

**Conserva del palmito peruano como especialidad,
Estudio de caso de la Cooperativa APROPAL.**

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

Ruíz Pérez Martha

Ingeniero Agroindustrial - Universidad Nacional de San Martín, Perú - 2011

Lugar de trabajo: Universidad de Buenos Aires.



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

2015

TUTOR/ES

Tutor

Evangelina Gabriela Dulce

Ingeniera Agrónoma, UBA

Magister. Área Agronegocios y Alimentos, UBA

JURADO DE TRABAJO FINAL

Tutor

Evangelina Gabriela Dulce

Ingeniera Agrónoma (UBA)

Magister. Área Agronegocios y Alimentos (UBA)

Jurado

Hernán Palau

Ingeniero Producción Agropecuaria (UCA)

Magister. Área Agronegocios y Alimentos (UBA)

Jurado

Graciela Beatriz González

Ingeniera Agrónoma

Magister. Área Agronegocios y Alimentos (UBA)

Fecha de defensa del Trabajo Final: 01 de DICIEMBRE de 2015

DEDICATORIA

Dedico de manera especial a mi madre **Martha Pérez Díaz**, pues ella fue el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentó en mí las bases de responsabilidad y deseo de superación.

Y a todos mis amigos y seres queridos, por su apoyo incondicional y gran cariño.

AGRADECIMIENTO

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía. Algunos están aquí conmigo y otros en mi país, en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	vii
ABREVIATURAS.....	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Estructura del trabajo	1
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Delimitación.....	4
1.4 Objetivos	4
1.4.1 <i>Objetivo general</i>	4
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i>	4
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA Y MARCO CONCEPTUAL	5
2.1 Metodología	5
2.1.1 <i>Análisis cualitativo o descriptivo.</i>	6
2.1.1.1 Tres Vías de Joskow	6
2.1.1.2 El modelos de las 5 fuerzas de Porter.....	7
2.1.1.3 Análisis FODA	7
2.2 Marco conceptual.....	8
2.2.1 <i>Vía del entorno institucional</i>	8
2.2.2 <i>Vía de la moderna organización industrial</i>	8
2.2.3 <i>Vía de las estructuras de gobernancia</i>	9
CAPÍTULO 3. EL PALMITO EN CONSERVA	13
3.1 Definición del producto.....	13
3.1.1 <i>El palmito en conserva de APROPAL como un producto especialidad</i>	13
3.1.2 <i>Variedades genéticas del Pijuayo – Palmito</i>	13
3.1.3 <i>La conserva de Palmito como Producto Gourmet</i>	13
3.2 El Sistema de Agronegocios – SAG del palmito en conserva	14
CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE LA VÍA DEL AMBIENTE INSTITUCIONAL.....	16

4.1	Contexto nacional.....	16
4.2	Contexto internacional	17
CAPÍTULO 5. ESTUDIO DE LA VÍA DE LA MODERNA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL		19
5.1	El Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	19
5.1.1	<i>Poder de negociación de los Compradores</i>	<i>19</i>
5.1.1.1	Consumidor Peruano	20
5.1.1.2	Consumidor internacional	20
5.1.2	<i>Poder de negociación de los Proveedores</i>	<i>24</i>
5.1.3	<i>Amenaza de ingreso de nuevos competidores</i>	<i>24</i>
5.1.4	<i>Amenaza de Productos Sustitutos.....</i>	<i>25</i>
5.1.5	<i>Rivalidad entre los competidores</i>	<i>25</i>
5.2	Principales países Exportadores:.....	25
5.2.1.1	Participación de la empresa dentro del mercado exportador:.....	29
5.2.1.2	Rivalidad por materia Prima:	30
5.3	Análisis FODA.....	30
5.4	Estrategias genéricas	32
5.4.1	<i>Estrategias de diferenciación.....</i>	<i>32</i>
5.5	Análisis del conflicto comercial.....	33
CAPÍTULO 6. ESTUDIO DE LA VÍA DE LAS ESTRUCTURAS DE GOBERNANCIA.....		35
6.1	El SAG y sus transacciones.....	35
6.2	La dinámica de APROPAL.....	36
6.3	Descripción de la participación de actores claves.....	36
6.3.1	<i>Proveedores de Materia Prima</i>	<i>36</i>
6.3.2	<i>Proveedores de envases.....</i>	<i>36</i>
6.3.3	<i>Intermediarios - Bróker.....</i>	<i>36</i>
6.3.4	<i>Consumidores o clientes.....</i>	<i>37</i>
6.4	Atributos de la transacción.....	37
6.5	Estructura de Gobernanza para cada transacción.....	40
6.6	Estructuras de Gobernanza Óptimas	41
6.7	Esquema de contratación.....	41
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES		44
CAPÍTULO 8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ubicación de APROPAL en el departamento de San Martín.....	4
Gráfico 2: Modelo de las cinco fuerzas de Porter (1998).	7
Gráfico 3: El SAG del palmito en conserva de la región San Martín.	15
Gráfico 4: Ventas de productos gourmet en Estados Unidos, en millones.	21
Gráfico 5: Principales destinos de exportaciones de palmito 2014.	23
Gráfico 6: Tipos de presentaciones de palmito en conserva.	23
Gráfico 7: Mapa de distribución de las áreas potenciales para el establecimiento de pijuayo para palmito.....	28
Gráfico 8: Exportaciones de conservas de palmito, periodo 2012 – 2014.....	29
Gráfico 9: Relaciones de transacción en el SSAG del palmito en conserva de APROPAL.	35
Gráfico 10: Estructura de gobernancia óptima.	41
Gráfico 11: Esquema de contratación.	42

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Atributos de los consumidores que son tomados por los importadores.	22
Cuadro 2: Países exportadores del palmito en conserva, año 2012.....	25
Cuadro 3: Áreas instaladas de palmito y áreas potenciales.	28
Cuadro 4: Principales empresas exportadoras de palmito en el Perú.	29
Cuadro 5: Análisis FODA de la cooperativa APROPAL.....	30
Cuadro 6: Estrategias competitivas genéricas.	32
Cuadro 7: Atributos de la transacción del SAG de APROPAL.	38
Cuadro 8: Cuadro resumen de las transacciones del negocio de la cooperativa APROPAL.	43

ABREVIATURAS

APROPAL: Asociación de Productores de Palmito Alianza

GORESAM: Gobierno Regional de San Martín

CICO: Coordinadora del Centro de Información e Inteligencia Comercial

FDA: Food and Drogas Administración

NASFT: Asociación Nacional para el Comercio de Alimentos Gourmet

CT: Costos de Transacción

MINTEL: Ministerio de Telecomunicaciones de Ecuador

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal identificar y describir los aspectos y factores en las que se apalancó la Cooperativa APROPAL a través de la Asociación de Productores para Palmito Alianza, para el éxito en la inserción comercial del palmito en conserva como especialidad en los mercados más exigentes del mundo.

La metodología utilizada fue el análisis estructural discreto a través del estudio de caso, se utilizó fuentes de información primaria y secundaria. En el enfoque teórico se desarrolló el modelo de las tres vías como son: vía del ambiente institucional, vía de la moderna organización industrial y vía de la estructura de gobernancia.

Los resultados obtenidos en el ambiente institucional informal mostraron que el gran nivel de acción colectiva por parte de los productores les permitió trabajar en forma conjunta con una mejor capacidad de respuesta ante las perturbaciones pasadas, sumado a ello las reglas de juego formales estable con políticas orientadas a impulsar la inversión, y fomento de las exportaciones. En la vía de la Moderna Organización Industrial, se obtuvo como resultado, que **las características del producto satisfacen las exigencias de la demanda internacional** y con una tendencia creciente del consumo a nivel nacional.

La variedad *Bactris Gasipaes* H.B.K del pijuayo, el **know how** propio de la empresa, y la clasificación de la conserva de palmito como un **producto gourmet**, y la **marca comercial, lograron insertarlo dentro de la línea de productos de especialidades**. En las exportaciones del 2014, la empresa se consolidó nuevamente como líder dentro del mercado nacional.

Dentro de los resultados obtenidos en el análisis de las Estructuras de Gobernancia, en **la transacción APROPAL-Bróker (T3) se viene generando cuasi rentas expropiables**, motivo por el cual la empresa actualmente viene realizando estrategias para establecer relaciones alineadas entre APROPAL-Supermercados (T4), de tal manera de independizar parcialmente el servicio de los intermediarios.

Palabras Clave: APROPAL, palmito, especialidad, transacciones, Alianza.

ABSTRACT

This research has as main objective to identify and describe the aspects and factors leveraged in the APROPAL Cooperative through the Association of Producers for Palm Alliance for success in the commercial insertion of canned palm heart as specialty in the most demanding markets of the world.

The methodology used was the case study, through primary and secondary information sources. The theoretical approach was developed through the model of the three ways such as: way of institutional environment, way of the industrial modern organization and the way of structure of governance.

The results of the informal institutional environment showed that the great level of collective action by producers allowed them to work in conjunction with a better capacity of response to past disturbances, joined to this the formal stable game rules with policies guided to encourage investment and exportations. In the way of the modern industrial organization, was obtained as a result, that the product characteristics meet the requirements of the international demand and with a growing trend of the nationwide consumption.

The variety of peach palm *Bactris Gasipaes* HBK, known as own of the company, and the classification of canned palm as a gourmet product, managed to insert into the specialty product line. In exportations of 2014, the company was consolidated again as leader in the national market.

The results obtained in the analysis of governance structures, in the APROPAL-Broker (T3), transaction is generating expropriated quasi rents, for that reason, the company currently is carrying out strategies to establish aligned relationships between APROPAL and Supermarkets (T4) in a way of separate partially the intermediaries' service.

Keywords: APROPAL, palm, specialty, transactions, Alliance.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 Estructura del trabajo

El presente trabajo se estructura de la siguiente manera:

El Capítulo I incluye el planteo del problema, justificación, delimitación y objetivos generales y específicos del estudio.

El capítulo II; se detalla la metodología de investigación y el marco teórico focalizando las herramientas bajo el cual será analizada la información recolectada.

El Capítulo III, contiene la descripción del producto del palmito y las características principales para ser considerado como un producto de especialidad, en este capítulo se incluye además la descripción de la Sistema de Agronegocios del palmito en la Región San Martín.

El capítulo IV, corresponde al análisis del estudio de la vía del ambiente institucional, el cual detalla las reglas de juegos formales e informales tanto a nivel nacional e internacional.

El Capítulo V contiene la vía de la Moderna Organización Industrial analizando la información a través de las 5 fuerzas de Porter y como herramientas de análisis complementario el FODA y las estrategias genéricas utilizadas por la cooperativa APROPAL.

El capítulo V detalla la vía de la estructura de gobernanza, enmarcando la descripción de la cadena, atributos de la transacción, estructura de gobernanza y el esquema de contratación.

El Capítulo VI, contiene las conclusiones del estudio en mérito a los objetivos planteados para tal fin. Por último, en el Capítulo VII se expone la bibliografía utilizada para esta investigación.

1.2 Planteamiento del problema

El palmito (*Euterpe precatoria*) es un producto alimenticio obtenido del cogollo de algunas especies de palmeras originarias de América del Sur y es considerado un producto gourmet exótico de alta demanda en el mercado. Esto se debe a que contiene un alto contenido de fibra, hierro y calcio y no posee colesterol (Codex Stan 297-2009). El palmito es suave, de una textura firme y de un delicado sabor que puede ser utilizado en la mezcla de ensaladas para acompañar los platos principales en las comidas.

Actualmente, la producción de conservas de palmito del Perú abastece al 6% de la demanda mundial. El resto de la demanda es abastecida por Ecuador, Bolivia y Costa Rica, quienes son los principales jugadores y/o competidores en el mercado internacional.

El aporte de esta actividad palmitera al sector productivo peruano alcanza sólo el 0,1 - 0,15% del total de Producto Bruto Interno Agrícola. Sin embargo, se resalta su impacto a nivel socioeconómico al generar muchos puestos de trabajo en toda la cadena productiva regional, creando microeconomías de escala a nivel de campo y de procesamiento durante todo el año (PROMPERÚ, 2015).

La producción y comercialización del palmito peruano en conserva se concentra en pocas empresas. Se encuentran registradas sólo cinco empresas, la Asociación de Productores de Palmito Alianza APROPAL (Alianza – San Martín), Agroindustrias San Pedro SAC (Tarapoto – San Martín), Conservera Amazónica SA CAMSA (Iquitos - Loreto), Agroindustria Santa Lucía SA ASLUSA (Tocache - Ucayali) y Sociedad Agrícola Virú SA (Virú – La Libertad) (PROMPERÚ, 2015).

