



SEMINARIO - TALLER  
PARTICIPACION DEL PEQUEÑO AGRICULTOR  
EN EL MERCADO INTERNACIONAL

INSTITUTO RURAL VALLE GRANDE, CAÑETE

Ing. Gustavo Prochazka T.  
Consultor IICA  
Cañete, Nov./1990

Temario:

- 1.- Introducción.
- 2.- Las características altamente exigentes del mercado externo.
- 3.- Producir para exportar.
- 4.- La situación actual de la agricultura de parcela.
- 5.- Las tres fases del proceso exportador.
- 6.- El procesamiento : La planta agroindustrial.
- 7.- El exportador.
- 8.- Mecanismos alternativos de participación.
- 9.- Análisis económico de un proyecto de agroexportación.
- 10.- Posibilidades reales de una integración vertical.

00006300

1101

211

12

BIBLIOTECA CONMEMORATI  
114866

## 1.- Introducción.

La participación de los pequeños productores agrícolas en los beneficios de la agroexportación es un objetivo altamente deseable, y de gran importancia para el desarrollo rural, toda vez que una elevada proporción de las áreas agrícolas, incluyendo los mejores suelos están en manos de ellos, como consecuencia de las parcelaciones.

El problema es como hacer posible dicha participación, ya que un conjunto de factores prevaletentes en la actualidad inciden en forma negativa, y juegan en contra de tal objetivo.

Entre los factores indicados destacan principalmente los siguientes:

- Las características altamente exigentes y competitivas del mercado exterior.
- La situación actual de los pequeños agricultores, con bajos niveles tecnológicos, baja productividad, y agudos problemas estructurales y organizativos, de difícil solución.
- Las marcadas limitaciones y carencias de los servicios oficiales de apoyo a la producción, en especial el crédito agrícola, la asistencia técnica, la mecanización y el suministro de semillas seleccionadas y de insumos agrícolas.

Para superar esta compleja problemática será preciso desarrollar un intenso trabajo de capacitación, concientización y organización de los productores.

Seguidamente se analiza cada uno de los citados factores, así como los componentes de un proceso de agroexportación, y las alternativas posibles para dar a los pequeños productores la posibilidad de acceder al mercado externo.

## 2.- Las características altamente exigentes el mercado externo.

Es sabido que el mercado exterior de productos agrícolas, ya sean frescos, congelados o procesados, se distingue por dos características básicas: es un mercado altamente exigente en calidad y es asimismo altamente competitivo. A ello se agregan otras exigencias referidas a la calidad y buen diseño de los envases, la regularidad de las entregas, el tamaño y la uniformidad de los lotes, etc.

Debe enfatizarse asimismo la notoria inestabilidad de los precios y la posición siempre cambiante de la oferta internacional.

Dada la alta competencia existente en el mundo por acceder a los mercados preferenciales que son los que pagan los mejores precios (EEUU, la CEE y el Japón) la oferta es cambiante en función de las épocas de producción de los diferentes países que concurren a dichos mercados, y en función también de la épocas de producción propia de los países de destino, así como de los inventarios o stocks probablemente existentes. Estas variables configuran un esquema muy dinámico que obliga a disponer en forma permanente de información actualizada de la situación del mercado, de la marcha de los precios y sus tendencias, del costo de los fletes, de la disponibilidad de cupos de carga aérea o marítima, etc.

En resumen, el mercado externo es altamente exigente en :

- Alta calidad de los productos.
- Fuerte competitividad en precios y calidades.
- Alta calidad y buen diseño de los envases.
- Regularidad y cumplimiento en las entregas.
- Uniformidad de los lotes.
- Variabilidad de las cotizaciones.
- Necesidad de información actualizada y permanente.

### 3.- Producir para exportar.

El enfoque moderno de las políticas de agroexportación se centra en la premisa de "producir para exportar", superando el antiguo concepto ya en desuso de "exportar los excedentes".

Por tanto, si el propósito del programa de desarrollo agrícola de un valle o de una zona determinada es la agroexportación, tal programa tendrá que enfocarse de acuerdo a las exigencias a que obliga la exportación, es decir, con la tecnología, las variedades y la organización necesarias para satisfacer las altas exigencias en cuanto a calidad, volumen, uniformidad y regularidad de la producción.

