

Nuevos diseños organizacionales en el subsistema de agronegocios de la palta orgánica en la Región La Libertad- Perú. Estudio de caso múltiple

*Tesis presentada para optar al título de Magíster de la Universidad de Buenos Aires,
Área Agronegocios y Alimentos*

Lizzeth Cristel Miranda Díaz

Ingeniero Agroindustrial - Universidad Nacional de Trujillo, Perú - 2010



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

COMITÉ CONSEJERO

Director

Hernán Palau

Ing. Producción Agropecuaria (Universidad Católica Argentina)
Magíster en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

Co Director

Sebastián Ignacio Senesi

Ingeniero Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)
Magíster en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

JURADO DE TESIS

JURADO

Laura Elena Puhl

Ingeniera Agrónoma (Universidad de Buenos Aires)
Magíster Scientiae Área Biometría (Universidad de Buenos Aires)

JURADO

José Fernández Lozano

Ingeniero Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)
Magíster en Agronegocios (Universidad de Belgrano)

JURADO

Rolando Daniel Lema

Licenciado en Economía (Universidad Nacional de Mar del Plata)
Doctor en Economía (Universidad del CEMA)

Fecha de defensa de tesis: 11 de Junio de 2018.

DEDICATORIA

A mi madre, Miriam S. Díaz y mi hermano Jairo Miranda.

AGRADECIMIENTO

- Le doy gracias a Dios por permitirme realizar la maestría y esta Tesis
- A Hernán Palau por su apoyo desde la iniciación de este trabajo, la ejecución del mismo y toda su contribución como director.
- A Sebastián Senesi por su apoyo y contribución como co-director.
- A mi madre, mi hermano que me han apoyado desde Perú todo este tiempo, y a todos mis familiares por sus buenos deseos.
- A mis compañeros de la maestría por compartir sus conocimientos y experiencias.
- Al programa de agronegocios por todos los conocimientos ofrecidos por los profesores de la maestría, en especial a Facundo por su gran apoyo.

A todos ellos ¡Muchas gracias!

DECLARACIÓN

Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original producto de mi propio trabajo, salvo en la medida en que se identifique explícitamente las contribuciones de otros, y que este material no lo he presentado, en forma parcial o total, como una tesis en ésta u otra institución.

Ing. Lizzeth C. Miranda Díaz

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	3
1.1. Planteo del problema.....	3
1.2. Justificación.....	5
1.3. Delimitación del sistema	6
1.4. Objetivos	6
1.4.1. Objetivos específicos:	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Teoría de la Organización: enfoque sistémico.	7
2.1.1. Estructura y diseño: pilares básicos de la organización.	8
2.2. Enfoques contemporáneos: economía organizativa	9
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	13
3.1. Tipo de investigación: epistemología fenomenológica.....	13
3.2. Método de estudio de caso	13
CAPITULO IV. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE AGRONEGOCIOS DE PRODUCTOS ORGÁNICOS EN EL PERU	22
4.1. Introducción	22
4.2. Aspectos institucionales	24
4.3. Aspectos organizacionales	27
4.4. Aspectos tecnológicos	30
4.5. Formas de coordinación del sistema	31
CAPÍTULO V. NUEVOS DISEÑOS ORGANIZACIONALES EN LA REGIÓN DE LA LIBERTAD. ESTUDIO DE CASO MULTIPLE.....	33
5.1. Caso ASOCIACION PROPALTO	34
5.1.1. Antecedentes y descripción inicial	34
5.1.2. Análisis de la estructura organizacional	36
5.1.3. Análisis de las transacciones	41
<i>T1. Análisis de la transacción AGRORURAL - productor asociado</i>	<i>41</i>
<i>T2. Análisis de la transacción proveedor de controladores biológicos - productor asociado de PROPALTO.</i>	<i>42</i>
<i>T3. Análisis de la transacción del proveedor de material vegetativo - productor asociado de PROPALTO.</i>	<i>43</i>
<i>T4. Análisis de la transacción entre productor asociado a PROPALTO – Industria agroexportadora.</i>	<i>44</i>

<i>T5. Análisis de la transacción entre PROPALTO – Industria local</i>	45
5.1.4. Desempeño y limitaciones del caso PROPALTO	46
5.2. Caso COOPERATIVA COCEPROVASC	51
5.2.1. Antecedentes y descripción inicial	51
5.2.2. Análisis de la estructura organizacional	55
5.2.3. Análisis de las transacciones	58
<i>T1. Análisis de la transacción AGRORURAL - COCEPROVASC</i>	59
<i>T2. Análisis de la transacción del proveedor de material vegetativo - productor asociado de COCEPROVASC.</i>	60
<i>T3. Análisis de la transacción entre COCEPROVASC e Industria agroexportadora</i>	60
<i>T4. Análisis de la transacción entre COCEPROVASC – Industria local</i>	61
5.2.4. Desempeño y limitaciones del caso COCEPROVASC	62
CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	68
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES	72
CAPÍTULO VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76

Índice de figuras

Figura 1. Forma gráfica de la organización como sistema abierto	8
Figura 2. Perú: evolución de exportaciones de productos orgánicos (según valor FOB)23	
Figura 3. Principales cultivos orgánicos según el área de cultivo – Año 2012.....	23
Figura 4. Organización del Estado para el fomento de la producción orgánica a partir de la Ley 29196.....	25
Figura 5. Representación del sistema de agronegocios de productos orgánicos certificados en el Perú.	27
Figura 6. Limitaciones de los pequeños productores de PROPALTO antes de asociarse	34
Figura 7. Factores que determinaron la asociatividad en los pequeños productores de PROPALTO.	35
Figura 8. Organigrama de la Asociación PROPALTO.....	37
Figura 9. Beneficios que consideran los socios al pertenecer a la organización.....	40
Figura 10. Esquema del nuevo diseño generado en el subsistema de agronegocios de palta orgánica del Valle de Chao, Región la Libertad	41
Figura 11. Nivel de información que reciben los asociados	46
Figura 12. Nivel de confianza que tienen los asociados respecto a la información sobre técnicas de cultivo	47
Figura 13. Nivel de confianza en la información sobre los manejos administrativos.....	47
Figura 14. Nivel de confianza que tienen los asociados respecto a la información sobre sobre las ventas realizadas por la Directiva.	48
Figura 15. Nivel de participación en las decisiones de la organización.....	48
Figura 16. Nivel de conocimiento de las normas internas de la organización.....	49
Figura 17. Nivel de conformidad respecto al manejo de los directivos	49
Figura 18. Nivel de capacitación que reciben los asociados	50
Figura 19. Nivel de percepción del precio pagado por su producto.....	50
Figura 20. Conformidad con el plazo de pago por su producto	51
Figura 21. Limitaciones de los pequeños productores de COCEPROVASC antes de asociarse	52
Figura 22. Factores que determinaron la asociatividad en los pequeños productores de COCEPROVASC.....	53
Figura 24. Beneficios que consideran los socios al pertenecer a la organización.....	58
Figura 25. Esquema del nuevo diseño generado en el subsistema de agronegocios de palta orgánica del Valle de Santa Catalina, Región la Libertad.....	59
Figura 26. Nivel de información que reciben los asociados	62
Figura 27. Nivel de confianza que tienen los asociados respecto a la información sobre técnicas de cultivo	63
Figura 28. Nivel de confianza en la información sobre las ventas.....	63
Figura 29. Nivel de confianza que tienen los asociados respecto a la información sobre sobre las ventas realizadas por la Directiva.	64
Figura 30. Nivel de participación en las decisiones de la organización.....	64
Figura 31. Nivel de conocimiento de las normas internas de la organización.....	65
Figura 32. Nivel de conformidad respecto al manejo de los directivos	65
Figura 33. Nivel de capacitación que reciben los asociados	66
Figura 34. Nivel de percepción del precio pagado por su producto.....	67

Figura 35. Conformidad con el plazo de pago por su producto	67
---	----

Índice de cuadros

Cuadro 1: Matriz de diseños potenciales de investigación de casos de estudio.....	14
Cuadro 2. Abordaje del estudio: objetivos, ejes conceptuales, variables, indicadores, métodos y aportes al caso.....	18
Cuadro 3. Análisis de la transacción AGROURAL - productor asociado de PROPALTO.	42
Cuadro 4 . Análisis de la transacción entre Laboratorio del PECH y productor asociado de PROPALTO.	42
Cuadro 5. Análisis de la transacción entre Vivero San José del PECH y productor asociado de PROPALTO.	43
Cuadro 6. Análisis de la transacción entre otros proveedores de plantones y productor asociado de PROPALTO.	43
Cuadro 7. Análisis de la transacción PROPALTO - FAIRTRASA.....	44
Cuadro 8. Análisis de la transacción PROPALTO - FAIRTRASA.....	45
Cuadro 9. Análisis de la transacción AGROURAL - productor asociado de COCEPROVASC.....	59
Cuadro 10. Análisis de la transacción entre Vivero - COCEPROVASC.	60
Cuadro 11. Análisis de la transacción COCEPROVASC - FAIRTRASA	61
Cuadro 12. Análisis de la transacción entre COCEPROVASC y la Industria local.....	62

RESUMEN

Dados los cambios que se producen en los sistemas agroalimentarios en respuesta a una demanda creciente por productos de calidad diferenciada, se ha generado el desarrollo de la producción orgánica creando oportunidades comerciales para pequeños productores organizados en cooperativas o asociaciones. El subsistema de agronegocios de los productos orgánicos en la región La Libertad y a nivel nacional se encuentra en el marco de un escenario positivo dadas las oportunidades que ofrece el mercado de exportación. Teniendo en cuenta que todas las organizaciones operan bajo el mismo ambiente institucional formal, surge la necesidad de estudiar los nuevos diseños organizacionales de abastecimiento de palta orgánica en la región de La Libertad a fin de identificar la estructura de gestión que adoptaron, cómo coordinan aspectos ligados a la transacción y abastecimiento de mercadería, y comprender cuáles son los alcances y limitaciones de los mismos. La metodología utilizada para atender la pregunta de investigación fue la epistemología fenomenológica a través del estudio de caso múltiple; sustentada teóricamente en la Nueva Economía Institucional aplicada a los negocios agroalimentarios y la Teoría de la Organización. Se entrevistó a los dirigentes de las organizaciones y a 38 socios activos de PROPALTO Y COCEPROVASC. Los resultados indican que los productores pasaron de operar con una estructura de gobernanza de mercado en un medio con altos niveles de incertidumbre e información asimétrica a una estructura de gobernanza de formas híbridas reduciendo los costos de transacción. Para ello, adoptaron un diseño organizacional en términos transaccionales que involucra a las organizaciones bajo estudio como un nexo de contratos entre el productor y la empresa agroexportadora. Además, se identificó la aplicación de incentivos y controles como parte de estrategias colectivas para asegurar buen funcionamiento de las organizaciones. Por otro lado, las organizaciones cuentan con varios mecanismos de coordinación interna que integran los procesos organizacionales y una estructura organizacional adecuada al contexto en el que se desarrollan sin embargo requerirán una innovación organizacional para afrontar las necesidades futuras de cada una.