El palmito peruano es destinado tanto al mercado externo como al interno. Casi toda la producción peruana se dirige a mercados tradicionales como los EE.UU., Francia, España, entre otros. Mientras, sólo el 1% de la producción nacional es destinado al mercado local de Lima, Arequipa, Tarapoto, Pucallpa, Piura, Cuzco, Iquitos, etc. Las marcas más ofertadas son la “Orquídea” (APROPAL) y “Palmito Santa Lucía” (ASLUSA).

En la Región San Martín, el cultivo del palmito se inició en el año 1997, en áreas comprendidas en los territorios de las Provincias de Lamas y Tocache. Las plantaciones se instalaron como parte del paquete de cultivos alternativos a la hoja de coca.

Durante el año 1999, se forma la Asociación de Productores de Pijuayo para Palmitos, en la localidad de Alianza provincia de Lamas en la región San Martín, quienes con el apoyo de la Cooperación Española y el Gobierno Regional, implementan su planta de conservas mediante la denominación jurídica, ALIANZA S.A. y actualmente Cooperativa APROPAL.

A partir de esto, la cooperativa centra sus sólidas bases en el grado de coordinación que existe entre los Productores (a través de su junta directiva) y gerente general para la toma de decisiones, logrando así posicionarse en el puesto número cuatro de las principales exportadoras del mundo, y líder en nuestro país con el 42% de participación del total exportado, la producción de la empresa va dirigida al mercado exterior (99%) y al mercado nacional (1%) teniendo como mercados principales a Francia, España, Bélgica, Líbano y EEUU, consta de aproximadamente 500 productores asociados y más de 200 no asociados, con un promedio de 2 a 5 hectáreas por productor.

Teniendo en cuenta que llamamos performance a la relación entre el valor de un resultado o producto y el coste de las tareas, actividades, procesos o recursos requeridos para lograrlo. (Brethower, D., 1998) y debido al éxito alcanzado por APROPAL, en la inserción de su producto especial en los mercados más exigentes del mundo, surgen como preguntas de investigación: **¿Cuáles son las acciones que la Asociación realizó para lograr que su producto sea una especialidad e insertarla en el mercado mundial?**

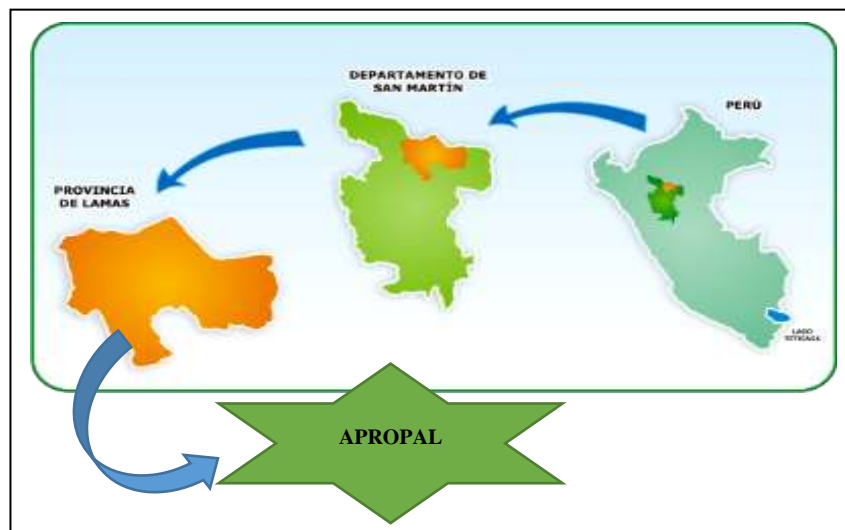
La relevancia de realizar el presente estudio de caso aplicado a la cooperativa APROPAL, es conocer como esta empresa ha logrado convertirse en una empresa líder en exportaciones hacia el mercado internacional, a través de un producto especial, como es el palmito en conserva.

Considerando además los únicos estudios encontrados en relación a este negocio solo a nivel sectorial - regional, mas no se focalizan en el estudio de una organización en particular, surge la originalidad de este trabajo sustentada en el abordaje del marco teórico de la Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios, buscando así contribuir con la investigación de una organización, que puede ser modelo para otros tipos de negocios agroalimentarios similares.

1.3 Delimitación

El estudio se encuentra delimitado tanto temporal como espacialmente. A nivel temporal fue definido dentro del contexto comercial de conservas de palmito de APROPAL y sus demás competidores en el mercado, durante las últimas campañas.

Gráfico 1: Ubicación de APROPAL en el departamento de San Martín.



Fuente: Elaboración propia.

A nivel espacial o geográfico (ver Gráfico 1), la investigación se enmarca dentro del área de influencia de APROPAL, específicamente en el centro poblado de Alianza, en la región San Martín - Perú.

1.4 Objetivos

1.4.1 *Objetivo general*

Analizar la Cooperativa APROPAL, identificando los factores en los que se apalanca el éxito en la inserción comercial del palmito en conserva como especialidad en el mercado externo.

1.4.2 *Objetivos específicos*

- Realizar un estudio de la performance del negocio de palmito en conserva de APROPAL analizando el ambiente institucional, organizacional y las principales estructuras de gobernanza entre los actores de la cadena.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA Y MARCO CONCEPTUAL

2.1 Metodología

La metodología aplicada se enmarca dentro del enfoque de investigación de la epistemología fenomenológica, utilizando el método de estudio de caso para la Asociación de Productores de Palmito Alianza - APROPAL, a partir de las múltiples fuentes de información: entrevistas, archivos, documentos, observación, etc.

La epistemología fenomenológica fue la adecuada para la realización de este trabajo, en virtud de su carácter cualitativo y del enfoque holístico a través del cual se pretende analizar la situación problema (Peterson, 1997).

Para estudiar un fenómeno humano, el investigador debe entender la naturaleza holística de la situación que lo creó. La realidad está socialmente construida por todos los actores involucrados en los fenómenos. Se lo construye haciendo explícito lo que los tomadores de decisiones saben de manera implícita y, al hacerlo explícito, el conocimiento se puede tornar más objetivo y no subjetivo (Peterson, 1997).

Entre los métodos preferidos para conducir una investigación fenomenológica se encuentran - de manera no excluyente- los de tipo cualitativo: estudios de caso, análisis de archivo, entrevistas y encuestas semi - estructuradas o totalmente estructuradas. Y los métodos que parten de datos categóricos (cualitativos), los de tipo cuantitativo: ensayos de campo, análisis de incidentes críticos, técnicas de grilla de repertorio, análisis por clúster, análisis factorial y análisis conjunto (Dulce, 2012).

A partir de esto, el estudio de casos se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección de los datos y su análisis, existiendo más variables de interés que datos observacionales. De acuerdo con Yin (1994), las conclusiones de un estudio de casos no son generalizables estadísticamente, por lo que el objetivo del investigador es ampliar y generalizar teorías –generalización analítica- y no enumerar frecuencias –generalización estadística.

El presente trabajo de investigación se basa en el estudio de caso de una firma en particular el de APROPAL. Este caso se aborda como estudio de caso simple con una unidad de análisis, caso Tipo 2, diseño incrustado (Yin, 1989). El estudio se desarrolló sobre un solo objeto, proceso o acontecimiento, utilizando dos o más unidades de análisis.

De acuerdo a lo mencionado, el diagnóstico del presente trabajo se desarrolla a través de un *análisis descriptivo del SSEC de la cooperativa APROPAL*.

2.1.1 Análisis cualitativo o descriptivo.

Para este análisis se realizó la recopilación de la información de fuentes bibliográficas como son publicaciones técnicas, trabajos de investigación, artículos de sitios web del sector agroexportador de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), la Asociación de Exportadores (ADEX), Grupo Agronegocios-Perú y del Gobierno Regional Agraria de San Martín, información referida a distintos aspectos institucionales, organizacionales, tecnológicos y comerciales del sector palmitero y principalmente se tomó en cuenta información primaria proporcionado por los representantes de la cooperativa.

Las herramientas metodológicas utilizadas fueron: Tres vías de Joskow, Análisis FODA, cinco fuerzas de Porter y estrategias genéricas.

2.1.1.1 Tres Vías de Joskow

Joskow (1995), en su artículo sobre las aproximaciones alternativas a la nueva economía institucional describe tres vías concurrentes para abordar los temas relacionados con la organización y performance de los mercados. Estas tres vías constituyen campos analíticos que determinan el campo de la nueva economía institucional. En este trabajo se abordaron los siguientes tres aspectos:

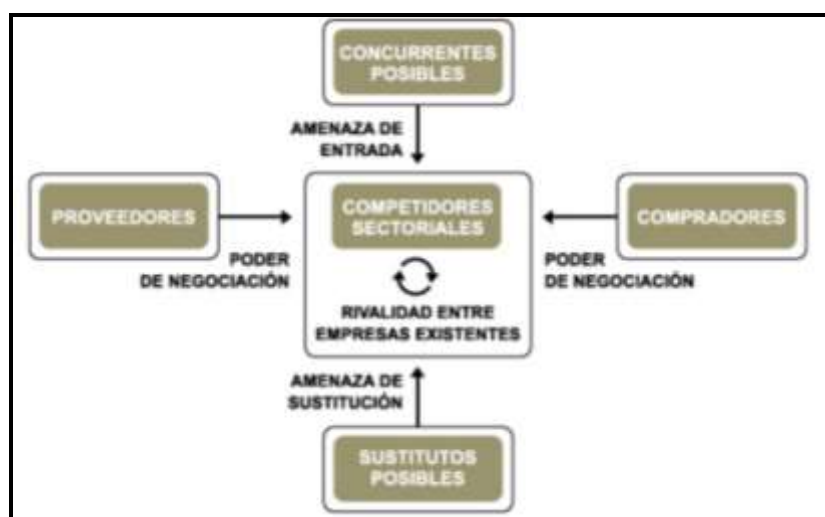
- ***Vía del ambiente institucional***; involucró describir las reglas de juego informales y formales (Normas, leyes, decretos, etc.) adoptadas por el sector y la cooperativa APROPAL.
- ***Vía de la Moderna Organización Industrial***; describe y analiza el ambiente competitivo y las estrategias adoptadas y características de las principales empresas exportadoras del palmito en el mundo. En esta etapa se utilizó las siguientes herramientas: el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1990), el análisis de las oportunidades y amenazas del ambiente externo, así como las fortalezas y debilidades de la organización (FODA), el Benchmarking, las estrategias genéricas, y el análisis del conflicto comercial.

- **Vía de la Estructura de Gobernancia;** en esta sección se realizó un análisis de los costos de transacción, atributos de la transacción (frecuencia, incertidumbre y activos específicos), las estructuras de gobernancia y el esquema de contratación.

2.1.1.2 El modelos de las 5 fuerzas de Porter

El Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor de la Harvard Business School. Es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. El mismo describe cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores (ver Gráfico 2).

Gráfico 2: Modelo de las cinco fuerzas de Porter (1998).



Fuente: Porter (1998).

A través de esta herramienta se pudo determinar la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de las estrategias a aplicar en la empresa.

2.1.1.3 Análisis FODA

Este análisis consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna del sector, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas (Ponce, 2006). La situación interna se refiere a aquellos elementos que se relacionan directamente con la estructura y operación del sector, como los recursos disponibles y las áreas funcionales.

La situación externa se asocia a variables de influencia global, como la economía, política, cultura, tecnología, el marco y regulaciones legales, etc., las cuales a pesar de estar fuera del control del sector, permiten ejercer acciones para aprovechar o disminuir su impacto (Ramírez, 2009).

2.2 Marco conceptual

El marco conceptual en el que se apalanca el trabajo es en el Modelo de tres Vías de Joskow (1995) que contempla la vía de la Moderna Organización Industrial, la vía de la Estructura de Gobernanza y la Vía del ambiente Institucional.

2.2.1 Vía del entorno institucional

Involucra las interrelaciones existentes entre los atributos del entorno institucional y la organización de sus mercados y su rendimiento. La investigación realizada en esta línea ha examinado la evolución y el papel de las instituciones formales e informales que gobiernan los derechos de propiedad en los mercados, en las instituciones del derecho común, las costumbres, las normas y varias instituciones regulatorias, (Joskow, 1995).

