

Mermeladas de frutas tropicales
Caso de estudios CEPICAFE

*Trabajo presentado para optar al título de Especialista de la Universidad de Buenos
Aires,
Área Agronegocios y Alimentos*

José Félix Pingo Lozada
Ing. Agroindustrial e Industrias Alimentarias
Universidad Nacional de Piura - 2000

Lugar de trabajo: Organizaciones de pequeños productores
Tutor del trabajo: Ing Agr. Mg. (UBA) Evangelina G. Dulce



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano
Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires

04 DE NOVIEMBRE 2014

Índice

1. Abreviaturas	04
2. Resumen	05
3. Abstract	06
4. Presentación del problema	07
5. Objetivos del trabajo	09
6. Metodología	09
6.1. Epistemología fenomenológica	10
6.2. Método estudio de caso	10
7. Marco Teórico	12
7.1. La Nueva Economía Institucional: Enfoques Alternativos	12
7.2. Organización y Desempeño del Mercado	12
7.3. El camino del Entorno Institucional	12
7.4. El camino de las Estructuras de Gobernanca	13
7.5. Las estrategias genéricas de Michael Porter	13
8. Estudio de caso: Central Piurana de Cafetaleros: CEPICAFE	15
8.1. Contexto del caso	15
8.2. Introducción	15
8.2.1. Ambiente Institucional	15
8.2.2. Ambiente Organizacional	16
8.2.3. Ambiente Tecnológico	17
8.2.4. Ambiente Comercial	18
8.3. El caso de CEPICAFE	21
8.3.1 Introducción	21
8.4. Ambiente Organizacional de CEPICAFE	22
8.4.1. Los actores	22
8.4.2. Descripción de las transacciones y estructuras de gobernanca	25
8.4.3. Resumen del análisis del caso	28
8.5. Ambiente Comercial de CEPICAFE	31
8.5.1. Estrategias utilizadas	31
9. Conclusiones	34
10. Referencias bibliográficas	36

Indice de Cuadros, tablas y gráficos

Figura N° 1. Mapa de Piura	08
Tabla 1. Diseños de estudios de casos	10
Figura 2. Estrategias Genéricas de M. Porter	14
Cuadro 1: Producción de frutas de Piura	19
Cuadro 2: Producción de frutas de Perú	20
Figura 3: Exportación de frutas de Perú	20
Figura N°4. Subsistema Estrictamente Coordinado de mermeladas	22
Figura N°5. Estructura organizacional de CEPICAFE	23
Figura N°6. Organigrama de CEPICAFE	24
Figura N°7 Provisión de insumos y tecnología –Producción (T1)	25
Figura N°8 Producción –Acopio (T2)	27
Figura N°9 Acopio – Industria (T3)	28
Figura N°10 Industria – Distribuidor (T4)	28
Tabla 2. Atributos de las transacciones en el subsistema de panela granulada en Perú.	29
Gráfico 1. Estrategias genéricas de Porter	31
Tabla 3. Comparativo de precios de frutas tropicales	32

1. Abreviaturas

FairTrade (Comercio Justo)	FT
Fairtrade Labelling Organizations	FLO
Organizaciones no Gubernamentales	ONG
Central Piurana de Cafetaleros	CEPICAFE
Organización Internacional del Trabajo	OIT
Organización Mundial de Comercio	OMC
Estructuras de Gobernanca	EG
Activos Específicos	AE - K
Recursos Humanos	RRHH
Salvaguardas	S
Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas	FODA

2. Resumen

En el Noreste Peruano existe una gama de frutas tropicales, que debido a su manejo agrícola y su ubicación dentro de zonas geográficas con certificación de comercio justo, presentan un alto potencial para la exportación. El pequeño productor encuentra grandes dificultades en la comercialización de sus productos en forma aislada, en medio de un escenario internacional de crecientes fusiones y adquisiciones de empresas. El incremento de la demanda global de productos y la coordinación de los sistemas de abastecimiento implican la necesidad de generar innovaciones, sobre todo a nivel organizacional y comercial. Un ejemplo es la conformación de organizaciones de productores con el fin de industrializar sus productos y acceder a mercados internacionales. En el caso de los productores de fruta tropical de la región de Piura optaron por eliminar el carácter temporal de estas, a través, de la producción de mermeladas, producto de interés para algunos comercializadores internacionales involucrados en el rubro de comercio justo. El objetivo de esta investigación es identificar y describir las fortalezas desde el punto de vista organizacional y las estrategias comerciales en las que se apalancó el crecimiento y la inserción del producto mermeladas de frutas tropicales del Perú, para ingresar en el comercio justo, y mejorar así, la inserción de pequeños productores en el mercado internacional. Se utilizó el tipo de investigación fenomenológica y como metodología de abordaje el estudio de caso simple, tomando el caso de la Central piurana de Cafetaleros (CEPICAFE). La unidad de análisis estudiada fue el negocio de mermeladas de frutas tropicales de esta organización. Se analizó desde la teoría de la moderna organización industrial a CEPICAFE, una organización de productores de mermeladas de frutas tropicales que se conformó por la iniciativa de un grupo interprofesional. Se identificaron como estrategias de apalancamiento las fortalezas organizacionales para conformar un subsistema estrictamente coordinado de mermeladas tropicales; se consolidó la identificación de los actores con la organización y la aplicación de la experiencia organizativa adquirida con otras cadenas productivas. Se identificaron como estrategias adoptadas el liderazgo en costos en el desarrollo del producto, y la diferenciación a través de la certificación de comercio justo. Estas estrategias permitieron el ingreso de mermeladas tropicales en el nicho de comercio justo.

Palabras clave: Organizaciones de pequeños productores, Nivel organizacional, Comercio Justo, Agronegocios, Estructuras de gobernancia.

3. Abstract

In the Peruvian Northeast there is a range of tropical fruits, because of their agricultural management and its location within geographic areas with fair trade certification, have a high potential for export. Small producers find great difficulty in marketing their products in isolation amid a scenario of rising international mergers and acquisitions. The increasing global demand for products and coordinating supply systems imply the need to generate innovations, especially organizational and commercial level. An example is the creation of producer organizations in order to industrialize their products and access to international markets. In the case of tropical fruit growers in the region of Piura chose to delete the temporary nature of these, through, production of jams, a product of interest to some international traders involved in the field of fair trade. The objective of this research is to identify and describe the strengths from the organizational point of view and business strategies on growth and product insertion tropical fruit jams of Peru leveraged to enter the fair trade, and improve well , insertion of small producers in the international market. Type was used phenomenological research methodology and approach as the simple case study, taking the case of the Central piurana of Coffee (CEPICAFE). The unit of analysis was studied business tropical fruit jams this organization. It was analyzed from the theory of modern industrial organization CEPICAFE, a producer organization of tropical fruit jams that formed on the initiative of an interprofessional group. Were identified as strategies for leveraging organizational strengths to form a sub-tropical jams strictly coordinated; identification of stakeholders with the organization and implementation of organizational experience with other consolidated production chains. Were identified as strategies adopted cost leadership in product development, and differentiation through the fair trade certification. These strategies allow the entry of tropical jams in the niche of fair trade.

Keywords: smallholder organizations, organizational level, Fair Trade, Agribusiness, Governance Structures.

4. Presentación del problema

En el Perú el 30,1% de su territorio (38,7 millones de hectáreas) está dedicado al agro y a la crianza de diversos animales domésticos. De este, más del 60% está en manos de pequeños productores que desarrollan actividades productivas de subsistencia en condiciones precarias y de pobreza. El 58% de la tierra cultivable se trabaja y la mayoría de los cultivos se realizan en seco. Sólo el 1% de los productores requiere electricidad en sus actividades, el 22,7 % emplea máquinas y el 62% aplica abonos (Minag, 2013). Además, casi el 10% recibe asistencia técnica y sólo el 8% accede a líneas de crédito. En estas condiciones se torna difícil que los productores alcancen las condiciones adecuadas para obtener productos de calidad y rentabilidad.

Los pequeños productores no sólo deben enfrentar la falta de recursos (financieros, humanos, tecnológicos) sino las fuertes variaciones en la demanda que provocan alta volatilidad en los precios locales y el insuficiente poder negociador potenciado por la falta o deficiencia en la información (asimetría en la información, desconocimiento de la operatoria comercial, desconocimiento de la cadena y sus actores, desconocimiento de otros mercados). Esta tendencia también se observa a nivel mundial, donde a los pequeños productores les es difícil acceder a mercados formales transformándose estas en economías de subsistencia.

