

+

productos peruanos

+ En este informe:

+ *La verdad de las exportaciones en el Perú.*

+ *¿Cuáles son las estrategias que deberían seguir las empresas exportadoras?*

+ *¿Qué alternativas de productos producidos con recursos peruanos deberían ser tomadas en cuenta?*

PRODUCTOS PERUANOS CON VALOR

+

El mejor no es el que vende más, sino el que ofrece productos de mayor calidad y con valor agregado. Ésa es la ley del mercado internacional: en el negocio de las exportaciones, la relación entre cantidad y calidad no es directa. Por eso, la idea de que el Perú experimenta un boom de exportaciones, sólo por el hecho de haber incrementado los volúmenes de productos en el extranjero (231%, según el Banco Central de Reserva), no necesariamente indica que se haya generado riqueza en ese sector.

Si bien es cierto que, durante el 2007, ingresaron cerca de 3 mil millones de dólares por ese concep-



231% FUE EL INCREMENTO EN EL VOLUMEN DE LAS EXPORTACIONES DURANTE EL 2007



SI BIEN ES CIERTO QUE, EN EL 2007, INGRESARON CERCA DE 3 MIL MILLONES DE DÓLARES POR CONCEPTO DE EXPORTACIÓN, LA REALIDAD DICE QUE LAS EXPORTACIONES TRADICIONALES, ÉSAS QUE NO IMPLICAN NINGÚN TIPO DE INNOVACIÓN, REPRESENTARON EL 77%. ES DECIR, EL PERÚ NO HA DESARROLLADO SU FUERZA EXPORTADORA, TAN SÓLO LA HA ACRECENTADO.



Foto: ADEX

+ EDUARDO COURT ACONSEJA QUE SE DEBE DE HOMOLOGAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS ANTES DE LANZARNOS A CONQUISTAR LOS GRANDES MERCADOS INTERNACIONALES.

to –consolidando setenta meses continuos de crecimiento–, la realidad dice que las exportaciones tradicionales, ésas que no implican valor agregado, representaron el 77%. Es decir, el Perú no ha desarrollado su fuerza exportadora, tan sólo la ha acrecentado. En otras palabras, se vende más, pero no se agrega valor, lo cual es clave para la generación de riqueza y empleo.

Para Eduardo Court, profesor del área de Finanzas de CENTRUM Católica, se está exportando en grandes cantidades, pero nada más. Siempre son los mismos recursos. Café, espárragos, páprika. Y lo que es peor: ninguno tiene un valor agregado. «Se exporta como insumo porque los países que lo compran tienen una economía mayor y eso hace que sus costos de transformación sean más baratos que el nuestro», explica Juan Risi Carbone, jefe del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA). En otras palabras, el país todavía se encuentra en el subdesarrollo en cuanto a exportaciones. Tanto Juan Risi Carbone como Eduardo Court lanzan la misma propuesta: el negocio está en hacer productos finales para luego venderlos en el extranjero.

La idea es sencilla: no es lo mismo ser el país que más exporta un determinado producto

–como el espárrago, en el caso del Perú–, que ser el que mejor aprovecha ese recurso. Entre ambas prácticas, hay una inmensa brecha: por un lado, está el cultivo; y por el otro, la industrialización. Sin embargo, a pesar de que no tenemos la tecnología necesaria para la transformación de productos, hay empresas que han incursionado en la exportación de productos finales y marcas. De aquellos ejemplos podemos aprender diversas lecciones para que por fin se aproveche todo el potencial exportable del país.

ESTRATEGIA 1: ASOCIATIVIDAD

Industrias Alimenticias Cusco S.A. (Incasur) es una empresa orientada a la elaboración de productos a base de quinua, kiwicha y cacao. La filosofía, desde su inicio (en 1971), ha sido promocionarse como una compañía que utiliza recursos oriundos del país. Para el 2007, sus ingresos por exportación estaban valorizados en 1 millón 600 mil dólares, de los cuales el 50% provenía de las ventas a Estados Unidos, sobre todo del sector latino.

Según Amanda Gallegos, Gerente Adjunto de Incasur, la incursión de su empresa en el mercado

norteamericano todavía estaba en su fase inicial: a partir de este año, han empezado a poner en práctica una estrategia de exportaciones mucho más agresiva.

