

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA  
Facultad de Ingeniería Económica y Ciencias Sociales



**"SITUACIÓN Y POSIBILIDADES DEL SECTOR  
FRUTÍCOLA DE EXPORTACIÓN DEL PERÚ FRENTE  
A LOS DESAFÍOS DE COMPETITIVIDAD"**

**TESIS**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

**INGENIERO ECONOMISTA**

Presentado por:

José Luis Pazce Valverde

LIMA - PERÚ

1997

## Sumario

El tema desarrollado en el presente estudio se refiere a la situación y posibilidades del sector frutícola frente a los desafíos de competitividad internacional.

El fin último de este estudio ha sido plantear políticas de desarrollo de ventajas competitivas frutícolas a partir de ubicar las principales exigencias de competitividad internacional.

En el proceso de investigación se desarrollaron las siguientes partes analíticas: el enfoque teórico de competitividad, el mercado internacional frutícola, la oferta nacional frutícola y el desarrollo de la competitividad.

Al término del proceso de investigación se concluye que no hay un correlato entre las potencialidades del sector frutícola exportador en relación a las exigencias de competitividad en el mercado internacional.

El desarrollo de ventajas competitivas se determina por el desarrollo tecnológico y en la oferta de productos diferenciados más acabados, de bajo costo y de calidad.

## INDICE

INTRODUCCIÓN	07
CAPITULO I. MARCO CONCEPTUAL	10
1.1 Las Ventajas Competitivas	10
La Ventaja Comparativa	14
Las Economías de Escala	15
La Diferenciación	15
El Conocimiento	16
1.2 Competitividad de un Sector	19
1.2.1 Desarrollo de la Competitividad	22
Capacitación para el Desarrollo Técnico	22
1.2.2 Limitaciones y Propulsores de Competitividad	24
Limitaciones a la Competitividad	24
Propulsores de Competitividad	25
CAPITULO II . DEMANDA MUNDIAL FRUTICOLA	26
2.1 Naturaleza de la Demanda Mundial	26

2.2 Demanda Mundial de Frutas	28
2.3 Demanda Mundial de Jugo de Frutas	35
CAPITULO III. OFERTA NACIONAL FRUTICOLA	37
3.1 Sector Nacional Frutícola	37
3.1.1 La Fruticultura	43
La Producción Frutícola	44
Evolución de la Producción Frutícola	45
Producción Frutícola por Departamento	45
Rendimiento Frutícola	50
Evolución del Rendimiento Frutícola	51
3.1.2 Exportaciones Frutícolas	52
Evolución de las Exportaciones Frutícolas	54
Frutas Frescas, Congeladas o Secas	55
Jugo de Frutas	57
Derivados de Frutas	58
3.2 Panorama y Perspectiva Frutícolas	59
3.2.1 Inversiones	60
3.2.2 Marco Legal y Financiamiento	67
3.2.3 Calidad de los Cultivos y Peste	71
3.2.4 Principales Productos	81
El mango	81
Las Uvas	83

Jugo de Frutas	85
3.2.5 Problemas Permanentes	87
<b>CAPITULO IV . DESARROLLO DE LAS VENTAJAS FRUTÍCOLAS</b>	<b>91</b>
4.1 Plan Estratégico Frutícola	95
4.1.1 Problemática Frutícola	96
4.1.2 Objetivos Frutícolas	99
4.2 Manejo del Mercadeo e Información	103
4.3 Capacitación Tecnológica	108
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>111</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>115</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>118</b>

## **INTRODUCCIÓN**

En el actual contexto de globalización y formación de bloques económicos el rol que cumple el sector agrícola y exportador en el desarrollo del país es crucial.

El Perú está en la tarea de insertarse al sistema productivo mundial especializándose en base al aprovechamiento de las ventajas internas y al desarrollo de la competitividad para ofrecer productos de calidad a precios internacionales.

El sector tiene un enorme potencial para llegar a ser una industria frutícola de exportación competitiva internacionalmente pero en contraste tiene un limitado desempeño.

No hay un correlato entre las ventajas del sector frutícola en relación a las exigencias de calidad en el mercado mundial; las limitaciones del sector se debe en gran medida a una tecnología poco desarrollada y al escaso conocimiento sobre conceptos modernos que rigen el comercio internacional.

El propósito de este estudio es encontrar las principales exigencias de calidad en los mercados internacionales y plantear políticas de desarrollo del sector. La metodología del trabajo se sustenta en el enfoque de competitividad en base al cual se determina los requisitos de calidad de los demandantes frente a la situación del sector nacional frutícola y posteriormente plantear políticas de acción para mejorar dicha relación.

El trabajo ha sido desarrollado partiendo de un marco teórico sintetizado en lo que denominamos las ventajas competitivas nacionales en un sector determinado.

Marco conceptual que pone énfasis en factores de competitividad como el manejo del mercado y de la información y la innovación tecnológica a través de la capacitación del recurso humano.

En el primer capítulo se realiza el marco conceptual base para el análisis de las ventajas competitivas del sector frutícola nacional, se pone especial énfasis en el desarrollo de la competitividad en base al factor tecnológico y reducción de costos obtenidos por la capacitación.

En el segundo capítulo se da a conocer la naturaleza de la demanda mundial la tendencia de los consumidores tanto de frutos como de sus derivados.

En el tercer capítulo se presenta el sector nacional frutícola donde se analiza el sector productivo en sí - fruticultura-, superficie, producción y rendimiento; así como, el sector exportador frutícola, panorama y perspectivas de desarrollo, problemas permanentes, marco legal, la inversión y el financiamiento, la calidad y los principales bienes frutícolas de exportación.

En el último capítulo , se presenta el desarrollo de las ventajas competitivas en el sector frutícola de exportación, las limitaciones, propulsores, problemática y objetivos.

# CAPITULO I

## MARCO CONCEPTUAL

### 1.1 Las Ventajas Competitivas

El desarrollo de la teoría sobre las ventajas económicas ha pasado por varias etapas de acuerdo a la naturaleza de la economía mundial y los paradigmas vigentes, tenemos en orden cronológico, los criterios tradicionales (clásicos, neoclásicos, etc.) y el enfoque moderno de competitividad.

Entre los principales aportes de la teoría tradicional tenemos:

- En una economía de mercado todos los agentes que participan obtienen beneficios. Los consumidores satisfacen sus necesidades y las empresas obtienen ganancias. La división del trabajo hace que los agentes productivos se especialicen produzcan más diversidad de bienes, en mayor cantidad y bajo costo.
- Las naciones como los individuos pueden beneficiarse de sus diferencias mediante una relación en la que cada uno hace aquello que sabe hacer más y mejor.

- La división internacional del trabajo no hace necesario que un país produzca de todo sino más bien que cada país se especialice en producir lo que sabe de acuerdo a sus características.
- Si cada país produce sólo un limitado número de bienes, puede producir cada uno de estos bienes a una escala mayor y, por tanto, de manera eficiente que si intentara producirlo todo.
- A pesar de que un país no tenga condiciones de producir eficientemente ni siquiera un bien en comparación al resto de países, el comercio internacional le permitirá producir aquel bien en el que su diferencia productiva en términos comparativos sea menor.
- En la eficiencia productiva de un bien todos los factores y recursos productivos contribuyen a dicha eficiencia, por lo tanto, se considera igual de importante la participación del trabajo, de los recursos naturales y del capital.

Las conclusiones anteriores que aunque son vigentes resultan insuficientes para la actual naturaleza de la economía mundial que es muy cambiante. La moderna teoría de la competitividad total parte del enfoque tradicional y lo sitúa en un marco más dinámico y cambiante.

Este nuevo paradigma contiene en esencia todos los aportes tradicionales pero pretende ser más amplio y trata de contener toda la complejidad de la actual economía internacional.

Dentro de este nuevo enfoque de competitividad total no basta poseer ventajas comparativas, es decir ventaja de costos y de calidad, sino se debe generar ventajas a través del conocimiento tecnológico y del manejo de la información y el mercado.

El recurso humano es considerado de vital importancia en la generación de ventajas mediante la constante búsqueda de mayor competitividad a través de nuevos productos, procesos y servicios logrados por medio de la innovación tecnológica que se realiza principalmente a través de la capacitación para el manejo de la información y el mercado.

En el mundo actual las empresas de los sectores llegan a desarrollar ventajas competitivas por la capacidad de adaptar e innovar tecnologías con gran rapidez, en ello, la capacitación de la mano de obra desempeña un papel muy importante.

Respecto a las fuentes de las ventajas, la respuesta a la pregunta a qué se deben las diferencias competitivas entre los países hay varias explicaciones.

La primera explicación es la referente a las diferencias en la tecnología (el modelo de Ricardo). A muy largo plazo plantea el problema de la transferencia de tecnología. Excepto si la diferencia en las productividades se debe a la presencia de algún factor inmóvil, suelo o clima.

Una segunda explicación sería las diferencias en las dotaciones de factores, incluso con la misma tecnología. Si los países tienen acceso a la misma tecnología para combinar los factores productivos en la producción de los mismos bienes, las diferencias pueden surgir de: i) las distintas intensidades con que los factores se requieren en cada industria, y ii) las distintas cantidades en que cada país dispone de cada uno de los factores. Combinando las dos se concluye que un país tiende a poder producir de forma comparativamente más barata aquellos bienes que requieran una utilización intensiva del factor más abundante.

Las dos explicaciones anteriores parecen basarse en factores exógenos, estáticos (si no inmutables). Realmente no es así. Son aún más importantes las ventajas comparativas dinámicas, adquiridas o endógena. Donde los factores relevantes son la innovación tecnológica y el capital humano -las capacidades y/o habilidades de los trabajadores que son objeto de procesos de formación y cualificación- con los que se puede acceder a determinadas posiciones de ventajas competitivas.

La posición competitiva es muy dinámica y cambiante, de la misma forma que unas posición de ventajas se pueden adquirir, asimismo se pueden perder ya sea por limitaciones o entorpecimientos.

Hay elementos que intervienen como propulsores de las ventajas competitivas como son el entorno, el gobierno y la mentalidad dentro de un proceso dinámico de adquisición y sostenimiento de ventajas competitivas.

El origen de las ventajas competitivas se deriva de cuatro causas fundamentales:

- ventaja en costos y calidad,

E economías de escala o experiencia acumulada reducción de costos unitarios por mayor volumen de producción

E diferenciación del producto, y

- conocimiento de mercado y tecnología.

Según Poder:

"El origen de las ventajas globales se deriva, en forma general, de cuatro causas: ventaja comparativa convencional, economías de escala o curvas de aprendizaje que se extienden más allá de la escala o volumen acumulable en los mercados nacionales individuales, ventajas por diferenciación del producto, y el prestigio en cuanto a la información de mercado y tecnología "<sup>1</sup>

**La Ventaja Comparativa.-** Se refiere cuando un país tiene ventajas significativas en cuanto al factor costo o en cuanto al factor de calidad de producción de un producto en un sector determinado. El sector ubicado en el país será el lugar de

---

Porter, Michael "Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia ". Compañía Editorial Continental, Segunda Edición, México, 1993. página 290.

producción y las exportaciones fluirán a otras partes del mundo. En tal país, la posición estratégica del sector donde se poseen una ventaja comparativa es de vital importancia.

**Las Economías de Escala.-** Las economías de escala o experiencia acumulada se refiere a la reducción de costos unitarios al extenderse más allá del tamaño de los mercados nacionales o al aprendizaje en cuanto a la venta en varios mercados nacionales.

Las economías de escala puede tener diversas causas, pero podemos resaltar la presencia de costos fijos: una partida de costos que son independientes de que se produzca una cantidad mayor o menor del bien, y que por tanto originan un menor costo por unidad cuanto más se pueda repartirse entre un elevado número de unidades producidas. El factor relevante que esta detrás de estos costos fijos son las causas tecnológicas, sobre todo las asociadas a la importancia de la costosa investigación y desarrollo. En las industrias tecnológicamente avanzadas la investigación y el desarrollo se convierte en el costo fijo básico.

**La Diferenciación.-** La diferenciación del producto se refiere a que la competencia internacional puede proporcionar al sector un margen por calidad, peculiaridad, diversidad y atención. La diferenciación de productos constituye otro rasgo de las economías modernas: basta ver la publicidad en los medios de

comunicación para ver cómo proliferan y pugnan entre sí los modelos, marcas o variedades de los que son esencialmente el mismo artículo genérico.

Las economías de escala y la diferenciación de productos están interrelacionadas. Así, la existencia de economías de escala impide que la diferenciación sea infinita, no puede haber tantos modelos como consumidores, porque sería carísimo; concentrar la producción en unos cuantos permite aprovechar las economías de escala, pero es la diferenciación de productos la que impide que sólo haya una empresa fabricando un único producto para aprovechar al máximo las economías de escala. Por tanto economías de escala y diferenciación de productos se limitan mutuamente, requiriendo un equilibrio.

**El Conocimiento** .- Se refiere a la habilidad de aplicar los conocimientos para poder innovar y manejar el mercado. En la última década uno de los cambios más importantes en el análisis económico ha sido la emergencia de la nueva teoría del crecimiento con las aportaciones de Paul Romer.

Estos estudios han revitalizado la sistemática de las fuentes del crecimiento, y en especial ha devuelto a lugar central del análisis sobre el papel y la génesis de las innovaciones tecnológicas y su difusión. La innovación no puede ya considerarse

---

<sup>2</sup> Tugores, Juan. "Economía Internacional e Integración Económica", Madrid, McGraw-Hill, 1994  
Página 176-178.

como algo caído del cielo, sino que constituye una actividad determinada endógenamente. A las decisiones de destinar o no recursos a la investigación le son aplicables los principios de costes y beneficios. Así, perspectivas de ventas en unos mercados más amplios, estimulan la innovación al aumentar su rentabilidad.

La producción de innovaciones es una actividad con trascendencia económica y se le aplica los principios de las ventajas económicas para tratar de determinar las pautas de especialización en la creación de conocimiento y en la producción de bienes que hagan uso intensivo de capital humano y nuevas tecnologías; el factor cuya dotación es relevante será precisamente el capital humano. Este es un factor cuya acumulación, vía educación, cualificación, reciclaje, etc., se puede incentivar por los poderes públicos y que asimismo depende de factores institucionales como el sistema educativo.

El factor más preponderante en el desarrollo de las ventajas competitivas es el factor de innovación como lo manifiesta Porter.

" La ventaja competitiva nace fundamentalmente del mejoramiento, de la innovación y del cambio " <sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Porter, Michael. "La Ventaja Competitiva de las Naciones", Revista Facetas N' 1, 1991. página 6.

La innovación en términos estratégicos es amplio e integral, abarca todo, principalmente la adaptación, mejoramiento y creación continua de tecnologías, de métodos o maneras de hacer cosas que a veces parecen comunes.

La constante búsqueda de nuevos productos, procesos y servicios por medio de la innovación y la creatividad logradas a través de la capacitación y el manejo de la información y del mercado son los medios para lograr mayor ventajas competitivas en un mundo cada vez más cambiante.

Las empresas consiguen ventaja competitiva en determinados sectores cuando su base central les permite una mejor información continuada de las necesidades de productos y procesos y, como consecuencia de ello, unos mejores condiciones de por dónde han de orientar su actuación.

La innovación se manifiesta en todo los aspectos por ejemplo en el diseño de un producto, en el proceso de producción, en la manera de enfocar el mercado, o en un modo original pero efectivo de capacitar u organizar.

El enfoque de las ventajas competitivas pone especial énfasis en el desarrollo de la capacitación del recurso humano para la innovación tecnológica.