2.2.2 Vía de la moderna organización industrial

Según Joskow (1995), Consiste en determinar qué aspectos ofrecen los equilibrios en mercados con conjuntos alternativos de condiciones básicas económicas. El juego consiste en comprender como se combinan las economías de escala y los costos irrecuperables, los números bajos, la información asimétrica, los productos diferenciados y otras características económicas básicas de un mercado con diferentes suposiciones de comportamiento para afectar los equilibrios competitivos imperfectos resultantes y el desempeño de mercado asociado. Es decir, explora el vasto terreno de la competencia imperfecta existente entre los modelos simples de libro, de competencia perfecta, y el monopolio clásico puro.

Pocos son los mercados perfectamente competitivos o monopolios puros. Como resultado, la vía de la moderna organización industrial es muy importante ya que brinda una caracterización más adecuada del término “competencia” en los mercados imperfectamente competitivos. Además puede proporcionar un marco coherente también para examinar cómo los cambios en el entorno institucional (derecho común, la regulación administrativa, política antimonopolio) afectan la estructura y el rendimiento de mercado, el comportamiento de la empresa y el desempeño del mercado (Joskow, 1995).

2.2.3 *Vía de las estructuras de gobernanca*

La vía de la moderna Organización Industrial provee también vinculaciones con la Vía de las Estructuras de Gobernanca porque la presencia de la competencia imperfecta puede hacer que los contratos de integración vertical constituyan una alternativa de gobernanca atractiva ya sea para responder a las imperfecciones de mercado o para mejorar el poder del mercado (Joskow, 1995).

a. Costos de transacción y cuasi-rentas

North (1990) introduce a los costos de transacción como los costos del funcionamiento del sistema económico que no son tenidos en cuenta por la economía neoclásica, destacando a la incertidumbre como la principal fuente de los costos de transacción.

Williamson (1985, 1996) señala que los problemas de las relaciones económicas son problemas contractuales. Afirma que existen fricciones en el funcionamiento de la economía que representan los costos de operar en el mercado. Tales costos ocurren tanto ex ante (formulación, negociación y creación de salvaguardas del contrato) como ex post de la contratación (necesidad de adaptación a las contingencias del ambiente, costo de las estructuras de gobernanca y de las disputas que emergen posterior a la contratación). Estos últimos son los costos de mayor importancia relativa. Los costos de transacción son consecuencia de los supuestos de comportamiento, oportunismo y racionalidad limitada convergiendo en “el problema de la información”: incompleta asimétrica e imperfecta, en el marco de las acciones colectivas (Ordóñez, 2000). Los costos de transacción incluyen los costos de realizar una transacción (cheque o contrato), los costos de las fallas contractuales (cancelación u oportunismo) y los costos asociados con el comportamiento rentístico y la defensa contra en el mismo (Ordóñez, 2000). Los mismos vienen dados por la eficiencia con que una determinada estructura de gobernanca, coordina las relaciones de los agentes económicos en función de la frecuencia, especificidad de los activos e incertidumbre que caracterizan la transacción. (Williamson, 1993).

La falta de alineación de una transacción deriva en conflictos, que se materializan a través de la apropiación de cuasi rentas, asociadas a la inversión en activos específicos, entre eslabones de la cadena (Pérez San Martín, 2003). Klein et al. (1990) definen a las cuasi-rentas como el exceso sobre el valor de un activo por encima de su otro mejor valor de uso o de cambio. Por lo tanto, si aumenta la especificidad de los activos y ante

un escenario de altos niveles de oportunismo, existirá mayor posibilidad de presencia de cuasi rentas expropiables.

Según Williamson (2002), una transacción no está alineada cuando el precio, el plazo, las salvaguardas y los activos específicos del contrato no están tratados simultáneamente en el tiempo, y por lo tanto es altamente probable que se produzca una actitud oportunista por el eslabón siguiente de la cadena.

b. Atributos de la transacción

Los negocios agroalimentarios son una aproximación sistémica que delimita sistemas abiertos construidos verticalmente “del campo al plato” incluyendo a productores, proveedores, industria, comerciantes e I+D. En donde la unidad básica de análisis es la transacción y son los atributos de la transacción, como frecuencia, incertidumbre y activos específicos, los que determinan las distintas estructuras de gobernanza, (Ordóñez, 2000)

La frecuencia, de una transacción es una dimensión de la regularidad de las mismas, y predetermina la elección de la estructura de gobernanza. Además determina el grado de relación entre las partes, para ver si se genera creación de confianza y compromisos creíbles lo que incide en una disminución de los costos de transacción (Williamson, 1993).

La incertidumbre, puede originarse a nivel institucional, tanto en el ámbito formal (leyes, decretos) e informal (cultura, costumbres), producto de un bajo enforcement o respeto de las reglas de juego, generando costos de transacción macro (Williamson, 1993). La incertidumbre como desconocimiento de los eventos futuros, incluye tres aspectos: la incertidumbre ligada a lo contingente, a la falta de comunicación y debida a situaciones de comportamiento en las relaciones de interdependencia (Williamson, 1993).

Los activos específicos, son los determinantes principales para la elección de una estructura de gobernanza, y son aquellos activos que no pueden ser reutilizados sin una sensible pérdida de valor ante un uso alternativo. Cuanto más específico sea un activo, mayor será el riesgo, mayor su pérdida de valor y en consecuencia mayores los costos de transacción en caso de incumplimiento contractual. Entre los diferentes activos específicos se encuentran: activos físicos, activos intangibles (propiedad intelectual:

marcas, patentes, denominaciones de origen), activos de localización (aspectos logísticos), activos de tipo temporal (productos perecederos), recursos humanos (aprendizaje) e inversiones enfocadas en un cliente específico (Ordóñez, 2000).

c. Negocio de Especialidad

Los productos de los Agronegocios de “specialities” o especialidades son diferenciados, es decir, tienen una identidad propia frente al cliente. Son de alto valor agregado, ciclo de vida es corto y de alto riesgo, su destino son los consumidores de distintos segmentos de mercado.

Su estructura de gobernanza esta principalmente ligada a los contratos, aunque en ciertos casos se observa integración vertical. En cuanto a los precios, se les reconoce como formadores de precios (Ordóñez, 2000). Todo lo contrario a los Agronegocios de commodities que son productos homogéneos, cuyo precio es el de los mercados y se los reconoce como tomadores de precio (Ordóñez, 2000).

El objetivo de los Agronegocios de especialidades va más allá de la seguridad alimentaria y se instala en el gusto del consumidor. La estrategia de negocios se basa en la “diferenciación” a través de la innovación permanente, especialización creciente, tecnología, mejora continua de la calidad, etc. (Ordóñez, 2000).

Las especialidades que se lanzan al mercado se sostienen en la diferenciación de producto y en la segmentación del mercado. Estos procesos, debido a la alta especificidad de activos que involucran para agregar valor, son solo viables en el contexto de redes de contratos y otras formas de asociatividad. Las redes de contratos se sostienen en distintos sistemas de aseguramiento de origen y calidad. Las especialidades además se sostienen en el derecho de la propiedad intelectual de marcas y/o patentes (Ordóñez, 2000).

Existen dos instrumentos que se utilizan para comunicar al cliente la diferenciación: los sistemas de aseguramiento y certificación de la calidad y el sistema de propiedad intelectual. Ambos valorizan el proceso de Agronegocios, pero solo la propiedad intelectual lo protege (Ordóñez, 2000).

- Sistemas de aseguramiento y certificación de la calidad: Normas ISO, HACCP, BPM, productos orgánicos. Fairtrade, Rainforest Alliance, entre otros.
- Propiedad intelectual: Marcas Registradas, Denominación de Origen e Identificación Geográfica.

CAPÍTULO 3. EL PALMITO EN CONSERVA

3.1 Definición del producto

Según la Norma Técnica Peruana – NTP (2010), se define al palmito en conserva a los pequeños trozos de tallos tiernos de palmas de la especie *Bactris gazipaes* H.B.K. (palmito) envasados con agua, sal y ácido cítrico en recipientes herméticos y esterilizados convenientemente, de tal forma que se garantice su conservación en condiciones higiénicas como un producto no perecedero. Este producto es una conserva ácida, pues posee un pH final inferior a 4,5.

3.1.1 El palmito en conserva de APROPAL como un producto especialidad

Para que el palmito en conserva de APROPAL sea considerado como un producto especial, se han considerado muchos aspectos entre los que destacan: la utilización de una variedad específica para la zona, la aceptación de producto gourmet de la conserva de palmito en los mercados externos, el Know How, el desarrollo de la marca comercial “La Orquídea” -a nivel del mercado interno-, entre otros. (APROPAL, 2011).

3.1.2 Variedades genéticas del Pijuayo – Palmito

Existen dos variedades de pijuayos utilizados en la producción a nivel nacional. La variedad de la especie *Bactris Gazipaes* H.B.K. con espina (originaria de Utilis-Tucurrique), y la variedad tipo *Bactris Gazipaes* H.B.K. sin espina (originaria de Yurimaguas), (Mora et al, 1999).

La variedad utilizada por los productores palmiteros que abastecen a la cooperativa APROPAL, es la proveniente de la planta sin espina *Bactris Gazipaes* H.B.K., tipo Yurimaguas y Pongo de Caynarachi.

Esta variedad permite a los productores y procesadores una mayor facilidad en labores agronómicas/productivas y manejo de post-cosecha, una mejor calidad para la industria (no requiere el raspado del palmito), facilidad para el pelado durante el proceso industrial, etc.

3.1.3 La conserva de Palmito como Producto Gourmet

Según la Asociación Nacional para el Comercio de Alimentos Gourmet - NASFT, (2011), se define a un producto Gourmet como la gama de más alta calidad dentro de un grupo de alimentos, y que posee un alto valor agregado para su consumo.

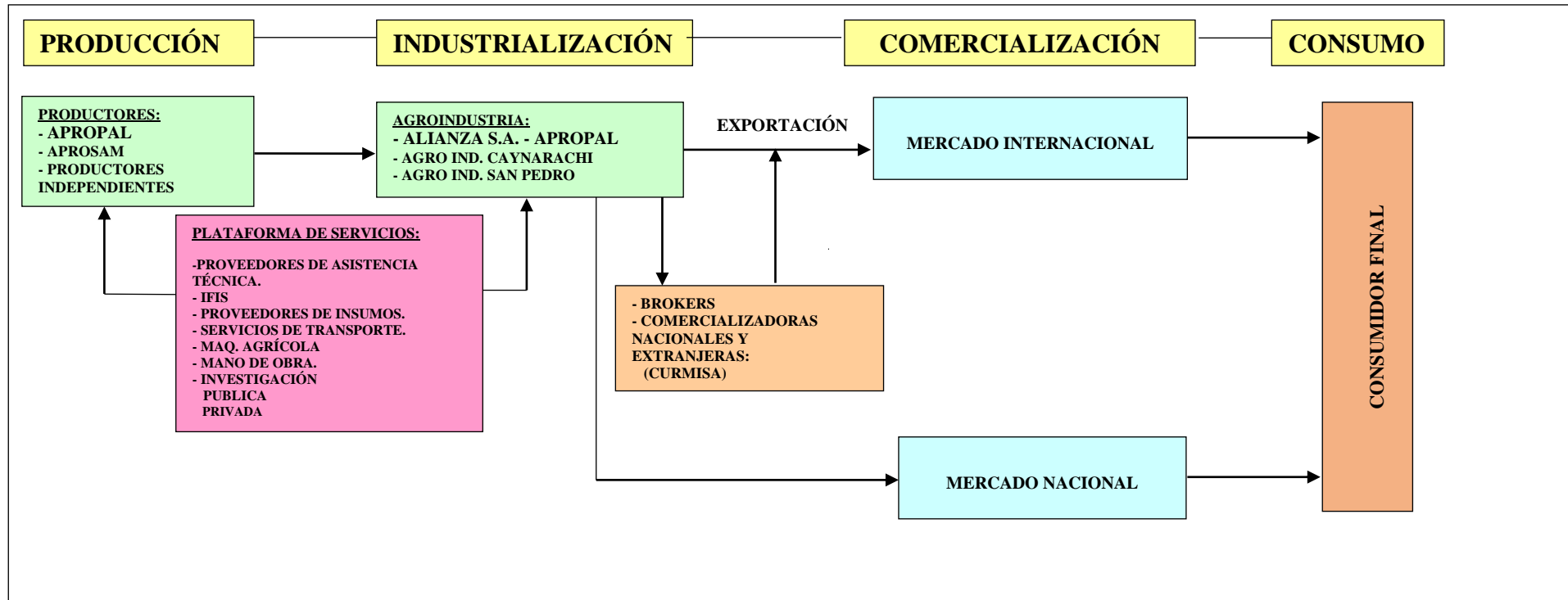
Los alimentos y productos gourmet también son de un nicho de rápido crecimiento impulsado por la tendencia del “masstige”. Tal es así, cada vez más consumidores realizan pequeñas compras de productos de alta calidad y alimentos especiales con denominación de origen.