Se trata de hacer uso de la exportación concertada. Recordemos: existen tres maneras de vender en el extranjero y éstas son: 1) la exportación directa, que quiere decir que la empresa cubrirá todos los procesos, desde la producción hasta la venta final; 2) la exportación indirecta, que se da cuando el productor no tiene participación en la comercialización, pues esa labor la cumple una tercera empresa; y 3) la exportación concertada, que significa que dos empresas trabajan juntas en el proceso de mercantilización. Este último punto tiene seis formas de ponerse en práctica. Una de ellas es la que aplicará Incasur en su proceso de exportación: el joint venture, o asociación entre dos empresas de diferentes países.

«Queremos hacer un joint venture con una empresa mexicana que tiene una planta allá para lanzar en forma conjunta nuestros productos. Vamos

Selectas (CPS), creada en 1958, hubo un cambio radical en lo que se refiere a su participación en el mercado internacional. En un principio, esta compañía se dedicaba a la fabricación de productos Libby's, esa empresa que acostumbró a los paladares a saborear papas fritas bañadas con el ketchup que vendían.

CPS, en pocas palabras, era una empresa que sólo hacía alimentos a base de tomate y se dedicaba a la tercerización. Pero las cosas cambiaron radicalmente a mediados de los años sesenta, cuando comenzaron a producir para vender bajo su nueva marca: Del Monte. La idea, entonces, y según un documento de trabajo elaborado por el Ministerio de Comercio e Industrias de Panamá, fue que, a partir de ese cambio, la empresa cubriera todas las etapas del proceso productivo. Y para ello debieron incrementar su fuerza de trabajo: pasaron de tener veinte empleados a ochenta y ocho personas trabajando en la empresa.

Con el tiempo, la fabricación de jugos, jaleas, mermeladas y salsas a base de piña, guayaba,



LAS EMPRESAS PERUANAS NO ESTÁN PREPARADAS PARA HACER FRENTE POR SÍ MISMAS A MERCADOS GRANDES COMO EL DE ESTADOS UNIDOS. «LO QUE SE DEBE HACER ES UNA UNIÓN DE EMPRESAS, COMO GRANDES GRUPOS QUE CONSTITUYAN UNA SOLA MARCA», DICE EDUARDO COURT, PROFESOR DE CENTRUM CATÓLICA.

a trasladar parte del proceso productivo, sobre todo el envasado, para entrar al mercado norteamericano desde allí», dice Gallegos. La idea es conseguir un socio comercial que tenga una mejor posición geográfica que el Perú y, desde allí, entrar con mayor facilidad a ese mercado.

El joint venture supone tan sólo el traslado de una parte del proceso, lo que le permite a la empresa seguir manejando el negocio y, de esa forma, percibir ganancias. Pero, además, también le permite tener un aliado con un mayor conocimiento del mercado al que se dirigirán.

Con esta práctica, la empresa productora sigue elaborando los productos por su cuenta. Por eso, Incasur ha construido una planta de quince mil metros en Ñaña, al sur de Lima, con la cual está elevando su producción en 70%. Estas dos acciones apuntan a que, para fines del 2009, las ventas a Estados Unidos alcancen los cinco millones de dólares; es decir, un incremento de 625%.

ESTRATEGIA 2:

REESTRUCTURAR EL NEGOCIO

Durante los cuarenta años de existencia de la empresa centroamericana Conservas Panameñas

naranja, albaricoque, fresa, melocotón, zarzamora, fresa y uva se convirtió en su negocio. Como toda empresa que reorienta su actividad, CPS tuvo que empezar por el mercado local.

Mucho tiempo después, a fines de la década de los noventa, decidieron vender sus productos en el exterior. Para poder hacerlo de manera eficiente, tomaron cuatro decisiones. 1) Cambiar de nombre: la nueva marca sería Del Prado, pues, de acuerdo con un análisis de mercado, este nombre tenía mayor recordación que el anterior (Del Monte); 2) invertir 4.5 millones de dólares en la adquisición de nueva maquinaria para elevar su producción; 3) poner en marcha el sistema de envasado aséptico tetra pack, lo que hacía que sus productos no perecieran en el viaje hacia los puntos de venta en otros países; y 4) tomar la decisión de encargarse de todas las etapas necesarias para exportar.

Los primeros resultados de estas prácticas se pudieron notar tres años después. Para el 2002, las exportaciones representaban el 40% de su producción y llegaron a entrar al mercado estadounidense (el mayor éxito fue colocar sus productos en las estanterías de Wal-Mart de La Florida y New Jersey), además de Costa Rica,

+ CONVERTIR LAS MATERIAS PRIMAS EN PRODUCTOS FINALES ES UNA DE LAS SOLUCIONES PLANTEADAS PARA CONVERTIR AL PERÚ EN UNA VERDADERA POTENCIA EXPORTADORA.