Palabras clave: diseños organizacionales, estructura organizacional, estructura de gobernanza, formas híbridas, pequeños productores, productos diferenciados, palta orgánica.

ABSTRACT

Given the changes in agrifood systems as a result of a growing demand for differentiated products, organic production has developed creating commercial opportunities for small producers organized in cooperatives or associations at national level. The agribusiness subsystem of organic products in La Libertad operates in a positive scenario due to opportunities offered by the export market. Considering that all organizations operate under the same formal institutional environment, arises the need to study the new organizational designs for supplying organic avocado in La Libertad in order to identify the organizational structure they adopted, how they coordinate aspects related to transactions and to understand their scope and limitations. The methodology used to answer the research question was phenomenological epistemology through the multiple case study; it was theoretically supported in the New Institutional Economy applied to agribusiness and the Organization Theory. The leaders of the organizations and 38 active members of PROPALTO Y COCEPROVASC were interviewed and the results indicate that producers moved from operating with a market governance structure in an environment with high levels of uncertainty and asymmetric information to a governance structure of hybrid forms reducing transaction costs. Additionally, they adopted an organizational design in transactional terms that involves the organizations under study as nexus of contracts between the producer and the agro-export industry. In addition, the application of incentives and controls as part of collective strategies to ensure the proper functioning of organizations was identified. On the other hand, organizations have several internal coordination mechanisms that integrate organizational processes and an organizational structure appropriate to the context in which they are developed; however, they will require an organizational innovation in order to meet future needs.

Key words: organizational design, organizational structure, governance structure, hybrid forms, small producers, differentiated products, organic avocado.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteo del problema

Los cambios o perturbaciones que se producen en el mercado y los consumidores como resultado de la globalización tienen incidencia en los sistemas de producción, en la organización empresarial y en las decisiones de productores agrícolas, agroindustriales, comercializadores y consumidores; es decir en los agentes o actores que conforman un sistema agroalimentario determinado (Quintero, 2003). Diversos autores (Ménard, 2002; Zylbersztajn y Fava Neves, 2007; Ordóñez, 2007; Palau, 2005) han desarrollado investigaciones orientadas y enfocadas a la adaptación organizacional en distintos sistemas de agronegocios, introduciendo a nuevos diseños organizacionales para hacer frente a las perturbaciones.

Zylbersztajn (1996) menciona que los nuevos diseños organizacionales están ligados a las crecientes exigencias de los consumidores en relación a la calidad y seguridad alimentaria y cambios de hábitos de consumo; por ejemplo, la creciente demanda por productos con calidad certificada orgánica y comercio justo (Ilbery et al., 2005, citado en Sánchez, 2009).

Las nuevas condiciones de mercado mencionadas anteriormente hacen necesario mejorar la coordinación entre los productores, la industria y la distribución para cumplir con las exigencias de los consumidores (Palau, 2005; Lopez-García, 2013). El abastecimiento de productos con calidad diferenciada puede ser realizado a través de variados diseños de tipo horizontal y vertical que en algunos casos pueden estar coordinados por organismos, que desde la óptica de Zylbersztajn (1996), aplican distintos mecanismos teniendo en cuenta los incentivos y controles para obtener los resultados esperados.

Diversos autores han realizado investigaciones de estos diseños organizacionales a través de estudios de caso. En Argentina, Ordóñez (1998) presenta el caso Prinex en el sistema de carne vacuna, en donde establece que esta empresa generó un subsistema de abastecimiento estrictamente coordinado, conformado por una red de 44 productores ganaderos, mediante el cual otorgaba seguridad a distribuidores y consumidores con carne con trazabilidad, marca y protocolos de calidad. Prinex era el coordinador, el nexo de transacciones en el más amplio sentido; quien definía los patrones de incentivos y controles para mejorar las condiciones comerciales y de transacción entre los distintos actores.

En Brasil, Zylbersztajn y Fava Neves (1997) presentaron el caso “*Illycaffè: Coordinación en busca de calidad San Pablo Brasil*”. Illycaffè desarrolla una red de productores, a partir de la implementación de un sistema de incentivos por calidad y contratos muy específicos con industrias torrefactoras en Brasil. Esto le permitió a la empresa abastecer a un segmento de mercado muy exigente en calidad, compitiendo con las grandes empresas líderes de café a nivel global y estableciendo los controles adecuados e incentivos mediante premios a los actores que sobresalían en calidad.

El diseño organizacional, en términos transaccionales, es la forma en que se relacionan los actores y está en función de las estructuras de gobernanza que se utilicen (Dulce, 2012); por ello, su análisis puede realizarse en términos de su estructura organizacional y estructura de gobernanza. Dentro del concepto de estructura organizacional, Mintzberg (1995) sostiene que “*es el conjunto de todas las formas en que se divide el*

trabajo en tareas distintas, y la posterior coordinación de éstas... la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible". De la misma forma se pueden incluir "el proceso de toma de decisiones, cómo se divide la mano de obra y el conjunto de normas, políticas y procedimientos que rigen las actividades de la organización" (Hodge, 2003).

En términos de estructura de gobernanza, Palau (2005) menciona que los nuevos diseños organizacionales pueden tener relación con un aumento del nivel de activos específicos involucrados, a fin de abastecer a la demanda cada más exigente en calidad. Es por ello que se precisan relaciones más complejas donde cobra relevancia el nivel de coordinación entre los actores (Zylbersztajn 1996, basado en Williamson 1985). En este sentido, Ordóñez (2000) resalta la incapacidad del *mercado spot* (vía precio) para manejar las adaptaciones por los altos costos de transacción derivadas de las "fallas de mercado" producto de la incertidumbre y los activos específicos principalmente; de ahí la necesidad de estructuras de gobernanza coordinadas vía no-precio: *formas híbridas* o *integración vertical* (coordinación interna total) (Williamson, 1993). Las *formas híbridas* están definidas como estructuras en las que los actores, con derechos de propiedad autónomos, transfieren parte de esos derechos a un tercero sin perder todos los derechos de propiedad (Ménard, 2004) y poseen una definición heterogénea. La *integración vertical* implica la internalización de los derechos de propiedad, desapareciendo los incentivos bajo los controles.

De las estructuras de gobernanza mencionadas, las formas híbridas son el mecanismo más común y han sido estudiadas por diversos autores. Ménard (2004) describe las distintas formas organizacionales híbridas que surgen a partir de exigencias y demandas internacionales, como por ejemplo: *clúster* (Aoki, 2001), *redes* (Thorelli, 1986; Powell, 1990; Podolny y Page, 1998), *franquicias* (Lafontaine y Slade, 1997; Bai y Tao, 2000; Dnes, 1996), *acuerdos simbióticos* (Schanze, 1993), *sistemas de la cadena de suministro* (Fearne, 1998; Raynaud et col., 2002), *subcontratación* (Eccles, 1981), *alianzas* (Stuart, 1998; Baker et col., 2002), *cooperativas* (Cook, 1995; Porter y Scully, 1987), y otros. Éstas últimas han sido estudiadas en los últimos años debido a su importancia para el acceso de pequeños y medianos productores de países en vías de desarrollo, quienes son la base fundamental de los sistemas de abastecimiento (Jaller, 2010).

En el Perú, durante el boom agroexportador que se inició en el año 2000, los modelos de integración vertical primaron en la exportación de productos no tradicionales agropecuarios (principalmente en espárrago, uva, alcachofa). Las principales empresas agroexportadoras de productos no tradicionales de tipo agropecuario en el año 2008 fueron Camposol S.A, Danper S.A y Sociedad Agrícola Virú S.A. las cuales tienen instaladas sus fundos y plantas de procesamiento en la Región La Libertad (Rendón, 2009; Sociedad Nacional de Industrias, 2013).

Sin embargo, en virtud de la globalización, el aumento de las exportaciones de productos no tradicionales y la demanda de productos orgánicos, las estructuras de integración vertical no dieron abasto, por lo que en los últimos años han surgido nuevos diseños organizacionales basados en las formas híbridas. Las formas híbridas cobraron mayor importancia en este sector por el acceso de los pequeños productores a mercados internacionales a través de modelos cooperativos (Mogrovejo et al., 2012) y/o a través

de contratos con empresas agroexportadoras (Valcárcel, 2003). Estos nuevos diseños organizacionales se ven apoyados por programas públicos de competitividad agraria a través del Ministerio de Agricultura (MINAG) o de promoción a través de PROMPERU.

En la Región la Libertad se encontraron dos diseños organizacionales para el abastecimiento de palta orgánica certificada, en donde pequeños y medianos productores han logrado generar diseños del tipo vertical y horizontal¹. De esta forma, nacieron COCEPROVASC y PROPALTO, las cuales son organizaciones que han establecido distintos tipos de alianzas con FAIRTRASA, quien se encarga de distribuir sus productos en Europa y Canadá.

La bibliografía que se ha podido recabar se supedita a una breve reseña de las mismas; sin embargo, no hay un estudio detallado en virtud de entender cómo es la estructura organizacional y de cómo se diseñaron los distintos modelos transaccionales o la coordinación del abastecimiento. La Central de Productores del Valle Santa Catalina (CEPROVASC) se conformó legalmente con la firma de 80 pequeños productores en el año 2009, creada con la finalidad de agrupar a diez organizaciones de productores (PROHAM). COCEPROVASC ha ido incrementando sus áreas certificadas mediante la inclusión de nuevos socios, pasando de 38 has de palta certificada orgánica en el año 2010 y 19 productores, a 78 has y 84 productores. En el año 2015 se constituyeron como cooperativa, adoptando el nombre de COCEPROVASC.

La Asociación de Productores de Palto Orgánico (PROPALTO) es una organización con personería jurídica creada desde el año 2010. Actualmente está conformada por pequeños y medianos productores de palta orgánica y convencional en el valle de Chao. Su producción orgánica inició en el año 2011 con 24 socios y con una producción de 50 tn. Actualmente posee 65 asociados que trabajan 200 hectáreas de palta orgánica y convencional y producen 254 tn. de variedad *hass* y *fuerte* (80% y 20% respectivamente).

Como se ha visto anteriormente, los nuevos diseños organizacionales para la producción y abastecimiento de productos con calidad garantizada son una tendencia a nivel global y no escapa a la misma los distintos sistemas de agronegocios de Perú. Por ello son de interés para entender su funcionamiento. Por lo tanto, surge así la pregunta de investigación, ¿Cuáles son los alcances y limitaciones de los nuevos diseños organizacionales ligados al sistema de agronegocios de la palta orgánica de la Región La Libertad del Perú?, ¿qué estructura organizacional han adoptado?, ¿cómo la organización y la empresa agroexportadora resuelven la transacción en función de los distintos atributos de la transacción?

