados: Teoría y Práctica*, Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), Roma-Italia.
2. Una mayor información sobre estos aspectos es proporcionada por Helder, J. y Nyhoff, J. (1994). *Market Information for an Agricultural Market Information Service*, documento presentado en el Taller de capacitación del SADC sobre "Sistemas de Alerta Temprana para la Seguridad Alimentaria", Harare, Julio de 1994.
3. La teoría de las "ventajas comparativas" respalda el hecho que en estas circunstancias, el comercio tendrá efectos positivos sobre el bienestar de las regiones de ambos mercados.
4. Para mayor detalle véase Shepherd, A.W. (2000). *Servicios de Información de Mercados: Teoría y Práctica*, Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), Roma-Italia.
5. Al menos recolección semanal de precios y difusión de los mismos, para el caso de hortalizas y frutas, y quincenal cuando se trata de artículos procesados de consumo corriente.
6. Véase, por ejemplo, Food and Agriculture Organization of the United Nations (1989). *Horticultural Marketing*, AGS Boletín N° 76, FAO, Roma-Italia (que incluye también dos videos de capacitación).
7. Esto es lo que ha venido sucediendo en el Perú durante los últimos años, en un contexto en el cual la recesión económica es grave, existen "sobrecostos" importantes para la actividad productiva, es necesario el estímulo del gobierno a las exportaciones con el fin de conseguir más divisas y ayudar a reducir el déficit de la balanza comercial, etcétera.
8. Un mayor detalle al respecto, puede encontrarse en Kotler, P. (1989). *Mercadotecnia*, Tercera edición, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México (capítulo 22).
9. Sorenson, R.Z. y U.E. Wiechmann (1975). "How Multinationals View Marketing Standardization?", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio de 1975, pp. 38-54.
10. Arellano, R. (2000). *Marketing: Enfoque América Latina*, Mc Graw-Hill Interamericana Editores, México (capítulo 15).
11. En realidad la tendencia negativa de la balanza comercial agropecuaria se inició a comienzos de la década de los ochenta, pero la tendencia se ha hecho más notoria durante los últimos años de la década de los noventa.



SEGUNDA PARTE
APLICACIONES AL CASO PERUANO



VII. PRESENTACIÓN DE CASOS

Caso 1: Introducción y desarrollo comercial de una nueva presentación de papa para el mercado mayorista de Lima - "papa buena". Caso 2: Introducción y desarrollo comercial de una nueva presentación de papa para autoservicios. Caso 3: Experiencias de exportación de papa. Caso 4: Introducción y desarrollo comercial de una nueva presentación de tuna-fruta. Caso 5: Desarrollo comercial de productos transformados - quinua y otros cereales andinos. Caso 6: Desarrollo comercial de un producto de exportación - alcachofa sin espinas. Caso 7: Desarrollo comercial de productos para control biológico. Caso 8: Desarrollo comercial de Pisco "Mosto Puro". Caso 9: Sistema de información agraria (sia) "Mi Chacra". Notas del capítulo VII.

CASO 1: INTRODUCCIÓN Y DESARROLLO COMERCIAL DE UNA NUEVA PRESENTACIÓN DE PAPA PARA EL MERCADO MAYORISTA DE LIMA - "PAPA BUENA"¹

1.1 Antecedentes

En el caso peruano, el cultivo de papa es el principal producto agrícola para los pequeños productores de la Sierra, en cuanto a la generación de ingresos y fuente de calorías para sus requerimientos de consumo. Para los habitantes de las ciudades es uno de los principales componentes de la dieta alimenticia; para los agentes de intermediación es el principal producto en cuanto a volumen acopiado y valor de venta en el mercado mayorista más grande de la ciudad de Lima.

Sin embargo, la evidencia mostrada por una serie de trabajos, indica que existe una tendencia marcada a la disminución tanto de la superficie sembrada como de la producción. A pesar de ser un importante alimento en la dieta del poblador peruano, la disponibilidad nacional per cápita de papa ha experimentado una permanente tendencia a la baja: disminuyó a una tasa promedio anual de 1.9%, pasando de 89.5 Kg. anuales en 1973 a 36.0 Kg. en 1997.

Muchos factores se pueden mencionar como causales de esta situación. Estos pueden ser de carácter tecnológico (nivel productivo) y/o referidos al escaso desarrollo "mercadológico" del producto a nivel del consumidor final. Este último factor, en el contexto actual de la implementación de un marco de economía de mercado, se constituye en el principal factor para la referida pérdida de importancia relativa del producto en la dieta de los actuales con-

sumidores. Existe una falta de “modernización” en las formas de presentación hacia el público consumidor, en comparación a sus principales competidores. Productos como arroz y fideo, han desarrollado presentaciones seleccionadas, embolsadas y con beneficios adicionales que permiten un ahorro de tiempo del consumidor y el aprovechamiento de la totalidad del producto comprado.

La comercialización tradicional de papa ha venido afrontando los problemas clásicos de los cultivos en el Perú: falta de financiamiento, ausencia de una infraestructura adecuada en la comercialización, transporte caro e ineficiente, limitada y mal distribuida información de mercados, falta de capacitación de los productores en tecnologías agropecuarias y de mercadeo, la no existencia de una base institucional adecuada para insertarse eficientemente en los mercados, tanto nacionales como internacionales.

1.2 Nuevos hábitos de consumo y evidencias de cambio

La utilización de productos “procesados” está en aumento debido a los cambios de hábitos de consumo influenciados por varios factores, entre los que destacan los siguientes: (i) la concentración de los habitantes en grandes ciudades que obligan a que éstos consuman sus alimentos fuera de casa y limita el tiempo destinado para prepararlos; (ii) el cambio de hábitos de la mujer, que actualmente dedica menos tiempo a labores hogareñas por trabajo o estudio; (iii) el deseo de consumir menos energía para la preparación de alimentos, por ser ésta muy costosa; (iv) el traslado de artículos frescos voluminosos desde un mercado a la residencia se torna complicado, por lo que deben apelar a paquetes pequeños, livianos y fáciles de cargar; (v) el alimento procesado no genera desperdicios que agravan el problema de la basura doméstica; (vi) el reducido espacio para almacenar los víveres, lo cual presiona la compra de artículos en su mayor concentración.

En tal sentido, el mercadeo de productos agropecuarios tiende a orientarse cada vez más a la venta de productos “transformados primariamente”, o sea de productos que pasan por un proceso de limpieza, lavado, selección y empaque, antes de llegar al consumidor final.

Por el lado del consumo, el departamento de Lima, en especial Lima Metropolitana, es uno de los centros de consumo más importantes de papa. Sin embargo, su producción regional es insuficiente, teniéndose que recurrir a los excedentes de otras regiones para abastecer su consumo. Las principales regiones agrarias que tradicionalmente abastecen a Lima Metropolitana son Lima,

Ica, Junín, Pasco, Huancavelica y Huánuco. El consumo de papa en Lima Metropolitana está repartido mayormente entre papa blanca y papa color (amarilla fundamentalmente).

En Lima, la comercialización de papa se realiza en el Mercado Mayorista N° 1, mercados minoristas (v.g. Lince, Magdalena), paraditas, bodegas y autoservicios. El mismo producto se puede encontrar en diferentes niveles de transformación (papa con barro, papa lavada, papa tratada y embolsada). En un sondeo realizado en la ciudad de Lima, se encontró que el 81.9% de los consumidores compraba papa en mercados (paraditas/mercadillos, bodegas/tiendas, mercados mayoristas, ferias) y el 17.9% en autoservicios. También se encontró que el 98% de las compras se realizaban a granel y sólo el 2% embolsado (estas cifras suben para los estratos altos y medios a 16.2% y 4.7%, respectivamente). Por otro lado, en una escala de -4 a 4, el concepto de limpios saludables, para el caso de la papa, llegó a -2.6 lo que indicaba la necesidad de trabajar en una línea de mejor presentación final del producto.

1.3 La propuesta del proyecto MSP²

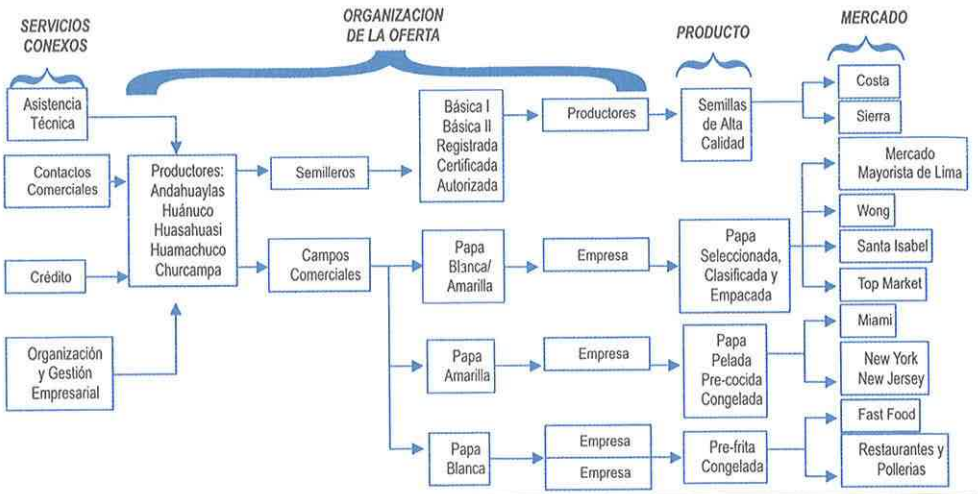
El Proyecto MSP desarrolló, durante la década pasada, una serie de estrategias con la finalidad de generar nuevas fuentes de empleo e ingresos para los pequeños productores de la sierra del Perú, identificados entre los estratos más pobres de la población. En esta línea, se identificó a la papa (amarilla y blanca) como una de las líneas productivas que podía sustentar mejoras en ingreso y empleo, ejecutándose una serie de acciones para posibilitar su desarrollo comercial.

Dentro de este contexto, el Programa Especial de Sierra del MSP, fomentó un esquema de articulación entre la demanda identificada y la oferta organizada, tal como se presenta en el gráfico 13.

Como paso inicial se identificaron los diferentes tipos de mercado, a los cuáles los agricultores que trabajaron con el MSP pudieron acceder: (i) agricultores de costa y sierra (para semilla); (ii) autoservicios de Lima para la papa de consumo local (blanca y amarilla); (iii) mercados “étnico” y “gourmet” en Estados Unidos (papa amarilla, pelada, precocida y congelada); (iv) mercados de “fast food”, restaurantes y pollerías (papa pre-frita, congelada).

Luego se identificaron y definieron, de manera precisa, los productos a desarrollar con la finalidad de introducirlos de mejor manera en los mercados.

Gráfico 13. MSP - Programa Especial de Sierra: esquema de articulación de papa



Fuente: Elaboración propia.

En un primer caso se optó por definir un producto final tipificado como semilla de alta calidad (en sus diferentes categorías). Para el mercado local, se precisó la necesidad de desarrollar un producto seleccionado, clasificado y empacado. En relación al mercado externo, se precisó que la única forma de ingreso al mercado americano, era con una presentación de producto pelado, precocido y congelado (papa amarilla). En un contexto de sustitución de importaciones, se definió la papa pre-frita, congelada, utilizando variedades locales (blancas).

La definición del rol de las empresas ha sido un paso importante a precisar. Para el caso de semilla, los agricultores organizados (v.g. APASA en Andahuaylas) se constituyeron como una instancia, con la suficiente experiencia y especialización, para el desarrollo de la línea de producción y comercialización hasta el mercado final. En el caso del producto orientado al mercado local, las empresas incursionaron y desarrollaron la presentación de un producto para los autoservicios. Se incluyó en esta línea a los comerciantes del mercado mayorista N°1 de Lima, para canalizar producto a los mercados de abastos. En el mercado externo, también una empresa privada, sobre la base de su experiencia en la línea de congelados orientados al mercado americano, trabajó la introducción del producto. En la línea de pre-frito congelado, las empresas han desarrollado pruebas del producto con variedades locales, esperándose un abastecimiento futuro a las cadenas de "fast food".

La base de todo el esquema radica en la organización de la oferta y la provisión de servicios conexos para acceder a los mercados identificados. En este sentido, se contó con grupos de agricultores organizados en seis zonas, que mediante una combinación de asistencia técnica, contactos comerciales, acceso al crédito y organización y gestión empresarial, lograron estar en condiciones de responder adecuadamente a la demanda identificada, en términos de cantidad y calidad. La cobertura llegó, en el último año, a cubrir a cerca de 1,200 agricultores en cinco zonas de producción que se complementan en estacionalidad.

1.4 Estudios del mercado de papa

Para tener una base de desarrollo comercial de la papa, se realizaron, con auspicio del Proyecto MSP, varios estudios del mercado de papa en la ciudad de Lima, que permitieron delinear la estrategia a adoptar.

En un primer momento, se investigó el potencial de los productos procesados en base a papa, mostrando los resultados tendencias limitadas de consumo y una actitud colectiva todavía “conservadora” hacia la mayoría de los productos procesados de papa. Los resultados de estos estudios, también indicaron que el tipo de consumo de mayor aceptación se refiere a la “papa fresca al natural”. Se indicó que la papa, es por lo general identificada y posicionada como un producto natural. Por otro lado, también se constató que el mercado de la papa se encuentra en un nivel primario, básico, ofertándose el producto en forma natural, tal como viene de los lugares de producción.

Con estas primeras evidencias se procedió a realizar estudios cualitativos y cuantitativos sobre papa fresca, con el objetivo de conocer la dinámica del mercado de este producto en Lima y determinar el mercado potencial de la papa fresca en una nueva presentación. Esto permitió formular un plan estratégico de mercadeo que se orientó a lograr una mejor posición competitiva de la papa fresca en el mercado local.

Las principales conclusiones a las que llegaron los estudio de mercado de papa fresca, desarrollado por el Proyecto MSP, fueron las siguientes:

- La papa es un producto que tiene un consumo generalizado en todos los hogares de la ciudad de Lima. Es uno de los productos de consumo masivo más arraigados en la cultura culinaria de las personas.
- Existe una valoración importante de sus cualidades intrínsecas (nutritiva, agradable sabor, versátil en su preparación y económicamente accesible).

- El producto mantiene una forma tradicional de comercialización; su oferta es muy primaria, sin experimentar mayor cuidado en la calidad del producto y carente de formas atractivas de presentación.
- La calidad del producto constituye el aspecto más negativo que perciben los consumidores de papa.
- Se requiere de la urgente necesidad de cambios “mercadológicos” radicales en su comercialización, para hacerla más competitiva frente a los otros productos. Estos tiene que ver con la calidad del producto, así como en su presentación.
- Es necesario brindar un sistemático control de calidad al producto ofertado, para evitar que su imagen continúe devaluándose. También es importante ofertarla mediante formas novedosas de presentación que motiven su compra.
- Una ruta para su modernización comercial, consiste en ofertar un producto seleccionado, envasado e incluso con rótulos de uso que indique su idoneidad para la preparación de determinados platos (para freír, papa causa, etcétera). Estos cambios deben realizarse en forma progresiva para no irrumpir negativamente en los hábitos de compra de la población.
- Existe un mercado potencial activo para el tipo de presentación mencionado anteriormente (65% de actitud favorable para la compra). Esta presentación neutraliza los aspectos negativos observados en la presentación del producto (“llega sucia y malograda”).
- El mercado potencial lo constituyen las zonas residenciales y media típica. Las razones tienen que ver con la disponibilidad de pago, el acceso a canales de venta alternativos como los autoservicios y su posición de ser vanguardistas (procesan más rápido los cambios). Asimismo, se identificó a los mercados distritales como el principal potencial, puesto que revelan una compra real y potencial.
- Se requiere de un despliegue mercadológico agresivo, masivamente difundido en las zonas identificadas (ofertar el producto, promocionarlo), con la finalidad de introducirlo en los hábitos de compra.
- La disposición a un mayor pago (10 a 15%) se sustenta en el hecho que el consumidor valora que el producto presente mejores condiciones de higiene, calidad (buen estado) y presentación (enmallada y con marca).

- El concepto de venta de esta nueva presentación debe ser **papa fresca limpia y seleccionada**. Ello constituye el primer paso de “industrialización” que se debe realizar, puesto que un procesamiento más sofisticado sugiere al público consumidor, la pérdida de su naturalidad.

Lo anterior indicaba que era necesario cambiar la forma tradicional en que se venía comercializando la papa; una forma de presentación alternativa consistía en presentar la papa seleccionada, limpia y envasada con marca y rotulo, a nivel de los comerciantes mayoristas y minoristas. Además de esta presentación, seleccionada y envasada, debía destacarse la buena calidad del producto fresco. Por otro lado, la comercialización de papa requiere siempre de un esfuerzo sistemático de “marketing” que le permita competir en igualdad de condiciones con los productos que vienen sustituyéndola, en forma puntual, como arroz y fideo que vienen desarrollando agresivas campañas de mercadeo.

1.5 La problemática mayorista

La comercialización mayorista de papa en Lima tiene todavía un carácter tradicional, siendo una de las limitaciones principales el inadecuado uso de envases, lo que produce una serie de mermas que ocasionan que el producto no presente las características adecuadas para su venta. Los envases son generalmente de segundo uso; la mayoría han sido utilizados como envases de harina de pescado y son de polipropileno, lo que ocasiona mayor humedad al producto, ocasionando pudrición.

Estos sacos generalmente tienen capacidades que van de los 100 a 120 kilos, lo que hace difícil su manipuleo y provoca que se tenga que contratar mano de obra adicional, aumentando los costos de comercialización. Además, como resultado de la utilización de este tipo de envase se pone en peligro la integridad física de los que laboran en los centros de comercialización.

De otro lado, la falta de un adecuado proceso de post cosecha hace que los sacos incluyan hasta un kilo de tierra. Al no realizarse una selección adecuada por parte del productor, tanto de costa como de sierra, se ocasionan pérdidas al agricultor y al comerciante, pues al no ser homogénea la selección, se castiga con menor precio.

El comerciante, ante el tipo de problemas mencionados, tiene que aplicar un proceso de preselección tratando de clasificar no por tamaño, sino de hacer un reordenamiento del producto, eliminando papas podridas, rajadas y

buscando que el producto en forma aparente tenga homogeneidad. Este proceso de limpieza tiene un costo adicional.

Este tipo de envase también genera otro tipo de problemas; al tener cada saco un peso diferente, se suscitan dificultades con los agentes minoristas y se generan mayores desconfianzas en el sistema.

1.6 Ejecución del plan piloto

Dentro del contexto anterior, se justificó la realización de una experiencia piloto que permitió manejar las diferentes limitaciones mercadológicas encontradas. Para su formulación se trabajó directamente con actividades de concertación entre los agentes participantes en la cadena agrocomercial (agricultores, mayoristas, procesadores, minoristas, consumidores), que mostraron una predisposición favorable hacia el cambio del sistema tradicional de comercialización a uno más moderno, que implicaba la oferta de papa limpia, seleccionada y envasada. De acuerdo a ello se llegaron a las siguientes conclusiones:

- El sistema tradicional de producción/comercialización había generado un clima de desconfianza mutua entre los diversos agentes que intervienen en la cadena agrocomercial. Tal es así que mutuamente se atribuyen la responsabilidad de un estado poco favorable de presentación (calidad) del producto.
- Existía un nivel de conciencia respecto a la necesidad de mejorar la calidad o presentación de papa para la venta. Incluso se venían realizando esfuerzos para seleccionarla en las diversas instancias (agricultores, mayoristas, minoristas) en función al tamaño y buena apariencia. Sin embargo, estos esfuerzos eran limitados debido fundamentalmente a que no limpiaban el producto (que es la principal restricción identificada por el consumidor).
- Este clima de desconfianza existente en un sistema tradicional y la realización de esfuerzos poco efectivos para mejorar el producto, sugería la intervención de un agente innovador que introduzca los cambios necesarios para el mejoramiento del producto.
- Los cambios a introducirse debían ser tanto técnicos (limpieza por aspirado y no lavar el producto) como culturales (criterios urbanos de calidad), puesto que eran estos dos elementos los que estaban neutralizando los esfuerzos por mejorar la presentación del producto.

- Se llegó a precisar que el agente clave de la innovación sería una industria procesadora, dedicada de manera especializada a esta labor. Se consideraba que una diversificación de los agricultores o de los mayoristas a esta función “desenfocaría” sus actuales actividades principales.
- El agricultor (en esta primera fase) debería centrar sus actividades en la producción de materia prima de calidad, mientras que el mayorista debía concentrarse en la distribución, dejando al industrial la labor de procesamiento, selección, limpieza y envase comercial del producto.

a. Modelo operativo

En el gráfico 14 se presenta el modelo de la fase de introducción del producto. Las funciones de cada agente quedaban definidas de la siguiente manera:

- **Agricultor:** generaría un buen producto, proporcionando una buena materia prima para el posterior procesamiento. Su objetivo debería ser lograr una mayor producción de papa de calidad.
- **Industrial:** con la infraestructura necesaria y el conocimiento requerido, debería concentrarse en un buen procesamiento, limpiando el producto y envasándolo. Debería brindar al comerciante un producto final, con el debido control de calidad, para devolver la desconfianza a los demás agentes.
- **Mayorista:** ubicado en el Mercado Mayorista N° 1, con una ubicación estratégica para la distribución del producto, contando con la infraestructura necesaria, su labor principal debería consistir en la venta al por mayor del producto, iniciando el proceso distributivo.
- **Minorista:** siendo tenedor del puesto de mercado, logra abastecer a la mayoría de los hogares de la Gran Lima. Es el principal motivador de la compra del nuevo producto, siendo necesario sensibilizarlo para que comercialice la nueva papa, seleccionada, limpia, a granel.

En cada uno de estos grupos se identificó a los agentes de manera específica, quienes mostraron una reacción favorable a la implementación de un proyecto piloto de papa procesada, puesto que respondía de manera directa al esfuerzo que venían realizando para lograr un producto de buena calidad y favorable presentación comercial.

Gráfico 14. Modelo de la fase de introducción del producto - piloto de papa



Fuente: Elaboración propia.

Las variables a manejar fueron las siguientes:

- **Producto**

El Producto a introducir fue identificado como *papa seleccionada, limpia y envasada de "primera"*. Dado que es un paso inicial, se confundiría a los consumidores con el lanzamiento de dos o más productos, en un primer momento fue necesario posicionar un solo producto, para que pueda ser fijado en la mentalidad colectiva de los consumidores. Se presentará papa de primera, seleccionada, limpia y envasada, en las variedades Blanca y Amarilla.

- **Mercados**

El lanzamiento inicial estuvo dirigido a los mercados ubicados en los distritos residenciales y medios, pudiéndose llegar al casco urbano. Los sectores populares fueron posteriormente abastecidos.

Los distritos de Lima en los que se inició el lanzamiento fueron: Barranco, La Molina, Miraflores, San Isidro, Surco, San Borja, San Miguel, Pueblo Libre, Lince, Magdalena y Jesús María. Posteriormente, Lima

Cercado, Breña, La Victoria, Chorrillos, Surquillo y San Luis. Luego los distritos periféricos.

- **Precios**

De acuerdo a la información del estudio de consumidores, era posible una aceptación del producto con precios entre 10 y 15% por encima de los precios de aquel momento.

- **Envase**

Optando por una posición intermedia en relación a la situación de la actualidad, se comercializaron sacos de 65 kilogramos, hacia los comerciantes minoristas. Estos envases tuvieron rotulo e información adicional para asegurar la diferenciación del producto.

- **Concepto de venta**

No se debería vender sólo papa, sino el mensaje fue que es era la papa que estaban esperando, *limpia y seleccionada*. El nombre y el "logo" debieron hacer referencia a este concepto.

- **Promoción y publicidad**

En forma simultánea al lanzamiento, se realizó una campaña de promoción y publicidad para estimular la compra del producto en los siguientes niveles: (i) minoristas, para que compren a los mayoristas, diferenciando el nuevo producto del antiguo; (ii) consumidores, para que compren a los minoristas, comunicando que es la papa que esperaban, más rendidora y sin generar dificultades en su tratamiento culinario.

b. Resultados

El objetivo planteado consistió en presentar la papa seleccionada, clasificada, limpia y envasada, a nivel de los comerciantes mayoristas y minoristas, y a través de ellos, a los consumidores finales de la ciudad de Lima (amas de casa en mercados de abastos).

En total, se llegaron a comercializar 250 Tm. de producto en la nueva presentación, siendo las zonas de procedencia Andahuaylas (Apurímac) y Churcampá (Huancavelica). Las principales variedades manejadas fueron: Tomasa, Canchán, Perricholi, Mariva, Guisi, Yungay, Kori, Revolución y Andina.

El producto comercializado respondió a los estándares de calidad definidos, los cuáles pueden resumirse de la siguiente manera: tamaño mayor a 5 cm.; peso mayor a 120 gr.; tubérculos sin daños físicos, mecánicos o causados por plagas (aceptable si los signos de plagas como raspado, esclerotes, pústulas, nódulos, etcétera. no sobrepasaban el 5% de la superficie total del tubérculo); tubérculos sin pudrición (papas secas o húmedas) y sin “verdeamiento”.

La ventaja diferencial del producto (limpieza, calidad y selección) fue reconocida por los compradores. Los comerciantes minoristas señalaron que “venden todo lo que compran” sin tener pérdidas ni mermas, y los consumidores destacaron la limpieza y la calidad del producto.

El producto presentado en empaques de 65 kilos y con marca (“*Papa Buena*”). Paralelamente a la realización del piloto se realizó la evaluación de los envases. Las Bolsas con 65 kilos de capacidad resultaron, en general, de fácil manejo; los envases funcionaron bien y tuvieron una buena aceptación tanto de los comerciantes minoristas como de los mayoristas. Los daños presentados en las bolsas se debieron principalmente al mal “manipuleo” durante la carga y descarga del producto. Las bolsas para ser totalmente eficientes, es decir, que tengan la resistencia suficiente para soportar el manipuleo en los diferentes mercados, necesitan disminuir el tamaño de los agujeros en la trama y contar con una hebra más resistente.

En general, los costos fueron “cubiertos” en las diferentes etapas de la comercialización de este producto. En promedio, los agricultores recibieron un precio 10% por encima del precio de referencia regional (en períodos de abundancia este porcentaje se ha reducido al 5%). En los mercados finales (de abastos), el precio estuvo en la mayoría de días de venta por encima del producto tradicional.

El mercado de distribución mayorista fue el Mercado Mayorista N° 1, participando seis comerciantes mayoristas que canalizaron el producto a los minoristas. En principio, se orientaba canalizar el producto a distritos medios y medios altos, pero en el transcurso del piloto, también se llegó a comprobar que el producto lo compraron minoristas de mercados populares, lo cual le resulta muy interesante por los volúmenes de venta.

La promoción se orientó principalmente a anunciar la presencia del producto en el mercado. Se distribuyeron volantes, afiches y colocaron banderolas en el mercado mayorista. Los volantes se distribuyeron a los consumidores

en sus hogares y los afiches se entregaron en los puestos minoristas de los mercados de abastos.

1.7 Conclusiones

Como una forma de poner en perspectiva los resultados, se llevó a cabo un análisis FODA del producto, lo cual posibilitó evaluar las variables para un desarrollo sostenido de este canal de comercialización. En resumen, las *fortalezas* tuvieron que ver con el reconocimiento de la calidad del producto y la aceptación lograda a nivel del consumidor. Las *oportunidades* encontradas consistieron en la existencia de una demanda potencial comprobada y la alta rotación del producto. Se anotaron como *debilidades* la necesidad de realizar ajustes operativos para hacer más fluido el mecanismo y el abastecimiento irregular y como *amenazas* el peligro de adulteración del producto y la posible presencia de precios bajos en períodos de abundancia.

Estos primeros resultados permitieron señalar que un producto de esta naturaleza (seleccionado, empaçado, de calidad, con marca y con el debido soporte mercadológico) tiene perspectivas interesantes para su comercialización y posicionamiento en el mediano plazo. Los efectos que se esperan alcanzar con estos cambios se orientaron a establecer canales de comercialización de papa que estén acorde con los requerimientos de los consumidores y donde los agricultores se inserten en cadenas agrocomerciales en las que se reconozca la calidad de los productos y se ofrezca seguridad de compra para una mayor producción.



Manejo y empaque del producto en campo



Presentación del producto en mercados de abastos



Presentaciones de papa dentro del mercado mayorista de Lima

Papa
PAPA Buena
CALIDAD DE EXPORTACION

La mejor cosecha en su mesa.

FRESCA LIMPIA SELECCIONADA

PAPA Buena
CALIDAD DE EXPORTACION

MSP La mejor cosecha en su mesa.

FRESCA LIMPIA SELECCIONADA

Papa Buena es papa 100% natural cuidadosamente seleccionada con un alto potencial alimenticio y agradable sabor.

Para su salud, su papa y la producción, su tomate, el punto de sus platos, sus salsas y sus familias, manténgala siempre fresca.

Usted notará la diferencia.

Composición por 100 g de papa	
Carbohidratos	81 g
Proteínas	2.3 g
Grasas	0.1 g
Fibra	0.7 g
Almidón	17.6 g
Agua	68.2 g
Papa	100 g
Calorías	72.8 Kcal

Papa Buena es 100% natural!

Material de promoción del producto

CASO 2: INTRODUCCIÓN Y DESARROLLO COMERCIAL DE UNA NUEVA PRESENTACIÓN DE PAPA PARA AUTOSERVICIOS³

2.1 Antecedentes

A pesar de la tradición "papera" del Perú, de donde es originario el producto, el avance en el tema de procesamiento e industrialización de la papa, es aún de poca magnitud (incluyendo en este aspecto el tema del manejo del producto en fresco), llegándose a encontrar que sólo el 2% de la producción nacional pasa por algún tipo de procesamiento. Debe indicarse que este porcentaje llega a 15% en Colombia y 8% en Costa Rica y Panamá; en el caso de los países desarrollados (como Estados Unidos) este porcentaje supera el 50%.

Considerando que existe la necesidad que el país promueva el desarrollo agroindustrial de la papa, lo que permitiría acondicionar la producción a las exigencias de un mercado cambiante y otorgar así mejores y mayores posibilidades al productor (incluyéndose un aporte a la economía en términos de empleo e ingresos), este caso presenta la experiencia desarrollada por el Proyecto MSP⁴ y una empresa privada en el manejo comercial de un producto tipificado como "*papa fresca, seleccionada, clasificada, limpia, lavada, empaçada y con marca*" para ser comercializada en diferentes segmentos de mercado (principalmente en los autoservicios). El producto se refiere, tanto a las variedades de papa blanca como de papa amarilla.

2.2 Estudio de mercado

El principal mercado para la papa fresca es Lima, con casi el 32% de la demanda nacional; este mercado es abastecido principalmente por los departamentos de Junín, Huánuco, Pasco, La Libertad y Lima. Durante el año 1997, ingresaron a este mercado un total de 441,281 Tm, lo que supone un promedio mensual de 36,773 Tm. y un promedio diario de 1,255 Tm. Estas cifras representan el 40% del volumen de ingreso de productos al Mercado Mayorista N°1. A pesar de esta importancia se ha estudiado poco a los consumidores de papa en este mercado. Por ello el proyecto MSP, realizó en 1996 un estudio de mercado que proveyó de información para el diseño de la estrategia que posteriormente fue desarrollada.

Una de las conclusiones del estudio indicaba, que habitualmente se compra la papa (blanca y amarilla) suelta (granel), siendo todavía bajo el porcentaje de compradores que suelen adquirirla en forma envasada. También se encontró que la papa era valorada por sus atributos intrínsecos en cuanto producto, concretamente por su agradable sabor y sus cualidades nutritivas, así como por el

arraigo que tiene en la cultura culinaria y porque es un producto económico. Sin embargo, también se llegó a encontrar una gran desventaja relacionada a la calidad del producto, específicamente porque “viene malogrado” y “sucio”. Es decir, su presentación constituía el defecto más significativo.

Estas opiniones fueron homogéneas en todas las clases sociales; las desventajas enunciadas se dieron en los consumidores de todos los lugares de residencia, desde las zonas residenciales hasta los sectores populares.

La forma tradicional, primaria e informal de comercialización de la papa ha llevado a la formación de una *imagen negativa en cuanto a calidad de producto* (la papa “viene malograda”, “sucia”, “gusaneada”, “podrida”, “con ojos”, “con huecos”). Se menciona que por esta razón es necesario escoger la papa. Probablemente debido al hecho de comercializar la papa a un menor precio, es decir más barata, se ha descuidado la calidad del producto y su presentación, lo cual es claramente percibido por un importante sector de consumidores.

Al parecer, se sacrifica al producto en lo que respecta a calidad, a pesar que en los últimos años el concepto de exigencia de calidad se está difundiendo en el público consumidor. En este sentido, se genera la permanencia de una imagen negativa, descuidándose por completo la calidad del producto, que frente a sus competidores (arroz, fideos) lo coloca en una situación de desventaja comercial.

2.3 Características de la estrategia propuesta

Ante esta situación, se creyó conveniente levantar estas limitaciones definiendo un producto que priorice el concepto de calidad: “*papa fresca, seleccionada, clasificada, limpia, lavada, empacada y con marca*”.

Se realizaron algunas pruebas, donde se pudo comprobar que los consumidores tenían una actitud favorable hacia el cambio de la presentación comercial de la papa, diferenciándose favorablemente de la forma en la que se acostumbra comercializar en los diferentes mercados de Lima. La nueva presentación tiene dos factores muy importantes. Por un lado, la calidad intrínseca de la papa, que implica un manejo de campo y un manejo de cosecha y post-cosecha bastante exigente (tal como se señala más adelante) y por otro lado, el cambio de imagen del producto, con una presentación en empaques de diversas capacidades, con marca y donde se puede resaltar la calidad del mismo.

Con esta nueva presentación se buscaba neutralizar las principales desventajas que en la actualidad se observan en el producto (“viene malograda y sucia”). En esta nueva presentación, la “limpieza” es el aspecto positivo más perceptible, por lo tanto, debe resaltarse la “calidad” del producto, de manera que se elimine en la mentalidad colectiva la imagen negativa de la papa malograda. Esta imagen se borraría con el transcurrir del tiempo, cuando las personas encuentren en repetidas ocasiones un producto de buena calidad.

Relacionado con lo anterior, una de los aspectos principales lo constituye el abastecimiento de la materia prima. En tal sentido, se trabajó para asegurar un abastecimiento oportuno, de calidad y en las cantidades adecuadas. Este proceso implicaba la necesidad de un trabajo desde la multiplicación de semilla en invernaderos, la identificación de variedades con potencial comercial y el desarrollo de la producción a nivel de campos comerciales, donde la orientación principal debería dirigirse a obtener un producto de calidad. Esto hace que en la base del esquema se encuentre la organización de la oferta y la provisión de servicios conexos para acceder a los mercados identificados. Se tuvo entonces relación con agricultores organizados en seis zonas, que mediante una combinación de asistencia técnica, contactos comerciales, acceso al crédito y organización y gestión empresarial, se pusieron en condiciones de responder adecuadamente a la demanda identificada. En el gráfico 13, mostrado anteriormente, se presenta un esquema de articulación que precisa esta idea y en donde se ha resaltado el canal específico del producto descrito en el presente caso (Autoservicios: Wong, Santa Isabel y San Fernando).

2.4 Desarrollo del proyecto

Tal como se manifestó anteriormente, la innovación desarrollada tiene dos factores claves que fueron manejados: un riguroso *manejo de campo* orientado a obtener un producto de calidad y una *forma nueva de presentación* orientada a mercados de mayor exigencia.