En el Noroeste de Perú las frutas tropicales representan una actividad de importancia económica para los habitantes de la región. Entre las frutas tropicales de esta zona se encuentran: el mango, la naranja, los limones, la papaya, el maracuyá y piña. En general, tienen un carácter productivo temporal tornándose dificultosa la continuidad de la oferta. Sumado a esto, la logística de distribución de la fruta fresca entre la Sierra y la Costa presenta serias dificultades en relación a la infraestructura de los caminos y a la dificultad de acceso que presentan los mismos. Estos hechos generan un impacto negativo en los costos de transporte de la mercadería y en la calidad de las frutas (fruta con daño mecánico y perecibles) (Torres, 2010).

El desarrollo de las interrelaciones comerciales que conducen al establecimiento de distintas formas de redes para el abastecimiento de alimentos es un fenómeno clave en las economías agroalimentarias modernas (Senesi, 2011).

Bajo esta realidad de la sierra de Piura, surge la Central Piurana de Cafetaleros (CEPICAFE) que es una organización de productores dedicada al desarrollo y comercialización de productos orgánicos dentro del comercio justo, sus principales productos son café, panela granulada, cacao y mermeladas de frutas tropicales.

Esta organización muestra en la actualidad resultados que son alentadores para los pequeños productores de Piura ya que existe una problemática a nivel mundial acerca de las posibilidades de inserción sostenible de pequeñas economías dentro del negocio de exportación.

De este modo, surge como problema de investigación, identificar y describir las fortalezas desde el punto de vista organizacional y las estrategias comerciales en las que se apalancó el crecimiento y la inserción del producto: mermeladas de frutas tropicales del Perú en el mercado externo y mejorar así, la inserción de pequeños productores en el mercado internacional.

5. Objetivo

Identificar y describir las fortalezas desde el punto de vista organizacional y las estrategias comerciales en las que se apalancó el crecimiento y la inserción del producto: mermeladas de frutas tropicales del Perú en el mercado externo y mejorar así, la inserción de pequeños productores en el mercado internacional.

Objetivos específicos

- Describir el diseño organizacional de CEPICAFE, para el caso de las mermeladas de frutas tropicales, identificando las fortalezas y posibles restricciones organizacionales.
- Describir las estrategias y el desempeño comercial de CEPICAFE con su producto mermeladas de frutas tropicales.

6. Metodología

Se utilizó el tipo de investigación fenomenológica y como metodología el estudio de caso simple tomando el caso de la Central piurana de Cafetaleros (CEPICAFE) y dentro de este, la unidad de estudio las mermeladas de frutas tropicales.

6.1. Epistemología fenomenológica

Yin (1989) plantea que este método es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes.

6.2. Método estudio de caso

El estudio de caso constituye estudiar una forma de Agronegocios (Tabla 1). Yin (1994) propone una definición pragmática de la unidad de análisis para la investigación de los casos de estudio. Según su visión, el fenómeno socioeconómico que brinda el conocimiento más completo de los temas y las preguntas de interés para el investigador es la unidad(es) más apropiada de análisis.

Por lo tanto, la unidad primaria de análisis de un caso de estudio puede o no incluir unidades secundarias que pasen a formar parte de la totalidad del estudio.

En relación a los diseños de casos únicos o múltiples, Yin (1994) destaca que el diseño del caso único es eminentemente justificable bajo ciertas condiciones: 1) cuando el caso representa un test crítico de una teoría existente, 2) cuando el caso es un evento raro o único, o 3) cuando el caso sirve a fines revelatorios.

Yin (1994) presenta una matriz donde considera cuatro tipos de diseños de estudios de casos (Tabla 1). Las diferentes modalidades de la investigación son función del número de casos, de la o las unidades de análisis consideradas y de la asociación con otros métodos.

Tabla 1. Diseños de estudios de casos

	Diseño de caso UNICO	Diseño de casos MULTIPLES
Global (Unidad simple de análisis)	Tipo 1	Tipo 3
Inclusivo (Unidades múltiples de análisis)	Tipo 2	Tipo 4

Fuente: Yin (1994)

El caso CEPICAFE se aborda como estudio de caso simple con una unidad de análisis, caso Tipo 2, diseño incrustado. El estudio se desarrolla sobre un solo objeto, proceso o acontecimiento, utilizando dos o más unidades de análisis.

Las Variables analizadas fueron:

Ambiente organizacional: Contiene los actores y la relación entre proveedores de insumos –productores (T1), y procesamiento – Comercialización (T4).

Ambiente comercial: Las estrategias de comercialización del producto utilizadas para insertarlo en el mercado externo.

7. Marco Teórico

7.1. La Nueva Economía Institucional: Enfoques Alternativos

Se desarrolla un marco analítico que incluye tres caminos complementarios para analizar temas asociados con la Organización y Desempeño de los Mercados; el Camino de la Organización Industrial Moderna, el Camino del Entorno Institucional, y el Camino de las Estructuras de Gobernancia. La Nueva Economía Institucional se concentra principalmente en los últimos dos. La concentración se da en los efectos de las regulaciones gubernamentales sobre el desempeño del mercado, pero no examinan porqué se implementan dichas reglas. La Nueva Economía Institucional deberá expandir su cartera para incluir temas de economía política de esa índole y para desarrollar una base empírica mejor. (Joskow, 1995).

7.2. Organización y Desempeño del Mercado

El objetivo primario es comprender mejor los factores tecnológicos, conductuales e institucionales que determinan la organización y desempeño del mercado tanto estática como dinámicamente. Es decir, nos interesa comprender cómo están estructurados los mercados y las firmas en ellos, cómo se comportan los proveedores, consumidores, trabajadores e intermediarios en estos mercados, y cómo se desempeñan estos mercados en términos de precios, costos, calidad de productos, innovación, asignación de riesgo, y otros indicios de desempeño. Sostengo que existen una variedad de enfoques complementarios útiles para obtener una mejor comprensión de estas cuestiones organizacionales, conductuales y de desempeño. (Joskow, 1995).

7.3. El camino del Entorno Institucional

El segundo camino implica las interrelaciones entre los atributos del Entorno Institucional y la organización de mercados y su desempeño. La investigación en esta tradición ha examinado la evolución y el rol de las instituciones formales e informales que gobiernan los derechos de propiedad en los mercados, las instituciones de derecho consuetudinario, costumbres, normas, y varias instituciones regulatorias. Es importante reconocer, sin embargo, que el Entorno Institucional pertinente es mucho más amplio que esto e incluye tanto instituciones económicas como políticas. (Joskow, 1995)

7.4. El camino de las Estructuras de Gobernanca

La investigación en esta tradición generalmente toma el Entorno Institucional como dado (exógeno) y no lo define con gran precisión. En su mayor parte opera también bajo la suposición de que los mercados son "competitivos" sin preocuparse demasiado sobre qué significa exactamente "competitivo". El enfoque de esta investigación está en comprender las razones por las cuales emergen y se adaptan varios arreglos conductuales e institucionales en respuesta al desafío de "economizar" en los costos de las transacciones entre agentes económicos. Los agentes económicos buscan su propio interés económico pero operan en un mundo de racionalidad limitada. La información es costosa, se distribuye asimétricamente y los contratos son incompletos. Emergen acuerdos institucionales y contractuales para reducir los costos directos e indirectos de adquirir insumos, fabricar productos, y vender productos y servicios. Los costos de transacción relevantes incluyen tanto los costos directos de efectuar una transacción (p. ej., escribir un cheque o un contrato) como, más importante aún, los costos de las interrupciones contractuales (retrasos y oportunismo) y los costos asociados incurridos en conexión con el comportamiento de captación de rentas y las defensas contra el mismo. (Joskow, 1995).

7.5. Las estrategias genéricas de Michael Porter

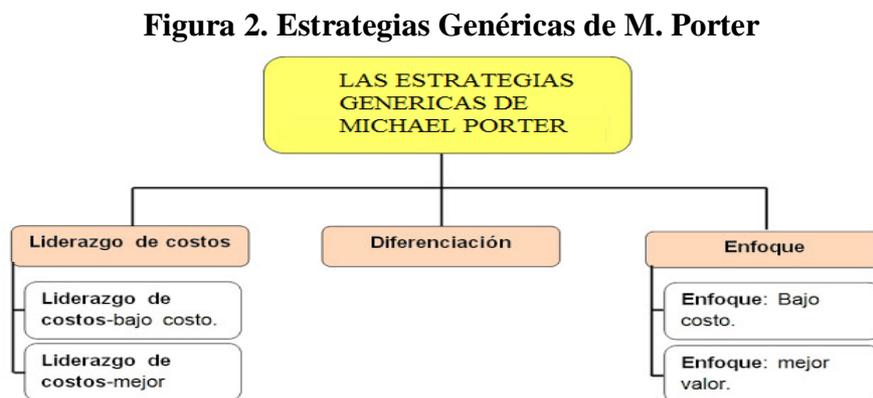
Es importante el trabajo de Porter (1980, 1990) en donde difunde entre las empresas muchos de los conceptos de la organización industrial relacionados con la construcción de ventajas competitivas.