Es claro que la calidad de un producto agrícola se da en el campo, a base de técnicas de cultivo y variedad genética. Por tanto las plantas agroindustriales de tratamiento, proceso y empaque no agregan nada en cuanto a calidad a la cual solo dan protección, conservación y presentación.

### 4.- La situación actual de la agricultura de parcelas.

En las condiciones actuales, el acceso de los pequeños productores agrarios o parceleros a los beneficios de la agroexportación resulta extremadamente difícil debido tanto a las exigencias del mercado externo como también a las notorias deficiencias tecnológicas y organizativas de que adolecen y que los sitúa en una posición de atraso y desventaja.

Los bajos niveles tecnológicos, además de referirse a técnicas deficientes y a veces obsoletas en el cultivo, aluden también a la falta de semillas seleccionadas, de variedades mejoradas genéticamente en función de las demandas específicas del mercado externo. Un proyecto de agroexportación tiene que estar basado en una agricultura moderna, que involucre las nuevas modalidades de riego tecnificado, el control integrado de plagas y enfermedades a nivel de valle, así como otros procedimientos innovadores en las distintas fases de los cultivos.

Al lado de esto los pequeños agricultores afrontan también las marcadas limitaciones y carencias de los servicios oficiales de apoyo a la producción (crédito, asistencia técnica, suministro de semillas, insumos y equipos agrícolas) a lo que se agrega la falta de mantenimiento de los canales de distribución del agua de riego, de la red vial nacional y regional así como de los caminos vecinales.

Otra limitación significativa es la ausencia de centros con el diseño y el equipamiento necesario para el acopio de las cosechas y su tratamiento, clasificación y empaque.

Finalmente, la falta de organización gremial y la desunión existente entre los pequeños agricultores como consecuencia de su acentuado carácter individualista, son factores que dificultan el trabajo asociativo y la coordinación de tareas con miras a la exportación.

Consecuentemente, es preciso convencer a los productores que un programa de agroexportación requiere producir grandes volúmenes en lotes homogéneos para entregas periódicas fijas, por lo que es indispensable organizar la producción bajo un planeamiento a nivel de valle, en forma coordinada con los agricultores.

Una agricultura eficiente destinada a la agroexportación requiere la previa solución a las numerosas limitaciones señaladas y la organización igualmente señalada para asegurar una producción uniforme en calidad, con volúmenes programados de acuerdo a los requerimientos del mercado, bajando los costos unitarios y mejorando los rendimientos.

El logro de estos objetivos exige mejorar las técnicas de siembra, cultivo, riegos, cosechas y selección de variedades, así como un esmerado manejo poscosecha.

#### 5.- Las tres fases del proceso exportador.

Todo proceso agroexportador comprende tres componentes o fases esenciales:

- La producción agrícola.
- El procesamiento.
- La exportación propiamente dicha.

Las limitaciones que afectan a la producción agrícola parcelaria ya han sido descritas señalando la necesidad de un trabajo intenso para lograr el mejoramiento tecnológico y la organización asociativa de los pequeños productores.

Es importante señalar que las tres fases arriba indicadas constituyen tareas diferenciadas y específicas, especializadas e independientes, pero que deben ser debidamente coordinadas y armonizadas para un proceso de agroexportación exitoso.

Lo corriente es que cada uno de los componentes o fases sea asumida por entes empresariales distintos que son respectivamente los productores agrícolas, el empresario industrial y el empresario exportador. Sin embargo, en determinados casos es posible una integración de estas funciones, por etapas.

Los agricultores debidamente organizados pueden avanzar en una integración hacia adelante abordando las tareas del procesamiento agroindustrial y de la exportación propiamente dicha en la medida que desarrollen sus capacidades de gestión empresarial.

El empresario industrial puede abordar las tareas de la exportación, pero en cambio la legislación vigente no le permite la integración hacia atrás para manejar su propia producción agrícola.