A continuación se presentan los pasos seguidos para desarrollar esta oportunidad de negocio y se llama la atención sobre los factores a tomar en cuenta cuando se trata de trabajar experiencias comerciales donde hay participación privada de empresas y articulación con pequeños agricultores.

- **Identificación de oportunidades de mercado**

Conocer las experiencias de otros países es fundamental. Gracias a las coordinaciones del Proyecto MSP, se pudo realizar viajes a Colombia y

Estados Unidos para tener un conocimiento directo del sector papero en cada uno de esos países y formarse una imagen objetiva de lo que podría implementarse en el Perú. Esto permitió conocer tanto los aspectos productivos como los aspectos de comercialización y mercadeo, que posteriormente fueron aplicados a la experiencia desarrollada.

Otro punto clave consistió en conocer el comportamiento del mercado. En 1996, el Proyecto MSP realizó el estudio "Situación Actual del Mercado de Papa Fresca y Perspectivas Mercadológicas en la Gran Lima", que permitió un mayor conocimiento del mercado, precisar las limitaciones de calidad existente y delinear una estrategia comercial adecuada.

• **Análisis de los métodos tradicionales de comercialización**

La comercialización mayorista en el Perú tiene todavía un carácter tradicional, siendo una de las limitaciones principales el inadecuado uso de envases (sacos), produciéndose una serie de mermas que ocasionan que el producto no presente las características adecuadas para su venta. Estos sacos generalmente tienen capacidades que van de los 100 a 120 kilos, lo que hace difícil su manipulación y provoca que se tenga que contratar mano de obra adicional, aumentando los costos de comercialización.

De otro lado, la falta de un adecuado proceso de post-cosecha hace que los sacos incluyan demasiada tierra. Al no realizarse una selección adecuada por parte del productor, tanto de costa como de sierra, se ocasionan pérdidas al agricultor y al comerciante, pues al no ser homogénea la selección, se castiga con menor precio. El comerciante, ante este tipo de problemas, tiene que aplicar un proceso de reSelección tratando de clasificar no por tamaño, sino tratando de hacer un reordenamiento del producto, eliminando papas podridas, rajadas y buscando que el producto en forma aparente tenga homogeneidad. Este proceso de limpieza tiene un costo adicional. El tipo de envase utilizado, también genera otro tipo de problemas; al tener cada saco un peso diferente, se suscitan dificultades con los agentes minoristas, generando mayor desconfianza en el sistema.

• **Desarrollo de la base productiva**

Para asegurar la calidad del producto final es necesario manejar un buen sistema de producción en campo. En este caso, este aprovisionamiento

se asegura con la relación entre la empresa privada y el proyecto MSP; en el primer caso se aseguraba adecuados canales de comercialización y en el segundo caso un sistema de asistencia técnica desde la multiplicación de semilla en invernaderos hasta la producción comercial priorizando la calidad del producto a obtener. Este es un ejemplo de la participación de una alianza estratégica entre la empresa privada y los proyectos de desarrollo.

- **Identificación de variedades con potencial comercial**

La multitud de variedades de papa con que cuenta el Perú constituye a la vez una debilidad y una oportunidad. La debilidad consiste en que no es posible especializarse en aquellas variedades con mayor potencial comercial (como en otros países, donde se manejan pocas variedades y son las que han ingresado a un proceso masivo de comercialización) y no se cuenta con la suficiente oferta en cada una de ellas (existen en el Perú más de 2,000 variedades de papa y no es posible desarrollar comercialmente todas). En este caso, se priorizaron en principio dos grandes categorías: variedades blancas y variedades amarillas.

Entre las variedades blancas se trabajó con: Tomasa, Canchán, Unica y Perricholi, mientras que en el caso de las variedades amarillas se tuvo: Amarilla Tumbay, Runtus y Peruanita. En todos estos casos se orientó a destacar su uso específico (para freír, para sopas, para puré, etcétera) y su desarrollo productivo de manera especializada.

- **Desarrollo e introducción del producto**

Tal como se manifestó anteriormente, se trató de aprovechar una oportunidad de negocio en base a mejorar la calidad y la imagen de la papa. En la primera etapa (1996), se trabajó con presentaciones de 50 Kg. de papa seleccionada; el producto se manejaba básicamente con un proceso manual. El canal de comercialización era a través de "Hipermercados Metro" y con presentaciones a granel para el consumidor final; ese año se trabajó principalmente con papa amarilla y no se manejó ninguna marca.

- **Diversificación del producto y mercados**

Esta etapa se desarrolló a partir del año 1997 y un primer cambio consistió en generar una marca definida y diversificar la presentación del pro-

ducto en el siguiente sentido: a los sacos de mallas de 50 Kg. se adicionó presentaciones de 1.5 kg. y 2 kg. inicialmente en bolsas y posteriormente en mallas, que eran presentadas con marca. También se introdujo una diferenciación del producto por calidad: “premium” y primera. Los canales de comercialización incluyeron dos autoservicios: “Hipermercados Metro” y “Autoservicios Wong”. En algunas ocasiones se distribuyó recetas, como una forma de incentivar las compras y se participó en las promociones de estos autoservicios y en la Feria Alimentaria. El proceso de producción se mecanizó, adquiriéndose un equipo de selección, clasificación y limpieza (a rodillos), con una capacidad de 1 Tm/hora. Se continuó trabajando básicamente con variedades amarillas.

• **Expansión comercial**

Durante el año 1998 se dio un fuerte proceso de expansión. Las presentaciones se diversificaron mucho más: presentaciones de 50, 5, 2 y 1.5 Kg., utilizándose, en todos los casos, la marca previamente definida y generada. Para cada una de estas presentaciones se profundizó la diferenciación por calidad y se trabajó tanto con papa blanca como con papa amarilla. En ese año, los canales de comercialización se diversificaron para incluir, además de la articulación con los autoservicios (Metro y Wong), las ventas realizadas a restaurantes y pollerías. Para ello se accedió a una mejor tecnología, con un proceso industrial propiamente dicho; para lo cual se adquirieron equipos que posibilitaron obtener un producto seleccionado, clasificado, limpio, empaquetado y con marca, con una capacidad de 5 Tm./hora y con un proceso totalmente automatizado. La línea de producción incluyó: recepción, pesado, alimentación, selección, limpieza, clasificación, envasado y almacenado. También se realizó un uso “agresivo” de herramientas de mercadotecnia, consistentes en la distribución de recetas, trípticos publicitarios, participación en la “Feria Alimentaria Nacional” y en menor medida el uso de impulsores de ventas.

• **Consolidación y expansión del mercado**

El año 1999, a pesar de la crisis de demanda por la que atravesó la economía del país, se continuó avanzando con el desarrollo y expansión comercial del producto. A las presentaciones ya señaladas se adicionó una presentación de papa “gourmet” (papas con diámetro menor a 40 mm) y con una presentación final en una caja transparente. Se continuó

trabajando con variedades blancas y amarillas y a los canales de comercialización ya mencionados se incorporaron las otras cadenas de autoservicios “Santa Isabel” y “San Fernando”, con lo que se amplía el mercado de llegada del producto. Una decisión importante consistió en trasladar la planta de 5 Tm./hora a la ciudad de Huánuco como una forma de descentralizar el proceso y aprovechar la cercanía a un centro de producción importante. Aunado a esto se adquirió, para continuar trabajando en Lima, una planta de mayor capacidad (8 Tm./hora) y que incluían el lavado y secado automático dentro del proceso, como una manera de responder a las exigencias de calidad de los compradores.

En resumen, este es el proceso seguido y como puede apreciarse conllevó un trabajo bastante coordinado tanto en la fase de campo como en la fase de mercadeo de la papa. Tal como se refirió anteriormente, el producto fue definido de la siguiente manera: “*papa fresca, seleccionada, clasificada, limpia, lavada, empacada y con marca*”. En el cuadro 8 se presenta el diseño del producto desarrollado y en los cuadros 9 y 10 se presenta las variedades de papa blanca y amarilla de mayor comercialización.

2.5 Resultados obtenidos

El crecimiento de las ventas es, en este caso, el indicador más directo del éxito del proyecto. En el cuadro 11 se resume los volúmenes y los clientes a los que se ha llegado.

Como puede apreciarse en el cuadro antes mencionado, el volumen de venta creció sostenidamente y la ampliación de clientes apuntaba a darle sostenibilidad al producto que iba encontrando diferentes canales de comercialización. La rentabilidad de la empresa privada, como producto de este desarrollo se ubicó en 20%.

El producto llegó a participar con el 55% de abastecimiento de papa procesada blanca y 100% en papa amarilla procesada (en esta nueva presentación) a los autoservicios. También se debe indicar que las ventas de alimentos en este tipo de mercados pasaron de 8% en 1996 a cerca del 25% en 1998, lo que implica un aumento sostenido de los consumidores en los autoservicios (en otros países como Colombia y Chile estas cifras llegan alrededor del 70% y en Estados Unidos y Europa las cifras sobrepasan el 90%).

Cuadro 8. Características de “papa para autoservicios”, según variables de marketing desarrolladas

Variables	Papa envasada.
Producto	Innovador: papa fresca, seleccionada, clasificada, limpia, lavada, empacada.
Precio	Competitivo, accesible a sectores bajos, medios y altos.
Presentación	Envase de mallas, atractivos, diseño moderno, colores vivos. Presentaciones en varios tamaños.
Diferenciación	Papa procesada, con marca.
Distribución	Intensiva en estratos medios y altos (autoservicios). Mercados institucionales (restaurantes y pollerías).
Publicidad y Promoción	Periódicos, degustaciones, afiches, recetarios, participación en ferias.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 9. Principales características de las variedades de papa blanca

Variedad	Forma	Color	Tamaño	Orientación	Materia Seca	Capac. Almacén
Yungay	Redondeada chata	Piel blanca Pulpa blanca	Grande	Papa Seca	20-22%	Regular
Canchán	Redondeada	Piel rosada Pulpa crema	Mediano Grande	Fritura	23%	Muy Buena
Unica	Oval	Piel rosada Pulpa crema	Grande	Fritura	22%	Buena
Perricholi	Redonda	Piel blanca Pulpa blanca	Grande	Fresca	18-20%	Tolerante
Tomasa	Redonda Chata	Piel blanca Pulpa blanca	Grande Mediana	Fritura	22%	Buena

Fuente: Elaboración propia en base a varias fuentes especializadas.

Cuadro 10. Principales características de las variedades de papa amarilla

Variedad	Forma	Color	Tamaño	Calidad Culinaria	Materia Seca	Capac. Almacén
Amarilla		Piel amarilla				
Tumbay	Redondeada	Pulpa amarilla	Mediano	Excelente	25-28%	Buena
Peruanita		Piel amarilla				
Runtus	Redondeada	Pulpa amarilla	Mediano	Excelente	30-32%	Buena

Fuente: Elaboración propia en base a varias fuentes especializadas.

Cuadro 11. Volumen de ventas y clientes de “papa para autoservicios”, según años

Años	Volumen de Ventas (Tm.)	Clientes
1996	409.9	Metro
1997	1,976.1	Metro, Wong
1998	3,875.7	Metro, Wong, Pollerías y Restaurantes
1999	4,325.9	Metro, Wong, Santa Isabel, San Fernando, Pollerías y Restaurantes

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, este programa de comercialización de la papa (definido como un producto orientado a mercados de mayor exigencia), beneficia de manera directa a los pequeños agricultores de la sierra, generando un mercado para sus excedentes de producción e incrementando de ese modo la rentabilidad del producto al diversificar sus destinos. La estacionalidad de los precios ya no afecta tanto al productor que, además de los riesgos de mercado, tiene que enfrentar riesgos climáticos que alteran su productividad. En este contexto, se llegó a una cobertura de 600 has y 800 agricultores que reciben asistencia del Proyecto MSP. En promedio, los agricultores tuvieron una mejora del 10%, con respecto a los precios que recibían en el canal tradicional e ingresaron a segmentos de mercado que no atendían anteriormente. Las zonas de abastecimiento fueron principalmente Huánuco, Andahuaylas, Ayacucho y Huamachuco.

Conforme avance la industrialización a otros niveles, se debe buscar la sostenibilidad de la producción avanzando hacia la especialización del agricultor como ofertante de un producto que cumpla con los requisitos de procesamiento e inclusive con calidad de exportación.

Las cadenas de autoservicios y los mercados institucionales (restaurantes y pollerías), se han beneficiado por contar con un abastecimiento regular, asegurándole al consumidor un producto de calidad y con presencia continua en el mercado.

2.6 Conclusiones

La primera conclusión consiste en constatar que la comercialización de la papa en esta nueva presentación, constituye una alternativa rentable y con una alta

articulación con pequeños productores (principalmente de la sierra). En general, se puede avanzar en un resumen de lo logrado a dos niveles:

a. A nivel productivo

- Desarrollo y multiplicación de variedades con mayor aceptación comercial.
- Implementación de un sistema de asistencia técnica para la transferencia de tecnología que incluye capacitación en el manejo del cultivo, cosecha y post-cosecha, priorizando el objetivo de obtener un producto de calidad.
- Organización de la cadena agrocomercial, de tal modo que los pequeños agricultores pueden compartir riesgos y obtener mejores precios, por atender a mercados de mayor exigencia y tener seguridad de compra.

b. A nivel de mercadeo

- Se logró la identificación y precisión de las oportunidades de mercado para la papa fresca.
- Se definió la presentación del producto de manera impecable y novedosa: *papa seleccionada, clasificada, limpia, empackada y con marca*, atacando la principal debilidad del producto: su falta de calidad y su pésima presentación.
- Se logró la introducción de una marca para la papa, en el mercado de autoservicios y otros mercados exigentes.
- Se logró identificar y poner en operación la cadena agrocomercial con la participación de los agricultores, el procesador y operador comercial, y las cadenas de autoservicios, como distribuidores finales.
- Se logró abastecer un producto de calidad de manera continua, respondiendo a las exigencias de los consumidores.

Los consumidores tuvieron acceso a nuevas alternativas de consumo de variedades de papa, las cuáles no estaban disponibles anteriormente en presentaciones de mayor calidad y facilidad de consumo (limpias y sin tierra). Esto es compatible con las nuevas tendencias de venta de productos “transformados primariamente”, es decir de productos que pasan por un proceso de limpieza, lavado, selección y empaque, antes de llegar al consumidor final. Precisamente este consumidor final está expuesto a varios factores que determinan su perfil actual⁵. A este tipo de consumidor se ha orientado el producto y se ha tratado de cubrir sus expectativas de calidad.

Finalmente, es bueno enfatizar que se ha organizado la cadena agrocomercial, que ha beneficiado a los diferentes agentes económicos que la conforman. Haciendo un resumen, podemos mencionar a los siguientes:

- Productores: mayores ingresos y fuentes de empleo.
- Empresa de acopio local: implementación de una planta procesadora en una zona de producción importante.
- Procesador y operador comercial: importantes ingresos al cubrir una demanda de mercado interesante y posibilidades de reinversión en el mismo sector.
- Autoservicios y otros mercados: lograr seguridad de abastecimiento de producto de calidad, a pesar de la marcada estacionalidad de la producción.
- Consumidores: acceso a un producto de calidad y de mayor facilidad de consumo.
- Transporte: se generaron nuevas oportunidades de utilización de unidades de transporte interprovincial.
- Servicios: se contribuyó a la definición de empaques (diversas presentaciones) que son abastecidos por empresas locales.
- Proyecto de desarrollo (MSP): lograr el objetivo de mejorar el ingreso y empleo de sus clientes (pequeños agricultores), por medio de su articulación comercial a mercados más exigentes.
- Adicionalmente, se han involucrado otras instituciones en diferentes aspectos del desarrollo del producto: Centro Internacional de la Papa (CIP), Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM), Ministerio de Agricultura (MINAG).



Campos comerciales de papa



Presentación del producto en autoservicios



Nuevo concepto de presentación de papa



Presencia importante de papa en autoservicios

CASO 3: EXPERIENCIAS DE EXPORTACIÓN DE PAPA⁶

3.1 Antecedentes

Con la liberalización de la economía peruana, a partir de 1990, se incentiva el comercio exterior de algunos bienes y servicios. Productos agrícolas como ajos, cebolla, espárrago, frutas, fibras y otros comienzan a orientarse al mercado internacional. Pero el efecto más importante está en los alimentos agrícolas procesados, especialmente precocidos y congelados, que generan relaciones hacia adelante y hacia atrás como resultado de su exportación. Entre estos productos, la papa amarilla surge como una alternativa interesante por las ventajas comparativas de exclusividad y calidad que posee el Perú.

La papa amarilla es un cultivo alimenticio típico de las tierras altas de los Andes, cuya calidad depende del microclima, altura, radiación solar y humedad de los ecosistemas donde se produce. Su consumo en fresco es altamente valorado por los habitantes del Perú, Bolivia y Ecuador, apreciando sobre todo sus altos contenidos de materia seca, color, textura y sabor ideales para la preparación de papillas, purés y comidas para poblaciones en riesgo nutricional, como lactantes y madres gestantes. Esta alta valoración alimenticia ha convertido a la papa amarilla en un cultivo alimenticio de alto valor en el mercado.

Dentro de este contexto, el presente caso trata la experiencia de un Programa Piloto de Exportación de Papa Amarilla a los Estados Unidos con el objetivo de: (i) describir el proceso que dio inicio a dicho programa, (ii) sistematizar las experiencias de exportación a los mercados latinos de Miami, New York y New Jersey, y (iii) obtener lecciones de dichas experiencias para acciones futuras de mayor envergadura.

3.2 Evolución de las exportaciones de papa procesada en el Perú

Las actividades de promoción de la exportación de papa amarilla precocida congelada se han dado dentro de un escenario de apertura de la economía peruana y son resultado de la coincidencia de acciones tanto de empresarios peruanos nacionales privados como de la orientación estratégica del Proyecto MSP. Ambos buscaron aprovechar las ventajas comparativas de oportunidad, calidad y exclusividad que tiene el Perú en la producción de papa amarilla.

a. Situación actual de las exportaciones de papa en el Perú

Las exportaciones de papa peruana corresponden fundamentalmente al rubro de papa procesada. El rubro de exportaciones de papa de mayor importancia en el período 1993-97 fue el de *papa cortada en trozos o en rodajas, secas*. Analizando las cifras del cuadro 12, las exportaciones de papas cortadas en trozos o en rodajas, secas, han ido perdiendo mercado año a año, exceptuando 1994, cuando solo Japón importó 62% (54Tm.) del producto total (aproximadamente 9 veces más que en 1996). Los principales países importadores fueron Japón con el 45% y Estados Unidos con el 37% de la compra total.

Cuadro 12. Exportaciones de papa procesada (Kg. netos) del Perú, 1993-97

Años	Total Preparada o Exportaciones Conservada ¹	Cortadas en Trozos o rodajas secas	Harina, Fécula y Copos de papa	Congeladas	Pre cocidas Congeladas
1993	153,439	0	27,814	80,810	0
1994	128,508	1,428	39,507	0	589
1995	100,703	3,257	31,353	0	32,084
1996	145,864	3,626	44,230	50,000	21,530
1997	54,443	0	54	0	40,000
Total	582,958	8,311	142,958	130,810	94,203

¹ Excepto en vinagre o ácido acético.

Fuente: ADUANAS. Estimado propio en base a entrevista a empresas involucradas.

Con respecto al rubro harina, fécula y copos de papa, las exportaciones se incrementaron entre los años 1993-96. Podemos observar en las estadísticas de exportación por producto (Aduanas-Marítimo) que la línea de purés deshidratados es la más significativa, siendo los principales países importadores Rusia y Estados Unidos, y la empresa exportadora más importante "ASA ALIMENTOS".

Otro rubro importante es el del producto congelado. En 1993, el 53% (81 Tm.) del total de exportaciones de papa procesada correspondieron a este rubro. En opinión de las empresas del ramo, estas exportaciones se hicieron con el producto fresco-congelado, ya que en ese momento no había restricciones sanitarias en los países de la Unión Europea y tampoco existían proyectos para el desarrollo en precocido-congelado. Los Países Bajos fueron los principales demandantes (61 Tm.), seguidos de Alemania (20 Tm.). En los años 1994-95 no se registran exportaciones de papa congelada, pero en 1996 se da un repunte, con la compra de todo el producto por parte de Ecuador.

En 1995, el Proyecto MSP⁷, a través de su programa de apoyo a pequeños y micro productores, promocionó el envío de papa amarilla precocida congelada al mercado de Miami. En el siguiente año se envió a New York y New Jersey, apuntando a un mercado “étnico”, compuesto por los residentes peruanos y latinos de estas ciudades. En 1997 se estimó un envío de 40 Tm. de papa amarilla precocida-congelada al mercado de New York. Durante 1998 y 1999, se exportaron un total de 38 Tm. en este tipo de presentación.

b. La iniciativa privada en la agroindustria de exportación de papa en el Perú

Según estudios relativamente recientes, el Perú procesa industrialmente apenas el 4% de su volumen total de papa fresca cosechada, mientras que Chile y Colombia procesan alrededor del 15% (Alvarez, 1992⁸; Rodríguez y Rodríguez, 1992⁹; Ordinola, 1995¹⁰) y permanentemente exploran “nichos” en el mercado internacional para sus productos.

Con el proceso de liberalización de la economía, iniciado en 1990, el Perú empezó la búsqueda de mercados para sus papas nativas¹¹. En los primeros años de la década pasada ya existían firmas exportando este tubérculo, dentro de un mezcla de productos nativos peruanos enteros, pre cocidos y congelados, que incluían ají amarillo, ají panca, rocoto (*Capsicum ssp*), maíz morado (*Zea mays ssp*), caigua (*Cyclanthera pedata*), olluco (*Ullucus tuberosus*), huacatay (*Tagetes graveolens*), entre otros.

A partir de esta experiencia, los empresarios privados fueron los primeros en sondear mercados¹² e iniciar contactos con distribuidores de alimentos en mercados potenciales, participando en las ferias agropecuarias internacionales que anualmente se llevan a cabo en los países desarrollados. El resultado de dichas experiencias fue que tanto en los países de la Unión Europea como en los Estados Unidos de Norteamérica existe una necesidad de abastecerse de papas que tengan: (i) buena calidad de materia prima y (ii) buen rendimiento de materia seca.

3.3 Diagnostico comercial y características del proyecto

Dentro de este contexto, el proyecto MSP integró la exportación de papa amarilla a su estrategia de apoyo al pequeño productor pobre de la Sierra peruana. El Proyecto, que tenía como objetivo apoyar a los pequeños y micro productores de productos con potencial comercial, decidió implementar el programa de asistencia técnica en Andahuaylas (zona de la sierra peruana con ventajas geográficas para la producción de variedades

amarillas), para luego dar inicio a un piloto de comercialización en el mercado internacional.

Se realizó entonces un estudio de sondeo de oportunidades de mercado, sobre la base del cual se tomó la decisión de implementar un programa de papa amarilla (elegido entre 16 productos andinos con potencial de exportación) por ser un “producto único en el mundo, debido al microclima, altura, radiación solar y humedad del medio ambiente donde se produce” (Piccha, 1994)¹³.

Las acciones de exportación de papa amarilla se plantearon en tres etapas: (i) entrar al mercado “cautivo” o “nicho” latino, (ii) superar las barreras de precios y generar economías de escala, y (iii) penetrar al mercado anglosajón¹⁴, buscando la expansión del mercado. Para la primera etapa el MSP consideró que el mercado internacional más próximo y con mejores opciones de ingreso era el de los Estados Unidos y el “nicho” de mercado más sensible era la demanda generada por los hábitos de consumo de la población latina (y la peruana en particular). Entonces, el proyecto debería enfocarse a las ciudades con mayor concentración de población latina, como Miami, New York y New Jersey.

En la segunda etapa, se debería buscar superar las barreras de precios, disminuyendo los precios relativos de la papa de exportación. En promedio, en los Estados Unidos, el precio al consumidor de una libra de papa peruana importada (papa amarilla) era (en 1996) de US\$ 1.80, muy superior a los US\$ 0.60 que costaban 5 libras de papa blanca (comercial) producida en el mismo país. Esta diferencia no puede justificarse únicamente por la calidad, lo que hacía necesario adoptar un conjunto de acciones de desarrollo tecnológico y generación de valor agregado que redujera los precios unitarios, hasta hacer competitivos los precios de la papa amarilla importada dentro del mercado norteamericano (Gutman y Mioti, 1996)¹⁵.

Capturado el mercado “cautivo” y con precios relativos competitivos, la tercera etapa radicaba en ingresar al mercado anglosajón más amplio, mediante acciones de promoción y educación sobre el consumo de papa amarilla, para que el consumidor norteamericano mayoritario aproveche los beneficios de calidad, sabor, textura y materia seca que ofrecía la papa amarilla peruana.

3.4 Ventajas comparativas del Perú en la oferta internacional de papa amarilla

Muchos latinos migrantes de los países andinos han generado “nichos” específicos de demanda en diferentes partes del mundo. Es el caso de la papa

amarilla colombiana, conocida como “yema de huevo” (*Solanum phureja*) consumida sin pelar y cocida en salmuera en forma de bocadillos (snacks). Pero el comportamiento de la demanda en estos segmentos de mercado no ha justificado la importación de grandes volúmenes, tanto por el tamaño del mercado como por su alta elasticidad precio de la demanda.

Los Andes son el centro principal de recursos genéticos del Nuevo Mundo, con muchas especies cultivadas en “nichos” ecológicos muy restringidos (Hernández y León, 1994). Es el caso de las especies diploides (2x) *Solanum goniocalyx*, *Solanum phureja* y *Solanum stenotomum* sembradas en Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia; de la especie triploide (3x) chaucha sembrada en el Perú; y de la especie tetraploide (4x) *Solanum tuberosum* ssp. andigena sembrada en el Perú y Bolivia. Sólo en el Perú se siembran alrededor de 50 variedades cultivadas de las llamadas “papas amarillas”.

Las tres variedades de papa amarilla peruana más conocidas en el mercado internacional son: “Peruanita” (*S. tuberosum* ssp. *andigena*) “Jilguero” u “Ofrenda” (*S. goniocalyx*); “Tumbay”; junto con la “Yema de Huevo” de Colombia (*S. phureja*). Estas variedades de papa son productos nativos de las zonas altoandinas, favorecidas por el microclima de altura (entre los 3,200 y 4,000 m.s.n.m.), por la radiación solar y por la humedad del ambiente (no mas de 65% de humedad). En este caso existe exclusividad¹⁶ en la producción de estos alimentos agrícolas, ventaja comparativa con potencial de crecimiento, en la medida que se aprovechen los “nichos” de demanda existentes en el mercado latino en los Estados Unidos.

En general, se puede decir que el Perú es el “único” país capaz de ofertar un producto cuya oportunidad y calidad deben ser adecuadamente promocionadas, mediante un programa que implique entrar al mercado “cautivo”, superar las barreras de precios y expandir la demanda a través de la educación sobre su consumo.

3.5 Desarrollo del plan piloto

Entre junio de 1995 y febrero de 1997, se llevó a cabo la primera experiencia de exportación de papa amarilla precocida congelada del Perú a los Estados Unidos de Norteamérica. El Proyecto MSP participó como promotor de las campañas de introducción del producto a los Estados de Florida y New York, facilitando la participación de empresas peruanas de agricultores, procesadores y exportadores.

En estas campañas se identificaron los canales de distribución empleados por el país importador, se conocieron los mecanismos de abastecimiento a través de cadenas de supermercados y se evaluaron algunas de las características del comportamiento de los mercados "cautivo" y potencial (que han sido posteriormente desarrolladas).

a. Campaña Miami-Florida

a.1 Antecedentes

En el primer semestre de 1995 se definió el proceso de desarrollo comercial de la papa amarilla de exportación orientada al mercado latino del Estado de Florida de los Estados Unidos de Norteamérica. Este proceso consideró tres etapas:

1a etapa: Introducción del producto, que se inició con la calificación del producto, ubicación y muestreo de los clientes potenciales y de los distribuidores, y con la implementación de una estructura productiva de exportación.

2a etapa: Estabilidad del producto, a partir del desarrollo de una campaña promocional que reactive su consumo entre los clientes cautivos y gane un porcentaje adicional de clientes potenciales.

3a etapa: Consolidación y crecimiento del mercado, determinando los alcances reales, la proyección de nuevos mercados y las posibilidades de crecimiento en las estructuras de producción y procesos.

Las primeras acciones se orientaron a consolidar la estructura productiva comercial que lograría la estabilidad en la producción (calidad y cantidad) y el mejoramiento de la infraestructura del procesamiento, involucrando varios agentes económicos nacionales. Paralelamente se hicieron gestiones en el mercado de Florida con el objetivo de presentar el producto final a cada cadena distribuidora identificada, teniendo a disposición una muestra de 110 cajas del producto.

a.2 Envíos

Entre junio y octubre de 1995 se enviaron aproximadamente 22 toneladas de papa amarilla precocida-congelada, es decir un promedio de 5 toneladas mensuales, para la campaña de promoción e introducción del producto "Peruvian Golden Potatoes" al mercado del Estado de Florida (ver cuadro 13).

Cuadro 13. Envíos de muestras de papa amarilla al Estado de Florida, 1995

Mes	Descripción del producto	Volumen (Libras)	Consignatario	Distribuidor en Florida	Alcance de la distribución
Jun	Pel-Prec-Cong Pre-Cong	2,000 200	APASA APASA	ANGESA ANGESA	6 cadenas en Miami, Tampa y Lakeland
Jul	Pel-Prec-Cong	17,400	ANGESA	AFD	6 cadenas en Miami y Tampa
Ago	Pel-Prec-Cong	28,800	ANGESA	AFD	7 cadenas en Miami, Tampa, Lakeland, Quincy y Orlando

Fuentes: Informes del Consultor de Comercio Exterior de MSP (1996, 1997) y Memorandums internos del Programa Sierra/Selva de MSP (varios).

(i) *Primer Envío.* En junio de 1995 se envió, el producto "Peruvian Golden Potatoes", consistente de 110 cajas de muestra por vía aérea (100 cajas, de 20 bolsas cada caja, de papa amarilla pelada-precocida-congelada y 10 cajas, de 20 bolsas cada caja, de papa amarilla sin pelar-precocida-congelada, envueltas en papel aluminio). El envío fue recibido en Miami por una Agencia de Aduanas, permaneciendo el producto en la aduana por más de dos horas¹⁷.

Este envío tuvo como meta "sondear" el mercado de Florida, para lo cual se visitaron cadenas de supermercados en tres ciudades: "Publix" (Lakeland), "Affiliated of Florida Inc." (Tampa), "Sedanos" (Miami). Se dejaron muestras para ser distribuidas entre los puntos de venta de las cadenas de supermercados.

La clave de esta primera gestión en el mercado de Florida fueron también las citas con clientes potenciales, llevándose a cabo conversaciones con 6 cadenas en Miami, 3 cadenas en Tampa, una en Lakeland y con dos distribuidores de cadenas.

(ii) *Segundo Envío.* Se hizo en julio de 1995, por vía marítima, contando esta vez con un distribuidor autorizado en el Estado de Florida. Se enviaron 870 cajas conteniendo 20 bolsas de 1 libra aproximadamente cada una, para continuar con las degustaciones en las cadenas de supermercados abastecidos por el distribuidor.

Esta muestra fue parte del compromiso adquirido entre el Proyecto MSP, el exportador peruano ANGESA y el distribuidor en Florida. El envío tam-

bién fue con fines de “sondeo”. Se distribuyó el producto entre algunas cadenas de supermercados y se hicieron pruebas de degustación en 23 puntos de venta de una de las cadenas de Miami. Una parte del lote se vendió en la misma campaña de degustación. Según el distribuidor, el precio referencial de US\$ 1.80 la libra era muy elevado en términos relativos, sugiriendo que se bajara a un poco más de la mitad, para ser competitivo como producto nuevo en el mercado.

(iii) *Tercer Envío*. El tercer y último envío se realizó en octubre de 1995, por vía marítima. Fue un lote de 2,400 cajas conteniendo cada caja 12 bolsas de una libra de peso cada una¹⁸, continuando la campaña de introducción a cargo del distribuidor.

a.3 Promoción

El programa de “apertura de mercado”, campaña de introducción y promoción del producto, incluía la producción y difusión, a nivel internacional, de un video que contenía las principales características de la papa amarilla y la edición y distribución (en supermercados) de un folleto de carácter promocional¹⁹, lo cual implicaba una inversión adicional en productos y servicios. Después de los primeros “sondeos” de mercado y del interés mostrado por un sector de consumidores de Miami, un distribuidor de Tampa (Florida) propuso al exportador peruano un programa de apertura de 4 meses de duración, sin limitarse a la capacidad del exportador, con el objetivo de alcanzar competitividad internacional con un producto “gourmet” procesado en su forma final. Antes de iniciar la campaña se contemplaron dos aspectos básicos: la definición de las características del producto y el establecimiento de la estructura de precios.

A fines de junio de 1995 se definen las características del producto, marca y mecanismos de promoción del mismo.

Marca:	“Peruvian Golden Potatoes”.
Producto:	papa amarilla.
Variación:	Peruanita o Tumbay.
Condición:	pelado-precocido-congelado.
Unidad de venta:	caja de cartón de 20 bolsas.
Unidad de venta al detalle:	bolsa de 1 libra aproximadamente.
Rango de cantidad por bolsa:	de 6 a 11 unidades.
Incluye:	logotipo y código de barras UPC.

Área del mercado: Estado de Florida, a excepción del Condado de Dale.

Para esta campaña de promoción y degustación en Miami, Florida, se consideró inicialmente 6 cadenas de supermercados, contando con la aceptación del distribuidor autorizado.

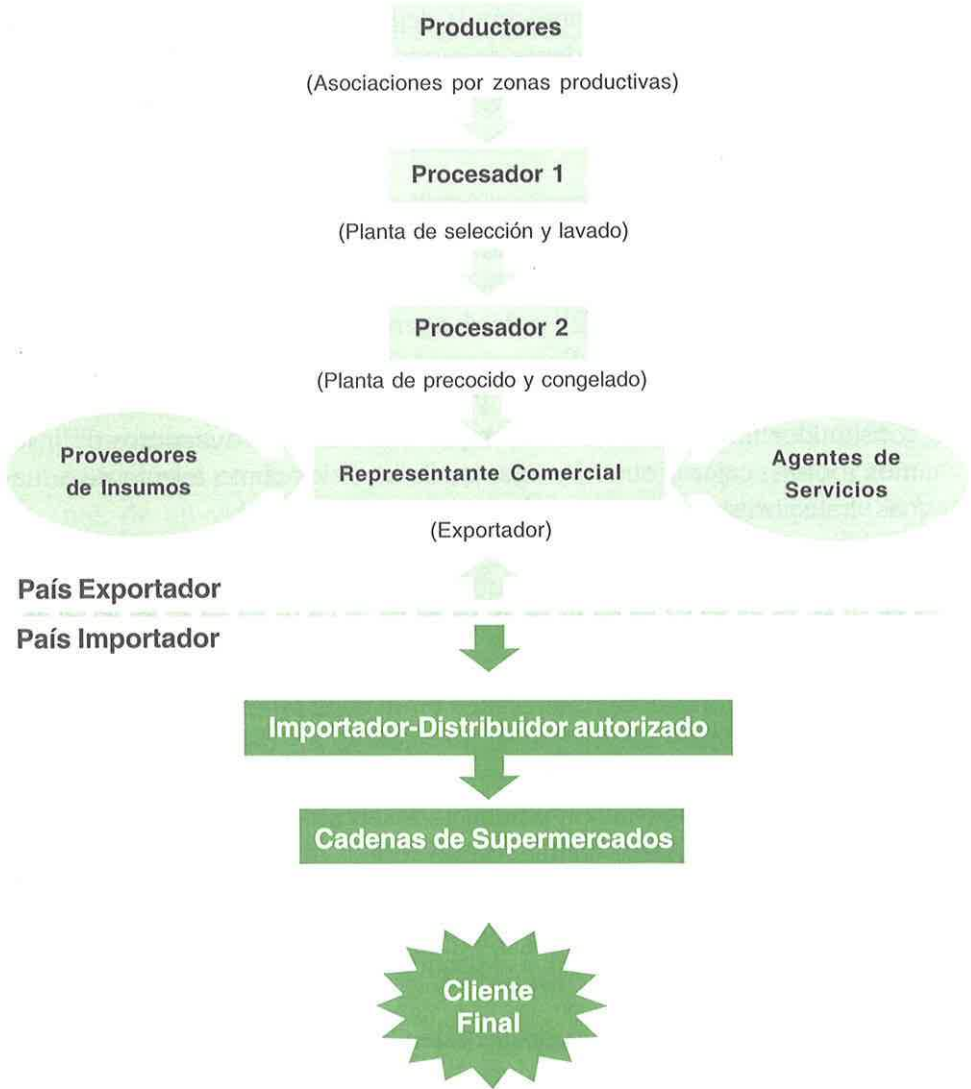
a.4 Resultados

Si se considera tanto el país exportador como el país importador, el esquema productivo comercial generado por esta experiencia, en términos simplificados, sería el de una cadena agrocomercial de 2 agentes productivos (Productor y Procesador 2) y de 4 agentes de servicio (Procesador 1, Exportador, Distribuidor y Supermercado). De estos últimos 4 agentes, 2 corresponden al país exportador y 2 al país importador, hasta llegar al consumidor final. Dentro de las etapas intervienen proveedores de insumos (bolsas, cajas y otros), y agentes de servicios como agente de aduanas, transportistas, entre otros (ver gráfico 15).