Porter (Op. Cit.) define las dos grandes estrategias competitivas: liderar en costos o liderar en diferenciación. En el primer caso se promueve una reducción permanente de los costos, y en el otro la mejora continua de la calidad en el sentido más amplio. Porter (Op. Cit.) enfatiza el rol de la innovación como capacidad de crear conocimiento como clave en la construcción de ventajas competitivas. Ubica el escenario competitivo como un campo de rivalidad y define la influencia de proveedores y compradores, a la vez que alerta sobre las amenazas que representan los sustitutos o los nuevos ingresos al escenario competitivo.

Cuando ubica la competencia de la empresa con relación a la competitividad de las naciones determina como ejes de la ventaja la estrategia estructura y rivalidad de la empresa, a la vez que valoriza en el escenario competitivo la dotación de factores y las condiciones de la demanda.

Las estrategias de Porter suponen distintos tipos de organización, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las grandes empresas con mayor acceso a los recursos compiten, por lo general, por liderazgo de costos y/o diferenciación, mientras que las empresas más pequeñas a menudo compiten por el enfoque.

Según este especialista, las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva de tres bases diferentes: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. (Porter, 1980).



Fuente: Porter, 1980.

8. Estudio de caso: Central Piurana de Cafetaleros: CEPICAFE

8.1.Contexto del caso

A continuación se presenta a modo de contextualización, la descripción de los ambientes institucional, organizacional y tecnológico del sector de frutas tropicales en Piura, base para la introducción y desarrollo de mermeladas de frutas tropicales en el nicho de mercado de comercio justo.

8.2.Introducción

8.2.1. Ambiente Institucional

El desarrollo del ámbito institucional se relaciona a la adaptación de las reglas de juego para garantizar el desarrollo del sector. Este se daba bajo las siguientes normas:

- La Ley de Promoción del Agro, que el estado peruano estableció como un conjunto de beneficios tributarios al objeto de promover la actividad agrícola en el país. (Sunat, 2010).

Esta ley establece los siguientes beneficios tributarios:

- Tasa de impuesto a la renta del 15%.
 - Deducción de gastos realizados con Boletas de Venta emitidas por contribuyentes del Régimen Único Simplificado.
 - Depreciación de inversiones con tasa anual del 20%.
 - Recuperación anticipada del impuesto General a las Ventas, pagada por las adquisiciones de inversiones en etapas pre-productivas
-
- Identificamos las regulaciones efectuadas por SENASA que es la Autoridad Nacional en materia de Sanidad Agraria, Semillas y Producción Orgánica (Senasa, 2011).
 - Controles directos e indirectos de las principales plagas y enfermedades presentes en la producción Agraria.
 - Verificación y control de la calidad sanitaria e inocuidad agroalimentaria en las plantas de procesamiento de productos agrícolas.
 - La ley de inocuidad de alimentos, emitidas por los Ministerios de Salud, Agricultura y Riego y Producción. Ley 26842 a través del D.L. 007-98.

Exige la implementación y desarrollo de certificaciones de calidad por parte de las empresas y o productores que acopien, procesen y comercialicen productos alimentarios estos deben ser vigilados y controlados por organismos acreditados.

- El programa Sierra exportadora, implementado por el gobierno, y que beneficia a los agricultores que desarrollan cultivos, proceso y producción a través de organizaciones y en la parte de sierra. (Sierra exportadora, 2010).

Estas organizaciones se benefician a través de la exoneración de impuestos, y el gobierno proporciona contrapartidas para el desarrollo de nuevos proyectos productivos o mejoras de las actuales cadenas productivas.

En cuanto aspectos no formales del ámbito institucional, a nivel de conducta se observa que los pequeños productores traen intrínseca una cultura de trabajo informal la cual lleva mucho trabajo cambiar y controlar, pero que a través del incentivo de un mejor pago por sus productos se puede observar un mayor compromiso.

8.2.2. Ambiente Organizacional

Dentro del ambiente organizacional previo al desarrollo e inserción de mermeladas de frutas tropicales, encontramos a los diferentes actores del sistema de producción de frutas tropicales con certificación de comercio justo. Identificamos como actores a los proveedores de insumos, productores, intermediarios o transportistas y el Mercado Spot.

Los proveedores de insumos: se encuentran en el mercado spot, comercializaban las herramientas, combustibles, semillas y diferentes materiales de empaque para el desarrollo, producción y comercialización de la fruta.

Los productores: son de pequeña escala con terreno propio que van desde $\frac{1}{4}$ - 2 hectáreas por cada uno. Este ambiente se caracteriza por una alta atomización y con varios problemas para poder comercializar sus productos, factores como las deficiencias en la logística, la estacionalidad, el bajo volumen, la alta perecibilidad, baja productividad, generaban para los productores alta incertidumbre al comercializar sus productos, lo que permitía el aprovechamiento por parte de los otros actores.

El intermediario o transportista: que como actor de este ambiente aprovechaba la asimetría de la información y distancia con el mercado por parte del productor y definía precios a su beneficio.

El mercado spot: donde se encontraba comercializadores directos o compañías que trabajando coordinadamente con los intermediarios o transportistas definían los precios de mercado aprovechando la asimetría de información de los productores.

8.2.3. Ambiente Tecnológico

La descripción del ambiente tecnológico se basa en los parámetros con incidencia directa sobre la producción de frutas tropicales, ya que estas materias primas son la base para la inserción y desarrollo de las mermeladas, se hace incidencia en las variedades, en la adopción de tecnologías de producción (maquinaria específica, nivel de utilización de insumos) (Torres, 2010).

Los diferentes procesos que se tenían que realizar durante el desarrollo y producción de frutas tropicales se caracterizaba por realizarse de manera informal e individual, en ese momento no existía producción de mermelada de frutas tropicales, no contaban con ningún tipo de asesoramiento técnico, o profesional en la producción de frutas tropicales. No existía trabajo coordinado, cada productor trabajaba en forma independiente.

Área, producción y rendimiento

El rendimiento de la producción de frutas en Piura se ha mantenido con unas breves oscilaciones por año. La producción de mango que en 1997 alcanzó el 14%, para el año 2009 su incremento fue de 24%. Con respecto a la producción de plátano las cifras de producción han ido en aumento, de 43% en 1997 pasó a 51% en el 2009. El resto de las frutas mantienen niveles bajos de producción (Jacinto Chunga José, 2011).

Debido a los bajos volúmenes de fruta cosechada por cada productor, este no presenta mayor interés por el incremento del área, la producción y el rendimiento de las frutas, generando de alguna manera el lento crecimiento del sector frutícola en Piura-Perú.

Variedades

Si bien existen muchas variedades y permanentemente se están difundiendo nuevas, son sólo unas pocas las que se utilizan en las distintas zonas de producción de Piura-Perú.

Se observó que generalmente el productor utiliza la variedad que se ha venido trabajando desde hace mucho tiempo atrás, que conoce y sabe manejar.

Podemos observar que la piña es de variedad Queen, y Amazonas, para el mango se utiliza la variedad kent, la naranja de la variedad criolla, el limón sutil, la papaya de variedad Maridol y criolla y el maracuyá amarillo (*P. edulis* variedad flavicarpa). Todas las frutas provienen de las organizaciones de pequeños productores dentro de la certificación de comercio justo.

Maquinaria utilizada

El nivel de maquinaria utilizada por los productores era nulo y/o precario ya que la mayoría no contaban con ningún tipo de herramienta para poder llevar a cabo la producción de manera eficaz, los pocos productores que tenían algún tipo de herramientas no eran correctamente utilizada afectando el desarrollo del cultivo y la calidad de la fruta.

Insumos

Según la información primaria recopilada el productor no utilizaba ningún insumo debido a los insuficientes ingresos que le generaba el cultivo y al desinterés por la mejora de la productividad. El ambiente tecnológico es insipiente, no se aplicaban conocimientos científicos y tecnológicos para mejorar y estandarizar procesos, productos ni productividad. (Torres, 2010).

Factores ambientales

La estacionalidad como parte del constante abastecimiento de materia prima para la producción de las mermeladas de frutas tropicales.

Concluimos que el desarrollo del ambiente tecnológico es pobre, débil, falta desarrollo de la innovación tecnológica relevante. Aún el manejo se da en forma extensiva, sin dinámica de inserción en grandes mercados.

8.2.4. Ambiente Comercial

El consumo de frutas tropicales, frescas o transformadas, ha crecido en los últimos años en muchos países, especialmente en los desarrollados. El crecimiento del consumo se debe a la expansión geográfica de los productos, gracias a un comercio cada vez más rápido, seguro y económico. También al progreso de las técnicas de transformación y envasado de las frutas tropicales (Torres, 2010).