Entonces, se inserta a la conserva de palmito en esta gama de productos gourmet “de especialidad”, apalancando en su características como su carácter único de terruño, origen exótico, diseño de oferta limitada, envase diferenciado, etc.

3.2 El Sistema de Agronegocios – SAG del palmito en conserva

A continuación se presenta el SAG del palmito en conserva de la región San Martín, identificándose las principales etapas productivas de este negocio agroalimentario

Gráfico 3: El SAG del palmito en conserva de la región San Martín.



Fuente: Adaptado del GORESAM (2012)

CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE LA VÍA DEL AMBIENTE INSTITUCIONAL

Dentro del ámbito institucional, se describen las principales reglas de juego tanto formales como informales en las que se enmarcó y adaptó el negocio de la conserva en palmito de APROPAL, con el fin de buscar el éxito comercial.

4.1 Contexto nacional

Del ambiente institucional informal, se puede verificar la tradición agrícola de los productores. Muchos de los productores palmiteros poseen la tradición intrínseca de sembrar los cultivos tradicionales como son el maíz, plátano, yuca, y sobre todo del cultivo ilegal de la coca (comunicación personal¹).

El hecho de recibir una mayor retribución por el lote producido, fue un pilar que incentivó y comprometió a que muchos productores de estos cultivos tradicionales incurran en la producción del palmito para conserva.

De las tradiciones ancestrales, se observa en los productores la actitud de trabajar de manera asociada. Esto, ha sido otro hecho resaltante a destacar pues este gran nivel de acción colectiva les ha permitido trabajar en forma conjunta en la búsqueda de la mayor ganancia que el negocio pueda dar.

También es de destacar, el desarrollo de diferentes normativas y regulaciones por parte de las entidades públicas peruanas, dando un marco estable para el desarrollo de este negocio. Entre las principales “reglas de juego” se tiene:

- **La Norma CODEX STAN 297-2009**, se aplica a algunas hortalizas en conserva, destinadas al consumo directo, inclusive para fines de hostelería o para re envasado en caso necesario, establece definiciones, clasificación y requisitos que deben cumplir algunas hortalizas en conserva, como las del palmito.
- **Ley N° 258684 - Ley de Organización y Funciones INDECOPI (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual)**. Coordina el proceso para el desarrollo de normas en materia de derechos de protección de los conocimientos, innovaciones y prácticas tradicionales de los pueblos indígenas relacionados con la diversidad biológica.

¹ Entrevista a Valentín Flores Abril, presidente del comité de decisiones de la APROPAL

- **"Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía"**. La presente Ley tiene por objeto promover el desarrollo sostenible e integral de la Amazonía, estableciendo las condiciones para la inversión pública y la promoción de la inversión privada. Los contribuyentes de la Amazonía que desarrollen principalmente actividades agrarias y/o de transformación o procesamiento de los productos calificados como cultivo nativo y/o alternativo en dicho ámbito, estarán exoneradas del Impuesto a la Renta.
- **D.S.077-2003-PCM**, Programa de Intervención Multisectorial del Gobierno Central en el VRAEM y Bajo Huallaga 2013-2016. Mediante el incentivo del cultivos alternativos a la hoja de coca, dentro de ellos el Palmito.
- **Ley N° 26834**. Áreas Naturales Protegidas, los aspectos referidos al acceso a los recursos genéticos, áreas protegidas, aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica y bioseguridad se encuentran regulados en la Decisión 391 de la Comunidad Andina de Naciones.
- **Incentivo DRAWBACK arancelario de la SUNAT**, busca ser un proceso simplificado. El porcentaje de devolución fue aumentado del 5% al 8% como parte del paquete de estímulo económico aplicado como reacción a la crisis internacional (debido al importante efecto esperado sobre el sector exportador).
- **La firma del Acuerdo de Promoción Comercial (APC)** con los Estados Unidos, más conocido como TLC, se concretó a fines del 2007 y constituyó uno de los sucesos económicos más importantes de los últimos años para el sector agroexportador peruano. Este acuerdo entró en vigencia en el 2009, a partir de esto se empezó a potenciar el desarrollo económico del Perú, registrando estadísticas comerciales nunca antes experimentadas en el sector. Los principales productos del agro que actualmente se exportan a Estados Unidos son: café, espárragos, cacao, alcachofa, uva, mango, mandarina, palmito, etc.

4.2 Contexto internacional

Los principales mercados demandantes del palmito en conserva también han desarrollado el establecimiento de reglas y normativas de juego, para el acceso de este producto a sus góndolas. A continuación, se presentan los reglamentos más importantes:

- **Reglamento UE No 258/97** sobre “Nuevos Alimentos” o “Novel Food”, que afecta a los productos que no hayan sido consumidos a gran escala por los consumidores europeos antes de 1997.
- **Requisitos de etiquetado:** Los productos que se comercialicen en Francia al igual que en el resto de la Unión Europea deben cumplir con los requisitos sobre etiquetado destinados a garantizar la protección de los consumidores.
- **Restricciones en el Mercado EEUU:** La reglamentación sobre Bioterrorismo establece diferentes controles que debe pasar el producto para entrar al mercado estadounidense.
- **Regulaciones gubernamentales:** Generalmente éstas son con propósito político como protección a la industria doméstica. En los Estados Unidos, por ejemplo, el palmito debe cumplir con regulaciones del Food and Drug Administration (FDA). Los productos en conserva deben tener un número de aprobación de este organismo para poder exportarlos a ese país.
- **Existen también las barreras no tarifarias:** que consisten en procedimientos a seguir por los importadores para poder introducir un producto al país, al igual que las anteriores tienen propósitos políticos. Generalmente, las barreras no tarifarias, conciernen a elementos externos al producto en sí. Por ejemplo, en Francia se requiere el uso del idioma francés en cualquier oferta, presentación, publicidad -escrita o hablada-, instrucciones de uso, especificaciones o términos de garantía, facturas y recibos.
- **Ley del Bioterrorismo:** esta ley exige que todas las instalaciones que procesen, empaqueten o almacenen productos para su exportación a estados Unidos se registren ante la FDA.

CAPÍTULO 5. ESTUDIO DE LA VÍA DE LA MODERNA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

En el presente capítulo se analizan las condiciones básicas del mercado, número de agentes, interacciones competitivas, comportamiento estratégico, información asimétrica, competencia imperfecta y el poder de negociación del mercado, utilizando las herramientas metodológicas del modelo de las cinco fuerzas de Porter y el análisis FODA. Asimismo, se describen las estrategias genéricas adoptadas por la empresa y los conflictos comerciales del mercado.

5.1 El Modelo de las cinco fuerzas de Porter

5.1.1 Poder de negociación de los Compradores

En esta etapa de análisis se considera dentro de los compradores a los comercializadores (nacionales e internacionales), bróker, supermercados, el consumidor, entre otros. Esta etapa presenta las siguientes características, en relación al negocio de palmito en conserva de AROPAL:

- Alto poder de negociación, ya que establecen las especificaciones que debe cumplir el producto antes de su acceso al mercado.
- Suelen comercializar por medio de grandes volúmenes de producto (hacia el mercado externo).
- En las fluctuaciones del mercado, los compradores tienen la opción de adquirir productos sustitutos como espárragos y alcachofas, que son también altamente demandados en el mercado externo.
- Considerando que si bien es cierto no forman parte de la canasta de bienes primarios, algunos estudios realizados por la CICO (2009), consideran que el palmito para el mercado de Francia forma parte de su dieta diaria, el cual hace que sea un producto relativamente inelástico, por lo que pequeños incrementos en los precios no tienen un efecto negativo en las ventas, mientras que los grandes incrementos si repercuten significativamente en el volumen de ventas.
- Los compradores están dispuestos a pagar el precio de la empresa por cumplir con las características y especificaciones exigidas generalmente presentaciones y formatos.

- Existe contratos informales entre los compradores y proveedores. Para este caso entre la asociación y los bróker en países de destino.

En este contexto se debe tener en cuenta además las características de los consumidores finales tanto del mercado nacional e internacional el cual se detalla a continuación:

5.1.1.1 Consumidor Peruano

El consumidor peruano se caracteriza por ser exigente y racional al momento de tomar decisiones de compra. En este sentido, la calidad aparece como la principal preocupación para el 87% de los peruanos al momento de adquirir un producto, (Nieslen, 2014).

Según Felicísimo (2015), indico que una de las principales características de los consumidores peruanos es la **búsqueda de calidad**. *"Independientemente de su capacidad adquisitiva, el consumidor peruano busca calidad cuando va a comprar, sino le alcanza el dinero compra el producto en formato más pequeño"*. Explicó además que la drástica reducción de la pobreza en nuestro país durante los últimos cinco años ha configurado un excelente escenario para la llegada de más productos Gourmet.

Los consumidores generalmente de la clase media y alta, canalizan su compra a través de los supermercados, restaurantes, hoteles, etc. su consumo es principalmente en ensaladas, salsas, buffet y actualmente ceviches.

Lima, es el principal mercado a nivel nacional se encuentran los Supermercados Plaza Veá, Metro, Wong y Tootus. Las presentaciones demandadas son en envases de hojalata de 420g, 1kg, 3kg y en menor cantidad las presentaciones de palmito entero en vidrio de 460g.

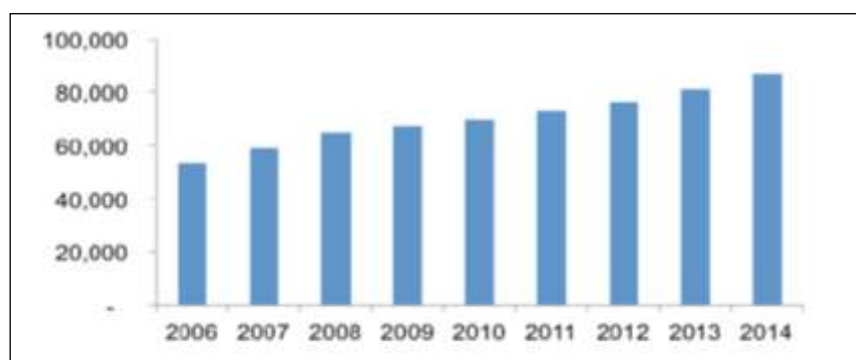
A **nivel regional**, el mercado está conformado por: Supermercado La Inmaculada (Tarapoto), Supermercado Bigote (Tarapoto), Supermercado El centro (Moyobamba), Cadena de Restaurants Rustica (Tarapoto), entre otros. Las presentaciones ofertadas a este mercado, son el palmito entero en envases de Hojalata de 420gr, y el de 1kg, son las presentaciones más demandadas.

5.1.1.2 Consumidor internacional

Según lo reportado por la Asociación Nacional de Alimentos Gourmet NASFT (2011); las características del mercado de los productos Gourmet en este mercado son:

- **Nivel socioeconómico:** el alto nivel de ingresos y el estándar de nivel de vida alcanzado hacen que el consumidor busque cada vez mayor valor agregado en los productos que adquiere y específicamente en los alimentos.
- **Diferenciación/gourmet:** es una tendencia creciente en cuanto a consumo de calidad es el mayor número de consumidores europeos que están incursionando en la compra de productos gourmet y diferenciados, en un proceso conocido como “masstige” o “más prestige”. Es decir, más consumidores realizando pequeñas compras de productos gourmet, este producto se diferencia porque no forma parte del consumo masivo.
- **La protección del medio ambiente, la responsabilidad ética y el respeto de los derechos de los trabajadores:** son tres nuevos protagonistas que, junto con el fabricado en Francia, parecen agotar el contenido de la comunicación de empresas e instituciones.
- **Conciencia ambiental y social:** preocupación por el daño al medio ambiente, por lo cual se consumen productos con sellos verdes, como orgánico y Rainforest Alliance; preocupación por las condiciones laborales de los trabajadores, incluyendo trabajo infantil, para lo cual existen programas como Comercio Justo y Ethical Trading Initiative; preocupación por el bienestar animal, del cual se desprende que los productos no sean probados en animales, o que provengan de granjas en las que los “traten bien”.