Los principales resultados de los “sondeos” entre distribuidores, gerentes de supermercados y representantes de cadenas, en términos de las ventajas y desventajas del producto, fueron los siguientes:

- Los compradores están interesados en nuevos productos “gourmet”.
- Los compradores sólo negocian a través de sus distribuidores de confianza que presentan el producto, definen precios y volúmenes y realizan la promoción, degustación y publicidad del producto.
- Les parece importante contar con un surtido de productos que incluya, además de papa amarilla, cereales, camarones, café y cacao.
- Algunas cadenas de autoservicios no promueven el ingreso de nuevos productos, sólo se interesan si el producto ya está comercializado por lo menos en una cadena.
- Algunos distribuidores mayoristas están interesados en el producto para su línea de clientes hoteleros y restaurantes, requiriendo un stock inicial, con código de barras y presentación en cajas de mayor volumen y mejor precio.
- En general, el precio de US\$ 1.80 la libra les pareció un poco alto y poco competitivo.
- Todos los compradores pidieron que se les garantice una oferta continua durante todo el año, lo que implica incorporar otros valles productores del Perú con diferentes calendarios de cosecha.

Gráfico 15. Flujo productivo comercial de la exportación de papa amarilla al Estado de Florida (EEUU)



Fuente: Elaboración propia.

b. Campaña New York - New Jersey

b.1 Antecedentes

A fines de 1995, considerando el interés generado por los primeros envíos de papa amarilla, un grupo de exportadores peruanos, interesados en el programa de exportación, son convocados por el Proyecto MSP para coordinar con el distribuidor en Florida las futuras acciones de promoción del producto "Peruvian Golden Potatoes". Este mismo grupo se plantea la necesidad de explorar envíos a nuevos mercados como el de New York, donde viven alrededor de 150,000 familias peruanas²⁰.

Dos empresas exportadoras se unen para formar la Asociación "JR Proexpa" y afrontar las acciones de exportación. En mayo de 1996 se firmó entonces el convenio de cooperación entre MSP y "JR Proexpa" para financiar la campaña de introducción de la papa amarilla a los mercados peruanos de New York y New Jersey.

b.2 Envío y promoción

El envío de un lote de muestra de 1,057 cajas al Estado de New York se realizó en el primer trimestre de 1996 y consistió en 848 cajas de papa amarilla pelada-precocida-congelada y 209 cajas de puré de papa amarilla (ver cuadro 14). Se entregó a un distribuidor autorizado de New York, 250 cajas para degustación y obsequio, 56 cajas a otros puntos de venta peruanos y 3 cajas al Consulado peruano (total 309 cajas). Durante la campaña de degustación se vendieron 110 cajas. Al 3 de febrero de 1997 el stock de este envío era de 638 cajas (596 de papa amarilla precocida congelada y 42 cajas de puré).

Al ingresar a New York - New Jersey se planteó trabajar inicialmente con 250 puntos de venta, por considerarlos de posible acceso, pero la degustación se hizo sólo en 100 puntos de venta en New York y 7 puntos de venta en New Jersey (1 en Patterson), integrados a la Asociación Nacional de Supermercados. La campaña de degustación en su primera etapa, a cargo de G.A.L.O.S., se inició en octubre de 1996 y culminó en noviembre del mismo año²¹.

La campaña de promoción (inicialmente programada de octubre de 1996 a febrero de 1997) incluyó una campaña publicitaria con anuncios por radio, televisión y periódicos, además de la colocación de afiches y dis-

Cuadro 14. Resultados del envío de papa amarilla a New York - New Jersey, 1996

Descripción del producto	Volumen (Lb.)	Importador/ Representante en EEUU	Destino en EEUU	Movimiento a Febrero de 1997 (US\$)	
				Venta	Stock
Pel-prec-cong	10.176	E.M. Trading	Venta cadenas	3.024	7.152
Puré	2.508	E.M. Trading	Venta cadenas	2.004	504
Pel-prec-cong y Puré	3.000	G.A.L.O.S.	Degustación y obsequio en 100 puntos de venta en New York	0	0
Pel-prec-cong y Puré	672	G.A.L.O.S.	Venta exclusiva de venta peruanos en New Jersey	0	0
Pel-prec-cong	36	Consulado	Obsequio	0	0

Fuente: Informe interno del Proyecto MSP.

tribución de folletos y volantes. En términos comparativos, la experiencia de New York y New Jersey nos muestra que las metas de promoción no son tan fáciles de alcanzar. La campaña en estos lugares tuvo como importador a la empresa "E.M. Trading Corporation", como distribuidor a la empresa "P&S Trading"²², como exportador a la empresa asociada "JR Proexpa" y como ejecutores de la campaña de degustación a la empresa "G.A.L.O.S. Corporation"²³. Según el informe de "G.A.L.O.S.", de febrero de 1997, la campaña de degustación se hizo en 100 supermercados de la Asociación Nacional de Supermercados (NSA, siglas en inglés), mayormente localizados en el área metropolitana de New York y en 7 de New Jersey (uno de ellos en Patterson). La reacción de los consumidores fue, en general, favorable, mostrándose satisfechos por el sabor diferente y la ausencia de aditivos químicos, aunque manifestaron que el precio les parecía alto.

b.3 Resultados

Se puede considerar que los resultados de la promoción en New York - New Jersey fueron alentadores, a pesar de los problemas operativos que se presentaron en el transcurso del mismo:

- En primer lugar hubo aceptación del producto por parte del consumidor latino, ya que en el 45% de los supermercados de la muestra (100 pun-

tos de venta en total) hubo reventa del producto, es decir algunos consumidores compraron dos veces el producto.

- “E.M. Trading Corp.”, empresa importadora encargada de evaluar los resultados de la campaña de promoción en New York, consideró que se requerían por lo menos 6 meses de campañas continuas de promoción para fijar las ventas mediante una mayor identificación y conocimiento de la papa amarilla.
- Si sólo se fijara el producto entre los consumidores peruanos de Patterson y estimando una compra mínima de 2 libras al mes por familia (con una población objetivo de 150,000 familias), se calculó una venta mensual de 141 toneladas, lo que significaba aproximadamente 7 contenedores mensuales importados (cada contenedor contiene 20 Tm. aproximadamente).
- Es necesario realizar la campaña de degustación en los supermercados de la Asociación Nacional de Supermercados (NSA), paralelamente con la colonia de residentes peruanos, enfocando la publicidad en ellos.

Las dos experiencias de exportación de papa amarilla precocida congelada a los Estados Unidos de Norteamérica (Florida y New York - New Jersey) muestran aceptación del producto por el consumidor latino, potencialidad en el tamaño de la demanda, que debe ser abastecida en forma continua, y limitaciones en el programa de apertura, especialmente debido a sus altos costos y su corto alcance.

La papa amarilla precocida congelada es de sabor agradable, sin aditivos químicos y de fácil consumo, además cuenta con preferencias adicionales por el color, textura y palatabilidad. Sin embargo, su precio relativamente alto desalienta la compra continua del producto. El mayor “nicho” de la demanda es el de los peruanos residentes, quienes además de reconocer estas características tienen el hábito de su consumo. Este “nicho” es limitado y no genera un retorno adecuado al país exportador.

Sin embargo, las degustaciones han abierto una demanda potencial que dependerá de los precios relativos. Para el consumidor potencial, es necesario tener en cuenta la posibilidad de disponer de un producto exportable con precios competitivos en el mercado internacional, además de garantizar una oferta continua ampliando la infraestructura de procesamiento e integrando nuevas zonas del Perú al abastecimiento de la materia prima.

El envío de muestras de papa amarilla de las marcas “Peruvian Golden Potatoes” al Estado de Florida y “Tambo de Oro” a los Estados de New York y New Jersey, constituyen la experiencia más avanzada de exportación de este tubérculo nativo producido en los Andes del Perú.

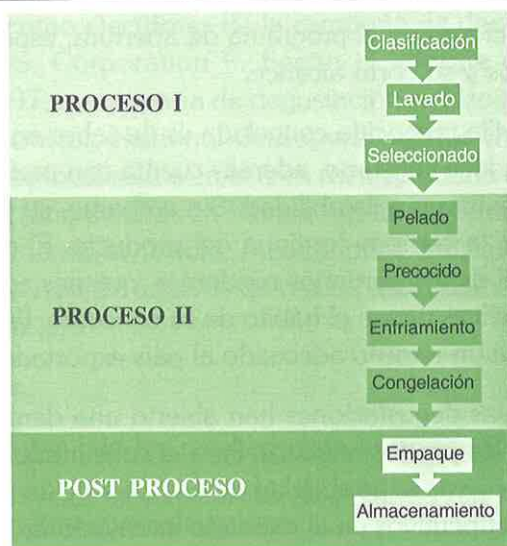
3.6 Industrialización y costos de procesamiento

¿Cuál es el procesamiento más adecuado? ¿Cuánto cuesta procesar un kilo de papa amarilla? ¿Cómo se forma el precio final de exportación?. Estos son aspectos necesarios a tener en cuenta para entender en qué medida el valor agregado por la transformación es pagado por los consumidores de los países importadores con mercados restringidos.

a. Descripción del proceso

Para describir el proceso de industrialización de la papa amarilla pelada-precocida-congelada, tomaremos en cuenta la experiencia de procesamiento empleada por la planta de procesados INDICSA para la transformación y empaque de la papa amarilla de exportación “Tambo de Oro” enviada a New York y New Jersey (ver gráfico 16).

Gráfico 16. Flujograma del procesamiento de la papa amarilla pelada-precocida-congelada



Fuente: Elaboración propia.

En relación a las actividades del Proceso II, existen dos formas de procesamiento de la papa amarilla: (i) utilizando túnel IQF que corresponde a una tecnología de congelado rápido en túnel de aire frío y en pequeñas partículas, y (ii) túnel semicontínuo, en la que se utiliza una congelación por etapas, por lo que el tiempo del proceso es relativamente mayor.

La experiencia ha permitido desarrollar los parámetros técnicos para cada una de las etapas, los cuáles ahora se encuentran a disposición de las empresas.

b. Costos del procesamiento

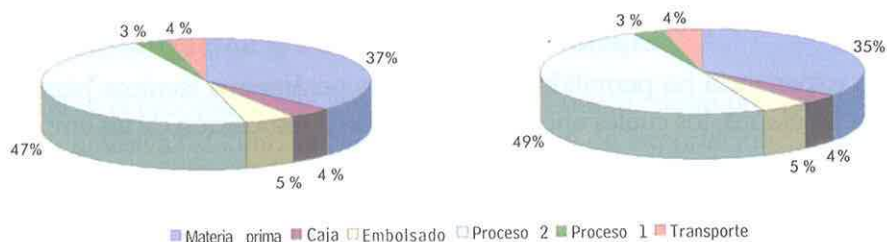
No existe información detallada de los costos de cada actividad. Algunos de los coeficientes técnicos varían en la medida que se optimizan las actividades. Por ejemplo, la clasificación es manual y depende de los envíos de la zona de producción, absorbiendo mano de obra según la calidad del envío. Lo óptimo es que en la cosecha se haga una preclasificación lo más próxima a los estándares exigidos por la planta procesadora, lo cual ahorra la mano de obra en la planta, que siempre es más cara. Lo mismo sucede con el lavado, porque dependerá de cuán limpio estén los tubérculos enviados.

En el resto de actividades del proceso II, tales como pelado, precocido y congelado, existen coeficientes técnicos mejor establecidos, dependiendo de la técnica y equipo empleado, aunque esta información es más difícil de obtener. Para estimar los costos sólo se tienen los precios cobrados por los servicios de las diferentes plantas que intervienen en el procesamiento industrial, desde el momento que ingresa el producto fresco a la planta hasta que sale empacado en cajas de 20 libras.

Es importante mencionar que, según estimaciones de 1997, el costo total del proceso II con uso de túnel continuo fue ligeramente menor que en el caso del costo correspondiente a túnel IQF. El resultado fue similar (en lo que corresponde a la comparación de "túnel semicontínuo" e IQF) en relación a los costos totales obtenidos (proceso I, proceso II y post proceso).

En promedio, la papa fresca constituye alrededor del 36% de los costos del producto procesado, en cualquiera de los dos sistemas de congelado y es el segundo rubro de costo después del proceso II. Este proceso II (pelado, precocido, congelado, empacado) constituye, en promedio, el 48% de los costos totales; mientras que el proceso I sólo alcanza al 3% de dichos costos totales (ver gráfico 17).

Gráfico 17. Distribución porcentual de los costos del procesamiento de papa amarilla precocida congelada, para dos técnicas de congelamiento: Túnel-Semi Continuo e IQF*



Fuente: Elaboración propia

* Se considera una merma de 5% del producto fresco luego de la selección y lavado (Proceso I) y una merma de 25% en el pelado y 5% en la congelación y enfriamiento (Proceso II).

c. Formación del precio de exportación

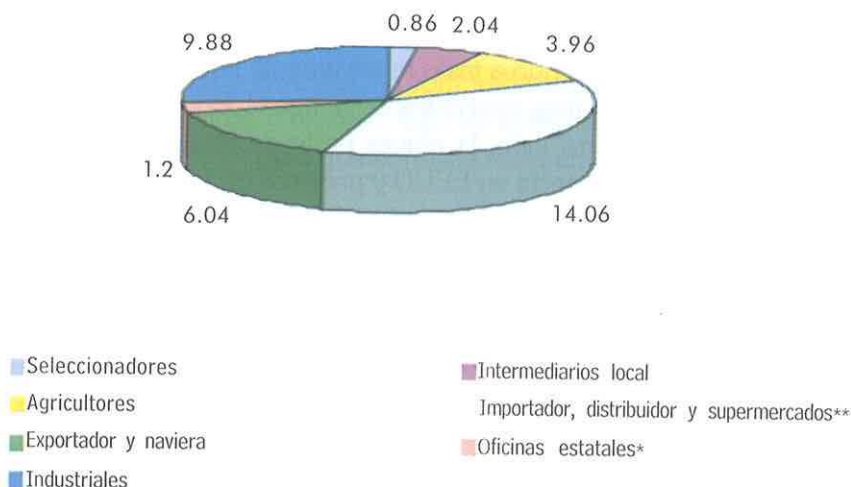
Para establecer la formación de precios se deben considerar todas las etapas del producto y los respectivos servicios que intervienen en la exportación del bien final; en este caso desde el abastecimiento de la papa amarilla fresca hasta el traslado al almacén del distribuidor acreditado en el país importador.

La partida más importante en la formación del precio de la papa amarilla precocida y congelada puesta en puerto peruano (precio FOB) fue el servicio brindado por la planta de pelado, precocido, congelado y empaque (46% del precio FOB), seguido por el precio doméstico del producto fresco (28% del precio FOB) y por los costos de certificación, aduana y trámites de exportación (22 % del precio FOB). El costo del servicio por selección, lavado y clasificación (Proceso I), incluida la merma, constituye apenas el 4% del precio FOB, porque el procesador I compra la papa a un precio determinado (precio de mercado) más un "plus" por ser papa seleccionada²⁴ de acuerdo a las exigencias requeridas por el procesador II, como fue el caso de las exportaciones realizadas a New York - New Jersey. Indistintamente del lugar de producción (Andahuaylas o Huánuco) y de la variedad de papa ("Peruanita" o "Tumbay"), el precio pagado por la industria es casi el mismo. Es importante añadir, sin embargo, que toda la cadena de exportación es muy sensible al precio del producto fresco. Sólo el precio en chacra pagado al agricultor constituye casi la tercera parte del precio FOB y este precio dependerá de la oferta y demanda interna (costos, productividad, ingresos, precios relacionados, etcétera) de por sí bastante variables durante el año y entre años.

Si se espera competitividad, hay que disminuir el precio FOB en sus dos rubros principales: precio de mercado del producto fresco y costo del proceso II de transformación.

Un aspecto importante en la formación del precio de la papa amarilla precocida-congelada de exportación es el pago a los agentes económicos que intervienen en todo el proceso. Esta estructura puede verse en el gráfico 18, en donde es posible notar que los agentes económicos del país exportador reciben el 63% del valor de mercado del producto final (US\$ 38), y el 37% restante (un poco más de la tercera parte del precio al consumidor en los Estados Unidos) es captado por los agentes comerciales del país importador.

Gráfico 18. Participación de los agentes económicos en la formación del precio final de la papa amarilla procesada de exportación (US\$)*



Fuente: Elaboración propia

*Estimado como pago a su actividad o servicio en términos de la parte del precio final pagada por el consumidor en EEUU

Entre los agentes económicos del país exportador, los que captaron el mayor porcentaje del precio final fueron los industriales procesadores, seguidos por los agentes comerciales y de aduana, los agricultores y los intermediarios locales. En esta experiencia piloto el pago a los agentes comerciales y de aduana fue elevado debido a los pequeños volúmenes manejados hasta el momento y que podrían reducirse conforme se incrementen los mismos.

3.7 Actividades posteriores

A partir de la evidencia anterior, durante 1999 se realizaron dos acciones que permitieron tener una mayor precisión del negocio de exportación de papa amarilla. La primera consistió en la realización de un sondeo de mercado entre los residentes peruanos de New York y New Jersey; la segunda, fue la realización de pruebas de procesamiento de papa amarilla precocida, congelada y sin pelar, lo que implicaba una reducción importante de costos. Paralelamente, durante 1997-1999, el Proyecto MSP desarrolló una experiencia de manejo de producto fresco en el mercado local, que asegura una buena base para las futuras acciones de exportación.

a. Sondeo de mercado en New York - New Jersey

En los últimos años el “mercado latino” en USA, ha venido cobrando singular importancia. Es un mercado de envergadura, ya que la población de latinos representaba (en 1999) el 11.3% de la población total de EEUU (más de 30 millones de personas), creciendo a tasas relativamente importantes. Dicho mercado se caracteriza por ser muy concentrado, ya que el 75% de los latinos viven en solo 5 Estados. Por otro lado, la mayor parte de esta población tiene en promedio 10 años de residencia en EEUU y presenta un tamaño de hogar promedio de 3.62 personas (superior a la media americana). Finalmente, tienen un poder adquisitivo que se ha calculado en 273 mil millones de dólares (1998).

En tal sentido, en la estrategia ha resultado importante incidir sobre la colonia peruana como un primer paso, para ingresar a los mercados de New York y New Jersey, pues se cuenta con un público objetivo que ya conoce el producto, a través del cual se puede establecer un puente para la llegada de la papa amarilla. Existen ejemplos en la línea de gaseosas y cervezas que han optado por esta estrategia.

Dentro del contexto anterior, en 1999 se realizó una primera aproximación al mercado potencial étnico peruano en el área metropolitana de New York y algunas ciudades de New Jersey y Connecticut, sobre la base de 150 encuestas realizadas en las oficinas de los consulados de New York - New Jersey y en algunas actividades sociales (Procesión del Sr. de los Milagros). Los resultados obtenidos de una encuesta ayudan a precisar la introducción del producto (papa amarilla) en la colonia peruana, y fueron los siguientes:

- El 92% de los encuestados respondieron que conocían la papa amarilla y el 46% que consumían este producto. Ello confirma la idea de un mercado

objetivo que está familiarizado con el producto, pero en el cual existe una brecha por cubrir, ya que el 54% todavía no la consume en su zona de residencia.

- Se utiliza este producto, principalmente en comidas típicas peruanas, como el puré, sopas, caldo de gallina y papa a la huancaína.
- Entre los que ya consumen, el 11% realiza sus compras de papa amarilla con una periodicidad semanal. Por otro lado, el 16% esporádicamente, el 7% quincenalmente, el 5% interdiario y el 2% mensualmente. Existe un 59% que no supo precisar la frecuencia de compra.
- El consumo se realizaba en cantidades muy variables, con 2 libras como promedio de compra y con extremos que van desde 0.5 hasta 11 libras al mes.
- El precio pagado oscila entre US\$ 1 a US\$ 4 por libra, encontrándose la mayor concentración en el rango de US\$ 2 a US\$ 3 por libra.
- En la generalidad de los casos, se compraba el producto mayormente congelado (papa pelada) y existían algunas respuestas que hacían referencia a un producto fresco, pero que consistía realmente a otro tipo de producto.
- Los lugares de compra de papa amarilla, se concentraban principalmente en tiendas y supermercados de los lugares de residencia de los encuestados.
- Se compraba el producto por las siguientes razones (más importantes): nutritivo; sabor agradable; tradición; fácil preparación (en todos los casos los calificativos para estas variables fueron muy buenos).
- Los que no consumen el producto en la actualidad, no lo hacen porque principalmente no lo encuentran, lo que indica la necesidad de cubrir esta demanda insatisfecha.
- Del total de entrevistados, el 72.3% estaría dispuesto a consumir papa amarilla (en la presentación pelada, precocida y congelada) y pagarían un precio entre US\$ 1 y US\$ 3 por libra (la mayor concentración estuvo dentro de US\$ 1 y US\$ 2).
- Cuando se preguntó por un producto sin pelar, precocido y congelado, el 90.4% de los interesados, manifestó que la compraría con cáscara si el precio fuese menor.

- Finalmente, se pudo obtener una aproximación del gasto en alimentos por semana por familia de residentes peruanos. Tal es así que más del 51% de familias gastaban más de US\$ 100 semanales sólo en alimentos.

b. Pruebas de procesamiento de papa sin pelar

Dada la aceptación por parte de los consumidores de un producto final con cáscara, se procedió a realizar ensayos para desarrollar el flujo tecnológico para procesar papa amarilla (variedad Tumbay) con cáscara, precocida y congelada.

Los resultados de estos ensayos indicaron que el tamaño ideal de las papas para este proceso, eran las de tamaño mediano (peso por unidad 64.5 g.) y pequeño (peso por unidad 50.5 g.). También se definieron los tiempos y características para la pre-cocción y el congelado IQF.

En el caso de la pre-cocción, las de tamaño mediano necesitaban una temperatura de 80 a 85°C y un tiempo de 25 minutos, mientras que las de tamaño pequeño de 80 a 85°C y un tiempo de 20 minutos. Por el lado del congelado IQF, las de tamaño mediano, necesitan una temperatura de -30°C y un tiempo de 12 minutos y las pequeñas -30°C y un tiempo de 8 minutos de proceso.

También se pudo comprobar que la cáscara se desprende con suma facilidad después que la papa ha sido descongelada. Se comprobó, además, que las mermas se reducían considerablemente cuando se trataba de producto sin pelar.

Esta alternativa de procesar y comercializar la papa pre-cocida congelada (IQF) con cáscara hacía más atractivo el proyecto, debido a una reducción significativa en las mermas y por lo tanto el ahorro en los costos de pelado.

3.8 Conclusiones

- Existe interés en el mercado internacional por productos procesados de papa. Particularmente existe mucha expectativa por la papa amarilla, debido a su calidad y sabor. Las experiencias de degustación en los estados de Florida, New York y New Jersey, mostraron bastante aceptación del producto, sobresaliendo, además de la calidad y el sabor, la facilidad de preparación de las papas precocidas congeladas.
- El aprovechamiento de las ventajas comparativas de la papa amarilla peruana requieren el desarrollo de un mercado más amplio en la búsqueda de precios competitivos. En todas las experiencias de introducción, una de

las limitantes del consumo fue el elevado precio relativo en comparación con las papas producidas internamente o importadas de otros países.

- No es necesario que las papas amarillas se equiparen al precio internacional, pero sí es importante que no exista un margen tan amplio. La disminución del precio dependerá finalmente de los costos de producción y procesamiento.
- En cuanto al procesamiento, es necesario continuar investigando la respuesta de diferentes variedades de papa amarilla producidas en el Perú, y también continuar probando distintas técnicas de pelado, precocido y congelado que mejoren la eficiencia del proceso y por ende optimicen los costos, especialmente reduciendo las elevadas mermas actuales. Las pruebas realizadas con producto sin pelar indican que es posible manejar esta variable, reduciendo mermas y por lo tanto costos.
- La experiencia ya desarrollada por el Proyecto MSP con distintos exportadores y distribuidoras debe servir para interesar a inversionistas y socios potenciales para participar en el mercado enfrentando una inversión conjunta que se oriente a desarrollar el nivel de rentabilidad y beneficios, en función del tamaño de demanda estimada.
- Un aspecto que ha sido necesario cubrir para interesar a inversionistas y socios potenciales es el estudio de la demanda. En tal sentido, se ha avanzado en conocer el comportamiento de la demanda y sobre esta base es posible trabajar programas de promoción de mayor envergadura. La apertura de mercados es un proceso complejo y laborioso, donde intervienen varios agentes económicos tanto del país exportador como del importador, y se requiere negociar todos estos intereses en función de un solo objetivo. Es necesario, entonces, clarificar el objetivo y continuar con el programa de apoyo definiendo claramente los roles y compromisos de los promotores, exportadores e importadores en función de planes de mediano plazo y no de resultados de corto plazo.
- Los elevados costos de apertura de mercado para un producto de exportación, como es el caso de la papa amarilla precocida y congelada, requieren de la participación de más instituciones promotoras, donde el Estado debe jugar un rol preponderante. Ningún empresario exportador o importador se compromete con productos nuevos, casi siempre invierten en productos que están siendo comercializados localmente. Por lo tanto, previo un estudio de las ventajas comparativas y del aporte en la balanza comer-

cial de un país, el Estado debe comprometerse con la apertura de mercados para sus productos con mayor potencial. En el caso de la papa amarilla precocida y congelada existen evidencias de dicha potencialidad que deben seguir evaluándose.

- Un programa de exportación de papa amarilla procesada beneficiaría directamente a los pequeños agricultores de los Andes Peruanos, generando un mercado para sus excedentes de producción e incrementando de ese modo la rentabilidad del producto al diversificar sus destinos. La estacionalidad de los precios domésticos ya no afectaría tanto al productor que, además de los riesgos de mercado, tiene que enfrentar riesgos climáticos que alteran su productividad. Conforme avance el programa se debe buscar la sostenibilidad de la producción avanzando hacia la especialización del agricultor como ofertante de un producto que cumpla con los requisitos de procesamiento y calidad de exportación.



Lugares de venta en Estados Unidos



Primera presentación enviada de papa para exportación



Papa procesada con cáscara, para exportación



Otra presentación del producto

CASO 4: INTRODUCCIÓN Y DESARROLLO COMERCIAL DE UNA NUEVA PRESENTACIÓN DE TUNA-FRUTA²⁵

4.1 Antecedentes

En el Perú, el cultivo de la tuna-fruta²⁶ se desarrolla principalmente en la región andina y en los últimos años también se ha implementado en la zona de Costa. En el presente caso, el producto analizado proviene de los departamentos de Ayacucho (Huamanga, Huanta, Cangallo) y Huancavelica (Churcampa).

Se debe indicar que la región andina es el hábitat natural para el desarrollo de tuna, presentando las condiciones más apropiadas de terreno, temperatura, clima, humedad, altitud, etcétera. Desde el punto de vista económico, debido a que las plantaciones ya existen, prácticamente se anulan los costos de instalación y sólo se manejan los costos de mantenimiento del cultivo. Las condiciones naturales de la región andina permiten obtener un producto de óptima calidad, a un nivel de precio adecuado y por las amplias extensiones de terreno, es posible asegurar el abastecimiento conforme se incrementa la demanda del mercado interno (y también externo).

La lógica consiste en que la tuna-fruta no reemplaza a otro cultivo agrícola ya instalado, sino que se procura su desarrollo en áreas en que otros cultivos no serían viables. En esto consiste la bondad de esta especie, que permite obtener ingresos donde no es posible desarrollar otros cultivos. La tuna tiene una gran capacidad de resistencia a factores agroclimáticos adversos, pues es un cultivo que prospera en climas secos, suelos pedregosos y arenosos, donde otros cultivos no prosperarían.

En una fase de prospección, se detectó una escasa presencia de la tuna-fruta de sierra en el mercado de Lima y principalmente en los puntos de venta orientados a los estratos socioeconómicos medio y medio alto. No obstante que la mayor producción de tuna fruta se encuentra en el departamento de Ayacucho (65%), su comercialización en el mercado de Lima era prácticamente inexistente (tanto en el mercado mayorista N° 2, como en los autoservicios). Según los datos estadísticos, el 90% del producto que ingresa a Lima corresponde a la denominada "tuna blanca", y proviene de zonas aledañas a la gran capital, como son Huarochirí, Cañete, Huaral e Ica.

Según la información disponible, los camiones de tuna procedentes de Ayacucho, no llegan a ingresar al mercado Mayorista N° 2 y sólo se ubican en sus alrededores donde, de una manera informal comercializan el producto.

Las razones aludidas para esta situación se basan en el alto grado de perecibilidad de la tuna, lo que hace necesaria su comercialización al día. Además, se manifestaba que la fruta de Ayacucho es muy espinosa, lo que dificultaba su manejo comercial.

4.2 Producción y oportunidades de negocio

El cultivo de tuna existente en la sierra peruana, se ha desarrollado tradicionalmente con un concepto multipropósito, tanto para obtener cochinilla²⁷, como para obtener tuna-fruta, lo cual es un concepto totalmente erróneo, pues de esa manera no se han logrado buenos rendimientos de cochinilla y se ha obtenido fruta que no responde a estándares de calidad requeridos por los mercados.

La situación encontrada al plantear la posibilidad de desarrollo comercial del producto tuna-fruta de sierra puede resumirse en los siguientes términos:

- no existía ningún tipo de manejo del cultivo de la tuna, ya que ésta se desarrollaba de manera silvestre;
- la fruta se cosechaba en la medida que existían eventuales compradores, pues de lo contrario el fruto se malograba y desperdiciaba;
- la venta se realizaba por cargas (2 cajones) y no por kilogramos;
- no se realizaban manejos de cosecha y post-cosecha, al no existir una demanda sostenida;
- la tuna fruta ofrecía bajos niveles de rentabilidad para el productor; la tuna procedente de la región llegaba en malas condiciones al mercado final, presentando un alto grado de perecibilidad;
- al igual que en otros cultivos, era evidente la ausencia de una política de promoción del cultivo de tuna.

Asimismo, es bueno precisar que no existían “productores” propiamente dichos de tuna fruta, sino simplemente “recolectores”, lo cual implicaba la necesidad de un desarrollo de plan de asistencia técnica orientada a tener procesos productivos estables que aseguren productos homogéneos y con abastecimiento regular.

En relación al producto de campo, se encontró que la oferta comercial no se ajustaba a los requerimientos de calidad exigidos por el mercado meta identificado, definido por autoservicios y otros puntos de venta orientados a abastecer a los estratos medio y medio alto de la población.

Al realizar un estudio de mercado, se encontró claras oportunidades de negocio al tener la posibilidad de acortar la cadena agrocomercial y ofrecer

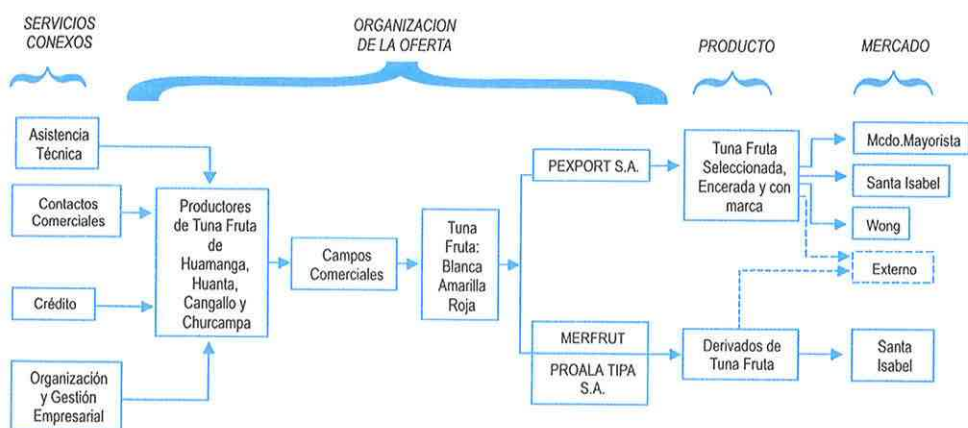
un producto homogéneo, con un adecuado abastecimiento y a un nivel de precio adecuado para el mercado.

4.3 Características de la estrategia propuesta

Dada la situación antes mencionada, el Proyecto MSP decide prestar asistencia técnica para organizar la cadena agocomercial, de tal modo que se favorezca a los diferentes actores económicos de la misma. La estrategia del MSP estuvo basada en tres acciones básicas: (i) identificar oportunidades de mercado; (ii) identificar las posibles respuestas de oferta para esas oportunidades de mercado; (iii) prestar asistencia técnica para atender a esas oportunidades en cantidad y calidad adecuada.

En el caso particular de tuna-fruta la estrategia se resume en el gráfico 19. Tal como puede observarse, la idea básica consistía en propiciar que la sostenibilidad del sistema tuviera como base la participación directa de los propios agentes económicos involucrados.

Gráfico 19. Proyecto MSP: Esquema de articulación de tuna-fruta



Fuente: Elaboración propia

En Enero de 1998, se inició un plan comercial para introducir, al mercado de Lima, tuna-fruta procedente de pequeños agricultores que trabajaban con el MSP en las regiones de Huanta, Huamanga y Cangallo, en Ayacucho y Churcampa en Huancavelica. Para ingresar al mercado limeño, se diseñó un esquema de cadena agocomercial donde participaron los siguientes agentes:

productores, organización de desarrollo (asistencia técnica), operador comercial, autoservicios y consumidores.

Como estrategia básica, lo primero que se hizo fue tomar contacto con el mercado, detectándose una interesante demanda de esta fruta y el interés de las cadenas de autoservicios de contar con un abastecimiento constante, consistente y con un producto de buena calidad.