Las condiciones climáticas bajo las que se producen las frutas tropicales: limón, mango, naranja, maracuyá, piña y papaya les permiten desarrollar características nutritivas y gustativas extraordinarias. Sin embargo, estas cualidades hace algunos años eran poco conocidas en los países Europeos.

Los productores de la Sierra se encontraban dentro de un contexto geográfico complicado motivo que producía el aprovechamiento de los intermediarios y transportistas. A pesar de eso Piura es una zona frutícola por excelencia y eso se ve reflejado en la producción y exportación que sus frutas. Esta producción de frutas en el departamento de Piura se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 1: Producción de frutas de Piura
PRODUCCIÓN DE FRUTAS EN LA REGIÓN PIURA
(1997-2009) EN TONELADAS MÉTRICAS

Cultivos	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Coco	5405	3202	3430	2930	2343	2771	1765	1724	2230	1497	1887	1414	927
Limón	210810	109291	122336	133923	121816	139533	155067	122328	138065	156631	170325	145812	111366
Mango	70864	96510	122300	65375	93513	122556	125400	205264	170324	248205	233773	227810	115658
Naranja	2876	1651	2720	1717	2336	3391	2362	2999	2207	2561	3059	1807	2276
Palta	1141	78	551	954	645	698	958	1064	784	795	1194	1097	1559
Papaya	4922	2049	2217	3533	1365	557	608	943	937	2002	1457	1445	1524
Plátano	227852	44421	94324	167431	198306	187697	171849	168481	190581	233567	252740	233813	247240

Fuente: Ministerio de agricultura: Dirección Regional de Agricultura-Piura

La producción y exportación de frutas del Perú ha registrado una expansión a lo largo de la última década. La evolución puede ser aún mayor por el potencial de tierras de cultivo y clima que favorecen su producción (MINAG, 2011).

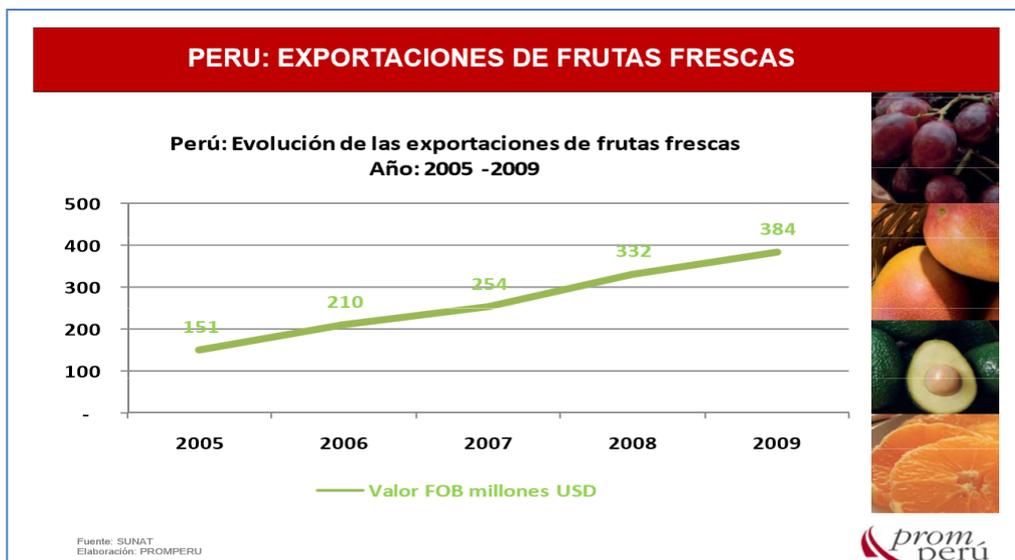
Las nuevas tendencias del consumidor, donde el factor tiempo para la preparación de los alimentos es cada vez menos y la preocupación por consumir alimentos que aporten a la salud, genera una demanda de alimentos de calidad, diversidad de productos y con alto valor agregado. Es de resaltar que ante la existencia de esta importante demanda de alimentos, algunos inversionistas aprovecharon la oportunidad presentada y lograron que las exportaciones de fruta fresca se incrementaran lo que podemos observar en el siguiente cuadro y figura:

Cuadro 2: Exportación de frutas de Perú

Exportación de frutas , Perú 2003-2006 (miles de US\$)				
Producto	2003	2004	2005	2006
Mangos	31.008	42.028	38.377	59.096
Banano	6.797	10.552	17.589	26.542
Mandarinas	6.033	9.419	12.008	14.664
fresa	1.041	380	428	1.846
Melones	50	18	72	137

Fuente: MINAG, 2014

Figura 3: Exportación de frutas de Perú



Fuente: Sunat, 2011

Es importante mencionar que no existía ni procesamiento, ni comercialización de mermeladas tropicales en el Perú. Razón por la cual no se menciona dentro de la descripción de este ambiente.

Una vez descrito el contexto sectorial en el cual tiene lugar el desarrollo del negocio de exportación de mermeladas a través de la organización CEPCAFE, se presentan los resultados del caso bajo análisis.

8.3. El caso de la Central Piurana de Cafetaleros CEPICAFE

8.3.1 Introducción

La Central Piurana de Cafetaleros - CEPICAFE, surgió como una iniciativa de más de 120 familias campesinas en busca de bienestar y progreso que reconocen la necesidad de cambio que exige la nueva división del trabajo y la globalización.

En 1995 se funda CEPICAFE en la ciudad de Piura. Es una entidad gremial de segundo nivel, dedicada al desarrollo y la comercialización de productos orgánicos y otras certificaciones. La organización tomó como estrategia contar con certificaciones para poder ingresar a nichos de mercado exigentes como el de Europa, buscando una mayor equidad en el comercio internacional (Torres, 2010).

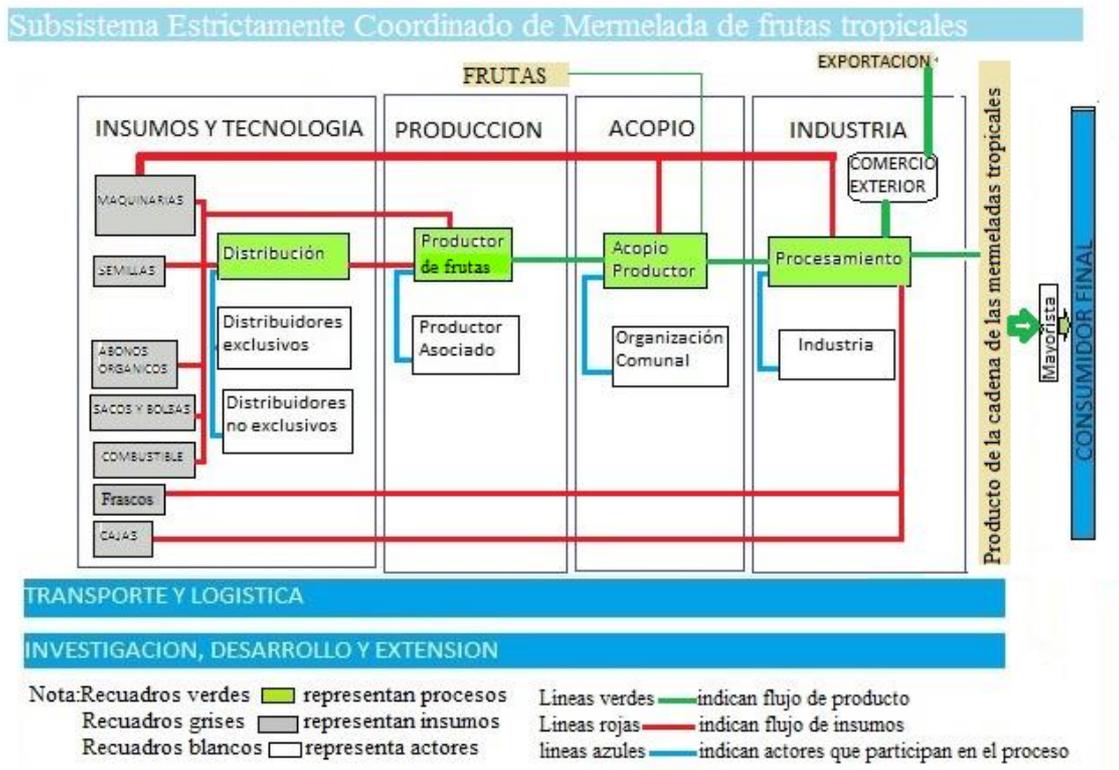
Para poder lograr la certificación planteada la organización realizó un intenso proceso de identificación y capacitación con el fin de que todos los productores conocieran y se ajustaran a las exigencias de la certificación, para ello se contó con el asesoramiento de técnicos y algunos profesionales del agro que se encontraban dentro de la misma organización.