1.2. Justificación

La relevancia de un estudio de caso múltiple que aplica a diseños organizacionales del subsistema de agronegocios de palta orgánica de la Región la Libertad está fundamentada en la importancia de la investigación y aplicación del marco teórico bajo estudio, la viabilidad del estudio sustentado en datos reales e información primaria de casos aplicados al subsistema y en la originalidad del tema a investigar.

¹ Diario El Comercio. “La Libertad: envíos de palta suman S/1.5 millones hasta mayo”. (2015, 8 de junio).

En cuanto a la importancia de la presente investigación, se observa que los nuevos diseños organizacionales conformados por pequeños y medianos productores desarrollan su actividad en un medio complejo y en continua transformación (Mintzberg, 2003; Chiavenato, 2002; Daft, 2010; Hodge, 1999; 2003). El desarrollo de estudios relacionados con las diversas estructuras organizativas en entornos cambiantes permitirá entender y diagnosticar dichos diseños, reconociendo los alcances y limitaciones de los mismos y responder a las necesidades y problemas organizacionales de futuros emprendimientos de este tipo.

Asimismo, desde la óptica del análisis transaccional, la importancia radica en que la comprensión y estudio a profundidad de las transacciones entre los actores partícipes de dichos diseños organizacionales, de la estructura de gobernanza adoptada en función de los atributos de la transacción y del nivel de coordinación generado, permitirán comprender el efecto que tiene sobre la performance del diseño bajo estudio.

La investigación cumple el requisito de viabilidad, ya que a través del uso de las herramientas de investigación disponibles (encuestas y entrevistas semiestructuradas), el relevamiento de información secundaria y el análisis de los datos dará una visión holística en la comprensión del alcance y limitaciones que tienen los diseños organizacionales. Además, el uso del método de estudio de caso múltiple permitirá contar con más datos a fin de hacer la investigación más robusta y con mayor rigor científico.

Finalmente, a pesar de que se han realizado algunos estudios académicos de otros casos de estudio referente a asociaciones de productores en el Perú y el mundo, la originalidad de la presente investigación se sustenta en que estos nuevos diseños organizacionales son exponentes en el sistema de agronegocios de la palta orgánica en la Región La Libertad y aún no han sido estudiados científicamente en Perú.

1.3. Delimitación del sistema

La investigación tuvo una delimitación espacial y temporal. Con respecto a la delimitación espacial, la investigación se realizará en el subsistema de agronegocios de la palta orgánica en la región de La Libertad, principal región productora de palta a nivel nacional, en donde se describió y analizó los nuevos diseños organizacionales generados en ambas organizaciones bajo estudio. La delimitación temporal fue dada desde la producción de palta orgánica de las organizaciones en el año 2011 hasta el año 2015.

1.4. Objetivos

El objetivo principal de esta investigación es estudiar los nuevos diseños organizacionales de abastecimiento de palta orgánica en la región de La Libertad, Perú, a fin de identificar la estructura de gestión que adoptaron, cómo coordinan aspectos ligados a la transacción y abastecimiento de mercadería y comprender cuáles son los alcances y limitaciones de los mismos.

1.4.1. Objetivos específicos:

- 1) Caracterizar la estructura de las organizaciones bajo estudio.
- 2) Describir el diseño organizacional, en términos de la transacción, a partir de los distintos atributos de la transacción y las estructuras de gobernanza adoptadas.
- 3) Conocer los alcances y limitaciones de las organizaciones bajo estudio, tanto a nivel de la estructura organizacional como transaccional.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Los cambios actuales en el mercado y en los consumidores producto de la globalización, repercuten en los actores que conforman un sistema abastecimiento. Las crecientes exigencias de los consumidores en relación a la calidad y seguridad alimentaria hacen necesaria la coordinación entre ellos a través de distintos diseños organizacionales para el abastecimiento de los productos, lo cual genera una necesidad de adecuada estructura organizacional con sus respectivos mecanismos de coordinación hacia adentro de la organización y con su entorno.

La Teoría de la Organización ha sido desarrollada por diversos autores desde diferentes aproximaciones que abordan uno o varios aspectos de las organizaciones, con metodologías y análisis diversos a lo largo del tiempo. Según Hodge (1999), la teoría organizacional propone tres temas clave a estudiar: **la estructura, el diseño organizacional y la gestión**, los cuales son afectados por los cambios sociales y económicos, la incertidumbre y la racionalidad limitada. La progresiva complejidad de la organización, dada no solo por la cantidad de sus componentes sino por las relaciones entre ellos para el logro de los objetivos, ha incentivado durante las últimas décadas abordajes interdisciplinarios y multidimensionales para su análisis.

Enfoques contemporáneos como la Economía Organizativa son sostenidos principalmente por la *Teoría de los Costos de Transacción* y la *Teoría de la Agencia*, las cuales comparten conceptos teóricos como el oportunismo, la asimetría de información y la racionalidad limitada. Todo confluye en las aplicaciones de mecanismos coordinación y control para la reducción de costos de transacción y agencia para lograr la eficiencia en los nuevos diseños organizacionales.

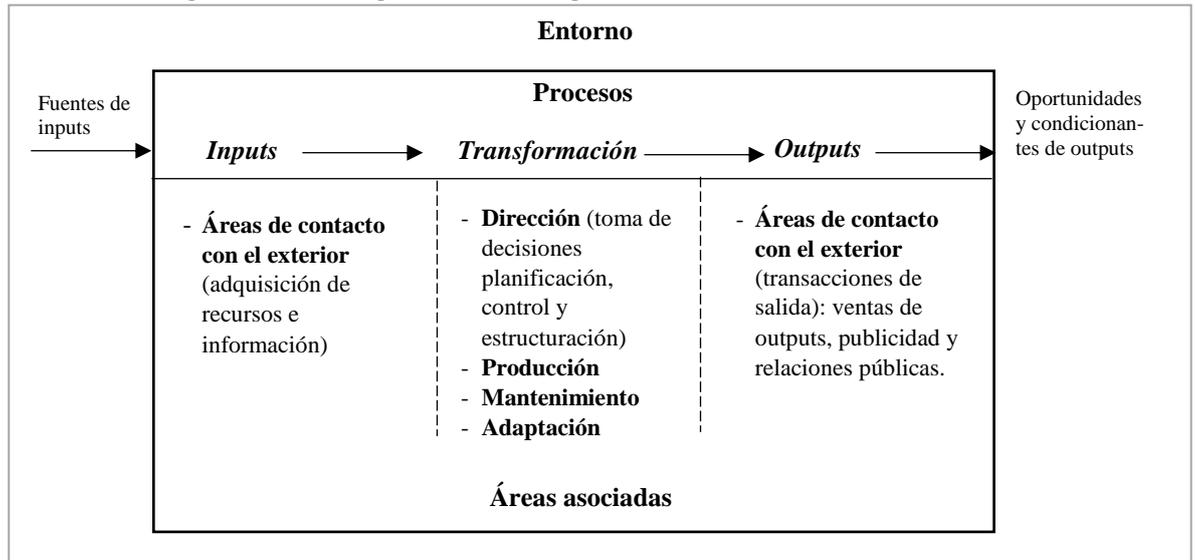
2.1. Teoría de la Organización: enfoque sistémico.

Según Daft (2010) las organizaciones son: 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno. Hodge et al. (1999) introducen la visión organizacional en forma sistémica; un enfoque sistémico se centra en la **estructura y relaciones o interdependencia entre las partes de la organización** para alcanzar los objetivos.

Desde la perspectiva de la teoría de los sistemas, las organizaciones son vistas como **sistemas abiertos** (Figura 1), con capacidades de procesamiento (*throughputs*), que mantienen relaciones con su entorno a través de entradas (*inputs*) y salidas o resultados (*outputs*); y a la vez contienen áreas² asociadas como: **las áreas de contacto con el exterior, producción, mantenimiento, adaptación y la dirección o administración** (Hodge et al., 1999).

² Aunque Hodge et al. (1999) emplean el término de *subsistemas*, no obstante, en esta investigación utilizaremos el término *área*, para evitar confusiones referentes a los *subsistemas de agronegocios*.

Figura 1. Forma gráfica de la organización como sistema abierto



Fuente: Hodge et al. (1999).

Este modelo de sistemas abiertos proporciona un marco de referencia, que según Hodge et al. (op. cit.), facilita la identificación de varios elementos claves en la organización. En el contexto organizativo, la Dirección selecciona las **estructuras organizativas** que permiten responder con eficiencia a las situaciones a las que la empresa debe enfrentarse (**factores de contingencia**³ o factores contextuales) a través de los **mecanismos de adaptación al entorno**. Por ello se sugiere el análisis o descripción de las dimensiones estructurales, los factores contextuales y los mecanismos de adaptación contexto-estructura.

2.1.1. Estructura y diseño: pilares básicos de la organización.

A menudo, los conceptos de estructura organizacional y diseño organizacional se ven como sinónimos, sin embargo, son complementarios. El diseño organizacional puede ser entendido como “*el proceso mediante el cual construimos o cambiamos la estructura de una organización, con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos*” (Mintzberg, 1991). Para Hodge et al. (op. cit.), el diseño organizacional abarca un concepto más amplio que incluye no solo la estructura sino también parámetros de diseño.

La elección de la estructura organizativa debe ser contingente o dependiente del contexto en el que se halla la organización. Por consiguiente, no hay una única forma de mejor estructurar y organizar una empresa, sino que la estructura más adecuada dependerá del contexto en el que opere la organización; es decir, depende tanto del ambiente, de la tecnología, las metas y objetivos, tamaño y cultura organizacional (Hodge, 2003).

Hodge et al. (op. cit.) indican que la estructura organizativa describe las relaciones internas, la división del trabajo según el grado de especialización (diferenciación) y los mecanismos existentes para coordinar las actividades en la empresa (integración). Incluye elementos⁴ como *dónde* se toman las decisiones, *cómo* se divide el trabajo y se

³ Según Hodge et al. (1999), los factores de contingencia son: las metas organizativas, el ambiente externo, la tecnología, el tamaño y la cultura empresarial. También llamadas dimensiones contextuales por Daft (2010).

⁴ El autor Richard Daft (2010) las denomina dimensiones estructurales.

forman los departamentos y *hasta qué punto* el conjunto de normas, políticas y procedimientos dirigen y coordinan las actividades.

Dentro de la dimensión de la diferenciación, algunos autores hacen referencia al grado de especialización, es decir a la división del trabajo en tareas y subtareas a un mismo nivel organizacional según el grado de conocimientos específicos que se requieren para realizarlas (Hodge et al., 2003). En este sentido, si la especialización es baja, los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas; de lo contrario si es alta, cada empleado realiza sólo un rango limitado de tareas (Daft, 2010).