Las empresas de los sectores productivos adquieren y llegan a desarrollar ventajas competitivas por la habilidad de adaptar e innovar tecnologías con gran rapidez en ello la capacitación de la mano de obra juega un rol muy importante.

La fuente de las ventajas competitivas radica en realizar eficientemente la mayor cantidad de actividades de la mejor manera posible - cadena de valor- . El propósito es lograr productos con alto grado de elaboración.

Una empresa obtiene ventaja competitiva realizando sus actividades más barato y diferente que sus competidores. La ventaja competitiva nace del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores que exceda el costo de una empresa por crearlo.

## **1.2 Competitividad de un Sector**

La competitividad de un país se refiere a la de un sector específico en particular y no a la competitividad de la nación en su conjunto.

Ninguna nación puede ser competitiva en todo, de aquí nace la necesidad de la especialización internacional. Se tiene que tratar las capacidades para que las empresas de un país puedan crear y mantener ventajas en determinados sectores.

Hay muchas explicaciones acerca de la competitividad pero ninguna es plenamente satisfactoria y suficiente cada una de ellas tiene parte de verdad. En la competitividad intervienen un conjunto de fuerzas más amplio y más complejo.

A través de la competitividad se condiciona al logro de mayores niveles de productividad el uso de los recursos de un país a través de conseguir una mejor calidad y mayor eficacia.

El incremento de la productividad del recurso humano incrementa el nivel de vida de la población alcanzando la prosperidad económica.

La productividad se mejora a través de la elevación de la calidad de los productos, la adición de características deseables, la mejora de la tecnología del producto o de la eficiencia de la producción.

Resulta importante en la mejora de la productividad global la calidad de los recursos humanos y la mejora de la tecnología. Según Michael Porter.

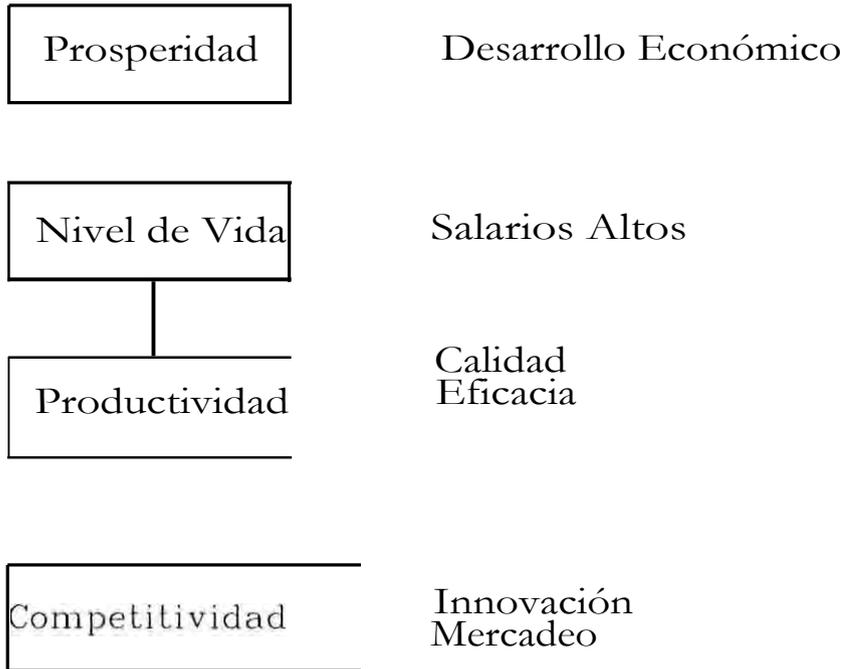
"La productividad...Depende tanto de la calidad y características de los productos (lo que determina los precios a que puedan venderse) y de la eficiencia con la que se producen. La productividad de los recursos humanos determina sus salarios...la elevada productividad genera altos niveles de renta "

---

Porter, Michael. " La Ventaja Competitiva", Editorial Vergara, Buenos Aires, 1991. página 28.

# Figura N° 1.1

## Competitividad y Prosperidad



El enfoque de competitividad total se basa principalmente en el desarrollo de la competencia internacional a través del constante cambio e innovación tecnológica donde el recurso humano desempeña un rol fundamental.

La competitividad de un país queda expresado cuando éste se convierte en centro donde convergen competidores que triunfan internacionalmente debido al alto grado de competencia en el mercado interno y a las condiciones internas favorables como:

- disponibilidad de recursos naturales (tierra, agua, minerales, etc.),
- mano de obra capacitada,
- consumidores internos y externos exigentes, y
- productores hábiles y experimentados.

La mano de obra capacitada es el principal elemento que incide en el origen y desarrollo de la competitividad nacional en un sector determinado

## 1.2 .1 Desarrollo de la Competitividad.

### Capacitación para el Desarrollo Tecnológico

El cambio tecnológico juega un papel importante en la estructura del sector productivo.

" De todas las cosas que pueden cambiar las reglas de la competencia, el cambio tecnológico está entre las más prominentes" <sup>5</sup>

El introducir una innovación tecnológica importante puede permitir bajar el costo y aumentar la diferenciación del producto al mismo tiempo. Pueden ser tecnologías manufactureras automatizadas así como tecnologías para el sistema de información, para administrar la logística o diseño de productoras. Hay prácticas innovadoras que tienen relación directa con la tecnología.

El cambio tecnológico no es importante por si mismo sino por la manera como influye en el logro de ventajas competitivas ya sea en la reducción de costos o en aumentar la diferenciación de los productos del sector.

---

<sup>5</sup> Porter, Michael. "Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, Editorial CECSA, México 1994. página 181.

Son innovaciones tecnológicas no sólo aquellas consideradas en un sentido restringido como los descubrimientos científicos ligados directamente al producto sino en un sentido más amplio como son las que se presentan en cualquiera de las actividades del sector.

"Cada actividad de valor usa alguna tecnología para combinar los insumos comprados y los recursos humanos para producir alguna salida. Esta tecnología puede ser tan mundana como un simple conjunto de procedimientos."<sup>6</sup>

La tecnología de la información es particularmente importante porque esta presente en todas las actividades del sector pues en toda actividad se crea y usa información. El manejo de la información del mercado y de la tecnología son considerados como vitales en toda actividad productiva.

El cambio tecnológico rápido y reciente en los sistemas de información está teniendo un profundo impacto en la competencia y en la ventaja competitiva, debido al papel penetrante de la información en el conjunto de actividades en un sector productivo.

La capacitación de la mano de obra a través de un adecuado sistema educativo tanto nivel básico como especializado juega un rol primordial en la innovación tecnológica y por ende en el desarrollo de ventajas competitivas.

---

<sup>6</sup> Porter, Michael. "Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior", Editorial CECSA, México 1994. página 183.

Como vimos anteriormente las empresas son competitivas por innovación, importa más el poder de la mente que el poder del músculo; y el valor agregado viene del desarrollo de las capacidades intelectuales.

El nivel de capacitación de la mano de obra, más aún si se trata de vender bienes con un importante grado de elaboración, es crucial y está en función de la estrategia educativa que tome un país.

## 1.2.2 Limitaciones y Propulsores de Competitividad

### Limitaciones a la Competitividad

Existen varios impedimentos que pueden estorbar el desarrollo de las ventajas competitivas en un sector productivo determinado, estas pueden ser de carácter gubernamental o económico.

- **Económicas.**- Son las que limitan los logros en cuanto a economía y eficiencia en la producción, es decir costos bajos de producción, a través del incremento en los costos que puede estar dado por lo siguiente: i) **altos** costos de transporte y almacenamiento que superan la eficiencia y economías en la producción, ii) falta de demanda mundial, iii) la necesidad de diversificar los

productos de acuerdo al mercado objetivo, ya sea interno o foráneos, y iv) inadecuados canales de distribución preestablecidos.

- **Gubernamentales.-** Son las limitaciones originadas por la acción de los estados: i) tarifas y derechos, ii) cuotas, iii) adquisiciones preferenciales, iv) exigencia de uso de componentes nacionales, y v) trato preferencial impositivo.

### **Propulsores de Competitividad**

**Entorno .-** Entendida como la ubicación geográfica (historia, demanda y costos), la calidad de los directivos y trabajadores, la naturaleza de los clientes. El entorno incluye elementos locales como la competencia, los recursos, la demografía y factores externos o corrientes globales.

**Gobierno.-** En base a incentivos, esfuerzos y competencia debe impulsar y estimular el aumento de la productividad y con ello alcanzar la prosperidad económica.

**Mentalidad.-** Los modelos mentales son componentes críticos de nuestra comprensión, percepción y acción frente al mundo y está determinado por nuestra cultura, los paradigmas, teorías políticas y económicas, moral y justicia.

## **CAPITULO II**

### **DEMANDA MUNDIAL FRUTICOLA**

#### **2.1 Naturaleza de la Demanda Mundial**

Estandarés exigentes en cuanto a la calidad de los bienes frutícolas es lo que caracteriza a la demanda mundial y esta se obtiene por medio de la variedad y diversidad de bienes a ofrecer lográndose mayores precios en mercados más especializados.

En los países avanzados el desarrollo del concepto de calidad ha ocasionado el surgimiento y establecimiento de normas de calidad tanto para la protección de los consumidores como disposiciones para la industria.

En los países desarrollados o altamente industrializados la calidad viene cobrando cada día mayor importancia comercial, de ahí que el Perú que busca participar de manera activa en el comercio internacional empieza a prestarle la debida atención.

El aspecto de calidad está relacionado a la de cadena de valor y se refiere ya no solo al control de la calidad del producto terminado o de la inspección esporádica en la línea o fase de producción, la calidad total involucra a todas las áreas y personas de la empresa y a las diversas etapas del proceso productivo que forman la cadena que concentra valor en la mercancía.

Bajo este nuevo enfoque se espera que cada producto cumpla el requisito de calidad, no el promedio del lote sino cada artículo. Ello obliga a verificaciones individuales y al cuidado en cada una de las etapas del procesamiento.

Al buscar la aceptación de los bienes frutícolas en los más importantes mercados, el énfasis en el conocimiento y cumplimiento de las exigencias que fijan los compradores del país al cual se desea exportar es de vital importancia.

La calidad se origina en nuestros compradores y termina también allí, ya que es el consumidor quien finalmente juzgará y aceptará o no el producto.

La calidad se puede entender como la conformidad del producto con la norma que lo define. Dentro de un ambiente de comercio internacional la conformidad del producto exportado con los requisitos específicos establecidos en cada mercado comprador, y su capacidad de satisfacer las expectativas de los clientes.

Están también las regulaciones oficiales vigentes en los diferentes países compradores que deben ser cumplidas para el ingreso de un producto. Estas son de carácter legal (registros, permisos, documentación, etc.) como de carácter técnico ligadas a la calidad (sanidad, parámetros de contaminación, temperaturas para los vegetales congelados, etc.).

En el caso de las frutas la determinación de la calidad está ligada a múltiples atributos que se conjugan para otorgarles sus características de aceptabilidad, deseabilidad y valor nutritivo, y están ligados a su madurez.

## **2.2 Demanda Mundial de Frutas**

Durante la década de los años ochenta y mitad de los noventa la demanda de frutas en conserva fue bastante dinámica. La Comunidad Económica Europea importa alrededor del 60 por ciento del total de frutas tanto frescas como congeladas del total mundial importado seguido de los Estados Unidos y Canadá que en conjunto importan cada año aproximadamente 25 por ciento.

Los países miembros de La Comunidad Europea conceden preferencias arancelarias a una amplia gama de productos entre los que se encuentran las frutas. Estas preferencias significan una reducción arancelaria que en algunos

casos llega a cero. A partir de 1991 estas preferencias han mejorado para el Perú por ser uno de los países involucrados en los graves problemas del narcotráfico.

La demanda de frutas frescas (principalmente de frutas exóticas o tropicales) de parte de la CEE creció a un ritmo impresionante.

Los principales países importadores de mango -principal fruto de exportación del Perú - a nivel de Europa son Reino Unido, Países Bajos y Alemania representan más del 90 por ciento de las importaciones totales de la CEE.

El mango es la cuarta fruta tropical importada por la CEE después del plátano, la piña y el palto. Es un producto nuevo y con futuro en el mercado europeo. Los volúmenes netos importados fueron cuadruplicados en 10 años; pasando de 9,211 toneladas en 1982 a 39,500 en 1991.

Desde 1986, el mercado europeo aumenta a un ritmo anual del orden de 12 a 16 por ciento. Esta tasa de crecimiento podría ser más importante si el abastecimiento lo permitiera. Los volúmenes comercializados, por la primera vez, deberán sobrepasar las 50,000 toneladas en 1992 y se esperan 70,000 toneladas en 1995 (o sea 10 por ciento de incremento por año entre 1992 y 1995).

Los principales mercados europeos, como Francia y el Reino Unido, persiguen su desarrollo, pero con tasas de crecimiento más bajas que los otros países de las CEE. Alemania y Portugal, que son nuevos consumidores, son los dos mercados europeos con tasas de crecimiento elevadas.

Contrariamente a la piña o al palto, el mercado del mango se caracteriza por un gran número de orígenes. Una quincena de países exportan más de 1,000 toneladas por año hacia Europa. Entre estos países, Estados Unidos junto con Puerto Rico y Brasil aseguran el 30 por ciento del abastecimiento europeo. Aprovechan de la duración de su presencia en el mercado y de la falta de competidores en otoño - invierno.

Venezuela y México, anualmente exportan respectivamente 3,000 y 2,500 toneladas por año. En el transcurso de los últimos 10 años, Estados Unidos, Brasil, Centro América y el Caribe aseguran su participación en el mercado. África del Sur e Israel hacen lo mismo.

Por el contrario los países de África del Oeste y los países de Asia no han podido mantener su participación en el mercado.

Desde 1986 los volúmenes exportados por los países andinos se estacaron. Estados Unidos, incluyendo Puerto Rico, cuentan con un amplio período de producción. Brasil está presente en el mercado europeo durante un período donde la demanda es elevada y la competencia minoritaria. México cuenta con un largo período de producción. Ecuador y Colombia cuenta con productos de calidad, pero el flete aéreo es elevado y el flete marítimo difícil porque la disponibilidad de los barcos es mínima. Venezuela compite con los países de Africa del Oeste. Al inicio de la campaña Perú compite con Brasil.

El mercado esta saturado en los meses de abril, mayo y junio (40 por ciento de las importaciones *anuales* son realizadas durante el curso de estos tres meses). En efecto a este período hay una sobre importación proveniente de Africa del Oeste. Además es el inicio de la competencia con las frutas europeas (fresa, cereza, melón, etc.). A este período los precios caen. De setiembre a marzo la oferta es reducida y los precios suben. Estados Unidos y América Central hasta octubre y los países del hemisferio sur hasta marzo, ocupan el mercado.

En diciembre, igualmente hay sobre importación pero los precios permanecen altos porque la demanda, en este período de fiestas es fuerte.

El mercado del mango en la CEE es libre. No hay limitaciones cuantitativas (cuotas o períodos), ni precios de referencia. Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú,

se favorecen de un particular régimen aduanero. El mango originario de uno de estos cuatro países se importa exento de derechos aduaneros sin limitación cuantitativa. El origen debe ser justificado con la presentación de un certificado de origen. Estas mismas condiciones son aplicadas al mango originario de los países ACP(Africa, Caribe, Pacífico) y de los países de la CEE. El mango originario de Venezuela está sometido a una tarifa aduanera común, aplicable a un país tercero, los derechos de aduana son de 4%.

