

Performance de la mesa técnica en el subsistema de agronegocios de sachapí en la región de San Martín – Perú

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

Ezequiel Berríos Burga

Licenciado en administración - Universidad Alas Peruanas, Perú - 2012

Lugar de trabajo: Gobierno regional de San Martín.



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



TUTOR/ES

Hernán Palau

Ingeniero en Producción Agropecuaria (Pontificia Universidad Católica Argentina)

Magíster en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

JURADO DE TRABAJO FINAL

Tutor

Hernán Palau

Ingeniero en Producción Agropecuaria (Pontificia Universidad Católica Argentina)

Magíster en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

Jurado

Sebastián Ignacio Senesi

Ingeniero Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)

Magíster en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

Jurado

Raúl Guillermo Pérez San Martín

Ingeniero Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)

Magíster en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

Fecha de defensa del Trabajo Final: 02 de diciembre del 2015.

Dedicatoria

En especial a mi madre María Magdalena, a mi padre y mis hermanos quienes son la fuerza para seguir adelante.

Agradecimientos

A Dios, por ser mi guía y fortaleza.

A Hernán Palau, por su apoyo incondicional en la orientación para la realización del presente trabajo.

A mis amigos y compañeros que me supieron apoyar y aconsejar en los momentos cuando más lo necesité.

INDICE

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 Situación problemática inicial	6
1.2 Objetivos	7
1.2.1 <i>Objetivo general</i>	7
1.2.2 <i>Objetivos Específicos.....</i>	7
1.3 Metodología	7
1.3.1 <i>Fuentes de información</i>	8
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 La Nueva Economía Institucional (NEI).....	9
2.1.1 <i>Ambiente Institucional</i>	9
2.1.2 <i>Ambiente organizacional</i>	10
2.1.2.1 <i>Estructuras de Gobernanca</i>	10
2.1.2.2 <i>Atributos de la transacción.....</i>	11
2.1.2.3 <i>Acción colectiva.....</i>	12
2.1.2.4 <i>Asociaciones público - privadas</i>	12
2.1.3 <i>Ambiente tecnológico.....</i>	13
CAPÍTULO III DESCRIPCION DEL SACHA INCHI.....	15
3.1 El sistema de agronegocios de sachá inchi en el Perú: Producción y exportaciones.	15
3.2 El subsistema de Agronegocios de Sacha Inchi en la Región de San Martín ...	17
3.2.1 <i>Análisis del subsistema de sachá inchi en la región San Martín antes de la creación de la Mesa Técnica.....</i>	20
a) <i>Ambiente Institucional.....</i>	20
b) <i>Ambiente Organizacional.....</i>	21
c) <i>Ambiente Tecnológico</i>	21
3.3 Resumen del capítulo	22
CAPÍTULO IV. MESA TÉCNICA DE SACHA INCHI: HACIA UNA NUEVA FORMA DE COORDINAR EL SUBSISTEMA.....	23
4.1. Introducción	23
4.2 Estrategias de la Mesa Técnica de Sacha Inchi.....	24
4.2.1 <i>Ambiente Organizacional</i>	25
4.2.2 <i>Ambiente Tecnológico</i>	28
CAPITULO V. CONCLUSIONES.....	29
CAPITULO VI. BIBLIOGRAFÍA	31

ÍNDICE DE FIGURAS

<u>Figura N° 01:</u> Espacio de alianzas público – privadas.....	14
<u>Figura N° 02:</u> Espacio de interés común para las alianzas estratégicas público-privada.....	15
<u>Figura N° 03:</u> Constitución de la Mesa de Sacha Inchi – San Martín.....	24
<u>Figura N° 04:</u> Organigrama de la Mesa Técnica.....	25
<u>Figura N° 05:</u> Subsistema de agronegocios de sachá inchi en la región San Martín – Perú.....	28

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<u>Gráfico N° 01:</u> Evolución de la superficie cultivada y producción de sachá inchi en el Perú 2006 – 2013 (has).....	16
<u>Gráfico N° 02:</u> Evolución de las exportaciones de los productos de sachá inchi 2004 – 2014.....	17
<u>Gráfico N° 03:</u> Países importadores de productos de sachá inchi, año 2014 (valores en FOB %).....	17
<u>Gráfico N° 04:</u> Participación de las regiones que exportan el sachá inchi.....	18
<u>Gráfico N° 05:</u> Evolución de las series históricas de área de producción y rendimiento de sachá de sachá Inchi 2005 – 2014.....	20
<u>Gráfico N° 06:</u> Evolución de las exportaciones de los productos de sachá inchi 2006 - 2014 de la región de San Martín.....	20

ÍNDICE DE CUADROS

<u>Cuadro N° 01:</u> Principales empresas exportadoras de sachá inchi y sus derivados 2014.....	18
<u>Cuadro N° 02:</u> Superficie sembrada, producción y rendimiento de sachá inchi, región San Martín periodo 2005 – 2014.....	19

SIGLAS Y ABREVIATURAS

FAO – Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación

INDECOPI – Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual

INIA – Instituto Nacional de Innovación Agraria

MINAGRI - Ministerio de Agricultura y Riego de Perú

OMS – Organización Mundial de la Salud

PRODUCE- Ministerio de la Producción

PROMPERU – Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo

SUNAT- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria

IIAP- Instituto de Investigación de la Amazonia

SENASA – Servicio Nacional de Sanidad Agraria

DRASAM- Dirección Regional de Agricultura de San Martín

DIRCETUR.- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo

GRASS - Generally Recognized as Safe

RESUMEN

Perú es el primer productor y exportador a nivel mundial de sachá inchi, siendo la región San Martín la que concentra la mayor producción. La misma es destinada en su mayoría hacia mercados externos como Estados Unidos y la Unión Europea. La demanda se ha incrementado a lo largo de los últimos años debido a los constantes cambios de hábitos de los consumidores, quienes buscan alimentos de alto valor nutricional. Para ocupar el lugar actual, el sistema de agronegocios del sachá inchi ha tenido el desafío de adaptarse y/o rediseñarse para satisfacer la demanda de los nuevos consumidores globales. El presente trabajo de investigación pretende hacer un aporte de conocimiento para entender cómo alianzas públicas y privadas han permitido fortalecer el desarrollo del subsistema de agronegocios de sachá inchi de la región San Martín. Se tiene el caso de la Mesa Técnica de Sachá Inchi creada bajo el cumplimiento a la ley N° 28846 - Ley de Competitividad de las Cadenas Productivas y Conglomerados. La Mesa Técnica es un espacio de concertación para la planificación, gestión y monitoreo de las actividades orientadas a fortalecer y mejorar la competitividad del subsistema. La Mesa Técnica ha tenido un desempeño fundamental para la consolidación y competitividad del subsistema de sachá inchi en San Martín, gestionando y liderando iniciativas públicas - privadas para ampliar las investigaciones, mejorar los niveles de rendimientos y su articulación comercial.

Palabras claves: sachá inchi, Mesa Técnica, acción colectiva.

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Situación problemática inicial

Los agronegocios están en un proceso de crecimiento constante. Diversas fuerzas imponen cambios a los sistemas de agronegocios: internacionalización de los mercados, revolución en las comunicaciones y logística, nuevos actores estratégicos, nuevo contexto competitivo y cambios en los patrones de consumo (Rodríguez, 2005).

Ordóñez y Nichols (2003) mencionan que a fin de satisfacer al consumidor global cabría considerar en algunos casos la búsqueda de economías de especialización, la promoción de productos de valor agregado y la organización de redes de suministro, desarrollando estrategias alternativas focalizadas en procesos colectivos, para reorganizar la cadena de suministro alimentario y de agronegocios.

El rol del sector público y privado frente a estos cambios acelerados sobre el comportamiento de los agronegocios en el mundo es fundamental. La creación de alianzas como una herramienta que permita aunar los intereses de distintos sectores es el único objetivo a una acción colectiva que ponga en marcha toda la capacidad y la transformación económica de un país (Devlin y Moguillansky, 2009). Según FAO (2013) en los países en desarrollo se necesitan altos niveles de inversión para impulsar y mejorar la producción agrícola con un enfoque de desarrollo sostenible y reducir los niveles de pobreza.

Existen varias experiencias sobre el trabajo coordinado entre todos los actores de una cadena de abastecimiento (sector público, privado y cooperación internacional) que han diseñado estrategias para mejorar la competitividad del sector agrícola. Se tiene el caso de Colombia, donde acciones colectivas favorecieron la vinculación efectiva de los agricultores a las cadenas de valor; particularmente en la palma de aceite permitió su entrada en la actividad, el uso de las variedades correctas, la tecnificación de los cultivos y el aumento de los rendimientos (FAO, 2013). En Chile favoreció la reconversión productiva en territorios (olivícola y frutícola) y acceso a mercados diferentes (leche, papas y pisco) (FAO, 2013). Estas alianzas son mecanismos que ayudan a mejorar la articulación de todos los actores, permitiéndole que el productor tenga mayor rentabilidad económica y mejore su calidad de vida.

Asimismo, se observan casos donde se hace énfasis en algunas cadenas de interés colectivo, como es el caso de Uruguay, donde en 1998 se creó la Mesa Nacional de Trigo. La finalidad fue mejorar la competitividad de la cadena agroindustrial triguera a través de la generación de soluciones tecnológicas apropiadas para la producción primaria, el procesamiento y la gestión de la calidad. Se articuló a los entes públicos de investigación, al Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca y a asociaciones de productores, intermediarios, molineros, panaderos y fabricantes de pastas así como exportadores (Godiño et al., 2004). Estas alianzas permitieron aumentar las innovaciones en todos los eslabones de la cadena.

En un ambiente con perturbaciones y con la finalidad de fortalecer las cadenas productivas, la cooperación y la organización empresarial entre los actores económicos y los organismos públicos y privados. En Perú, el gobierno nacional crea la ley N° 28846 - Ley de Competitividad de las Cadenas Productivas y Conglomerados. En el marco de esta ley se crearon diferentes Consejos Nacionales de Cadenas, Mesas

Técnicas, Mesas Multisectoriales o Mesas de Diálogo que vienen trabajando para mejorar la competitividad de las cadenas productivas de sus respectivas regiones.

En la región San Martín en el año 2000 se inició el cultivo del sachá inchi de manera experimental con miras a la exportación por su alto precio y valor nutricional del aceite y derivados de esta semilla. Esto impulsó que los organismos del estado promocionen el cultivo alcanzando en el año 2005 un total de 1.156 has.

Sin embargo, estos organismos no desarrollaron los estándares de calidad (Novel Food para el ingreso a Europa, GRASS para el ingreso a EE.UU y ICQF para Japón) que los países demandantes requerían. Esto hizo que en el año 2006 se limite la exportación, aumente la oferta interna y se generen situaciones de oportunismo por parte de las empresas, quienes compraban a un precio por debajo de los costos de producción de los agricultores. Esto causó la reducción del 99% (1041 has) aproximadamente de las áreas de cultivo, reemplazándolos por otros más rentables. La limitada coordinación entre todos los actores de la cadena y la duplicidad de funciones hicieron que casi desaparezca la producción de este cultivo altamente demandado en el mercado internacional.