La organización empezó comercializando café y en pequeñas cantidades, logrando entrar al mercado europeo con certificación de comercio justo, consolidado en el mercado diversificó su oferta comercial con panela granulada y posteriormente ingresó en el tema de la mermelada de frutas tropicales y el cacao. (Torres, 2010).

En 2004, la organización solicitó a la planta de empacado de panela iniciara un estudio de costos, pruebas y muestras de la cadena de piña y naranja con fines de exportación en mermelada o pulpa. Finalmente, un experto francés en procesamiento de mermelada vino en CEPICAFE hacer muestras con frutas de la región (mango, limón, piña, naranja) para presentar a un cliente francés. CEPICAFE empezó la exportación de mermelada tropicales para comercio justo con la Sociedad Cooperativa de Producción Echange Equitable el año 2006. (Torres, 2010).

El contexto sobre el que se desarrollan las mermeladas de frutas tropicales se da a través del Subsistema Estrictamente Coordinado que se describe a continuación, el mismo que está integrado por actores, procesos e insumos, desde el sector de insumos y tecnología, producción, acopio, procesamiento y termina en la exportación del producto.

Figura N°4



Fuente: Elaboración propia, 2014

A continuación se presentan las diferentes variables analizadas para el abordaje del estudio de caso.

8.4. Ambiente Organizacional

8.4.1. Los actores

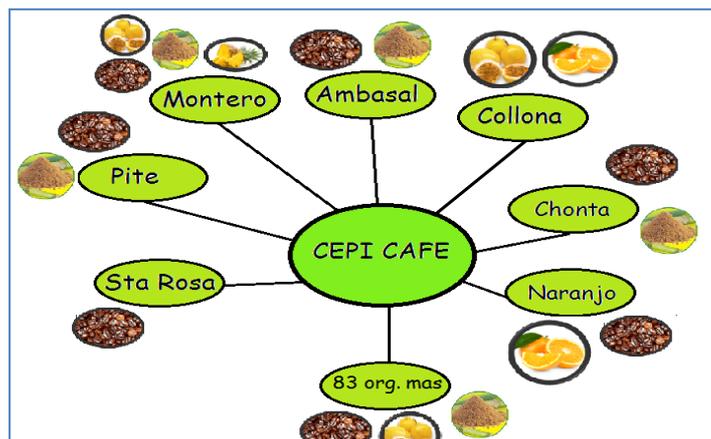
Los actores involucrados en CEPICAFE son: los proveedores de insumos, los productores, la organización, el equipo profesional interdisciplinario, el equipo de procesamiento de frutas, los importadores o compradores de mermeladas de frutas tropicales y la entidad certificadora.

Los proveedores de insumos: Que proveen con los insumos para el proceso y el material de empaque: sacos, bolsas, cajas, frascos, tapas y etiquetas para las diversas etapas del proceso productivo vienen siendo proporcionados por una industria nacional la cual tiene certificación de productos como empaque para la industria alimentaria.

Los productores y la organización: Intervienen en las diferentes etapas y niveles de la organización, a su vez constituyen el mayor porcentaje participativo de la misma.

A través de sus líderes comunales y ante la dinámica del mercado se integraron conformando organizaciones de base o Asociaciones de pequeños productores agropecuarios APPAGROPs, que posteriormente y viendo la necesidad de la articulación de las mismas, decidieron formar una organización central de segundo nivel llamada CEPICAFE.

Figura N°5 Estructura organizacional de CEPICAFE



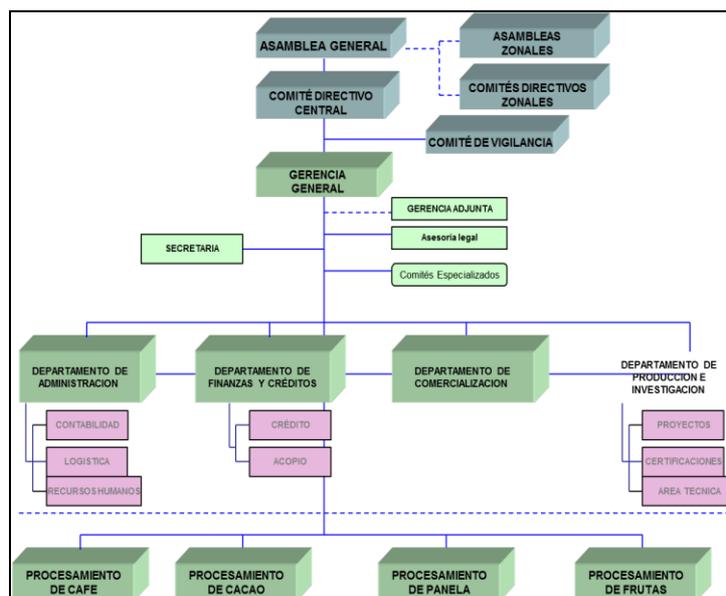
Fuente: Elaboración Propia, 2014

Los productores intervienen en todas las etapas del Subsistema Estrictamente Coordinado (SSEC) de la mermelada en Piura, Perú, desde proveer con insumos orgánicos para la fertilización del campo, elaborados por ellos y supervisados por la certificadora hasta el acopio y entrega de la fruta a la planta de proceso. Conjuntamente con el equipo técnico se encargan de implementar y mejorar los sistemas de producción y acopio, hasta el envío de la fruta a la planta de procesamiento.

El equipo profesional interdisciplinario: Cumplen las funciones de administración y gestión de la organización, desde los temas relacionados directamente con el asesoramiento de los cultivos, asumiendo las responsabilidades técnicas de producción, trazabilidad, calidad, comercialización y marketing.

Este equipo interprofesional maneja en forma empresarial a la organización, la misma que se encuentra en la Figura 6.

Figura N°6. Organigrama de CEPICAFE



Fuente: Elaboración propia, 2014

Industria: Es la parte de CEPICAFE que conforma el equipo de procesamiento industrial de mermeladas, incluida la logística de exportación.

La entidad certificadora: Verifica, regula y controla el manejo del comercio justo, esto implica un precio justo para el pequeño productor y el cumplimiento de la normatividad por parte de las empresas comercializadoras.

Los importadores o compradores: Son las cooperativas internacionales comercializadoras, que aceptan las ventajas y desventajas del sistema. Estos compradores en el mercado exterior a su vez cuentan con cadenas de tiendas o supermercados donde expenden estos productos a un precio mayor pues cuentan con altos activos específicos los cuales están respaldados por sus certificaciones.

8.4.2. Descripción de las transacciones y estructuras de gobernanza

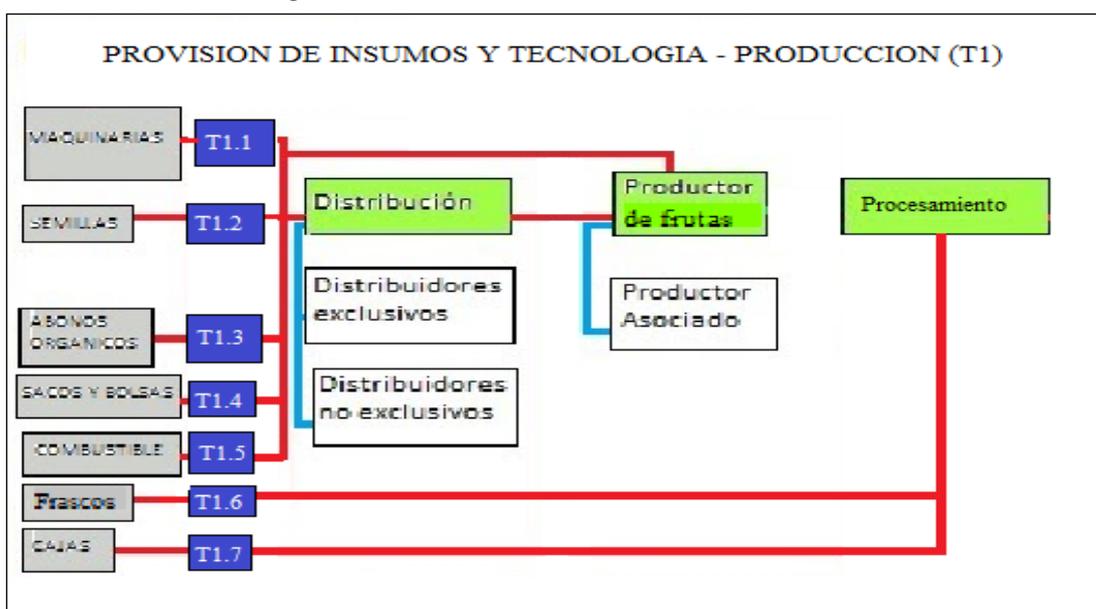
Tal como se mencionó en la metodología, se describen y analizan las transacciones: Proveedores de insumos –productores (T1) y procesamiento – Comercialización (T4). Se seleccionaron estas dos, dada su importancia ---tanto en los atributos de las transacciones y estructuras de gobernanza del Subsistema Estrictamente Coordinado. Se analizan los atributos de las transacciones y estructuras de gobernanza del Subsistema Estrictamente Coordinado.