En Europa, el nivel de precio del mango parece ser la llave del éxito futuro de este producto pues tiene precios aceptables para todos. El envío por barco deberá generalizarse para limitar los costos. En 1990, los precios extremos a la salida de importación (precio de venta del importador al mayorista) fueron observados entre 2.02 US\$/Kg. en mayo y de US\$ 4.15 US\$/Kg. en noviembre. Los precios varían según el período de importación, según las variedades y según el tipo de transporte. Las variedades coloradas son vendidas a precios más elevados que las variedades de tipo Amelia de color verde. Entre las variedades coloradas, la Kent, es la variedad que tiene el precio de venta más elevado.

La demanda de papaya de parte de la CEE durante el período 1982-86 creció a una tasa promedio anual cercana al 40 por ciento mientras que la del mango lo hizo a una tasa de 23.1 por ciento. Europa no tiene la capacidad para producir

las frutas exóticas o tropicales (piña, plátano, palta, chirimoya, maracuyá, mango, etc.). En cambio es más autosuficiente en frutas de clima templado como las uvas, manzanas, peras, fresas, etc.

Este dinamismo se redujó durante la segunda mitad de la década de los ochenta en los países europeos para el caso de la naranjas, manzanas, uvas, piñas mientras que se mantuvo para el caso de los plátanos. El mercado norteamericano mostró una buena demanda para las uvas y piñas.

Durante el bienio 1990-92 las importaciones de limones y limas mostraron un fuerte repunte en ciertos países como en los Estados Unidos cuya importación promedio anual creció a una tasa de 24.8 por ciento. En Europa a pesar de que el conjunto de las importaciones se mantuvo estancada, sobresalen las importaciones de Polonia (32.3 por ciento promedio anual) seguido de Holanda y Bélgica.

A pesar de que en Europa las importaciones de naranjas, toronjas y mandarinas crecieron ligeramente en el bienio 1990-92 (0.7 por ciento promedio anual), destaca nítidamente el espectacular crecimiento de las importaciones de Polonia que casi se incremento en siete veces. En Asia sobresalen las importaciones del Japón y Hong Kong.

La demanda mundial por plátanos en el bienio 1990-92 ha sido excelente. En los Estados Unidos las importaciones de plátanos crecieron a un ritmo anual del 6.7 por ciento, mientras que en América Latina destacan los fuertes incrementos en las importaciones de Argentina (40.9 por ciento) y Chile (16.1 por ciento). En Europa el consumo de plátanos también se ha incrementado lo cual se refleja en un incremento de sus importaciones de plátanos en el bienio 1990-92 similar al de los Estados Unidos (6.7 por ciento), sobresaliente las importaciones de Bélgica y Holanda. China Popular también vio trepar sustancialmente sus importaciones de plátanos.

Las importaciones de piñas frescas en los Estados Unidos y Europa se elevaron moderadamente durante el bienio 1990-92 (4.3 y 2.9 por ciento anual respectivamente), destacando en Europa las importaciones de Italia y España.

En cuanto a las importaciones de piña enlatada, destaca el impresionante crecimiento de las importaciones de los Estados Unidos en el bienio 1990-92 (14.5 por ciento promedio anual). Japón también muestra un buen dinamismo en sus importaciones de piña enlatada lo mismo que Australia. En Europa estas importaciones crecieron moderadamente (3.3 por ciento promedio anual), destacando las importaciones de Holanda, Bélgica y España.

## 2.3 Demanda Mundial de Jugo de Frutas

Anualmente se transan en el mercado mundial de jugo de frutas US \$ 5,000 millones, siendo los principales compradores Estados Unidos, Alemania y Reino Unido; mientras que Brasil con ventas anuales de US \$ 2,000 millones es el principal exportador, siguiéndole de lejos Israel, Filipinas y México.

El jugo de naranja es el de mayor demanda mundial, correspondiéndole una participación del 55 por ciento en las importaciones mundiales de jugos. Le siguen el jugo de manzana 10 por ciento, de piña 5 por ciento, de uva 5 por ciento, toronja 4 por ciento, otros cítricos 3 por ciento y otros 18 por ciento.

Las perspectivas del mercado de frutas para los eventuales exportadores que deseen incursionar en él son bastante favorables debido a que la demanda mundial está en aumento, lo cual se explica por los siguientes factores:

- Las preferencias de los consumidores mundiales se han volcado hacia los productos de origen natural, debido tanto a la corriente ecologista como al mayor interés por el cuidado de la salud.
- El incremento del empleo de jugo de fruta en la preparación de alimentos, comida para niños, conserva de frutas y postres.

Campañas de marketing más agresivas por parte de los productores.

Supresión de barreras para arancelarias en Japón y Corea que habían frenado las importaciones de jugos.

Finalmente cabe agregar que actualmente existe en el mundo desarrollado una buena demanda por los biocultivos. En los biocultivos de frutas se utiliza estiércol en lugar de fertilizantes químicos y sus precios en el mercado mundial están entre un 20 y 30 por ciento por encima de los precios de los cultivos normales.

El patrón de consumo de los consumidores de nuestros productos frutales prioriza el consumo de bienes de origen natural y hay una gran exigencia en cuanto a calidad.

Nuestros consumidores internos no son exigentes en cuanto a la calidad lo que dificulta la atención de nuestros productores del sector frutícola que deben hacer una segmentación de mercado tanto para el mercado interno y externo.

## **CAPITULO III OFERTA NACIONAL FRUTICOLA**

### **3.1 Sector Nacional Frutícola**

Para el presente trabajo de investigación consideramos al sector frutícola a aquel sector que hace uso de recursos de origen frutal para ubicarlo al mercado ya sea como bien final -fruta fresca-, como materia prima para la elaboración de productos finales -frutas procesadas-, o como insumo en alguna industria en particular -derivados de fruta-. Aquí no consideramos la fabricación de bienes de capital -maquinarias- que se requieren en dichos subsectores productivos.

La exportación de frutas es una actividad muy competitiva en el ámbito internacional; por ello, se esta condicionado a ofertar un producto a un precio aceptable y a una calidad semejante a la determinada por los estándares más exigentes.

El proceso de agroexportación está comprendida por la producción misma (fase agrícola e industrial), como por las etapas posteriores (manejo postcosecha o

postprocesamiento en planta) y los de exportación, y las anteriores (campo, selección de semillas, uso de pesticidas, etc.).

Otro aspecto fundamental es el de eficiencia, es decir los costos reducidos esta relacionado a la eficiencia en la utilización de los recursos, y esta se refiere no sólo al aspecto de la producción, sino también de la eficiencia en los servicios.

Los costos bajos implica la eficiencia en todas las actividades que contribuyen en el valor del producto en todas las áreas y en las diversas etapas del proceso de generación del valor del producto.

Bajo esta nueva óptica de reducción de costos se espera que cada producto se realiza con el mínimo de costos.

Los costos se pueden reducir también a través de la experiencia acumulada de los agricultores, el cultivo en gran escala, y la buena época agrícola.

En el Perú los costos de los servicios de exportación son muy superiores a los costos de producción de los cultivos, son casi cincuenta veces en el caso del mango. Los costos de los servicios de exportación incluyen los servicios de post-cosecha así como los servicios vinculados a la puesta del producto fresco en el aeropuerto o puerto de embarque, siendo el costo más importante el de los envases que generalmente son importados.

Cuadro No 3,1						
Valor y Costos de Cultivos Frescos Exportables						
(US\$/Kg)						
producto	costo de producción	costo servicio	valor FOB	valor chacra	costo total	beneficio bruto
melón	0,015	0,482	0,900	0,160	0,642	0,258
mandarina	0,070	0,479	0,900	0,130	0,609	0,291
palta	0,030	0,530	2,900	0,180	0,710	2,190
mango	0,010	0,483	0,950	0,170	0,653	0,297

Fuente: Vera José y Gallo Mario.  
Elaboración: El autor.

Estos cultivos son beneficiosos tanto para el agricultor puesto que el precio en chacra de cada cultivo supera a sus respectivos costos de producción, como para el exportador toda vez que el precio FOB es mayor que la suma del precio chacra y los costos de los servicios de exportación'

Finalmente, en última instancia las ventajas en costos no se basan en artificios de política o externalidades que distorcionan la economía de tal manera que no reflejan la escasez relativa de los recursos. Por ejemplo un alto impuesto selectivo al consumo de la energía o una baja tarifa de agua.

Así mismo en estudios realizados por la Asociación de Exportadores (ADEX) son competitivos en comparación con otros países la siguiente lista de productos que principalmente se cultivan el costa peruana.

---

Vera José y Gallo Mario. "Oportunidades de Exportación para el Perú", Fundación Friedrich, Lima, 1990.

Cuadro No 3,2  
**Ventajas Competitivas Frutícolas**

frutas frescas	mango, melón, mandarina, palta y chirimoya
frutas procesadas	jugos concentrados de maracuyá, mango y limón
derivados de frutas	aceite esencial de limón y aceite de oliva
bebidas	vinos

Fuente: ADEX.

Elaboración: El autor.

El sector frutícola de exportación es uno de los sectores productivos que cuenta con enormes posibilidades de desarrollo debido a la dotación de los recursos naturales como el clima y las tierras agrícolas que permitirían vender al mercado mundial una diversidad de bienes frutícolas en contraestación con el hemisferio norte donde se encuentran los países que son nuestros principales compradores que son los que demandan más nuestros productos debido a las variaciones en el patrón de consumo, es decir a cambios en la demanda mundial, que prioriza más el consumo de productos de origen natural tanto debido al cuidado de la salud como a la corriente ecologista.

El factor geográfico (el clima y los suelos) es uno de los factores de actualmente tiene incidencia en las ventajas comparativas que tiene el Perú en el cultivo de frutales. Al tener un clima variado se puede cultivar diversidad de frutales en diferentes épocas del año.

El sector ha tenido un desarrollo limitado debido a que nuestra ventaja se basa únicamente en el recurso natural que nos es favorable, pero que no determina el

éxito del sector, escasea tecnología de punta en materia frutícola.

El desarrollo tecnológico, el manejo de la información son elementos que permitieron el éxito de países como Chile. Chile cuenta con escasos recursos naturales, sin embargo es uno de los pioneros en el logro de ventajas competitivas en este sector.

Si el Perú pasara de solo poseer ventajas naturales a desarrollar ventajas competitivas sería una potencia en el sector frutícola.

El total de tierras agrícolas que dispone el país y que representa nuestra frontera agrícola es estimado en 8.81 millones de hectáreas de las cuales sólo es aprovechado 2.58 millones, es decir menos de un tercio del total.

En el caso particular de las tierras aptas para el cultivo frutícola se estima en 7.61 millones de hectáreas de las cuales sólo es aprovechado aproximadamente 210 mil hectáreas. Existen, entonces, extensas áreas en todas las regiones del Perú con condiciones propicias para el cultivo frutícola, que aun no se aprovechan, estimados en un total de 7.40 millones de hectáreas.

Cuadro No 3,3			
<b>Tierras Agrícolas para el Cultivo Frutícola</b>			
(millones hectáreas)			
	uso actual	potencial	total
cultivo frutícola	0,21	7,40	7,61
tierras agrícolas	2,58	6,23	8,81

Fuente: ONERN.  
Elaboración: El autor.

El aprovechamiento de tierras con aptitudes para el cultivo frutícola en el Perú es muy bajo, se llegan a cultivar sólo un 2.76 por ciento del total de tierras cultivables. Los departamentos de la Costa son los que aprovechan en mayor porcentaje el potencial frutícola tenemos en orden de importancia Lima y Callao y Piura con el 12.8 y 11.0 de porcentaje utilizado. En contraste los departamentos de la Selva y de la Sierra, Madre de Dios y Ucayali con 0.18 y 0.19 por ciento respectivamente y Puno con el 1 por ciento, son los que menos aprovechan su potencial frutícola pese a ser los que tienen mayores extensiones de tierras.

La superficie cosechada por frutas se ha recuperado a partir de 1991 luego de la caída sufrida en 1990, en el año calendario de 1993 se superó el pico alcanzado en años anteriores que fue en 1989 de 195 mil hectáreas. En 1996 se alcanzó las 232 mil hectáreas que es una cifra histórica record.

Las zonas geográficas de los cultivos exportables en la costa se presentan a continuación.

Cuadro No 3,4 Cultivos Exportables de Costa	
fruta	zonas geográficas en la Costa
melón	Barranca, Huaral, Cañete, Chincha, Ica.
mango	Piura, Lambayeque, Lima, Ica.
limón	Piura, Lambayeque.
mandarina	Huaral, Lima.
piña	Tumbes, Chiclayo.
palta	Lima, Ica.
uva	Ica.
plátano	Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad.
manzana	Arequipa, Moquegua, Tacna
maracuyá	Lambayeque, Lima, Ica
Fuente: Universidad Nacional Agraria La Molina.	
Elaboración: El autor.	

### 3.t.1 La Fruticultura

La fruticultura en el Perú se desarrolla en casi todo el territorio nacional una parte se conduce exclusivamente bajo riego, que incluye toda lo que se cultiva en la costa; y la otra parte bajo lluvia y corresponde principalmente el área frutícola sembrada en la sierra y en la selva.

Los cultivos frutales necesitan varios años para entrar a la producción estando la vida útil de una plantación entre los 10 a 30 años, dependiendo ello los cuidados que reciba, de los ataques de plagas y enfermedades.

Los frutales se cosechan en primavera y verano o sea en la época de otoño e invierno en el hemisferio norte, es decir, en **contraestación** cuando los precios se halla en su mejor nivel.

## **La Producción Frutícola**

Los principales cultivos frutales de importancia en el Perú son los siguientes: Plátano, Limón, Naranja, Manzano, Uva y Mango.

El cultivo del plátano es el más importante dentro del país en términos de volumen de producción del frutal. Se tiene un volumen de producción de 1.3 millones de toneladas en 1996.

Los cultivos que le siguen en importancia, muy de lejos son el limón y la naranja que cuentan con un volumen de producción del frutal de 265.4 y 223.4 mil toneladas, respectivamente.

Después le siguen la manzana, la papaya, la piña y el que tienen la característica de ser frutales que han incrementado significativamente sus volúmenes de producción. El resto de frutales tienen una producción inferior a las 100 mil toneladas.

## **Evolución de la Producción Frutícola**

El mayor incremento de la producción por cultivo frutal durante el período 1981-1995 la tiene el maracuyá que casi se sextuplica (5.7 veces) seguido del limón, la mandarina y la papaya que se han más que triplicado, 3.77, 3.68 y 3.1 veces respectivamente.

Los frutales que se han más que duplicado son el olivo, el melon y el mango que se han multiplicado por 2.9, 2.2 y 2.1 respectivamente.

La producción de los demás frutos han crecido significativamente a excepción de la palta y la chirimoya que se han mantenido. La tendencia es que la producción de chirimoya se recupere lentamente pero la producción de palta tiende a caer .

## **Producción Frutícola por Departamento**

### **El plátano**

Los departamentos de Piura, Ucayali, Junín y Loreto son los que tienen los mayores niveles de volumen de producción de plátanos con 183,560, 105,427, 104,922 y 104,330 toneladas métricas respectivamente; en el período 1981-94 han multiplicado por 4.5, 1.6, 3.3 y 2.0 veces respectivamente sus volúmenes de producción de plátanos.

En 1980 los departamentos de San Martín y Tumbes eran los de mayor volumen de producción de plátanos, durante el período 1981-94 la producción de plátanos, en estos departamentos, ha descendido en un 65 y 28 por ciento respectivamente.