Bajo el contexto de turbulencia antes mencionado, el Gobierno Regional de San Martín conjuntamente con los organismos públicos y privados promueven en 2006 la creación de la **MESA TECNICA DE SACHA INCHI**, siendo un espacio de concertación público-privado donde se planifica, gestiona y monitorea las actividades orientadas a fortalecer y mejorar la competitividad del subsistema de agronegocios de sachá inchi. Este espacio ha contribuido con el desarrollo y la competitividad, contribuyendo posicionar al Perú como el primer productor y exportador en el mundo de sachá inchi; es por ello que surge la necesidad de estudiar la performance de la Mesa Técnica y las estrategias que generan competitividad del subsistema de agronegocios.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Describir las acciones realizadas por la Mesa Técnica de Sachá Inchi en el subsistema de agronegocios de sachá inchi en la región de San Martín, Perú, a fin de identificar cómo las mismas permitieron mejorar el desempeño del subsistema.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Describir los ambientes, institucional, organizacional y tecnológico del subsistema de agronegocios de sachá inchi en la región San Martín.
- Identificar las estrategias adoptadas por la Mesa Técnica de Sachá Inchi
- Describir el rol que tiene la Mesa Técnica de Sachá Inchi en los costos de transacción.

1.3 Metodología

El presente trabajo es de carácter descriptivo, para ello se utilizará el método de análisis estructural discreto. Según Palau y Senesi (2013) que citan a Simón (1962) introdujo el término “análisis estructural discreto” al estudio de la organización económica comparada, y observó que a medida que la economía se aleja de su núcleo central acerca del mecanismo de precios como regulador del mercado (con respecto a los commodities y el dinero), observamos en ella una desviación respecto de un análisis altamente cuantitativo, en el que el equilibrio y el margen juegan un papel central, hacia un

análisis institucional mucho más cualitativo, en el que se comparan las alternativas estructurales discretas.

Mediante el análisis estructural discreto se realizó la descripción de la performance de la Mesa Técnica en el subsistema de agronegocios de sachá inchi de la región San Martín, enfocados en el ambiente institucional, organizacional y tecnológico.



En el ambiente organizacional se describió a los jugadores – empresas, organismos públicos y ONGs – que contribuyeron en la formación de la Mesa Técnica. Asimismo, las estrategias adoptadas por la Mesa Técnica en la coordinación y el aporte en las transacciones del subsistema.

Dentro del ambiente institucional, hace referencia a las reglas de juego que ha facilitó la creación y consolidación de la Mesa Técnica dentro de un marco regulatorio formal.

Por último, en el ambiente tecnológico, se detalla cómo era la producción (cultivo, siembra, cosecha, etc.) antes de la creación de la Mesa Técnica y el aporte que ha realizado dicho organismo en el mejoramiento de la tecnología en la producción y comercialización del sachá inchi.

1.3.1 Fuentes de información

Los datos para esta investigación provienen de fuentes secundarias. Los datos secundarios se recopilaron a partir del material que publican las empresas, organismos públicos y privados nacionales y extranjeros relacionados al sector agrícola. Esta información es principalmente de publicaciones técnicas, informes anuales, boletines mensuales y estadísticas. Así también se incluyó información que las empresas publican en sus páginas web.

En cuanto a entidades gubernamentales se tomó como referencia los informes de la Dirección Regional de Agricultura de San Martín - DRASAM, Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de San Martín - DIRCETUR, estadísticas del Instituto Nacional de Información y Estadística - INEI, INFOTRADE, Instituto Nacional de Innovación Agraria - INIA, Ministerio de Agricultura y Riego del Perú- MINAGRI, SUNAT e Información sobre Comercio Exterior y Exportaciones Peruanas -SIICEX.

A nivel internacional, se tomó como fuentes de información los datos y documentos de la Food American Organization (FAO), el servicio digital FAOSTAT e informes de la Cooperación Alemana (GIZ) en San Martín.

Con la información obtenida facilitó identificar el performance de la Mesa Técnica en el desarrollo del subsistema de agronegocios de sachá inchi de la región de San Martín.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 La Nueva Economía Institucional (NEI)

La nueva economía institucional surge como respuesta a la necesidad de complementar o cuestionar las herramientas tradicionalmente utilizadas en el análisis económico desde el punto de vista de la “Economía Neoclásica” y la instalación de un nuevo paradigma, como alternativa de abordaje a los negocios agroalimentarios. Esta nueva construcción teórica surge de las restricciones que presentan los abordajes tradicionales para entender la compleja trama de interacciones que determinan la performance de los negocios agroalimentarios.

En la concepción de la economía neoclásica se supone: infinito número de compradores y vendedores, transparencia en las transacciones, contratos completos, productos homogéneos, información completa, movilidad de los factores, libertad de entrada y salida, y precios en función del juego oferta/demanda. Coase (1937) llamó a esta aproximación “economía del nirvana o economía de pizarrón”.

El surgimiento de este nuevo concepto pone en evidencia que los postulados por la Economía Neoclásica, presentan fisuras muy importantes al momento de llevar adelante los negocios agroalimentarios. La Nueva Economía Institucional es una corriente de pensamiento basada en la idea de que las instituciones condicionan los hechos económicos (Carrasco y Castaño, 2012).

Ordóñez (1998) ha definido a esta nueva forma de entender los negocios agroalimentarios con algunos ejes fundacionales: el núcleo teórico está conformado por la nueva economía institucional, la organización industrial, los costos de transacción, derechos de propiedad, la agencia, evolucionismo, las convenciones y la regulación.

El marco conceptual del sistema agroalimentario queda así definido como un nexus de contratos, conformando un sistema de agregación de valor, focalizado en el consumidor. El conjunto de teorías desarrolladas por varios autores entre ellos Coase, North y Williamson se resumieron bajo el nombre de “nueva economía institucional”, teorías que incluyen a la “Teoría de los derechos de Propiedad”, “Teoría de los costos de transacción” y “Moderna Organización Industrial” (Joskow, 1995).

2.1.1 Ambiente Institucional

La vía del entorno institucional reconoce en el rol de las instituciones y en su evolución, los factores determinantes en la organización y performance de los mercados, poniendo énfasis especialmente en la vigencia del derecho de propiedad.

Las instituciones constituyen las reglas de juego en una sociedad, o más formalmente son construcciones humanas que delimitan las interacciones humanas. Comprende el conjunto de reglas de juego formales e informales que dan marco a la interacción de los agentes económicos. Las reglas de juego formales constituyen el conjunto de leyes, decretos, resoluciones y normas que regulan la actividad económica social. Mientras que las informales constituyen todo el marco cultural, hábitos y costumbres que acompaña el contexto formal (North, 1990). Además las instituciones fueron creadas por el hombre para poner un orden y reducir las incertidumbres en las transacciones.

Joskow (1995) menciona como temas principales: los derechos de propiedad, la

legislación contractual, la legislación anti-trust, las regulaciones administrativas, las constituciones y las instituciones políticas.

Bajo este contexto las instituciones tiene un rol determinante en el crecimiento y competitividad de las organizaciones, son las que les permite tener una amparo legal para reducir las incertidumbres y comercializar sus productos.

2.1.2 Ambiente organizacional

Ordóñez (2000) menciona que desde el punto de vista organizacional el ordenamiento privado del conjunto de contratos entre agentes que representan los estatutos, los reglamentos internos y los protocolos de calidad conforman un esquema conceptual y operativo de coordinación privado de gran potencial de adaptación y un gran potencial economizador. El nexus de contratos entre los agentes se sostiene cooperativamente desde los conceptos convocantes de origen y calidad que definen a las denominaciones de origen.

2.1.2.1 Estructuras de Gobernanca

La nueva economía institucional permite analizar al hombre tal como es, y reconocer el comportamiento de sus limitaciones en la capacidad de conocimiento y actitudes de interés personal, que determinan la “racionalidad limitada” y el “oportunismo”, ambos conceptos constituyen supuestos del comportamiento humano (Williamson, 1996). También Joskow (1995), hace mención de las características de los costos de transacción, las asimetrías de información, los costos de monitoreo, el oportunismo y los contratos incompletos.

Williamson (1996) señala que es el estudio de la estructura de gobernanca lo que analiza los mecanismos micro, entendida como la “matriz institucional en donde la integridad de una transacción es decidida” y que los atributos de las transacciones determinan la elección de la estructura de gobernanca, solo que esto se presenta en un ambiente institucional dado.

Las diferentes estructuras de gobernanca a las que pueden acudir las firmas son: mercado spot, formas híbridas e integración. Todas representan alternativas para reducir los costos de transacción.

Williamson (1996) define tres dimensiones de transacciones: la frecuencia, la incertidumbre y la especificidad de los activos. En la sociedades primitivas cuando las partes tienen alto conocimiento entre si y las transacciones son frecuentes, tienen sentido hacer honor a los acuerdos (North, 1990).

Los atributos de las transacciones determinan la elección de la estructura de gobernanca, solo que esto se presenta en un ambiente institucional dado, y que se da una influencia directa entre las condiciones del ambiente institucional y la elección de la estructura de gobernanca alternativa.

Por último, en la Vía de la Estructura de Gobernanca, de acuerdo a los modelos de Coase (1937) y Williamson (1985), se verificará los costos de transacción relevantes que incluyen tanto los costos directos de hacer una transacción (hacer un cheque o un contrato), o lo que es más importante, los costos que intentan solucionar posteriormente las fallas contractuales como los atrasos y oportunismo.

2.1.2.2 Atributos de la transacción

Williamson (1996), define tres dimensiones en las transacciones: la frecuencia, y tipo de incertidumbre y la especificidad de activos, puntualiza a esta última como la más relevante:

La frecuencia es uno de los atributos que predetermina la elección de la estructura de gobernanza y determina el grado de conocimiento que las partes poseen entre sí, se generan procesos de creación de confianza y prestigio que en la continuidad plantean los compromisos creíbles. La reiterada frecuencia de las transacciones con la consecuente creación de reputación economiza costos de transacción.

North (1990) plantea que en sociedades primitivas cuando las partes tienen alto conocimiento de sí y las transacciones son frecuentes, tiene sentido hacer honor a los acuerdos. Pues en ese ambiente “el costo del intercambio (transacción) es muy bajo por la densa red de interacción social. Hacer trampa, evadir compromisos, el oportunismo, todos los problemas de la moderna organización industrial, están limitados o directamente no existen pues no producen beneficios”. La continua transacción entre agentes económicos permite reducir la incertidumbre mejorando los intercambios comerciales.

La incertidumbre, como desconocimiento de los eventos futuros, incluye para Williamson (1996) tres aspectos, la incertidumbre ligada a lo contingente, la incertidumbre ligada a la falta de comunicación y la incertidumbre debida a situaciones de comportamiento en relaciones de interdependencia. Este último caso es considerado relevante en la elección de la estructura de gobernanza pues está relacionada con la opción de integración vertical. También hace hincapié en mantener la distinción entre el riesgo estadístico y la incertidumbre. Finalmente el atributo de la incertidumbre tiene estrecha relación con el supuesto de comportamiento de racionalidad limitada.