El proceso de diferenciación de una organización debe ser acompañado por uno de integración orientado a coordinar las tareas que se llevan a cabo en la organización. Para lograr esto se necesita definir mecanismos de control, canales de comunicación y líneas de dirección que configuren la manera particular de cada organización a fin de poder coordinarse y conseguir las metas propuestas.

En este sentido, la integración orientada a coordinar las tareas contempla: una *formalización* de reglas, políticas y procedimientos, una *centralización* orientada a definir el lugar en la jerarquía donde se toman las decisiones dentro de la organización, una *estandarización* de productos y procesos y finalmente *ámbitos de control* (Hodge et al., 1999). A continuación, se desarrollará cada una de las dimensiones:

- La formalización de reglas, políticas, manuales y procedimientos contribuye a la coordinación a través del control que ejerce sobre la discrecionalidad de cada individuo y sobre el comportamiento de éstos al interior de la organización. A menudo se mide sólo contando el número de páginas de la documentación dentro de la organización; esto dará el indicador de formalización “alta” o “baja” (Daft, 2010).
- La centralización hace referencia a la forma de cómo se distribuye el poder en una organización, lo que tiene importantes consecuencias sobre el desempeño de una organización y sobre el comportamiento de sus miembros (Hodge et al., 1999). Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada; cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada (Daft, 2010).
- La integración puede también alcanzarse mediante la estandarización y puede darse tanto del proceso facilitando su homogeneidad (Hodge et al., 1999), como de los inputs y outputs al especificar los atributos de los productos, resultados del trabajo (Mintzberg, 1991).
- El denominado ámbito de control hace referencia al número de subordinados inmediatos que controla o coordina un superior. Cuanto más competentes sean directivos y subordinados, menos dispersión exista entre ellos, más amplio será ámbito de control (Hodge et al., 1999).

Entre los mecanismos adicionales que las organizaciones emplean para conseguir que sus miembros realicen las tareas necesarias para el logro de objetivos se hace referencia también al gobierno y control organizativo mediante mecanismos de gobierno de tipo contractuales-conductuales o basados en resultados, y consejos de administración y control (Hodge et al., 1999).

2.2. Enfoques contemporáneos: economía organizativa

La teoría de la firma de las escuelas clásica y neoclásica es el fundamento de la economía organizativa para el estudio de la empresa. La economía organizativa

revolucionan la teoría organizacional y los fenómenos de la economía hacia una unificación y convergencia de estos campos científicos (Jensen, 1983). La economía organizacional comprende diferentes teorías como la derivada de la Economía de los Costos de Transacción y la Teoría de la Agencia (Barney y Ouchi, 1986) que se sustenta en investigaciones empíricas para la aplicación de mecanismos de coordinación y control para disminuir costos de costos de transacción y agencia derivados de la naturaleza humana y la información asimétrica para lograr la eficiencia.

La **Teoría de la Agencia** puede explicar las relaciones internas de una organización. La teoría de la agencia concibe a la organización (firma) como una serie de relaciones contractuales entre propietarios y empleados movidos por sus propios intereses (Oviatt, 1988). Las relaciones que se dan entre las partes se consideran “relaciones de agencia”, es decir un contrato entre principal y agente, en el que el principal (propietario) delega la autoridad en el agente (directivo) para la prestación de un servicio en su nombre (Jensen y Meckling, 1976).

Estas relaciones pueden dar lugar a conflictos generados por factores como la naturaleza humana y la asimetría de información, en donde los directivos u otros empleados pueden realizar actividades que no conducen necesariamente a una maximización de la riqueza de los propietarios (Jensen y Meckling, 1976). Estas actividades no productivas generan **costos de agencia** (asociados al control de la conducta de agente y al cumplimiento de los contratos) (Hodge et al. 1999). Ante esto surge como alternativa el **uso de incentivos y controles en los contratos** para garantizar el rendimiento de los agentes y salvaguardar los intereses de los propietarios (Jensen y Meckling, 1976).

La **Economía de Costos de Transacción** considera a la organización como una serie de transacciones; la firma es un nexo de contratos (Coase, 1937). Las transacciones son intercambios de bienes y servicios entre individuos y organizaciones. Esta teoría analiza el mundo contractual a partir de dos supuestos del comportamiento humano: el oportunismo y la racionalidad limitada (Williamson, 1996).

El concepto de racionalidad limitada deriva de la idea de Simon (1962) que los agentes son intencionalmente racionales, pero lo son de forma limitada. Al ser los agentes limitados en sus habilidades cognitivas, los contratos son necesariamente incompletos (Williamson, 1996). El oportunismo implica la búsqueda con avidez del autointerés intentando maximizar sus beneficios y minimizar sus esfuerzos (Williamson, 1985) y la asimetría de información alimenta el oportunismo ya que la información relacionada con las transacciones no se distribuye uniformemente entre los participantes y es probable que uno tenga más información que otro (Hodge et al., 2003).

Bajo las condiciones anteriormente mencionadas, los contratos son incompletos y los agentes deben diseñar formas de intercambio o **estructuras de gobernanza** capaces de superar o disminuir los costos de transacción producto de las “lagunas” a nivel interno y externo de las organizaciones. Las transacciones son factibles de ser resueltas por diferentes estructuras de gobernanza que van desde el mercado hasta la integración vertical, quedando en el medio de estos extremos las formas híbridas o contratos (Williamson, 1993).

La metodología propuesta por Williamson analiza la relación entre las estructuras de gobernanza y las variables observables de las transacciones y del ambiente institucional. En su trabajo *The Economic Institutions of Capitalism* (1985), el autor identifica tres

dimensiones (atributos) de las transacciones que están relacionadas a los costos de transacción: estas son la **frecuencia, la incertidumbre y la especificidad de los activos** (Williamson, 1991). A continuación, se realiza una breve descripción de cada uno de las dimensiones de la transacción:

a. *La frecuencia*

La frecuencia de una transacción es una dimensión de la regularidad de la misma, y determina el grado de conocimiento que las partes poseen entre sí, y a su vez, la generación de procesos de creación de confianza, prestigio y compromisos creíbles. La reiterada frecuencia de las transacciones, con la consecuente creación de reputación economiza costos de transacción (Williamson, 1991). De esta manera si la transacción involucra especificidad de activos y es recurrente, los costos de gobernación que implique su realización, se podrán justificar y podrán ser recuperadas con mayor facilidad.

b. *La incertidumbre*

La incertidumbre, es el desconocimiento de los eventos futuros. Incluye para Williamson (1996) tres aspectos: la incertidumbre ligada a lo contingente, la relacionada a la falta de comunicación y la debida a situaciones de comportamiento en relaciones de interdependencia. Este atributo tiene estrecha relación con el supuesto de comportamiento de racionalidad limitada. Esto, debido a que el riesgo está relacionado con la incertidumbre en el comportamiento, debido a contratos incompletos asociados a una alta especificidad de activos, aunque el autor hace hincapié en mantener la distinción entre el riesgo estadístico y la incertidumbre.

c. *La especificidad de activos*

Williamson (1985) define a los activos específicos como aquellos activos que no pueden ser reutilizados sin una sensible pérdida de valor ante un uso alternativo. El autor utiliza el concepto de especificidad de activos a fin de designar la pérdida de valor de una inversión en el caso de incumplimiento de un contrato por oportunismo, lo que hace referencia a la posibilidad de que este pueda ser redistribuido para otros usos y por usuarios alternativos sin sacrificar valor productivo. La importancia de la especificidad de los activos resulta evidente en el contexto de contratos incompletos (Williamson, 1975; 1979; Klein, et al., 1978).

En relación a ello, Ordóñez (2010) hace referencia a distintos tipos de especificidad de activos según la literatura:

- 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.

Dada la inversión en activos específicos se precisan relaciones más complejas donde cobra relevancia el nivel de coordinación entre los actores (Zylbersztajn, 1996, basado en Williamson, 1985). La coordinación en los agronegocios surge como el resultado de

la aplicación de distintos mecanismos que proveen la base para satisfacer la demanda del consumidor (Zylbersztajn, 1996), teniendo en cuenta los incentivos para obtener los resultados esperados y controles de los agentes que llevan adelante la tarea. Algunos autores (Zylbersztajn, 1996; Ordóñez, 1998) mencionan que el sistema de coordinación vía precio es limitado porque existen “fallas de mercado” (cambios institucionales continuos e impredecibles, asimetría de información, nuevas tecnologías, nuevos consumidores) que hacen que aumente la incertidumbre o que se necesiten nuevos activos más específicos, resultando que el sistema vía precio no logre coordinar la cadena eficientemente. Ante esta situación la coordinación vía no-precio, es decir a través de formas híbridas (contratos) prevalecen para coordinar dicho sistema.

A pesar de las distintas perspectivas de la Teoría de Costos de Transacción y la Teoría de Agencia, anteriormente desarrolladas, poseen ciertas similitudes. En ambas teorías los propietarios deberían buscar acuerdos organizativos que maximicen la eficiencia económica; es decir aquellos acuerdos con los costos de agencia y transacción más bajos. Como consecuencia de este énfasis en el aumento de la riqueza mediante la eficiencia, ambas teorías son denominadas perspectivas organizativas de eficiencia económica. Además, ambas teorías incluyen mecanismos de gobierno que pueden utilizarse para asegurar conductas orientadas a las metas, para controlar comportamientos dentro de la firma y para controlar conductas en las transacciones realizadas con el entorno (Hodge et al., 1999).

En resumen, y de acuerdo a lo revisado anteriormente, un diseño óptimo de la estructura organizacional requeriría la minimización de los costos de coordinación a través de la asignación de derechos de decisión, estando éstos en función de la especialización dada por la posesión de conocimiento e información específica, y de la minimización de los costos de motivación a través del control de los comportamientos oportunistas de los agentes individuales, con la implementación de esquemas de controles y de incentivos (Perdomo-Ortiz, 2003 en base a Williamson, 1980 y 2002 y Galán, 2000).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El tipo de investigación tuvo como abordaje principal la epistemología fenomenológica, que incluye dentro de sus métodos el estudio de caso múltiple. A continuación, se detallan ambos abordajes.

3.1. Tipo de investigación: epistemología fenomenológica

La epistemología fenomenológica se deriva de un método iterativo que es a la vez inductivo y deductivo. El investigador debe observar la situación real y las acciones tomadas y le agrega significado a través de la clasificación y de la comparación en base a la teoría y/o a la lógica existente de la situación misma. De esta forma, el investigador formula una hipótesis tentativa sobre la acción, sus causas y sus resultados, y luego las confronta con otras situaciones de toma de decisiones (Peterson, 1997). Esto es lo que Bonoma (1985) denomina como “ciclo de revisión teoría/datos/teoría”.