### **El Limón**

Los departamentos de Piura y Lambayeque son los que poseen el mayor volumen de producción de limones con 133,233 y 59,896 toneladas métricas, respectivamente y que en el período 1981-94 han multiplicado su producción de limones por 4.0 y 4.7 veces

### **El naranjo**

Los departamentos de Junín, Puno y Lima son los que poseen la mayor producción de naranjas con 88,458, 42,916 y 17,830 toneladas métricas respectivamente y que en el período 1980-94 la producción de naranjas se ha cuadruplicado en Junín, casi duplicado (1.6) en Lima y aumento en un 25 por ciento en Puno. Ucayali ha multiplicado en 10 veces su producción pasando de 960 toneladas métricas en 1980 a 9,248 toneladas métricas en 1994. Piura e Ica que en 1980 estaban dentro de los departamentos más importantes en producción de naranja, en el período 1981-94 han reducido su producción en un 77 y 40 por ciento respectivamente

## **Maracuyá**

El departamento de Lima es el mayor productor de maracuyá que representa el 77 por ciento del total nacional y que en el período 1981-94 se ha multiplicado en 15 veces pasando de 857 toneladas métricas en 1980 a 13,078 toneladas en 1994. En el período 1981-94 los departamentos de Piura y Lambayeque han multiplicado la producción de maracuyá por 2 y 1.8 veces respectivamente; Junín, que en 1980 era uno de los principales productores de maracuyá redujo su producción en 45 por ciento.

## **Mandarina**

Los departamentos de Lima y Junín son los mayores productores de mandarina con 36,403 y 29,829 toneladas métricas respectivamente juntos representan el 86 por ciento de la producción nacional. En el período 1981-94 han multiplicado su volumen de producción de mandarina en 5 y 6 veces, respectivamente.

## **Mango**

El departamento de Piura es el mayor productor de cultivos de mango que representa el 77 por ciento del total nacional y que en el período 1981-94 ha casi cuadruplicado (3.7) su producción de mango pasando de 30,805 toneladas métricas en 1980 a 114,226 toneladas métricas en 1994.

## Papaya

Los departamentos de Junín, Cajamarca, Amazonas y Piura son los mayores productores de papaya con 25,296, 19,999, 17,750 y 14,836 toneladas métricas y que en el período 1981-94 han multiplicado su producción de naranjo por 1.3, 17.2, 8.1 y 4.9 veces, respectivamente.

## Manzano

El departamento de Lima es el mayor productor de manzana que representa el 90 por ciento del total nacional y que en el período 1981-94 ha incrementado su producción en un 41 por ciento pasando de 67,004 toneladas métricas en 1980 a 94,377 toneladas métricas en 1994.

## Piña

Los departamentos de Junín, La Libertad y Ucayali son los mayores productores de piña con 31,980, 20,765 y 20,242 toneladas métricas respectivamente. En el período 1981-94 la Libertad y Ucayali han multiplicado su producción de piña por 3.4 y 9.5 veces respectivamente. Junín ha aumentado levemente su producción de piña en un 16 por ciento. Loreto que en 1980 era uno de los principales productores de piña, en el período de 1981-94 ha reducido su producción de piña en un 47 por ciento .

## **Uvas**

Los departamentos de Ica, Lima y La Libertad son los mayores productores de uvas con 23,216, 16,817 y 14,779 toneladas métricas, respectivamente. En el período 1981-94 la Libertad ha multiplicado su producción de uvas en 55 veces, aumento que se dio abruptamente en 1994. Mientras que Ica y Lima han disminuido su producción de uvas en alrededor de un 18 y 22 por ciento .

## **Melón**

El departamento de Lima es el mayor productor de melón que representa el 43 por ciento de la producción nacional y que en el período 1981-94 ha más que duplicado (2.4) su producción de melón pasando de 1,942 toneladas métricas en 1980 a 4,740 toneladas métricas en 1994.

Ica que en 1980 era uno de los principales productores de melón en el período 1981-94 disminuyó su volumen de producción en un 11 por ciento pasando de 1,120 toneladas métricas en 1980 a 995 toneladas métricas en 1994.

## Rendimiento Frutícola

Tal como ya se ha señalado anteriormente, el suelo peruano ofrece una buena calidad en la aptitud del desarrollo frutícola. A pesar de ello los cultivos de frutales tienen actualmente un rendimiento por hectárea que se podría incrementar sustancialmente de mediar una mayor inversión en las actividades agrícolas para introducir nuevas tecnologías de producción y capacidad de gestión.

A continuación se presentan los rendimientos promedio actuales a nivel nacional así como el rendimiento obtenido en parcelas de comprobación o demostración utilizando tecnologías avanzadas.

frutal	uso	potencial	incremento (veces)
Limón	9	20	2,2
Naranja	10	40	4,0
Manzano	10	50	5,0
Vid	5	40	8,0
Mango	10	40	4,0
Melón	12	30	2,5
Mandarina	11	60	5,5
Palto	7	25	3,6

Fuente: Ministerio de Agricultura.  
Elaboración: El autor.

## **Evolución del Rendimiento Frutícola**

En estos últimos 14 años (1981-94), los rendimientos unitarios, en términos de promedio nacional, se han incrementado en menos del 100 por ciento con excepción del mango que más que duplicó (2.06) su rendimiento pasando de 7.6 toneladas métricas por hectárea en 1980 a 15.7 toneladas métricas por hectárea en 1994.

**La papaya** decreció ligeramente su rendimiento en 9 por ciento pasando de un rendimiento de 13.9 toneladas métricas por hectárea en 1980 a 12.7 toneladas métricas por hectárea en 1994.

El departamento de Piura es el que alcanzó el mayor incremento en la productividad del mango multiplicándose en casi tres veces (2.74). Actualmente la productividad del mango en Piura es de 19.21 toneladas métricas por hectárea siendo el promedio nacional de 15.7 toneladas métricas por hectárea.

Los volúmenes de producción han estado supeditados al incremento en extensión cultivada y poco o nada como resultado de aumentos en la productividad.

### 3.1.2 Exportaciones Frutícolas

En este siglo próximo a concluir la exportación frutícola ha pasado por tres etapas sucesivas con un balance promedio poco o nada favorable. Esto, considerando los montos relativamente bajos de ingreso de divisas por concepto de exportaciones de frutas y subproductos.

El sector frutícola en economías de escala emerge en nuestro país casi simultáneamente con la institucionalización de las actividades de investigación y extensión agrícola. En efecto, en un primer período comprendido entre las décadas del 20 al 60, el sector frutícola logra un impulso significativo gracias al esfuerzo especialmente de la actividad privada que contribuyó con la introducción y adaptación de especies y variedades de frutas y muchas ellas con demanda actual en los mercados, como son los casos del mango, cítricos, paltos y otros.

En las décadas del 70 al 90 el sector frutícola nacional confronta una serie de problemas como consecuencia de la reforma agraria, la subversión terrorista y otras adversidades que han incidido negativamente en distintas magnitudes, tanto en contra de los elementos básicos, como en los activadores del proceso productivo frutícola, llevando a esta actividad a una profunda crisis.

En la década del 90, conscientes de los grandes beneficios que esta actividad viene deparando a los países vecinos, emergen esfuerzos aún aislados que tratan de superar la crisis, a base de todavía modestos programas de exportación e industrialización.

Comparativamente con los países vecinos, el rezago de nuestras exportaciones de frutas es el resultado de numerosas debilidades que se manifiesta fundamentalmente en la ausencia de una sólida orientación para su desarrollo. La coordinación interinstitucional pública y privada todavía sigue siendo frágil y coyuntural.

Todo esto se agrava aún más, al ofertarse volúmenes relativamente insignificantes para la exportación y reducida diversificación en términos de productos y países destino y poca eficiencia en las actividades productivas. La imagen continúa siendo de incompetencia si se contrasta con el desarrollo exitoso de la exportación de frutas de los países que nos rodean.

## **Evolución de las Exportaciones Frutícolas**

Durante el período 1982-96 la exportación frutícola creció a una tasa promedio anual de 9.2 por ciento pasando de un valor de exportación de US\$ 101 millones en 1981 a US\$ 38.2 millones en 1996.

Durante el período 1982-1993, expresado en totales anuales, el valor de la misma alcanzó su pico en 1989 con US\$ 23.3 millones. A partir de 1994 se da un crecimiento que se profundiza en el último año obteniendo un crecimiento promedio anual de 24 por ciento hasta 1996, ligeramente mayor al de nuestras exportaciones totales que creció en promedio en 20 por ciento anual en dicho período.

Durante el período de 1994-96 el mayor crecimiento en cuanto a valor exportado se dio en la exportación de frutos frescos que creció en un 37 por ciento pasando de un valor exportado de US\$ 10.1 millones en 1993 a un valor exportado de US\$ 25.9 millones en 1996.

Los derivados de frutos crecieron en sólo un 9 por ciento pasando de un valor exportado de US\$ 5.5 millones en 1993 a un valor exportado de US\$ 7.1 millones en 1996. Los valores de exportación de jugos de frutas luego de una caída en 1994 se recuperó en 1995 y creció ligeramente en 1996 alcanzando un nivel de

US\$ 5.1 millones.

Exportacion / Año	1993	1994	1995	1996
Total	3341	4339	5449	5834
Fruticola	19,9	25,1	27,5	38,2
frutos frescos	10,1	15,6	16,4	25,9
jugos	4,3	3,3	4,3	5,1
derivados	5,5	6,2	6,8	7,1

Fuente: Aduanas.  
Elaboración: El autor

### Frutas Frescas, Congeladas o Secas

El mango es el principal fruto de exportación en 1996 alcanzó un valor de US\$ 10.8 millones, los mercados más importantes son Estados Unidos y Bélgica donde fueron exportados US\$ 4.3 y US\$ 3.2 millones respectivamente.

La ventas externas de mango tiene una estacionalidad muy marcada que se inicia en noviembre y alcanza su máximo nivel en enero para terminar en marzo. Sólo los meses de enero y diciembre representa cerca del 85 por ciento del total.

En el período 1995-1996, el mes de enero alcanzó un nivel promedio anual de exportación de US\$ 3.8 millones que representa cerca del 46 por ciento del total.

Baja en febrero, marzo y abril con 10.4, 2.5 y 0.1 por ciento del total

respectivamente,. En los siguientes meses los embarques son nulos hasta llegar a noviembre donde alcanza el 3 por ciento del total y luego subir en diciembre hasta llegar a cerca del 38 por ciento.

La principal empresa que exporta mango es Peruana de Industrias y Servicios S.A. que pertenece al grupo Romero, alcanzó un valor exportado de US \$ 2.5 millones en 1996.

Las nueces son el segundo producto de exportación dentro de este rubro, con US\$ 5.9 millones en 1996, Estados Unidos constituye el principal mercado de exportación con US\$ 3.1 millones que representa más del 50 por ciento. La empresa que lidera la exportación de nueces es Cía Inmobiliaria Perú y de Inversiones que alcanzó US\$ 1.1 millones que representa el 18.1 por ciento del total.

Otras frutas de exportación que durante los últimos años vienen mostrando una evolución creciente son las uvas, mandarinas, melón, palta, nísperos, fresa, piña, higo, ciruela, plátano, etc, cuyos valores de exportación a la fecha no son nada significativos excepto los de la uva que alcanzó en 1996 un valor de exportación de US \$ 3.5 millones.

## Jugos de Frutas

El jugo de maracuyá con un valor de US \$ 2.6 millones representa el principal producto de exportación de este rubro. El principal exportador de jugo de maracuyá en 1995 resulta ser Industrialización de Alimentos S.A. (INDALSA) que alcanzó en 1995 un valor de exportación de US \$ 950 mil. Sin embargo, en 1996 disminuyó su valor de exportación en aproximadamente la mitad; siendo desplazado por Cervecería del Norte S.A. que en 1996 alcanzó 4 veces lo alcanzado en 1995 con Jugos del Norte S.A pasando de US\$ 357 mil en 1995 a US\$ 1.4 millones en 1996 ocupando ahora el primer lugar en la exportación de jugo de maracuyá.

Los mercados más importantes son los Países Bajos y Estados Unidos donde se exportó por un valor de US\$ 1.8 millones y US\$ 268 mil respectivamente.

Los jugos de limón, piña, melón, naranja y mango son también productos que están tomando auge en las exportaciones frutícolas peruanas.

Las frutas en conserva y deshidratadas es un rubro con perspectivas muy buenas para la exportación. Actualmente se exportan conservas deshidratadas de melones, ciruelas y piña y otras frutas tropicales. Mercados potenciales son Estados Unidos, Japón y Europa.

## **Derivados de Frutas**

El aceite esencial de limón fue el principal fruto de exportación en el año calendario de 1995 con un valor de US \$ 6.3 millones superando ligeramente a los embarques de mango.

En 1996, los mercados más importantes del aceite esencial de limón fueron los Estados Unidos y Reino Unido donde fueron exportados por US \$ 4.3 y US \$ 1.1 millones, respectivamente. Cabe anotar que en 1996 recién se han iniciado los embarques a Reino Unido siendo nulos en 1995 año en que los países bajos eran los segundos en importancia.

En 1995 la principal empresa exportadora fue Procesadora Frutícola S.A. que vendió por un valor US \$ 1.3 millones disminuyendo sus embarques en un 9 por ciento, siendo desplazado por Cervecería del Norte S.A. que alcanzó a exportar por US\$ 1.2 millones en 1996 monto superior en 30 por ciento a lo exportado en 1995 con Jugos del Norte S.A.

### 3.2 Panorama y Perspectivas Frutícolas

A pesar del éxito de años anteriores del incipiente sector frutícola peruano los terribles conflictos sociales en el campo hasta 1993 desaminaron a los agricultores e inversionistas potenciales.

Actualmente en el año de 1997, vuelve a resucitar el interés en el sector frutícola en particular y agrícola en general, justificando así una mirada hacia lo que los inversionistas más intrépidos están haciendo a lo largo y ancho del Perú.

Aún cuando todavía no se puede decir que el Perú haya alcanzado el "despegue" frutícola en el sentido chileno, hay un significativo movimiento de inversiones para el desarrollo de nuevos proyectos.

Los agricultores, las compañías comercializadoras, las navieras, los vendedores de equipos agrícolas, los consultores de marketing, los agrónomos, los gerentes de crédito de los bancos, las ONG's y las organizaciones internacionales dan inicio a una etapa de crecimiento sostenido del sector frutícola peruano.

El sector frutícola peruano creció en 1996 en aproximadamente 30 por ciento en relación a 1995. El gobierno pretende priorizar a este sector como factor principal

para la regeneración económica del Perú.

### **3.2.1 Inversiones**

En 1998 y 1999 se realizaron importantes inversiones en proyectos tanto en la Amazonía como en la Costa peruana.

Sin embargo a los inversionistas potenciales y especialmente a los extranjeros les preocupa que el Perú aún no haya resuelto las normas que regulan la propiedad de la tierra, desorganizadas en 1969 cuando el general Velasco con su Reforma Agraria expropió 9.5 millones de hectáreas para repartírselas a 400,000 familias.

El 18 de julio de 1995 se aprobó una nueva Ley de Tierras que suprimía la mayoría de obstáculos a la propiedad privada de la tierra. Sin embargo, ha transcurrido más de un año y aún no aparecen los dispositivos que reglamenten la forma en que se aplicará esta Ley.

El desarrollo agrícola tiene un enorme potencial pero mientras el campo continúe en manos de una multitud de pequeños productores ese potencial no se desarrollará.