Según Williamson (1996), la especificidad de activos como aquellos que no pueden ser reutilizados sin una sensible pérdida de valor. Cuando más específico sea un activo, mayor serán los riesgos, mayor su pérdida de valor y mayores en consecuencia los costos de transacción. Las grandes inversiones en bienes durables, activos altamente específicos que no pueden ser reutilizables determinan entonces mayores riesgos y costos de transacción. La especificidad de activos crea situaciones de dependencia del recurso y dependencia bilateral lo cual complica las relaciones contractuales. Además es el principal determinante en la elección de la estructura de gobernanza. Se plantean los siguientes tipos de activos específicos, según su especificidad:

- de localización, relacionada principalmente con aspectos logísticos,
- de activos físicos, como bienes durables,
- de los recursos humanos relacionados con el aprendizaje,
- de ciertas inversiones enfocadas en algún cliente en particular,
- de activos intangibles relacionados con la propiedad intelectual como marcas, patentes o indicaciones geográficas
- de tipo temporal ligada a la duración de la transacción, especialmente significativa en productos perecederos.

Todo el conjunto de activos específicos delimita situación de dependencia bilateral y dependencia en los recursos, consecuentemente en los costos de transacción.

Determinan situación de apropiación monopólica y posición dominante a la vez que generan mayores beneficios.

2.1.2.3 Acción colectiva

Varios estudios se han realizado para poder determinar el concepto de acción colectiva, esto comienza en los movimientos sociales en busca de una mejora en común. Según Hardin (1982), el dilema del prisionero “nos muestra que el esfuerzo individual para satisfacer los intereses individuales imposibilitará su satisfacción; si el bien colectivo no es provisto, el miembro individual no recibe el beneficio que habría excedido al coste individual de ayudar a la consecución de ese bien para todo el grupo.

La acción colectiva abarca toda aquella gama que va de la costumbre no organizada a los diversos intereses en marcha, como la familia, la corporación, la asociación comercial, el sindicato, el sistema de la reserva, el Estado. El principio común a todos ellos es el mayor o menor control, liberación y ampliación de la acción individual mediante la acción colectiva (Commons, 2003). También es la acción promovida por un representante para proteger el derecho que le pertenece a un grupo de personas. Una acción colectiva es una acción emprendida por un conjunto de actores económicos (empresas y/o instituciones) independientes, que se asocian voluntariamente, manteniendo su propia individualidad, para alcanzar un objetivo común y consensuado que no podrían lograr de forma individual (Dini et al. 2006).

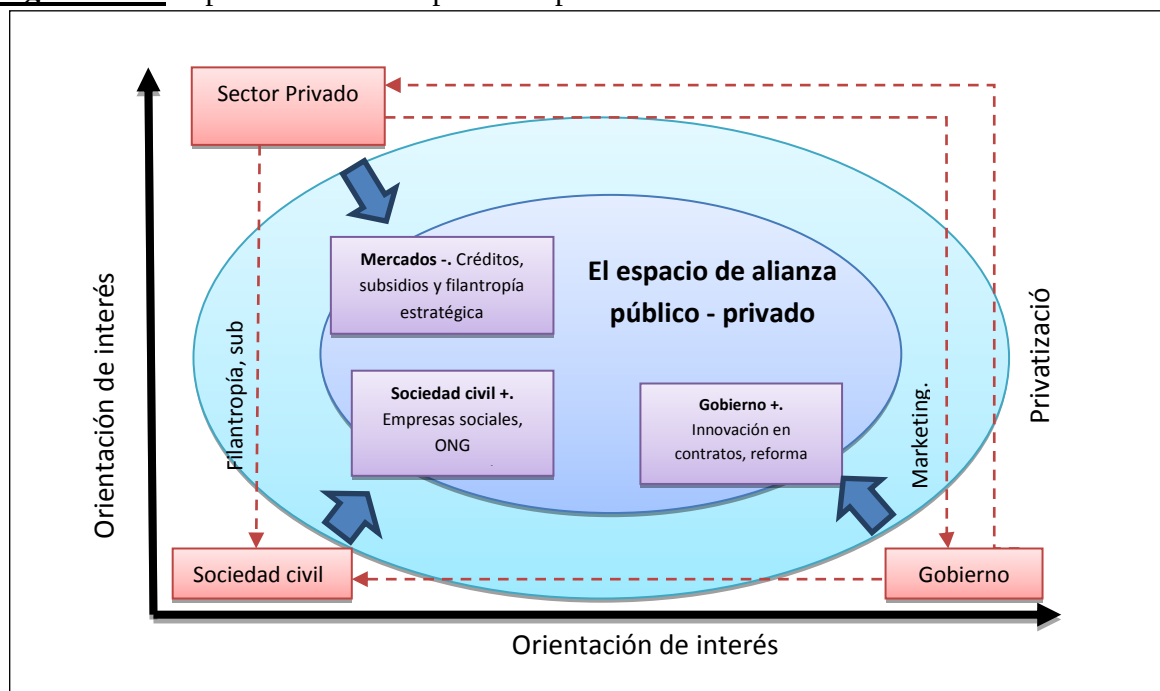
2.1.2.4 Asociaciones público - privadas

Las asociaciones público privadas nacen con el propósito de mejorar la competitividad de un territorio donde el sector privado y público tenga los mismos intereses. La creación de estas alianzas para el desarrollo se remonta a la conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano, en Estocolmo 1972; aunque comienza en los años ochenta, cuando se empieza a evidenciar que la interdependencia de los principales retos mundiales permite crear sinergias entre los diferentes agentes de la sociedad para proponer soluciones integradas y sostenibles (Casado, 2007). Se define una asociación público – privada (APP) como la combinación de capitales privados y, a veces, de capitales del sector público para mejorar servicios públicos o la administración de activos del sector público (Gerrard, 2001).

Parra y Dooner (2001), refiriéndose a los procesos recientes de concertación público-privada, como nuevas formas de planificación y gestión del desarrollo local, afirman que esa forma de gestión permite la articulación de distintos intereses, tanto públicos como privados, para así emprender acciones conjuntas y con eso responder de manera más optimizada a las demandas de los diferentes actores sociales de una sociedad.

El rol del sector público y privado frente a estos cambios acelerados sobre el comportamiento de los agronegocios en el mundo es fundamental. La creación de alianzas como una herramienta que permita aunar los intereses de distintos sectores es el único objetivo a una acción colectiva que ponga en marcha toda la capacidad y la transformación económica de un país (Devlin y Moguillansky, 2009). En el Foro Económico Mundial del 2005 presentan la articulación de todos los actores de una sociedad que participan en el desarrollo de la competitividad de un territorio tal como se muestra en las figuras 1 y 2.

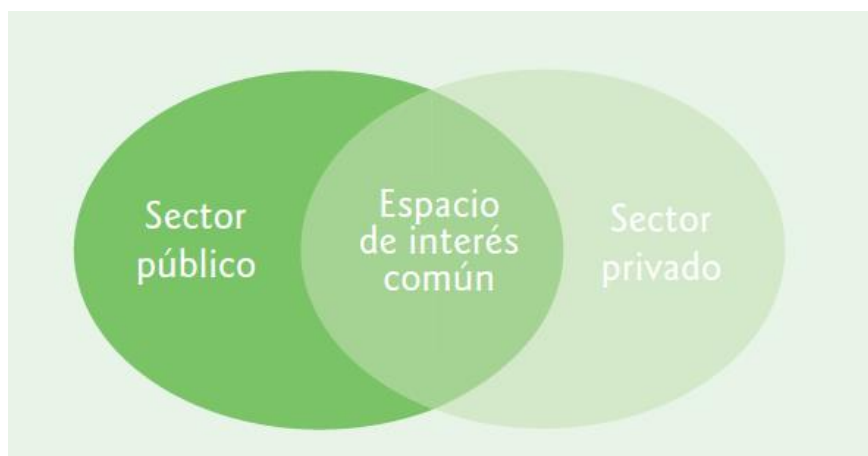
Figura N° 1: Espacio de alianzas público - privadas.



Fuente: Foro Económico Mundial – 2005

Las alianzas permiten desarrollar actividades que mejoren la competitividad de un territorio determinado, donde todos los agentes participen y estén comprometidos con los objetivos de interés común.

Figura N° 2: Espacio de interés común para las alianzas estratégicas público-privadas.



Fuente: Vieira y Hartwich, 2002.

2.1.3 Ambiente tecnológico.

En el ambiente tecnológico se destacan las tecnologías de proceso y de producto. Como se hacen (know-how) y que productos se hacen (know-what). En este ambiente es importante definir el paradigma tecnológico principal, las lagunas tecnológicas y el potencial de innovación. La innovación tecnológica implica aplicar los productos del sistema científico tecnológico para desarrollar nuevos procesos y nuevos productos en la cadena. El foco de la innovación es: la reducción de costos de procesos para aumentar

la productividad y la mejora continua para aumentar la calidad del producto (Ordoñez, 2000).

El abordaje teórico de la NIE es la economía neoclásica, la teoría de la agencia orientada a la adecuada asignación de recursos y empleo. Precios y cantidades, alineamiento de los incentivos. El tiempo de cambio de las tecnologías es continuo. El objeto final es diseñar e implementar las condiciones marginales correctas que apunta a desarrollar las llamadas economías de tercer orden por reducción de los costos fijos y variables, los costos de transformación en el marco de la acción colectiva en el ámbito de la firma. La optimización, el análisis marginal y la visión de la firma como función de producción (Ordoñez, 2000).