Peterson (op. cit.) señala que el conocimiento fenomenológico tiene rigor científico. Si se define al rigor como el cumplimiento minucioso de los experimentos de validez y confiabilidad científicas, la evaluación de la investigación fenomenológica puede incluir los mismos conceptos de validez y confiabilidad de la investigación positivista. Sobre esta base, es posible articular normas de rigor apropiadas que diferirán, sin embargo, de las normas positivistas. El conocimiento fenomenológico es ejecutable puesto que es posible preservar en su mayor parte la riqueza del contexto al tiempo que se sacrifica cierto grado de abstracción.

Entre los métodos preferidos para conducir una investigación fenomenológica se encuentran, de manera no excluyente, **los estudios de caso**, análisis de archivo, **entrevistas y encuestas semi-estructuradas o totalmente estructuradas**, ensayos de campo, análisis de incidentes críticos, técnicas de grilla de repertorio, análisis por clúster, análisis factorial y análisis conjunto (Peterson, 1997). El hecho de estudiar un fenómeno social nuevo –como son los nuevos diseños organizacionales– da lugar a la posibilidad de realizar un estudio de caso múltiple, el cual otorga mayor rigurosidad a la investigación.

3.2. Método de estudio de caso

La metodología del estudio de caso se puede entender como un modelo de gestión del conocimiento. *“Es un enfoque que ve cualquier unidad social como total. Casi siempre esta forma de proceder incluye el establecimiento de dicha unidad que puede ser una persona una familia, un grupo social, un conjunto de relaciones o procesos; tales como las crisis familiares, ajuste a las enfermedades, formación de amistades, invasión étnica de un barrio; o también una cultura”* Yin (1994). *“Es una forma de organizar los datos sociales de modo que se conserve el carácter unitario del objeto social que se está estudiando”* (Yin, op. cit.).

La metodología del estudio de caso se emplea para el estudio de algo específico dentro de un fenómeno complejo, más amplio. El estudio de caso suele considerarse como instancia de un fenómeno, como una parte de un amplio grupo de instancias paralelas; un dato que describe cualquier fase o el proceso de la vida entera de una entidad en sus diversas interrelaciones dentro de su escenario cultural (Young, 2005, en Díaz et al., 2005). Yin (1994) define al estudio de caso como una estrategia de investigación destinada a responder ciertos tipos de interrogantes que ponen su énfasis en el *¿Qué? ¿Cómo?* y *¿Por qué?*, subrayando la finalidad descriptiva y explicativa.

Por su parte, Bonoma (1985) sostiene que evidencias de carácter cualitativo pueden ser más eficaces cuando el objetivo es construir teorías, pues permitirán comprender más profundamente el fenómeno, en su propio contexto. Básicamente puede decirse que el método del estudio de caso, para fines de investigación, encaja bien en situaciones donde el fenómeno es comprensivo y complejo, donde el cuerpo teórico es insuficiente para establecer preguntas causales y donde el fenómeno no puede ser estudiado fuera de su contexto sin perder la utilidad de la investigación (Bonoma, op. cit.).

Para Sterns et al. (1998) la investigación de los casos de estudio, como estrategia general de investigación para recoger información y construir y testear teorías, puede brindar a los investigadores de agronegocios una ayuda, pues permitirá comprender más profundamente el fenómeno en su propio contexto. Además, tiene un determinado conjunto de objetivos, epistemología, metodología y métodos que han sido desarrollados y testados en un amplio rango de situaciones académicas y de solución de problemas.

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

Cuadro 1: Matriz de diseños potenciales de investigación de casos de estudio.

		Número de casos	
		Estudio de caso único	Estudio de caso múltiple
Unidad de análisis	Simple	Firma de agronegocios	Muchas firmas de un negocio en particular
	Múltiple	Firma de agronegocios y diferentes subunidades de estudio: <ul style="list-style-type: none"> • Propietario/CEO • División exportaciones • Estructura organizacional 	Muchas firmas Se comparan muchos negocios diferentes

Fuente Yin (1994)

Yin (op. cit.) propone una definición pragmática de la unidad de análisis para la investigación de los casos de estudio. Según su visión, el fenómeno socioeconómico que brinda el conocimiento más completo de los temas y las preguntas de interés para el investigador es/son la/s unidad/es más apropiada/s de análisis. Por lo tanto, la unidad primaria de análisis de un caso.

El foco de la presente investigación es el método de caso múltiple el cual persigue la replicación lógica de los resultados repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes, para obtener más pruebas y mejorar la validez externa de la investigación. Se lo considera particularmente útil en el testeo de teorías, donde cada caso es comparable a un experimento en el laboratorio (Sterns et al., 1998). En definitiva, el estudio de caso múltiple permite al investigador elegir cada caso de forma que: a) predice resultados similares (una replicación literal) o, b) produce resultados contrastantes, pero en virtud de razones predecibles (una replicación teórica) (Yin, 1989).

La desventaja del estudio de caso múltiple es que no permite tratar con el caso revelatorio, o raro, o crítico, de los casos simples y, además, requiere más recursos. El tema del número de casos que conviene analizar es debatido.

Para la presente investigación se tomó como estudios de caso a la Cooperativa Central de productores del Valle Santa Catalina y a la Asociación de Productores Orgánicos de Palto, persiguiendo la replicación lógica de los resultados repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes, para obtener más pruebas y mejorar la validez externa de la investigación.

La unidad de análisis de la presente investigación es de tipo simple y hace referencia al diseño organizacional en términos de estructura y transaccional a fin de generar un nuevo modelo de abastecimiento de productos orgánicos, en este caso palta. A fin de desarrollar cada caso se realizarán distintas aproximaciones de búsqueda de información de tipo primaria y secundaria. La principal fue la información primaria, dado que no hay bibliografía ni estudios científicos sobre estas organizaciones. Para ello, se empleó como herramientas: entrevistas semi-estructuradas a los representantes o líderes de cada organización a través de un cuestionario basado en una guía de preguntas abiertas para obtener la información requerida (Ver anexo 2).

Luego de la revisión bibliográfica desarrollada en el Capítulo II, se reconoce la importancia de estudiar a la organización tanto en sus relaciones internas y externas a través de la determinación los mecanismos empleados para lograr la eficiencia tanto a nivel organizacional como transaccional, por ello esta investigación tomó dos ejes conceptuales: la estructura organizativa de cada ente y el análisis transaccional de cada organización con sus clientes para el logro de los objetivos específicos de esta investigación.

Para entender y evaluar las organizaciones en términos de su estructura organizativa, se evaluó las dimensiones propuestas Hodge et al. (1999) con la finalidad de identificar las ventajas e inconvenientes, propias de la manera en que la estructura organizativa aborda cada una de dichas dimensiones. Las variables o dimensiones estructurales escogidas fueron las siguientes:

1. **División del trabajo (especialización):** en esta dimensión se determinó cómo se ha dividido las tareas dentro de la organización en función de la especialización requerida para cada cargo. Se realizó un análisis de la estructura de cargos, de su organigrama y una descripción de los puestos de trabajo. Para ello se realizó preguntas a los dirigentes: ¿cuál es el organigrama de la organización?, ¿cuál es la estructura de cargos dentro de la organización?, ¿para cada cargo, las tareas y roles están separados o superpuestos?, ¿las personas que ocupan cargos dentro de la organización, son idóneas y poseen vasta experiencia?, etc. Se busca identificar las ventajas y desventajas de cómo está distribuido el trabajo en las organizaciones bajo estudio. En vista de que la organización debe estructurarse para satisfacer de la mejor manera posible las demandas de su entorno, la especialización de sus empleados permitirá a la organización rendir de forma más eficiente y con mayor experiencia.
2. **Proceso de toma de decisiones (centralización):** en esta dimensión se determinó si las decisiones están centralizadas o descentralizadas. Para ello se realizó las siguientes preguntas a los directivos: ¿a qué nivel se toman las decisiones de la organización?, ¿de qué forma se toman las decisiones en la

organización?, ¿cree Ud. que el proceso de toma de decisiones contribuye a la motivación? De la misma forma se realizaron preguntas a los *asociados* acerca de: ¿cuál es el nivel de participación que tiene en la toma de decisiones?, ¿cuál es el nivel de transferencia de información para la toma de decisiones?, ¿cuál es el nivel de confianza que posee en la información que recibe para la toma de decisiones? Al mismo tiempo que una organización se diferencia en áreas y especializa, también debe integrar sus actividades a través de la centralización, formalización y estandarización, siendo esta coordinación responsabilidad principal de las personas que ocupan los cargos administrativos de la empresa. En esta dimensión, la importancia de determinar el lugar en la jerarquía organizacional nos permitió conocer las ventajas y desventajas de cómo está estructurado este proceso, considerando que tanto una centralización o descentralización del proceso de toma de decisiones debe analizarse en el contexto de cada organización.

3. **Normas, políticas, procedimientos (formalización):** en esta dimensión se definió la formalización de la organización en función a la cantidad de documentación escrita en la organización (estatutos, normas internas, reglas, procedimientos) para identificar si todas las actividades se encuentran definidas. Identificar el grado de formalización dio información de cuán coordinadas están las tareas, las conductas de los individuos más aún cuando existe una dispersión espacial de los miembros de una organización y cuando se requiere el cumplimiento de ciertos estándares de calidad.
4. **Estandarización:** en esta variable se determinó si tanto los insumos, procesos de cultivo y productos requieren de un grado de estandarización a través de la presencia de instructivos, especificaciones, inspección del producto. La determinación del método de estandarización aplicado reveló un indicador de homogeneidad y uniformidad de las interacciones dentro de la organización para asegurar el abastecimiento de productos con calidad diferenciada.
5. **Coordinación interna** (mecanismos de coordinación): en esta variable se analizó las dimensiones de centralización, formalización y estandarización para determinar el nivel de coordinación interna de la organización identificando sus alcances y limitaciones.

El abordaje del diseño organizacional, en términos transaccionales (análisis de las transacciones y estructura de gobernanza), se sustenta en Williamson (1985) que plantea que a partir de los atributos de la transacción el actor económico decide la estructura de gobernanza más eficiente para minimizar los costos de transacción y determinar el nivel de coordinación del subsistema bajo estudio. La unidad de análisis es la transacción, por lo que se tienen en cuenta las transacciones que tienen cada una de las organizaciones bajo estudio.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a los dirigentes empleando con un cuestionario de preguntas abiertas, y encuestas a los productores con preguntas normalizadas y fueron aplicadas a todos los miembros de la organización activos participantes de la asamblea.

Las variables para definir el diseño organizacional en términos transaccionales fueron:

6. **Alineación de la transacción “Proveedores de insumos – Organización de productores”:** esta variable se aplicó en la transacción que existe entre los

socios productores y la cooperativa/ asociación. Para determinar los atributos de la transacción y definir la estructura de gobernanza, se realizaron las siguientes preguntas a los productores: ¿Ud obtiene los insumos a través de la organización?, ¿Con qué frecuencia compra los insumos?, ¿cuál es el grado de cumplimiento de entrega de los insumos de acuerdo a lo especificado?, ¿Ud cumple con el pago en tiempo y cantidad?, ¿Los proveedores cumplen con la calidad especificada?