En el Perú, el 70 por ciento de los fundos tienen menos de cinco hectáreas y la mayoría de agricultores aún carecen de títulos de propiedad sobre sus tierras.

El gobierno está enfrentando este problema con financiamiento del BID y aprobará normas legales que garanticen grandes inversiones en el sector frutícola en 1997.

Hasta 1992 no se hicieron inversiones en el sector frutícola debido al terrorismo y a la hiperinflación. Pero ahora, el terrorismo está disminuyendo, la inflación se ha controlado y el Perú ha mejorado sus relaciones con sus acreedores extranjeros.

A los inversionistas se les debe permitir la compra de grandes extensiones de tierra de los millones de hectáreas cultivables y que actualmente no se explotan, ello generaría mayor empleo. Sin embargo, hasta la fecha, las inversiones en el sector frutícola peruana han sido escasas con algunos indicios de mayor actividad.

En 1996 la corporación Drokasa -un holding de 11 empresas peruanas- compró casi 200 hectáreas en Ica. Tienen planeado invertir US\$ 4 millones con financiamiento de Interbanc para cultivar frutales y hortalizas, y tiene previsto sus primeras cosechas comerciales en 1998 y 1999. Sociedad Agrícola Santa Rita- el

nombre empresarial de esta operación- está sembrando 84 hectáreas netas de espárragos y 105 hectáreas de uvas sin pepa. Para el año 2000, la gerencia asegura que estará facturando US\$ 8 millones al año.

En 1995 los ingresos del Perú por exportaciones frutícolas fueron de US\$ 27 millones, registrando un incremento de más de 10 millones durante 1996 donde las ventas alcanzaron los US\$ 38 millones.

En 1996, los 6 principales productos frutícolas representaron más del 85 por ciento del valor total exportado. Destacando en primer lugar el mango fresco como el principal bien frutícola alcanzando ventas por más de US\$ 10 millones. Las exportaciones de otros 14 bienes frutícolas rindieron entre los 100 mil y el millón de US\$.

Aunque en términos absolutos las exportaciones frutícolas siguen siendo pequeñas (0.7 por ciento del total exportado) hace tres años que la tendencia ha ido en constante aumento. En vista de esta estabilidad, las empresas pueden invertir en equipos modernos de cultivo y procesamiento de nuevos productos.

El grupo Backus mantiene su liderazgo como uno de los más grandes procesadores de frutas que logró vender al exterior jugo de maracuya por US\$

1.4 millones y aceite esencial de limón por US\$ 1.3 millones. Tras una década de cultivos experimentales la Cervecería San Juan, otra compañía del grupo Backus planea invertir más de un millón de dólares sembrando 1000 hectáreas de camu-camu en la región de Nueva Requena en la selva amazónica donde impera el cultivo de Coca. Gracias a su elevada concentración de vitamina C, la pulpa del camu camu, una fruta nativa de la amazonía, es cada día más conocida en los mercados mundiales especialmente en el Japón.

Cada uno de los seis principales bienes frutícolas podrían fácilmente venderse más de 10 millones de dólares al año una vez que se mejore la calidad y se garantice su abastecimiento.

Las uvas, con frecuencia consideradas como frutas nuevas e importantes para el Perú, apenas se cultivan en un área no mayor de 5,000 hectáreas y de ellas sólo 500 hectáreas se dedican a las variedades sin pepa que son las más rentables.

El sector frutícola peruano por el momento no atraerá a los grandes inversionistas extranjeros, debido a que el gobierno aún titubea sobre el marco legal y no promueve inversiones en este sector. Mientras tanto, hay muchos pequeños inversionistas, definidos así porque invierten entre medio millón y un millón de dólares.

El sector se encuentra lista para despegar como lo hizo Chile hace años y que en los 10 años anteriores aumento sus exportaciones frutícolas espectacularmente.

El comité de frutas y hortalizas de ADEX indica que para el año 2000 el Perú estará exportando US\$ 15 millones en mangos, 30 en uvas, 20 en frutas cítricas. Sin embargo, para que esto suceda primero deberá solucionarse el problema sanitario que afecta a los cultivos en general y a los frutales en particular. El problema sanitario no ha sido enfrentado por el MAG ni con suficiente decisión ni con los fondos necesarios.

Los mercados de Estados Unidos y de Asia están cerrados para la mayoría de nuestros productos frescos. Actualmente sólo se permite la importación de mangos y uvas frescos a Estados Unidos desde el Perú por temor a la infestación del la Mosca del Mediterráneo también conocida como mosca de la fruta, y la Mancha negra, una enfermedad que afecta a las frutas cítricas.

La Mosca de la fruta también restringe las exportaciones a la mayoría de países a la mayoría de países latinoamericanos. Europa y Canada son básicamente mercados no restringidos, pues en el invierno sus climas fríos eliminan naturalmente a la Mosca de la fruta.

En noviembre de 1992, el gobierno creó SENASA, el Instituto Nacional de Sanidad Agraria en el seno del Ministerio de Agricultura. Sin embargo, carecía de los fondos apropiados. Entre sus primeras prioridades se hallaba la realización de un importante censo fito-sanitario de los cítricos que empezó a mediados de 1996 y que tenía por objeto demostrar que el Perú no está afectado por las tres enfermedades: chancro de los cítricos, la mancha negra, y roña de la naranja.

El potencial de las exportaciones de cítricos en el corto plazo supera los US\$ 100 millones y sin embargo el gobierno no está dispuesto a invertir ni siquiera US\$ 2 millones en este programa. El sector privado debe cofinanciar este programa pero es el gobierno el que debe tomar la iniciativa.

No obstante las limitaciones mencionadas parcelación de la tierra, marco legal inseguro, pestes y la concentración de las inversiones en media docena de productos todo lo cual contribuye a que el financiamiento para la agricultura sea escaso el crecimiento del sector frutícola exportador en los últimos tres años es real y los expertos ponderan su verdadero potencial.

A pesar de sus ventajas, le rendimiento promedio de las cosechas peruanas es decepcionantemente bajo según los inversionistas. Esto se debe a la falta de inversiones en variedades de semillas, fertilizantes y pesticidas. Hay grandes

áreas de tierra que jamás han sido tratadas con productos químicos. De otro lado, esto abre posibilidades para el cultivo de productos orgánicos que son muy codiciados en Europa y que se pagan al doble de lo que reciben los productos tratados con sustancias químicas.

Otra ventaja del Perú consiste en que dos de los organismos de comercio más poderosos del mundo le han fijado arancel cero a las importaciones provenientes del Perú. La Ley de Preferencias Arancelarias de los Estados Unidos para los Países Andinos, aprobada en 1991, renunció a los aranceles correspondientes a 2000 productos, entre los cuales se incluyen a todas las agroexportaciones no tradicionales. En ese mismo año, la Unión Europea reconfirmó el status de nación favorecida para el Perú, Bolivia, Colombia y Ecuador.

Pero no es una novedad este potencial que tiene el Perú. Lo novedoso es su relativa estabilidad en el campo, una inflación baja y estable y la presencia de la mayoría de atractivos propios de la libre competencia.

**La agroindustria esta lista finalmente para el despegue el cual podría superar largamente al alcanzado por Chile.**

### 3.2.2 Marco Legal y Financiamiento.

El 18 de Julio de 1995 se aprobó una nueva ley de Tierras que revoca la Ley de Reforma Agraria de 1969. Dieciocho meses después, aún no se ha dado el reglamento que establecerá con exactitud cómo habrá de operar el libre mercado de tierras. En su primer año y medio de vida, la Ley de Tierras fue un saludo a la bandera no obstante sus claramente enunciadas intenciones. En 1996 se aprobó otra ley de promoción a la agricultura que sin embargo excluyó en gran parte la agroindustria (y también a la forestería o silvicultura) como tales. De otro lado, sus cláusulas de exoneración del impuesto a la renta incentivaban muy poco, por ejemplo, a los fruticultores que de cualquier manera deben esperar pérdidas durante los cuatro primeros años que se toman los frutales para empezar a producir.

Ni la legislación de 1995 ni la de 1996 han hecho gran cosa por promover la inversión en agricultura o en la agroindustria.

Lo que realmente se necesita es que el gobierno deje de menospreciar al agro creyéndolo un sector pobre y atrasado que necesita consideraciones especiales, y que más bien comience a verlo como una fábrica de productos agrícolas que requiere alta tecnología e inversiones considerables. Esto significa un marco legal

que al menos sea tan completo como el que ya se cuenta para minería y petróleo. En este sector todo necesita modernizarse, desde la titulación de tierras hasta el financiamiento bancario, pasando por el registro de propiedades agrícolas.

Ni siquiera la Ley de Tierras de 1995 se ha podido implementar porque tiene muchos detalles pendientes de solución y esa demora ha provocado temores entre los inversionistas pues opinan que el gobierno de Fujimori y los líderes políticos están poco dispuestos a manifestar su posición respecto a la propiedad de la tierra. Esto los lleva a pensar que aún no es el momento de apostar por la propiedad de la tierra en el Perú.

La propia ley sólo establece un impuesto especial para los propietarios de más de 3000 hectáreas de tierra. Asimismo, la ley señala que las tierras abandonadas pasan a ser propiedad del estado y que éste podrá adjudicarlas en venta.

Aunque la Ley de Tierras señala que la compra de tierras puede ser esencialmente ilimitada, el artículo 88 de la Constitución peruana proclama que el estado podrá limitar la propiedad de la tierra. Cabe agregar que si bien la Ley de Tierras le ha puesto definitivamente punto final a la era de la Reforma Agraria, un nuevo gobierno con ideas diferentes no tendría obstáculos constitucionales para promover una ley que vuelva a introducir esas barreras.

Uno de los problemas que trata de corregir la Ley de Tierras es la falta de una correcta titulación tanto en las áreas rurales como urbanas del Perú. Este problema se ha agudizado por el descontento social y los movimientos migratorios interna de las décadas de los años 80 y 90.

El gobierno asegura que dispone de los fondos necesarios para el programa de titulación y registro de propiedades: US\$ 30 millones del BID. Asimismo ha enunciado que en los próximos tres años tiene planeado otorgar los títulos de 300,000 propiedades. El título de propiedad es un requisito indispensable para aquellos que esperan vender sus tierras. En segundo lugar, a muchas comunidades campesinas se les ha dicho repetidamente que no pueden recibir préstamos si no tienen los títulos de sus tierras. A ello cabe agregar sin embargo, que los bancos opinan que los títulos no bastarán para que comience a otorgar préstamos a los pequeños agricultores.

Existe otro problema, el punto crítico de cualquier reforma agraria, y es que las autoridades aún no han abordado el tema de los reglamentos para la distribución del agua. Hacia mediados de 1996, había indicios de que la Ley de Aguas había sido desencaminada por completo. Los inversionistas, por su parte, sostienen que sin una Ley de Aguas la Ley de Tierras aunque se reglamente, es como si no

existiera.

Durante la década de 1980 el 90 por ciento de los préstamos al agro fueron otorgados por el Banco Agrario (alrededor de US\$ 400 millones anuales). Este Banco canalizó el 60 por ciento de sus fondos a cuatro productos básicos: algodón, arroz, maíz amarillo y papa, hasta su desmantelamiento en 1992. A pesar de que se reconocía que el sistema de crédito del Banco Agrario era en general ineficiente y que limitaba el desarrollo de productos para exportación, la desaparición de esa institución estatal dejó sin posibilidades de préstamos a los agricultores más pequeños. El Banco Agrario fue remplazado por 15 cajas rurales que cuenta con fondos para realizar préstamos anuales por un total de US\$ 40 millones y para crear un fondo rotatorio de US\$ 150 millones.

Para la banca, el sector frutícola es un sujeto de crédito difícil porque, entre otras cosas, depende de factores incontrolables como el clima y carece de garantías para las muchas inversiones propuestas.

La banca privada desea ingresar a la agroindustria pues aprecian sus excelentes posibilidades para el futuro; sin embargo, en lugar de exigirle garantías cobran altas tasas de interés. En general, los bancos se **rehúsan** a otorgar préstamos a los agricultores que tengan menos de 30 hectáreas en la costa (esta cantidad

aumenta en la sierra y en la selva). Asimismo les exigen los títulos de propiedad que, como hemos visto, son escasos en el Perú.

Por el momento, el Banco de Crédito, el Banco Wiese y el Interbanc tienen las posibilidades más coherentes para inversiones en agroindustria. Otros bancos a veces otorgan préstamos a este sector utilizando fondos especiales de Cofide, la financiera del estado.

Es significativo observar que muchas de las compañías extranjeras dedicadas a la agroindustria en el Perú no son dueñas de la tierra. Los inversionistas más exitosos, con algunas excepciones y variaciones que dependen del tipo y lugar de cultivo, han trabajado con pequeños agricultores brindándoles paquetes técnicos y semillas para garantizar un abastecimiento de productos de determinada calidad sin tener que correr riesgos adicionales (como el antagonismo nacionalista y los riesgos políticos) ni asumir los costos de propiedad y operación de tierras propias.

### **3.2.3 Calidad de los Cultivos y Peste**

Actualmente los problemas fitosanitarios constituyen el principal obstáculo para la expansión de la industria peruana de alimentos frescos. En Estados Unidos,

Japón y países de América Latina existen barreras sanitarias para la venta de la mayoría de productos frescos provenientes del Perú.

A Estados Unidos se exportan mangos frescos (previamente sometidos a un tratamiento por agua caliente) y uvas frescas (después de ser almacenadas en frío). Sin embargo, la mayoría de las frutas que se cultivan en el Perú se dedican al mercado interno. El mercado de los Estados Unidos paga precios altos por productos de calidad y es el que cuenta con la mayor demanda para estos productos. El mercado norteamericano se puede considerar como el mercado natural para el Perú, en vista de que físicamente el Perú se encuentra más cercano a él que Chile.

Las prohibiciones a las exportaciones de productos frescos se originan principalmente en la presencia de moscas de la fruta en todos los departamentos del Perú, con excepción de Puno. Sin embargo, en el caso de los cítricos existe otra preocupación aún más urgente: la Mancha negra (*Guignardia citicarpa*) a consecuencia de su hallazgo en un embarque registrado como proveniente del Perú. Se desconoce si esta enfermedad efectivamente existe en el Perú. Para que las exportaciones de frutos cítricos sean admitidos en los Estados Unidos el Instituto Nacional de Sanidad Agraria SENASA tendrá que culminar un programa de dos años denominado "Censo fito-sanitario de Cítricos" que deberá verificar

simultáneamente otras dos enfermedades en cítricos, la roña de la naranja (*Elstnoe australis*), y el chancro de los cítricos (*Xanthomonas campestris*).

El programa "Censo fito-sanitario de Cítricos" se realiza para demostrar al U.S. Department of Agriculture's Animal and Plant Health Inspection Services (APHIS) que estas tres enfermedades no existen en el Perú. Los agricultores cítricos sostienen enfáticamente que esto es así. El presupuesto del Censo fito-sanitario es de US\$ 431 mil financiados en un 55 por ciento por los agricultores de cítricos, 30 por ciento por SENASA y 15 por ciento por USAID.