CAPÍTULO III DESCRIPCION DEL SACHA INCHI

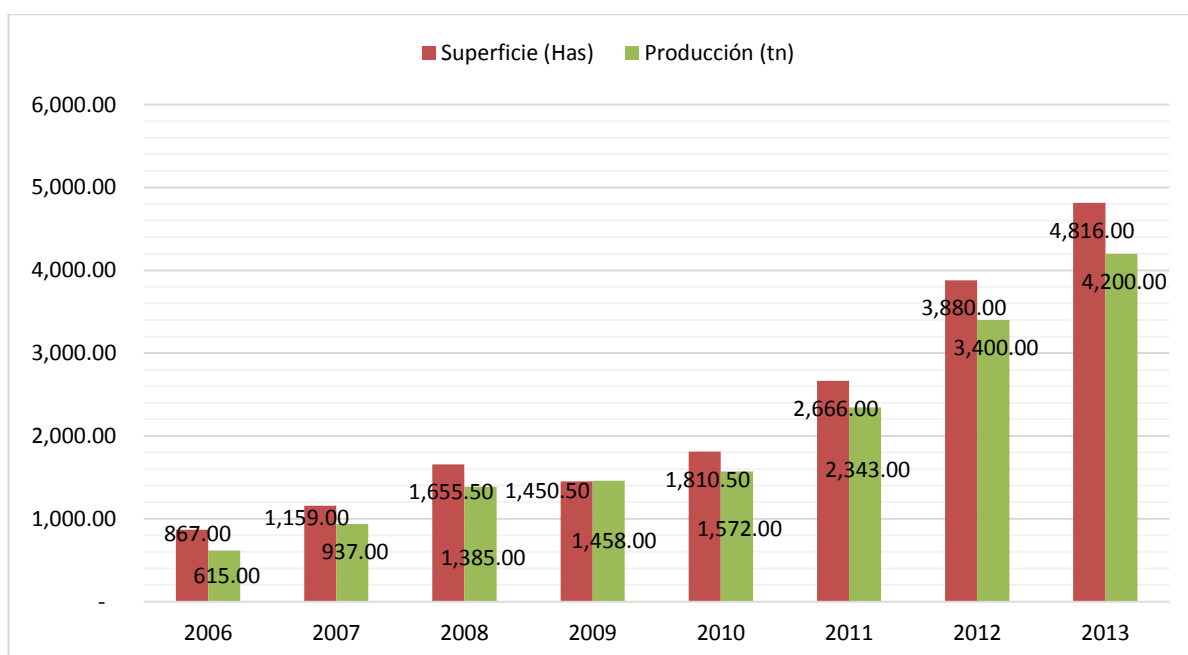
En el presente capítulo se exponen la descripción general del sistema de agronegocios del sachá inchi - principales indicadores de crecimiento del sector con respecto al mundo - y en segundo lugar se presenta la descripción del ambiente institucional y organización del subsistema de agronegocios de sachá inchi en San Martín y la conformación de la Mesa Técnica.

3.1 El sistema de agronegocios de sachá inchi en el Perú: Producción y exportaciones.

El sachá inchi crece en la región de los andes tropicales de Sudamérica y los principales productores son Perú – primer productor y exportador -, Brasil, Colombia, Ecuador, Venezuela y las Islas de Barlovento. Este cultivo es propio de la amazonia peruana y se encuentra distribuido en los departamentos de Amazonas, Cajamarca, San Martín, Ucayali, Huánuco, Junín, Pasco, Loreto, Cusco y Madre de Dios; en alguno de estos departamentos se encuentra en estado silvestre (Galluser, 2005).

En el gráfico N° 01 muestra la evolución de la superficie sembrada de sachá inchi en el Perú, destacando un crecimiento promedio de 29% anual. El aumento de las áreas cultivadas fue influenciado por el precio y la demanda del producto. En el 2013 se tuvo 4,816 hectáreas sembradas en todo el Perú, presentando un incremento del 32% anual de los volúmenes de producción en toneladas métricas.

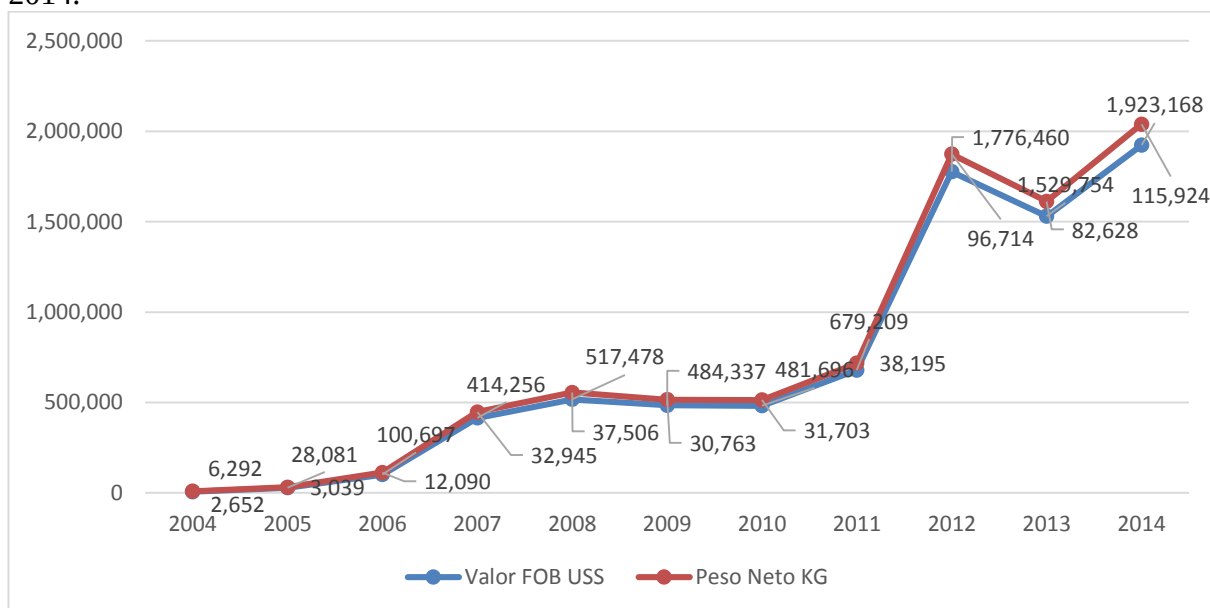
Gráfico N° 01: Evolución de la superficie cultivada y producción de sachá inchi en el Perú 2006 – 2013 (has).



Fuente: MIGRAGRI, INEI, 2013

Las exportaciones de Perú de sachá inchi se iniciaron en el 2004 con 2,652 kg por un valor FOB de 6,292 dólares. Durante los últimos años ha tenido un crecimiento sostenido –114% promedio anual- debido al aumento de la demanda de los países consumidores. En el 2014 se logró exportar 115,924 kg con un valor aproximado de 1.923.168 dólares (ver gráfico N° 02).

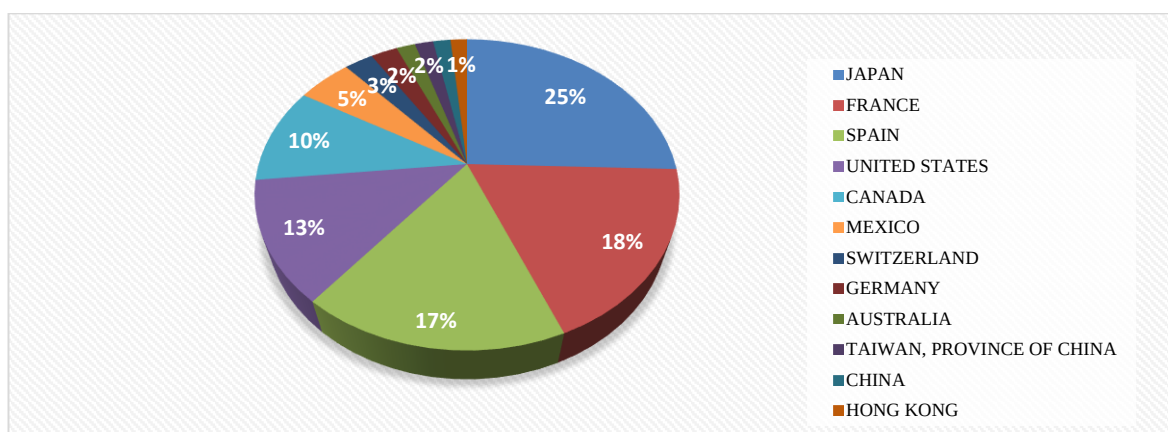
Grafico N° 02: Evolución de las exportaciones de los productos de sachá inchi 2004 – 2014.



Fuente: SUNAT 2014

Se estima que el 95% de la producción se dirige al extranjero. Los principales mercados de exportación son: Japón representado el 25% de las exportaciones, Francia el 18%, España el 17%, EE.UU el 13%, Canadá el 10% y con participaciones menores al 5 % se encuentra México, Francia, Holanda, Alemania, Australia, Taiwán y China (ver gráfico N 03).

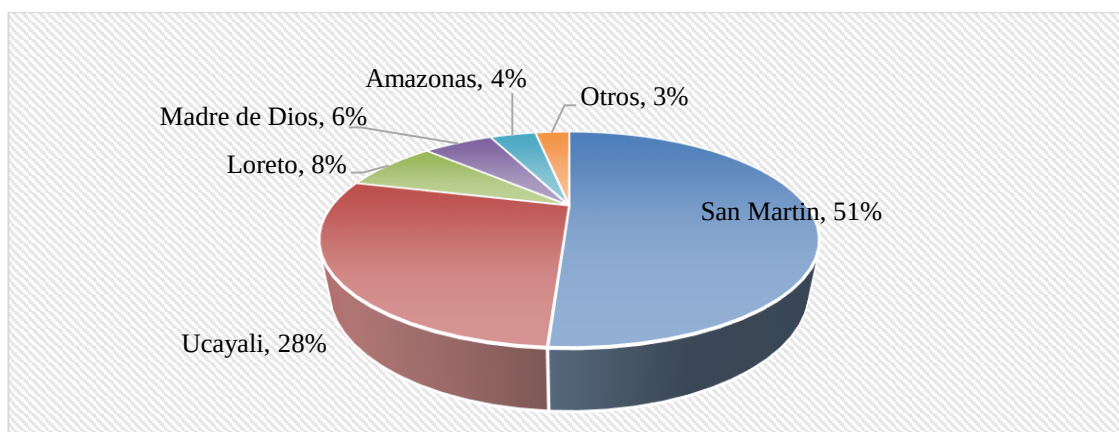
Grafico N° 03: Países importadores de productos de sachá inchi, año 2014.



Fuente: SUNAT 2014

Asimismo, las regiones que tiene una gran participación en la exportación de sachá inchi son: San Martín (51%), Ucayali (28%), Loreto (8%), Madre de Dios (6%) Amazonas (4%), y otros 3%.(ver gráfico N°04).

Grafico N° 04: Participación de las regiones que exportan el sachá inchi.



Fuente: MIGRAGRI, INEI, 2013

La exportaciones de sachá inchi las concentran tres empresas con el 72.9%, como se muestra en el cuadro N° 01. Agroindustrias Amazónicas S.A tiene una participación del 46.5%, Amazon health products SAC y Agroindustrias Osho S.A.C. tienen una participación de 14% y 13% respectivamente. Es importante destacar que existen pequeñas empresas que en los últimos años han comenzado a exportar con pequeños volúmenes.

Cuadro N° 01: Principales empresas exportadoras de sachá inchi y sus derivados 2014.

PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS	VALOR FOB (USD)	Part. (%)
Agroindustrias Amazónicas S.A.	3,384,286	46.5%
Amazon Health Products S.A.C.	986,098	13.5%
Agroindustrias Osho S.A.C.	939,013	12.9%
Roda Selva S.A.C.	415,835	5.7%
Industrias Sisa S.A.C.	273,754	3.8%
Exportaciones Amazónicas Nativas Srltda.	246,973	3.4%
3QP Sociedad Anónima Cerrada	230,782	3.2%
Olivos del Sur S.A.C.	165,012	2.3%
Deshidratados Tropicales S.A.C.	129,960	1.8%
Agroindustrias Blamac S.A.C.	75,691	1.0%
El Cacique de San Miguel S.A.C. - El Cacique S.A.C.	74,968	1.0%
Agro Omega 3 S.A.C.	73,237	1.0%
Promociones e Inversiones Roda S A	72,884	1.0%
Shanantina S.A.C.	46,576	0.6%
Agroindustrias & Exportaciones Armori S.A.C.	46,307	0.6%
Empresa agroindustrial del Perú S.A.	46,080	0.6%
Eco Ola S.A.C.	37,921	0.5%
Inkanatura world peru export SAC	32,159	0.4%

Fuente: SUNAT 2014

3.2 El subsistema de Agronegocios de Sachá Inchi en la Región de San Martín

San Martín es el primer productor a nivel nacional de sachá inchi, con más del 50% de la producción total nacional. En los últimos años ha logrado ser la región con mayor

crecimiento económico, siendo la producción y exportación de sachá inchi una de las principales actividades generadoras de ingresos económicos.

La producción de sachá inchi es realizada principalmente por pequeños productores a pequeña escala (1 ha. promedio por productor), pero también existen empresas que se integraron verticalmente hacia atrás incentivado por los altos precios y la demanda internacional. La actividad productiva de los pequeños productores involucra a 1022 familias, gracias al trabajo de la Mesa Técnica de Sachá Inchi ha sido posible agruparlos en 3 asociaciones y 47 comités.

La producción en la región San Martín se inicia aproximadamente en el año 2000, pero a partir del año 2005 la Dirección Regional de Agricultura – DRASAM empieza a generar los primeros reportes de producción tal como se muestra en el cuadro N° 02. Entre el 2005 y 2006 se produjo una reducción del 99% (1041 has) aproximadamente de las áreas de cultivo reemplazándolos por otros más rentables, debido a que en el año 2006 se limitó la exportación por barreras de ingreso a mercados, como consecuencia se incrementó la oferta interna y surgieron situaciones de oportunismo por parte de las empresas quienes compraban a un precio por debajo de los costos de producción.

Cuadro N° 02: Superficie sembrada, producción y rendimiento de sachá inchi, región San Martín periodo 2005 – 2014.

Año	Superficie Has.	Producción TM	Rendimiento (Kg/Ha.)	Precios (S/. X Kg.)
2005	1,156.00	*	*	*
2006	115.00	28.75	250	1.00
2007	200.00	50.00	250	2.20
2008	300.00	120.00	400	10.00
2009	275.00	151.25	550	6.00
2010	540.50	432.40	800	4.00
2011	700.00	910.00	1300	6.00
2012	751.90	1,127.85	1500	14.00
2013	1,264.40	1,517.28	1200	5.00
2014	1,264.40	2,023.04	1600	6.00

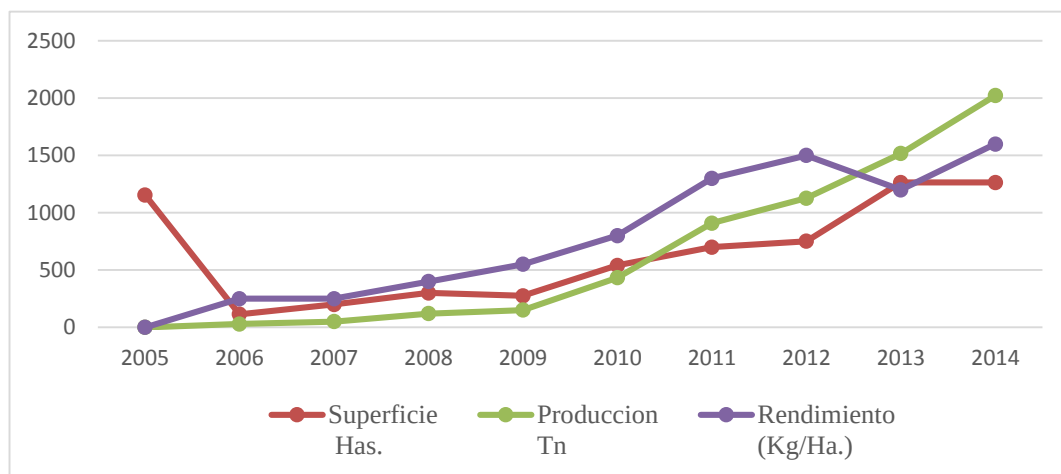
*No estimado

Fuente: Dirección Regional de Agricultura – DRASAM 2014

Las empresas se encontraron con barreras de ingreso para la exportación de sachá inchi al mercado europeo como el Novel Food -norma dictada por la Comisión Europea en 1997-, disposición que dificultó el acceso de “alimentos nuevos” hasta ese momento desconocidos en el mercado europeo. Similar situación se tuvo para el mercado de Estados Unidos, el sachá inchi era restringido por el GRAS ya que éste no estaba incluido dentro de la lista de productos seguros para el consumo. Por otro lado, en Japón el ICQF exigía estándares de inocuidad del producto (procedimientos HACCP y análisis toxicológico del producto).

A partir del año 2006 con la creación de la Mesa Técnica, los productores retornaron al cultivo y se tuvo un crecimiento continuo en el número de hectáreas, alcanzando en 2014 un total de 1.264 hectáreas con una producción de 2.203 tn. El rendimiento se incrementó pasando de producir 250 Kg/ha en el 2006 a 1600 Kg/ha en el 2014. (Ver gráfico N° 05).

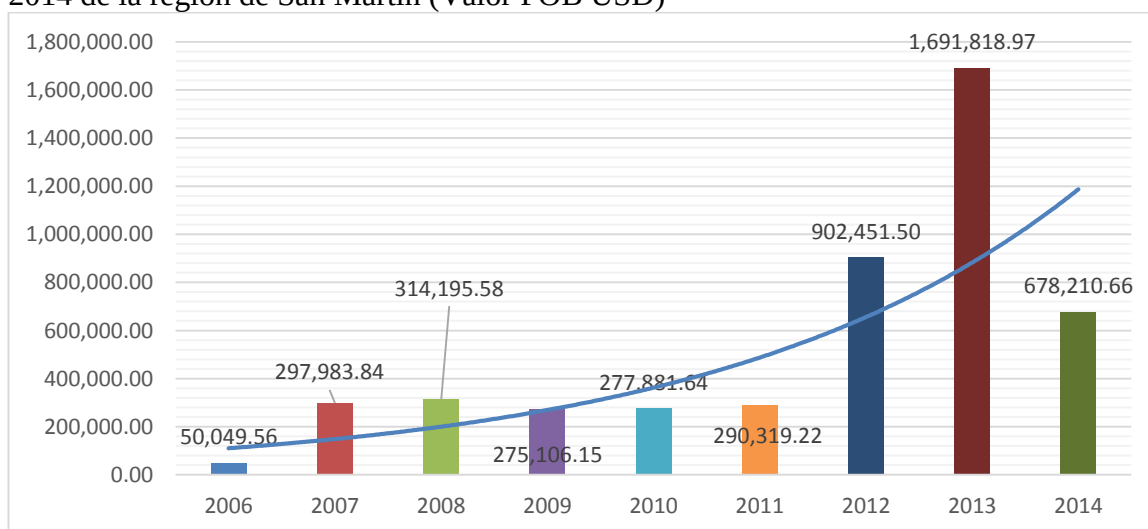
Gráfico N° 05: Evolución de las series históricas de área de producción y rendimiento de sachá de sachá inchi 2005 – 2014



Fuente: DRASAM,

Del mismo modo se incrementó las exportaciones durante los últimos años tal como se muestra en el grafico N° 06. En el 2006 se exportaron 5,5 Tn con un valor FOB de 50,049.56 dólares, en los años 2012 y 2013 se registran los niveles más altos de las exportaciones (48.83 Tn con un valor FOB de 902,451.50 dólares y 158.39 Tn con un valor FOB de 1, 691,818.97 dólares), esto debido por los altos precios internacionales. En el 2014 se ha tenido una baja de 75.83% logrando solo exportar 38.27 Tn con un valor FOB de 629,734.58 dólares, esto se debe a que las empresas por la baja de los precios internacionales guardaron la producción o destinaron el mercado local.

Gráfico N° 06: Evolución de las exportaciones de los productos de sachá inchi 2006 - 2014 de la región de San Martín (Valor FOB USD)



Fuente: Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – DIRCETUR 2014

3.2.1 *Análisis del subsistema de sachá inchi en la región San Martín antes de la creación de la Mesa Técnica*

En esta fase del análisis resulta importante mencionar los aspectos que permitieron la construcción de la creación de la Mesa Técnica de Sachá Inchi desde el punto de vista del marco institucional, organizacional y tecnológico.

a) Ambiente Institucional.

Es importante centrar el análisis en el marco institucional de la descentralización y los Gobiernos Regionales en el Perú. Los fines que se persiguen con la puesta en marcha del proceso, el rol y los objetivos estratégicos que competen a estos niveles de gobierno es la generación del desarrollo integral y sostenible en todo el país. A continuación se presenta un breve análisis de las normas relacionadas que favorecieron la creación de la Mesa Técnica de Sachá Inchi.

Ley N° 28846 - Ley de Competitividad de las cadenas productivas y conglomerados. Tiene como objeto establecer el marco institucional y normativo para el fortalecimiento y desarrollo de las Cadenas Productivas y de los Conglomerados, promoviendo el diálogo, la cooperación y la organización empresarial entre los actores económicos y los organismos públicos, privados, en beneficio de la competitividad. Para ello se formaron: Consejos Nacionales de Cadenas, Mesas Técnicas, Mesas Multisectoriales o Mesas de Diálogo.

En la guía de la ley, las mesas técnicas de cadenas agroproductivas se denominan espacios de diálogo, coordinación y concertación entre los agentes económicos que conforman dichas cadenas; así como de ellos con el sector público, con el objetivo de planificar, gestionar y monitorear las actividades orientadas a fortalecer y mejorar la competitividad de las cadenas. Además, las mesas técnicas pueden ser locales, regionales o nacionales.

Se considera que las *alianzas entre todos los actores que conforman el subsistema buscan el principio de que todos puedan ganar en el negocio, previo proceso de concertación. La clave es la diferenciación de su producto y su alto beneficio en el mercado.* También considera los diferentes tipos de coordinación que pueda haber, entre ellos se destaca:

- ✓ Arreglos y acuerdos entre actores de un mismo eslabón de la cadena agroproductivas.
- ✓ La organización empresarial de los productores agropecuarios.
- ✓ Las redes empresariales y los consorcios.
- ✓ Arreglos y acuerdos entre agentes de diferentes eslabones o componentes de la cadena.

Ley N°11367: Ley que declara al sachá inchi como patrimonio genético nacional y producto alternativo en la lucha contra la pobreza por su calidad y composición alimenticia. Producto de la diversidad biológica, de uso ancestral desde tiempos prehispánicos. Designa al Ministerio de Agricultura y el Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA) como organismos encargados de realizar los estudios y análisis para la investigación, promoción y expansión del cultivo. Del mismo modo encarga al Ministerio de Relaciones Exteriores establecer un pacto de propiedad intelectual y biodiversidad con otros países, potencialmente con los compradores de sachá inchi o sus derivados.