Foto: ADEX

Nicaragua, El Salvador, República Dominicana, Aruba, Bahamas y Curazao, en El Caribe.

Finalmente, en el 2006, la empresa hizo crecer sus exportaciones a razón de 38% y tuvo ingresos por 12 millones de dólares. Un dato muy interesante si consideramos que, según Eduardo Court, de CENTRUM Católica, una empresa necesita unos ocho años para tener ganancias en el negocio de la exportación.

ESTRATEGIA 3: EVITA LA SOBREPDUCCIÓN

Otro ejemplo de penetración en un mercado internacional es el de Perhusa, empresa dueña del café Altomayo. Nacida hace más de cuarenta años, es la principal exportadora de café orgánico del Perú y, durante el 2006, tuvo una facturación total de 145 millones de dólares.

Según la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX), el grupo Perhusa es, actualmente, el mayor exportador con ganancias anuales de 40 millones de dólares. A pesar de que estos datos harían pensar que esta empresa tiene una estrategia agresiva, la realidad es que tiene una política bastante conservadora.

Muestra de ello es la forma como enfrentaron una gran dificultad del mercado en el 2006. Ese año hubo una sobreproducción de café en todo el mundo. Los compradores, ante esta sorprendente oferta, empezaron a ordenar más pedidos a sus proveedores. Frente a

ello, el directorio de Altomayo tomó una decisión fundamental: decidieron no incrementar su volumen de producción, pues la experiencia de 25 años en el comercio exterior les había enseñado que, cuando algo así ocurre, otros vendedores (como Honduras y Burundi, en este caso) bajarían sus precios. Esto, a la larga, les generaría pérdidas, además de un probable sobrealmacenamiento de su producto.

La estrategia resultó. Altomayo mantuvo su línea y tuvo un incremento del 3% en la venta de café verde. La explicación es muy sencilla: conservaron sus clientes y les vendieron sólo lo que ya estaba acordado. No atendieron más pedidos. Su buen manejo del negocio tuvo un premio: a finales del 2006, ADEX y el Banco de Crédito del Perú le otorgaron a Antonio Huancarura Saavedra, fundador de Perhusa, la distinción de Empresario del Año. La lección de este caso: exporta sólo la cantidad necesaria cuando hay un desajuste en la producción de tu recurso.

NUEVAS ALTERNATIVAS

Los casos de Incasur, Perhusa y CPS son exitosos porque sus directivos comprendieron que era más rentable exportar productos finales que materias primas. Por ello, se debe explotar aquellos nuevos recursos que vayan de acuerdo con las ventajas comparativas que el Perú tiene respecto a otros países.

«Si queremos desarrollar cosas para el mercado de exportación, tendríamos que entrar a productos con valor nutritivo», dice Juan Risi Carbone, del INIA. Y sus palabras son respaldadas por Rolando Arellano, director del estudio Arellano Investigación en Marketing: «Hay una tendencia mundial al consumo de productos naturales. Por eso, los productos andinos tienen éxito, ya que no usan elementos químicos», dice el experto en mercadeo.

En ese sentido, algunas propuestas de Carbone para la fabricación de nuevos productos van por el lado de la elaboración de alimentos nutraceuticos, aquellos alimentos naturales con valor nutritivo. De la racacha, una raíz que crece en los Andes, se podría hacer dulces, y de la palma aceitera se podría obtener biocombustible. El camu camu puede seguir siendo vendido en forma de pulpa congelada, como se hace al Japón. Y la cañihua, un grano que crece en la altura, podría ser envasada en forma de sopas instantáneas. Los recursos están al alcance de los empresarios que quieran invertir, sólo hace falta que ellos quieran hacerlo.

Las propuestas de Eduardo Court van por el mismo camino. Según él, se podría hacer una bebida gasificada a base de maca, ya que nadie ha explotado de manera innovadora ese recurso. O también explotar la sandía amarilla que crece en el norte chico como un producto gourmet.

Pero, antes que nada, Court lanza una advertencia: las empresas peruanas no están preparadas para hacer frente por sí mismas a mercados grandes como el de Estados Unidos. «Lo que se debe hacer es una unión de empresas, como grandes grupos que constituyan una sola marca. De esa forma, habrá una calidad homogénea. Es imposible que un particular pueda hacerlo solo».