En la primera mitad del Censo fito-sanitario, SENASA debía reunir y procesar información. En la segunda etapa APHIS verificará las conclusiones. Mientras no se concluyan las dos partes del Censo fito-sanitario, que en total tomará dos años, no habrá perspectivas favorables para la exportación de cítricos a los Estados Unidos. Se proyecta para 1998 un abastecimiento exportable de cítricos frescos -principalmente mandarina que ha sido aprobada tras un tratamiento en agua fría similar al que se usa con las uvas y que destruye las larvas de Mosca de la fruta- con un valor de US\$ 55 millones, lo cual permitiría recuperar el desembolso realizado para el Censo fito-sanitario en menos de un año. Como este Censo fito-sanitario se inició a mediados de agosto de 1996 con un retraso de tres meses y medio, en las regiones de Cañete y Huaral, es improbable que

las exportaciones de cítricos comiencen antes de 1999. El inicio del proyecto fue demorado por largas discusiones sobre insignificancias tales como quién pagaría los costos de transporte y otras minucias. Lo peor que puede ocurrir es, obviamente, que se encuentre la Mancha negra o alguna de las otras enfermedades no detectadas hasta la fecha en los productos peruanos. De ser así, sería necesario otro año o más, de tratamiento en los valles afectados y costos muy altos.

SENASA fue creado en noviembre de 1992 para elevar los estándares sanitarios y asegurar el acceso de productos peruanos a los mercados de productos alimenticios frescos. Todos los países exportadores importantes dedicados a la agroindustria cuentan con mecanismos permanentes de verificación de controles sanitarios y de seguridad así como con los organismos reguladores correspondientes. Hacia mediados de 1996 SENASA no operaba a ese nivel. El servicio ha logrado eliminar pestes y enfermedades de los plátanos y del algodón, asimismo ha instituido tratamientos que permiten la exportación de mangos y uvas frescos. Además, SENASA tiene una reputación reconocida de estar bien orientada y provista de personal adecuado. La organización tiene un problema muy simple: carece de dinero. En 1995 el presupuesto de SENASA fue de un millón de soles (aproximadamente US\$ 400,000).

En 1996, el BID le prestó a SENASA US\$ 80 millones de los cuales US\$ 50 millones han sido destinados al programa de la Mosca de la fruta y se vienen realizando conversaciones para obtener un paquete en gran escala de información y asistencia tecnológica de esa misma institución para el año 1999. En SENASA el programa de erradicación de la Mosca de la fruta es prioritario.

La U.S. Department of Agriculture's Animal and Plant Health Inspection Services (APHIS) ha elegido la embajada norteamericana en Lima como su base de operaciones para trabajos con un grupo de países latinoamericanos. La cercanía entre APHIS y SENASA permite una estrecha cooperación en la implementación de los programas. El APHIS desempeñará básicamente el papel de una entidad reguladora tanto para las actuales exportaciones de productos frescos a los Estados Unidos como para los esfuerzos por ampliar la gama de productos.

El interés principal de APHIS es proteger los mercados norteamericanos. En otras palabras, apoya los programas existentes con mucho gusto pero su máxima prioridad consiste en mantener a la Mosca de la Fruta fuera de los valles sanos de los Estados Unidos. APHIS decide cuáles son los productos que pueden ingresar a los Estados Unidos y puede realizar pruebas para evaluar el riesgo de aquellos productos que no se habían exportado a su país anteriormente, como se hiciera recientemente con el pepino dulce. Incluso después del Censo fito-

sanitario. Los cítricos, las mandarinas deberán someterse a una evaluación de riesgo, proceso que exige bastante tiempo. Además de estas funciones, APHIS ayuda a coordinar los programas de importación y exportación a través del U.S. Foreign Agricultural Service y la detección y control de plagas. APHIS apoya a SENASA en sus programas anti-plaga pero no es quien los conduce, tampoco tiene sus propios programas en ese sentido.

El mango fue la primera fruta peruana certificada para ser exportada a los Estados Unidos. En 1996 cuatro empresas (Peiser, L&G, Diagro y Agropesa) contaban con instalaciones certificadas por APHIS para el tratamiento por agua caliente previa al envasado de los productos, y todas con excepción de Agropesa que tenía dificultades económicas, tenían previsto exportar durante la cosecha de diciembre a febrero de 1997.

Aunque los tratamientos de agua existentes permitirán exportar la mayoría de frutas, una vez que SENASA culmine el Censo fito-sanitario de cítricos, los tratamientos encarecen los costos en forma sustancial y disminuyen la calidad final de producto.

A Chile le tomó 15 años trabajar en el problema de la Mosca de la fruta hasta que finalmente este año obtuvo su certificación como "Zona Aprobada". Chile nunca

tuvo los niveles de infestación que sufre el Perú. SENASA se ha propuesto el objetivo de librar al Perú de todas las formas de la mosca en un plazo mínimo de cinco y un máximo de doce años.

Se calcula que las moscas de la fruta le causan anualmente a los productos peruanos un daño de US\$ 100 millones. El peor enemigo es la Mosca del Mediterráneo (*Ceratitis capitata*) que se encuentra principalmente en la costa central, cerca de Lima e Ica y en el sur, en los alrededores de Arequipa y Tacna donde ha desplazado en gran medida a otras plagas nativas. En el norte, en los valles de Piura y Lambayeque donde se cultivan mangos y limones; y en la sierra y la selva aún predominan las moscas locales. Debido a su clima más frío y menos diverso, Chile nunca tuvo una población nativa de Mosca de la fruta y por consiguiente sólo tuvo que erradicar la Mosca del Mediterráneo.

En el Perú hay una variedad de Moscas locales que dificulta su erradicación. Las moscas de la fruta son de lejos la peor de las plagas que afectan a los productos peruanos. Al igual que a los cítricos, las moscas de las frutas atacan las manzanas, paltas, guanábanas, chirimoyas, uvas, naranjitas, nísperos, mangos, papayas, melocotones, peras, caqui, tunas y membrillo. Alrededor del 40 por ciento de las áreas frutícolas están afectadas. SENASA cuenta con cuatro programas distintos que comenzaron en octubre de 1995 y cuyo objetivo es

acabar con la mosca usando distintos métodos. En 1996 el presupuesto para todos los programas de Mosca de la fruta fue de US\$ 860 mil.

Para los fines del programa los valles agrícolas se dividen en tres grupos, clasificados de acuerdo a su producción actual y potencial una vez que se erradique la mosca. Se ha asignado primera prioridad a los valles de Piura y Lambayeque para mangos, los alrededores de Lima para cítricos, e Ica y Arequipa para uvas. La segunda prioridad la tienen Tacna, Moquegua, Cajamarca, Tumbes, La Libertad y Ancash, donde la producción agrícola es menor o sino es de cultivos alimenticios no afectados por la mosca. Finalmente el programa tiene previsto limpiar el resto del país: Amazonas, Ayacucho, Huánuco, Junín, San Martín, Loreto, Ucayali, Cusco, Madre de Dios, Apurímac, Huancayo, Jaén y Chota. El objetivo de esta etapa final es asegurar que todos los valles establecidos como "Zonas Aprobadas" no se reinfecten posteriormente con moscas provenientes de estas zonas que son básicamente no agrícolas.

A mediados de 1996, Chile enfrentó el problema de la reinfestación y atribuyéndoseles al Perú el origen de las moscas de la frutas que aparecieron continuamente en el norte de ese país. A raíz de esa situación, la única iniciativa en gran escala contra la Mosca de la fruta que entonces funcionaba en el Perú tenía su base en Tacna y era financiada y administrada por chilenos. El programa

opera siguiendo los mismos lineamientos del programa nacional de Chile, y consiste en diseminar moscas machos estériles en los campos. Si bien este procedimiento tuvo buenos resultados en Chile, no parece estar teniendo el mismo impacto actualmente en Tacna. A mediados de 1996, el programa estaba lanzando 25 millones de moscas estériles por semana, sin embargo aparentemente no producía la erradicación aunque los niveles de la Mosca de la fruta en la región son ahora mucho menores. El programa necesita un cambio de estrategia y carece de apoyo de parte de los agricultores locales.

Todavía queda por demostrar si el lanzamiento de moscas estériles funcionará en otros lugares del Perú. Al Perú le hace falta contar con laboratorios donde reproducir las moscas estériles y necesita contar por los menos con tres centros de producción (en Lima, Piura y Arequipa). Alrededor de US\$ 25 millones del préstamo del BID a SENASA se emplearán en crear dichos laboratorios.

Las moscas sólo viven de dos a 12 días pero las hembras ponen de 30 a 76 huevos en ese período y las crías nacen de dos a 10 días después . Todos los productos cítricos sucumben ante esta peste, pero las más susceptibles son las toronjas, tangerinas, limones y mandarinas. La mosca daña las hojas de los árboles adultos y puede destruir los más jóvenes en forma permanente. La mejor forma de enfrentar esa infección es mediante el control biológico que consiste en

introducir enemigos naturales de la mosca.

Las enfermedades también afectan a los cultivos peruanos. Ahora los agricultores deberán tener cuidado y no irse al otro extremo en sus tratamientos preventivos.

Al gobierno norteamericano, a través Food And Drug Administration (FDA) le preocupa también la presencia de pesticidas y otros residuos tóxicos en los alimentos. Tanto la FDA como la Unión Europea están haciendo más rígidos sus controles para detectar estos residuos en alimentos y los productos que ingresan a los Estados Unidos han sido rechazados recientemente por ese motivo.

En el Perú el empleo de productos agrícolas químicos es más bien limitado, si se compara con otros países. Anualmente su empleo total no supera las 2,500 toneladas : 52 por ciento en insecticidas, 20 por ciento en fungicidas y el resto en herbicidas. En nuestro país, sólo las pestes causan pérdidas por US\$ 400 millones cada año. A menudo, el empleo de pesticidas para controlar pestes en los cítricos es contraproducente, pues contamina y provoca el resurgimiento de pestes secundarias además de provocar un gran aumento en los costos de producción. Esos productos también pueden afectar la salud del agricultor como intoxicación causada por el uso inadecuado de productos químicos. Sus efectos pueden ir desde cambios de personalidad hasta el cancer y la infertilidad. Los bajos niveles de escolaridad y alfabetismo contribuyen a que algunos agricultores

no puedan comprender las etiquetas que advierten el peligro del uso inadecuado de sustancias químicas. Los agricultores dejaron de utilizar los pesticidas prohibidos hace ya varios años.

### **3.2.4 Principales Productos**

#### **El Mango**

Con frecuencia se menciona al mango como la experiencia frutícola más afortunada del Perú. Sin embargo, el crecimiento de este sector no ha sido tan consistente como se esperaba, sobre todo debido a su calidad irregular y la falta de riego extensivo.

El mango es la única exportación significativa entre las frutas frescas del Perú. Sólo le siguen de cerca las uvas. En el año calendario de 1996 las exportaciones de mango produjeron US\$ 10.8 millones en tanto que las uvas sólo recaudaron la tercer parte de esa cantidad (US\$ 3.6 millones).

La estación del mango va de noviembre a febrero del año siguiente. En su mayor parte los mangos se embarcan desde el puerto peruano de Paita, en el Norte: 47 por ciento a Europa, 46 por ciento a Estados Unidos y el resto a Canadá.

El éxito relativo del mango se explica por el hecho de haber sido la primera - y durante cinco años- la única fruta con tratamiento aprobado contra las larvas de la Mosca del Mediterráneo . Ello le ha permitido ser exportado fresco a los Estados Unidos. En el caso de los mangos se trata de un tratamiento por agua caliente aprobado por el U.S. Department of Agriculture's Animal and Plant Health Inspection Services (APHIS).

SENASA también está empeñado en erradicar a la Mosca de la fruta que según algunos cálculos daña el 15 por ciento de la producción. La idea es introducir una máquina de dispersión de moscas macho estéril en un intento por poner fin a estas pérdidas en 1997.

Actualmente operan en la región de Piura tres plantas de tratamiento por agua caliente puesto que Agroindustrias Peruanas S.A. (Agropesa) abandonó el negocio de las exportaciones en 1995. Ciertamente hay un lugar para que un inversionista tome su lugar y según se informa Exportación Frutícola del Sur (Exfrusur) estaría interesado en hacerlo.

El factor limitante para las exportaciones en los Estados Unidos consiste en que los norteamericanos aparentemente no desean autorizar más de cuatro centros

de tratamiento por agua caliente para todo el Perú. Actualmente los exportadores aseguran que no hay suficiente materia prima para hacer funcionar las tres plantas restantes usando toda su capacidad.

## **Las Uvas**

En noviembre de 1994 se efectuaron los primeros embarques de uvas al mercado norteamericano con la bendición de APHIS. El protocolo establecido para el tratamiento satisfactorio y la eliminación de la Mosca de la fruta es el tratamiento por agua fría durante el transporte. La fruta debe mantenerse a una temperatura de cero grados centígrados durante 11 días o su equivalente. Las uvas pueden ingresar a los Estados Unidos sólo al norte de una línea imaginaria trazada al nivel de Baltimore:

Los clientes de Estados Unidos pagan alrededor de 22 dólares por caja de las variedades de uva sin pepa Flame y Thompson. Este precio le deja al productor peruano una utilidad de 14 dólares por caja. A los chilenos que tienen menores costos de servicio y gastos generales, probablemente les deja unos 2 o 3 dólares más.

Profrut S.A. es la única empresa peruana realmente preparada para aprovechar plenamente el tremendo potencial de crecimiento que tienen las uvas. En 1996 envió prácticamente el total de las uvas exportadas a Estados Unidos -utilizando el recientemente aprobado tratamiento con agua fría contra la Mosca de la fruta- además de la mitad de las exportaciones a Reino Unido. En total durante 1996 las exportaciones de uvas representaron un valor de 3 millones 553 mil dólares para la economía (en comparación con los ingresos de Chile que sumaron 450 millones de dólares por la exportación de uvas). Para el año 2000 se espera que las exportaciones peruanas alcancen en total los 30 millones de dólares.

Las uvas se desarrollan mejor entre Chincha y Nazca, al sur de Lima, siendo Ica una vez más, la tierra prometida tanto por su clima como por su suelo. La uva sin pepa Flame rinde anualmente 20 TM por hectárea al año, mientras que la Thompson posiblemente rinde 5 toneladas menos, sin embargo, una mayor cantidad no significa mejor calidad ni mayores ingresos. Hay varias diferencias entre los mercados. Se sabe por ejemplo, que los consumidores europeos se interesan muchísimo en el sabor. En general se considera que los norteamericanos opinan que sólo importa el tamaño.

Aunque Chile continúa siendo el líder en la exportación mundial de uvas, de noviembre a febrero (el inicio y el final de la cosecha) produce bajos niveles con

lo cual deja a los exportadores peruanos ante una oportunidad ventajosa que deben aprovechar. Sin embargo, existe una gran brecha. Mientras que el Perú tiene 500 hectáreas de variedades de uva sin pepa, Chile tiene 50,000 sólo para uvas de mesa y 30,000 más para la producción vinícola.

La uva requiere una inversión de hasta 30,000 dólares por hectárea. El productor tiene que esperar tres años para la primera cosecha y seis hasta que se establezca la producción.

## **Jugo de Frutas**

Debido a las restricciones sanitarias para las exportaciones de productos frescos, algunas compañías han optado por utilizar las frutas peruanas para producir jugos y concentrados. En los últimos 20 años, el mercado mundial para jugos se ha quintuplicado pues los consumidores ahora prefieren productos más naturales. La principal exportación peruana de fruta procesada es el aceite esencial de limón destilado y ha salido beneficiada porque se mezcla como mezclador en la industria de las bebidas. En el área de los jugos de frutos naturales los más fuertes han sido Industrialización de Alimentos, de propiedad del Grupo Arias, Cervecería del Norte (que incluye a la compañía conocida anteriormente como Jugos del Norte), ambas del grupo Backus, Frutos del País y Sunshine de

Fernando Wong; se suma a ellos Agrojugos del grupo Concordia.