- 7. Alineación de la transacción: Organización de productores – Industria agroexportadora:** se realizó un análisis de la transacción que tiene la cooperativa/asociación con la industria agroexportadora. Para ello se empleó entrevistas semiestructuradas a los dirigentes de cada organización. Para determinar los atributos de la transacción y definir la estructura de gobernanza, se realizaron las siguientes preguntas: ¿quiénes son sus clientes?, ¿cuál es la frecuencia de transacciones comerciales que realiza con la industria agroexportadora?, ¿cuál es el grado seguridad referente al cobro de las ventas realizadas?, cuál es el grado de confianza y cumplimiento de los acuerdos de palabra que la industria agroexportadora tiene con la organización?, ¿los asociados cumplen con lo especificado por la industria?, ¿la organización ha tenido reclamos de la industria agroexportadora, en qué nivel, referente a qué?, ¿los campos que la organización posee, pueden ser utilizables para otra actividad?, ¿los equipos e instalaciones que la organización posee pueden ser utilizados para realizar otra actividad productiva?, ¿el personal contratado cuenta con capacitaciones o conocimiento en aspectos técnicos de manejo de cultivo orgánico? ¿los productos que Ud. comercializa requieren de alguna certificación? En su relación comercial con la industria agroexportadora qué alternativa usa más: ¿ventas sin contratos, contratos escritos o formales, contratos de palabra o informales, o la asociación posee una planta de acondicionamiento y empaque? Identificar incentivos y controles generados por la industria agroexportadora para que la organización de productores logre el abastecimiento de productos de calidad certificada orgánica.

El Cuadro 2 resume el abordaje del estudio a partir de los objetivos específicos, en donde se establecen los ejes conceptuales y las respectivas dimensiones/variables analizadas indicando la fuente y el método de la obtención de la información. Estas variables fueron analizadas en función de indicadores cuya naturaleza es cuantitativa y descriptiva, indicando finalmente el aporte a la investigación.

Cuadro 2. Abordaje del estudio: objetivos, ejes conceptuales, variables, indicadores, métodos y aportes al caso.

Objetivos específicos	Ejes conceptuales	Dimensión/ Variable	Métodos		Indicador/Descriptor	Aporte a la investigación
			Entrevista SE	Encuesta		
1) Caracterizar la estructura de las organizaciones bajo estudio.	División del trabajo	Especialización	Representantes		-Alta / Baja -Organigrama, estructura de cargos -Descripción de los puestos de trabajo.	Determinar si la estructura de las organizaciones de productores orgánicos son contingentes del contexto en que se hallan. Identificar alcances y limitaciones.
	Proceso de toma de decisiones	Centralización	Representantes	Asociados	-Concentración / descentralización -Forma de toma de decisiones -Nivel de participación de los asociados en la toma de decisiones -Transferencia de la información	Identificar si existe integración de las tareas a través de las estructuras integradas de centralización, formalización y estandarización. A la vez determinar los mecanismos de coordinación en cuanto a incentivos y controles presentes en aras de lograr la eficiencia organizacional.
	Normas, políticas y procedimientos	Formalización	Representantes		-Alta / Baja -Cantidad de documentación de organización. -Recursos para hacer cumplir las reglas (existencia de estatuto, normas internas) y procedimientos.	

Objetivos específicos	Ejes conceptuales	Dimensión/ Variable	Métodos		Indicador/Descriptor	Aporte a la investigación
			Entrevista SE	Encuesta		
	Estandarización	Estandarización de inputs, proceso, outputs	Representantes		<ul style="list-style-type: none"> -Instructivos para la producción de palta orgánica. -Especificaciones sobre el tipo de insumos empleados para las actividades agrícolas. -Requerimientos de formación, capacidades, habilidades de los directivos. -Especificaciones de calidad de palta orgánica en la cosecha. 	
	Coordinación interna	Integración	Representantes		<ul style="list-style-type: none"> -Integración de las tareas en función a las dimensiones de centralización, formalización, estandarización. -Mecanismos de coordinación (incentivos y controles) 	

Objetivos específicos	Ejes conceptuales	Dimensión/ Variable	Métodos		Indicador/Descriptor	Aporte a la investigación
			Entrevista SE	Encuesta		
2) Caracterizar el diseño organizacional, en términos de la transacción, identificando el nivel de alineación de la transacción.	Análisis de la transacción productor asociado - Proveedores	Atributos de la transacción	Representantes	Asociados	-Nivel de incertidumbre (seguridad frente a cobro de ventas, grado de confianza en dirigentes) -Nivel de frecuencia (a quien le vende, preferencia por la asociación/cooperativa) -Activos específicos (uso de campos, equipos e instalaciones pueden ser utilizados para realizar otra actividad productiva, destreza o conocimiento en aspectos técnicos de manejo de cultivo orgánico, certificación orgánica)	Determinar la alineación de los atributos de la transacción con la estructura que gobierna la relación del productor asociado y los proveedores para determinar si se logra eficiencia en esta transacción o si existen limitaciones (costos de transacción o agencia).
		Estructura de gobernanza	Representantes	Asociados	-Estructura de gobernanza (ventas sin contratos, contratos de palabra o escritos)	

Objetivos específicos	Ejes conceptuales	Dimensión/ Variable	Métodos		Indicador/Descriptor	Aporte a la investigación
			Entrevista SE	Encuesta		
	Análisis de la transacción Organización - Industria agroexportadora / industria local.	Atributos de la transacción	Representantes	Asociados	-Nivel de incertidumbre (seguridad frente a cobro de ventas, cumplimiento de requisitos de calidad) - Nivel de frecuencia (con la industria) - Activos específicos (uso de campos, equipos e instalaciones pueden ser utilizados para realizar otra actividad productiva, destreza o conocimiento en aspectos técnicos de manejo de cultivo orgánico, certificación orgánica)	Determinar la alineación de los atributos de la transacción con la estructura que gobierna la relación entre la organización y la industria agroexportadora para determinar si se logra eficiencia en esta transacción o si existen limitaciones (costos de transacción)
		Estructura de gobernanza	Representantes	Asociados	Estructura de gobernanza (ventas sin contratos, contratos escritos o formales, contratos de palabra o informales, o la asociación posee una planta de acondicionamiento y empaque)	

Fuente: elaboración propia en base a diseño de la metodología de investigación

CAPITULO IV. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE AGRONEGOCIOS DE PRODUCTOS ORGÁNICOS EN EL PERU

Este capítulo presenta la primera parte de los resultados que contextualiza los objetivos específicos 1 y 2 de este estudio, describiendo aspectos institucionales y principalmente organizacionales del sistema de agronegocios de productos orgánicos en el Perú con destino a la exportación.

4.1. Introducción

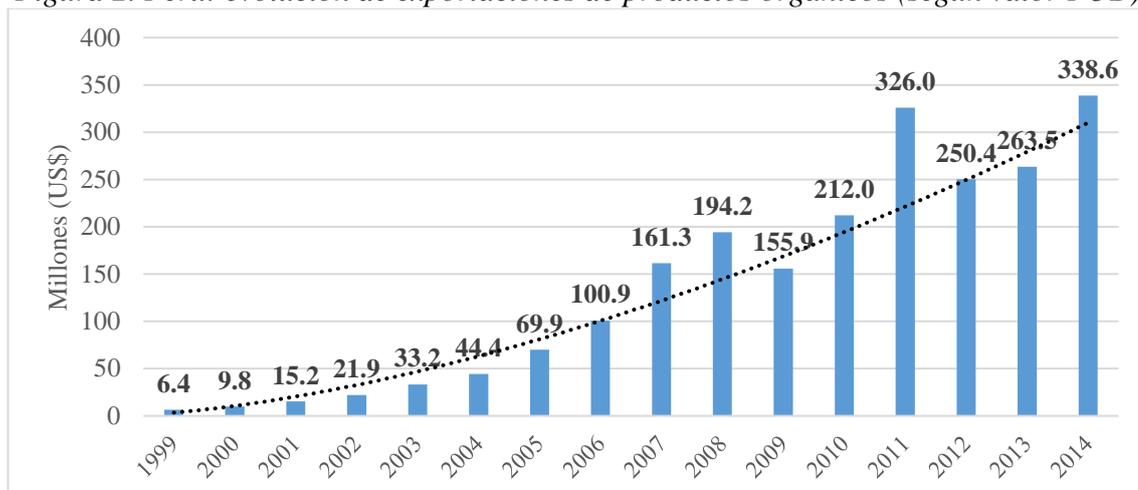
Desde los años 80, el sistema de agronegocios de productos orgánicos ha pasado de ser una red local vagamente coordinada, a un sistema globalizado de comercio formalmente regulado que une social y espacialmente lugares distantes de producción y consumo (Raynolds, 2004). Uno de los requisitos indispensables para la comercialización de estos productos está sustentado en un sistema de garantía de calidad reconocido internacionalmente que permite a los consumidores la identificación clara de los productos orgánicos comercializados.

Este sistema de garantía de calidad certifica las formas de producción que se aplican en las unidades productivas, es decir del lugar de origen del producto cuyos requerimientos varían del mercado de destino. Las principales normas son: la certificación USDA NOP para el mercado estadounidense, la norma de la CEE 834/2007–899-2008 para el mercado europeo y la normativa JAS para productos orgánicos para el mercado japonés. En todos los casos, el sello orgánico en una etiqueta o en el envase de un producto implica que cuenta con el aval de una empresa certificadora registrada y que por lo tanto, responde a los requerimientos legales mínimos del país de destino.

Los principales mercados para los productos orgánicos cuentan con altas tasas de crecimiento de la demanda. Mientras que en el año 2002 el comercio mundial de alimentos orgánicos certificados equivalió a US\$ 22.000 millones, éste se triplicó en casi una década llegando a US\$ 72.000 millones en el año 2011 (FiBL & IFOAM, 2013). Se calcula que el mercado de Estados Unidos equivale a US\$ 40 mil millones, seguido de Alemania en US\$ 10 mil millones y Francia más de US\$ 5 mil millones (FiBL & IFOAM, 2013). Estos mercados son considerados como oportunidades potencialmente lucrativas para las exportaciones de productos no tradicionales procedentes principalmente de los países en desarrollo (Henson, 2006).

En el Perú, la exportación de productos orgánicos del Perú se ha incrementado notablemente (ver figura 2) como respuesta a la creciente demanda internacional y se facilitó con la firma de los acuerdos comerciales que regulan los aranceles y restricciones al comercio con los principales mercados. En el año 2014 Perú exportó 338,6 millones de dólares a Estados Unidos, Países Bajos y Alemania principalmente.