Gráfico 4: Ventas de productos gourmet en Estados Unidos, en millones.



Fuente: packaget facts (2014).

En el siguiente gráfico, se muestra la evolución de consumo de este producto en el mercado de Estado Unidos.

Es importante mencionar que según estudios realizados por la NASFT (Asociación Nacional para el comercio de alimentos Gourmet), los consumidores del principal mercado de destino (Francia), el 74% considera importante abastecerse de productos naturales, 41% de orgánicos, 23% de los respaldados por el comercio justo, 18% de productos sostenibles y 15% de los que protegen el medio ambiente tal como se muestra en el Cuadro 1.

Sin embargo los importadores opinan que el mercado de productos gourmet está en constante evolución y que si bien actualmente los productos naturales son lo que gozan de mayor popularidad, aquellos con certificación de comercio justo y armonía con el medio ambiente serán los más influyentes en los próximos seis años.

Cuadro 1: Atributos de los consumidores que son tomados por los importadores.

Atributos	"Si importa"	Porcentaje promedio en las ventas totales
Totalmente naturales	74%	69%
Orgánicos	41%	22%
Comercio justo	23%	18%
Sostenible	18%	37%
Local	15%	35%
Ecológico	15%	40%
Ninguna de las anteriores	21%	-

Fuente: NASFT (2009).

La Cooperativa ha logrado vender una buena imagen a los compradores del extranjero, desde sus inicios en el año 1.999 a la actualidad no solo por la calidad de producto sino también por ser respetuosa de sus compromisos de venta. Los principales mercados son Francia, España, Bélgica y Estados Unidos.

La exportación de Palmitos en el 2014 alcanza los U\$ 4.0 millones con un incremento del 14% sobre el 2013. Los precios FOB alcanzan los US\$ 2,77 kilo promedio. En el Gráfico 5, se muestra los principales países destinos del producto, teniendo como principal mercado con un 49% el país de Francia que se exporto U\$ 2.04 millones (49% del total), le siguió España con U\$760 mil (19%) y Argentina con U\$ 756 mil (18%).

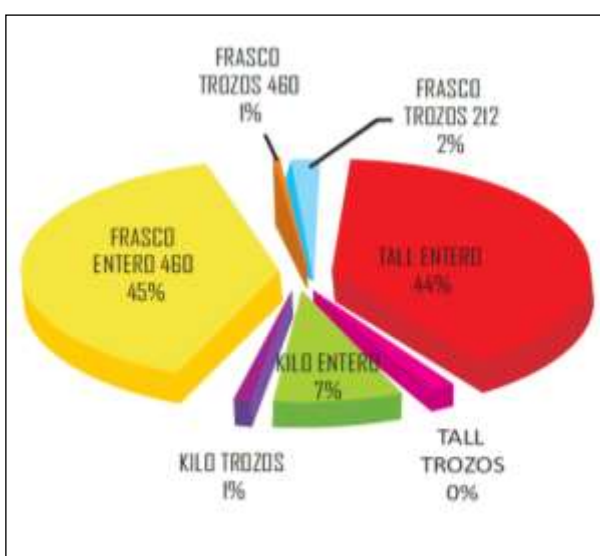
Gráfico 5: Principales destinos de exportaciones de palmito 2014.



Fuente: Agrodata (2015).

Las presentaciones de palmito en conserva de mayor demanda en estos mercados internacionales son los envases de hojalata (Tall entero) y vidrio (Frasco entero). Siendo, el preferido por los consumidores los envase de vidrio debido a sus características de mantener la composición original de los productos, es elegante, buena durabilidad y es amigable con el medio ambiente (reciclable), todo esto a diferencia de los envases de hojalata. Estas preferencias se ven reflejadas en la distribución del Gráfico 6.

Gráfico 6: Tipos de presentaciones de palmito en conserva.



Fuente: APROPAL (2015).

5.1.2 Poder de negociación de los Proveedores

En este eslabón de las cinco fuerzas de Porter centraremos el análisis entre los productores de materia prima no asociados y los asociados a la cooperativa.

- Bajo poder de negociación ya que los proveedores, no cuentan con habilidad para manejar los precios.
- La concentración de los proveedores de Materia prima, se encuentran en el corredor de la zona cerca a la ubicación de la Planta Procesadora.
- Los volúmenes de abastecimiento de materia prima son: entre 13.000 a 15.000 tallos diarios, lo que representa trabajar al 60% de la capacidad instalada de la planta.
- Existen proveedores asociados a la cooperativa por lo que se encuentran integrados verticalmente hacia delante. Un 10% de los proveedores, no forman parte de la asociación, sin embargo cumplen un papel muy importante ya que contribuyen a incrementar el volumen de producción de la industria.
- Los productores no asociados, según el precio y tiempo de pago prefieren vender su materia prima a otras empresas distintas de APROPAL.

Entonces, APROPAL cuenta con el poder de negociación de los productores no asociados, ya que el pago de la materia prima es un porcentaje mayor que el de la competencia, así también se realiza en función a la calidad.

La integración vertical contribuye a sostener la estrategia de este negocio, así como a incentivar el ingreso de nuevos productores no asociados a APROPAL.

5.1.3 Amenaza de ingreso de nuevos competidores

- Para entrar a competir en el mercado se requiere de un elevado capital económico, tanto para la producción del pijuayo para palmito así como la implementación de activos específicos como maquinarias, tecnología, etc. Lo que representa altas barreras de ingreso.
- La empresa cuenta además en el mercado nacional con una marca posicionada “La Orquídea”, lo que limita el ingreso a nuevos competidores.

- Actualmente, existe un proyecto de instalación de una Planta procesadora de Palmito por parte de la empresa Sociedad Agrícola Caynarachi SA, quienes cuentan con grandes extensiones del cultivo y posibles clientes en los mercados destinos (GORESAM, 2014).

5.1.4 Amenaza de Productos Sustitutos

- Uno de los principales productos sustitutos es el esparrago en conserva, el cual se encuentra disponibles también dentro de los principales mercados de exportación del palmito, debido a que también contribuye con fibra y nutrientes específicos para este tipo de mercado. Mediante el análisis realizado se considera que la baja de precio del producto sustituto es una amenaza poco relevante debido al posicionamiento del producto, calidad y modos de preparación.

5.1.5 Rivalidad entre los competidores

Existen aproximadamente 56 países que han exportado bajo la **partida 2008910000**: Palmitos preparados o conservados de otra forma en los últimos cinco años (PROMPERU, 2014), siendo Ecuador el principal país exportador de este producto, y ocupando el cuarto lugar el Perú.

5.2 Principales países Exportadores:

Los principales países productores y exportadores de palmitos en conserva son Ecuador, Bolivia, Costa Rica y Perú (ver Cuadro 2). Estos cuatro países dominan el comercio, pues concentran en promedio más del 80% del valor total enviado hacia los principales mercados del mundo (PROMPERU, 2014)

Cuadro 2: Países exportadores del palmito en conserva, año 2014.

País	% Participación	Total exportado (millones de USD)
Ecuador	58	73.44
Bolivia	13	13.53
Costa Rica	11	19.08
Perú	4	4.96
Colombia	3	2.91
Brasil	3	5.12
Bélgica	2	3.40
Guayana	2	2.25
EE.UU.	1	0.23
Francia	1	0.58

Fuente: PROMPERU (2015).

Ecuador.

Según datos de la CICO (2009), el cultivo comercial de palmito se inició en el Ecuador en 1987, pero el desarrollo de la agroindustria, dedicada al proceso de enlatado y enfrascado, comenzó en 1991. Ecuador cultiva palmito desde inicios de 1987. El desarrollo de la agroindustria, dedicada al proceso de enlatado y enfrascado, comenzó en el año 1991. Este sector ha experimentado un crecimiento constante y sostenido, cuenta con aproximadamente 15.500 hectáreas sembradas de palmito. La producción se concentra en zonas subtropicales y tropicales como: Lago Agrio, Coca, Tena, Macas, Zamora, Esmeraldas, San Lorenzo, Muisne, Santo Domingo de los Colorados, La Concordia, Nanegalito - Puerto Quito, Bucay.

Rolando Gutiérrez, gerente de planta de Inaexpo, indicó *“actualmente la empresa es la mayor exportadora mundial de palmito y ocupa el primer lugar entre los exportadores de conservas en el país”*. Una de sus fortalezas es que la empresa maneja la cadena productiva completa, desde la selección de semilla hasta el cultivo, pasando por la industrialización y llegando al mercado con la mayor red comercial del sector. Al momento hay 5 mil hectáreas cultivadas en la región, entre aquellas que son propiedad de Inaexpo y las integradas. Estas últimas pertenecen a un total de 122 productores, con quienes se firma un contrato de compras garantizado y de largo plazo, que comprende también un sistema de asistencia técnica para los cultivos (CICO, 2009)

Los productores de palmito ecuatoriano cuentan con certificados de estándares internacionales de calidad como International Food Standards (IFS) ISO 22000, y análisis de riesgos y control de puntos críticos (HACCP). Así mismo, cumplen con requerimientos de la administración de alimentos (FDA) y del codex alimentario de las FAO/OMC. Las exportaciones en volumen en el 2014 sumaron 32.838,39 TM siendo su principal mercado Francia (ver cuadro 03), (CICO, 2009)

Bolivia.

El palmito es un alimento que se viene desarrollando como producto alternativo hace varios años en Bolivia, principalmente en la zona del Chapare cochabambino. Es así que a la fecha algunas empresas privadas e incluso el mismo Estado está produciendo y exportando este producto altamente demandado en el exterior (IBCE, 2014).

Se calcula que cada año los productores entregan alrededor de 10,7 millones de cogollos de palmito a las empresas, mientras que las exportaciones si bien venían incrementándose los últimos años, hasta noviembre del 2014 sufrió una leve caída de 3% a comparación del mismo periodo de 2013. Según datos del Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE), las exportaciones de palmito a noviembre de 2014 alcanzaron la suma de \$14,6 millones, cifra menor a los \$15,1 millones dólares que logró tener en 2013, si bien este producto tuvo una leve caída, ha tenido un crecimiento continuo los últimos años (2010-2012). Asimismo, el principal comprador del palmito boliviano es el vecino país Argentina con una participación del 38%, seguido de Chile con un 30% y Estados Unidos con el 9% (IBCE, 2014).

Costa Rica.

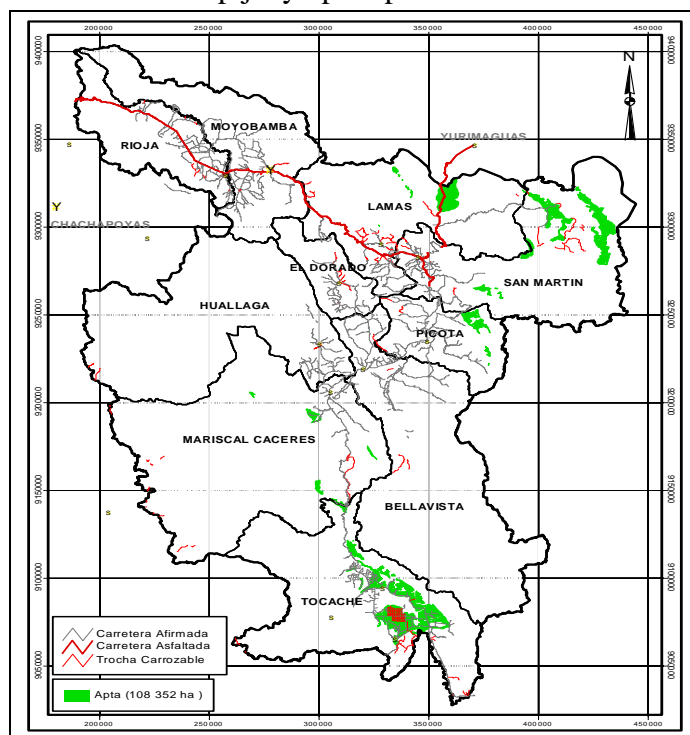
Costa Rica surgió como el primer país en el ámbito mundial que realizó las primeras plantaciones comerciales de palmito de pejibaye en la década de los 70, de acuerdo con datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). Hace 28 años inició con su finca Agro palmito, ubicada en Guápiles, una comunidad de la región caribeña. El terreno de 500 hectáreas es el primero en el mundo en donde se cultivaron especies nativas de palmito con fines alimenticios y comerciales, ya que previamente se extraían los tallos de las palmas del bosque tropical acelerando su posible extinción (MAG, 2013)

En cuanto a exportaciones totales hechas por Costa Rica estas han sido 6,7 (1994), 15,52 (1995) y 7,05 (1996) millones de dólares. El precio internacional oscila alrededor \$2,75 por lata de 14 onzas y el precio nacional entre ¢65 y ¢70 la unidad. Esa situación de buenos precios al productor ha estimulado nuevas siembras, lo que ha incrementado el área hasta el rededor de 4 500 ha en todo el país (MAG, 2013).