Luego de las evaluaciones de campo realizadas y las constataciones de las alternativas tecnológicas disponibles, se decidió trabajar con productores de tuna cultivada para fruta en Huanta, Huamanga, Cangallo (departamento de Ayacucho) y Churcampa (departamento de Huancavelica). Se organizaron 16 comités de productores, constituidos en promedio por 20 familias cada uno.

Estos comités trabajaron en función a la obtención de asistencia técnica y posibilidades de comercialización conjunta. La idea de la organización se basaba en la posibilidad de llevar a cabo un negocio específico, resultando que sólo en pocos casos este tipo de organizaciones derivaron en gremios formalmente establecidos. En la zona predomina la presencia de “comunidades campesinas” como organización mayor y con una orientación fundamental a la obtención de reivindicaciones sociales.

La organización de desarrollo la constituyó una ONG local, que actuó como contraparte del Proyecto MSP, para la prestación de asistencia técnica tanto a nivel productivo como a nivel comercial.

Después de un detallado análisis, la selección del operador comercial conllevó a la selección de la empresa para ocuparse de implementar la cadena agrocomercial diseñada. Esta empresa ya venía trabajando en la zona, comprando cochinita y de alguna manera había desarrollado relaciones de confianza con los pequeños productores y con ciertas cadenas de autoservicios.

Una vez establecidas las normas preliminares correspondientes a las características del producto disponible, se realizó una presentación a los directivos de los supermercados Santa Isabel, ofreciendo la tuna fresca con las características del producto presentadas en el cuadro 15.

4.4 Desarrollo del proyecto

En el desarrollo del plan, se manejaron dos factores claves: la *percepción*, que impedía la comercialización fluida del producto y una nueva *presentación* de la tuna, una vez asegurado el control del primer factor.

Cuadro 15. Características de la Fruta de Tuna desarrollada a través del Proyecto MSP

Tamaño	Mayor de 9 cm. de largo.
Color	Verde, Blanca, Amarilla y Morada.
Categorías	Especial, Primera, Segunda.
Calidad	Fruta limpia de espinas, encerada y etiquetada.
Embalaje	Etiqueta de color naranja, lleva escrito en negro el nombre de MAQNO, que significa «tuna» en quechua. Se usan cajas de cartón corrugado de tamaño 50 x 8 cm, impresas a color con 5 kg. de capacidad y una sola capa de frutas.

Fuente: Elaboración propia.

La perecibilidad del producto se manejó con la introducción de un tipo de cosecha que se ha dominado “pico cerrado”. La cosecha tradicional se realizaba empleando “pallana” (carrizo largo de 1.50 a 2.0 m. de longitud) que termina con dos o tres puntas aguzadas para coger el fruto. La cosecha consistía en introducir el fruto en posición lateral en la abertura de la pallana y su desprendimiento a través de movimientos suaves hacia los costados. Con éste método se obtienen frutos desgarrados en la zona del péndulo y con magulladuras de la cáscara y pulpa en los laterales, cuyas aberturas y daños facilita la entrada de espinillas y los microorganismos como los hongos que fácilmente destruyen en poco días el fruto, restándole calidad y cotización comercial.

La cosecha “pico cerrado” se efectúa a mano (con la protección de guantes de cuero), tomando el fruto con una mano por la parte superior, mientras que con la otra mano se corta con un cuchillo curvo, exactamente en la zona de unión entre el péndulo del fruto y el cladodio (penca) frutero. Los guantes se utilizan para una mejor manipulación de la fruta. Este método de cosecha no produce daños a los frutos, presenta resistencia al transporte y permite obtener frutos de buena calidad y cotización comercial. En las pruebas realizadas se llegó a encontrar que el producto con cosecha tradicional tenía una duración adecuada de 1 a 2 días, mientras que el producto con “pico cerrado” llegó hasta 20 días en condiciones del ambiente de Lima.

Por el lado de la mejora de la presentación del producto, también se realizaron algunas innovaciones. Se definió la presentación del producto, de manera novedosa: frutos seleccionados, cosechados con la técnica de “pico cerrado” (para manejar la perecibilidad), desespinado, encerado, etiquetado y empa-

cado en cajas de 5 kilos. Se trabajó el desarrollo de la marca MAQNO (que significa tuna en quechua) buscando que sea sinónimo de tuna-fruta de alta calidad, orientada a un público objetivo de estratos socioeconómicos medio y medio alto. A la par de lo anterior, se logró identificar y poner en operación una cadena agrocomercial con la participación activa de los agricultores, el operador comercial (PEXPORT S.A.) y la cadena de autoservicios Santa Isabel, como distribuidor a los consumidores finales.

El proceso empezaba con la cosecha en chacra realizada por cada productor, en jabas cosechadoras, diseñadas especialmente para implementar esta actividad. El producto era luego trasladado a un centro de acopio, selección y embalaje (producto seleccionado, encerado y embalado en cajas de cartón de 5 Kg. rotuladas). Este centro de acopio, en función a diferentes variables (cercaña, volumen de procesamiento, etcétera), atendía a uno o varios comités de productores.

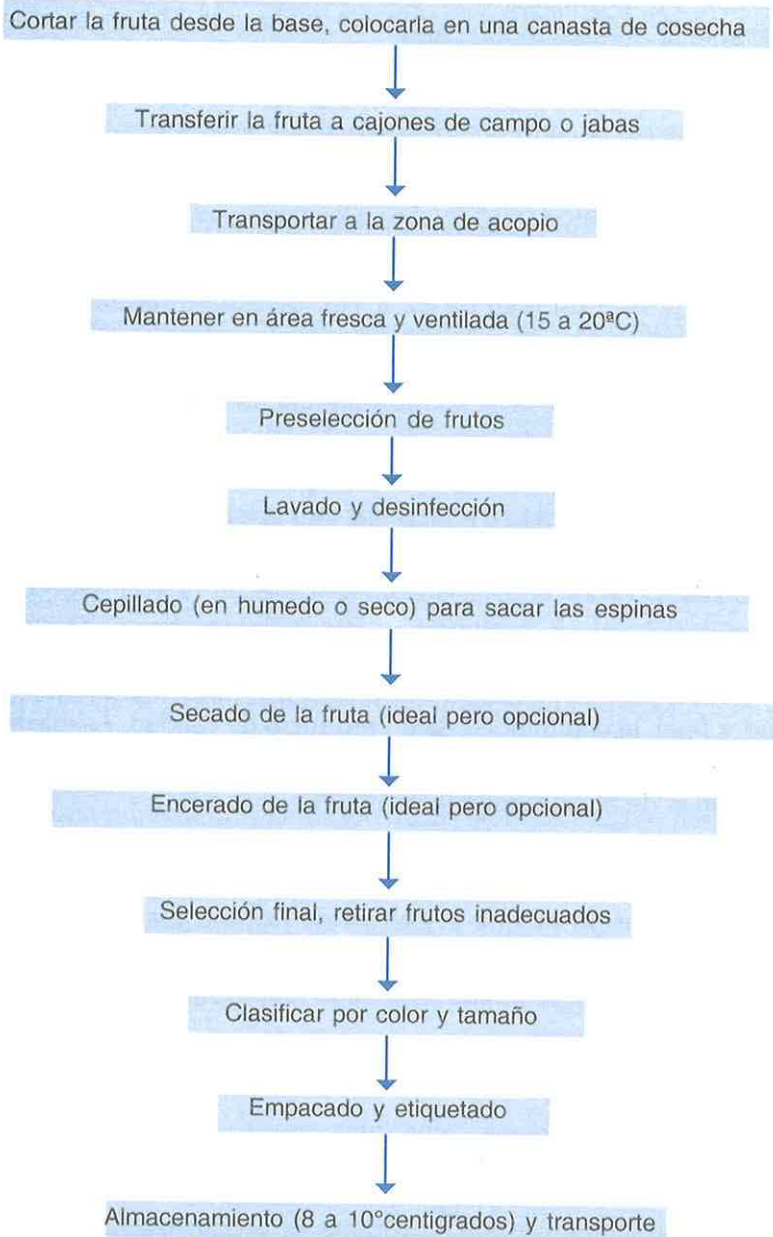
El producto de cada centro de acopio, se consolidaba en una sola carga por módulo. La carga proveniente por cada módulo, convergía a un almacén central en la ciudad de Ayacucho, en donde se consolidaba y se realizaba una inspección final (se etiquetaba y se colocaba el "sticker" como sello de calidad), para luego proceder con el embarque a Lima. El producto era recepcionado en el almacén del operador comercial en Lima, recibía una inspección final y era distribuido a la cadena de tiendas Santa Isabel (15 puntos de venta). El abastecimiento a Lima se había planificado de tal forma que todos los jueves, se encontraba el producto en los puntos de venta. En todo el proceso se reducía al mínimo la manipulación de la tuna, según se muestra en el gráfico 20.

En resumen, para operativizar esta cadena agrocomercial, se generó una innovación directa en la cosecha y post-cosecha. A la par de la ejecución de la cosecha con "pico cerrado", se desarrolló un sistema de control de calidad, para responder a los requerimientos de peso, forma, variedad, ecotipo, presentación, etcétera, que el mercado final requería.

4.5 Resultados obtenidos

El programa de comercialización a gran escala de la tuna-fruta, con una mejor presentación en los mercados finales, beneficia directamente a los pequeños productores de las zonas de Ayacucho y Huancavelica, que se encuentran dentro de las áreas de extrema pobreza de la sierra peruana.

Gráfico 20. Manejo postcosecha en frutos de tuna



Fuente: Elaboración propia

Al realizar los análisis previos, se encontró nuevas señales para que estas regiones se conviertan en abastecedoras importantes de tuna-fruta para el mercado local y potencialmente para la exportación, pues la cosecha se realiza prácticamente durante todo el año.

A nivel de los productores, los beneficios reportados incluyen una mejora del 40% en el precio pagado, con respecto al que se recibe en el canal tradicional y el acceso a segmentos de mercado que no atendían anteriormente.

A nivel comercial, un aspecto principal consistió en generar un proceso de revalorización de la tuna ayacuchana. En tal sentido, se comercializaron el primer año (1998) un total de 22.3 Tm. de tuna-fruta de las variedades amarilla, morada, blanca y verde. El segundo año (1999) se comercializaron 61 Tm., mientras que en el tercer año (2000) esta cifra alcanzó el valor de 146.1 Tm.

Por el lado del operador comercial se debe indicar que anteriormente no comercializaba este producto y en su caso las expectativas de colocación de la tuna-fruta fueron excelentes, pues vendiendo a los autoservicios obtuvo una rentabilidad del 30%.

La cadena de autoservicios (Santa Isabel) se benefició por contar con un abastecimiento regular, asegurándole al productor la compra de la tuna y al consumidor final, la continuidad de un producto de calidad. Asimismo, el proyecto permitió brindar estabilidad de precios para el sistema. En total se completaron 3 años de abastecimiento continuo.

4.6 Conclusiones

La primera conclusión es que el cultivo de la tuna y su aprovechamiento integral, constituye una alternativa de alta rentabilidad y de profundo contenido social. En general, se puede resumir lo logrado en los niveles y términos siguientes:

a. A nivel productivo

- Confirmación de la oferta de tuna-fruta en Huanta, Huamanga, Cangallo y Churcampa.
- Identificación y organización de comités de productores en cada una de las áreas de producción. En total se trabajó con cuatro módulos, 16 comités y 321 productores.

- Ejecución de un sistema de asistencia técnica para la transferencia de tecnología a los pequeños agricultores de Ayacucho y Huancavelica. El sistema comprendió el manejo del cultivo (podas, deshierbos, controles fitosanitarios, “raleo” de frutos), precosecha, cosecha (“pico cerrado”) y post cosecha.

b. A nivel de mercadeo

- Se logró la identificación y precisión del mercado potencial de tuna - fruta.
- Se definió la presentación del producto de manera impecable y novedosa: frutos seleccionados, cosechados con la técnica de “pico cerrado” (para manejar la perecibilidad), desespinado, encerado, etiquetado y empacado en cajas de 5 kilos.
- Se logró la introducción de la tuna-fruta de Ayacucho y Huancavelica en el mercado de autoservicios en Lima (Santa Isabel).
- De manera particular se tuvo bastante aceptación por las variedades de tuna amarilla y blanca, como una alternativa a la variedad verde de Costa, que normalmente es la que más se comercializa en Lima.
- Se logró potenciar el abastecimiento de la tuna de variedad morada, que antes de la experiencia tenía bajos niveles de ingreso al mercado de Lima.
- Se logró identificar y poner en operación una cadena agrocomercial con la participación de los agricultores, el operador comercial y la cadena de autoservicios Santa Isabel, como distribuidor a los consumidores finales.
- Se llegó a una primera aproximación de las Normas Básicas para la Selección y Evaluación de la Calidad de Tuna-Fruta, con la asesoría del centro de Investigación en Fisiología y Manejo de Cosecha y Post Cosecha de la Universidad Nacional Agraria La Molina.
- Se realizaron pruebas de procesamiento de tuna-fruta (Instituto de Desarrollo Agroindustrial de la Universidad Agraria La Molina), sobre procesamiento de pulpa y mermelada. En esta línea se utiliza el producto que no califica para ser comercializado en fresco.

Finalmente, en el proceso desarrollado se puede mencionar tres resultados fundamentales a tomar en cuenta:

Eje Desarrollo Rural: organización y fortalecimiento de los comités de productores; confirmación de la oferta de tuna fruta; establecimiento de infraestructura mínima necesaria para la implementación de la asistencia técnica;

preparación del plan operativo de tuna fruta y programa de capacitación a ser aplicado en las zonas productoras; elaboración de materiales de capacitación; adecuación de parcelas demostrativas con fines de capacitación; acciones de capacitación y transferencia de tecnología a los agricultores participantes.

Eje Productivo: identificación y precisión de la oferta de tuna fruta; adecuación de los centros de capacitación, experimentación con fines de capacitación, extensión y transferencia de tecnología; asistencia técnica (podas, deshierbos, control fitosanitario, raleo de frutos, pre-cosecha, cosecha, post-cosecha); apertura de caminos peatonales.

Eje Comercial: se definió a la empresa Pexport S.A. como operador comercial; se consolidaron y aseguraron los niveles de pre-venta obtenidos en los autoservicios; se establecieron contactos con otros puntos de venta (juguerías) para comercializar la tuna de descarte; se definieron parámetros de calidad (homogeneidad del tamaño, calibres, períodos de conservación, tipo de cosecha, limpieza del fruto, grado de maduración, sabor, textura, forma, etcétera); se desarrolló la caja de transporte (Empresa Surco); se definió un cronograma de abastecimiento (volúmenes y calidades) para establecer un plan de venta, también se trabajó la posibilidad de desarrollo de productos procesados.

La experiencia presentada, demuestra que con pequeños ajustes en el vector de tecnología del pequeño productor y con esquemas comerciales claros y modernos, se pueden lograr importantes avances para contribuir a su mejor inserción al mercado y por ende sentar las bases para su desarrollo sostenido.



Cosecha de tuna a «pico cerrado»



Centro de acopio en zona de producción



Variedades comercializadas de tuna-fruta

Tuna-fruta.
Es una fruta
de temporada
que se consume
cruda o cocida.
Es rica en
vitaminas y
minerales.
Es ideal para
consumir en
salada o en
postre.

¿cómo se usa, cómo?
Se puede consumir
cruda o cocida.
Se puede consumir
en salada o en
postre.
Se puede consumir
en ensalada o en
postre.

...fácil de pelar, fácil de gustar.
1. Se corta la tuna-fruta
por la mitad.
2. Se retira la piel.
3. Se retira el corazón.
4. Se consume la fruta.

MAQNO
Tuna-fruta

Conociendo a nuestra araña
La araña es un insecto
que vive en las
hojas de la planta.
Se alimenta de la
savia de la planta.
La araña es un
insecto que vive en
las hojas de la planta.
Se alimenta de la
savia de la planta.
La araña es un
insecto que vive en
las hojas de la planta.
Se alimenta de la
savia de la planta.

Gialla
Tuna-fruta
Amarillo-dorado

Rossa
Tuna-fruta
Rojo-oscuro

Cristal
Tuna-fruta
Verde-oscuro

Bianca
Tuna-fruta
Verde claro

Material de promoción del producto

CASO 5: DESARROLLO COMERCIAL DE PRODUCTOS TRANSFORMADOS - QUINUA Y OTROS CEREALES ANDINOS²⁸

5.1 Antecedentes

En los últimos años, la quinua en el Perú se consumía casi exclusivamente en las zonas donde se producía y, en este sentido, no sólo era un cultivo tradicional sino que su demanda era función de ancestrales patrones de consumo regional. Sin embargo, la evidencia sugería que la demanda en las ciudades de la Costa, principalmente Lima, podría crecer sustancialmente. Este desarrollo estaría condicionado a la introducción de mejoras en la cadena agrocomercial para reducir el precio relativo y mejorar la calidad, presentación y promoción de los productos.

En general, la producción de quinua experimenta pronunciados altibajos, pero históricamente está limitada a niveles máximos de siembra (alrededor de 20,000 Ha.) y de producción (alrededor de 16,000 Tm.). Puno es el mayor productor de quinua en el Perú; su contribución relativa alcanza el 65% de la producción nacional; la característica de la variabilidad climática del altiplano afecta por igual el área sembrada y la productividad, lo cual es un factor principal que se manifiesta en las fluctuaciones que experimenta la producción nacional. En Puno, la siembra de quinua en los últimos 14 años, ha ocupado alrededor de 12,000 Ha., en promedio; las mayores extensiones tienen lugar en las provincias de Puno (Acora, Puno, Mañazo, Capachica) y Chucuito (Juli, Ilave, Pomapata). El resto de la producción nacional se dispersa en reducidas áreas de cultivo principalmente en la sierra central y sur. En el departamento de Junín, segundo departamento productor del país, la producción de quinua ocupa no más de 2,000 Ha.

La producción anual de Puno, estimada en un promedio de 10,000 Tm., se distribuye entre el autoconsumo (60%), mercado local (20%) y producto dirigido a la agroindustria local y la de Cusco (20%). Los mayores flujos comerciales tienen lugar dos o tres meses después de la cosecha (Mayo a Julio), vendiéndose alrededor del 50% de la proporción de la cosecha que se destina al mercado. Lo restante se vende progresivamente entre los meses de Agosto y Diciembre, quedando cantidades muy pequeñas en el mercado local entre Enero y Abril.

Se puede estimar que entre el 60% y 70% de la superficie de quinua se siembra con mezclas de variedades y que la producción obtenida se destina principalmente al autoconsumo. Sólo entre el 30 y 40% de la superficie se siembra con fines comerciales.

Los comerciantes mayoristas de Juliaca, son los principales agentes de abastecimiento a otros mercados y al procesamiento local. Frecuentemente se ocupan del acondicionamiento del producto.

La tecnología empleada para el procesamiento de granos andinos, es básicamente para la producción de productos semi-elaborados y en la mayoría de los casos es de conocimiento empírico. El común denominador es la presencia de molinos de granos, lo que evidencia el peso de las harinas dentro de los productos procesados.

En este rubro, se conoce la existencia de alrededor de 49 empresas que procesan granos. El mayor número son pequeñas, realizando sus operaciones, en la mayoría de los casos, en condiciones informales. La mayoría de estas empresas procesan diversos granos y dentro de ellos se encuentra la quinua. Dentro de la amplia gama de productos procesados se encuentran la quinua desaponificada (lavada y/o perlada), la fabricación de harinas (quinua, kañihua, habas, maíz, cebada, etcétera) y hojuelas (quinua, avena), etcétera.

Se puede decir que son pocas las empresas que cuentan con sistemas de procesamiento adecuados; la mayoría carece de adecuada infraestructura e instalaciones y manejan deficientemente los flujos de procesamiento. La mayoría tiene un capital limitado que mueven ágilmente, comprando materia prima, procesando y vendiendo productos en el más breve plazo posible. El control de calidad no es muy riguroso, se refiere solamente a los aspectos físicos más saltantes del producto y no toman en cuenta los aspectos de nutrición, microbiológicos o de contaminación del producto. Los puntos importantes de requerimiento consisten en la necesidad de capacitación en el manejo adecuado de las plantas, búsqueda de nuevos mercados, una mayor posibilidad de desarrollo de productos y posibilidad de acceder a recursos financieros.

En general, la situación en el campo era tal que existían productores que mayoritariamente no utilizaban variedades de valor comercial y con un nivel de tecnología que era necesario desarrollar. También una pequeña agroindustria

rural con escaso nivel de modernización y todavía no preparada para afrontar el reto del mercado.

5.2 Estudio de mercado y patrones de consumo

El Proyecto MSP y el Programa de Agricultura Sostenible (ASO) de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), financiaron, en 1996, la realización de un estudio de mercado de Granos y Tubérculos Andinos, que incluyó a la quinua como uno de los productos estudiados. Ambas instituciones identificaron a los granos y tuberosas andinas como eje de los sistemas de producción agrícola de los Andes y como una de las bases que podían sustentar programas dirigidos a mejorar el ingreso y empleo de los estratos más pobres de la población de la sierra.

El objetivo de la investigación se orientó a conocer el comportamiento de la demanda de cultivos andinos en el país, desde el punto de vista de los consumidores y de aquellas personas que actualmente no consumen este tipo de productos. Se trabajó sobre una muestra de 1,300 familias, distribuidas en 6 provincias: Lima Metropolitana (800), Huaraz (100), Huancayo (100), Ayacucho (100), Cusco (100) y Puno (100). El trabajo de campo y posterior análisis fue encargado al consorcio ESAN-Consumidores y Mercados.

En general, se sabe que para que un producto sea demandado por las amas de casa debe tener fundamentalmente las siguientes características: ser nutritivo, confiable o con procedencia de garantía, debe tener un buen sabor, bajo colesterol, adecuado en precio (dependiendo del estrato económico en que se encuentre), fácil de encontrar y fácil de preparar. De los anteriores, el primero resultó el más importante atributo en el estudio realizado, seguido de la necesidad que los productos sean limpios (confiables y libre de impurezas).

El estudio permitió realizar un perfil del producto de acuerdo a diferentes características que señalan las amas de casa, como valoración al momento de decidir el consumo de un alimento (se realizó la comparación de Quinua con otros cultivos andinos, como Haba, Kiwicha, Tarwi, Olluco, Oca y Maca). Tales características son las siguientes:

“Nutritivos/Alimenticios”: la quinua fue considerada como el alimento más nutritivo de los productos comparados. Este factor es el más relevante para su demanda y debe promocionarse este producto destacando esta cualidad.

“Limpios/Saludables”: la quinua fue considerada como el alimento menos limpio y no muy saludable en cuanto a limpieza, ya que contiene muchas impurezas, por

venir suelto con piedras y otros elementos que desagradan. Este factor negativo es un limitante para su consumo.

“Más Naturales/Puros”: la quinua fue considerada como un producto natural, su evaluación por las amas de casa fue positiva, aunque es superada en imagen por otros productos (posiblemente se deba al hecho de no ser muy limpio). La imagen del producto en este aspecto debería ser superada, debido a la corriente ecológica que posibilita una mayor demanda.

“Sabor Agradable”: la quinua posee una valoración positiva, aunque baja, con respecto al sabor. Debe buscarse posicionar en la imagen del consumidor como un alimento de excelente sabor. La eliminación o disminución de la *saponina* debe elevar su preferencia e imagen de sabor.

“Barato/Económico”: la quinua no fue considerada barata, ni económica; esto puede deberse a la complicada intermediación comercial del producto.

“Siempre hay/Se encuentra”: las amas de casa consideraban que la quinua no siempre se encuentra en el mercado.

“Fácil de preparar”: las amas de casa calificaron a este factor con signo negativo; ello se debe a que deben limpiarla eliminando las impurezas (tierra y piedrecillas) que se confunden con los granos y luego lavarla para quitarle el amargor. Este factor ha sido muy limitante para su consumo, en vista que las personas no confían en la calidad del producto y su preparación se torna más difícil.

“Lo conozco bien”: la quinua ocupó el segundo lugar en ser conocido por las amas de casa. Este conocimiento es el denominado «conocimiento simple», ya que no abarca sus cualidades nutrientes y ventajas comparativas. Este factor debería ser trabajado para aprovechar sus cualidades positivas.

“Fácil de digerir”: las amas de casa calificaron a la quinua, en cierta forma, como un alimento de fácil digestión. Este aspecto fue positivo, dado que la demanda no se vio limitada por un factor fuertemente limitante como es la digestión. Las recetas y buena preparación (y combinación) deberían propiciar un mayor consumo.

“Es el más recomendado”: la quinua fue el producto de mayor recomendación por las amas de casa entrevistadas (este factor estuvo muy relacionado al aspecto nutritivo).

En la encuesta de un día de consumo (aplicada a 800 amas de casa, con selección probabilística estratificada al azar), se encontró lo siguiente:

- La quinua fue consumida en el desayuno por el 5.5% de los hogares, en el almuerzo por el 1.1% y en la comida por el 0.9%. Es importante resaltar este hecho, dado que la quinua es uno de los pocos alimentos que puede, al igual que el arroz, ser consumido en las tres comidas y por lo tanto tiene un potencial de consumo expectante.
- Además, se encontró que sólo el 0.4% de las amas de casa de los hogares de Lima no conocían la quinua y el 90.1% tenían algún tipo de consumo (desde diariamente, hasta muy de vez en cuando). Dentro de los productos andinos que más gustan, la quinua ocupó el tercer lugar, detrás del olluco y haba.
- La frecuencia de consumo indicaba que la mayor parte de los hogares la consume semanalmente (23.1%), seguido de las respuestas referidas a consumos interdiarios (17.8%), quincenalmente (15.8%) y dos veces por semana (15.4%).
- En relación a los lugares de compra, existió una marcada preferencia de las amas de casa a realizar la compra de quinua en los mercados (81.2%); en segundo lugar, y en mucho menor porcentaje, se prefiere como lugar de compra a los autoservicios y a las paraditas y mercadillos.
- Las cantidades de compra más frecuentes se refirieron a rangos entre 251 y 500 gramos (42% de las amas de casa); le siguieron en orden de importancia las compras realizadas de 1 kilo. Las compras realizadas de más de un kilo fueron mínimas.
- Las amas de casa adquirían la quinua fundamentalmente suelta y a granel (92.1%); el porcentaje de adquisición de producto embolsado llegó sólo al 7.9%. La mayor parte de las amas de casa (95.2%) adquirieron el producto en forma de grano (fresco) y un mínimo porcentaje señalaron haberla adquirido en forma procesada.
- Las amas de casa manifestaron que las principales razones para no consumir la quinua eran las siguientes: no tenía buen sabor; no sabían como prepararlos; era pesada para la digestión, entre otras razones (esta pregunta se aplicó sólo a las amas de casa que no consumían el producto).
- Las formas de preparación encontradas mostraron mayores preferencias por los siguientes platos: guisados con diferentes carnes; postres; refrescos; sopas; en el desayuno.

El estudio también exploró los motivos para consumir más quinua. Esta pregunta se planteó con la finalidad de conocer que factores eran determinantes en la decisión de las amas de casa de incrementar el consumo. Se encontraron los siguientes motivos: más información sobre como prepararlos (41.7%); más variedad de presentación (40.8%); más información sobre el producto (31.8%); precio más bajo (31.1%); mayor disponibilidad (18.1%). Hay que señalar que sólo el 6.7% respondió que no consumiría el producto.

5.3 Características de la estrategia propuesta

En el contexto de lo anterior, el estudio planteó las siguientes estrategias para el mercadeo de la quinua: resaltar los atributos principales (nutritivo, confiable o libre de impurezas, tener buen sabor, fácil de preparar y encontrarse en forma accesible); establecer como norma que la manera de introducir la quinua al mercado debe ser siempre bien lavada y libre de suciedad; posicionar el grano de tamaño mediano y menudo; centrar la promoción en los segmentos altos y medios; comercializar quinua embolsada y mencionar un mensaje del tipo «super alimento, limpia, lista para su consumo, no requiere lavar»; la presentación debe ser en volúmenes entre 250 y 500 gramos; para acceder a los estratos altos hay que venderlos por intermedio de los supermercados; realizar degustaciones; distribuir recetas e información clara sobre sus valores nutritivos; introducir productos con valor agregado (procesados).

5.4 Desarrollo del proyecto

a. Mejoramiento de la producción agrícola y la agroindustria local (Puno)

El plan de acción consistió en trabajar en el departamento de Puno, tanto a nivel de agricultores como a nivel de las pequeñas plantas procesadoras orientadas a la producción de quinua grano (perlada y/o lavada), hojuelas y harina.

La estrategia del proyecto consistió en desarrollar una operación integral que conjugaba la asistencia técnica, nuevos esquemas comerciales, acceso al crédito y capacitación en gestión empresarial, a fin de lograr los objetivos planteados en términos de mejoras del ingreso y el empleo. En las provincias de Chucuito, Puno y el Collao, las actividades fueron ejecutadas por el Centro de Investigación de Recursos Naturales y Medio Ambiente (CIRNMA).

A nivel de la agricultura, se trabajó con alrededor de 700 familias, abarcando un superficie de 420 Ha, a las cuáles se les brindó asistencia técnica y crédito (vía una línea de financiamiento aportada por el Fondo General de

Contravalor Perú-Canadá). Se obtuvieron rendimientos promedios entre 750 y 1,400 Kg./ha., que superaban ampliamente los promedios departamentales (que llegaban a 500 Kg./ha.). Por otro lado, la quinua obtenida era de alta calidad comercial, de buen tamaño de grano, de variedades clasificadas y tenía una reducción entre el 50 y 60% de la presencia de puntos negros. Las principales variedades sembradas fueron: Blanca de Juli, Kancolla y Kamiri.

Por el lado de la comercialización, se accedió a diferentes mercados de carácter regional y nacional, habiéndose canalizado 370 y 428 Tm. en las dos campañas, respectivamente. Se propició la articulación de los procesadores con municipios provinciales y distritales en el marco de los programas de ayuda alimentaria; así mismo, se hicieron contactos para mejorar la demanda de los derivados de la quinua (hojuelas, hojuelas pre-cocidas, mezclas instantáneas, mezclas de harinas) y también enlaces entre productores y procesadores mediante visitas a los centros de producción. Paralelamente se participó en las licitaciones de organismos estatales (PRONAA) y en ferias regionales (cabe indicar que en dos ediciones del Festival Internacional de la Quinua y Cañihua, llevadas a cabo en Puno, los participantes del programa lograron los primeros puestos tanto en la categoría de productores de grano entero como en la referida a la agroindustria).

En el caso de los mercados nacionales, se llevó a cabo un primer acercamiento al mercado de Lima, lográndose contactos a nivel de mayoristas y de empresas procesadoras, y se participó en las dos últimas ediciones de la Feria Alimentaria (Feria internacional de alimentos y bebidas).

Por el lado de las pequeñas plantas procesadoras, se brindó asesoramiento empresarial y asistencia técnica en agroindustria, orientada principalmente a la evaluación de plantas, estudios de ampliación, modernización de equipos y mejoramiento del nivel de tecnologías de procesos. Además, se canalizaron fondos de crédito para capital de trabajo y equipamiento durante los últimos dos años.

Una de las grandes limitaciones de la pequeña agroindustria rural, fue el escaso desarrollo en la presentación (empaques) de sus productos. Como se sabe y es de común aceptación, en el marketing moderno se debe priorizar una adecuada presentación para llegar de mejor manera al consumidor final. Dentro de ese contexto, se desarrolló con las empresas procesadoras de Puno y Juliaca, nuevas presentaciones que trataban de resaltar las características identificadas por los consumidores como las fortalezas de los cultivos andinos

(que fueron señaladas en el punto anterior). Como lógica se puede mencionar la idea de “quitarles el poncho” a estas nuevas presentaciones y hacer una visualización más competitiva de los diferentes productos.

Como una forma de potenciar y darle economías de escala a la agroindustria local, se apoyó a la Asociación de Agroindustriales de Granos Andinos (ASAIGA), que tenía como objetivo mejorar la eficiencia en la transformación y comercialización de los granos andinos, conquistar nuevos mercados, gestionar eventuales préstamos para sus asociados y servir como un organismo que fortalezca la gestión empresarial para los procesadores de granos. Posteriormente se encargaron de la tarea de canalizar el producto en forma consolidada y generar un sello regional de calidad para la quinua (en el contexto que el departamento representa casi el 70% de la producción nacional).

En general, se puede decir que se avanzó en tratar de consolidar la oferta agrícola, mejorar la tecnología de procesamiento industrial y obtener un mayor conocimiento del mercado. También se trabajó en el desarrollo e introducción comercial de la quinua-grano y los productos derivados, dada la posibilidad de acceder a tecnologías que resuelvan el problema de los «puntos negros» (mediante selección cromática).

b. Modernización de productos

Un primer paso en esta línea lo realizó la empresa Industrias Alimenticias Cusco S.A. (I.A.C.S.A., más conocida como INCASUR), que en mérito a la marca de sus productos, llegó a ser una empresa líder en la producción de derivados de quinua y kiwicha. Esta empresa lanzó al mercado varios productos con un sentido de “marketing” diferente y fue de las primeras en invertir en envases atractivos y de calidad de exportación como estrategia para competir en el mercado. También dentro de su estrategia se contó con cuatro distribuidores nacionales y una fuerza de venta dedicada específicamente al departamento de Lima, que concentraba el 60% de sus ventas. Su principal producto es el cereal “Kiwigen”, que ocupa el 35% de sus ventas totales y recientemente ha lanzado al mercado los productos “Quinua-pop” y “Kiwichapop”, orientados a segmentos medios del mercado de Lima.

Otro antecedente importante fue el producto “Quinua-Avena”, promovido por la empresa La Frontera (Clemens Peruana), que se vende tanto en autoservicios como en tiendas y bodegas. También se pueden mencionar los casos,

recientes, de diversas instituciones de desarrollo que trabajan con la intención de lograr formulaciones alimenticias de granos andinos, orientadas a programas de nutrición infantil (una de ellas es PRISMA).

El 1998, el Programa ASO de COSUDE, organizó una acción experimental de promoción de cultivos andinos transformados (PROCAT), concebida dentro de su estrategia de construcción de encadenamientos que apuntan a potenciar las inversiones en el sector privado, con base a la demanda de mercado. La metodología utilizada ha consistido en la realización de un concurso para identificar productos procesados que tuvieran como base principal el uso de quinua y kiwicha, premiándolos con el financiamiento de una campaña de promoción para su lanzamiento comercial. Un primer punto interesante a destacar es la respuesta de las diversas empresas en 1998: en total 51 empresas recogieron bases, de éstas 15 presentaron propuestas y finalmente 8 fueron calificadas por un jurado calificador. Otro hecho a llamar la atención consiste en que la mayoría de las propuestas observaron debilidades en las «estrategias de mercadotecnia», lo que indica el escaso desarrollo en esta línea y las necesidades principales de asistencia técnica para un mayor desarrollo comercial.

Como resultado del concurso se tuvo las siguientes propuestas ganadoras: “Nutrepilas” (cereal para el desayuno), “Kiwichoc” (golosina nutritiva) y “Fruki’s” (hojuelas para el desayuno). Esto ha implicado la presencia en el mercado de nuevos productos con un interesante nivel de procesamiento, ya que los dos primeros pasan por un proceso de extruido que conllevan niveles de inversión y de mayor sofisticación desde el punto de vista tecnológico. Todos estos productos destacan el valor nutricional de sus componentes, dentro de su estrategia comercial orientada a un nivel socio económico medio y alto, entrando a competir en un segmento donde la promoción es sumamente importante (dos de los productos realizaron publicidad por televisión y desarrollaron campañas de “merchandising”).