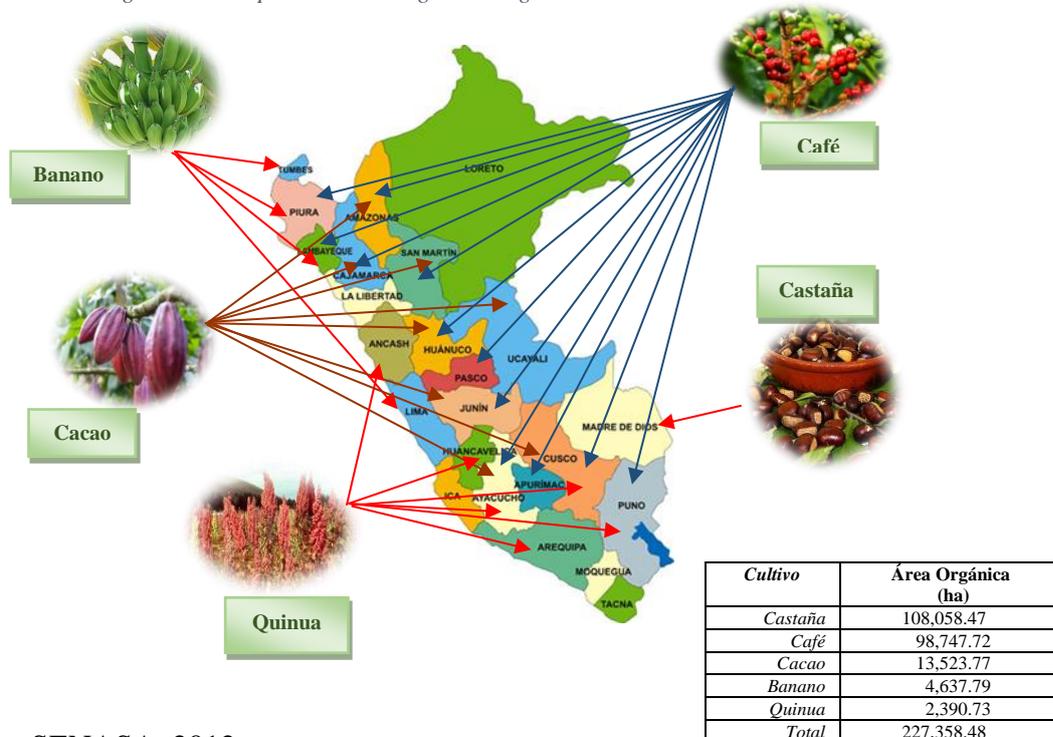
Figura 2. Perú: evolución de exportaciones de productos orgánicos (según valor FOB)



Fuente: elaboración propia en base a reportes anuales del desenvolvimiento del comercio exterior agroexportador.

Según el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), actualmente los productos orgánicos cultivados en las distintas regiones del Perú son principalmente el café en 89.2300 has. (25% del total), cacao en 25.600 has., quinua 5.600 has., banano 5.400 has., maca y mango. Además se cuenta con granos andinos, como por ejemplo camu-camu, lúcuma, aguaymanto, entre otros⁵ (MINAGRI, 2015). Estas cifras dan a conocer la diversificación de la oferta exportable de productos orgánicos a lo largo del territorio peruano (ver figura 3).

Figura 3. Principales cultivos orgánicos según el área de cultivo – Año 2012.



Fuente: SENASA, 2012.

⁵ Revista electrónica Agraria.pe. Entrevista al Director general de la Dirección General de Negocios Agrarios (DIGNA) del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), Gino Bartra García. <http://agraria.pe/noticias/produccion-organica-representa-cerca-del-7-9040>

La oferta que ha desarrollado el Perú es bastante variada, y además se ha identificado un dinamismo notable en cuanto a áreas cultivadas debido a que varios productores han apostado por el sistema de producción orgánico bajo modelos asociativos, incrementando de esta forma la diversidad de la oferta exportable peruana. En 2001, en el Perú se estimaban 8.146 productores orgánicos certificados en 25.000 hectáreas en producción. En 2014 se estima que participan de este sistema 65.389 productores orgánicos en 486.601 has., de las cuales 155.315 has. se encuentran en periodo de transición (SENASA, 2015).

El Perú ha logrado crecer en producción y en cuanto a exportaciones de productos orgánicos para satisfacer a una creciente demanda internacional cada vez más exigente. En consecuencia, vale la pena comprender con mayor detalle los motivos por los cuales se ha dado dicho crecimiento. Es por ello que a continuación se realiza un análisis estructural discreto el cual consiste en un análisis de los entornos institucional, organizacional y tecnológico del sistema de agronegocios de productos orgánicos en Perú.

4.2. Aspectos institucionales

Al estudiar el ambiente institucional es importante el análisis de las institucionales formales e informales. Las instituciones informales hacen referencia a todas aquellas normas sociales no escritas que regulan los negocios o las personas, tales como la cultura, las costumbres, la religión, etc. que acompañan el contexto formal. Por su parte, las instituciones formales son las leyes, decretos, resoluciones y nomas que regulan la actividad del sistema en estudio.

A nivel institucional informal la agricultura orgánica se sustenta enormemente en la agricultura tradicional. Existen prácticas milenarias que involucran el conocimiento y tradición desarrollados a lo largo de muchísimos años; por esta razón es frecuente escuchar que la agricultura orgánica tiene más posibilidades en las zonas más deprimidas, pues al ser más tradicional se usan menos insumos externos, hay mayor disponibilidad de mano de obra y la producción es principalmente para el autoconsumo familiar (Armesto y Hernández, 2006).

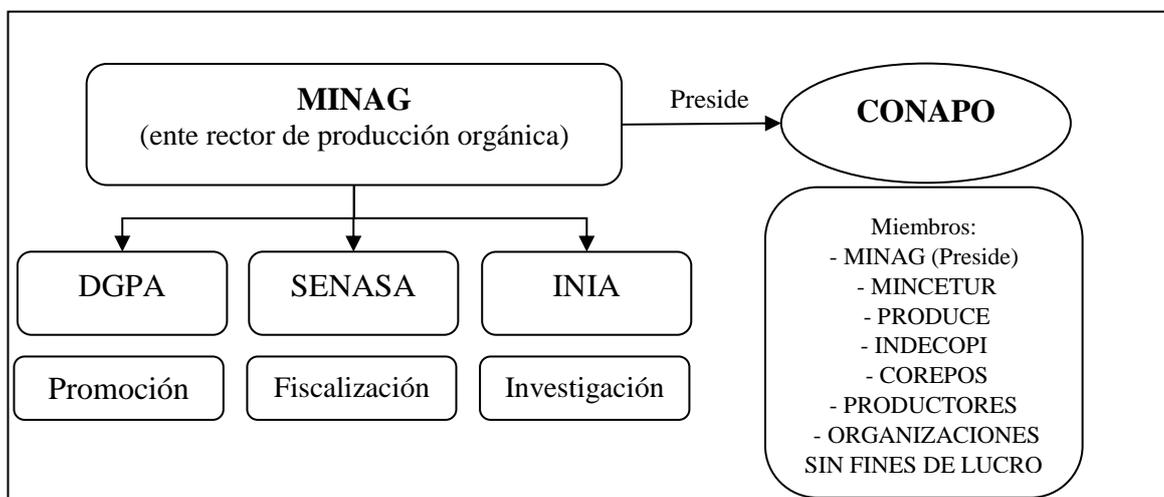
A nivel institucional formal, en lo referente a legislación peruana, en agosto del 2001 el Estado Peruano reconoce legalmente la agricultura orgánica a través de la Resolución Suprema N°435-2001-PCM y crea el Consejo Nacional de Productos Orgánicos (CONAPO) formado por siete organismos estatales presididos por MINAG, dos de la sociedad civil y uno de cooperación internacional otorgándosele la calidad de ente asesor y consultivo en materia de producción orgánica. Desde este reconocimiento legal de la agricultura orgánica se dio inicio a una nueva etapa para generar leyes, lineamientos y normas que favorezcan los mecanismos de control y la promoción de la agricultura orgánica a nivel nacional e internacional. A continuación se describen las leyes nacionales más importantes y se analiza el impacto en el sistema de los agronegocios a nivel nacional.

En el año 2008 se aprobó la Ley N° 29196 de Promoción y Fomento de la Agricultura Orgánica y Ecológica del Perú y su respectivo reglamento en el año 2012. Los principales lineamientos de esta ley son:

- a. el artículo 5 define como ente rector al MINAG a través de su Dirección General de Promoción Agraria (DGPA). A la vez establece las funciones de fiscalización

del SENASA a través del Reglamento Técnico para Productos Orgánicos y las de innovación técnica y científica del INIA para optimizar el desarrollo de la producción orgánica (ver figura 4).

Figura 4. Organización del Estado para el fomento de la producción orgánica a partir de la Ley 29196.



Fuente: elaboración propia

- a. el artículo 6 define las acciones concretas del CONAPO, entre ellas: i) brindar asesoría y responder consultas para el fomento y producción orgánica, ii) proponer políticas y normas para el fomento y promoción de la agricultura orgánica y iii) elaborar un Plan Nacional para la Producción Ecológica.
- b. el artículo 8 designa al SENASA como ente competente para autorizar y registrar a los organismos de certificación orgánica que operan en el país conforme a lo establecido por el Decreto Supremo N° 061-2006- AG. Se establecen mecanismos de control para reducir el nivel de incertidumbre inherente a la validez de los certificados de calidad emitidos a los operadores.
- c. el artículo 10 define que los incentivos a la producción tendrán lugar de la siguiente manera: i) los gobiernos regionales y locales priorizarán su apoyo en sus planes, programas y proyectos; ii) el Banco Agropecuario otorgará préstamos a los productores certificados durante el período de conversión.

Asimismo, en marzo de 2008 se crea el Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – AGRORURAL mediante Decreto Legislativo N° 997 que nace como consecuencia de la fusión y sinergia de Organismos Públicos Descentralizados (OPD's) y Programas Activos del Ministerio de Agricultura, entre ellos el proyecto especial de promoción del aprovechamiento de abonos provenientes de aves marinas (PROABONOS). AGRORURAL está encargado de la fase de extracción y comercialización del guano de islas. Este producto se distribuye a precio social a nivel nacional en 24 puntos de venta en las agencias zonales y está destinado principalmente para los pequeños productores y la agricultura orgánica.

Un aspecto central del Reglamento Técnico de Producción Orgánica se refiere al periodo de transición hacia una agricultura orgánica. Implica un proceso planificado y dinámico hacia el logro de un agroecosistema sostenible en el que los productores deben dejar de utilizar insumos agrícolas sintéticos y aplicar técnicas de producción orgánica hasta lograr la certificación (SENASA, 2015). Este proceso es acompañado por un organismo de certificación y por un profesional especializado en la implementación del sistema de calidad orgánico, lo que beneficia su aplicación por parte del productor.