El camu camu -hasta hace poco una fruta de la selva con un perfil muy bajo- goza actualmente de gran demanda en el Japón. Esta fruta contiene tres veces el nivel de vitamina C de cualquier otra fruta: alrededor de 2,000 miligramos en comparación con los 50 a 55 miligramos que tiene el limón o la naranja.

En 1995, el valor de las exportaciones peruanas peruanas de jugos de frutas aumentó alrededor del 20 por ciento. En 1996 se esperaba un crecimiento mucho mayor, alrededor de 60 a 70 por ciento, gracias a nuevos productos como el camu camu. Este producto se exporta como pulpa para utilizarse en la preparación de jugos de fruta, generalmente en una mezcla de tres por ciento.

Las exportaciones de camu camu alcanzaron las 30 TM en 1996, todas fueron al Japón. El grupo Backus, a través de Cervecería San Juan en Pucallpa, realizó una tercera parte de estas exportaciones y había planeado sembrar 1,000 hectáreas en Nueva Requena, en la selva amazónica. Estados Unidos y Francia son los próximos mercados objetivo de Cervecería San Juan.

### 3.2.5 Problemas Permanentes

El sector frutícola es una de las áreas problemáticas de la agroindustria peruana, sobre todo si se le compara con el éxito de Chile, su vecino del sur. Sólo las uvas representaron para Chile ingresos por US\$ 450 millones en 1993, seguidas por la manzana, peras, kiwi, nectarinas y duraznos. En un contraste absoluto, la mayor exportación frutícola del Perú en ese mismo años, los mangos, ocupó el noveno lugar en la lista de los productos de exportación y sólo recaudó US\$ 6 millones 300 mil. El éxito de Chile se debió al gran nivel de cooperación existente entre los productores y al respaldo del gobierno.

Perú y Chile han compartido gran parte de su historia agroindustrial. Ambos han atravesado épocas de reforma agraria. En cuanto a su potencial, ambos vecinos poseen recursos similares, pero el Perú tiene más tierra y más climas.

El éxito del programa de exportaciones de Chile se puede atribuir a la determinación de educar a los agricultores para que conozcan y comprendan los nuevos avances porque sólo así podrán cambiar y adoptar hábitos apropiados de trabajo.

Los elevados impuestos y otros aranceles también se suman a los problemas del sector. El fuerte impuesto a los combustibles continúan afectando negativamente a la agroindustria, no obstante el hecho que el protocolo del GATT le permite a los gobiernos exonerar a las empresas del pago del impuesto a los combustibles a fin de estimular la inversión.

Se padece además de la carencia de sistemas de marketing pues no existe una bolsa de commodities o productos de gran mercado ni un sistema de mercado al por mayor. A mediados de 1996, la CONASEV intentó establecer las pautas para una Bolsa de Productos y así desarrollar la formación de precios para productos agrícolas no perecibles.

La deficiente infraestructura todavía restringe el desarrollo y eleva los costos. La logística, los elevados fletes por tierra en el Perú consecuencia de la falta mantenimiento de las carreteras desaniman a las empresas que quieren dedicarse a productos que se cultivan fuera de las principales áreas costeñas. La fruta se malogra cuando tiene que recorrer grandes distancias como por ejemplo desde la selva o las altas sierras.

La falta de cooperación entre las empresas - por ejemplo, para negociar con compañías importadoras - es otro de los problemas de la agroindustria.

Se necesita ampliar la experiencia que se ha ganado en los proyectos piloto del Instituto Nacional de Investigación Agraria y Agroindustrial a otras áreas como la de las frutas de exportación que aún no han sido suficientemente estudiadas.

La mayoría de los frascos son importados y el alto costo de las materias primas aleja a las inversiones de esta área. Generalmente las empresas pagan 12 por ciento de impuesto a la importación de frascos y otros productos que luego pueden recuperar al exportar. Sin embargo, como los exportadores no tradicionales continúan importando más bienes intermedios y de capital que lo que exportan, muchos consideran que este sistema es prohibitivo.

A pesar de que 35 por ciento de los peruanos se dedican directamente a la agricultura, 800 mil hectáreas de tierras cultivables no se utilizaron en 1996 debido a falta de crédito agrario. Se espera que para 1999 el estado haya vendido nueve de sus principales proyectos de irrigación

Si el Perú desea aprender una lección de la experiencia y los errores de Chile, tendría que hacer lo siguiente: reconocer la importancia que tiene la calidad nacional en la exportación (Chile acaba de aprobar una ley en ese sentido); tener cuidado de no saturar los mercados y las oportunidades ventajosas que se podrían cerrar tan rápidamente como se abrieron; promover la idea de que la

integración y la asociación son necesarias; promover la imagen del país en su totalidad: proporcionar toda la información posible para asegurar la transparencia y garantizar la eficiencia de los mecanismos del mercado; y promover las exportaciones y disminuir la burocracia.

## **CAPITULO IV DESARROLLO DE LAS VENTAJAS FRUTICOLAS**

Pese a que nuestras ventajas en costos y calidad se han sustentado únicamente en la dotación y calidad de los recursos naturales, en particular el efecto invernadero en la costa que permite producir en **contraestación** respecto al hemisferio norte y en la creciente demanda de los mercados internacionales, estos elementos no han sido suficientes para lograr el éxito del sector de allí su limitado desarrollo.

No basta poseer ventajas comparativas hay que crear y desarrollar ventajas competitivas, al respecto Augusto **Patiño** expresa lo siguiente:

"Las ventajas comparativas son importantes para un país que acude al mercado internacional, no son suficientes por si mismas para lograr el éxito. Se requiere ser lo suficientemente **competitivo**"

El sustentar las ventajas únicamente en factores naturales es peligroso pues en ciertos casos estos impiden el desarrollo de factores de ventajas competitivas, así lo manifiesta Porter al señalar lo siguiente:

"Pero quizá resulte más sorprendente la afirmación de que la abundancia de factores puede minar más que mejorar la ventaja competitiva. Determinadas desventajas en los factores, al influir en la estrategia y la innovación, contribuyen frecuentemente al éxito competitivo"<sup>10</sup>

En el desarrollo de las ventajas competitivas se tienen que tomar en cuenta principalmente los factores fundamentales como son el mejoramiento, la innovación y el cambio.

Pero se tiene que tomar en cuenta el contexto nacional así como los elementos nacionales que contribuyen al desarrollo de ventajas competitivas, al respecto la Consultora Monitor señala:

"Este reto requiere, sin embargo, de un entendimiento del entorno, de los legados históricos y de los modelos mentales que determinan el comportamiento de los agricultores y exportadores... un claro entendimiento de quienes son nuestros clientes y competidores, actuales y potenciales"<sup>10</sup>

---

Poder, Michael. "Ventaja Competitiva de las Naciones", Editorial Vergara, Buenos Aires, 1991. página 114.

<sup>10</sup> Consultora Monitor. "Construyendo Ventajas Competitivas en el Perú. Agronegocios", Lima, 1995. página 1.

Mejorar la competitividad del Perú es una tarea compleja que involucra un esfuerzo integrado entre el sector público y privado. Competir en los mercados internacionales de hoy requiere no solo de una estructura de costos favorables, sino además de un claro entendimiento de quienes son los clientes y competidores, actuales y potenciales.

El negocio de alimentación es cada día más competitivo y cambiante. Esto requiere que los países y empresas que allí compiten sean más eficientes y estén en constante renovación, que tengan mayor capacidad de aprendizaje que sus competidores.

El sector frutícola exportador es un elemento importante en la transformación económica, ayuda a incrementar sustancialmente el empleo rural e incrementar las exportaciones peruanas. El sector tiene grandes posibilidades de generar varios productos de exportación.

La creciente demanda por nuevos productos agroindustriales peruanos en el mercados indican que el Perú forja una industria frutícola que puede llegar a ser líder en Sud América.

El Perú puede llegar a superar el crecimiento que ha obtenido Chile y sobrepasarlo de manera impresionante. Además de productos de alto valor

agregado, el Perú tiene mayores posibilidades debido a sus recursos y el dinamismo de los últimos años. Muchos de los impedimentos estructurales que existían se están eliminando. El sector frutícola vuelve a considerarse como negocio rentable. Un entorno muy competitivo y estrategias claras basadas en un entendimiento real de los mercados son requisitos indispensables para exportar. El agricultor debe producir no solo lo que pueda cultivar, sino, además lo que el consumidor quiera consumir. Mejorar su entendimiento de los clientes, compradores y el mercado es esencial.

La gran mayoría de exportadores venden sus productos a importadores sin considerar compradores que estén más cerca al consumidor final. La transformación requiere fundamentalmente el conocimiento cabal de la problemática y una voluntad de cambio incesante que nos lleve a los objetivos y a la imagen objetivo.

Este reto puede traducirse en un incremento de las exportaciones del sector frutícola que pueden aportar con más de 250 millones de dólares en el año 2000. Para ello es necesario concretar objetivos y coordinar esfuerzos de los distintos agentes vinculados al sector.

## 4.1 Plan Estratégico Frutícola

En la propuesta de plan del Ministerio de Agricultura que actualmente se está llevando a la práctica se tiene como principales temas a considerar como materia de estrategia lo siguiente:

1. Mejorar la calidad de las frutas y subproductos. Tener en cuenta que el desarrollo de la fruticultura no sólo puede estar supeditado a poseer bajo costo de la mano de obra, estacionalidad de las cosechas y otros factores favorables de segundo orden.
2. Mejorar la capacidad de negociación de los agentes vinculados al proceso productivo frutícola. Los productores del país deben desarrollar capacidad propia de negociación tanto a nivel del Estado para combatir el proteccionismo, así como estrategias propias de comercialización y agrupación empresarial.
3. Impulsar el potencial tecnológico. La investigación y transferencia de tecnología no sólo debe limitarse al desarrollo tecnológico sino que es conveniente ampliarlo hacia nuevos productos exportables.
4. Acceder a la información; pues, en la medida en que los agentes económicos no cuente con los datos necesarios para la toma de decisiones de exportación y producción, éstas pueden no ser las más apropiadas con desmedro de tiempo y economía."

Según Luzgarda Quillama y Víctor Vasquez se plantea la siguiente estrategia integral, viable tomando en cuenta las oportunidades, limitaciones y riesgos en el sector nacional.

"La estrategia global en primera instancia es la reducción de costos apoyados en políticas existentes de liberalización del mercado de tierras, aprovechando las ventajas naturales existentes frente a una débil infraestructura de apoyo con que cuenta el sector. La aplicación de esta estrategia es respaldada a su vez por el crecimiento del mercado de demandantes de los productos señalados dadas las tendencias actuales de consumo" <sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Ministerio de Agricultura. " Plan Nacional de Desarrollo Frutícola del Perú", Lima, 1994. página 32.

<sup>12</sup> Quillama, Luzgarda y Vasquez, Víctor. "Análisis Situacional de las Ventajas Competitivas en el Mercado Internacional del Sector hortofrutícola Peruano. Valle Huaral", Tesis FIECS-UNI, 1993. página 140.

### **4.1.1 Problemática Frutícola**

El rezago de nuestras exportaciones de frutas frente a otras experiencias como la chilena por ejemplo se debe a lo siguiente:

#### **Sector Productivo**

Bajo nivel tecnológico agrícola:

- a. ausencia de riego tecnificado
- b. bajo nivel de productividad
- c. escasa variedad y calidad de productos
- d. inadecuado tratamiento en labores culturales y postcosecha
- e. carencia de programa fitosanitario
- f. la producción de semillas mejoradas es casi nula

#### **Empresas**

- a. ausencia de conocimientos de gestión moderna
- b. ausencia de prácticas comerciales a nivel internacional
- c. escaso manejo de la información

## Proveedores

Escasez o ausencia de servicios básicos

- a. asistencia técnica, capacitación y extensión agrícola casi inexistentes.
- b. inexistencia de un banco de semillas y plántones de variedades mejoradas,

Escasez de agroquímicos

- c. Escasez de centros de acopio para tratamiento primario (selección, lavado, clasificación, almacenamiento).
- d. Escasez de capacidad de refrigeración (enfriado y almacenamiento refrigerado) para prolongar la vida comercial de frutas
- e. vías de comunicación no muy buenas
- f. Escasez de energía eléctrica

Escasez de información comercial (recolección y difusión) sobre potenciales mercados, servicios de transporte internacional, equipos de riego tecnificado y proveedores de maquinarias, semillas certificadas

Bajo nivel tecnológico en envases y empaques de hojalata, plástico, vidrio, aluminio, cartón y madera; el envase y el embalaje además de cumplir la función de protección provee de información al consumidor y es un mecanismo de ganar imagen.

En el Transporte internacional

- a. caro por altos costos de tarifas portuarias.
- b. limitado por escasa oferta exportable; no se llena un barco y aveces una bodega.
- c. puertos inadecuados en costa norte y sur.

Escasa integración vertical en etapa industrial, por ejemplo en lugar de producir solamente aceite esencial de limón o jugo de maraca, se podría aprovechar los subproductos y producir pectina, ácido nítrico, torta para ganado, etc.

Deficiente servicio de certificación de calidad (clave en éxito de la experiencia chilena)

### **Demanda**

Mayor orientación hacia el mercado interno que no es exigente en cuanto a calidad y/o variedad

## **4.1.2 Objetivos Frutícolas**

### **Objetivo General**

Desarrollar una industria frutícola competitiva internacionalmente, organizando oferta frutícola para así incrementar las inversiones y la exportación.

### **Objetivos Específicos**

#### **Empresas**

El rol prioritario que se le asigna al sector privado implica un cambio de mentalidad de los empresarios agrarios y un rediseño de la estructura de las empresas de acuerdo a la capacidad competitiva que el mercado les demanda.

Incluye el mejor entendimiento de los mercados(información) y mejores estrategias empresariales.

Las ventajas competitivas se logran en base a la selección de productos que mejor satisfagan las necesidades de los clientes y supere a los competidores. La segmentación de mercados es un mecanismo que ayuda a comprender las distintas necesidades dividiéndolo en sub grupos afines.

Los mercados pueden segmentarse de acuerdo a criterios geográficos, de volumen, requisitos de servicios u otras categorías. La segmentación basada en el grado de innovación de los productos y su grado relativo de procesamiento permite a los exportadores evaluar sus capacidades teniendo el tipo de clientes, canales de distribución y competidores en cada segmento.

Competir con un tipo de productos significa entender los requisitos de competitividad de dicho segmento de mercado, eligiendo estrategias Y estableciendo vínculos que lo permitan.

Las alianzas estratégicas, internas o internacionales son otra fuente de ventaja competitiva (economías de escala). La integración de productores con cosecha de distintas épocas permite a la asociación proveer un producto durante todo el año y consolidar su posición en el mercado. La competitividad de una empresa está dada en base a elecciones informadas (estrategias) y por su capacidad de diferenciación. No se puede competir en todos los segmentos. Enfocarse y competir en base a costos, solo es posible cuando se cuenta con relación de precios favorable, un entorno competitivo ventajoso y un volumen adecuado.

El Perú, tiene en cambio excelentes posibilidades de competir en base a diferenciación por tipo de producto, por servicio, por capacidad de innovación o por otras variables que no han sido aún desarrolladas. Lo importante es

considerar que el mercado mundial está constantemente cambiado y mediante mejoras se puede obtener nuevas formas de diferenciación.