La relación Provisión de insumos –productores (T1)

La relación Provisión de insumos – Producción se desglosa en diferentes transacciones, las mismas que podemos observar en la figura N°7:

- (T1.1) Relación Proveedor de Maquinarias - Productor
- (T1.2) Relación Proveedor de Semillas - Productor
- (T1.3) Relación Proveedor de Abonos Orgánicos - Productor
- (T1.4) Relación Proveedor de sacos y bolsas - Productor
- (T1.5) Relación Proveedor de combustible - Productor
- (T1.6) Relación Proveedor de frascos – Procesamiento
- (T1.7) Relación Proveedor de Cajas - Procesamiento

Figura N°7. Provisión de Insumos – Producción



Fuente: Elaboración Propia, 2014

Transacción T1.1 Relación Proveedor de Maquinarias – Producción

Puede dividirse en T1.1a (con presencia de distribuidor) y T1.1b (venta directa).

En T1.1a la gobernanza predominante es el contrato, mientras que en T1.1b la relación proveedor de maquinaria productor, se resuelve en el mercado.

La frecuencia de esta transacción es baja, ya que estos productos pueden ser adquiridos en diferente proveedor, la incertidumbre, es baja pues existen muchas alternativas en el mercado y en lo que se refiere a los activos específicos, este atributo es bajo ya que todas las herramientas involucradas en la cadena son genéricas.

Transacción T1.2 Relación Proveedor de Semillas - Productor

En T1.2 la gobernanza predominante es la coordinación vertical ya que el proveedor de semillas coordina con la organización y ambos se encuentran bajo la misma normatividad exigida por la certificación.

La frecuencia de esta transacción es alta, la incertidumbre, es baja y en lo que se refiere a los Activos Específicos, este atributo es alto ya que todas las semillas se encuentran dentro del programa de producción para la certificación de comercio justo y deben cumplir las especificaciones de la certificadora. Entonces la especificidad es alta pues debe cumplir los estándares de la certificación.

Transacción T1.3 Relación Proveedor de Abonos Orgánicos - Productor

En T1.3 la gobernanza predominante es la integración vertical ya que el mismo productor se abastece o elabora los propios abonos orgánicos.

La incertidumbre, es baja porque se abastece de su propia materia prima y, en lo que se refiere a los activos específicos, este atributo es alto ya que debe cumplir las especificaciones de la certificación de comercio justo.

Transacción T1.4 Provisión de sacos y bolsas - Productor

En T1.4 la gobernanza establecida es el contrato ya que el proveedor de sacos y bolsas debe cumplir con estándares de calidad requeridos para alimentos, y por lo tanto respaldar con certificados que viene cumpliendo los estándares solicitados.

La frecuencia de esta transacción es alta, ya que estos productos son adquiridos al mismo proveedor, la incertidumbre es baja y los activos específicos son medios, ya que los sacos y bolsas se encargan de proteger el activo específico mas importante que es la fruta y por ende deben cumplir su propósito.

Transacción T1.5 Provisión de combustible - Producción

En T1.5 la estructura de gobernanza establecida es el mercado, debiendo la organización abastecerse de combustible para los diferentes momentos requeridos en las etapas de proceso. La frecuencia de esta transacción es alta, ya que es un producto adquirido constantemente al mismo proveedor, la incertidumbre es baja y en lo que se refiere a los Activos Específicos este atributo es bajo al ser un insumo de mercado.

Transacción T1.6 y T1.7 Provisión de frascos y Cajas - Procesamiento

En T1.6 y T1.7 la estructura de gobernanza establecida es el contrato ya que el proveedor de frascos y cajas debe cumplir con estándares de calidad requeridos para alimentos, y por lo tanto respaldar con certificados que viene cumpliendo los estándares solicitados. La frecuencia de esta transacción es alta, ya que estos productos son adquiridos constantemente a un mismo proveedor particular, la incertidumbre es baja pues tenemos un contrato firmado de abastecimiento y los activos específicos son altos, ya que estos insumos son el empaque final del producto y tienen contacto directo con nuestro activo específico más importante que es la mermelada certificada, y por ende deben cumplir la normatividad establecida.

La relación Industria – Mayorista (T4)

Esta relación se desarrolla con el despacho de la mermelada de frutas tropicales por parte de CEPICAFE al mayorista, que en este caso específico es el comprador o importador, esta relación se desarrolla dentro de la normativa de comercio justo.

Figura N°10: Industria y Mayorista



Fuente: Elaboración Propia, 2014

En el análisis de esta transacción, se observa que los activos específicos vienen respaldados por una certificación que es la de comercio justo, la misma que certifica tanto a la mermelada que es el producto comercializado, como a todos los insumos involucrados en el proceso productivo, esto le da el carácter de ser altamente específico.

La incertidumbre es media, pues no se cuenta con una interdependencia comercial, CEPICAFE debe acordar con el importador o mayoristas las variaciones en los precios de las mermeladas, los sabores y cantidades a comercializar, los plazos de entrega, las condiciones de entrega, todas estas especificaciones deben celebrarse con un tiempo prudencial previo, para que permita que la organización pueda planificar su proceso productivo. En este punto aumentan los costos de transacción, pues a pesar de que existen contratos aun existen deficiencias, en las que se trabaja constantemente para ser superadas, entre las que destacan ajustes de precios, cambios de fecha con los plazos de entrega, variación de los sabores pactados.

La frecuencia es alta, por la constante renovación de contratos con el mismo cliente.

Con los atributos desarrollados en este marco se maneja como estructura de gobernanza el contrato o forma híbrida los mismos que se resuelven entre CEPICAFE y los importadores o mayoristas. Está alineada pero los CT son medios a altos (si es que hay incumplimiento total o parcial de los contratos)

8.4.3 Resumen del análisis del caso

Podemos resumir que los atributos de las transacciones en las mermeladas de frutas tropicales de CEPICAFE son: altos activos específicos, alta frecuencia; baja y media incertidumbre, las mismas que se vienen desarrollando en su mayoría en contratos y formas híbridas en sus relaciones con el mayorista y los proveedores de insumos, coordinación vertical en algunos procesos de sus productores y la integración vertical dentro de los procesos integrados de los productores como elaborar sus abonos. Por lo tanto al existir altos activos específicos y altos controles podemos afirmar que se conforma un Subsistema estrictamente Coordinado de mermeladas de frutas tropicales.

El Precio, plazo, salvaguardas, activos específicos están parcialmente alineados, determinando que aún no es completamente eficiente el Subsistema Estrictamente coordinado de mermeladas tropicales, por motivos que muchas veces escapan a la planificación del proceso productivo.

La materia prima es un producto perecedero, que sufre variaciones en su tiempo y cantidad cosechadas resultado de alteraciones climáticas, esto altera los plazos y cantidades de entrega, los productores trabajan fuertemente con el equipo técnico para superar estas dificultades.

CEPICAFE es el coordinador general de todas las operaciones, se encarga de sistematizar todos los procesos involucrados desde la coordinación vertical o contratos para adquirir todos los insumos, las coordinaciones de acopio, procesos productivos de acuerdo a la demanda, hasta el cierre de la comercialización enmarcada o regulada en el comercio justo. Todo este desarrollo facilitó su inserción en el nicho de Comercio Justo.

CEPICAFE, a través de sus profesionales, se encarga de controlar y evaluar cada una de las etapas para a su vez garantizar a la certificadora y al comprador la respectiva trazabilidad, calidad, controles, cantidades y plazos de entrega. Se encarga de involucrar a todos los actores y logra que las mermeladas de frutas tropicales se vengán desarrollando dentro de los programas establecidos. El mismo se resume en la tabla siguiente:

Tabla 2 . Atributos de las transacciones en el subsistema de panela granulada en Perú.