5.5 Experiencias de exportación

En la zona de Puno, en el marco de un proyecto de desarrollo (Proyecto Waru Waru de CARE Perú) se viene fomentando el rescate y reproducción de ciertas variedades de quinuas nativas de color. En colaboración con el Centro de Servicios de Puno (Proyecto PRA), se han enviado muestras de 100 kilos a una empresa norteamericana (Quinoa Corporation), la cual muestra interés en desarrollar productos exóticos a partir de quinua, en particular con varie-

dades nativas, asociadas a la idea de productos ecológicos y producidos en campos de Waru Waru, una tecnología rescatada de la época pre inca.

La característica diferencial de este producto es su color: la variedad "Pasankalla" muestra un color castaño rojizo y tamaño mediano. Las variedades de color son más rústicas y algunas de ellas son dulces y aptas para ser utilizadas en una serie de platos como purés, sopas, harinas, pasteles, bebidas y productos expandidos.

Ya en los años 80 se había puesto interés en las variedades de color, pero sin resultados visibles ya que en esos años la quinua boliviana (de tamaño grande y blanco) estaba en plena difusión en los mercados internacionales y en función a eso los esfuerzos se orientaron a introducir estas variedades en el altiplano puneño. Los resultados fueron poco alentadores ya que las variedades logradas (Kancolla, Blanca de Juli, Cheweca, entre otras) no lograron alcanzar el tamaño y color de las variedades bolivianas.

A partir de estas posibilidades se ha diseñado una estrategia para aprovechar esta oportunidad comercial de las variedades de color. Se ha precisado que la calidad es la de un grano homogéneo en color y tamaño, libre de impurezas, libre de agentes contaminantes como patógenos y agroquímicos; el color rojo uniforme al estar lavado; el tamaño es de 1.2 mm de diámetro a más; el empaque se debe realizar en sacos de polietileno con una capacidad de 50 kg.

En función a la expectativa de la empresa importadora mencionada, se ha iniciado una experiencia, generándose acuerdos contractuales entre los diferentes actores (una empresa local, la Universidad del Altiplano para brindar la asistencia técnica requerida y una empresa procesadora que dará el servicio de clasificación, limpieza, pretratado y envasado). En función a una respuesta positiva del mercado, se pueden consolidar los lazos entre productores y empresas, aumentando las escalas del negocio progresivamente.

Es necesario seguir desarrollando los aspectos tecnológicos productivos de la variedad rescatada, a fin de ajustar las prácticas productivas y la depuración varietal, que permita obtener una buena productividad, uniformidad y calidad del producto. De tal manera que llegado el momento de consolidación de nichos de mercado, se está en condiciones de tener una base productiva confiable, lista para atender las demandas del mercado.

Esta experiencia apunta a un mercado final asociado a un concepto de "nicho" que ha sido identificado por la empresa. Los productos de esta línea

que están disponibles en Estados Unidos, se encuentran generalmente disponibles en tiendas o almacenes de comida especializada para la salud (esto indica que el consumo es altamente exclusivo). Se debe promocionar el producto a través de la superioridad nutricional frente a otros productos (promoviendo los beneficios en salud) y por el lado del impacto social para expandir mercados (el consumo en el mercado norteamericano tiene una "conciencia social" que se encuentra en crecimiento), en el sentido de apelar a la historia del producto para llamar la atención de los consumidores.

En tal sentido, la apertura de mercados para quinuas de color es una gran oportunidad para recuperar estas variedades de color y se debe continuar explorando los mercados norteamericano, europeo y asiático con base a atributos como calidad nutricional, sabor, palatabilidad.

5.6 Conclusiones

La situación inicialmente encontrada indicaba una realidad donde el consumo de quinua estaba mayormente asociado a patrones regionales. Por el lado de la producción existía una alta variabilidad y una mezcla de variedades que restaban calidad comercial al producto. Por el lado de la transformación, existía un escaso desarrollo de técnicas de procesamiento y equipo.

Los consumidores, a través de un estudio financiado por dos agencias internacionales, indicaban la necesidad de resaltar los principales atributos del producto (nutritivo), comercializar quinua bien lavada y libre de suciedad, comercializar quinua embolsada, aprovechar el mensaje "super alimento, limpia y lista para su consumo, no requiere lavar", modernizar las formas de presentación e introducir productos con valor agregado.

A nivel de la producción agrícola se ha venido avanzando en el uso de variedades mejoradas con rendimientos promedios por encima de los niveles regionales y con una menor presencia de puntos negros (aumentando su calidad comercial).

Por el lado de la pequeña agroindustria rural, se ha venido dando un proceso de relativa modernización con énfasis en la generación de nuevas presentaciones y la posibilidad de generar economías de escala para darle competitividad regional al producto (a través de una asociación y un sello regional de calidad).

La modernización de los productos ha empezado a desarrollarse y existen en el mercado tres nuevos productos que tienen un nivel de procesamiento más exigente y con presentaciones novedosas, utilizando las herramientas de mercadotecnia para su promoción (inclusive se ha realizado publicidad en televisión).

Los resultados generales obtenidos fueron interesantes y aleccionadores. En el caso del cereal para el desayuno, el producto se distribuyó a través de autoservicios (Wong, Metro y Santa Isabel) y permaneció siete meses en el mercado. La golosina nutritiva, a través de una distribución horizontal, se ha posicionado en el segmento objetivo correspondiente a su estrategia y tiene interesantes proyecciones que superan los cálculos inicialmente estimados. Las hojuelas para el desayuno, han reponenciado su presencia en el mercado y planean expandirse a otros segmentos.

Existen buenas posibilidades para explorar la exportación de la quinua. Recientemente se vienen implementando experiencias orientadas a revalorar las variedades de color asociadas a nichos de mercado identificados y que reconocen las características específicas de estas variedades.

Lo anterior indica que existen buenas posibilidades de desarrollar nuevos esquemas comerciales que pueden aplicarse a productos andinos, como quinua, y que se deben aplicar herramientas de mercadeo para lograr un posicionamiento comercial adecuado. Finalmente, hay que indicar que queda pendiente analizar la participación del Estado (vía sus programas de compra de productos locales para los programas de reforzamiento alimenticio) y la viabilidad de la exportación de las variedades de quinua que se siembran en el Perú.



Diversas presentaciones de productos-cereales



Productos procesados en mercado local



Presentación de quinua grano



Empresa pionera en cereales andinos

CASO 6: DESARROLLO COMERCIAL DE UN PRODUCTO DE EXPORTACIÓN - ALCACHOFA SIN ESPINAS²⁹

6.1 Antecedentes

La alcachofa es cultivada en el Perú principalmente en la zona del Valle del Mantaro. El área cultivada a nivel nacional es pequeña y está limitada porque la demanda del gran mercado de consumo de Lima se encuentra también limitado en su crecimiento. Este valle responde por aproximadamente el 75 al 80% de la producción nacional de esta hortaliza y cuenta con rendimientos por lo menos 100% mayores a los obtenidos en otras zonas productoras, demostrando así que el cultivo está bien adaptado a las condiciones medioambientales de esa región.

El Valle del Mantaro en el Perú cuenta con tres zonas bien diferenciadas entre sí:

- *Zona de valle:* ubicada a una altitud de 3200 a 3400 m.s.n.m., cuenta con buenos suelos, dotados en su mayoría de sistemas de riego e infraestructura vial en óptimas condiciones, que permite una mecanización de la agricultura. Sin embargo, a pesar de estas potencialidades, existe una alta fragmentación de los terrenos, así como problemas de índole climatológico (heladas, granizadas, etcétera). En esta zona los principales cultivos son papa, maíz, trigo, hortalizas, etcétera. Se puede mencionar una fuerte relación en el abastecimiento de productos a los mercados mayoristas de la ciudad de Lima.
- *Zona media:* se encuentra entre los 3400 a 3600 m.s.n.m. y se caracteriza por la existencia de terrenos con fisiografías ligeramente accidentadas, con pendientes moderadas a fuertes. Se desarrollan básicamente actividades agropecuarias. La mayoría de las parcelas no poseen un sistema de riego y existe dificultad de acceso a la zona. Los niveles de producción son bajos y los cultivos principales son la papa, trigo cebada, entre otros. También se encuentran áreas adecuadas (con microclimas aparentes) para el cultivo de hierbas aromáticas, alcachofa, ajo y otros cultivos alternativos. A diferencia del valle, en esta zona se encuentran asentadas comunidades campesinas con una organización vigente, siendo los terrenos de propiedad comunal e individual.
- *Zona alta:* ubicada sobre los 3600 m.s.n.m. Se encuentran aquí áreas mayormente ganaderas, así como cultivos de cebada, quinua, kiwicha, maca,

ajo, etcétera. La agricultura es básicamente en secano, con problemas de accesibilidad y bajos rendimientos, debido principalmente a las inclemencias climáticas. La tenencia de la tierra se caracteriza por ser principalmente comunal. La zona alta tiene potencial para la actividad pecuaria y cultivos como la maca y el ajo.

6.2 Potencial comercial

Al iniciar acciones en esta línea productiva, se veía que esta limitante de la demanda indicaba que no era una buena alternativa que los pequeños agricultores de la zona aumenten sus áreas de producción de alcachofa, pues cuando lo habían hecho en anteriores oportunidades, los precios bajaron demasiado, quitándole rentabilidad al producto. Sin embargo, se pudo verificar que si su producción calificaba para el mercado externo el área de siembra podría incrementarse, dando lugar a mayores ingresos y a mayor empleo en la zona, en vista que su cultivo requiere abundante y permanente mano de obra.

Se encontraron referencias de que las variedades que cumplen con las características de calidad que demandan los mercados de Estados Unidos y Europa, producen bien bajo las condiciones ecológicas del Valle del Mantaro. La información indicaba que el producto para estos mercados debía ser esencialmente del tipo "sin espinas", además de responder a determinados calibres y aspectos sanitarios, posibles de cumplir, referidos a la "frescura" del producto. Sin embargo, el cultivo de estas variedades no tenía difusión en el país, debido a que el consumidor peruano no estaba acostumbrado a este tipo de alcachofa.

En razón a lo anterior, se consideró necesario determinar cuáles eran los cultivares de alcachofa que calificaban para el mercado externo y que se podían sembrar en esta región, así como su comportamiento durante todo el año, visualizando las mejores épocas en que se debe exportar para alcanzar los mejores precios (se conocía preliminarmente que la variedad "Green Globe" se adaptaba bien en este valle y que producía igual o más que la variedad criolla). Esta situación vislumbraba la posibilidad que los pequeños agricultores de la zona puedan sembrar y producir alcachofas sin espinas, como una alternativa para elevar la rentabilidad de sus parcelas.

El Valle del Mantaro, y sobre todo las provincias de Concepción y Jauja, presenta, durante la mayor parte del año, condiciones agro-meteorológicas apropiadas para la producción intensiva de alcachofa. Los productores de esta zona son de muy antigua tradición agrícola y conducen sistemas de pro-

ducción diversificadas que incluyen este cultivo. La adaptación de la alcachofa sin espinas a estas condiciones ambientales ha sido positiva, por lo menos en lo que concierne al cultivar "Green Globe", según se había comprobado en pequeña escala a través de la experiencia local. Por lo tanto la aceptación y aplicación de un paquete tecnológico integral no debería ofrecer mayores dificultades para los productores tradicionales de alcachofa.

6.3 Características de la estrategia propuesta

Con apoyo del Proyecto MSP, y la participación de varias ONGs locales, se diseñó un plan de acción con el objetivo de aumentar los ingresos de los pequeños productores organizados, y generar más empleo en la región, a través de la introducción de nuevos cultivares de alcachofas adecuados para el mercado externo, a través de la adopción de nuevas técnicas en el proceso productivo y el fortalecimiento de la capacidad empresarial de sus instituciones gremiales.

De manera particular, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Incrementar la producción de alcachofas con calidad de exportación, que satisfagan las exigentes demandas de los mercados externos.
- Fortalecer la capacidad empresarial de las organizaciones de productores de alcachofas involucradas en el proceso productivo.
- Mejorar la comercialización de la alcachofa, enlazando a los productores con mercados alternativos, enfatizando mercados de exportación en USA, Europa y Asia.
- Promover la comercialización de alcachofa sin espinas en el mercado doméstico, de forma tal que absorba el «descarte» resultante de la producción destinada al mercado internacional.

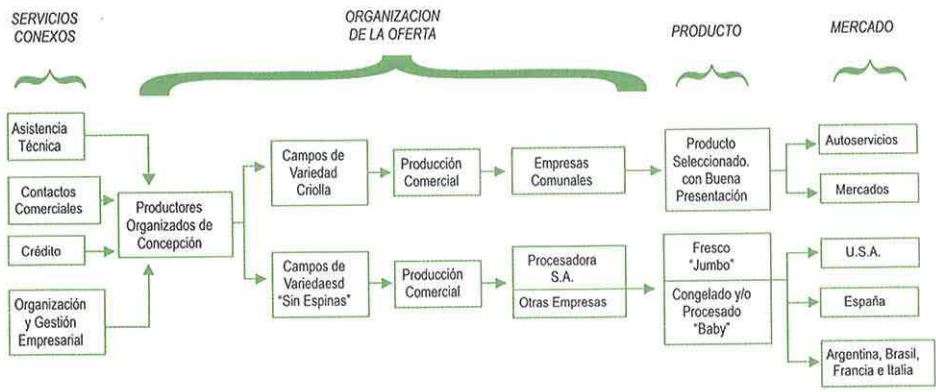
Como estrategia se planteó lo siguiente: (i) capacitación a los productores organizados del Valle del Mantaro, en técnicas de producción modernas de alcachofas sin espinas con calidad de exportación; (ii) formar personal técnico local que apoye a los agricultores alcachoferos de la zona, en la aplicación de paquetes técnicos propuestos.

El trabajo se concentró en las provincias de Concepción y Jauja, pues los agricultores de estos lugares ya contaban con suficiente experiencia en la producción de alcachofa criolla con espinas y algunos agricultores tenían conoci-

mientos preliminares en lo referente a la alcachofa “sin espinas”. En la zona también existían ONGs que habían desarrollado alguna experiencia en esta línea productiva.

En el siguiente gráfico 21 se muestra la forma en que se planteó el desarrollo articulado de la cadena agrocomercial.

Gráfico 21. Proyecto MSP: Esquema de articulación de alcachofas



Fuente: Elaboración propia.

6.4 El mercado internacional

La demanda a nivel mundial de alcachofa de variedades “sin espina”, es tan importante como la del espárrago, siendo España e Italia los principales productores y exportadores. Existen posibilidades para exportaciones desde el Perú, del producto en fresco, durante los meses de octubre y noviembre, que son meses en que existe un “espacio” en el mercado internacional. Otra oportunidad de exportación es la de un producto procesado, para lo cual se requiere de un procesamiento industrial del producto, que puede ser bajo la forma de congelado y/o conserva.

En las dos formas, tanto en congelado como en conserva, existe un proceso de industrialización complejo en el cual las plantas de procesamiento cuentan con líneas que les permite procesar de 10 a 20 Tm/hora, siendo factible este tipo de industrias en países como España. Otra forma de procesamiento es

aquella que se considera artesanal por la cantidad de mano de obra que se requiere para el procesamiento y que también utiliza una materia prima cuya cabezuela es de tamaño pequeño (diámetro ecuatorial 5.5 cm. y con un peso entre 30 a 50 grs.). Este producto se vende en los Estados Unidos presentándolo como una verdura libre de grasas, baja en calorías y con abundante fibra.

La variedad que predomina en el mercado norteamericano es la "Green Globe", cultivada masivamente en Castroville - California, comprendiendo el 95% del área cultivada en ese país. Esta variedad no tiene espinas, es de color verde y forma redondeada, además de alcanzar gran tamaño cuando madura. No obstante que la "Green Globe" puede producirse todo el año, el pico de más del 80% del total de producción se presenta en la primavera.

Las importaciones en fresco destinadas a los Estados Unidos provienen principalmente de Chile y México. En todos los casos, las importaciones se realizan para la demanda de los meses de enero, abril, octubre y noviembre. En los EEUU, la alcachofa fresca se vende en cajas de 23 Lb., equivalente a 10.4 Kg. con indicación de tamaño/calibre. Para el consumo en fresco, el mercado norteamericano demanda los tamaños "large", "medium" y "small", que en conjunto comprenden algo más del 90 % de las ventas totales de alcachofas en ese país. Para este mercado, la alcachofa, debe ser palatable y tierna, pues la costumbre es comer toda la inflorescencia.

6.5 El Producto: alcachofa sin espinas

La alcachofa (*Cynara scolimus*) es una hortaliza demandada por el mercado de alto poder adquisitivo de Estados Unidos, Europa y Asia. Todas las variedades comerciales cultivadas en el mundo son semi-perennes, salvo la variedad Hazera (Israel) que es anual. El período vegetativo es de 3 a 5 años, dependiendo de la variedad, clima y manejo a que esté sometida la planta.

La producción de alcachofa es favorecida por climas húmedos, siendo que en los climas secos se abre el fruto y se vuelve muy fibroso. Asimismo, la planta es muy sensible a los excesos de agua, con lo cual se desarrollan enfermedades producidas por hongos.

Luego de ser cosechada, la alcachofa fresca debe enfriarse para quitarle lo que se conoce como el "calor del campo". Este proceso se puede hacer con Hidroenfriadores u otro sistema (la temperatura debe bajarse a 3° - 4° C).

Esta hortaliza, que se cultiva en áreas muy reducidas en el mundo, es muy apreciada en los mercados internacionales, siendo considerada un producto "especial". En Europa se consumen variedades de diversos tamaños, formas y colores (hasta morado), y tanto en fresco como en conserva. En Estados Unidos también se consume en fresco y en conserva pero solo las variedades de color verde. En ambos casos las variedades son sin espinas.

Su presencia en los mercados internacionales es estacional, siendo cosechada en primavera en los países de clima templado. Esta característica limita su consumo fresco casi exclusivamente a esa época. En la contra-estación se consume en conserva y fresca importada o local, pero en menores volúmenes.

En el Perú se cultiva la variedad llamada "criolla", que se caracteriza por tener espinas y ser bastante fibrosa, motivos que impiden su cabida en los mercados internacionales. La producción de alcachofa se presenta con picos en los meses de octubre a abril para la sierra y julio a diciembre en la costa. Sin embargo, no se debe descartar la posibilidad de cultivarla en mayores extensiones en la sierra y cosecharla en otras épocas. La superficie anual cosechada en los últimos diez años se ha movido entre 105 y 290 Ha., de acuerdo con las características del mercado nacional, que es inestable, sobre todo cuando se trata de un producto fresco de consumo tradicional, aunque no muy popular.

6.6 Los productores del Valle del Mantaro

En la zona los agricultores se han organizado con fines de trabajar en esta línea productiva en las denominadas "empresas comunales" (promovidas por el Ministerio de Agricultura). Una empresa comunal es una persona jurídica de derecho privado, formada por los miembros de una organización local, ya sea una comunidad campesina, ronda campesina, comunidad nativa, asociación o comité de productores o por los integrantes de un centro poblado o caserío. La empresa comunal está dedicada a producir bienes y/o servicios, empleando adecuadamente los recursos de su propiedad, el trabajo de sus integrantes, el financiamiento interno o externo, así como ayuda mutua, imaginación e iniciativa empresarial. Su organización es de carácter grupal y autogestionaria, y se orienta principalmente a organizar en forma empresarial a los pequeños productores de la sierra y selva del país.

Estas formas de organización desarrollan sus actividades dentro del ámbito determinado por la organización local que le dio origen.

Los objetivos que se plantean las empresas comunales son (en teoría):

- Incrementar el ingreso económico de los socios.
- Fomentar y mejorar la capacidad competitiva de los productores campesinos que poseen pequeñas parcelas o pocos animales, los mismos que necesitan unirse para mejorar su producción, manejar adecuadamente sus recursos naturales y enfrentar mejor los riesgos de mercado.
- Mejorar su capacidad productiva y comercial, aumentando la calidad y precios de sus cosechas y crianzas, ofertando y vendiendo mayores volúmenes a los comerciantes, aprovechando economías de escala, consolidando la compra de los insumos que necesitan o vendiendo directamente en la ciudad al consumidor e industrializando su producción para que adquieran mayor valor agregado.
- Promocionar la organización de los pequeños agricultores para que puedan administrar el financiamiento de los fondos rotatorios y préstamos que otorgan tanto el sector público y privado nacional como la cooperación internacional.
- Fomentar la solidaridad, comprensión, coordinación y la capacidad de decisión de los campesinos pobres que viven en lugares comunes altoandinos o amazónicos.

Dado que el modelo de organización en “empresas comunales” fue una iniciativa ligada al sector público, ha tenido un desarrollo relativo menor, trabajando los agricultores de manera más bien individual y agrupándose principalmente con fines comerciales.

6.7 Desarrollo del proyecto

Inicialmente se comprobó, en forma experimental, la adaptación de variedades extranjeras de alcachofas en la Estación Experimental “Donoso” en Huaral (Lima). En menor escala se probó la variedad “Green Globe” en el Valle del Mantaro, aunque como siembra aislada realizada por un “tesista”. En todos los casos, los resultados obtenidos presentaron un comportamiento similar al de la variedad «criolla» en esos mismos lugares, inclusive con similares rendimientos.

Estos primeros resultados indicaban que considerando que la variedad «criolla» es la misma que se produce en el Valle del Mantaro y con mucho mayor

productividad que en Lima, era posible estimar que el comportamiento de las variedades extranjeras al ser sembradas comercialmente en esta zona, sería similar en cuanto a adaptación (las condiciones ambientales son similares a la primavera en Castroville) y a rendimientos. Esta aseveración se sustenta también en que la mayor y casi única diferencia entre las variedades extranjeras y la «criolla», estaba dada por la ausencia de espinas.

a. Conocimiento tecnológico

Considerando que en las zonas aledañas a San Francisco (California), se producía y despachaba el 85% de la alcachofa consumida en los Estados Unidos y que la cosecha y el procesamiento de post cosecha se realizaba entre marzo y abril de cada año, resultó conveniente que personal del Proyecto MSP visitara plantaciones y empresas comercializadoras en California con la finalidad siguiente: observar tecnologías de producción; observar tecnologías de post cosecha y métodos de empaque y transporte; contactar a comercializadores de la producción de California; contratar asistencia técnica norteamericana especializada en producción, post cosecha, empaque y transporte.

Como producto de un viaje realizado a Castroville (California, Estados Unidos), se pudo constatar varias cuestiones referidas a la tecnología:

Tecnología de Producción

Se observó que, en términos generales, la tecnología norteamericana no difería mucho de la utilizada en el Perú (zona de Concepción y alrededores). Lo más destacable en este aspecto consistió en precisar la necesidad de introducir las variedades demandadas por el mercado, especialmente la "Green Globe". La propagación se acostumbra hacer por medio de "hijuelos" (Green Globe), tal como es costumbre en Concepción. Sólo las otras variedades se multiplican por semilla. También se pudo precisar la tecnología de manejo de cultivo. Se observó que la cosecha se procesaba manualmente y la realizaba personal bien entrenado, pues era necesario cosechar solo las alcachofas que estaban "maduras". Se depositaba el producto en bolsas que los cosechadores llevaban en sus espaldas, para depositarlas en "bins" especiales al final de cada recorrido.

Tecnología de post-cosecha y transporte

Este es un aspecto importante para la calidad del producto final. Si bien la metodología utilizada en California era muy costosa, esto respondía en

parte a los costos operativos y a los volúmenes que manejaba cada productor/comercializador. Se estimó que para Perú se podía adaptar para alcachofa algo de la tecnología de post cosecha utilizada en el espárrago y trabajar bien y eficientemente con menores costos.

Una empresa de la zona realizaba la selección, clasificación y empaque en el campo, utilizando equipos móviles que eran trabajados por 24 personas, además de los operadores del transporte hasta el equipo.

Dentro de la primeras 3 horas después de la cosecha y cuando ya está empacado el producto, los productores de California enfriaban la alcachofa a 5°C. El almacenamiento y transporte se realizaba a 0°C ó ligeramente encima de esta temperatura (no más de 2°C) y con 90-95% de humedad relativa, para evitar el deterioro de su calidad.

Se determinó que el enfriamiento era procesado por hidro-enfriamiento, que puede ser al vacío (menor tiempo), en enfriadores con capacidad para 2 a 10 "pallets"; o bien por inmersión en agua o por varias cortinas de agua fría (demora más), pero siempre cuando ya están empacadas. Esta característica para el enfriamiento requiere contar con una caja muy bien encerada, pues se moja totalmente.

b. Evaluación agronómica del Valle del Mantaro

La opinión especializada, contratada por el proyecto, indica que las condiciones climáticas en el Valle del Mantaro son especialmente convenientes para la producción de alcachofa en virtualmente cualquier época del año. Las principales recomendaciones pueden resumirse de la siguiente manera:

- Introducir en el Perú el cultivar "Green Globe" propagado vegetativamente (Vegetatively Propagated Green Globe - VPGG) de los Estados Unidos y/o desarrollar cultivares que sean fenotípicamente similares al VPGG.
- Modificar el manejo post cosecha, enfriamiento y almacenamiento utilizados en el Valle del Mantaro, para permitir que las alcachofas lleguen a los mercados norteamericanos en condiciones aceptables.
- Experimentar el uso del cultivar VPGG y/o cultivares similares a este, con la finalidad de afinar las prácticas para la producción de alcachofas y llegar a los mercados de los EE.UU durante el período Junio-Diciembre.
- Experimentar con cultivares VPGG y/o cultivares similares a este, con la finalidad de maximizar la producción de alcachofas con por lo menos 8.9

cm. de diámetro y 280 gr. de peso, mientras se desarrollan mercados alternos para las alcachofas de menor tamaño.

c. Plan piloto de comercialización

En este contexto, una empresa privada (Procesadora S.A.) accedió a un nicho de mercado (España) que permitía ofrecer un producto para procesar las alcachofas bajo la forma inicial de congelado y más adelante en conservas.

En tal sentido, se realizó un acercamiento entre la empresa comunal y un grupo de agricultores definiendo los siguientes roles:

Agricultores

- Desarrollar el cultivo de acuerdo al cronograma de producción agrícola que se establece en forma conjunta.
- Preparar el cultivo de acuerdo al paquete tecnológico requerido para el mercado de la empresa exportadora, para ello debe contar con los insumos necesarios y en el momento oportuno.
- Entregar a la empresa exportadora la materia prima requerida por la empresa exportadora, de acuerdo a la calidad y cantidad acordada en el convenio firmado entre las partes.
- Contar con la seguridad en el manejo agrícola del cultivo mediante la prestación de asistencia técnica.

Empresa

- Contratar con los agricultores involucrados en el proyecto, la compra de toda la materia prima que produzca el agricultor de acuerdo a las condiciones de calidad aprobadas por las partes.
- Fijar en el contrato, el precio de compra de la materia prima que entregará el agricultor a la empresa.
- Instalar en una zona cercana al área agrícola una planta de procesamiento, dado que empezarán con una producción de alcachofas congeladas IQF.
- Contar con servicios de congelado IQF, en el momento oportuno para recibir la materia prima producida por los agricultores.
- Proveer de envases de cosecha necesarios en cantidad para recibir la materia prima de los agricultores del proyecto.

Proyecto

- Desarrollar el paquete tecnológico para los agricultores que trabajan en el esquema planteado.

d. Desarrollo de la experiencia

Al iniciarse el programa de producción de alcachofas sin espinas, se calibró el producto con el objetivo de enviar a la agroindustria las cabezuelas tiernas ("alcachofines") para ser empleada en la producción de corazones (que es el producto a exportarse a los mercados externos). En tal sentido, el sistema de producción que tradicionalmente se tenía para el cultivo de alcachofas, se adaptó para la producción de alcachofas bebé (por el tamaño) de esta variedad.

Primera campaña

Los cultivos (en total 42 Ha.) se instalaron entre Diciembre de 1999 y Enero del 2000; los períodos normales de instalación de plantas de alcachofas (en la zona de trabajo, microcuenca de Achamayo) se realizan entre Agosto y Noviembre y la cosecha se inicia aproximadamente a los 80 días de instalado el campo. Esto indica que se inició la campaña con bastante retraso, por lo que las cosechas se iniciaron cuando precisamente las condiciones agroclimáticas se tornaban completamente adversas para el cultivo, ya que la humedad ambiental disminuyó (el descenso de la temperatura fue muy fuerte).

Para la instalación de los campos se sugirió los siguientes distanciamientos: entre surcos 1 mt. y entre plantas 0.80 mt., estableciéndose con ello una densidad de 12,500 plantas por Ha. También se tuvo aproximadamente 18 Ha. (de las 42) con un distanciamiento de 0.80 mt. entre plantas y 1.25 mt. entre surcos, con una densidad de 10,000 plantas por ha.

Los plantines fueron preparados en un vivero privado; a pesar del traslado desde Lima a la zona de producción (5 horas de viaje) no sufrieron daños, ya que no se redujeron los niveles de instalación y prendimiento en el campo. Durante el desarrollo del cultivo no se presentaron mayores problemas de ataque de plagas o enfermedades, por lo que el uso de pesticidas fue mínimo.

Las cosechas se iniciaron a partir de los 5 meses de instalado el cultivo y se presentaron diversos niveles de productividad (influenciado por las características del suelo, manejo de la planta y las condiciones agroclimáticas que se enfrenta-

ron). Se ha calculado que entre el 10 y 15% de las plantas instaladas presentaron una producción tardía aún cuando el resto ya concluía su producción.

Las cosechas fueron manuales y con los siguientes calibres requeridos por la empresa:

CALIBRES (cabezuela cónica y redonda)	DIAMETRO ECUATORIAL (en cm.)	PRECIO (US\$/Kg.)
Primera	3 - 5	0.45
Segunda.	5.1 - 6	0.20
Tercera.	6.1 - 7	0.10
CALIBRES (cabezuela arrosada y con ómbigo)	DIAMETRO ECUATORIAL (en cm.)	PRECIO (US\$/Kg.)
Primera	3 - 4	0.45

El producto luego de ser cosechado en campo se entregó al centro de acopio, en el que se realizan las labores de post cosecha: pesado, selección, sacado del calor del campo, clorado y almacenamiento. Luego se trasladó en una unidad refrigerada a la planta de procesamiento ubicada en la costa (ciudad de Chiclayo).

Todas la actividades correspondientes al proceso productivo (desde la identificación de las zonas de producción, recepción y distribución de plantines, capacitación, asistencia técnica y crediticia, acopio, manejo post cosecha, entrega a la empresa) contaron con el asesoramiento de una ONG local y con el apoyo técnico del Proyecto MSP.

Segunda campaña

Para la siguiente campaña (2001), la empresa presentó la propuesta de instalar 100 Ha. y decidió instalar el producto en el mes de agosto, ya que implementar un programa de importación de semilla, así como producción de plantines requiere tiempo. A partir de los campos instalados y usando «hijuelos» (sistema tradicional de propagación) se realizó una ampliación del área (entre 20 a 30 nuevas Ha.).

En esta campaña y con el apoyo de otros proyectos, se estableció una estrategia de financiamiento para poder cubrir los requerimientos financieros de la producción de alcachofa. Para esto se elaboró un flujo de requerimiento

financiero y producción, de manera que permitiera tener precisión sobre los niveles de costo y rentabilidad en cada campaña durante un período de 3 años.

Para la campaña 2001, se plantearon algunos ajustes tecnológicos. Terminada la cosecha y concluido el ciclo productivo de la planta, sucede el brotamiento de "hijuelos" y se pudo observar que el 88% de plantas presentan entre 3 a 10 hijuelos, por lo que de las 37 Ha. podían propagarse 10 a 20 nuevas. Técnica-mente se recomendó que en los campos en los que se realizará la segunda campaña se efectúe la poda de la planta madre, riego de campo, extracción de hijuelos, recalce, o transplante a otra parcela, aplicación de abono foliar y dosis de fertilización.

En el caso que se instale en campos nuevos se sugirió dos aspectos importantes: distanciamientos de 1.2 mt. entre surcos y 0.6 a 0.8 mt. entre plantas; lo cual conlleva densidades de 10,500 a 13,800 plantas por Ha.; cada hijuelo debería portar dos brotes.

En la primera campaña se detectó con precisión la importancia de contar con infraestructura especializada para el manejo post cosecha. Los primeros envíos se realizaron en forma tradicional (con mallas y sin cámara de frío) por lo que los rendimientos agroindustriales no fueron totalmente eficientes. Sin embargo, los posteriores envíos de producto con tratamiento post cosecha y cámara de frío mejoraron la calidad de la materia prima que ingresó a la planta agroindustrial.

6.8 Conclusiones

La alcachofa es cultivada en el Perú, principalmente en el Valle del Mantaro, constituyendo un "nicho" de oferta importante. El área cultivada a nivel nacional es pequeña y está limitada porque la demanda del gran mercado de consumo de Lima, se encuentra limitado en su crecimiento.

A través de un acercamiento del mercado, se llegó a precisar que si la producción calificaba para el mercado externo, se podría aprovechar "nichos" de mercado, en Europa y EEUU. En tal sentido las áreas de siembra podían incrementarse, dando lugar a mayores ingresos y a mayor empleo en la zona, en vista que su cultivo requiere abundante y permanente mano de obra.

Como producto del acercamiento al mercado se pudo establecer contacto con Europa y Estados Unidos, donde se llegó a precisar el tipo de producto demandado en ambos mercados. En el primer caso el producto se orienta al

tamaño de “alcachofines” con un procesamiento posterior y en el segundo caso en estado fresco (con golpe de frío) y en tamaño “jumbo”.

Mediante una alianza entre una empresa privada, productores organizados y la asistencia técnica de un proyecto de desarrollo se ha podido articular comercialmente el producto al mercado de Europa y se ha organizado una respuesta de oferta en adecuadas condiciones de calidad. Los planes futuros pasan por fortalecer y ampliar el acceso al mercado de EEUU, lo que posibilitaría el manejo de un mayor volumen de alcachofas de exportación



Campos de alcachofas en el valle del Mantaro



Muestras de productos enviadas al exterior



Procesamiento de la alcachofa Baby



Producto fresco en mercado final

CASO 7: DESARROLLO COMERCIAL DE PRODUCTOS PARA CONTROL BIOLÓGICO³⁰

7.1 Antecedentes

Un problema significativo que afecta a los agricultores, en general, es la creciente pérdida de la producción causada por el ataque de plagas insectiles a los diferentes cultivos, así como el creciente gasto en plaguicidas que los productores deben realizar para controlarlas.

En el Perú, las plagas ocasionan pérdidas anuales de alrededor de 35% de las cosechas y un 10% de los productos almacenados. A efecto de contrarrestar este problema, los productores utilizan plaguicidas en forma indiscriminada aumentando los costos de producción por cultivo, creando desequilibrio en los agroecosistemas y dejando residuos tóxicos en los productos de consumo.

Como una respuesta a esta situación, en los últimos años se han implementado una serie de experiencias orientadas a difundir el Manejo Integrado de Plagas (MIP) entre los agricultores, como una alternativa eficaz para el control de las plagas y una forma de incidir en la difusión de conocimientos, cambio de aptitudes y adopción de prácticas orientadas a disminuir las pérdidas.

Como en otros países, el control biológico está siendo promovido como parte del programa de MIP, diseñado para reducir el uso de pesticidas y mejorar los rendimientos de los cultivos. Sin embargo, hay que indicar que para conseguir una reducción significativa en el uso de pesticidas y tener un impacto agregado en los rendimientos, es necesaria la difusión en gran escala de la metodología del MIP y de los componentes del control biológico.