LEY N° 28477. Declara a los cultivos, crianzas nativas y especies silvestres usufructuadas patrimonio natural de la nación. El Ministerio de Agricultura, en coordinación con los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales y otras entidades públicas y privadas, tiene la responsabilidad del registro, la difusión, conservación y promoción del material genético, el fomento de las actividades de producción, industrialización, comercialización y consumo interno y externo.

Las políticas nacionales relacionadas con el subsistema de sachá inchi se encuentran distribuidas en distintas instancias, que son las que determinan las diferentes medidas que afectan a cada uno de sus eslabones. En el marco de las leyes antes mencionadas se ha promovido la creación de la Mesa Técnica de Sachá Inchi de San Martín (alianzas público-privadas) como un organismo que coordina y gestiona el subsistema para mejorar la competitividad del subsistema de agronegocios de sachá inchi como una alternativa económica para los agricultores que permita mejorar sus niveles de vida.

b) Ambiente Organizacional.

En el 2001 se tiene datos que la empresa Agroindustrias Amazónicas promovió el Proyecto Omega San Martín para fomentar el cultivo y la industrialización del sachá inchi, es ahí donde algunos productores de las provincias de Lamas y El Dorado comenzaron a sembrar este cultivo. En 2003 el sector privado – empresas agroindustriales- comenzaron a incentivar la siembra a mayor escala y empezó a organizar a los productores en pequeños comités y asociaciones (Perú Biodiverso, 2013).

En el subsistema no existía una coordinación entre los actores, ya que cada uno buscaba sus propios intereses. En 2004 se dio el primer intento en buscar una coordinación del subsistema creando el Comité Ejecutivo del Proyecto Omega San Martín – CEPOSAM, cuya función era la promoción y fomento de la industrialización del sachá inchi, pero su nivel de coordinación no tuvo el impacto esperado y en los años siguientes se desorganizó (Perú Biodiverso, 2013).

Al final del año 2005 e inicios del 2006, los 800 productores estaban integrados en 13 asociaciones y comités que tenían una vida orgánica débil y sin poder de negociación. En estos años existió una sobreproducción de sachá inchi para un reducido número de demandantes, facilitando apropiación de la cuasi renta por parte de las empresas agroindustriales. La venta del producto se realizaba a través del mercado spot -no existiendo contratos formales- donde predominaba mucha intermediación. El precio de compra era por debajo del precio del mercado y no alcanzaba costear los costos de producción.

La incertidumbre para el productor era alta, desconocía el precio del mercado y estaba expuesto a la fluctuación diaria de los mismos. Los altos costos de transacción generaron que el cultivo no sea rentable para el productor, logrando de esta manera el abandono de las áreas cultivadas o reemplazándolas por cultivo más rentables.

Bajo estas perturbaciones el Gobierno Regional de San Martín crea en 2006 la Mesa Técnica de Sachá Inchi con el objetivo de fortalecer esta actividad productiva.

c) Ambiente Tecnológico

La tecnología utilizada en el cultivo de sachá inchi era rudimentaria. El paquete básico de herramientas estaba formado por palanas, lampas y machetes. La siembra se realizaba de forma directa sin ningún tipo de asesoramiento y no tenían tutores que

sostenga la planta. Se desconocía los problemas fitosanitarios y para combatirlos se utilizaba compuestos genéricos y accesibles en las tiendas agropecuarias de la región dosificados por mochilas fumigadoras.

En cuanto a fertilidad de suelos, el 85% de los productores poseían parcelas fértiles y con disponibilidad de agua, teniendo como efecto la alta cantidad o volumen de producción. El 15% restante de las parcelas presentaba suelos poco fértil, ya que tenían poca producción y escasez de agua, para fertilizar el suelo la mayoría utilizaba materia orgánica propia (60%) y, en menor medida, gallinaza y/o humus (12,3%) y cáscaras de plátano o café (7,6%); solo 20% usa urea – compuesto nitrogenado - u otros químicos. El manejo post cosecha era deficiente y la transformación para generar valor agregado era limitada. Además existía limitada investigación para mejorar la genética y no existía la aplicación de las buenas prácticas agrícolas.

3.3 Resumen del capítulo

Se presenta un entorno económico global favorable para el sistema de agronegocios de sachá inchi. Asimismo se aprecia en los últimos 10 años un crecimiento continuo de la producción, exportaciones y áreas cosechadas permitiendo ser al Perú el principal productor mundial y a la región de San Martín líder en la producción y comercialización de sachá inchi.

Respecto al **ambiente institucional**, se considera que se tiene reglas de juego claras que permitieron la creación y consolidación de la Mesa Técnica de Sachá Inchi, siendo creada como ente de articulación con todos los organismos y actores del subsistema para mejorar la competitividad con el fin de integrarse al mercado internacional.

El **ambiente organizacional** estaba compuesto por productores individuales, entidades públicos privados que promovían el cultivo. Se percibe la existencia de la apropiación de la cuasirenta por las empresas industriales. Además hubo bastante incertidumbre en el precio de venta, donde las empresas manejan la información, esto generó que muchos productores abandonen el cultivo o remplazándole por otros más rentables.

En el **ambiente tecnológico**, la tecnología utilizada por los productores era deficiente, donde la siembra se realizaba de forma directa y sus herramientas estaban compuestas por palanas, lampas y machetes para el cultivo. Se desconocía los problemas fitosanitarios y para combatirlos se utilizaba compuestos genéricos y accesibles en las tiendas agropecuarias.

CAPÍTULO IV. MESA TÉCNICA DE SACHA INCHI: HACIA UNA NUEVA FORMA DE COORDINAR EL SUBSISTEMA.

4.1. Introducción

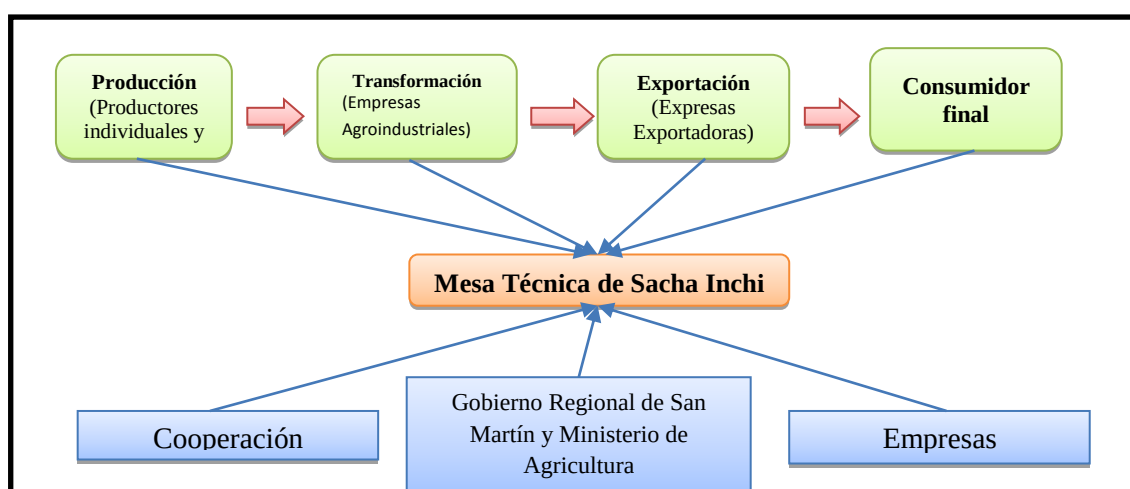
Bajo la Ley N° 28846, y enmarcado en el desarrollo económico de la región San Martín, se crea el 08 de septiembre del 2006 la Mesa Técnica de Sacha Inchi. Esta mesa es un espacio de concertación público-privado donde se planifica, gestiona y monitorea las actividades orientadas a fortalecer y mejorar la competitividad del subsistema. Los actores directos pueden dialogar y articularse con otros actores; además facilita la inversión privada buscando una relación equitativa entre los productores y empresarios. También se discuten los principales problemas (producción, comercialización) y se plantean probables soluciones, se promueven políticas de desarrollo y se implementan planes operativos para el desarrollo de la cadena de valor.

Tiene los siguientes objetivos:

- Promover en forma conjunta una eficiente gestión de la cadena de valor, lo que conlleva una cultura de la asociatividad;
- propiciar mayor confianza y mejor articulación entre los diversos eslabones para incrementar la competitividad de productores, empresarios e instituciones involucrados en la producción, la transformación y la comercialización del sachá inchi;
- promover políticas de desarrollo e implementar planes operativos para el desarrollo de esta cadena de valor.

La Mesa Técnica nace como una iniciativa conjunta entre las empresas privadas, el Gobierno Regional San Martín, Ministerio de Agricultura y la Cooperación Alemana GIZ. Como se muestra en la Figura N° 03, busca integrar la cadena y al mismo tiempo hacer competitivo cada eslabón que la compone, atendiendo a las perturbaciones institucionales, organizacionales y tecnológicas que se presenten.

Figura N° 03: Constitución de la Mesa de Sacha Inchi – San Martín.

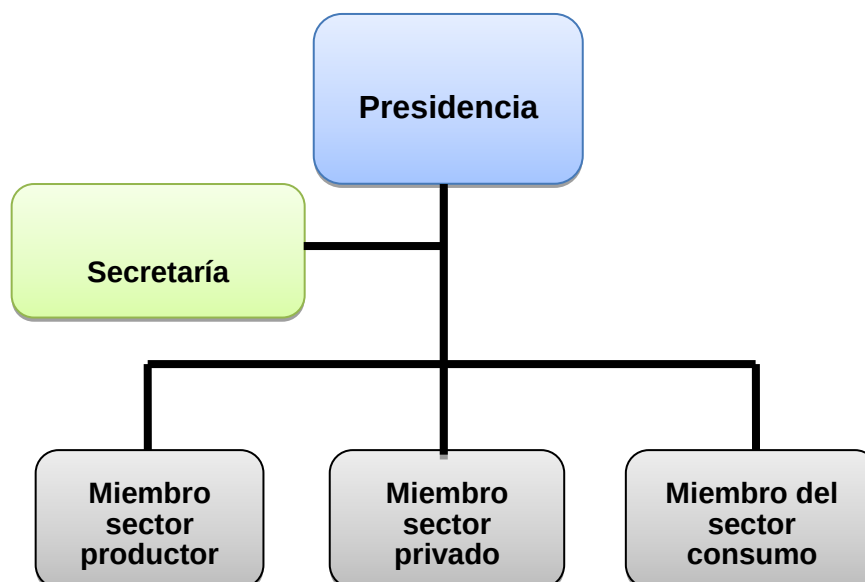


Fuente: Elaboración propia.