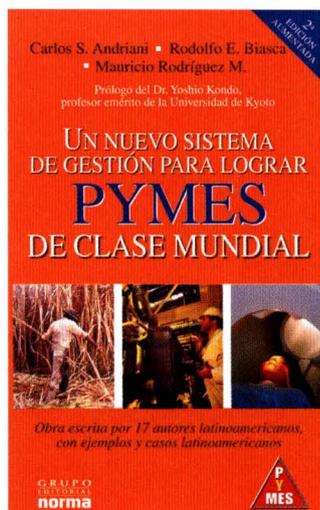
Si no lo hacen los peruanos, lo va a hacer una transnacional. Así sucedió con la elaboración de snacks a base de papas nativas que hizo la marca Frito Lay, propiedad de la transnacional Pepsico. Esta empresa, que cada año invierte diez millones de dólares en la compra de treinta mil toneladas de papa, maíz y yuca, se ha adelantado a muchos empresarios peruanos.

Ni bien estrenaron sus nuevos bocaditos en el mercado local, descubrieron el potencial económico que tenían los recursos peruanos transformados en un producto final. Incluso Olivier Weber, Presidente de Pepsico Alimentos Sudamérica, dio unas palabras de confianza: «Veremos todo lo que podemos hacer para exportar este producto y estamos pensando en el mercado de Estados Unidos como potencial, porque sabemos que todos los productos que tienen una autenticidad son reconocidos mundialmente», dijo en junio de este año. Para la empresa extranjera, no fue difícil darse cuenta de dónde estaba el negocio. Ahora sólo hace falta que los empresarios peruanos se fijen qué otros negocios se pueden crear. **E**

LIBRO RECOMENDADO

UN NUEVO SISTEMA DE GESTIÓN PARA LOGRAR PYMES DE CLASE MUNDIAL

EL LIBRO NOS PRESENTA UN SISTEMA DE GESTIÓN ESPECIALMENTE DISEÑADO PARA LAS PYMES LATINOAMERICANAS, EL CUAL HA SIDO IMPLANTADO CON ÉXITO EN DIFERENTES PAÍSES DEL CONTINENTE



UN NUEVO SISTEMA DE GESTIÓN PARA LOGRAR PYMES DE CLASE MUNDIAL.

CARLOS ANDRIANI, RODOLFO BIASCA Y MAURICIO RODRÍGUEZ. GRUPO EDITORIAL NORMA, 2004.

Ahora que los diferentes países de América Latina viven con más intensidad el proceso de globalización creciente, las posibles uniones aduaneras o tratados de libre comercio han comenzado a preocupar a las Pymes. En cualquier país, ellas constituyen el grupo predominante de empresas y contribuyen en la creación de empleo, en la generación de riqueza y en satisfacer necesidades de ciertos mercados que son poco atractivos para las grandes empresas. En ese contexto, muchas Pymes han empezado a reconocer lo obvio: este nuevo milenio las obliga a ser más competitivas, a ser de «clase mundial». Los gobiernos, conociendo que las Pymes son un gran porcentaje de las empresas en los países, intentan ayudarlas con este proceso de mejoramiento. Pero sus esfuerzos no son suficientes. Este libro, UN NUEVO SISTEMA DE GESTIÓN PARA LOGRAR PYMES DE CLASE MUNDIAL, es una propuesta y ayuda que permitirá al empresario encontrar una respuesta a esta pregunta: ¿Cómo hacer para que una empresa pueda competir con éxito en el mercado mundial?

A través de sus páginas, el libro nos presenta un sistema de gestión especialmente diseñado para las Pymes latinoamericanas que ha sido implantado con éxito en diferentes países del continente. Este sistema se distingue por su alto contenido humano y por la canalización de todo el potencial al logro de las metas de la empresa.

Este Nuevo Sistema de Gestión para las Pymes ha sido desarrollado a lo largo de más de quince años y ha evolucionado por la experiencia adquirida de su aplicación en una gran cantidad de empresas en Brasil, México, Argentina y otros países. Además de la explicación detallada del sistema de gestión, este libro contiene ejemplos, diagramas y tablas que han surgido de la experiencia de sus tres autores —un brasileño, un argentino y un mexicano— en la consultoría a las pequeñas y medianas empresas, e incluye 16 casos escritos por expertos autores latinoamericanos.

Dirigido a empresarios, directivos y gerentes de Pymes, este libro se propone ayudar al lector a encontrar un camino claro y seguro que le permita transformar su empresa y prepararla para crecer en un mundo cada vez más competitivo.