Transacción	Frecuencia	Incertidumbre	Especificidad de Activos	Costos de Transacción	Estructuras de gobernanza que prevalecen	Alineación de la Transacción
T1.1 Proveedor de Maquinarias Producción	Baja	Baja	Bajo	Bajo	Mercado	Si
T1.2 Proveedor de Semillas Productor	Alta	Baja	Alto	Bajo	Coordinación vertical	Si
T1.3 Proveedor de Abonos Orgánicos Productor	Alta	Baja	Alto	Bajo	Integración Vertical	Si
T1.4 Provisión de sacos y bolsas Productor	Alta	Baja	Alto	Medio	Contrato	Si
T1.5 Provisión de combustible Producción	Alta	Baja	Bajo	Bajo	Mercado	Si
T1.6 Provisión de Cajas Procesamiento	Alta	Baja	Alto	Bajo	Contrato	Si
T1.7 Provisión de Frascos Procesamiento	Alta	Baja	Alto	Bajo	Contrato	Si
T4 Industria Distribuidor	Alta	Media	Alto	Medios o Altos	Contratos o formas híbridas	Si

Fuente: Elaboración propia, 2014

CEPICAFE, debe seguir fortaleciendo la organización y coordinación con los productores, planta de procesamiento y comercializadores tanto a nivel vertical y horizontal, para de esta forma hacerse sustentable y sostenible en el tiempo el SSEC, basándose en la innovación y diferenciación de sus productos a través de su activo específico que son las certificaciones; esto hará que sean muy competitivos en el actual y futuro mercado manteniendo la vinculación de sus principales actores, la reducción de los costos de transacción, el aprovechamiento de economía de escalas y poder de negociación en la venta de su producto, siendo un ejemplo para la réplica en otras regiones del país y el mundo.

Es importante resaltar la iniciativa de sus líderes en apostar e involucrarse en el desarrollo de nuevos productos, el desarrollo organizativo promovido por estos productores, se ve consolidado en la integración del equipo profesional multidisciplinario que diseñó las estrategias adecuadas a través de la experiencia desarrollada con otros productos, así se logró fortalecer y desarrollar el SSEC de mermeladas tropicales a través de la capacitación de la organización a nivel institucional con el aprendizaje y uso de nuevas reglamentaciones y leyes favorables a los Agronegocios, así como el desarrollo de proyectos productivos en contrapartida con las entidades públicas y privadas que apoyan el desarrollo de los pequeños productores, el nivel organizacional se articuló en mejorar e integrar nuevos productores y organizaciones que apostaban por el desarrollo de este sistema organizativo; el desarrollo tecnológico con la incorporación de nuevas tecnologías respetando los protocolos de la certificación y comercial aprovechando la confianza generada con otros productos para la inserción de mermeladas de frutas tropicales en el mercado internacional.

Finalmente la inserción de mermeladas tropicales en el Comercio Justo enmarca una conformidad por parte de todos los involucrados ya que este paga un precio diferencial por la mermelada a CEPICAFE y lo obliga a pagar también un precio diferencial establecido dentro del comercio justo por las frutas tropicales, este pago es percibido por el productor el cual ve que los esfuerzos de adaptarse a esta dinámica lo ve retribuido en un precio muy diferente al del mercado, adicionalmente el comercio justo involucra un paquete de beneficios adicionales para los productores, pero este precio diferencial es el punto más valorado por estos.

8.5. Ambiente Comercial de CEPICAFE:

8.5.1. Estrategias Utilizadas

Para lograr la inserción comercial se tienen en cuenta los aportes de Porter, las estrategias utilizadas por la asociación CEPICAFE se ubicarían en: ejerce un liderazgo en costos (tipo 1), y por las características de nuestro producto a través de la diferenciación (Tipo 3).

Liderazgo en Costos (Tipo 1)

- Aprovechó el bajo costo de la mano de obra, bajo costo de procesamiento y diversidad de las frutas tropicales.
- Utilizó la experiencia y el conocimiento productivo, tecnológico, logístico y empresarial del desarrollo de otras cadenas de productos previamente insertadas, para optimizar la cadena de la mermelada de frutas tropicales en el comercio justo. (asemejar a la curva de la experiencia que indica Porter)

Diferenciación (Tipo 3)

- Desarrolló una estrategia de diferenciación, basada en la certificación de comercio justo como alto activo específico, también el uso de especificidades donde resaltan el procesamiento de la fruta y el packaching que le permite direccionarse a un mercado que paga un plus adicional reconociendo el trabajo de pequeños productores en vías de desarrollo.

Los sellos de certificación utilizados por la organización, han demostrado ser activos fundamentales para el reconocimiento de sus características diferenciales. Los productos de comercio justo, son avalados por organizaciones especializadas como son la Fair Trade Foundation, la cual a través de la certificadora International Labeling Organizations (FLO), imprime su sello a los productos que alcanzan los estándares internacionales de comercio justo. (Fairtrade, 2003). En el gráfico 1, se presentan los aportes de Porter (1998) la estrategia utilizada por esta asociación.

Gráfico 1. Estrategias genéricas de Porter

VENTAJA COMPETITIVA		
	Líder en costo	Líder en diferenciación
Para todo el mercado	Liderazgo total en costo	Liderazgo total en diferenciación
Para nicho o segmento	Liderazgo enfocado en costo	Liderazgo enfocado en diferenciación

Fuente: Porter, 1998.

- CEPICAFE define el precio final de mermeladas previa negociación con el comprador Sociedad Cooperativa de Producción Echange Equitable, pero los acuerdos deben ser avalados por FLO el cual obliga a que dicha negociación respete un precio justo pagado al productor de frutas. Igualmente para el precio final de mermelada existen intervalos sobre los cuales se fija este precio.
- El precio final establecido debe involucrar: un precio justo al productor por su fruta certificada, el pago de materiales e insumos para el proceso, los gastos y costos indirectos del proceso, el pago de mano de obra a los que procesan la mermelada y la ganancia respectiva para la organización de lo cual debe derivar el 20% en obras asistenciales para los productores.
- CEPICAFE comercializó las mermeladas en el mercado de comercio justo, este a su vez exige a CEPICAFE, pagar el precio de comercio justo establecido para la fruta de sus productores, lo que permitió un manejo diferencial de precio, que se presenta en la Tabla 3.

Tabla 3. Comparativo de precios de frutas tropicales

Frutas	Costo productor	Precio percibido por CEPICAFE	Utilidad comercio justo	Precio del mercado spot	Utilidad mercado spot
Piña	0.26	0.45	0.18	0.36	0.09
Maracuyá	0.26	0.54	0.27	0.36	0.09
Limón	0.18	0.46	0.28	0.25	0.07
Papaya	0.22	0.50	0.28	0.36	0.14
Naranja	0.20	0.46	0.27	0.36	0.16
Mango	0.30	0.54	0.23	0.36	0.05

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de esta certificación y analizando la tabla anterior se puede ver el diferencial significativo en kilos entre lo percibido por los productores de CEPICAFE y los productores que comercializan en el mercado spot, vemos que la diferencia de la utilidad entre ellos es de USD \$0.09 que representa el 100% adicional en la piña, USD \$0.18 que representa el 200% adicional en el maracuyá, USD \$0.21 que representa el 400% adicional por el limón, USD \$0.14 que representa el 100% adicional por la papaya, USD \$0.09 que representa el 70% adicional por la naranja y USD \$0.18 que representa el 400% adicional por el mango. Estos precios percibidos por el productor compensan su complicada labor en el campo.

CEPICAFE utilizó la confianza generada en el mercado, siendo una organización seria y comprometida con los aspectos de calidad, cantidad y continuidad, los actuales compradores tienen la predisposición de adquirir nuevos productos para ampliar su portafolio ofertado. Los mismos cuentan con el desarrollo de una certificación de comercio justo.

La conformación de esta organización ha permitido que productores de pequeña escala se organicen de tal forma de poder llegar con sus productos al mercado externo en este caso al comercio justo. La certificación es parte de la estrategia de diferenciación y colabora con el posicionamiento de la mermelada de frutas tropicales. Adicionalmente CEPICAFE es la única organización involucrada en el rubro de frutas y mermeladas en el comercio justo en el Perú.

A su vez se considera importante mencionar las barreras comerciales que presentan los principales compradores internacionales de este producto. A continuación se desarrollan.

Barreras comerciales y sanitarias en mercados europeos

A pesar de la política de apertura de mercados por parte del Perú a través de los convenios de libre comercio, se observa que la protección a la industria es una fuerte barrera comercial para CEPICAFE, pues los productos con altos activos específicos, deben pagar un alto arancel de entrada al destino, así como estrictas medidas sanitarias al ser un producto de consumo humano directo. (Torres, 2010)

Factores ambientales

La estacionalidad como parte del constante abastecimiento de materia prima para la producción de las mermeladas de frutas tropicales, muchas de las frutas utilizadas tienen un periodo estacional de producción anual el cual si no es bien planificado y organizado su manejo provoca problemas con la entrega de la fruta y por lo consecuente de la mermelada.