Perú.

El pijuayo para palmito se cultiva en los Departamentos de Loreto (Alto Amazonas - Yurimaguas), San Martín, Tocache (Uchiza – Santa Lucía), Lamas y San Martín), Ucayali (Aguallita, Zúngaro), Ayacucho (Valle de los ríos Apurímac y Ene - VRAE), (GORESAM, 2013)

Gráfico 7: Mapa de distribución de las áreas potenciales para el establecimiento de pijuayo para palmito.



Fuente: DRASAM (2011).

En el Gráfico 7 se puede observar las áreas potenciales para la producción de pijuayo para palmito representada de color verde suman un total de 108352Ha, donde las principales regiones son San Martín, Lamas y Ucayali.

El rendimiento promedio de las plantaciones de palmito es de 3.800 tallos por ha-año, sin embargo, existen agricultores con productividades de hasta 6000 tallos ha – año.

Cuadro 3: Áreas instaladas de palmito y áreas potenciales.

Provincia	Área potencial. (has)	Área instalada (ha)	Incremento de área (ha)
Lamas	14.313	896	2.000
San Martín	33.178	26	1.500
Picota	5.975	-	-
Mariscal Cáceres	4.469	-	-
Tocache	50.417	590	1.500
Total	108.352	1.412	5.000

Fuente: DRASAM (2011)

En el Cuadro 3, se puede observar que el área inicial instalada de palmito ascendió a 1.412 ha, La cual fue incrementada a 5.000 ha, y tiene un potencial de 108.352 ha.

Las provincias con potencialidad de desarrollo son San Martín Lamas (zona del Bajo Huallaga) y Tocache. A través del Plan Integral de Desarrollo del Bajo Huallaga siendo

su ámbito de influencia los distritos de El Pongo de Caynarachi, Barranquita, El Porvenir (Pelejo), Chipurana (Navarro), Papaplaya, y Huimbayoc, se viene desarrollando junto con las autoridades regionales y locales la implantación de estas extensiones de cultivo (GORESAM, 2013)

5.2.1.1 Participación de la empresa dentro del mercado exportador:

A nivel nacional existen 5 empresas comercializadoras, tales como: Asociación de Productores de Palmito Alianza APROPAL (Alianza), Agroindustrias San Pedro SAC (Tarapoto), Conservera Amazónica SA CAMSA (Iquitos), Agroindustria Santa Lucía SA ASLUSA (Tocache), Sociedad Agrícola Virú SA (Virú).

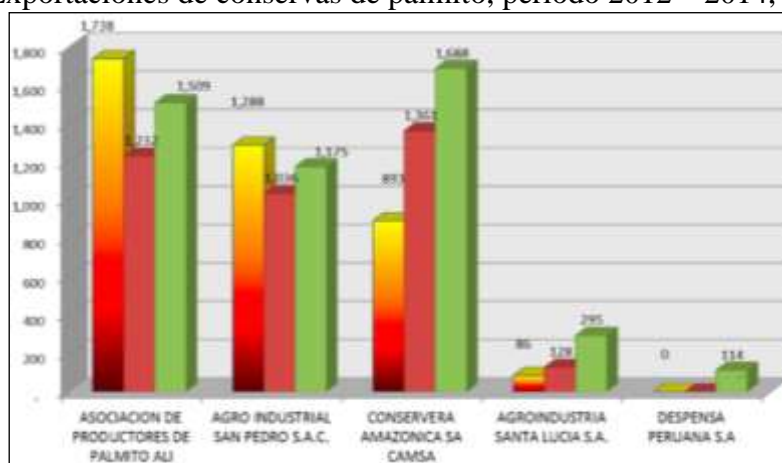
Cuadro 4: Principales empresas exportadoras de palmito en el Perú.

Empresa	%Var 14-13	%Part. 14
ASOCIACION DE PRODUCTORES DE PALMITO ALIANZA SA	43%	42%
AGRO INDUSTRIAL SAN PEDRO S.A.C.	36%	34%
CONSERVERA AMAZONICA SA CAMSA	-37%	21%
AGROINDUSTRIA SANTA LUCIA S.A.	-63%	3%
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU S.A.	605%	0%

Fuente: PROMPERÚ (2014).

En el Cuadro 4, se puede observar las cuatro principales empresas exportadoras de palmito donde la mayor participación la tiene la **Asociación de Productores de Palmito Alianza, con el 42%**.

Gráfico 8: Exportaciones de conservas de palmito, periodo 2012 – 2014, en miles USD.



Fuente: Agrodata (2015)

En el Gráfico 8 se puede observar, que destacan los flujos comerciales de la Asociación de Productores de Palmito – APROPAL por USD 1.7 millones (43% del total) y a

febrero del 2015 Destacan las ventas de Conservera Amazónica SAC con USD 292 mil (46% del total), Asociación de Productores de Palmito SAC con USD 252 mil (40%).

5.2.1.2 Rivalidad por materia Prima:

Una de las principales rivalidades en el sector es por la obtención de la Materia Prima, por parte de la Cooperativa APROPAL y Agroindustria San Pedro SAC, ya que los proveedores pertenecen al mismo corredor de producción de la zona.

5.3 Análisis FODA

Para obtener un diagnóstico de la situación de la empresa, a continuación se realiza el Análisis FODA, considerando su importancia para describir y analizar las acciones tomadas por APROPAL, acorde con sus objetivos y políticas implementadas.

Cuadro 5: Análisis FODA de la cooperativa APROPAL.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Germoplasma de calidad y fácil manejo del cultivo. • Potencial de áreas productivas. • Calidad del producto debido al conocimiento de los sistemas de aseguramiento de la calidad HACCP • La capacidad del recurso humano tanto para el cultivo y para la industria es un alto activo específico para la integración vertical. • Posicionamiento del producto en el mercado internacional debido a su alta calidad e involucramiento en su dieta. • Convenios de cooperación entre la Dirección Regional Agraria San Martín, comités de productores y empresas industrializadoras. • Apoyo de entidades privadas en asesoramiento y financiación. • La ubicación de la industria en la zona de producción. • Volumen asegurado para su producción por parte de la asociación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda internacional creciente de palmito en conserva. • Interés del gobierno central en el desarrollo del cultivo. • Interés de la cooperación internacional, organismos públicos y privados en apoyar al cultivo de palmito (<i>técnico-financiero</i>)- (<i>Incremento de áreas</i>). • Viabilidad y mantenimiento constante de la carretera interoceánica Paita – Yurimaguas. • Sistema electrificación Pongo de Caynarachi-Yurimaguas. • Apoyo de la cooperación técnica internacional en la promoción de cultivos nativos. • Consolidación en los mercados de exportación de productos nativos y ecológicos. • Reconocimiento del Perú como mejor destino gastronómico del mundo.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Escaso hábito de consumo a nivel regional y nacional de palmito en conserva. • Bajos volúmenes de exportación a importantes nichos de mercados, permiten que otras empresas se consoliden en los mercados internacionales. • Falta de centros de investigación a nivel público y recopilación de estadísticas • Deficiente infraestructura a nivel provincial y departamental que obstaculiza la salida de la cosecha en los campos, particularmente en épocas de lluvia. Altos costos del transporte. • Poca extensión de las áreas productivas y bajos rendimientos con respecto a otros países productores. • Baja productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja de los precios del palmito en el mercado internacional. • Posible cambio de política de gobierno que pueda generar incertidumbre. • Sobreproducción de conservas de palmito por parte de países como Ecuador, Costa Rica y Bolivia. • Conflictos sociales y narcotráfico. • Aparición de plagas y/o enfermedades que afecten el cultivo.

Fuente: Elaboración propia.

De la combinación de las fortalezas y oportunidades obtenidas, surgen las potencialidades que actualmente presenta la empresa las cuales vienen aprovechando al máximo. La combinación de las debilidades y amenazas, muestran algunas limitaciones el cual colocan una seria advertencia, la empresa trata de adaptarse y defenderse contra las amenazas.

5.4 Estrategias genéricas

5.4.1 Estrategias de diferenciación

Considerando que actualmente el consumidor identifica a nuestros productos como especiales, sin embargo a nivel internacional el cliente lo percibe con marca del importador, por lo que una de las estrategias que consideramos es el aprovechamiento de ferias internacionales dando a conocer que nuestros productos son elaborados en Perú.

Cuadro 6: Estrategias competitivas genéricas.

	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: Elaborado en base a Porter (1999).

A pesar de ello el producto de la cooperativa es considerado como un líder de calidad o diferenciación por las siguientes características:

- **Gran alcance: competir en todos los mercados**, la empresa destina el 99% de su producción al mercado internacional, siendo uno de ellos el mayor importador en el mercado Europeo y Estados Unidos.
- **Ser percibida como oferente con características únicas**. El producto es altamente diferenciado por ser considerado un producto de tipo "gourmet", muy exótico y por tanto de alto valor monetario, Es un vegetal altamente apreciado por su valor gastronómico, utilizado en ensaladas, bocadillos y gratinados, enteros o cortados en rodajas, como bocadillos fríos o complemento de platos calientes como carnes y sopas, con un contenido alto en proteína y fibras, los cuales son muy exigidas por el mercado internacional.
- **Fortaleza de la marca:** como se mencionó líneas arriba; el producto en algunos mercados internacionales y contactados a través de los intermediarios, no es vendido con marca propia, sin embargo él se encuentra muy bien posicionada por ser vendida como marca de una las cadena de importadores más importantes

del mercado. En los nuevos acuerdos comerciales la empresa viene realizando sus ventas con marca propia de la empresa la cual es muy valorada.

- **Sostener un plus o precio Premium.-** La empresa percibe un precio plus por tener certificación de Fiar Tarde (comercio Justo).

5.5 Análisis del conflicto comercial

- **Conflicto con los proveedores de materia prima;** que no pertenecen a la APROPAL, el cual generalmente es por el tema de pago, ya que la zona abastece a empresas dedicadas al mismo rubro los cuales van cambiando el precio agregando un plus con la finalidad de captar dicho grupo de proveedores, bajando de esa manera el volumen de abastecimiento.
- **La regularidad de entrega,** es otro de los puntos de conflicto; según indica el gerente general Ing. Raúl Tallado, la periodicidad de entrega generalmente se ve debilitada los primeros 15 días del mes, esto muchas veces se ve influenciado por las fechas de pago por parte de la empresa (fin de mes).
- **La calidad de la materia prima,** por parte de los productores no asociados es otro de los puntos de conflicto en este ámbito, ya que el técnico de campo no llega a supervisar todas las parcelas de los no asociados.
- **A nivel internacional;** los conflictos comerciales que se presentan son a nivel de los intermediarios, debido a la racionalidad limitada y la información asimétrica que hay entre las transacciones comerciales entre los supermercados y la empresa.

Evolución del sector: La exportación de Palmitos preparados en el 2015 alcanza los USD 1.3 millones a un precio en alza de U\$ 2,85 kilo promedio, a Francia se exporta USD 546 mil (41% del total), le sigue Argentina con USD 360 mil, así mismo ingresan nuevos mercados en Israel y Turquía según informe (AGRODATA PERU- Mayo 2015), así como también con el ingreso y reconocimiento de nuestro país como el mejor destino Gastronómico a nivel mundial, la demanda nacional viene incrementando considerablemente.

- **Número de jugadores;** consideramos un bajo número de jugadores con tamaños diferentes, a pesar de ello se observa una demanda insatisfecha.

- **A nivel institucional** tanto el Gobierno regional, como entidades privadas vienen promoviendo la extensión del cultivo de palmito, considerando el comportamiento alcista del mercado internacional.