#### 6.- El procesamiento : La planta agroindustrial.

El procesamiento para el mercado consiste en el tratamiento que se dá al producto cosechado para su adecuada presentación al mercado exterior. En unos casos se trata de operaciones rutinarias y sencillas de limpieza, clasificación y empaque. En otros casos puede requerirse de tratamientos especiales como es el caso del parafinado de las frutas cítricas, el congelado del espárrago, el curado de las aceitunas, el deshidratado de cebollas y ajos, molinería de cereales, etc. Por último en otros casos el procesamiento es más complejo y adquiere un carácter industrial que involucra procesos físicos y químicos, como son la elaboración de extractos vegetales, jugos, aceites, elaboración de mermeladas, conservas enlatadas, así como los derivados lácteos, etc.

Como puede verse todo programa de agroexportación requiere de una planta agroindustrial de tratamiento y empaque en la cual se realizarán las operaciones arriba señaladas según los casos.

Los lotes que por razones de calidad no califican para la exportación serán procesados del modo que corresponda para su distribución en el mercado interno.

La planta agroindustrial es materia del estudio de un proyecto de inversión, o estudio de factibilidad, que comprende entre otros los siguientes componentes: ubicación, tamaño, tecnología a utilizar, terreno, construcciones, accesos viales, equipamientos, distribución de los equipos, flujograma, requerimientos de materia prima, insumos, agua, energía, mano de obra, destino de los desechos, programación de la producción, etc. En el aspecto económico incluirá los montos necesarios en inversiones, gastos de operación y mantenimiento, programación de los egresos y de los ingresos, flujo de caja, evaluación económica, financiera y social.

Como puede verse, la planificación, el diseño y el montaje de una planta agroindustrial tiene que ser objeto de un estudio muy cuidadoso para evitar fracasos, como los que con frecuencia nos muestra las experiencias habidas en el país y en el extranjero.

La necesaria complementación de la producción agrícola y la planta agroindustrial así como su relación armónica es un factor determinante para el éxito de un programa de agroexportación.

#### 7.- El exportador.

Las actividades de la exportación misma comprenden tareas muy específicas relacionadas con las ventas de productos en el exterior, la promoción de tales ventas, contactar, conseguir y conservar los clientes, contratar los fletes, tramitar la documentación propia de la exportación, asegurar el cupo en las naves aéreas o en barcos, coordinar la programación de los embarques, asegurar la cadena de frío al salir y al llegar al destino (caso de productos perecederos) realizar la concertación de precios, investigar la situación de los mercados y la tendencia de las cotizaciones, mantenerse informado de las acciones de los países competidores, concertación de los seguros y una amplia gama de actividades conexas.

Se ha dado en llamar "ventana exportadora" al periodo de tiempo preciso en que un producto peruano puede entrar al mercado norteamericano o europeo en mejores condiciones de competencia por falta de otras ofertas o por aumento del consumo y repunte de los precios. El exportador está siempre atento a descubrir tales "ventanas" para cada tipo de producto, y orientar a los agricultores para hacer coincidir las cosechas de modo tal que se aproveche dichas ventanas.

Por tanto, el exportador es un agente económico más en la cadena de la agroexportación, cuya intervención es necesaria, y que representa un rubro de costo adicional en el proceso.

#### 8.- Mecanismos alternativos de participación.

Conocidos los componentes de la cadena de agroexportación (agricultores, empresa agroindustrial y exportador) es posible examinar las diversas alternativas de asociación y de integración.

En la práctica existen los casos de agricultores medianos o grandes que han implementado sus propias plantas agroindustriales y que han asumido también las funciones de exportador, abarcando así el proceso en forma integrada.

Los empresarios agroindustriales, que pueden integrar su actividad hacia adelante asumiendo las funciones de la exportación, no pueden en cambio hacer la integración hacia atrás por cuanto existen impedimentos legales que no permiten su dominio en campos de cultivo. Requieren por tanto establecer un régimen de contrato de compras de las cosechas con agricultores independientes, o bien pueden optar por la alternativa de una asociación empresarial bajo el esquema conocido como JOINT-VENTURE o aventura económica conjunta.

En el caso de los pequeños agricultores de parcelas independientes se pueden plantear las siguientes alternativas:

- Formar la asociación de agricultores a nivel de zona o valle, con la capacidad y el volumen de producción suficiente para que les permita crear su propia empresa agroindustrial, la cual actuaría como una central de servicios de la asociación, con un manejo empresarial moderno.