Cada plaga que afecta a cultivos alimenticios, de fibra o de madera, sufre algún grado de reducción por parte de organismos antagónicos, aún en los agroecosistemas más gravemente dañados. La consecuente reducción en el número y la severidad del daño se llama control biológico (CB).

Las ventajas del control biológico sobre el control convencional con sustancias químicas pueden resumirse en los siguientes aspectos:

- **Salud:** el control biológico tal como el control cultural de plagas tiene la ventaja de ser libre de efectos dañinos a la salud humana.
- **Costo:** en muchos casos (pero no en todos) el CB resulta ser mucho más barato que el control químico.

- **Resistencia:** en algunos casos es un proceso más lento que el desarrollo de resistencia a plaguicidas químicos.
- **Contaminación Ambiental:** reduce o elimina consecuencias adversas de la contaminación ambiental por los agroquímicos sintéticos.

Dentro de este contexto, se han planteado en el Perú alternativas en la línea del control biológico para el aprovechamiento de otros organismos para el control de plagas. Algunas instituciones (entre ellas el Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación - CEDEP) han implementado "laboratorios" para la producción de estos agentes. Sin embargo, todavía subsisten interrogantes sobre la viabilidad (principalmente económica) de esta línea productiva. En el presente caso se trata de precisar los factores que afectan la demanda y su posibilidad de crecimiento futuro, en el marco de Proyecto "Control de Plagas Claves de Importancia Económica en el Callejón de Huaylas y el Valle de Ica" que implementó CEDEP en 1997.

7.2 Las Plagas y su incidencia en la zona del proyecto

El enfoque principal del caso que aquí se presenta, estuvo orientado a trabajar con cultivos de importancia económica en las zonas elegidas. En el caso del Callejón de Huaylas (departamento de Ancash) dos de los cultivos más importantes son maíz y papa, los que forman parte importante de la dieta de los agricultores y constituyen, también, una fuente importante de generación de ingresos. La superficie dedicada a estos cultivos llega a 8,500 y 3,500 Ha., respectivamente. En el caso del departamento de Ica, el cultivo de algodón ocupa un área de alrededor de 18,000 Ha. y representa el 37.5% de la producción nacional, constituyendo una atractiva fuente de ingresos para los agricultores de la zona.

En el Callejón de Huaylas, la plaga más importante en el cultivo de maíz (choclo y grano) es el Mazorquero (*Heliothis zea*), seguido en orden de importancia por el Cogollero (*Spodoptera frugiperda*) y el Pulgón (*Rhopalosiphum maydis*). En el caso del cultivo de papa, las plagas más importantes son el Gorgojo de los Andes (*Premnothrypes spp*) a nivel de campo y la Polilla de la Papa (*Symmetrischema tangolias* y *Phtorimaea operculella*) que ataca principalmente en almacén. También existe presencia de Pulgilla (*Epitrix spp*), el Lorito (*Diabrotica*) y el Gusano de la Tierra (*Feltia sp*, *Agrotis sp*, etcétera).

En el caso del Mazorquero, el maíz presenta daño manifiesto en el producto final, que se percibe en los agujeros causados en las mazorcas, desmejorando

grandemente su valor comercial (generalmente el daño ocurre en el período de floración).

En una situación inicial (1993), la incidencia de las plagas se manifestaba en un porcentaje de daño de la producción cosechada de maíz choclo que llegaba a 33%; en el caso de maíz grano se llegaba a una cifra de 36.6% y en papa a 35.0%.

Para el caso del Valle de Ica, las principales plagas del cultivo de algodón son el Gusano Rosado (*Pectinophora gossypiella*), el Picudo (*Anthrenus vestitus*) y el Arrebiatado o Culi-culi (*Dysdercus peruvianus*). El porcentaje de daño a la producción cosechada llegan a 23.3% para algodón y a 13.7% para pallar, en 1993. En este cultivo, el daño se manifiesta por el lado de la destrucción de las bellotas de algodón.

La mayor incidencia en el ataque de plagas y el desconocimiento de las técnicas de control de plagas, están estrechamente relacionados con el mayor uso de pesticidas. Esta situación es más evidente en el Valle de Ica y en menor medida en el Callejón de Huaylas (debido principalmente al tipo de agricultor).

En el Callejón de Huaylas, los agricultores usaban hasta diez tipos diferentes de pesticidas para el cultivo de maíz (Tamarón, Metasystox y Parathion, figuran entre los más importantes) y hasta cinco para el cultivo de papa (Furadán, Parathion). Las dosis son variables, pero en general son altas en el contexto de la denominada pequeña agricultura.

En el Valle de Ica, se confirma la idea que los productores usan una mayor y variada gama de pesticidas. Los agricultores manifiestan que utilizan hasta 18 productos diferentes, entre los cuáles se tienen: Arseniato de Plomo, Galgotrin, Sherpa, Belmark, Parathion y Polytrin.

De acuerdo a información recogida por el Proyecto, se llegó a precisar que, debido a las actividades implementadas, la percepción de las plagas como problema principal ha variado. En el Callejón de Huaylas, para el año 1993 casi el 94% identificaba al ataque de plagas como el problema principal; esta situación cambia en 1997 en que el 47% lo identifica como problema y se ubica en el tercer lugar de importancia.

En el Valle de Ica, en 1993 un 75.0% de los agricultores identificaba a las plagas como un problema de singular importancia (ocupando el segundo lugar). Para 1997, el reconocimiento de la incidencia de plagas como pro-

blema es manifestada por el 42.4% del agricultores y ocupa el cuarto lugar en importancia.

La evidencia indicaba que el problema de plagas seguía siendo importante y que necesitaba ser confrontado y manejado para reforzar los logros que para su control se habían conseguido hasta ese entonces. También se percibe un importante avance en el “convencimiento” de los agricultores que la utilización de estas alternativas de control era efectivas y contribuían de manera importante al control de plagas (facilitar la adopción).

7.3 Aspectos de la demanda de controladores biológicos

a. Adopción y su implicancia para la generación de demanda

Los aspectos de demanda de Controladores Biológicos (CBs), están asociados directamente al tema de la “adopción”.

Como cualquier nueva tecnología, no se puede esperar que la adopción de CBs por los agricultores sea automática. Primero se presenta el producto y se hace una evaluación inicial por algunos “innovadores”; luego, si el producto es aceptado, se inicia el proceso de difusión, conforme se disemina la información sobre el mismo. Es importante precisar estos factores que implican la adopción, pues está directamente relacionada con la demanda de estos productos.

Aún cuando la adopción, al nivel de la familia rural, parece ser materia de una comparación de costos y beneficios del producto, es importante indicar algunas peculiaridades asociadas con el control biológico, que no permiten en algunos casos precisar los beneficios en el corto plazo. También es importante una discusión general de la adopción tecnológica, tanto a nivel de finca como a nivel agregado, para entender cómo puede ocurrir el proceso de adopción.

b. Naturaleza de los CB como producto comercial

Se pueden definir tres criterios básicos para analizar la posibilidad de expansión de la demanda por CBs: (i) beneficios actuales versus beneficios futuros; (ii) beneficios a nivel del hogar versus beneficios a nivel de la comunidad; (iii) la relación con todo el programa de manejo de plagas.

Cuando se discute el elemento “tiempo” del control biológico, se puede hacer una distinción entre el control actual y el control futuro. Los agricultores, como todo agente económico, descuentan el futuro, valorando los beneficios presentes sobre los beneficios futuros. Suponiendo que dos CBs son igualmente efectivos en el control de plagas, pero uno afecta a las plagas en esta campa-

ña y el otro en la siguiente campaña; si el valor del control de la plaga es de US\$ 100 por hectárea, entonces el agricultor estará dispuesto a pagar este monto para controlar la plaga este año. Pero si el agricultor descuenta el futuro a una tasa de 10% por campaña, entonces sólo estará dispuesto a pagar US\$ 91 esta campaña para controlar la plaga la siguiente campaña. Cuanto mayor sea el período de espera para los beneficios, menor será el monto actual que está dispuesto a pagar. Por lo tanto, el CB que ofrece un control inmediato de una plaga tiene un valor más alto que otro que ofrece un control futuro y una mayor posibilidad de demanda.

El manejo de plagas tiene beneficios potenciales tanto para los agricultores que manejan la plaga en sus campos, como para la comunidad o región en la cual viven. La eliminación de una plaga significa que la plaga no podrá atacar más los campos de los agricultores ni los campos vecinos (o producir futuras generaciones de plagas). Sin embargo, las acciones tomadas por un agricultor pueden variar el grado en que ayudan al agricultor y a la comunidad como un todo. Consideremos un CB cuyos beneficios son estimados en 25% para la comunidad y en 75% para el agricultor. Si cualquier persona en la comunidad usa el producto, entonces todos los miembros de la comunidad recibirán el beneficio total (v.g. cada familia recibe 100% de retorno del esfuerzo). Sin embargo, esta situación crea un problema de acción colectiva y aparecen los motivos para que un agricultor individual se desentienda. Una familia que no coopera recibe los beneficios de las acciones de otras familias, pero no incurre en costos de aplicación. La acción colectiva de la comunidad puede fácilmente decaer cuando las condiciones no favorecen la cooperación. Aún cuando se mantenga la cooperación, a menudo la acción colectiva requiere de costos de monitoreo, cumplimiento y coordinación. Por lo tanto, cuanto mayor sea el retorno relativo al agricultor individual, en contraposición al de la comunidad, tanto mayor será la probabilidad de que agricultor adopte el CB.

Finalmente, con frecuencia los CBs son presentados como un componente de un programa MIP. Estos componentes pueden ser sustitutorios o complementarios. En general, si dos componentes son perfectamente sustitutorios, entonces uno de ellos no debería ser usado. Si un componente es sólo un sustituto parcial de otro, entonces ambos deberían ser adoptados, pero los retornos de cada uno serían menores que en el caso que fueran usados independientemente. La complementariedad implica lo opuesto. Perfectamente complementarios significa que un componente no es efectivo sin el otro, y parcialmente complementarios sugiere que el uso de uno asegura el retorno del otro. Otra consideración es la importancia relativa de los CBs en el progra-

ma de MIP. Si el CB es visto como un componente clave del MIP entonces, suponiendo que se adopta el programa de MIP, los agricultores estarán más dispuestos a usar el CB. Por lo tanto, las relaciones entre el CB y otros componentes del programa MIP influyen en su adopción.

7.4 Acciones para “generar demanda” por CBs

El Proyecto implementado generó una serie de acciones tendientes a consolidar implícitamente una demanda por CBs; la principal acción consistió en la asistencia técnica, con fines de facilitar el proceso de adopción de CBs, que es un paso previo y necesario para generar una demanda sostenida.

a. Situación inicial

Al iniciarse el Proyecto (1993), lo más conocido para el control de plagas era el control etológico (trampas de luz ultravioleta), con un 28.8%, mientras que el conocimiento del control biológico era declarada por el 10.8% de los participantes. En cuanto a la aplicación, sólo se encontró que entre el 1% (biológico) y el 11% (cultural) aplicaba algunos de los controles que el proyecto se proponía promocionar. En el Valle de Ica, se encontró la situación extrema que el 100% declaró no conocer y no aplicar el control biológico.

En el Callejón de Huaylas, el 81.1% manifestaba la disposición de comprar controladores biológicos y el 58.6% trampas de luz. En el Valle de Ica, las intenciones fueron mayores, llegando a 98.3% y 96.7%, respectivamente. Esto hacía evidente la presencia de un mercado potencial de productos y servicios agroecológicos por desarrollar y que debería estar asociado a un fuerte componente de asistencia técnica que facilitara la adopción y como consecuencia la generación de una demanda sostenida.

b. Percepción de la efectividad

Si bien los productores de ambas zonas de ejecución del Proyecto se mostraban dispuestos a emprender una nueva etapa en su desarrollo productivo agrícola, para lo cual se les transferiría las técnicas de control de plagas, fue importante contrastar los resultados obtenidos (percepción de efectividad por parte de los agricultores), los cuáles serían la base para la posibilidad de un mayor desarrollo de la demanda.

También se encontró que el 85.5% y el 87.5% de los agricultores de Ica y Huaráz, respectivamente, habían adoptado o estaban en proceso de adoptar

el control biológico. Por su parte, el control etológico es usado por el 90.6% en Ica y el 87.5% en Huaraz. Los controles cultural y mecánico también han sido incorporados como prácticas cotidianas, en ambos lugares.

Existía una opinión generalizada y favorable, sobre la efectividad del control de plagas; en el caso del control etológico, en los dos ámbitos del proyecto, era considerado como el más efectivo. En el Callejón de Huaylas, el 97% de los encuestados opinaba que su práctica conduce a obtener buenos resultados, principalmente en la producción de maíz. Esta opinión era compartida en el Valle de Ica, donde el 81% de los entrevistados afirmaba que el control etológico dio buenos resultados.

El control biológico era considerado en segundo lugar; el 74% y el 80% de los productores de Ica y Huaraz, respectivamente, afirmaban que su uso aseguraba buenos resultados en la producción.

Las razones (según opinión de los agricultores) por las cuáles se usaban las técnicas ecológicas, eran la reducción de costos de producción y de daños. Estas apreciaciones valoran principalmente el lado de las ganancias individuales. En segundo término destacaban las razones de orden ambiental (ganancias sociales). En el Callejón de Huaylas, el 85.3% de los agricultores manifestó que lo usa porque reduce el costo de producción y en el Valle de Ica, el 85.1% porque reduce los daños de las plagas. Esta evidencia era bastante importante, pues indicaba que los agricultores tenían una imagen positiva y valoraban las ventajas de uso de CBs, principalmente desde el punto de vista económico. Este era un punto clave para iniciar un proceso de consolidación de la demanda.

Sin embargo, esto era todavía un proceso. En el caso de la campaña 1997 (que se vendió en Diciembre), se percibieron algunos problemas. Si bien es cierto, la *Heliothis zea* estuvo bajo control, se evidenció presencia de otras plagas y enfermedades que causaron daños económicos importantes. Todos los agricultores indicaron la presencia del “pulgón” (asociado a las temperaturas altas), que ocasionó pérdidas significativas (“se controla una plaga y aparece otra”). En algunos casos los agricultores utilizaron productos químicos para controlar este problema, lo que también afectó al controlador biológico. En otros casos, se constató pérdidas significativas de la producción.

Esto indicaba que el proceso de adopción y ajuste de tecnología toma tiempo y tiene que ser constantemente retroalimentado.

c. Impacto en la calidad de los cultivos

Es importante verificar que el uso de las técnicas ecológicas de control de plagas y una oportuna asistencia técnica provocan una reducción en el porcentaje de daños de la producción cosechada. En general, se espera que los principales efectos, asociados al control de plagas, se manifiesten principalmente en la calidad del producto, aumentando su valor comercial.

En el caso del Callejón de Huaylas, según el estudio de impacto realizado, para el cultivo de maíz choclo, se observó una reducción significativa en el daño de las mazorcas. Al iniciar el Proyecto, el promedio de daño en cosechas de los beneficiarios llegaba a 31.1% (maíz choclo), 32.6% (maíz grano) y 29.2% (papa). Esta situación cambió luego de tres años de Proyecto, presentándose porcentajes de daños significativamente inferiores: 16.8% (maíz choclo), 10.6% (maíz grano) y 7.3% (papa).

Para la zona de Ica, se tuvo una situación en que se redujeron significativamente los daños de plagas hasta casi eliminarlas, en un lapso de tres años (1994-1996). En el año base se encontró que el porcentaje de daño de la producción cosechada de algodón llegaba a 26.5%; al cabo de tres años la incidencia del daño llegó a 8.8%.

Estos resultados estuvieron asociados, definitivamente, al uso de técnicas ecológicas de control de plagas.

Por el lado de la presencia y ataque de plagas, también el estudio de impacto encontró resultados importantes. En el maíz choclo se verificó una reducción sustancial del ataque de la principal plaga *Heliothis zea*, al pasar del 74.7% de las parcelas cultivadas que fueron atacadas por Mazorquero en 1993, al 37.7% en 1996. Una reducción similar del efecto nocivo de las plagas se observó en el caso del maíz grano, al pasar del 69.2% en 1993 a 24.1% en 1996. En el caso de la papa serrana también se pudo apreciar una reducción importante del ataque de plagas; así se tiene que en 1993, el 65.9% de las parcelas cultivadas fueron atacadas por la polilla de la papa, reduciéndose en 1996 a alrededor del 4.2%. Por el lado del gorgojo, se pasó de 60.4% en 1993 a 25.0% en 1996.

En el Valle de Ica, la reducción de las principales plagas se dio de manera más lenta. De una situación inicial de 100% de incidencia del Gusano Rosado se pasó a una cifra de 85.7%. Esto se explica por el mantenimiento (aún estando prohibido) de áreas hospederas de plagas (socas) y las altas temperaturas presentadas en la zona. Hay que indicar que se pudo observar, en el caso de otras plagas, como el Picudo (*Anthonomus vestitus*) y Bellotero

(*Heliothis virescens*), una desaparición de la incidencia que inicialmente estaba en alrededor del 80% (en 1993).

d. Reducción en el uso de pesticidas

En cuanto al uso de pesticidas, se pudo notar una importante reducción del uso de los pesticidas por efecto del control de plagas difundido por el Proyecto y por la orientación brindada para asegurar un uso racional y en dosis menores. Ello tiene implicancias directas, en el sentido que algunos de estos productos pueden ser sustituidos por las alternativas del control biológico y etológico.

Si bien es cierto la información disponible no ha sido concluyente, se puede afirmar que se redujo o se aplicó de manera más racional los pesticidas. En el caso del Callejón de Huaylas, para los tres principales productos (maíz choco, maíz grano y papa) ha sido evidente la reducción en las dosis de productos tales como Tamarón, Metasystox, Furadán y Parathion.

Por su lado en el Valle de Ica, se encontró que disminuyeron significativamente las dosis de uso de productos como Arseniato de Plomo, Golgotrin, Sherpa, Belmark y Parathion.

e. Rentabilidad de los cultivos asociados al CB

Un punto importante para lograr una demanda sostenida de CBs es la posibilidad de generar un incremento de ingresos por parte de los usuarios de los diferentes productos, así como también su asociación con actividades productivas donde la efectividad de los CBs sea evidente.

De acuerdo a información posteriormente recogida por CEDEP en el estudio de impacto, los ingresos agrícolas mensuales de los beneficiarios del Callejón de Huaylas han aumentado. La mayor contribución se debe al maíz choco (61%). Por otro lado, el incremento real de los ingresos, es percibido por el 80% de los participantes, los que lo asocian directamente con la utilización de las técnicas de control de plagas.

En el Valle de Ica, se observó el mismo comportamiento anterior, aunque con menor intensidad y en menor proporción de crecimiento. Esta percepción indica que una proporción mayoritaria de agricultores (alrededor del 80%) reconocen que sus ingresos se han incrementado. Los mayores ingresos agrícolas provienen del cultivo del algodón, cuya contribución está en el orden del 70%. El restante proviene principalmente de la vid y el pallar.

Hay que indicar que la rentabilidad de los cultivos está asociada también a otros factores, que hay que tomar en cuenta y sobre los cuáles deben diseñarse actividades específicas. Particularmente, para el caso del maíz choclo en el Callejón de Huaylas, en la campaña 1997 se dio el fenómeno de que la mayoría de los agricultores sembraron y cosecharon en la misma temporada (anteriormente se practicaba una siembra escalonada), lo que concentró la oferta y no les permitió mejores términos de negociación (por la relativa abundancia). Debido a esto, algunos agricultores han manifestado su deseo de no volver a sembrar maíz choclo. La comercialización se realiza de manera individual y el agricultor tiene poco poder de negociación frente a los intermediarios "chocleros".

Esto también genera la posibilidad de incluir nuevos cultivos comerciales como sujetos de atención en cada una de las zonas de trabajo del Proyecto. En el caso del Callejón de Huaylas, muchos agricultores se están orientando a la producción de melocotón y en el caso de Ica al olivo; en ambos casos el criterio utilizado es que tiene mercado y es rentable (que calza con el criterio de trabajar control integrado justamente con actividades de estas características).

7.5 Comercialización

Según el CICIU (Centro de Investigación y Crianza de Insectos Útiles), en *Trichogramma spp.*, la mayoría de los insectarios de la costa central han realizado ventas significativas. En promedio, del total producido en 1996, el 55.4% fue destinado a las ventas y sólo el 44.6% se utilizó en promoción y difusión del producto. Esta situación contrasta con la proporción de ventas de los laboratorios del CEDEP, que estuvieron por debajo de tales promedios, ya que en su metodología y estrategia de trabajo no está la venta inmediata, sino la introducción progresiva del producto y la prueba de su efectividad, de tal manera, que en una perspectiva de mediano y largo plazo, un fuerte proceso de adopción sustente la demanda por los productos. Entre 1996 y 1997 (Octubre), las ventas por controladores biológicos se incrementaron en 56% según la contabilidad del CEDEP y los registros del Proyecto.

En el caso de *Trichogramma spp.*, las ventas han llegado hasta un promedio del 35% en relación a la producción total. Las ventas de *Copidosoma koehleri* han sido más pequeñas que las de otros CBs, y en el mejor de los casos llegan al 20 ó 30% de la producción total del laboratorio conducido

por CEDEP. En general las ventas realizadas llegaron, para todos los años, a un total de alrededor de 8,000 pulgadas cuadradas de *Trichogramma spp.*, equivalentes a 168 Ha.

Las Trampas de Luz Ultravioleta se vienen comercializando en diferentes lugares. Las zonas de los departamentos de Ancash, Lima y Tacna concentraron el 82.4% del mercado de trampas de luz. Principalmente el Callejón de Huaylas es el mercado potencial y real del Proyecto. A nivel del tipo de clientes, destacan las ONGs (CARE-Huaraz, PRODER-CHAVIN, RAAA, Ayuda en Acción-Tacna y Diaconía) y las instituciones privadas (Silvia Internacional, ISAT-Yauyos, Convenio ALA-Arequipa), que absorben el 66% del total de unidades vendidas. También han existido ventas a Asociaciones de Agricultores y Estaciones Experimentales.

El CEDEP, ha sustentado principalmente su posibilidad de mayores colocaciones de productos en su equipo técnico (asistencia técnica). Esto es importante en una primera fase, en que la información técnica del uso y efectividad de los productos es fundamental. En una siguiente etapa es mucho más importante enfatizar en aspectos de mercadeo de los productos (presentación, empaque, promoción, publicidad) y con personal del proyecto que se ocupe especializadamente en estos puntos. Un ejemplo de esto son los materiales producidos, que cumplieron su objetivo y se necesita afiches, folletos promocionales y testimonios de agricultores líderes que han probado su efectividad, y que se orienten más directamente a fomentar el consumo de CBs.

El otro aspecto de la estrategia de introducción ha radicado en los precios. Con fines promocionales se distribuyó gratuitamente los productos y luego estuvieron cobrando un precio por debajo de los costos de producción (sólo el 30% del costo). Los agricultores han manifestado que se animaron a probarlos por lo "gratuito" y por su precio bajo. Esto puede limitar una mayor expansión al momento de trabajar con precios reales.

Si bien es cierto que el mercado de insumos biológicos es aún pequeño, se tiene información que del 100% de los beneficiarios encuestados del Proyecto, el 64% en el Callejón de Huaylas manifestó que pagó por los controladores biológicos en 1996. En cambio, en el Valle de Ica, no pasó del 10%. Por el contrario, la mayoría de los entrevistados en la zona de Ica (alrededor del 90%) pagó por las feromonas.

Se observa un porcentaje significativo de beneficiarios del Proyecto que estaría dispuesto a pagar por el uso de los controladores biológicos, ya que ha probado su efectividad en la reducción del porcentaje de daño y en la disminución del costo de pesticidas. En el Callejón de Huaylas la predisposición de pago por parte de los campesinos se sitúa alrededor del 65% y en el Valle de Ica en 60%. Sin embargo, hay que indicar que para hacer efectivas mayores ventas, lo principal consiste en capturar mercados más allá de los propios beneficiarios del Proyecto.

Es importante también observar que empezó a formarse un mercado de los insumos ecológicos por los no usuarios del Proyecto (grupo testigo), sobre todo por los agricultores del Callejón de Huaylas, donde el 54% manifestó estar dispuesto a pagar por su utilización. Relacionado con esto y con fines de generar una mayor demanda es importante que el Proyecto explore y trabaje con mercados que están fuera de su ámbito de acción y con agricultores de mayor tamaño en otras zonas.

Finalmente, se puede decir que la demanda inicialmente es pequeña, pero es una "demanda fiel"; quienes demandan los CBs son agricultores convencidos que es un buen producto y que satisface sus expectativas como una alternativa superior a los agroquímicos. Los no consumidores (pero que están enterados de su existencia), no optan por el cambio de producto porque consideran muy grande el riesgo de dejar de utilizar los pesticidas tradicionales y está en procesos iniciales para su adopción. No ha existido un esfuerzo deliberado por trabajar más comercialmente el producto.

7.6 Demanda potencial de CBs

Desde el punto de vista de tenencia de la tierra, la zona del Callejón de Huaylas se caracteriza por la fragmentación y dispersión de la tierra. Un agricultor conduce en promedio 4.1 parcelas dispersas y de diferente calidad de suelo, sumando en promedio 1.57 Ha.; el tamaño promedio de la parcela llega a 0.37 Ha. Estos promedios no facilitan una introducción a mayor escala de controladores biológicos, que para una mayor efectividad necesita de una escala mayor y también de una especialización de cultivos. El principal cultivo es la papa, seguida del maíz amiláceo, que se cosecha fresco (choclo), principalmente para el mercado, o seco (grano) para el autoconsumo. El bajo nivel tecnológico de la mayoría de los agricultores influye en la utilización inapropiada de los fertilizantes sintéticos, lo que se manifiesta a veces en exceso y otras en cantidades insuficientes en relación a los requerimientos del suelo.

En el Callejón de Huaylas, CEDEP ha estimado que el 73% de las familias participantes en el Proyecto, tienen un ingreso de menos de US\$ 60 mensuales y sólo un 9% percibió más de US\$ 100 al mes.

En el Valle de Ica es perceptible la diferenciación entre pequeños agricultores y parceleros ex cooperativistas. En promedio, poseen 1.3 parcelas, con un tamaño promedio de las parcelas de 3.24 Ha.; el tamaño promedio de la unidad agrícola llega a 4.38 Ha. El escenario en que se desarrolla el Proyecto incluye desde minifundistas hasta medianos y grandes agricultores. La cédula de cultivos está constituida principalmente por el algodón, pallar y vid, que responden al ecosistema de Ica, condicionado por la escasez de agua. En este valle, el ingreso promedio agrícola (según CEDEP) se ubicó en US\$ 149 al mes. El 53.1% de las familias participantes percibió menos de US\$ 150 mensuales. Un 20% obtuvo en promedio más de US\$ 320 mensuales (pequeña agricultura moderna).

Como puede verse el “cliente” al que se orientó el Proyecto, es un típico pequeño agricultor con una parcial conexión al mercado. Este tipo de agricultor, a pesar de comprobar la efectividad de los controladores biológicos, inicialmente no se constituye en un demandante permanente de estos productos y en el corto plazo es bastante difícil que lo sea (tiene otras prioridades).

7.7 Sostenibilidad de la demanda

Se ha constatado que a pesar de percibir efectividad en la ejecución de las actividades, ello no se ha traducido en ventas efectivas de CB. En este punto se precisará la viabilidad futura de cada uno de los controladores aplicando los criterios anteriormente presentados para evaluar su capacidad de generar una demanda sostenida.

- ***Trichogramma spp***

De acuerdo a las versiones recogidas este controlador puede considerarse como parte de la estrategia de la campaña presente más que un mecanismo de control de largo plazo. Esto quiere decir que los beneficios son inmediatos. Un agricultor mencionaba que “el producto se ve más limpio en la misma campaña”. Han identificado el momento preciso de liberación (a la floración del cultivo) y en un promedio de 40 a 50 días (en la cosecha) pueden ver los resultados. Además, los agricultores conocen el mecanismo de control de la “avispa” (ataca a los huevos de la plaga y por lo tanto evita el daño posible).

El *Trichogramma spp.* es utilizado principalmente por personas individuales. No tiene mucha capacidad de dispersión (alrededor de 40 metros) y la efectividad se puede percibir directamente en la parcela del agricultor que aplica el controlador, aún cuando posteriormente se perciban retornos a nivel de la comunidad. Ha sido mencionado, por algunos agricultores, que conviene que el efecto pase a otros campos y que inclusive es recomendado por los comerciantes como un indicador de calidad del producto.

En el caso de este controlador, su efectividad se incrementa en gran medida con la aplicación de otras prácticas. Su control se orienta fundamentalmente a los huevecillos de la plaga y puede combinarse de muy buena manera con la Trampa de Luz Ultravioleta, que se orienta a la captura de adultos. Como resultado de esta complementariedad se puede llegar hasta un 95% de control. Se están desechando prácticas de uso de otras formas de control, como por ejemplo la aplicación de "aceite quemado" o inyectar directamente cada mazorca. Se ha podido percibir, en relación a lo anterior, que las perspectivas de demanda de este controlador son favorables.

- ***Copidosoma koehleri***

Tanto los técnicos como los agricultores perciben que este controlador favorece el control a largo plazo sobre el control a corto plazo. Su aplicación en un año determinado no reduce los daños en ese año, pero limita la población de la plaga en las siguientes campañas (4 a 5 años). Los compradores menos probables de *Copidosoma koehleri* son los agricultores que no perciben el valor futuro ya que se descuenta el valor actual.

Existe resistencia a la adopción por parte de los agricultores, porque "no se ve lo que hace". Hay que indicar que cuando la plaga ha sido parasitada, ya hizo daño ("ya se malogró mi papa"). Los agricultores no perciben que los efectos puedan verse en los siguientes años como consecuencia de una disminución de la plaga.

Otro factor que limita una mayor demanda, radica en el hecho que el controlador se establece fácilmente en un "nicho" natural de más o menos 2,300 m.s.n.m.

En cuanto a la generación de beneficios individuales versus los beneficios grupales (a nivel de toda la comunidad), hay que indicar que la capacidad de vuelo de este controlador es bastante amplia, asociado a una

dispersión mayor y una también mayor capacidad de multiplicación. Todos los factores contribuyen a una dispersión mayor a la parcela del agricultor que pagó para su utilización. Esto quiere decir que los beneficios por utilizar este controlador no son obtenidos únicamente por los agricultores individuales.

Dentro del paquete MIP, la utilización de este controlador tiene más sustitutos que complementos. Directamente compite con el *Baculovirus*, que es un controlador que muestra efectos inmediatos y es usado en almacenes individuales. También tiene competencia directa con las trampas de feromonas y con algunas prácticas culturales.

Por otro lado, se menciona restricciones en la producción (“en algún momento no había disponibilidad de material”). En general, se puede decir que la efectividad y posibilidad de difusión de este controlador todavía no está validado y existe la necesidad de una mayor asistencia técnica y capacitación a los agricultores. También hay que indicar que éstos, no siembran mucha papa por el riesgo que implica (costos altos e inseguridad de mercado).

Tomando en cuenta los tres criterios descritos, la producción de este controlador tiene un atractivo limitado.

• **Trampas de luz / trampas de feromonas**

En los dos casos antes mencionados, tanto los especialistas como agricultores usuarios coinciden en señalar su efectividad desde la primera campaña de uso, percibiéndose la captura principalmente de hembras lo que limita multiplicación de la población.

En cuanto al radio de acción, las trampas de luz pueden llegar hasta 4 Ha. y los agricultores perciben la necesidad de contar con equipos más pequeños. Generalmente los que compran son los que tienen más plagas. Por el lado de las trampas de feromonas, su radio de acción es de 50 metros (efectividad principalmente para el agricultor individual) y vienen siendo usadas por mucho más tiempo como una forma de control.

Estas dos formas de control, se complementan perfectamente con otras posibilidades de control. Como ya se mencionó, tanto las trampas de luz como las trampas de feromonas, se complementa con el uso de *Trichogramma spp.* Por lo anterior, se puede decir que las posibilidades para estas alternativas de control son interesantes.

7.8 Conclusiones y recomendaciones

Tal como se ha señalado, el mayor uso (demanda) de controladores biológicos y/o otras prácticas de control de plagas que fomenta el CEDEP pasa por un *proceso de adopción*, que toma un período de largo plazo. Es conveniente señalar que este período es necesario de implementar, principalmente para el tipo de población objetivo con la que se trabaja (pequeños agricultores de escasos recursos económicos y con alta fragmentación de la tierra).

Bajo este marco, las posibilidades de mercadeo y comercialización son limitadas y se enmarcan dentro de una necesaria participación conjunta del sector público y privado, por las características de los productos y los potenciales consumidores.

De los productos analizados, el controlador biológico *Copidosoma koehleri* no tiene mayores posibilidades comerciales (por las características antes mencionadas), por lo que los comentarios siguientes no toman en cuenta este producto. Al respecto sería mejor orientarse a fomentar el uso de otras alternativas que caen dentro de la estrategia de control de plagas (*Baculovirus*, Trampas de Feromonas) y que ya vienen siendo producidas y distribuidas por otras instituciones.

Relacionado con lo anterior, los productos “nuevos” orientados a nuevos cultivos que fueron incluidos en la segunda etapa del proyecto (melocotón y olivo) todavía tienen que pasar por todo el período de introducción que, de alguna manera, ha tenido el *Trichogramma spp.* (el cual data de 1993, e inclusive antes). Para estas líneas, el proceso de “convencimiento” debe darse en el marco de un típico proyecto de desarrollo agrícola, tal como han sido las dos primeras etapas de este Proyecto y que puede ser un componente de una posible tercera etapa.

En tal sentido, los lineamientos presentados a continuación corresponden principalmente al producto *Trichogramma spp.*, que es la única línea productiva donde se ha tenido mayores avances (productivos y comerciales), pero que todavía no logra consolidarse como una alternativa comercial. Esta aseveración también es válida para las trampas (de luz y de feromonas). La consolidación comercial de estos productos puede ser motivo de una siguiente etapa del Proyecto, tomando en cuenta los lineamientos que se exponen en este punto.

a. Situación actual

En lo que respecta al mercado de los CBs, como cualquier producto comercial “nuevo”, recién se está en la etapa de promoción e introducción y su expan-

sión de demanda está asociada a un proceso de adopción. Se puede decir, en general, que no ha existido un proceso deliberado de desarrollo comercial de los productos promovidos. En el marco de un proyecto de desarrollo, se puede concluir que el principal esfuerzo ha estado orientado a desarrollar y consolidar los siguientes aspectos técnico-productivos:

Producto

CEDEP desarrolló una serie de acciones (ya descritas) que apuntaron (implícitamente) a desarrollar e introducir un producto. En tal sentido, se cuenta con un producto que tiene el atributo de “ayudar” a controlar las plagas más importantes para los cultivos de maíz y algodón y que es parcialmente conocido por los agricultores de las dos zonas donde trabajan. Se puede decir que se tiene un producto “tradicional” a pesar de ser relativamente nuevo.

El producto ya se encuentra tipificado y de lo que se trata es de comercializar huevos del hospedero parasitados por *Trichogramma spp.* que se encuentran pegados en cartulina. La venta se realiza por pulgadas cuadradas de cartulina o por millones de individuos. Sin embargo, el producto es poco conocido y quienes lo demandan son agricultores que vienen trabajando hace años con este producto vía instituciones de desarrollo y centros de investigación.