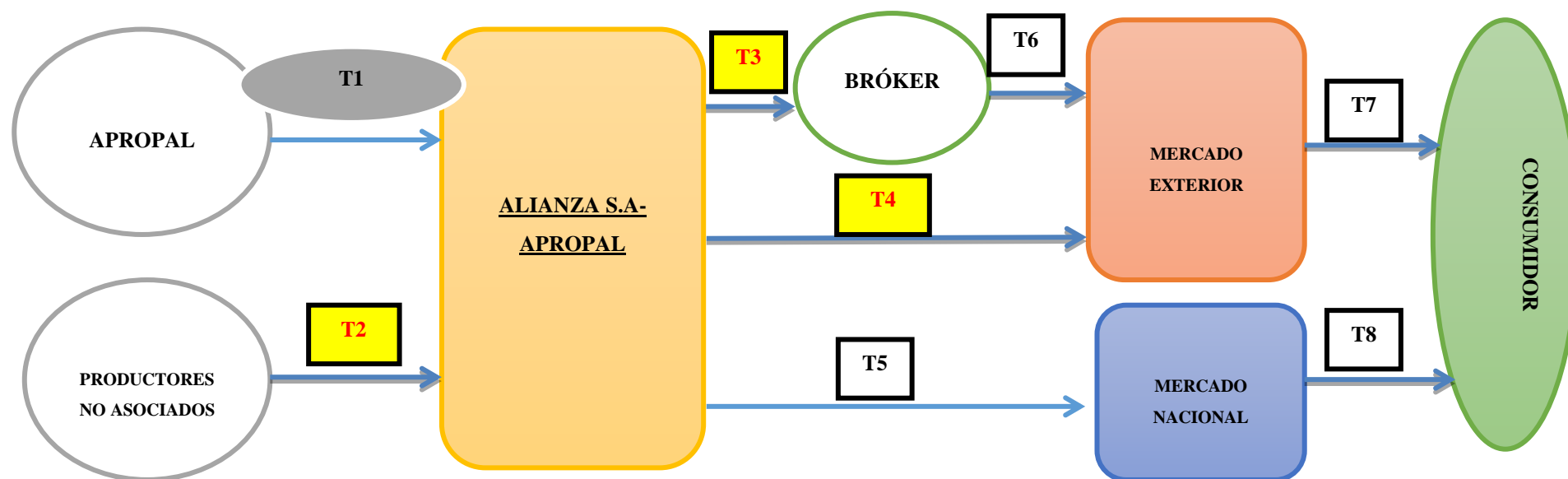
Con las características que se presentan en el sector se puede considerar que nos encontramos en un ambiente **ganar-ganar**, por lo que consideramos clave en el posicionamiento futuro.

CAPÍTULO 6. ESTUDIO DE LA VÍA DE LAS ESTRUCTURAS DE GOBERNANCIA

6.1 El SAG y sus transacciones

El Subsistema de Agronegocios del Palmito en conserva de APROPAL, aglomera a muchos actores, interrelacionándose entre sí en etapas productivas, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 9: Relaciones de transacción en el SSAG del palmito en conserva de APROPAL.



Fuente: elaboración propia

6.2 La dinámica de APROPAL

Los productores abastecen con un volumen de 13.000 a 15.000 tallos diariamente, los cuales se trasladan a través del transporte propio de la empresa o de manera individual; inmediatamente pasa a ser procesados y envasados. Desde el inicio se tiene especial cuidado por mantener el conjunto de tallos de cada productor, la secuencia de lotes se mantiene hasta el final de la línea de industrialización para obtener el rendimiento real de cada productor (el pago está en función a este atributo). Finalmente las conservas son etiquetadas y codificadas según las exigencias del mercado para su exportación.

6.3 Descripción de la participación de actores claves

Los actores involucrados son: Proveedores, transformadores, los exportadores y por último los consumidores finales.

6.3.1 Proveedores de Materia Prima

La empresa cuenta con dos tipos de proveedores los asociados (aproximadamente 532) con entre 2 a 5 ha cada productor y los no asociados quienes actúan como actores no organizados, productores independientes con superficies cultivadas menores a 1 ha, quienes a pesar de ello cumplen un papel importante dentro de la cadena de producción ante un escenario deficitario de materia prima.

El comportamiento de los proveedores no asociados se ve influenciada por un cierto grado de desconfianza por conflictos organizacionales que abarca unos 8 años atrás, lo que originó que mucho de ellos renuncien ser parte de la APROPAL; por lo que actualmente venden sus productos en mercados spot, es decir a la fábrica que mejor precio les ofrezca.

6.3.2 Proveedores de envases

Por tratarse de un producto principalmente de exportación, este aspecto es determinante para su comercialización, consecuentemente se requieren envases de hojalata con revestimiento interno especial o frascos de vidrio, para asegurar la calidad del producto por varios años, generalmente de 2 a 4.

6.3.3 Intermediarios - Bróker

Gran parte de la producción de APROPAL se vende a través de brókers. Este actor maneja una parte del mercado y posee el mayor grado de información. Por lo que se genera actitudes oportunistas llevándose parte de las cuasi rentas, sobre todo en momentos de turbulencias en el mercado internacional.

Sin embargo, según la entrevista realizada al gerente general de la empresa APROPAL, Ing. Raúl Talledo, desde hace aproximadamente 2 años atrás, la empresa viene realizando ventas directas a los centros de distribución (Supermercados), generando un mayor grado de información entre las mismas y por ende mayor rentabilidad.

6.3.4 Consumidores o clientes

El ambiente comercial viene cambiando de una forma particular. La saturación de los mercados y la presión de la oferta de bienes y servicios obligan a las empresas a pensar y actuar con criterios distintos para captar y retener a los clientes.

Por ello consideramos a este actor como los protagonistas principales y el factor más importante que hacen que la empresa prospere, se tiene en cuenta la satisfacción del cliente, tomando en cuenta las exigencias y las características mencionadas en análisis de las 5 fuerzas de Porter.

6.4 Atributos de la transacción

El análisis de las principales transacciones, se describe en el cuadro 7, considerando solo los datos o información encontrada.

Cuadro 7: Atributos de la transacción del SAG del palmito en conserva de APROPAL.

Atributos Transacciones	Activo Específico	Frecuencia	Incertidumbre
<p align="center">PRODUCTORES ASOCIADOS/INDUSTRIA</p>	<p>Alto activo específico por ser una especie nativa, y ser perecible, máximo se puede procesar a 24 horas de ser cosechado, sino tiende a fermentarse. También se considera alto por que su único uso es para conserva.</p> <p>Tenemos en cuenta que este sector produce una variedad identificada por calidad y no cantidad como es el caso de Ecuador.</p>	<p>La frecuencia de productores asociados es recurrente, porque todos los días hay entrega de hasta dos veces por día, esto crea un grado de confianza entre la industria y el productor.</p>	<p>La incertidumbre es baja con respecto a la calidad, ya que la entrega es a diario, y sobre todo provienen de parcelas supervisadas por el técnico de campo.</p>
<p align="center">PRODUCTOR NO ASOCIADO/INDUSTRIA</p>	<p>Alto activo específico por ser una especie nativa, y ser perecible, máximo se puede procesar a 24 horas de ser cosechado, sino tiende a fermentarse. También se considera alto por que su único uso es para conserva.</p>	<p>La frecuencia es ocasional, ya que depende del precio del mercado.</p>	<p>Para la industria la incertidumbre es alta con respecto al volumen de entrega ya que muchas veces se necesita de los no asociados para completar el volumen de producción planificado en la Industria.</p>
<p align="center">INDUSTRIA/BROKERS</p>	<p>Alto activo específico porque las líneas de producción fueron diseñadas tanto materiales y algunos equipos para conservas de palmito, sumándose a esto gestión de calidad mediante la implementación de HACCP y el FDA.</p>	<p>La frecuencia es alta, se realizan los despachos cada 15 días (2 veces por mes), a veces a diferentes Bróker, esto indica que la comunicación y coordinación para los despachos y las exigencias nuevas de calidad por parte de los consumidores finales, son a través de la web.</p>	<p>Incertidumbre media por parte del Bróker debido al tiempo de entrega, a veces se demora un poco más porque la industria no llega a producir los volúmenes requeridos en el tiempo estimado del contrato (poco frecuentes).</p> <p>Por parte de la Industria la incertidumbre es alta, ya que muchas veces deciden bajar los precios llevándose la cuasi renta.</p>

<p>INDUSTRIA/ MERCADO EXTERIOR</p>	<p>Los activos específicos son altos debido a la calidad exigida por los supermercados, sumado a esto las certificaciones.</p>	<p>La frecuencia es ocasional, la industria tiene una independencia bilateral del Bróker.</p>	<p>La incertidumbre es baja ya que tiene menos volumen que entregar que el Bróker, sumado a esto la calidad es cumplida por parte de la empresa esto disminuye la incertidumbre propiamente dicha por calidad.</p>
<p>INDUSTRIA/MERCADO NACIONAL</p>	<p>Alto activo específico porque las líneas de producción fueron diseñadas tanto materiales y algunos equipos para conservas de palmito, sumándose a esto gestión de calidad mediante la implementación de HACCP y el FDA ya sea para mercado nacional o internacional.</p>	<p>La frecuencia baja, una sola entrega al mes.</p>	<p>La incertidumbre es Alta por parte del supermercado nacional debido a su abastecimiento discontinuo, pues la industria prefiere completar los pedidos internacionales.</p>
<p>BROKER/ MERCADO EXTERIOR</p>	<p>Alto activo específico debido al transporte para llegar al destino exterior y las certificaciones y exigencias de calidad.</p>	<p>Frecuencia es media, las entregas son mensuales.</p>	<p>La incertidumbre es baja, con respecto a la calidad del producto.</p>
<p>MERCADO EXTERIOR/CONSUMIDOR</p>	<p>Altos activos específicos por ser un producto GOURMET.</p>	<p>Frecuencia recurrente, consumidores en el extranjero tienen considerado en su dieta casi diaria al palmito.</p>	<p>La incertidumbre es baja por parte del consumidor final con respecto a la calidad y sus exigencias. (Calidad estándar).</p>
<p>MERCADO NACIONAL/COSUMIDOR</p>	<p>Altos activos específico orientados a un segmento de mercado que saben de sus componentes dietéticos, sumado a ello el posicionamiento de la marca</p>	<p>La frecuencia es media, ya que este tipo de clientes generalmente lo consumen en reuniones especiales tipo buffet.</p>	<p>La incertidumbre es media por parte del supermercado, no hay mucho hábito de consumo.</p>

6.5 Estructura de Gobernanza para cada transacción

Considerando la importancia y características de cada uno de los actores dentro de la cadena, se pueden distinguir las siguientes estructuras de gobernanza:

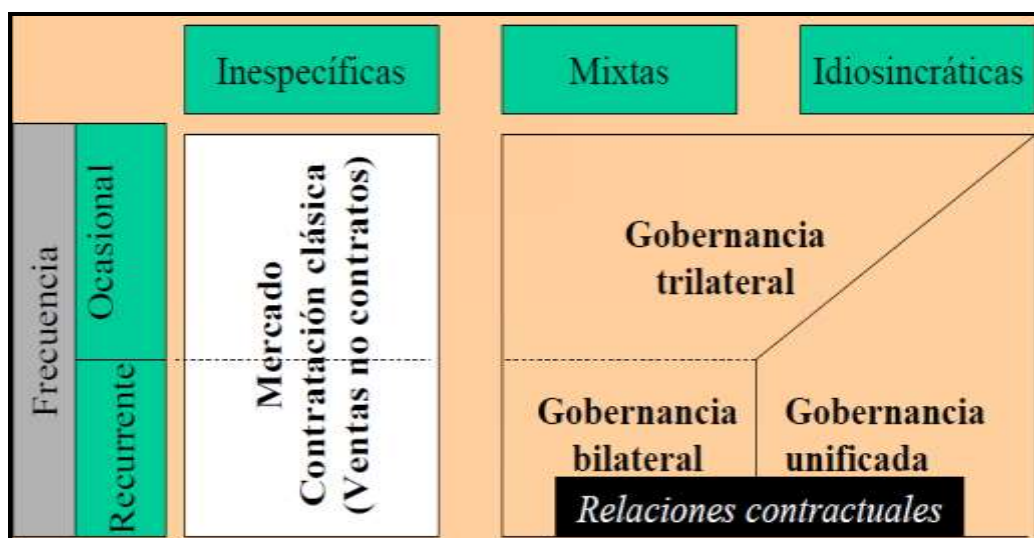
- **Productores asociados/ Industria: *Integración vertical***; La asociación de productores cuenta con fábrica propia para la producción del palmito en conserva para la exportación. Sin embargo existe entre ellos un acuerdo en cuanto al volumen y características de la materia prima a entregar.
- **Productores no asociados/Industria:** los productores pequeños no asociados, se maneja con una estructura de gobernanza vía *mercado spot* y deciden a cuál de las empresas (Agroindustria San Pedro o APROPAL) entregar su producto. Todo esto en función al precio.
- **Industria/Bróker:** Existen contratos de *forma híbrida (contrato formal)*, en el cual se especifica las características y especificaciones técnicas del producto, volumen de compra, precios, tiempo de entrega, etc.
- **Industria /Mercado nacional:** La empresa abastece a una de los supermercados regionales a través de una *forma híbrida (Contrato Informal)*, en menores volúmenes y una baja frecuencia por la falta de hábito de consumo del producto y con especificaciones del producto menos estrictas. Además se suma a la incertidumbre el stock que pueda tener la industria en ese momento ya que la producción es destinada al mercado exterior.
- **Industria/Mercado externo:** Se realiza a través de *contratos formales* o convenios de largo plazo en el que se establecen volumen de producción, estándares de calidad, formas de pago, especificaciones, marcas, precio, salvaguardas, etc.
- **Brocker/Mercado externo:** Se realiza a través de contratos formales.