Asimismo a pesar de la planificación y organización en función a la estacionalidad existen riesgos por parte del cambio climático y cambios meteorológicos no previstos que conllevan a adelantos o retrasos de cosechas, pérdidas de las mismas o acopio muy por debajo de lo planificado, todo esto se vería reflejado en variaciones de las cantidades acopiadas. (Torres, 2010)

9. Conclusiones

En el Perú el desarrollo de la agricultura ocupa un 30% del territorio, de este el 60% es realizado por pequeños productores, que presentan diversas dificultades con la comercialización de sus productos, estos problemas provienen de las deficiencias logísticas, bajos volúmenes producidos, perecibilidad y baja productividad en el campo y de la volatilidad de los precios, poder de mercado y asimetría de la información en el mercado.

En el Noreste Peruano existe una gama de frutas tropicales con certificación de comercio justo, pero el pequeño productor encuentra grandes dificultades en la comercialización de sus productos, esto obligó la necesidad de generar innovaciones, sobre todo a nivel organizacional y comercial. De esta forma se integran conformando una organización de pequeños productores denominada CEPICAFE.

Se logró identificar y describir las fortalezas desde el punto de vista organizacional y las estrategias comerciales en las que se apalancó el crecimiento y la inserción del producto mermeladas de frutas tropicales del Perú, para ingresar en el comercio justo, y mejorar así, la inserción de pequeños productores en el mercado internacional.

Se caracterizó la conformación de un SSEC basándose en el impulso dado a través de los productores líderes al conformar la organización CEPICAFÉ y la inserción en esta de un equipo profesional multidisciplinario que desarrolló y logró la comercialización de sus productos en nichos de mercados con certificaciones, esto se logró gracias a la buena alineación de sus actores, las transacciones, estructuras de gobernanza, los procesos tecnológicos y el tipo de coordinación utilizados.

Las fortalezas organizacionales que permitieron a CEPICAFE apalancar su crecimiento y la inserción del producto mermeladas de frutas tropicales del Perú, en el mercado externo son la conformación de un Subsistema Estrictamente Coordinado, el desarrollo de actores identificados con la organización y la experiencia organizativa adquirida con otras cadenas productivas.

El Subsistema de Agronegocios de mermeladas de frutas tropicales es en la actualidad una red desarrollada e implementada sobre la base de otros Sub Sistemas de Agronegocios de Comercio Justo previos de CEPICAFE, estos habían logrado la identificación y desarrollo de sus diversos actores y sectores lo que facilitó el desarrollo, inserción y comercialización de las mermeladas de frutas tropicales.

El Comercio Justo constituye una estrategia de diferenciación basada en ciertos valores éticos que rigen los procesos productivos. Dado que los atributos del producto no pueden ser detectados a simple vista por el consumidor, requieren de una certificación de terceros. Uno de los factores importantes para lograr certificaciones que permitan el fácil ingreso al mercado externo, es el fuerte avance e innovación organizacional y tecnológico implementado en el SSEC, teniendo como resultado mayor productividad, mejores técnicas de trabajo, mayor conocimiento y productos de altísima calidad y así satisfacer la exigencias impuestas por la demanda.

El Comercio Justo se presenta como una alternativa comercial enfocada en la defensa del pequeño productor a través de la construcción de relaciones equitativas a largo plazo entre consumidores finales y productores primarios de países considerados en desventaja económica/competitiva.

Teniendo en cuenta los aportes de Porter, se identifica en el caso CEPICAFE la utilización de estrategias comerciales para apalancar la inserción y desarrollo del producto mermeladas de frutas tropicales del Perú en el mercado externo, la utilización del liderazgo en costos a través del desarrollo del producto optimizando el SSEC, y la diferenciación a través de la certificación de comercio justo, aprovechando la confianza generada en el mercado.

El presente trabajo muestra que el desarrollo organizacional y comercial de CEPICAFE contribuyó a la inserción y desarrollo de las mermeladas de frutas tropicales en el mercado externo, esto se corrobora con la conformación del SSEC de mermeladas de frutas tropicales donde destaca la alineación de las estructuras de gobernanza, la buena coordinación entre los actores que permitió reducir los costos de transacción y el desarrollo de las estrategias comerciales adecuadas permitió apalancar la inserción del producto en el nicho de mercado de comercio justo, donde consideramos adecuada la aplicación de este modelo en este Agronegocio y puede servir de réplica en otros similares.

10. Referencias bibliográficas

- Bonoma, T.V. 1985. Case research in marketing: Opportunities problems, and a process. *Journal of Marketing Research*, Vol. 22.
- Cassell y Simon, 1994. *Qualitative research in work contexts. Qualitative methods in organizational research: A practical guide.* Cassel & Simon (Eds.). Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Coase, R. 1960. The problem of the social cost. *Journal of Law and Economics*, Vol. 3, October.
- Fairtrade. 2003. *Fair Trade Trends in US, Canada & the Pacific Rim*
- Joskow. P. *The New Institucional Economics: Alternative Approaches.* JITE 1995
- Kenemy, J. 1959. *A Philosopher Looks at Science.* New York: D. Van Nostrand.
- Lazzarini, S.G. *Estudios de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitacoes do método.* En: Farina, E. et al. (Coor). *Estudios de Caso em Agribusiness.* São Paulo: ed. Pionera, p. 9-23. 1997.
- Peterson, C. 1997. *La Epistemología de los Agronegocios. Pares, Métodos y Rigor.* Foro de Investigación de Agronegocios. Universidad del Estado de Michigan.
- Peterson, C. 2011. *An Epistemology for Agribusiness: Peers, Methods and Engagement in the Agri-Food Bio System.* IFAMR Vol 14 Issue 5.
- Porter, M. (1980) *Competitive Strategy*, Nueva York.
- Porter, M (1998) *La ventaja competitiva de las naciones*
- Torres, G. 2010. *Prácticas tecnológicas y organizacionales exitosas de exportación en el norte del Perú.*
- Williamson, O. 1985. *The economic institutions of capitalism.* New York, Free Press.
- Williamson, O. 1991. *Comparative Economic Organization The Analysis of Discrete Structural Alternatives.* *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 2. (Junio), pp. 269-296.
- Williamson, O. 1996. *The Mechanisms of Governance.* Oxford University Press. NY.
- Yin, R.K. 1989. *Case study research: Design and methods.* Newbery Park: SAGE Publications. Edición Cultural.

Internet websites:

<http://www.coop.co.uk>

<http://www.coop.co.fr>

<http://www.coop.co.uk/>

<http://www.ethiquable.com>

<http://www.fairtrade.org.fr>

<http://www.fairtradefederation.com>

<http://www.fairtrade.net>

<http://orientacion.sunat.gob.pe>

<http://www.senasa.gob.pe>

www.sierraexportadora.gob.pe

ANEXOS

FICHA TECNICA DE MERMELADA DE PAPAYA CON MARACUYA

Muestra			
PAPAYA - MARACUYA			
<i>Ficha técnica</i>			
<i>Ingredientes</i>	<i>%</i>	<i>Parámetros</i>	
Pulpa de Papaya	35.68		
Pulpa de Maracuya	24.00	Brix:	65-68
Azúcar	39.79	Acidita:	29 mq/100 gr.
Pectina	0.53	Ph:	2.8 - 3.2
		Fecha proceso:	

EPOCA DE PRODUCCION : Todo el año.

ALMACENAMIENTO : A temperatura ambiente.

Una vez abierto el contenido mantener refrigerado.

CARACTERISTICAS FISICO QUIMICAS

ASPECTO : Producto pastoso presentado en frascos de 240 gr y
bolsas de 250 gr.

OLOR : Característico de la fruta.

COLOR : Característico de la fruta.

SABOR : Característico al producto

TEXTURA : Firme

MATERIAS EXTRAÑAS : Ausencia

CARACTERISTICAS MICROBIOLÓGICAS

Hongos y levaduras (UFC/g) : < 10 Estimado

SALMONELLA : Ausencia

FICHA TECNICA DE MERMELADA DE LIMON

Muestra			
LIMON (cáscara de limón)			
Ficha técnica			
Ingredientes	%	Parámetros	
Pulpa de Limón	24		
Líquido de gobierno	33	Brix:	58-65
cáscaras de limón	2	Acidita:	25 mq/100 gr.
Azúcar	40	Ph:	2.2-3
Pectina	1	Fecha proceso:	

EPOCA DE PRODUCCION : Todo el año. Disminuye entre setiembre a diciembre

ALMACENAMIENTO : A temperatura ambiente.

Una vez abierto el contenido mantener refrigerado.

CARACTERISTICAS FISICO QUIMICAS

ASPECTO : Producto pastoso presentado en frascos de 240 gr y bolsas de 250 gr.

OLOR : Característico de la fruta.

COLOR : Característico de la fruta.

SABOR : Característico al producto

TEXTURA : Firme

MATERIAS EXTRAÑAS : Ausencia

CARACTERISTICAS MICROBIOLÓGICAS

Hongos y levaduras (UFC/g): < 10 Estimado

SALMONELLA : Ausencia