Por otro lado, hay que precisar que en la fase de difusión de un nuevo producto existen cinco categorías de potenciales demandantes: innovadores (2.5%), primeros adoptadores (12.5%), mayoría temprana (34.5%), mayoría tardía (34.5%) y rezagados (16%). En el caso del *Trichogramma spp.* se está en la primera categoría, que se caracteriza por pertenecer a un status social elevado, de un poder adquisitivo por encima del promedio y poseen un nivel de educación también por encima del promedio. Es evidente que falta un mayor desarrollo comercial para acceder a las otras categorías de demandantes.

Precio

No ha existido una política de precios en la introducción de los productos. Las primeras producciones han sido “regaladas” a los agricultores y en una etapa posterior se han fomentado ventas propiamente dichas, con precios por debajo de los costos de producción (hasta una tercera parte) y con mecanismos de ventas al contado (que en algunos casos no han sido canceladas totalmente).

Plaza

El mercado está compuesto principalmente por la población objetivo del Proyecto, en las dos zonas donde trabaja. Estos son pequeños agricultores con parcial vinculación al mercado y con pocas posibilidades de desarrollo comercial. No existen canales comerciales específicos para que los productos lleguen al mercado (no existe un sistema de distribución).

Promoción

No existe una política deliberada de promoción; la responsabilidad en este aspecto ha recaído en el equipo técnico y tiene que ver más con acciones de asistencia técnica. Se ha utilizado material de difusión de la tecnología (afiches, folletos, etcétera) más con fines educativos que comerciales. Parte de este trabajo ha venido por el lado del “regalo” del producto en los primeros años.

Para la gran mayoría de los agricultores (no participantes del Proyecto) el desconocimiento es bastante alto y no se percibe claramente sus ventajas para el control de plagas y principalmente sus ventajas económicas en relación a los plaguicidas.

b. Escenario propuesto

Producto

- Es preciso asignar un *nombre genérico* al producto, que sea fácilmente identificable (v.g. “avispita controladora”) y que haga referencia a su utilidad y principalmente a la calidad del mismo. El nombre debe asociarse a la mayor posibilidad de ganancia por la venta del producto en mejor estado. Lo que se está vendiendo es la posibilidad de tener maíz o algodón de mayor calidad y por lo tanto de mayor precio. Esto debe ser parte de la promoción a desarrollar e identificación de acciones que apoyen la comercialización del producto y se aseguren los beneficios potenciales.
- Es conveniente, en este sentido, incluir la *definición de una marca*, para diferenciarse de otras instituciones que vienen produciendo el mismo producto genérico. Esto facilitará la identificación del producto y garantizará la calidad del mismo. Hay que recordar que los productos con los cuáles compite son los plaguicidas, que tienen un importante desarrollo mercadológico.
- Es conveniente realizar también una *prueba piloto de mercado*, con el fin de analizar la percepción sobre los ajustes en la presentación del producto. Esto permitirá determinar la factibilidad y aceptación de los cambios a introducir.

- Es conveniente evaluar también la posibilidad de especializarse en la producción de posturas (huevecillos) de este controlador.

Precio

- Dada la relativa aceptación del producto, se deben “sincerar” los precios, para cubrir un mayor porcentaje de los costos de producción calculados.
- Se debe continuar con una política de ventas al crédito y asociarse a la posibilidad de acceder créditos para la compra de este controlador.
- Evaluar la posibilidad de descuentos por ventas al por mayor a grupos de productores y otras instituciones de desarrollo que trabajan en esta línea.
- Se debe concertar con otras instituciones ligadas a la producción de este controlador para un adecuado manejo de precios.

Plaza

- Diversificar la población meta, incluyendo otras zonas y tipos de productores. Es importante incluir a productores de mayor tamaño en todas las zonas como una forma de asegurar volúmenes adecuados de ventas, dada la marcada estacionalidad de la demanda por este producto.
- Tener un canal de comercialización propio (tienda) más especializado que identifique la especialización y calidad lograda en el producto.
- Colocar el producto a consignación en las tiendas de expendio de insumos y fertilizantes, existentes en las diferentes zonas.
- Trabajar de manera organizada y planificada, con planes de producción y abastecimiento elaborados oportunamente y en función de la demanda a atender.
- Realizar contratos de pre venta con agricultores organizados (repartir hojas de requerimientos de controladores).
- Acceder a canales de distribución que posibiliten una mayor cobertura: tiendas de ventas de insumos, ONGs con programas de control de plagas, comerciantes mayoristas de maíz y algodón.
- Acceder a los denominados “mercados institucionales” otros proyectos de ONGs, organismos públicos. Para esto es importante apuntar a la concreción de convenios que le den mayores posibilidades de colocación de producto.

Promoción

- La promoción es la que sirve al mercado para informar y persuadir a los demandantes respecto al producto que se quiere vender.

- En general, la campaña publicitaria debe ser agresiva, integral y masiva. Lamentablemente una campaña que apunte a resultados ambiciosos y concretos es muy costosa, para que solo una institución la lleve a cabo.
- Asesoramiento para la producción de material publicitario orientado al consumidor (publicistas).
- En los mercados nuevos (melocotón, olivo) hay que orientarse a informar y educar a los clientes potenciales. Se les debe decir que el producto existe, como puede usarse y que necesidades y deseos puede satisfacer. Hay que tomar en cuenta que todavía se encuentran en una etapa en que los potenciales clientes no saben si quieren el producto y tampoco entienden en que los beneficiará. En estos mercados también es conveniente utilizar una distribución inicial gratuita del producto.
- Todo el material a utilizar tiene que ser con el objetivo de vender y combinarla con exposiciones comerciales. El enfoque, en esta etapa, debe ser al producto en particular y no al Proyecto. Reforzar todas las acciones que se han venido llevando a cabo (charlas, producción de material audiovisual, etcétera).
- Hay que utilizar a los líderes de opinión regionales que ya utilizaron el producto y comprobaron su efectividad (preparación de vídeos promocionales y charlas con su participación).
- Utilizar como canales de promoción a otras instituciones de desarrollo, posibilitando convenios que inclusive se orienten al canje de productos (v.g. *Baculovirus* por *Trichogramma spp.*)
- Tomar contacto con centros educativos en las zonas de trabajo, para la realización de charlas y demostraciones del uso de este controlador.

CASO 8: DESARROLLO COMERCIAL DE PISCO “MOSTO PURO”³¹

8.1 Antecedentes

a. Pisco - definición

El pisco peruano es un producto obtenido de la destilación de los caldos frescos de la fermentación exclusiva del mosto de uva, siguiendo las prácticas tradicionales establecidas en las zonas productoras previamente reconocidas y clasificadas como tales en la Ley 001-91-ICTI/IND.

b. La cultura tecnológica

Con la adaptación de la uva española se inicia una cultura “pisquera” en el Perú. A ella se fue integrando el uso del alambique, adaptado a las exigencias del producto, hasta dar lugar a la “falca”, un alambique artesanal resultado de la habilidad de los antiguos ceramista peruanos.

El pisco proviene de la destilación de mostos o caldos recientemente fermentados, dándole su sabor inconfundible y destacando el hecho de ser un “eau de vie” puro desde su inicio. El proceso de destilación del pisco es también típico e inconfundible.

c. Tipos de pisco

Los tipos de pisco peruano reconocidos son los siguientes:

Puro: de uva Quebranta.

Aromático: de uvas aromáticas derivadas de la familia de los moscatos.

Mosto verde: originado por la destilación de mostos de uva en proceso de fermentación.

Acholado: resultado de la destilación de mostos de diversas variedades.

d. La denominación de origen

Se entiende por denominación de origen, el nombre o término de un pueblo, ciudad, región o cualquier lugar geográfica, que es aplicado o asignado a un producto originario de dicho lugar y cuya calidad o características se deben exclusivamente a factores naturales y humanos propios de dicha área geográfica; como por ejemplo, su geografía, su clima, la materia prima, mano de obra, arte, ingenio, tradición, etcétera.

Al igual que la *marca*, la denominación de origen constituye un instrumento para diferenciar el producto en atención a su origen. Similar al caso de la *marca*, la denominación de origen pone de manifiesto el origen geográfico de los productos elaborados por el conjunto de personas y empresas asentadas en la zona cuyo nombre constituye la denominación. La importancia de las denominaciones de origen, radica en que son instrumentos fundamentales para la promoción colectiva de productos garantizando calidad, procedencia y en muchos casos, tradición e historia, es decir, identidad.

Si bien el pisco es el producto obtenido de la destilación de los caldos frescos de la fermentación exclusiva del mosto de uva, siguiendo las prácticas tradicionales establecidas en las zonas productoras previamente reconocidas y clasificadas como tales por la Ley; el pisco también constituye una denominación de origen reconocida legalmente como tal, ya que reúne los requisitos naturales, humanos, históricos y culturales necesarios.

El titular de la denominación de origen “Pisco” es el Estado Peruano, quien a su vez puede autorizar su uso a aquellas personas que cumplan con dedicarse a la extracción, producción o elaboración de aguardiente de uva dentro de los departamentos de Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y los valles de Locumba, Sama y Caplina en Tacna. Además, el proceso de producción deberá adecuarse necesariamente a la Norma Técnica Peruana del Pisco. Cualquier aguardiente de uva que pretenda adoptar la denominación de origen Pisco, sin cumplir con las especificaciones antes anotadas, es sancionado.

El pisco constituye patrimonio cultural de la nación peruana y es, en definitiva, un activo muy importante del país, ya que detrás de dicho nombre hay un producto que tiene una historia, una tradición cultural ancestral. La tarea de los peruanos es cuidar y resguardar su nombre, tanto nacional como internacionalmente, para ello es necesario que su uso se realice de acuerdo a las normas establecidas, se debe prestigiar el nombre del Pisco, brindando un producto de excelente calidad al mercado, además de impulsar y promover su producción.

8.2 Comercialización interna

Tomando como base el diagnóstico elaborado por la Comisión Nacional del Pisco entre fines de 1998 y principios de 1999, se pudo conocer que el tipo de comercialización interna del pisco depende del tamaño de la unidad productiva.

La producción artesanal se vende en su área de influencia, es decir a los consumidores locales y regionales. Este tipo de comercialización se da en los valles y zonas periféricas de Lunahuaná, Chincha, Ica, Moquegua y Tacna.

En tanto que la producción industrial conformada por los productores de tamaño mediano generalmente se dirige a Lima y al resto del país, la producción de los grandes productores es destinada tanto al mercado nacional como al internacional. Se ha podido comprobar, sin embargo, que la comercialización del pisco se da principalmente a nivel nacional y un pequeño porcentaje (5-8%) se destina al mercado de exportación.

Los canales de distribución que utilizan los productores dependen de los volúmenes de producción. Así, los productores artesanales y pequeños fabricantes lo comercializan en sus propias bodegas o colocan el pisco directamente en establecimientos comerciales de ciudades próximas. Los industriales grandes generalmente tienen sus propios departamentos de comercialización que realizan las ventas tanto en su lugar de fabricación, como en Lima y las ciudades importantes del interior del país, apoyándose también en agentes distribuidores.

La comercialización interna del pisco presenta una competencia desleal por parte de sujetos inescrupulosos que expenden bebidas llamándoles “pisco”, que en buena medida son bebidas adulteradas hechas a partir de pisco legítimo combinado con agua y otras sustancias. Otro grupo de personas inescrupulosas lo fabrican clandestinamente, utilizando alcohol metílico y adicionando agua y esencias saborizantes. Personas entendidas en el tema que fueron consultadas estiman que en el mercado, por cada botella de pisco auténtico existen dos que son de “pisco” adulterado o falso.

De otro lado, el precio del pisco muestra una gran variedad, debido a la marca, calidad y envase, estos van desde los 15 soles (US\$ 4.3) hasta superar los 50 soles (US\$ 14.5). En tanto que los “seudo piscos” se venden entre los 6 y 8 soles (US\$ 2 en promedio).

Dado que la producción de pisco se estima en 1'500,000 litros y si suponemos un precio promedio de venta recogido de bodegas, licorerías y autoservicios, se puede establecer un precio promedio al público de 30 soles (US\$ 8.7), lo que significaría para la industria de pisco una facturación anual de ventas del orden de 45'000,000 soles (que equivalen aproximadamente a US\$

12'875,143). Sin embargo los ingresos netos de la actividad del pisco, descontados los impuestos equivalen a 32'608,695 soles (US\$ 9'316,770), contribuyendo con el fisco con 12'391,305 millones de soles (US\$ 3'540,373) por concepto de Impuestos (IGV e ISC). Cabe precisar al respecto, que la carga tributaria que tiene el pisco alcanza el 41.6 %, es decir por cada diez soles de venta, se paga más de 4 soles al fisco.

8.3 Definición del producto

a. Generalidades

El nombre "Pisco" proviene de un vocablo prehispánico (quechua) que significa ave. En la costa del Perú se ubican un valle, un puerto y una ciudad llamados Pisco. Cuando en el habla popular peruano se dice que alguien que está "entre Pisco y Nazca", se alude a un estado alegre, picado y espirituoso. El aguardiente de Pisco, bebida tradicional originada en el Perú, ofrece hoy al mundo su calidad de larga estirpe y raíces propias.

A partir del siglo XVII, como dan cuenta diversos cronistas y otras fuentes históricas, se produce la interacción de una tierra propicia para la uva, con una cultura tecnológica desarrollada en los valles del sur peruano, de donde nace el aguardiente de pisco. La historia del pisco es pues la historia de un mestizaje que enriquece la cultura peruana.

b. El origen

En el siglo XVI llegó la uva al Perú desde las Islas Canarias, traída por el Marqués Francisco de Caravantes. Cronistas de la época señalan que fue en la hacienda Marcahuasi, en el Cusco, donde se produjo la primera vinificación en Sudamérica. Asimismo, cuentan que Mateo Atiquipa fue el primer enólogo americano.

Tal fue el éxito de la producción de este licor, que se comenzó a exportar vino desde el Virreinato del Perú hacia España, lo que motivó que los productores peninsulares gestionaran ante Felipe II la prohibición de este comercio, lo cual se concretó en 1614. Como consecuencia de esta restricción, los monjes hacendados costeños intensificaron la producción del aguardiente de uva, producto que salía de estas tierras por el puerto de pisco. Así se sellaron, entonces, el producto y su nombre.

El aguardiente peruana de uva, el “Pisco”, fue ganando prestigio y sus volúmenes de exportación crecieron significativamente. Así lo confirman las noticias del comercio marítimo con el Perú de los siglos XVII y XVIII, en las que se da cuenta de cómo las condiciones propias de los valles de Ica y Moquegua y las técnicas desarrolladas, permitieron el logro de un producto de altísima calidad que hoy es símbolo de tradición y orgullo.

c. Naturaleza

El Pisco se procesa con uva “Quebranta”. Esta es una variedad que resulta de la mutación genética de la uva negra, inducida por la adaptación de la planta a las condiciones ambientales de suelo pedregoso y del clima desértico que se da en los valles del sur del Perú.

La uva “Quebranta” es una variedad no aromática, de un gusto muy peculiar, que da el sabor inconfundible al Pisco. Posteriormente, se han desarrollado otros tipos de pisco, con variedades aromáticas como Italia, Moscatel de Alejandría, Torontel o Albilla.

8.4 Determinación de precios

Para poder determinar el precio del producto, se debe tener, una idea clara de las dificultades en los procesos de elaboración del pisco, desde la problemática que surge en la producción de uva, la existencia masiva de pequeños productores, el asesoramiento y tecnología ausentes, su comercialización y medidas de promoción a tomar.

En el Perú existe un clima propicio a lo largo del litoral para la producción de uva. Los principales productores están ubicados en los departamentos de Ica, Lima, Tacna, Arequipa y Moquegua respectivamente. Las condiciones ambientales y topográficas presentes, aseguran un alto grado gluconométrico, punto que es primordial para considerar a la uva de buena calidad.

Con la idea de obtener un producto de alta calidad y con un precio que esté al alcance del consumidor promedio, en este caso se decidió lanzar el producto en botellas y cerámicas de 500cc, teniendo la estructura de costos mostrados en los cuadros 16 y 17.

Cabe resaltar que a diferencia de otras bebidas alcohólicas, en el caso del pisco el contenido justifica gran parte del costo total del producto, en ese sen-

Cuadro 16. Estructura de costos de Pisco "Mosto Puro" (botella de vidrio)

Concepto	"Ratios" de costo	US\$	Soles (S/)
1. Materia prima (uva)	4 Kg./500cc. US\$ 0.35/Kg.	1.40	4.90
2. Botella de 500 cc.	US\$ 0.50/Un.	0.50	1.75
3. Tapa Pilfer.		0.05	0.18
4. Etiqueta / Contraetiqueta		0.50	1.75
5. Cápsula		0.05	0.18
6. Caja de cartón	Caja de 12 bt. US\$ 0.9/12 b.	0.075	0.26
Subtotal		2.575	9.02
ISC (20%)			1.80
IGV (18%)			-1.62
Costo			12.44

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Comisión Nacional del Pisco/ Proveedores

Cuadro 17. Estructura de costos de Pisco "Mosto Puro" (botija de cerámica)

Concepto	"Ratios" de costo	US\$	Soles (S/)
1. Materia prima (uva)	4 Kg./500cc. US\$ 0.35/Kg.	1.40	4.90
2. Cerámica de 500 cc.	US\$ 2.00/Un.	2.00	7.00
3. Corcho encerado		0.20	0.70
4. Caja de botella		0.10	0.35
5. Caja de cartón	Caja de 12 bt. US\$ 0.9/12 b.	0.075	0.26
Subtotal		3.775	13.21
ISC (20%)			2.65
IGV (18%)			2.38
Costo			18.24

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Comisión Nacional del Pisco/ Proveedores

tido es que se lanzan 2 presentaciones para la marca “Mosto Fino”, las cuales serán detalladas en el siguiente acápite.

8.5 Diseño de marca/presentación

Tras un arduo estudio, se determinó que el producto se lanzará al mercado en 2 presentaciones:

- Pisco MOSTO PURO botella de Vidrio con capacidad de 500cc.

Esta botella de vidrio se presentará en cajas de 12 unidades y contará con etiqueta en donde se especificará los detalles del producto y una contra etiqueta diseñada por la Comisión Nacional del Pisco. Este tipo de presentación será dirigido a los segmentos A, B y C del mercado nacional de licores, y tendrá un precio de introducción de S/. 19.90 (US\$ 5.8) + un posavasos, así como un recetario de “cockteles” a base de pisco.

- Pisco MOSTO PURO botija de cerámica con capacidad de 500cc.

Este cerámico será presentado en cajas de cartón, en donde se especificarán las bondades del producto, así como un recetario, la cerámica tendrá grabado el nombre del producto “MOSTO PURO”, así como el año de elaboración. Este tipo de presentación será dirigido a los segmentos A y en menos proporción al segmento B. Tendrá un precio de introducción de S/.29.90 (US\$ 8.7) + un polo, así como un recetario de “cockteles” a base de pisco.

8.6 Promoción del producto

La promoción del producto se desarrolla en tres frentes:

- Como INVERMARG, razón social que comercializa la marca de Pisco “MOSTO PURO”.
- En la Comisión Nacional del Pisco, entidad multi-institucional encargada de promover la difusión del pisco como “producto bandera”.
- Promoción estatal.

a. Promoción como empresa

Como INVERMARG, de acuerdo con la estrategia de la empresa, la actividad está orientada a conformar una oferta conjunta en calidad, cantidad y presentación requerida por el mercado. Para lanzar el producto se realizará una pre-

sentación en donde se invitarán a los gerentes de compras de diferentes instituciones privadas y estatales, además de presentar una degustación de Pisco “Mosto Puro” y se entregará como obsequio material de publicidad, el cual también será entregado en forma conjunta con el producto durante la campaña de lanzamiento. Dicha campaña tendrá una duración de 45 días y contará como principal herramienta de “marketing” la propaganda en los encartes publicitarios de los supermercados Santa Isabel y Metro.

Como material publicitario se utilizará:

- *Afiche*: En forma general, los afiches serán entregados en las principales licorerías y centros de distribución de bebidas alcohólicas.
- *Posavasos*: Los posavasos se entregarán como souvenir para los que adquieran la botella de vidrio de pisco “Mosto Puro” durante la campaña de lanzamiento del producto.
- *Polo*: Se realizará el obsequio de un polo por la compra de un cerámico de pisco “Mosto Puro”.
- *Recetarios*: Cuadernillos donde se presentaran 28 recetas de “cockteles” hechos a base de pisco.
- *Contraetiqueta*: La botella de Vidrio utilizará la contraetiqueta diseñada por la Comisión Nacional del Pisco, en la cual se resalta la Frase “El Pisco tiene Sabor Peruano”, y lleva una breve reseña del Pisco y la receta para elaborar el afamado “pisco sour”.
- *Tríptico*: Se prepara un tríptico de la empresa en donde se difundirá las bondades del pisco, así como definiciones de la palabra “pisco” que todos debemos conocer (entre otras):

Pisco: “Aguardiente fabricado originalmente en pisco, lugar peruano.” (Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua).

Pisco: “ciudad, Ica, sudoeste de Perú (...) conocida por su brandy hecho de uvas...” (Enciclopedia Británica).

Pisco: “...célebre aguardiente de uva llamada pisco, por la botija donde se conserva, por el lugar donde se elaboraba de preferencia (pueblo de Pisco) o por el puesto Pisco, desde donde partía la preciosa carga” (Fray Reginaldo de Lizárraga, Siglo XVI).

b. Promoción a través de la Comisión Nacional del Pisco (CNP)

Como Comisión Nacional del Pisco, además de la valoración histórica del Pisco y el reconocimiento de la denominación de origen, los trabajos se orientan a fortalecer un escenario de trabajo de consenso entre los sectores privado y público, creando la plataforma que impulsará el desarrollo del pisco como “producto bandera”. La CNP desarrollará un ambicioso programa de actividades priorizando la creación del Consejo Regulador (para controlar la falsificación y adulteración) y el lanzamiento del Instituto Tecnológico del Pisco mediante la propuesta de crear centros de innovación tecnológica.

Adicionalmente se incidirá en la promoción y difusión del Pisco “Mosto Puro” participando en los Festipiscos (evento que difunde las mil y una formas de consumir el pisco) que realiza la CNP y aprovechando el entorno que conlleva estas presentaciones (se invita a los gerentes de los principales restaurantes y hoteles) con la idea de que se concreten acuerdos comerciales que incrementen las ventas de nuestro producto.

c. Promoción estatal

Entre las principales medidas que ha dado el Estado Peruano para promover el consumo del pisco destacan la Ley N° 26426 (enero de 1995), mediante la cual se prohíbe el ingreso al país de bebidas fabricadas en el extranjero que usen la palabra “pisco” o cualquier otra denominación que incluya esa palabra. La misma Ley señala que se deben disponer las medidas para alentar la divulgación del pisco, especialmente en eventos oficiales y diplomáticos. La RM N° 063-99-IINCI/DM, de fecha 14 mayo de 1999, instituye el cuarto domingo de Julio como el “Día del Pisco” a nivel nacional.

Actualmente, se viene desarrollando, con el concurso de los sectores público y privado, una labor intensa orientada a divulgar internacionalmente la titularidad y procedencia peruanas del pisco.

8.7 Distribución del producto

Sistema de comercialización del Pisco “Mosto Puro”:

a. En Lima

Supermercados

INVERMARG, razón social que comercializa el Pisco Mosto Puro, se encargará de negociar directamente con las cadenas de supermercados “Wong”,

“Santa Isabel” y “Metro”, adicionalmente negociará con el supermercado “San Jorge”.

Distribuidora

Se contactará con una empresa distribuidora, la cual se encargará de colocar el producto en las principales licorerías y tiendas especializadas en la venta de bebidas alcohólicas. Las transacciones comerciales entre el distribuidor e INVERMARG se basan en contratos. El contrato escrito será establecido entre los dos agentes. En estos contratos se fijan el volumen, calidad y, algunas veces, un precio de referencia. Tanto el distribuidor como INVERMARG podrán decidir si aceptan o no la mercadería en consignación.

b. En provincias

Los mayoristas y minoristas coinciden en señalar que los principales mercados son los departamentos que cuentan con producción de pisco, es decir los departamentos de Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna; en los cuales se distribuirá Pisco Mosto Puro a través de los canales de distribución que utiliza la Fábrica Nacional de Licores, con quienes se ha firmado un contrato de Alianza Estratégica, en lo que a distribución del producto se refiere.



Etiqueta del Pisco "Mosto Puro"

EL PISCO

Tiene Sabor Peruano

Pisco, palabra quechua que ha dado nombre a un valle, a un puerto y al afamado aguardiente de uva, engendrado, concebido y nacido en el Perú.

Pisco, a quechua word that gives name to a valley, a port and to the famous grape spirit engendered, conceived and born in Perú.

Pisco, un mot quechua qui donna son nom a une vallée, un port et au fameux distillé de raisin qui fut engendré et conçu au Pérou.

PISCO SOLER

2	Copas de Pisco.
1	Copa de jarabe de Goma.
1	Copa de jugo de Limón.
1	Clara de Huevo
	Angostura, Hielo Picado.

Preparación:
Lieuar la mezcla de Pisco, jarabe de Goma, jugo de Limón y claras de huevo, agregar hielo picado para que tome cuerpo.

Contraetiqueta

CASO 9: SISTEMA DE INFORMACIÓN AGRARIA (SIA) “MI CHACRA”

9.1 Antecedentes

En el caso peruano, se han logrado relativos avances en la generación de información agraria, a pesar de no disponer de una infraestructura de comunicaciones adecuada. La mayoría de los esfuerzos es resultado de iniciativas individuales que han generado proyectos financiados por organismos públicos y privados, y no responden a un plan ordenado.

Los sistemas de información son un conjunto de componentes relacionados para reunir, recuperar, procesar almacenar y distribuir información que ayude a la toma de decisiones. De un análisis de las diferentes fuentes de información disponibles en el Perú, se pueden mencionar las siguientes características:

- Los agentes económicos que actúan en el sector agrícola (productores primarios, agroindustriales, financistas, gobierno, comerciantes, empresas de servicios, etc.), constituyen un conjunto de organizaciones e individuos que tienen una función para lo cual es necesario que posean información que les permita una toma de decisiones adecuada a cada realidad.
- El flujo de información es, en ciertos casos, inexistente; ello se debe a la carencia de un sistema de información organizado que permita rápida y eficientemente la incorporación, difusión, recuperación, almacenamiento, reproducción y actualización de la información que se necesita para la toma de decisiones.
- No existe una apropiada gestión de la información; es necesario desarrollar una política e instrumentar programas y procedimientos que faciliten las labores de planificación, seguimiento y evaluación.

En este contexto, a continuación se describe una iniciativa privada orientada al manejo y difusión de información, liderada por la empresa “Gerencia Agropecuaria” y auspiciada por Swiss Contact Services.

9.2 Definición del sistema

El Sistema de Información “Mi Chacra” (SIA) está orientado principalmente a la recopilación, procesamiento y entrega oportuna de información relevante para la toma de decisiones del productor agrícola. El Sistema brinda información permanentemente actualizada y disponible, referida a productos agrícola-

las³², insumos, servicios y otros contenidos de relevancia para los productores y otros agentes vinculados al sector.

La información es recolectada diariamente en los principales mercados mayoristas y minoristas de Lima³³, en horarios adecuados al funcionamiento de los mismos y de acuerdo a una metodología predefinida. Esta metodología incluye, específicamente, la desagregación de los productos agrícolas en sus distintas variedades y calidades, dado que existe un evidente vacío informativo en este aspecto, aunado al desfase temporal de las alternativas existentes en el mercado.

La motivación para el desarrollo de este sistema es la necesidad que existe en el productor de contar con información detallada y actual para la toma de sus decisiones de producción y ventas en el campo. El grupo promotor del sistema ha identificado la existencia de esta necesidad, aún cuando es consciente de que muchos productores no la reconocen por los vicios propios de sus procesos productivos y comerciales.

9.3 Contenidos

a. Precios de Mercado

Se refiere a información diaria de los precios de productos agrícolas, sus variedades y distintas calidades, registrados en transacciones realizadas en los principales Mercados Mayoristas y Minoristas de Lima.

b. Volúmenes transados

La información está referida a volúmenes transados de productos específicos que ingresan a los diferentes mercados mayoristas. Existe una negociación en proceso con los funcionarios de EMMSA y el MINAG para incorporar al sistema la información referida a la procedencia de los productos que ingresan a los mercados cubiertos, lo cual incorporará valor al sistema, aún cuando se sabe que dicha información de procedencia no implica al ciento por ciento de los ingresos registrados.

c. Análisis cualitativo de mercados

Se incorpora también información cualitativa referida a los mercados cubiertos por el sistema, a partir del análisis de lo siguiente: (i) volúmenes de productos ingresados y variaciones en la tendencia de los mismos; (ii) variaciones en

los precios y en las tendencias de los mismos, y (iii) opinión y expectativas de los agentes de mercado.

d. Tarifas de transporte de carga

Este bloque de información contiene las tarifas para las principales rutas de transporte de los principales proveedores de dichos servicios. Esta información es actualizada de manera permanente, de manera que permite lograr, para el usuario del sistema, eventuales economías por el conocimiento de las alternativas de manera centralizada así como el uso en transacciones de manera asociativa.

e. Precios de insumos

Se incorpora dentro del sistema una tabla permanentemente actualizada de los precios de los principales insumos de la actividad agropecuaria, tanto de los principales productores de los mismos (para eventuales compras conjuntas), como de los proveedores de los principales mercados regionales.

f. Resumen de noticias

El Sistema incorpora el resumen de las principales noticias publicadas por los principales diarios de circulación nacional referidas a la actividad agropecuaria, además de aquellas que la afecten directa o indirectamente.

g. Resumen de normas legales

El Sistema incorpora el resumen de las principales normas legales publicadas en el Diario Oficial referidas a la actividad agropecuaria y todas aquellas que la afectan directa o indirectamente.

h. Reportes climáticos

De manera permanente se incluyen los pronósticos del clima, para las zonas agropecuarias más importantes del país, emitidos por el SENAMHI

i. Directorio de proveedores

Dentro de la información se incorpora un directorio completo de proveedores de bienes y servicios referidos a la actividad agropecuaria tanto a nivel local como nacional.

j. Contactos comerciales

Este bloque tiene por objeto brindar al usuario propuestas de demanda por los productos de su zona en los diferentes mercados en los que actúa el sistema, así como brindar las propuestas de ofertas de bienes y servicios a precios preferenciales para los productores de la zona.

9.4 Metodología y procesos

a. Encuestas y recopilación de información

La recolección de la información está a cargo de un equipo de encuestadores y supervisores, con presencia en los diferentes mercados entre las 4 a.m. y la 1 p.m., dependiendo de los horarios de transacción relevantes en cada uno de ellos (ver cuadro 18).

A fin de asegurar la calidad de la recolección de la información, la encuesta en mercados ha sido diseñada de forma que obtenga un número significativo de datos (precios) en distintos momentos del día para cada uno de los productos, sus variedades y calidades.

Cuadro 18. SIA - Horario de encuestas en mercados

	Mercado Mayoristas - Lima	Mercados Minoristas - Lima
04:00 AM	ENCUESTA	
05:00 AM		
06:00 AM		
07:00 AM		
08:00 AM	DIGITACION/VALIDACION	
09:00 AM		
10:00 AM	PUBLICACION	ENCUESTA
11:00 AM		
12:00 AM		
01:00 PM		DIGITACION/VALIDACION
02:00 PM		
03:00 PM		PUBLICACION

Como complemento a la información de la encuesta en mercados, personal especializado recopila diariamente información de los volúmenes transados en mercados mayoristas, así como información cualitativa referida al comportamiento y tendencias del mismo. Esta labor se complementa actualizando en forma diaria la información de precios de insumos y tarifas para los servicios de transporte de carga.

Todo el personal a cargo de la recopilación de información cuenta con comunicación permanente a través de una red privada de telefonía móvil que permite el monitoreo constante desde la central de información.

b. Digitación, proceso y validación

La información recopilada es rápidamente procesada a través de una solución tecnológica desarrollada especialmente para el sistema de trabajo de mercados, que permite además el ingreso y procesamiento remoto desde la Internet cuando así se requiere.

La solución tecnológica asegura la calidad del producto final a través de:

- El control sistemático de ingreso de información que evita errores de digitación
- Un sistema de verificación en el ingreso de datos de acuerdo a métodos estadísticos previamente establecidos
- La validación cualitativa de la información que garantiza la incorporación de variables relevantes que no son consideradas en la verificación estadística.

c. Publicación

La información ya procesada actualiza una Base de Datos, la cual se encuentra hospedada en un servidor que permite acceder a la misma en cualquier momento a través de la Internet. La actualización se efectúa cuatro veces al día, según el horario establecido, sin que esto impida el acceso a la información aún no publicada a través de otros medios, como el telefónico (más adelante se detalla el sistema de comunicación permanente propuesta).

El usuario, previa suscripción, puede acceder desde cualquier lugar a una página web donde podrá consultar los servicios y productos que detallamos. La solución tecnológica optimiza el manejo del Sistema de Información per-

mitiendo interfases activos que personalizan la información de acuerdo a los requerimientos de los usuarios.

d. Supervisión y monitoreo

El proceso de recopilación de información en mercados está sujeto a una permanente supervisión a través del personal de “Gerencia Agropecuaria” y de un constante monitoreo por parte de personal especializado de Swiss Contact. Ello incluye visitas de control a los mercados dos o tres veces por semana y supervisión remota permanente.

9.5 Servicios Propuestos

a. Módulo de información de mercados

El usuario de este Módulo, después de acceder a la página web a través de su clave, tendrá a su disposición un menú interactivo para consultar toda la información procesada, es decir, precios, volúmenes, análisis, tarifas, etcétera.

b. Sistema de consulta telefónica permanente

El Sistema mantendrá en forma permanente un servicio de consulta rápida para casos en que la información requerida aún no se encuentre publicada en la web y exista una necesidad puntual de información de mercados.

Este servicio permitirá a los usuarios, sin costo adicional, solicitar información puntual de mercado en cualquiera de las plazas determinadas a través de un teléfono celular proporcionado por el Sistema y asimilado a la Red Privada Móvil del mismo.

9.6 Estrategias de difusión masiva

Para asegurar la difusión masiva del sistema, y como una estrategia para la sostenibilidad del mismo, se están diseñando acuerdos con *Telefónica Datamóviles* y *Gilat to Home*. Con la primera de estas empresas se trata de alcanzar un número limitado de datos a los usuarios de telefonía móvil (actualmente más de un millón de personas), a cambio de una suscripción mensual de entre dos y tres dólares.

El concepto básico es la selección, por parte del cliente, de un espectro de 5 ó 6 productos que constituya el cuerpo del mensaje que recibirá diariamente, y que estará referido específicamente a los precios de dichos productos en uno o dos mercados.

El proyecto diseñado con Gilat to Home (GTH), consiste en un servicio de consulta telefónica de la información existente en la web. Como se sabe, los planes de telefonía rural desarrollados por el Fondo de Inversión en Telecomunicaciones (FITEL) contempla la instalación, ya programada, de más de seis mil cabinas de telefonía en zonas rurales donde Telefónica no tiene presencia ni la tenía prevista.

El interés de GTH es incrementar el nivel de tráfico de sus cabinas, dado que existe un compromiso con el Estado peruano de mantener su red telefónica por 20 años. El interés de “Mi Chacra” radica en la posibilidad, de llegar, tras un periodo de maduración, a una utilización masiva del sistema por parte del usuario final objetivo, es decir, el productor en el campo.

El sistema de consulta telefónica se plantea como una comunicación con tecnología GTH en los dos extremos, con el objetivo de abaratar los costos de interconexión y establecer una tarifa social que permita al usuario final dosificar y minimizar el gasto en información puntual y estacional que requiere. A la vez, en función al volumen esperado de consultas, el sistema contribuye en gran medida al sostenimiento futuro de “Mi Chacra”.