6.6 Estructuras de Gobernanca Óptimas

Luego de analizar los eslabones y las transacciones del palmito en conserva como especialidad, se observan a las transacciones alineadas mediante las estructuras de Gobernanca de integración vertical y contratos, las que reducen los costos de transacción existentes en el negocio.

La estructura principal encontrada es la **Gobernanca bilateral**, ya que se muestra una importante adquisición de insumos específicos para la elaboración del palmito en conserva a medida del cliente y una frecuencia elevada de los mismos. Tanto los insumos adquiridos como el valor agregado por la cooperativa APROPAL al producto final, presentan altas inversiones en activos específicos de tipo mixtas.

Gráfico 10: Estructura de gobernanca óptima.



Fuente: Williamson (1996)

6.7 Esquema de contratación

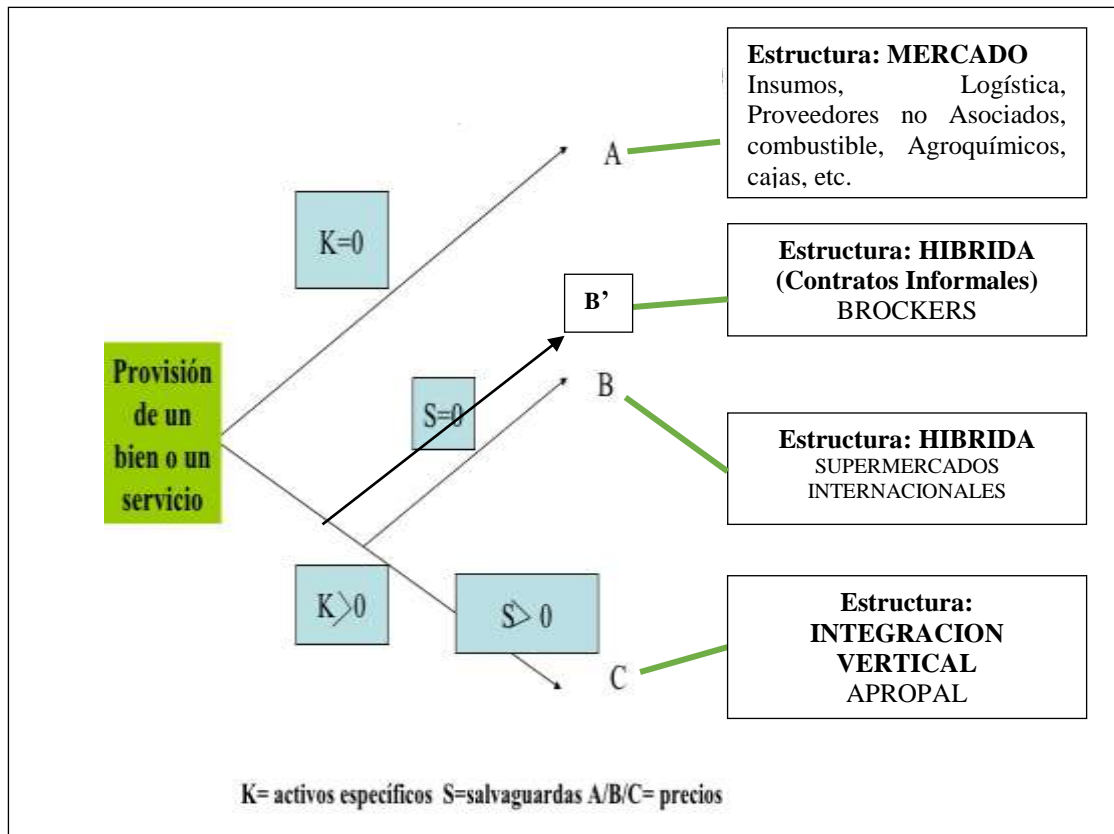
El esquema de contratación se analiza en el Gráfico 10 donde se resume que APROPAL realiza inversiones con el fin de mejorar la calidad de sus productos y así acceder a precios más altos.

Esto indica que es muy necesario tener que exportar el producto a mercados que pagan el precio del producto y tienen la capacidad de exigir calidad de tal manera retener la cuasi renta.

El Perú es un país de bajo poder adquisitivo en sus alimentos, crearía competir más fuertemente con los sustitutos y el riesgo de ser rápidamente commoditizado.

Según el análisis realizado se considera necesario empezar a invertir en la marca para retener la cuasi renta más que el bróker actualmente se lo está llevando, cuando se fideliza al cliente con una marca, conllevará a tener mayor información de sus requerimientos y así apuntar a ser idiosincráticos en activos específicos teniendo menos incertidumbre de mercado.

Gráfico 11: Esquema de contratación.



Fuente: Extraído de Williamson (1996)

En el presente cuadro mostramos a manera de resumen los atributos de la transacción, los costos de transacción y las principales formas de gobernanza elegidas por la empresa para resolver las transacciones.

Cuadro 8: Cuadro resumen de las transacciones del negocio de palmito en conserva de la cooperativa APROPAL.

TRANSACCIÓN	ATRIBUTOS DE TRANSACCIÓN			ESTRUCTURA DE GOBERNANCIA	ALINEACIÓN (Costos de Transacción)
	ACTIVOS ESPECÍFICOS	INCERTIDUMBRE	FRECUENCIA		
<i>PRODUCTORES ASOCIADOS/INDUSTRIA</i>	ALTO(Mixto)	BAJO	ALTA	INTEGRACION VERTICAL	SI
<i>PRODUCTORES NO ASOCIADOS/INDUTRIAS</i>	ALTO(Mixto)	ALTO	ALTA	MERCADO SPOT	NO
<i>INDUSTRIA/ BROKER</i>	ALTO(Mixto)	MEDIA	MEDIA	FORMA HIBRIDA(Contrato Formal)	NO
<i>INDUSTRIA/SUPERMERCAD O NACIONAL</i>	ALTO(Mixto)	ALTA	BAJA	FORMA HIBRIDA(Contrato Informal)	NO
<i>INDUSTRIA/SUPERMERCAD O EXTERIOR</i>	ALTO(Mixto)	BAJA	BAJA	FORMA HIBRIDA(Contrato Formal)	SI
<i>BROKER/SUPER MERCADO EXTERIOR</i>	ALTO(Mixto)	BAJA	ALTA	FORMA HIBRIDA(Contrato Formal)	SI
<i>SUPERMERCADO EXTERIOR/CONSUMIDOR</i>	ALTO(Mixto)	BAJA	ALTA	FORMA HIBRIDA(Contrato Informal)	SI
<i>SUPERMERCADO NACIONAL/ CONSUMIDOR</i>	ALTO(Mixto)	ALTA	BAJA	FORMA HIBRIDA(Contrato Informal)	NO

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES

Las estrategias realizadas por la empresa, permitieron posicionar la conserva de palmito peruano como un producto de especialidad en los principales mercados internacionales, con sus características altamente diferenciadas lograron colocarse dentro de la categoría Gourmet permitiéndole ser formadores de precios en una parte del mercado.

En cuanto al análisis en el marco de la Nueva Economía Institucional a través de las tres vías de Joskow (1996) podemos concluir:

Del **ambiente institucional**, se destaca un **marco estable para el desarrollo de este negocio**, se destaca, las legislaciones impulsadas por el estado en aumento de las exportaciones de este producto. Como son: los acuerdos comerciales firmados (TLC's), con los principales mercados internacionales, el incentivo del Drawback, la ley de impulso al desarrollo de la región selva, etc. Lo que permite condiciones para seguir invirtiendo en el sector tanto por el cumplimiento de las leyes así como por los incentivos y apoyo de actores públicos y privados. En cuanto al ambiente institucional informal con los incentivos que la empresa viene realizando a los productores se observa un mayor compromiso para el incremento de la productividad.

Dentro de la Moderna Organización industrial:

De las **cinco fuerzas de Porter** podemos concluir que el poder de negociación en general distinguimos dos tipos: para el bróker (Mayor información), y por parte de la empresa (generador de precios hacia los supermercados tanto nacionales y una parte de los supermercados internacionales). En cuanto a la amenaza de ingreso de nuevos competidores, resalto las actividades que viene realizando la empresa Sociedad Agrícola Caynarachi SA, quienes cuentan actualmente con extensiones de cultivo y construcción de la industria de procesamiento.

En cuanto a las *estrategias genéricas*, la empresa se encuentra posicionada como un producto altamente diferenciado.

En los *conflictos comerciales*, se puede concluir que a pesar de tener conflictos con los proveedores de materia prima y el bróker nos encontramos en un sector con una demanda creciente y beneficiosa para las inversiones por lo que estamos ante un escenario de **ganar- ganar**.

En el ambiente de las estructuras de gobernanza:

Podemos concluir que el hecho de operar con un esquema combinado de estructuras de gobernanza de acuerdo a las distintas fases de la cadena, permite a la empresa adaptarse a los requerimientos del mercado minimizando los riesgos propios de la actividad y que podrían traducirse en costos de transacción elevados. El hecho de estar integrada verticalmente asegura los volúmenes productivos y la calidad de la materia prima.

Con todo lo mencionado anteriormente se logra una mayor flexibilidad y adaptabilidad al ambiente competitivo producto de la alineación de las estructuras seleccionadas al ambiente institucional, las estrategias implementadas y la naturaleza de las transacciones al interior de la cadena que coordina.

A manera de recomendación en esta gran etapa de potencial del Perú en el rubro agroexportador así como el reconocimiento de gastronomía a nivel internacional, y que el retorno de la estrategia de diferenciación es relativamente medio, consideramos que la empresa debe consolidar dicho posicionamiento a través de una marca propia en la cadena de comercialización, fortaleciendo la presencia de Perú en las diferentes ferias comerciales del sector, tales como Natural expo west, Summer Fancy Food y Winter Fancy Food, estas son algunas de las ferias de alimentos gourmet más sobresalientes del mercado europeo, el cual permite expandir las redes y contactos comerciales.

CAPÍTULO 8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

GOBIERNO REGIONAL DE SAN MARTIN 2012, línea de Base de la cadena Productiva de pijuayo para palmito

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES 2011, boletín perfil de mercado de Alimentos Gourmet en Europa y Estados Unidos.

ALIANZA SA 2013, Perfil de palmito

AGRODATA 2015, exportación de palmitos preparados en Perú.

Joskow, P.1995.The New institutional economics: alternative Approaches. Journal of Institutional and Theoretical Economics. JITE 151/1.

Ordoñez, H. 2000. Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios. Programa de Agronegocios y alimentos. Facultad de Agronomía Universidad de Buenos Aires.

Ordoñez, H. 1999. Capital social clave competitiva. Programa de Agronegocios y alimentos. Facultad de Agronomía Universidad de Buenos Aires.

Pérez, S. 2005. Tesis de Maestría: Impacto de la perdida de la cuasi -renta en el mercado del champiñón: El Caso HORST. EPG-FAUBA.

Porter, M. 1990. The competitive advantage of Nations", New York, The Free Press

Nieslen company, 2014, ¿Cómo es el consumidor peruano? Hacia un entendimiento de sus actitudes y comportamientos

Arroyo y Mora 2002, Producción comparativa del palmito

Coordinadora del Centro de Información e Inteligencia Comercial (CICO), 2009, Perfil del palmito

Brethower, D. M. and Smalley, K. A. (1998) Performance Based Instruction: Linking training to business results, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffe

PÁGINAS WEB CONSULTADAS:

- <http://www.minag.gob.pe/>
- <http://www.siicex.gob.pe/>
- <http://gestion.pe/>
- <http://www.agrodataperu.com/>