Las empresas deben evaluar su posición dentro de la cadena de valor, la actividad que proporciona valor al producto final. Se debe lograr el máximo de valor agregado dentro del país pero de manera eficiente. Esto se logra mediante la integración vertical u horizontal. Las empresas tienden a integrarse a grandes firmas exportadoras. Estas le proveen financiamiento, tecnología, asesoría, transporte y mercadeo a los productores. Las grandes comercializadoras tienden a ser integradas con el mercado.

## **Entorno**

Eliminar impedimentos de carácter legal y administrativo.

Reforzar las instituciones que promueven las exportaciones.

Promover la competencia, a través de definir niveles de calidad y de difundir información.

Cooperación e integración de los participantes en la cadena de valor.

Promover la inversión, capital local y extranjero; en tecnología de punta.

## **Gobierno**

Facilite el comercio exterior a través de un buen servicio aduanero.

## **Demanda**

Entender la demanda.- buscar los compradores más atractivos, utilizar promociones.

Diferenciarse de los competidores.- competir en los productos más difíciles, utilizar alianzas para tener más conocimiento, acceso y posición, ganar a la competencia con mejor servicio.

Adaptarse a los cambio.- reexaminar a los compradores, la atraktividad del producto y alianzas estratégicas.

Innovar, acceso a información decisiva.

Bajo la nueva mentalidad de competitividad total bajo el cual se entiende que los agentes económicos tienen un rol protagónico y causal en su desarrollo; no se limitan a depender de resultados macroeconómicos sino que forman parte integral y determinante de su desarrollo.

## 4.2 Manejo del Mercado e Información

El mercadeo y la información son aspectos vitales en el logro de ventajas competitivas para lo cual se considera los siguientes aspectos:

La gerencia del mercadeo y de la información

La información de reducción de costos es meta imprescindible desde la etapa de producción del cultivo hasta su colocación en el mercado destino.

El comportamiento de los mercados y del consumidor y sus peculiaridades en cada país. Por ejemplo, en Europa las familias son pequeñas (1 a 3 miembros) lo cual hace que su preferencia por las frutas como papaya o piña se oriente hacia las de tamaño pequeño. Los cambios étnicos en las grandes ciudades como Nueva York hace que cambie no tanto la demanda de un producto sino su variedad.

Identificar a las empresas líderes en cada uno de los rubros de las exportaciones frutícolas con la finalidad de informarnos de sus formas de presentación de sus productos al consumidor.

Informarnos de las regulaciones sanitarias, en tal sentido es importante conocer a

las organizaciones en los países consumidores encargados de los aspectos sanitarios. Por ejemplo en los Estados Unidos todas las frutas frescas y procesadas, están sujetas a la inspección de parte de tres agencias gubernamentales: FDA, APHIS y EPA.

Información acerca de las bondades de nuestros productos entre los potenciales consumidores.

El plan nacional de desarrollo frutícola llevado de manera conjunta por el sector público y privado debe dar atención preferentemente a las siguientes acciones de comercialización:

Colaborar en la mejora del entorno macroeconómico y sectorial de la exportación y la agricultura en general y del sector frutícola exportador en particular.

Propiciar la activa participación del sector privado para que en colaboración del sector público se implemente y se ponga en funcionamiento un sistema de generación y difusión de la información acerca de los parámetros de calidad, precios y otras características de los mercados; así como otros aspectos que conciernen a la agroindustria frutícola. Este sistema de información responderá a las necesidades de identificación de oportunidades de rentabilidad, disminuyendo el riesgo e incertidumbre en la toma de decisiones.

Identificar los mercados que más convenga a los intereses de la fruticultura nacional, tomando en cuenta sus requerimientos de calidad, sanidad, tolerancia a residuos, oportunidad y otros.

Dar a conocer las facilidades de infraestructura portuaria y de servicios disponibles y las necesarias en el país para una exportación satisfactoria de frutas.

Dar atención preferente a especies de frutas en función de los siguientes parámetros:

El tamaño del mercado exterior, considerando su demanda actual y su proyección de consumo en los próximos 10 años, tanto en fresco como la posibilidad de industrializar los saldos que no califiquen para la exportación.

Determinar y dar a conocer a los usuarios acerca del desarrollo de áreas y programas en países competidores al nuestro; así como la estructura de costos de producción.

Identificar y difundir acerca de las ventanas comerciales susceptibles de

aprovechamiento por parte de nuestra agroindustria frutícola.

Familiarizar a los usuarios tanto productores como exportadores con grupos de inversionistas interesados en establecer y sostener en el tiempo un programa de producción-exportación.

Encargar el desarrollo de estudios de mercado y la elaboración del listado de fuentes de información activas sobre los mercados objetivos.

Establecer mecanismos de coordinación entre productores, agroindustriales, exportadores y abastecedores de servicios a la producción frutícola.

Promover el establecimiento por parte del Estado de normas legales en salvaguardia del cumplimiento de las obligaciones contractuales derivadas de los compromisos contraídos entre los productores y exportadores, asimismo el respeto y cumplimiento de las obligaciones contraídas mediante joint venture.

Colaborar en la dación por parte del Estado de incentivos económicos, con plazos largos, para las importaciones de maquinaria, equipos e insumos requeridos para la producción, industria y exportación frutícola.

Difundir información de avances tecnológicos en maquinaria y equipo de procesamiento, empaque y conservación.

Estar en permanente comunicación con empresas importadoras y distribuidoras de frutas al estado fresco, refrigerado y congelado; así como con las empresas procesadoras de jugos, néctareas y otros, para ofrecerles programas concretos de joint venture.

Promover la creación, implementación y funcionamiento de empresas de comercialización y servicios agrícolas de los propios productores, tanto a nivel local, regional y nacional.

Colaborar en la organización y realización de certámenes necesarios para promocionar las exportaciones de frutas y subproductos.

Colaborar con los programas de sanidad para levantar las restricciones y prohibiciones que hacen a los productos no aptos para su ingreso a determinados mercados.

Promover inversiones relacionadas con los mercados de exportación de frutas.

### 4.3 Capacitación Tecnológica

El aspecto de capacitación tiene que ver con la capacidad del recurso humano por crear, innovar y mejorar mediante la aplicación de su conocimiento y habilidad tecnológicas.

" Junto con los recursos naturales, el Perú cuenta con un importante capital humano-reconocido por su habilidad, adaptabilidad y laboriosidad, que puede ser eficientemente aprovechado en actividades como la agroexportación previa capacitación técnica "<sup>13</sup>

La capacitación debe conducir al desarrollo de tecnologías de avanzada para la producción y manejo de post-cosecha de frutas.

Como por ejemplo la investigación en genética y mejoramiento de especies nativas. La producción de semilla mejorada. La capacitación tecnológica es a largo plazo la mayor fuente de ventaja competitiva.

Por ello, el plan de desarrollo frutícola llevado en manera conjunta por el sector público y privado debe dar atención a las siguientes actividades de comercialización:

---

<sup>13</sup>

Patiño, Augusto. "Guía de Agroexportación. Frutas y Hortalizas", 1991. página 11.

Desarrollar la información que permita a los agentes económicos disponer de una base de datos de tecnología en producción, post cosecha, industria y comercialización, para la toma de decisiones, racionalizando sus esfuerzos y capacidad.

Orientar las investigaciones y la transferencia de tecnología, además de dar atención al desarrollo de tecnología, hacia la identificación de otros productos exportables. De este modo impulsar el potencial frutícola del país, siempre en armonía con el manejo apropiado de los recursos naturales.

Conducir las investigaciones junto con la correspondiente transferencia de tecnología para mejorar la calidad de la fruta y subproductos al menor costo posible.

Obtener procedimientos que mejore la capacidad de negociación de los productores, industriales, comerciantes y otros agentes que intervienen en la agroindustria frutícola.

Identificar cultivos de corto plazo, de exportación y mercado interno que en asociación de frutales de largo plazo, contribuyen con ingresos para hacer frente a los costos de establecimiento y mantenimiento de las plantaciones en el

período previo al de producción.

Contribuir en los estudios que permitan establecer incentivos de carácter legal, financiero, productivo, así como técnico que se vienen dando o requieren implementarse.

Colaborar para el establecimiento de líneas de financiamiento a mediano y largo plazo.

## CONCLUSIONES

Con ingresos alrededor de US\$ 27.5 millones en 1995 (el doble de lo alcanzado hace un decenio) y de US\$ 38,2 millones en 1996, la exportación del sector frutícola sugiere que los empresarios pugnan por colocarse en mejor pie en los mercados internacionales y explica su mayor dinamismo tanto en las inversiones como en la producción del sector. En los últimos cinco años, la oferta al exterior de los frutos en estado fresco, jugos de frutas y sus derivados se han incrementado significativamente. La demanda de frutos frescos es el de mayor dinamismo con altas tasas de crecimiento constituyéndose entre los principales productos no tradicionales generadores de divisas para el país. Pero este dinamismo es insuficiente en relación a las inmensas posibilidades que tiene el país y en comparación frente al sorprendente desarrollo de países vecinos como Chile que, pese a que no cuenta con abundante recursos naturales, resulta ser una potencia frutícola.

En nuestro país no hay un correlato entre el potencial frutícola exportador y las exigencias de competitividad en el mercado internacional. Mientras que internamente se produce y consume productos frutícolas de baja calidad debido a que la exigencia de nuestros consumidores internos es baja, a nivel internacional

se tiene un consumidor exigente, que privilegia el consumo natural a lo artificial y cuya demanda incide en el crecimiento del sector frutícola de nuestro país.

Rubros como la exportación de mangos y uvas, que por lo demás emplean mano de obra en proporciones mayores a otras actividades de la economía, han registrado en los últimos años sostenidas tasas de crecimiento. La exportación de mangos, el cuarto rubro de importancia entre las exportaciones agrícolas no tradicionales, tiene perspectivas inmejorables. En el año calendario 1995 se exportaron alrededor de US\$ 6.3 millones y en 1996 alrededor de US\$ 10.8 millones. Para 1997 se espera un incremento del 50 por ciento. Pero si bien el consumo mundial se ha incrementado, también ha crecido el número de proveedores, sobre todo tras el ingreso de Ecuador al mercado internacional. Se trata, por cierto de un duro competidor, pues en dicho país existen nueve mil hectáreas de cultivo, siete mil más de las que existen en el Perú donde además los campos son de una o dos hectáreas. Esto último constituye un obstáculo para los exportadores, que deben sentarse con 150 productores para coordinar maneras cómo incrementar la productividad y la calidad de los cultivos. Las exportaciones de mangos del Perú tienen como principal destino Estados Unidos (70 y 75 por ciento) mientras que el resto se divide entre Europa y Canadá.

El desarrollo y fortalecimiento de la competitividad del sector frutícola exportador peruano es una de las mayores necesidades y prioridades del país,

evidentemente pasa por el desarrollo y fortalecimiento de la capacidad de competencia de los productores en el medio rural. Esta, pues, constituye una estrategia básica y fundamental para viabilizar el tan ansiado desarrollo del agro peruano. La implementación de esta estrategia se logra a través del desarrollo de ventajas competitivas en el sector frutícola sobre la base del aprovechamiento de las ventajas comparativas con las que éste cuenta. Las ventajas comparativas se refiere a algunas condiciones ideales que tienen los productores con respecto a otras zonas competidoras frutícolas, dada las características agroecológicas en que se desarrollan los procesos productivos. La calidad y tipo de suelos, calidad y disponibilidad de agua, el bajo nivel de incidencias de plagas y/o enfermedades, o suficiente control biológico, los niveles de radiación son algunos de los factores que confieren ventajas comparativas en el sector frutícola. Conocer y aprovechar estas ventajas en el sector frutícola es prioritario al momento de diseñar estrategias para desarrollar y fortalecer la competitividad. Las ventajas de competencia a diferencia de las ventajas comparativas, dadas básicamente por las condiciones del medio en que se generan el proceso agroexportador, deben ser necesariamente desarrolladas por los operadores de negocios frutícolas a través de un planeamiento estratégico participativo.

La reducción de costos, los incrementos de la productividad, el manejo de la información, el mejoramiento de la calidad, la presentación y estandarización de los productos, la producción y oferta en contraestación, la introducción de

envases y embalajes, el desarrollo y posicionamiento de marcas y logos por producto y líneas de producto, entre muchas otras variables, constituyen instrumentos a través de los cuales se pueden desarrollar de modo concreto las ventajas competitivas en los negocios de bienes frutícolas.

El conocimiento, es el factor fundamental en el desarrollo de ventajas competitivas tanto en la capacitación de la mano de obra para la innovación y transferencia tecnológica, así como referido a la gerencia empresarial estratégica que consiste en el análisis global de los procesos de negocios de frutales que permite identificar, al interior de los mismos, eslabones que presentan estrangulamientos que constituyen cuellos de botella para obtener o incrementar la rentabilidad potencial de los negocios de frutales. Así mismo, debe basarse en un análisis de la cadena productiva de valor y de servicios de exportación del sector a priorizar. Los estudios constituyen instrumentos de gestión que permiten gerenciar el desarrollo de los productos.

Con la promoción y el desarrollo de un plan frutícola exportador planteados en este estudio se puede llegar a alcanzar fácilmente la meta de 100 US\$ millones de exportaciones frutícolas en el año 2000. Podría efectivamente superarse largamente dicha meta si se promueve además otros cultivos frutales de gran potencial como el camu camu, el aceite de palma, el pihuyo, etc.

## BIBLIOGRAFIA

CANNOCK, GEOFFREY y CHUMBE, VICTOR. "Ventajas Comparativas de la Agricultura Peruana". Revista Debate Agrario N 17, Lima, 1995.

CHACHOLIADES, MILTIADES. "Economía Internacional", Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición, Colombia, 1992.

CONSULTORA MONITOR. "Construyendo Ventajas Competitivas en el Perú. Agronegocios", Lima, 1995.

HABERLER, GOTTFRIED. "Un Examen de la Teoría del Comercio Internacional", Editorial del Instituto, Buenos Aires, Argentina, 1965.

MINISTERIO DE AGRICULTURA. Comisión Nacional de Fruticultura. "Plan Nacional de Desarrollo Frutícola del Perú". 1994.

MINISTERIO DE AGRICULTURA. Oficina de Información Agraria. "La Fruticultura en el Perú 1970-1994". 1995.

PATIÑO, AUGUSTO. "Gula de Agroexportación. Frutas y Hortalizas", Lima, 1991.

QUILLAMA, LUZGARDA y VASQUEZ, VICTOR. "Análisis Situacional de las Ventajas Competitivas en el Mercado Internacional del Sector Hortofrutícola Peruano. Valle Huaral", Tesis para optar el título de Ingeniero Economista-FIECS-UNI, 1993.

PORTER, MICHAEL. "La Ventaja Competitiva de las Naciones", Traducción Rafael Aparicio Martín, Javier Vergara Editor S.A., Argentina, 1991.

PORTER, MICHAEL. "Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales de la Competencia", Traducción Rafael Aparicio Martín, Compañía Editorial Continental S.A., México, 1994.

PORTER, MICHAEL. "Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior", Traducción María A. de la Campa Pérez S., Compañía Editorial Continental S.A., México, 1994.

SMITH, ADAM. "Investigación sobre la Naturaleza de la Riqueza de las Naciones", Traducción Gabriel Franco, Fondo de Cultura Económica, cuarta reimpresión en español, México, 1984.

TUGORES, JUAN. "Economía Internacional e Integración Económica", Mc Graw-Hill, Madrid, 1994.

THE PERU REPORT. "La Agroindustria en el Perú: 1997", The Perú Report, Lima, 1997.

VERA, JOSE Y GALLO, MARIO. "Oportunidades de Exportación para el Perú", Fundación Friedrich Ebert, Lima, 1990.