Portal electrónico del sistema de información “Mi Chacra”

Boletines

- Editorial
- Comportamiento y tendencias del Mercado
- Noticias
- Normas Legales
- Adquisiciones del estado
- Precios de Mercados**
- Precios x tipo de producto
- Precios por Mercado
- Precios Insuflados
- Servicios**
- Transporte
- Informe Cima
- Directorio de Proveedores
- Trato Hecho**
- Oportunidades de Negocio
- La Organización**
- Qué es Michacra?
- Servicios Michacra
- El Proyecto
- Nuestros Colaboradores

Precios por Tipo de Producto

Escoja una Categoría

TUBERCULOS

Escoja Grupo

-Todo-

Mostrar

PAPA AMARILLA AMBO (KG)

Mercado	Min.	Max.	Pro.	Var.	Act. al
MERCADO MAYORISTA 1	0,70	0,90	0,81	▼	-0,04 21-Jun
MINKA	1,00	1,20	1,10	▼	-0,04 20-Jun
SUPERMERCADOS	1,05	1,10	1,09	▶	0,00 21-Jun
DE JESUS MARIA	1,20	1,40	1,33	▶	0,00 18-Jun
SURCO	1,20	1,50	1,37	▼	-0,01 20-Jun
DE BREÑA	1,20	1,42	1,32	▼	-0,01 20-Jun
CAQUETÁ	0,90	1,20	1,03	▲	0,27 21-Jun
PRODUCTORES STA ANITA	1,20	1,30	1,23	▶	0,00 20-Jun

PAPA AMARILLA PERUANITA (KG)

Mercado	Min.	Max.	Pro.	Var.	Act. al
MERCADO MAYORISTA 1	0,60	0,75	0,68	▼	-0,09 21-Jun
MINKA	0,80	0,85	0,83	▼	-0,15 20-Jun
SUPERMERCADOS	0,95	1,10	1,05	▶	0,00 21-Jun
DE JESUS MARIA	1,10	1,20	1,18	▶	0,00 18-Jun
SURCO	1,20	1,40	1,33	▶	0,00 20-Jun
DE BREÑA	1,20	1,30	1,23	▶	0,00 20-Jun
CAQUETÁ	0,60	0,80	0,70	▲	0,05 21-Jun
PRODUCTORES STA ANITA	0,99	1,00	0,99	▶	0,00 20-Jun

PAPA BELLA (KG)

Mercado	Min.	Max.	Pro.	Var.	Act. al
MERCADO MAYORISTA 1	0,23	0,30	0,28	▼	-0,01 21-Jun
MINKA	0,90	1,00	0,96	▲	0,03 7-Jun
SUPERMERCADOS	0,95	1,10	1,05	▼	-0,08 7-Jun
DE JESUS MARIA	1,10	1,20	1,18	▲	0,01 7-Jun
SURCO	1,00	1,40	1,20	▶	0,00 7-Jun
DE BREÑA	1,20	1,30	1,23	▲	0,02 7-Jun
CAQUETÁ	0,80	0,85	0,82	▲	0,03 7-Jun
PRODUCTORES STA ANITA	0,95	0,99	0,98	▲	0,02 7-Jun

PAPA CANCHAN (KG)

Mercado	Min.	Max.	Pro.	Var.	Act. al
MERCADO MAYORISTA 1	0,35	0,50	0,41	▼	-0,03 21-Jun
MINKA	0,60	0,65	0,63	▼	-0,05 20-Jun
SUPERMERCADOS	0,59	0,90	0,82	▶	0,00 21-Jun
DE JESUS MARIA	0,65	0,70	0,69	▶	0,00 18-Jun
SURCO	0,70	0,80	0,77	▲	0,03 20-Jun
DE BREÑA	0,70	0,73	0,71	▶	0,00 20-Jun
CAQUETÁ	0,60	0,70	0,65	▲	0,15 21-Jun
PRODUCTORES STA ANITA	0,60	0,69	0,64	▲	0,04 20-Jun

Reportes del sistema de información "Mi Chacra"

NOTAS DEL CAPÍTULO VII

1. Elaborado en base a Ordinola, M. (1999). "Nuevos Esquemas Comerciales en Papa", documento preparado para la IX Mesa Redonda Latinoamericana: "Avances Tecnológicos en Post-Cosecha de Granos y Alimentos Básicos en el Umbral del Tercer Milenio". Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima-Perú, Mayo de 1999 (mimeo).
2. El proyecto MSP es un proyecto de "Apoyo a la Microempresa y los Pequeños Productores", que es parte de un Convenio entre la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX), firmado el año 1995, con el propósito principal de incrementar las oportunidades de ingreso y empleo de los pequeños productores (rurales y urbanos) peruanos.
3. Elaborado en base a Ordinola, M. (2000). "Modernizando la Imagen de la Papa", documento preparado para el Seminario: "Agroexportaciones: Excelencia y Competitividad Organizadas para el Siglo XXI". PROMPEX-Convenio de Exportaciones Unión Europea, Lima - Perú, Febrero 2000 (mimeo).
4. Para detalles sobre el enfoque de trabajo del Proyecto MSP véase la subsección 1.3 del presente capítulo VII (caso N° 1).
5. Los factores más importantes son: (i) concentración en grandes ciudades (como Lima), que obligan a que estos tomen sus alimentos fuera de casa y limita el tiempo destinado a prepararlos; (ii) el cambio de hábitos de la mujer, que actualmente dedica menos tiempo a labores hogareñas por trabajo o estudio; (iii) el traslado de artículos frescos voluminosos desde un mercado de residencia se torna complicado, por eso deben apelar a paquetes pequeños, livianos y fáciles de cargar; el reducido espacio para almacenar los víveres, lo cual presiona por la compra de artículos en su mayor concentración.
6. Preparado en base a Ordinola M. (2000). "Experiencias de Exportación de Papa Amarilla". Documento preparado para XIX Congreso de la Asociación Latinoamericana de la Papa-Mesa Redonda sobre la Agroindustria de la Papa en América Latina. La Habana, Cuba. Marzo 2000 (mimeo).
7. Para detalles sobre el enfoque de trabajo del Proyecto MSP véase la subsección 1.3 del presente capítulo VII (caso N° 1).
8. Alvarez, M. (1992). "Estado actual del mercado de procesados de papa en el Perú y algunas consideraciones sobre el procesamiento", en Scott, G. et al (editores) *Desarrollo de Productos de Raíces y Tubérculos*, Volumen II - América Latina, Abril de 1991, Centro Internacional de la Papa (CIP) (pp. 99-109).
9. Rodríguez, P. y A. Rodríguez, (1992). "Caracterización del uso y determinación de necesidades de los procesados de papa en Colombia", en Scott, G. et al (editores) *Desarrollo de Productos de Raíces y Tubérculos*, Volúmen II - América Latina, Abril de 1991, Centro Internacional de la Papa (CIP) (pp. 169-171) .
10. Ordinola, M. (1995). "Articulación de la pequeña agricultura con el mercado: la experiencia de los proyectos de sierra del MSP", Documento preparado para el

Segundo encuentro regional por la agricultura, Cusco, 28-29 de agosto de 1996, COINCIDE.

11. Las variedades nativas de papa se diferencian de las “mejoradas” por sembrarse en la sierra peruana por encima de los 3000 m.s.n.m., en forma mezclada, y por no estar expuestas a tratamiento genético para su presentación al mercado, en forma comercial. Mayores detalles pueden encontrarse en: Egúsqiza, B.R. (2000). *La papa: producción, transformación y comercialización*, Convenio MSP-ADEX y UNALM, Lima-Perú.
12. La primera exportación privada de papa amarilla seleccionada, lavada, pelada, precocida y congelada a los Estados Unidos de Norteamérica fue de la marca “Tambo de Oro”, cuyo desarrollo de producto fue empleado después como base para el producto exportado por las campañas piloto.
13. Piccha, D. (1994). *World Situation and Export Market Opportunities for 16 Andean Crops*, Lima, Convenio ADEX-AID, Lima-Perú.
14. Se usa el término “anglosajón” para referirse, en este caso, a los consumidores de origen anglosajón.
15. Gutman, G.E. y L.E. Mioti, (1996). *Exportaciones agroindustriales de América Latina y el Caribe, Especialización, competitividad y oportunidades comerciales en los mercados de la OCDE*, Publicación CEPAL-FAO.
16. La papa amarilla peruana fue ganadora del premio de la FAO en Francia en 1991-92 y 1993, por su alta calidad culinaria y por su alto porcentaje de materia seca (34%), en relación a otras papas (10-14%).
17. Aunque el producto arribó en perfecto estado de conservación, algunas cajas llegaron averiadas por su falta de resistencia.
18. A fin de evitar el maltrato del producto, el distribuidor en Estados Unidos solicitó el cambio de la cantidad de bolsas de una libra incluidas en cada caja, disminuyendo así el peso de cada caja.
19. Aunque la acción principal estuvo en la promoción para la introducción del producto en el mercado de Miami.
20. Dado que el distribuidor en Florida sólo cotizaba 4 contenedores de 80 toneladas por mes, se limitaban los retornos de la exportación, considerando los costos del programa para satisfacer los requisitos exigidos por los EEUU para la importación de alimentos.
21. Esta campaña se interrumpió por desatención a los puntos de degustación por parte de la empresa degustadora.
22. En febrero de 1997 se cambió de distribuidor a “Cacique Foods”, empresa dedicada a la venta de productos latinoamericanos congelados.
23. Empresa que también tuvo a su cargo la campaña de introducción de la bebida peruana “Inka Kola” en los Estados Unidos.

24. El kilo de papa amarilla seleccionada, de calidad de exportación, fue de S/. 1.17 en el mes de octubre de 1996, muy superior al precio al consumidor en el mercado limeño que estuvo alrededor de S/. 0.95.
25. Elaborado en base a Ordinola, M. (1999). "Nuevos Esquemas de Comercialización para la Tuna-Fruta de Pequeños Productores de la Sierra", documento presentado en la *III Conferencia Internacional de la Tuna y Cochinilla*, Ayacucho-Perú, Febrero 1999 (mimeo).
26. La tuna es una planta de la cual tradicionalmente se usa tanto la fruta como la cochinilla (que es usada como colorante natural). Sin embargo en el presente caso se presenta el uso del fruto para consumo humano.
27. La tuna hospeda un insecto llamado "cochinilla", que es productor de un colorante natural (del mismo nombre) cotizado en el mercado internacional.
28. Preparado en base a Ordinola, M. (1999). "Nuevos Esquemas para la Comercialización de la Quinua", documento preparado para el Primer Taller Internacional sobre *Quinua: Recursos Genéticos y Sistemas de Producción*, Centro Internacional de la Papa, Lima-Perú, Mayo 1999 (mimeo).
29. Elaborado en base a Ordinola, M. (2001). "Producción y Comercialización de Productos en el Perú: El Papel de las Organizaciones Económicas Campesinas (OECAS)", documento de trabajo preparado para el Servicio Holandés de Cooperación para el Desarrollo SNV-Bolivia, Agosto 2001 (mimeo).
30. Elaborado en base a Ordinola, M. (1998). "Consideraciones Económicas para la Producción de Agentes de Control Biológico", documento de trabajo preparado para el Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación (CEDEP), Marzo 1998 (mimeo).
31. Elaborado en base a Talavera, E, Rodríguez, F, Dávila, M. Cama, M. y T. Granados (2000). *Marketing del Mercado Nacional: Pisco "mosto Puro"*, documento preparado para el curso de especialización en "Agronegocios" de la Universidad Agraria La Molina (mimeo).
32. Se cuenta, a la fecha, con información referente a productos tales como maíz, arroz, menestras, papa, yuca, haba, maní, palillo, ajonjolí, palmito, plátano, piña, papaya y camu camu.
33. Se incluyen 7 mercados mayoristas y 11 mercados minoristas, entre los que se cuentan los supermercados "Metro", "Wong" y "Santa Isabel".

BIBLIOGRAFIA GENERAL

ABBOTT, J.C.

- 1958 *Los Problemas de Comercialización y Medidas para Mejorarla*, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO), Guía de Comercialización N° 1.

ALARCÓN, J.A.

- 1994a "Comercialización de papa para consumo: el caso del eje Valle del Mantaro - Lima Metropolitana", en Escobal, J. (editor), *Comercialización Agrícola en el Perú*, GRADE-AID, Lima-Perú.
- 1994b "Producción y distribución de semilla de papa en el Valle del Mantaro - Perú", en la Revista *Debate Agrario* N° 19, Lima-Perú.
- 1994c *Problemática de la Comercialización de Productos Agropecuarios en el Perú y Recomendaciones para Mejorarla*, Informe de consultoría, Proyecto de Análisis, Planeamiento y Ejecución de Políticas (PAPI), Convenio USAID- Gobierno Peruano, Lima-Perú.

ALVAREZ, M.

- 1992 "Estado actual del mercado de procesados de papa en el Perú y algunas consideraciones sobre el procesamiento", en Scott, G. et al (editores), *Desarrollo de Productos de Raíces y Tubérculos*, Volumen II - América Latina, Abril de 1991, Centro Internacional de la Papa (CIP).

AMPUERO RAMOS, L.

- 2001 *Para hacer nuestros sueños realidad: Conceptos herramientas y experiencias en proceso de planeamiento estratégico con Organizaciones del Sector Agropecuario*, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, San José- Costa Rica.

ARELLANO, R.

- 2000 *Marketing: Enfoque América Latina*, Mc Graw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V., México.

ARROYO, E.

- 2001 "Crédito Agrario", en Guerra García H (editor), *Agricultura Peruana*, Impreso en Jhire Grafel SRL., Lima-Perú.

BEIERLEIN, J.G. y M. W. WOOLVERTON

- 1991 *Agribusiness Marketing: The Management Perspective*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

BOLSA DE VALORES DE PANAMÁ E IICA

- 1995 *La Bolsa de Productos y Usted*, Adaptado para Perú por CONASEV, Lima- Perú.

BRANSON, R.E. y D.G. NORVELL

- 1983 *Introduction to Agricultural Marketing*, Second Edition, McGraw-Hill Book Company, USA.

- BRAVO, M.A. y R. OGUZCO
 2000 *La Bolsa de Productos en el Perú*, Escuela de Postgrado, Especialidad de Agronegocios de la Universidad Agraria La Molina, Perú (mimeo).
- CALDENTEY, P.; TITOS, A. ; de HARO, T. y J. BRIZ
 1994 *Marketing Agrario*, Segunda edición revisada y ampliada, Ediciones Mundi-Prensa, Madrid-España.
- CANNOCK, G. y A. GONZALES-ZUÑIGA
 1994 *Economía Agraria*, Biblioteca Universitaria / Agroempresa, Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- CANNOCK, G. y R. GENG
 1994a “Diagnóstico sobre la eficiencia de los sistemas de comercialización agrícola en el Perú”, en Escobal, J. (editor), *Comercialización Agrícola en el Perú*, GRADE-AID, Lima, Perú.
 1994b “Propuestas para una reforma de los sistemas de comercialización agrícola en el Perú”, en Escobal, J. (editor), *Comercialización Agrícola en el Perú*, GRADE-AID, Lima, Perú.
- CASARES RIPOL, J.
 1990 “Técnicas de merchandising y publicidad en el lugar de venta”, en Briz, J. (editor) *Publicidad en el Sistema Agroalimentario: Un Análisis Comparativo Internacional*, Ediciones Mundi-Prensa, Castelló, 37, Madrid-España.
- CHICAGO BOARD OF TRADE
 1988 *Options on Agricultural Futures: A Home Study Course*, EM272, USA (mimeo).
- CHENCHIN, S. y L. DEL VALLE
 2000 *Bolsa de Productos en el Mundo*, Escuela de Postgrado, Especialidad de Agronegocios de la Universidad Agraria La Molina, Perú (mimeo).
- CILLONIZ, A.
 1994 *Comercialización*, documento presentado en el Primer Encuentro Nacional por la Agricultura, Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE), Lima-Perú (mimeo).
- COASE, R.H.
 1937 “The Nature of the Firm”, en *Económica N° 4*, The Economic Society, Oxford.
- COCHRAN, W.
 1980 *Técnicas de Muestreo*, Editorial LIMUSA, México.
- COMISIÓN NACIONAL SUPERVISORA DE EMPRESAS Y VALORES (CONASEV)
 1993 *Estudio: Bolsa de Productos en el Perú*, CONASEV, Lima-Perú (mimeo).
 2000 *Bolsa de Productos – Alternativa de Negociación en el Perú*, Comisión Nacional Supervisor de Empresas y Valores, Lima-Perú (mimeo)

- CRAMER G.L. and C.W. JENSEN
 1988 *Agricultural Economics and Agribusiness*, Fourth Edition, John Wiley & Sons, New York, USA.
- CUANTO S.A.
 2000 *Anuario Estadístico - Perú en Números 2000*, Lima-Perú.
- DEBERTIN, D.L.
 1986 *Agricultural Production Economics*, Macmillan Publishing Company, New York - USA.
- EGÚSQUIZA, B.R.
 2000 *La papa: producción, transformación y comercialización*, Convenio MSP-ADEX y UNALM, Lima-Perú.
- ESCOBAL, J.
 1993 *Evaluación del Sistema de Sobretasas a la Importación de Trigo y Harina en el Perú*, Informe preparado para USAID, Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), Lima-Perú (mimeo).
 2000 *Costos de Transacción en la Agricultura Peruana: Una primera aproximación a su medición e impacto*, Documento de Trabajo 30, Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), Lima-Perú.
- ESCOBAL J. (editor)
 1994 *Comercialización Agrícola en el Perú*, GRADE-USAID, Lima-Perú.
- ESCOBAL J. y V. AGREDA
 1994 "La comercialización de arroz en la Costa Norte del Perú: El caso de los productores de Ferreñafe", en Escobal, J. (editor), *Comercialización Agrícola en el Perú*, GRADE-AID, Lima-Perú.
- ESPINOZA, J.
 2001 "Financiamiento", en Guerra García H (editor), *Agricultura Peruana*, Impreso en Jhire Grafel SRL., Lima-Perú.
- FANO, H., CARMONA G., ORDINOLA M. y SCOTT G.
 1998 "Experiencias de Exportación de la Papa Amarilla Peruana", Departamento de Ciencias Sociales. *Documentos de Trabajo No. 98-3* del Centro Internacional de la Papa (CIP), Lima-Perú, Octubre 1998.
- FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS
 1989 *Horticultural Marketing*, AGS Boletín N° 76, FAO, Roma-Italia.
- FAO - INEI - MINAG
 1996 *Seminario de Utilización de los Resultados del III CENAGRO para el Conocimiento de la Situación Agropecuaria - Cuadros Estadísticos*, Lima-Perú.
- GAGLIARDI, R.
 2001 "Comercialización", en Guerra García H (editor), *Agricultura Peruana*, Impreso en Jhire Grafel SRL., Lima-Perú.

- GANOZA, V.
 2002 "MERCADOS: Nuevas Oportunidades y Desafíos", documento presentado en la Conferencia de Planificación *Modernización de la Agricultura Regional*, auspiciada por INCAGRO, Lima-Perú, abril de 2002 (mimeo).
- GENG, R.
 2001 *Comercialización de Productos Agropecuarios en el Perú: Propuestas para su Modernización*, MINAG, octubre de 2001 (mimeo).
- GINOCCHIO, E.
 1994 *La Bolsa de Productos*, Gerencia de Análisis, Promoción y Desarrollo de CONASEV, Lima-Perú (mimeo).
- GOMES DE CASTRO, A.M. et al.
 1995 *Análisis de Cadenas Productivas Agropecuarias*, Brasil (mimeo).
- GOODWIN, J.
 1994 *Agricultural Price Analysis and Forecasting*, John Wiley & Sons Inc., New York, USA.
- GUERRA, G. y A. AGUILAR
 1995 *Guía de Mercadeo de Productos Agropecuarios*, UTEHA-Noriega (editores), México.
- GUTMAN, G.E. y L.E. MIOTI
 1996 *Exportaciones agroindustriales de América Latina y el Caribe, Especialización, competitividad y oportunidades comerciales en los mercados de la OCDE*, Publicación CEPAL-FAO.
- HARRINSON, K. et al
 1976 *Mejoramiento de los Sistemas de Comercialización de Alimentos en los Países en Desarrollo: Experiencias en América Latina*, IICA, San José- Costa Rica.
- HELDER, J. y NYHOFF, J.
 1994 *Market Information for an Agricultural Market Information Service*, documento presentado en el Taller de capacitación del SADC sobre "Sistemas de Alerta Temprana para la Seguridad Alimentaria", Harare, Julio de 1994.
- INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN CON LA AGRICULTURA (IICA)
 (sin fecha) *Bolsa de productos Agropecuarios*, San José- Costa Rica (mimeo).
- JOHNSON, J. y K. SHOLES
 1990 *Dirección Estratégica*, Prentice Hall Editores, USA.
- JUNTA DEL ACUERDO DE CARTAGENA
 1990 *Estudio sobre el Establecimiento de Bolsas Agropecuarias en el Grupo Andino*, JUNAC, JUN/di 1306, Lima-Perú (mimeo).
- KOONTZ, H. y H. WEIHRICH
 1994 *Administración: Una Perspectiva Global*, Décima Edición, McGraw-Hill, México.

- KOTLER, P.
1989 *Mercadotecnia*, Tercera Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México.
- LA GRA, J.
1993 *Una Metodología de Evaluación de Cadenas Agro-alimenticias para la Identificación de Problemas y Proyectos*, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura- Instituto para la Post-Cosecha de Productos Perecederos y Oficina de la ASEAN para el Manejo de Alimentos.
- LEFTWITCH, R.H.
1975 *Sistema de Precios y Asignación de Recursos*, Quinta edición, Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V., México.
- MAYORGA, D. y P. ARAUJO
1999 *La Administración Estratégica de la Mercadotecnia en La Empresa Peruana*, Universidad del Pacífico, Biblioteca Peruana, Lima - Perú.
- MELLOR, J.W.
1966 *The Economics of Agricultural Development*, First Edition, Cornell University Press, Ithaca, USA.
- MENDOZA, G.
1980 *Compendio de Mercadeo de Productos Agropecuarios*, Segunda edición, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), San José-Costa Rica.
1991 "Metodología para el estudio de canales y márgenes de comercialización", en Scott, G. J. y J. E. Herrera (editores), *Mercadeo Agrícola: Metodologías de Investigación*, CIP- IICA, Lima-Perú.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA DE PERÚ - OFICINA DE INFORMACIÓN AGRARIA
1997 *Estadística de Comercio Exterior Agrario 1993 - 1996 y 1997*, Lima-Perú.
2000 *Volúmenes de Comercialización y Precios de Principales Productos Agropecuarios*, Lima-Perú.
- NORTH, D. C.
1993 *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico*, Fondo de Cultura Económica, México.
1994 "Integrating Institutional Change and Technical Change in Economic History: A Transaction Cost Approach". *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 150(4), 609 - 624.
1995 "El Rol de INDECOPI en la Estructuración de Mercados Eficientes en el Perú", en *Importancia de las Instituciones en el Desarrollo de una Economía de Mercado*, INDECOPI-PromPerú - APOYO, Lima, Perú.
- ORDINOLA, M.
1990 "Impacto del Transporte en el Mercadeo de los Principales Productos Agrícolas Alimenticios". Ministerio de Agricultura-Grupo de Análisis de Política Agraria-USAID/ PERU Oficina de Alimentos y Agricultura, Proyecto Planificación Agrícola y Desarrollo Institucional (PADI), Lima-Perú, Diciembre 1990.
1991 "El Uso de Series de Tiempo para el Análisis de Precios y Volúmenes de Abastecimiento de Productos Agrícolas", en Scott, G. J. y J. Herrera (editores),

- Mercadeo Agrícola: Metodología de Investigación*, Centro Internacional de la Papa (CIP) e Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), San José-Costa Rica (pp. 394-430).
- 1995 “Articulación de la pequeña agricultura con el mercado: la experiencia de los proyectos de sierra del MSP”, Documento preparado para el *Segundo encuentro regional por la agricultura*, Cusco, 28-29 de agosto de 1996, COINCIDE.
- 1997 “Una Aproximación al Estudio del Mercado de Transporte de Productos Agrícolas”, en Efraín González de Olarte, Bruno Revesz y Mario Tapia (editores), *Perú: El Problema Agrario en Debate SEPIA VI*, Seminario Permanente de Investigación Agraria (SEPIA), Lima-Perú, Junio 1997 (pp. 247-280).
- 1998 “Consideraciones Económicas para la Producción de Agentes de Control Biológico”, documento de trabajo preparado para el Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación (CEDEP), Marzo 1998 (mimeo).
- 1999a “Nuevos Esquemas de Comercialización para la Tuna-Fruta de Pequeños Productores de la Sierra”, documento presentado en la *III Conferencia Internacional de la Tuna y Cochinilla*, Ayacucho-Perú, Febrero 1999 (mimeo).
- 1999b “Nuevos Esquemas para la Comercialización de la Quinua”, documento preparado para el Primer Taller Internacional sobre *Quinua: Recursos Genéticos y Sistemas de Producción*, Centro Internacional de la Papa, Lima-Perú, Mayo 1999 (mimeo).
- 1999c “Nuevos Esquemas Comerciales en Papa”, documento preparado para la IX Mesa Redonda Latinoamericana: “*Avances Tecnológicos en Post-Cosecha de Granos y Alimentos Básicos en el Umbral del Tercer Milenio*”, Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima-Perú, Mayo de 1999 (mimeo).
- 2000a “Modernizando la Imagen de la Papa”, documento preparado para el Seminario: *Agroexportaciones: Excelencia y Competitividad Organizadas para el Siglo XXI*, PROMPEX-Convenio de Exportaciones Unión Europea, Lima – Perú, Febrero 2000 (mimeo).
- 2000b “Alternativas para Desarrollar el Agro: Promover Sistemas Modernos de Comercialización y Cadenas Agroindustriales”, en *Revista Moneda* (Banco Central de Reserva), Año XII Febrero-Marzo 2000, No. 119 (pp. 57-59).
- 2000c “Experiencias de Exportación de Papa Amarilla”, documento preparado para XIX Congreso de la Asociación Latinoamericana de la Papa-Mesa Redonda sobre la *Agroindustria de la Papa en América Latina*, La Habana-Cuba, Marzo 2000 (mimeo).
- 2001a “Producción y Comercialización del Productos en el Perú: El Papel de las Organizaciones Económicas Campesinas (OECAS)”, documento de trabajo preparado para el Servicio Holandés de Cooperación para el Desarrollo SNV-Bolivia (mimeo).
- 2001b “El Enfoque de Mercado en los Proyectos de Desarrollo”, publicado en la *Revista de Comunicación* de CARE-Perú, año VIII No. 93, Abril-Mayo 2001.
- 2001c “Nuevas Experiencias de la Exportación de Papa: El Caso de la Papa Amarilla Peruana”, en Scott, Gregory J., Luis Maldonado y María de Jesús Santiago (editores), *Agroindustria de la Papa en América Latina*, volumen especial de la *Revista Latinoamericana de la Papa*, co-publicación del Centro Internacional de la Papa, la Asociación Latinoamericana de la Papa (ALAP) y el Colegio de Posgraduados de México, Mayo 2001 (pp. 44-57).
- 2002 “Proyectos de Desarrollo y su Rol Facilitador en el Desarrollo de Cadenas de Valor”, en *CARE Perú Revista de Comunicación*, Año IX/No. 96/Junio 2002 (pp. 12-14).

- ORDINOLA, M. y F. CCAMA
 1997 *Comercialización Agrícola*, Cuaderno de Capacitación en Gestión Empresarial, Convenio ADEX-AID/MSP, Lima - Perú.
- ORTIZ, LUIS
 2000 "Agroindustria: Situación y Perspectivas", en COPEI- *Revista del Comité de Pequeña Industria- SNI*, Lima-Perú, Año I - N° 1, diciembre de 2000.
- PALOMINO, L. y J. ALARCÓN
 1995 "Bolsa de Productos: Modernidad en la Comercialización", en *Ciencia Económica*, Revista de la Facultad de Economía, Universidad de Lima, Año XVI, N° 36, julio-diciembre de 1995.
- PALTI, EFRAÍN
 2001 "Visión Global del Sector Agrario", MINAG, Lima 24 de octubre de 2001 (mimeo).
- PAZ SILVA, LUIS
 2000 *Las Cadenas Productivas para la Seguridad Alimentaria y el Desarrollo Rural Sustentable- Mecanismos de Alianzas Estratégicas en el Agro Peruano*, MINAG (mimeo), Lima-Perú.
- PICCHA, D.
 1994 *World Situation and Export Market Opportunities for 16 Andean Crops*, Lima, Convenio ADEX-AID, Lima-Perú.
- PORTER, M.
 1985 *Competitive Advantage*, Free Press, USA.
- RAUNIKAR, R. y H. CHUNG-LIANG
 1987 *Food Demand Analysis*, Iowa State university Press, Ames, USA.
- RODRÍGUEZ, P. y A. RODRÍGUEZ
 1992 "Caracterización del uso y determinación de necesidades de los procesados de papa en Colombia", en Scott, G. et al (Editores.) *Desarrollo de Productos de Raíces y Tubérculos*, Volúmen II – América Latina, Abril de 1991, Centro Internacional de la Papa (CIP).
- RYAN, W.T.
 2001 *Guía básica para la actividad de marketing*, Ediciones Deusto S.A., Alameda de Recalde, 27-48009, Bilbao, España.
- SAMUELSON, P. y W. NORDHAUS
 1992 *Economía*, Mc. Graw-Hill / Interamericana de México S.A., México.
- SCOTT, G. J.
 1985 *Mercados, Mitos e Intermediarios: la comercialización de la papa en la zona central del Perú*, Universidad del Pacífico, Lima-Perú.
 1990 Desarrollo de Productos para Procesamiento Rústico: Métodos de Investigación Socioeconómica, en Scott, G. J. y J. Herrera (editores), *Mercadeo Agrícola: Metodologías de Investigación*, CIP-IICA, Lima-Perú.

- SERVICIOS INTERNACIONALES PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL S.A. (SIDESA)
 2002 *El Mercado de Servicios Agropecuarios en el Perú: Caracterización de Organizaciones Oferentes y Demandantes, Distorsiones y Costos de Transacción*, Estudio realizado para el Proyecto PIEA-INCAGRO, Lima-Perú (mimeo).
- SHEPHERD, ANDREW W.
 2000 *Servicios de Información de Mercados: Teoría y Práctica*, Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), Roma-Italia.
- SMULDERS, E.
 1999 *Contracting Farming in the Peruvian Andes*, An Ir. Thesis submitted to the Department of Development Economics of Wageningen Agricultural University, The Netherlands.
- SORENSEN, R.Z. Y U.E. WIECHMANN
 1975 "How Multinationals View Marketing Standardization?", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio de 1975, pp. 38-54.
- SPENCER, M.H.
 1976 *Economía Contemporánea*, Traducción de la original inglesa por J.F. Santacoloma, Reverté, Barcelona-España.
- STANTON, W. y FUTRELL, CH.
 1989 *Fundamentos de Mercadotecnia*, Mc Graw Hill Editores, México.
- TALAVERA, E., RODRÍGUEZ, F., DÁVILA, M., CAMA, M. y T. GRANADOS
 2000 *Marketing del Mercado Nacional: Pisco "mosto Puro"*, documento preparado para el curso de especialización en "Agronegocios" de la Universidad Agraria La Molina, Perú (mimeo).
- TOMEK, W.G. AND ROBINSON K.L.
 1990 *Agricultural Product Prices*, Third Edition, Cornell University Press, USA.
- VARIAN, H
 1984 *Microeconomic Analysis*, W.W. Norton & Company, Nueva York, USA.
- VALDIVIA, M. y V. AGREDA
 1994 "El sistema de comercialización de frutas: los casos del limón, el maracuyá y el mango en el Norte del Perú", en Escobal, J. (editor), *Comercialización Agrícola en el Perú*, GRADE-AID, Lima-Perú.
- VILLASUSO, J. M.
 2002 "Organización y Gestión: La Clave del Éxito", documento presentado para la Conferencia de Planificación "Modernización de la Agricultura Regional", auspiciada por INCAGRO, Lima-Perú, abril de 2002 (mimeo).
- VIZCARRA, N.
 2000 "Eficiencia Productiva", en COPEI- *Revista del Comité de la Pequeña Industria- SNI*, Lima-Perú, Año I - N° 1, diciembre de 2000.

JORGE A. ALARCÓN

Jorge Alarcón Novoa es Ingeniero Estadístico graduado en la Universidad Nacional Agraria La Molina, Perú. Obtuvo los grados de Maestría y Doctorado en Economía Agrícola por la Universidad del Estado de Mississippi, EE.UU. Tiene amplia experiencia de trabajo y ha publicado artículos en las áreas de mercadeo agrario, formulación y evaluación de proyectos de desarrollo rural, tanto en Perú como en Centroamérica. Actualmente se desempeña como Especialista en Ciencias Sociales del Proyecto de Investigación y Extensión Agrícola (PIEA-INCAGRO) y es profesor principal de la Universidad Nacional Agraria La Molina, Perú.

MIGUEL E. ORDINOLA

Miguel Ordinola Chapilliquén es Economista graduado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Obtuvo una Maestría en Economía Agrícola por la Universidad Agraria La Molina, Perú. Tiene amplia experiencia en actividades relacionadas con la gerencia de proyectos, política agraria, mercadeo agrícola, desarrollo de negocios y gestión empresarial. Realiza consultorías y publicaciones en estos temas para diversos organismos y medios nacionales e internacionales. Ha sido Gerente del Programa de Sierra del proyecto MSP (Convenio ADEX-USAID), actualmente trabaja para Chemonics International Inc. como Asesor de Mercadeo y realiza labores de docencia para diversas instituciones nacionales e internacionales.

A pesar de su importancia, la agricultura es uno de los sectores más atrasados de las economías de la región latinoamericana, tras haber sufrido en las últimas décadas una serie de medidas que impidieron su desarrollo. La problemática agraria se puede enfocar bajo diferentes aspectos. El problema central, sin embargo, parece estar asociado con el de la comercialización, subsistema que se caracteriza por la existencia de mercados ineficientes y poco competitivos. Ligado a ello, está la falta de un enfoque que genere un ambiente propicio para el desarrollo de sistemas agrocomerciales que tengan efectos multiplicadores en los diferentes agentes que participan en ellos.

Un aspecto central en el contexto del caso peruano, lo constituye el enfoque de cadenas agrocomerciales asociada a cada producto del agro. Tener claro este enfoque implica tomar como norma que el mercado es el orientador del desarrollo de oportunidades comerciales; y que es necesario aplicar una serie de estrategias, planes y técnicas de los procesos industriales a las diferentes etapas de la cadena agrocomercial, dando especial importancia a los aspectos de generación de valor y contribuyendo así al proceso de integración de productores con consumidores.

En este libro se incluyen tanto aspectos teóricos relacionados con el mercadeo agrario, bajo un enfoque de cadenas agrocomerciales, como la presentación de casos prácticos de experiencias relativamente recientes sucedidas en el contexto del agro peruano. El objetivo central es proporcionar a los lectores las herramientas necesarias para poder llevar a cabo actividades de diagnóstico del sistema agrocomercial así como para la puesta en marcha de programas dirigidos a una mejor organización de la oferta y la provisión de servicios conexos para acceder, en forma eficiente, a mercados identificados para los productos del agro.



Centenario de la
UNA La Molina



1902-2002