La central de servicios implementará la planta agroindustrial previo el estudio de factibilidad correspondiente y con el necesario financiamiento. La central asumirá así la fase de procesamiento de productos pudiendo ampliar posteriormente su acción a las funciones del exportador así como a servicios de apoyo a los parceleros con el suministro de semillas, insumos, asistencia técnica, transporte de productos, etc.

- Formar la asociación de agricultores la cual a su vez podría asociarse empresarialmente con el industrial en un modelo Joint-Venture para constituir una sola empresa de gestión conjunta.

- Podrán optar finalmente por seguir el modelo habitual de venta de sus cosechas bajo contrato a plantas agroindustriales privadas ya existentes o por instalarse. Será necesario en este caso una previa concertación armónica de precios y condiciones de venta y de entrega.

## 9.- Análisis económico de un proyecto de agroexportación.

Este análisis comprenderá básicamente los siguientes rubros :

### a) Egresos :

- Preinversión: Estudio de factibilidad.
- Inversiones : Terreno y construcciones.  
Equipamientos e instalaciones.  
Inversiones complementarias.

Estos egresos se efectúan en base a un financiamiento crediticio cuyas amortizaciones pasan a integrar los costos anuales.

### Costos anuales de operación:

- Amortización del crédito.
- Intereses.
- Depreciación (reservas para reposiciones).
- Materia prima.
- Insumos, envases, agua.
- Energía.
- Servicios.
- Materiales.
- Mano de obra.
- Administración.
- Mantenimiento de locales y equipos.
- Impuestos.
- Leyes sociales.
- Varios e imprevistos.

### b) Ingresos:

Programación de los ingresos anuales esperados por venta de productos terminados y de subproductos.  
Determinación del punto de equilibrio.

### c) Evaluación Económica:

Determinación de los indicadores: VAN, B/C, TIR.

Este análisis permitirá a la empresa de los pequeños productores decidir si es factible y conveniente abordar el montaje de su propia agroindustria o bien optar por la alternativa de vender sus cosechas a una planta privada o finalmente asociarse con ella.

## 10.- Posibilidades reales de una integración vertical.

El gráfico adjunto presenta las posibles alternativas de integración de los pequeños agricultores una vez organizados en una empresa asociativa de servicios.

Si los planes previstos consideran un avance en la integración, esta puede asumir las siguientes etapas:

a) Los productores se limitan a su ocupación agrícola tradicional, compran sus insumos en el comercio y venden sus cosechas a una planta agroindustrial privada.

b) Los productores organizados en una empresa de servicios, previo el estudio del proyecto de inversión crean su empresa agroindustrial propia y montan su planta procesadora. Venden productos terminados al exportador. En este esquema también



pueden integrar el suministro de insumos, importándolos directamente.

c) Amplian la integración hacia adelante, creando su propia agencia de negocios de exportación.

d) En una etapa más avanzada pueden llegar, de ser el caso favorable, a establecer sus propios agentes en el exterior.

Debe quedar claro que este proceso de integración necesariamente debe sustentarse en estudios de factibilidad muy rigurosos, los cuales señalarán el límite preciso hasta donde pueden llegar los productores organizados en su afán de integración vertical de las actividades de agroexportación.

Es sabido que una agricultura de exportación eficiente resulta altamente rentable si cuenta con la base de una producción tecnificada y planificada. Así, una hectárea de espárragos de exportación bien manejada equivale en sus ingresos a doce hectáreas de maíz conducido en la forma tradicional. Pero para esto deben marchar con el máximo de eficiencia y oportunidad los variados componentes de la producción, de la cosecha así como el procesamiento, la información comercial, la concertación de los precios, operación de embarques, contratación de cupos de carga, tramitaciones de exportación, los seguros, etc.

En conclusión, los pequeños productores agrícolas pueden llegar a participar en el comercio internacional por etapas según la secuencia anteriormente descrita. Para ello sin embargo es necesaria una intensa capacitación tecnológica y una organización gremial, asociativa y empresarial sólida, requiriéndose en este empeño del asesoramiento y apoyo de sus promotores.

#### ALTERNATIVAS DE INTEGRACION

	Proveedor Insumos	Agricultores	Planta Agroindustrial	Exportador	Agente Exterior
A					
B					
C					
D					
E					
F					
G					
H					