La Mesa Técnica está conformada por 5 representantes, un presidente, una secretaria técnica, tres miembros de línea que representan a los productores, empresarios y consumidores. En la actualidad la presidencia está a cargo de la empresa agroindustrial

Shanantina SAC y la secretaría técnica de la Dirección Regional de Agricultura (ver figura 04).

Figura N° 04: Organigrama de la Mesa Técnica



Los organismos tanto públicos como privados que la integran son 14 y son los siguientes:

- Asociación Apolpawa
- Agroindustrias Amazónicas
- Shanantina SAC – Presidente
- Roda Selva SAC
- Industria Sisa SAC
- APA SACHA GREN SHANAO
- Dirección Regional de Agricultura - Secretaria
- Dirección Regional de comercio exterior y Turismo
- Dirección Regional de la Producción
- GIZ/Programa desarrollo Rural Sostenible
- CERX San Martín
- Instituto Nacional de Investigación Agraria – INIA
- Instituto de Investigación de la Amazonia Peruana – IIAP
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA

4.2 Estrategias de la Mesa Técnica de Sacha Inchi

Con la creación de la Mesa Técnica se impulsa el trabajo coordinado de todos los actores que forman el subsistema. La finalidad es el desarrollo competitivo mediante el desarrollo de investigación, incrementar niveles de asociatividad, reducir costos de transacción y mejorar la articulación comercial. A continuación se describe las estrategias creadas en el ambiente organizacional y ambiente tecnológico, y los logros obtenidos.

4.2.1 Ambiente Organizacional

Dentro del ambiente organizacional se puede destacar tres grandes acciones que permitieron crear ventajas competitivas del subsistema de agronegocios de sachá inchi de la región San Martín: La creación de la **Plataforma de Servicios**, la conducción del **Comité Técnico de Normalización de sachá inchi y Derivados (CTN-SI)** y la **reducción de los costos de transacción** mediante la alineación de la estructura de gobernanza y las características de las transacciones.

a. La Plataforma de servicios

Creada con la finalidad de fortalecer todos los eslabones del subsistema, brinda asistencia técnica en lo productivo y lo comercial. Los organismos involucrados en la Mesa Técnica trabajan coordinadamente de acuerdo a sus funciones y especialidad (investigación, gestión, asistencia técnica, articulación comercial, otros). A continuación se detalla acciones y servicios de cada organismo:

- ✓ *Gobierno Regional/Gerencia de Desarrollo Económico*, es el encargado de formular políticas estratégicas regionales y la priorización de recursos económicos para promover el cultivo de sachá inchi.
- ✓ *Dirección de Promoción Agraria (DPA)* de la Dirección Regional Agraria de San Martín: cumple el papel articulador entre los productores y las instituciones de asistencia técnica.
- ✓ *Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA)*: es una entidad dependiente del MINAGRI, cuya misión es brindar asistencia técnica en temas de sanidad.
- ✓ *Universidad Nacional de San Martín (UNSM)*: desarrollar investigaciones en campo y laboratorio sobre mejora del cultivo y procesamiento del sachá inchi.
- ✓ *Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP)*: prioriza la obtención de líneas mejoradas de sachá inchi a partir del material genético.
- ✓ *Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA)*: trabajar en la identificación de material promisorio, recuperación y recolección del germoplasma; la conservación de recursos filogenéticos a través de bancos de germoplasma que los conservan, evalúan, seleccionan y documentan; y el estudio de la biología floral y reproductiva del cultivo.
- ✓ *El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual- INDECOPI*, encargo de normalizar mediante las Normas Técnicas Peruanas (NTP) los protocolos técnicos en la producción y comercialización.
- ✓ *Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERU*, encargado de promocionar los derivados del sachá inchi en el exterior.
- ✓ *Cooperación Alemana GIZ*, es un organismo que se articula con todos los actores del subsistema, realiza actividades de capacitación e investigación. También realiza financiamiento para la participación de pequeñas empresas agroindustriales en ferias regionales y locales.

b. Conducción del Comité Técnico de Normalización de Sachá Inchi y Derivados - CTN-SI.

Se establece el 21 de febrero del 2008, con el objetivo de diseñar herramientas que certifiquen los procesos productivos y normas de calidad. Su ámbito era nacional e integraba a las distintas regiones que producían sachá inchi. En el 2010, siendo la región

de San Martín la principal productora y exportadora de sachá inchi, se tiene la necesidad que el Comité Técnico de Normalización se encuentre representado por la Mesa Técnica de San Martín, para que planifique, gestione y coordine los intereses de las empresas agroindustriales y que los productores se beneficien con el aumento de los niveles de precios.

Se ha logrado normalizar ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) las siguientes normas técnicas:

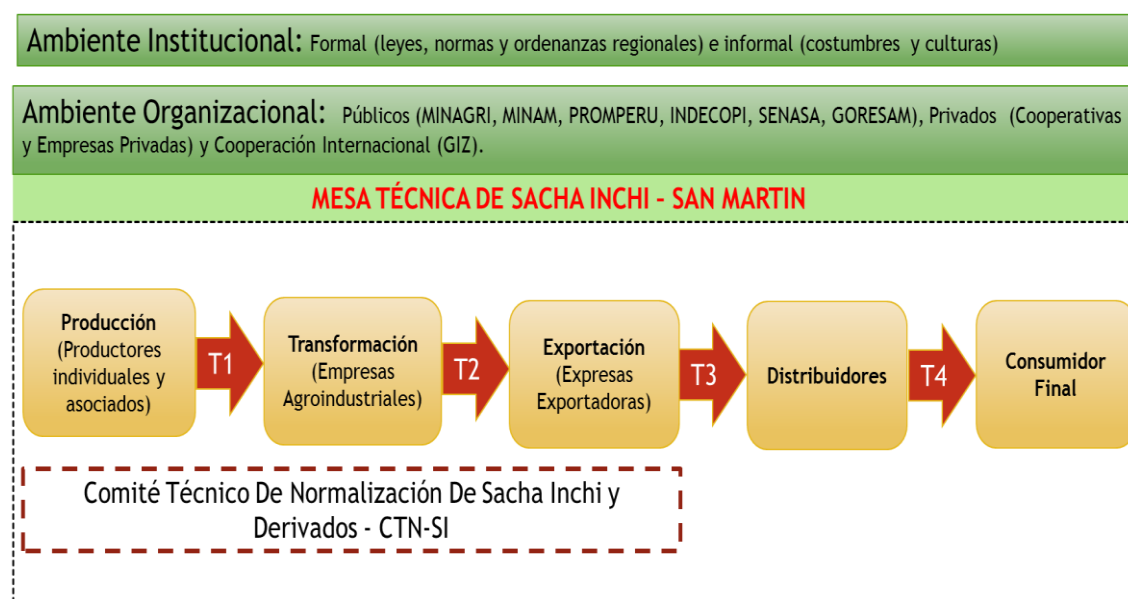
- ✓ NTP 151.400:2009. Aceite de sachá inchi. Requisitos.
- ✓ NTP 151.401:2012. Aceite de sachá inchi. Buenas Prácticas de Manufactura.
- ✓ NTP 151.402:2012. sachá inchi. Buenas Prácticas Agrícolas para el cultivo del sachá inchi (*Plukenetia volubilis* Linneo).
- ✓ GP 050:2013. Guía de interpretación de la norma de buenas prácticas agrícolas para el cultivo del sachá inchi (*Plukenetia volubilis* Linneo).
- ✓ NTP 151.404:2013, sachá inchi. Trazabilidad.
- ✓ NTP 151.405:2014, sachá inchi. Buenas Prácticas post cosecha.
- ✓ NTP 151.400:2014, sachá inchi. Aceite. Requisitos. 2da. Edición.

c. El rol de la Mesa Técnica en los costos de transacción

Para entender las transacciones, se muestra el subsistema de agronegocios de sachá inchi en la Región San Martín desde la producción hasta el consumidor final (ver figura N° 05). Donde T1: Transacción entre la Producción – Transformación/ industrialización, T2: Transacción entre Transformación/ industrialización – Exportación, T3: Transacción entre Exportación – Distribución y T4: Transacción entre el Distribuidor – Consumidor Final.

A continuación se desarrolla la estructura de gobernanza y los costos de transacción, haciendo foco en la transacción que se realiza entre los productores y la industria.

Figura N° 05: Subsistema de agronegocios de sachá inchi en la región San Martín – Perú.



Fuente: Elaboración propia

T1: Transacción Producción – Transformación/ industrialización

El rol que tiene la Mesa Técnica en la transacción entre los productores y las empresas agroindustriales fue fundamental al transparentar los precios de compra y alinear contratos. Es importante destacar que la asociatividad de los productores (90% son asociados en comités y asociaciones) que ha facilitado lograr tener altos volúmenes de producción y aumentar su poder de negociación. El oportunismo de las empresas privadas se ha reducido, logrando que las empresas firmen contratos formales con las asociaciones de productores.

El trabajo articulado de estos organismos promovido por la Mesa Técnica ha logrado los siguientes resultados:

- Formalizar 3 organizaciones y 181 comités productores de sachá inchi consolidados, que vienen recibiendo asesoramiento y apoyo técnico.
- La formulación de un proyecto de inversión pública denominado “*Mejoramiento del servicio de competitividad de la cadena de valor de sachá inchi a los productores en cuatro provincias de la región San Martín*” por un monto de 5,747,767 millones de nuevos soles.
- **Establecer el Programa de Gestión de la Inocuidad Alimentaria**, beneficiando a 4 empresas que han obtenido la certificación HACCP.
- Alinear el sector productivo e industrial en base a las NTP abriendo mercados: En noviembre 2012, la autoridad Irlandesa (FSAI) reconoció el aceite de sachá inchi de Agroindustrias Amazónicas como sustancialmente equivalente al aceite de Linaza y permitió así su venta en el mercado Europeo. En diciembre 2013 y con la cooperación del Centro de Comercio Internacional -ITC se logró presentar expediente GRAS (Norma de Estados Unidos que establece que una sustancia química o sustancia añadida a los alimentos es reconocida como segura por la FDA) para que el aceite de sachá inchi tenga acceso al mercado de los EE.UU sin restricciones.

T1: Transacción Transformación/ industrialización – exportación

La Mesa Técnica en la transacción entre las empresas agroindustriales y la exportación, no tuvo una participación directa, esta fue realizada por los organismos de cooperación (PROMPERU, INDECOPI y el Comité Técnico de Normalización de sachá inchi), su participación fue fundamental en el proceso de acceso a nuevos mercados (promoción en distintas ferias internacionales), para limitar el oportunismo por parte de los importadores y reducir el número de intermediarios. Es importante destacar que las empresas agroindustriales son también las exportadoras.

El trabajo articulado de estos organismos promovida por la Mesa Técnica ha logrado los siguientes resultados:

- Que la empresa Agroindustrias Amazónicas logre exportar el producto con su marca **Inca Inchi**.
- Que se incremente el número de empresas exportadoras, en el 2006 solo una empresa exportaba y para el 2013 se tiene a 8 empresas.
- Se logró incrementar los volúmenes de exportación de 5.35 Tn en el 2006 a 38.27 Tn en el 2014.
- Apertura a nuevos mercado como el de Corea del Sur y China.

4.2.2 Ambiente Tecnológico

Bajo este contexto, el INIA, con la colaboración del Instituto de Cultivos Tropicales (ICT) y la empresa privada, desarrolla el proyecto “Generación de líneas élite de sachá inchi de alta productividad, con alto contenido de aceites omega y tolerantes a nematodos para su cultivo en la región amazónica”, financiado por INCAGRO.

- ✓ Se ha logrado autofecundar 3 generaciones sucesivas: S1, S2 y S3.
- ✓ 30 híbridos intraespecíficos obtenidos mediante un cruzamiento dialélico a partir de 6 líneas auto fecundadas.
- ✓ Instalación de dos parcelas experimentales para la evaluación de híbridos intraespecíficos de sachá inchi.

Gracias al trabajo coordinado se ha logrado que los productores adopten otro tipo de tecnología en la producción (siembra, cultivo y poda). Si bien se utilizan los machetes y palanas para el cultivo, estas se realizan en el marco de las Buenas Prácticas Agrícolas. En la siembra se hace uso de plántones producidos en viveros bajo sistema de surcos, el cultivo se soporta en tutores que utilizan alambres para que la planta de sachá inchi logre ramificarse y permite la poda y cosecha.



ANTES



AHORA

Como respuesta al trabajo coordinado ha aumentado la superficie de 115 has. en 2006 a 1.264 has. en 2014, un crecimiento de más de 900%. El volumen de producción se incrementó de 28.76 Tn en el 2006 a 2,023.04 Tn en el 2014, el rendimiento promedio ha aumentado de 250 a 1600 Kg/Ha y han disminuido los problemas fitosanitarios.

Los niveles de investigación y la aplicación de tecnologías por parte de los productores todavía vienen siendo deficientes. Es por ello que el rol de la Mesa Técnica tiene que ser crucial en los siguientes años para gestionar el desarrollo y mejorar los niveles de investigación y aumentar los rendimientos por hectárea.

CAPITULO V. CONCLUSIONES

El mundo de los agronegocios está en un proceso de crecimiento constante, diversas fuerzas imponen cambios respecto a una demanda en aumento y cada vez más exigente. Es así que la demanda externa reconoce el valor que tiene los productos derivados de sachá inchi convirtiéndose en una oportunidad para el Perú. Las ventajas comparativas y competitivas permitieron aprovechar esta oportunidad y posicionar al país como el principal productor del mundo, y a la región San Martín como líder en la producción y comercialización de sachá inchi a nivel nacional.

Se presenta un entorno económico global favorable para el sistema de agronegocios de sachá inchi. Esto se aprecia en los últimos 10 años, con un crecimiento continuo de la producción, exportaciones y áreas cosechadas traccionado por la demanda externa.

Se tiene un ambiente institucional favorable, se considera que las reglas de juego existentes permitieron la creación y consolidación de la Mesa Técnica de Sachá Inchi. Por iniciativa del gobierno central que promulgó la N° 28846 - Ley de Competitividad de las Cadenas Productivas y Conglomerados, que tiene como objetivo promover la cooperación y la organización empresarial entre los actores económicos y los organismos públicos y privados. El Gobierno Regional de San Martín en marco a la ley crea la Mesa Técnica con la finalidad de mejorar la competitividad del subsistema de agronegocios de sachá inchi de la región San Martín.

El ambiente organizacional antes de la creación de la Mesa técnica estaba compuesto por los productores individuales, entidades públicas, privados que promovían el cultivo. Se apreció que existía la apropiación de la cuasi renta por las empresas industriales, quienes generaban incertidumbre en el precio de venta - las empresas manejan la información - creando una acción de oportunismo, lo que ocasionó que muchos productores abandonen el cultivo.

El ambiente tecnológico, estaba caracterizado por la presencia de tecnología deficiente y rudimentaria, donde la siembra se realizaba de forma directa y sus herramientas estaban compuesto por palanas, lampas. Se desconocía los problemas fitosanitarios, para combatirlos se utilizaba compuestos genéricos y accesibles en las tiendas agropecuarias.

Con la creación de la Mesa Técnica, en el ambiente organizacional se ha logrado diseñar una plataforma de servicios, donde todos los actores que conforman la Mesa Técnica desarrollen actividades de acuerdo a sus funciones. Bajo esta coordinación se ha logrado la formulación de un proyectos de inversión pública denominado *“Mejoramiento del servicio de competitividad de la cadena de valor de sachá Inchi a los productores en cuatro provincias de la región San Martín”* por un monto de 5,747,767 millones de nuevos soles. Se logró que el 90% de los productores, tengan alguna forma de organización (3 asociaciones y 181 comités) accediendo a apoyo y asesoramiento técnico. También permitió que se incremente la superficie sembrada de 115 has en el 2006 a 1,264 en el 2014, incrementándose los rendimientos para satisfacer la demanda del mercado internacional.

Con la creación del **Comité Técnico de Normalización de Sachá Inchi y Derivados CTN-SI.**, este ha logrado 8 normas técnicas (Buenas Prácticas de Manufactura, Buenas Prácticas Agrícolas, Buenas Prácticas post cosecha, Guía de interpretación de la norma de buenas prácticas agrícolas entre otros) que permitieron estandarizar los procesos en

la producción y transformación de sachá inchi, y con ello la apertura a mercados exigentes como Estados Unidos y Europa.

El rol que tiene la Mesa Técnica en la transacción entre los productores y las empresas agroindustriales fue fundamental al **transparentar los precios de compra y alinear contratos**.

La Mesa Técnica ha tenido un desempeño fundamental para la consolidación y competitividad del subsistema de sachá inchi en San Martín, gestionando y liderando iniciativas públicos - privadas para ampliar las investigaciones, mejorar los niveles de rendimientos y su articulación comercial. Pero todavía tiene un desafío en la relación productor – empresas para reducir aún más el oportunismo y aumentar los niveles de investigación.

CAPITULO VI. BIBLIOGRAFÍA

- Carrasco, I. y Castaño, S. La Nueva Economía Institucional. Nuevas Corrientes de Pensamiento Económico. ICE. Economistas, N° 865. 43 – 53. España. 2012.
- Casado, F. Alianza Público – Privadas para el desarrollo. España. 648 - 657. Marzo. 2007.
- Coase, R. The nature of the firm. *Economica*, November. Volume 4. 1937
- Commons, J. Economía Institucional. *Economía institucional*, vol.5 no.8. 648-657. June 2003.
- Devlin, R. y Moguillansky, G. Alianza Público – Privadas: Para una nueva visión estratégica de desarrollo. CEPAL Santiago de Chile, 1 – 195. 2009.
- Dini, M.; Mazzonis, D. y Pérez, R. Acciones colectivas: generación de confianza y cooperación para la competitividad. Mimeo. FOMIN, Washington DC. Mayo, 2006.
- FAO. Alianzas público-privadas para el desarrollo de agronegocios. Informe de país: Colombia. Estudios de casos de países – América Latina. Roma, 2013.
- FAO. Alianzas público-privadas para el desarrollo de agronegocios. Informe de país: Chile. Estudios de casos de países – América Latina. Roma, 67. 2013.
- Foro Económico Mundial - FEM. Building on the Monterrey Consensus: The growing role of public-private partners – hints in mobilizing resources for development, Davos, Suiza: Un financing for development y COSUDE, 2005.
- Galluser, S. Identificación de Muestras Botánicas del Género *Plukenetia* (Euphorbiaceae). Informe de Consultoría. AMC N° 012- 2004/ INIA- E.E. POV/ CEP. Tarapoto. 2005.
- Gerrard, B. Asociaciones entre el sector público – privado. Finanzas y desarrollo. Vol. 38. 1 – 3. Septiembre. 2001.
- Godíño, M.; Silva, J.; Negro, C.; y Hartwich, F. La Mesa Nacional de Trigo de Uruguay: Aprendizaje para la innovación: las iniciativas mixtas entre los sectores público y privado. ISNAR. 12. Uruguay. 2014.
- Hardin, R. Collective Action as an Agreeable n-Prisoners' Dilemma. *Behavioral Science*, 472-481. 1982.
- Joskow. P. The New Institutional Economics: Alternative Approaches. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. JITE 151/1. 1995.
- North, D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press. Cambridge. 1990.
- Ordóñez, H. Estrategia Alimentaria de las Denominaciones de Origen. I Parte. Introducción a la Estrategia Alimentaria de las Denominaciones de Origen. Proyecto ARG/97/045. Programa de Fortalecimiento Institucional. PNUD- Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Buenos Aires. Argentina. Diciembre 1998.
- Ordóñez, H. La Nueva Economía y Agronegocios Alimentarios. Programa de Agronegocios y Alimentos – Facultad Agronomía – UBA, 2000.

- Ordoñez, H. y Nichols, J. Los Grobo case. Maple leaf conference. Noordwijk. The Netherlands. http://info.wlu.ca/~wwwsbe/mapleleaf/conference-_details.html. published by University of Buenos Aires, Texas A& M. Buenos Aires. 2003.
- Palua, H. y Senesi, S. Nueva Economía Institucional y Sistemas Agroalimentarios – NEISA. Programa de Agronegocios y Alimentos – Facultad Agronomía – UBA, 2013.
- Parra, C. y Dooner, C. Nuevas experiencias de concertación público-privada: las corporaciones para el desarrollo local. CEPAL/ECLAC (serie medio ambiente y desarrollo). 42.1 - 57. Chile. 2001.
- Perú Biodiverso. La cadena de valor del sachu inchi en la región San Martín: Análisis y lineamientos estratégicos para su desarrollo. Cooperación Alemana al Desarrollo – Agencia de la GIZ en el Perú, Primera edición, Perú julio 2013. 1 – 58.
- Rodríguez, G. Agronegocios: de la comercialización al marketing. XI Jornadas Nacionales de la Empresa Agropecuaria. Tandil. Septiembre. 2005.
- Simon, H. New developments in the theory of the firm. American Economic Association, Vol. 52, N# 2, May. 1962
- Vieira, L. y Hartwich, F. Approaching Public-Private Partnerships for Agroindustrial Research: A Methodological Framework. ISNAR Office at IICA, Coronado, Costa Rica. 2000.
- Williamson, O. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contrats. The Free Press. New York. 1985.
- Williamson, O. The Mechanism of Governance. Oxford University Press. NY. 1996.

Paginas web revisadas.

<http://www.agrodrasam.gob.pe/node/159>

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/apb/ReporteProducto.aspx?psector=1025&preporte=prodmerc&pvalor=1945>.

http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%20182%20&pnomproducto=%20Sachu%20Inchi.

<http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/3194/1/BVCI0001685.pdf>

http://www.esan.edu.pe/publicaciones/Descargue_el%20documento%20completo.pdf

<http://bibliotecavirtual.minam.gob.pe/biam/bitstream/handle/minam/1435/BIV01211.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_SAN_MARTIN.PDF