Adicionalmente existen otras instituciones de alcance internacional y dependen del mercado de destino al que va dirigido el producto orgánico. Entre las principales se encuentran los reglamentos para certificación USDA NOP del mercado estadounidense, CEE 834/2007–899-2008 del mercado europeo y JAS del mercado japonés que requieren ser gestionadas por productores, procesadores o comercializadores del sistema. En definitiva, cada mercado de destino cuenta con sus propios mecanismos de control para el ingreso de este tipo de productos a cargo de las autoridades sanitarias locales, por ello la detección de productos prohibidos implicaría el rechazo total de la mercadería.

Para la certificación de las unidades productivas de los agricultores también se requiere demostrar la propiedad de las parcelas a través del título de propiedad. Esta situación es una limitante, ya que luego de la Ley de Reforma Agraria la tierra agraria se atomizó y el proceso de registro de la propiedad ha sido un proceso lento. Según el IV Censo Nacional Agropecuario, el 54,6% de los agricultores aún no cuenta con título de propiedad completamente saneado. Es por ello que la producción orgánica certificada presenta una limitante de índole institucional.

A fin de generar un sistema más sustentable, el Programa de Compensaciones para la Competitividad (Decreto Legislativo N°1077) promovió la asociación de los productores orgánicos mediante los incentivos como el reembolso de los gastos de constitución, pagos de honorarios de un gerente y por la adquisición de bienes tecnológicos para mejorar su capitalización y participación en la distribución de rentas que genera la actividad. Este programa que aún se encuentra vigente.

La constitución de las organizaciones de pequeños y medianos productores que les permiten trabajar colectivamente para la comercialización de su producción orgánica tiene su base en el Código Civil Peruano. Según éste código las organizaciones pueden estar formada por personas naturales y/o jurídicas que a través de una actividad común, persiguen un fin no lucrativo. El carácter no lucrativo de las asociaciones se entiende como el impedimento para distribuir las ganancias que pudieran tener entre sus asociados. Sin embargo, estas organizaciones desarrollan actividades económicas para generar excedentes, los cuales son reinvertidos en la finalidad social para las que fueron creadas.

Asimismo, el estado reconoce una segunda forma asociativa aplicable a la pequeña agricultura, que aunque en muchos casos pueden tener objetivos similares en la búsqueda de beneficios para sus socios, se rigen por normas legales, estímulos y regímenes tributarios diferentes. Estas formas asociativas son las Cooperativas de Servicios, que se rigen por la Ley General de Cooperativas.

Por otro lado, las empresas agroexportadoras de productos orgánicos y no tradicionales en general cuentan con incentivos establecidos en la Ley de promoción de exportaciones no tradicionales N°22.342 para atraer inversión extranjera y nacional a este sector. Estos incentivos son por un lado fiscales y se dan en forma de exoneraciones, reducciones, reintegros y devoluciones tributarias; y por otro son de tipo laboral brindando un régimen de contratación laboral especial para las empresas de dicho sector.

En líneas generales, más allá de garantizar un régimen económico sustentado en la seguridad jurídica, libre mercado y fomento de la inversión privada en el sector, el

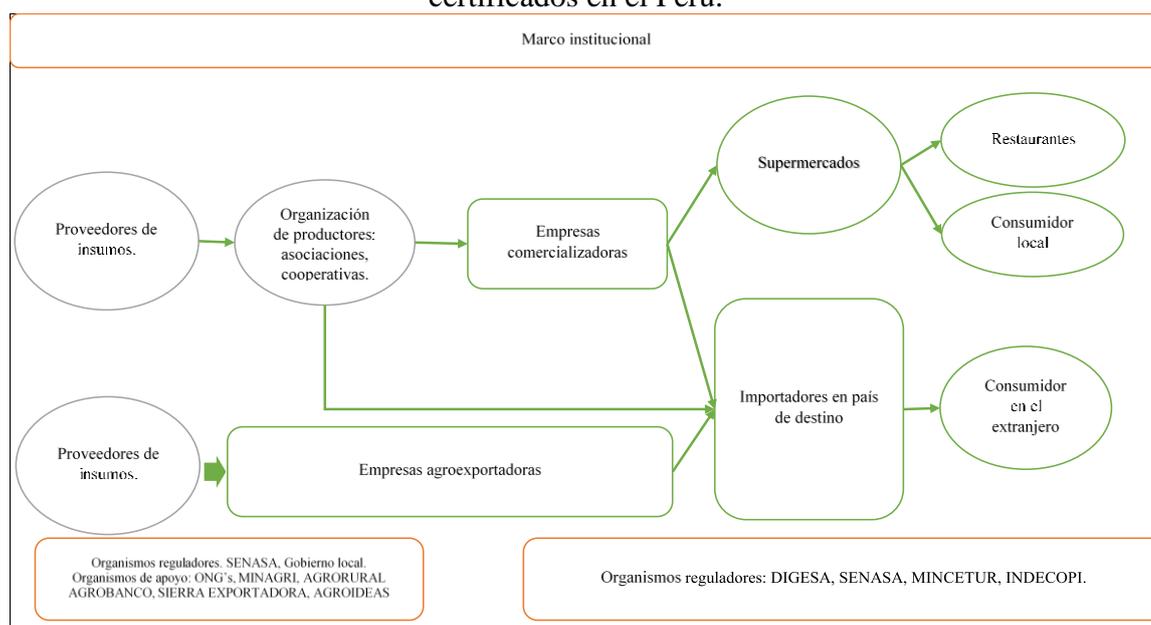
Estado peruano ha establecido un marco institucional formal de lineamientos, reglamentos y leyes que establecen los mecanismos de control y la promoción de la agricultura orgánica a nivel nacional e internacional. Entre los mecanismos más importantes encontrados observamos la designación de organismos fiscalizadores, promotores y de cooperación desde el aparato público como SENASA, CONAPO, INIA y AGROBANCO, y el reglamento de producción orgánica para la certificación de los campos que debe ser aplicado obligatoriamente. Se resalta la normativa que fomenta la participación de los pequeños productores, brindándoles las facilidades para la asociatividad e incentivos para su organización, formalización y adquisición de tecnología necesaria para desarrollar la competitividad del sector, teniendo en cuenta su vasta cultura en producción agrícola tradicional.

Para certificar los productos orgánicos es necesario un sistema de calidad que asegure la calidad de los productos comercializados. El nivel de *self-enforcement* de los productores y operadores de productos orgánicos es alto con respecto a las normas para la certificación nacional e internacional. Este marco regulatorio para productos orgánicos reglamenta y normaliza a los múltiples eslabones de la cadena que conecta la producción, la elaboración, el almacenaje, el transporte, la distribución y la comercialización con todos los requisitos de estas normas para garantizar el mantenimiento de la certificación y por lo tanto su acceso y permanencia en mercados que pagan un precio diferencial por estos productos orgánicos.

4.3. Aspectos organizacionales

En este ambiente se realiza una descripción de los jugadores del sistema de agronegocios de productos orgánicos en el Perú. Estos son los productores, las empresas agroexportadoras, las empresas certificadoras, los proveedores de insumos, las organizaciones de apoyo y de regulación del sector público. En la Figura 5 se representan los mismos y cómo interactúan / realizan transacciones.

Figura 5. Representación del sistema de agronegocios de productos orgánicos certificados en el Perú.



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas y fuentes de información secundaria

- Proveedores de insumos

Los insumos requeridos para la agricultura orgánica son principalmente aplicación de abonos orgánicos, control biológico, uso de repelentes y fungicidas sobre la base de extractos vegetales y minerales. Los proveedores de estos insumos son principalmente programas estatales como AGRORURAL que abastece guano de islas como abono orgánico y el SENASA que promueve el uso de controladores biológicos para el control de plagas de los cultivos orgánicos.

AGRORURAL comercializa el guano de isla con dos precios, uno social y otro comercial, el precio social está dirigido principalmente para productores asociados y para organizaciones de productores. Ambos precios se encuentran exentos del impuesto general a las ventas. AGRORURAL asegura que el abono se pueda usar en el cultivo de productos orgánico y asegura la disponibilidad del insumo gracias al impulso de los procesos de extracción y distribución.

El SENASA, a través de su Subdirección de Control Biológico, intensifica el uso del control biológico desarrollando metodologías de manejo integrados de plagas para los cultivos orgánicos. El SENASA ha establecido con convenios con otros laboratorios privados para ofrecer los controladores biológicos a los productores orgánicos. Actualmente existen 65 laboratorios en convenio en las distintas regiones del país que reciben asesoramiento en nuevas técnicas de producción de controladores biológicos.

Los laboratorios en convenio con SENASA se encuentran en su mayoría a cargo de Gobiernos Locales, Universidades, Institutos Superiores Tecnológicos, Proyectos Especiales, Agencias agrarias, Juntas de Usuarios de Riego, INIA y el propio SENASA. Éste último les exige el buen uso y mantenimiento de los equipos, además efectúa el control de calidad a los productos cuando lo estime necesario, y exige el cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos.

El laboratorio de control biológico del SENASA tiene una tarifa aprobada y la calcula en base a sus costos de producción. Por su parte los laboratorios privados toman como referencia estos precios de venta. Algunos de ellos ofrecen servicios de asistencia técnica e incluyen el costo de los controladores biológicos dentro del costo de sus servicios.

- Organización de productores

Los productores se constituyen como los principales actores de este sistema dado que son los que originan el producto con la calidad certificada de acuerdo a las normativas planteadas anteriormente. Según estadísticas de SENASA (2014) los productores son 65.389 los cuales están organizados a través de agrupaciones tales como asociaciones, centrales de producción y cooperativas agrícolas. Estas formas organizacionales son el resultado de iniciativas propias, cooperación de organismos no gubernamentales o de organismos públicos (Mogrovejo et al., 2012), con el objetivo principal de generar un volumen de comercialización conjunta.

De esta forma se reduce la incertidumbre, sobre todo ante la situación de comercializar sus productos con intermediarios con mayor poder de negociación. Además comparten riesgos, reducen costos de producción, pueden abastecerse de insumos y servicios, entre ellos el acceso a la certificación conjunta de sus productos, capacitación y asistencia técnica, adquirir tecnología apropiada, acceder a créditos (Álvarez et al., 2015).

La asociación más grande es la Asociación Nacional de Productores Ecológicos (ANPE). Esta asociación fue creada el 2 de junio de 1998 bajo el auspicio de la Red de Agricultura Ecológica, a partir de un diagnóstico en el que se observó que los productores se encontraban dispersos y sin capacidad de negociación frente a los mercados. Su misión es consolidar las asociaciones locales y regionales, con líderes capaces de generar iniciativas y propuestas de impacto económico y social, concertando con organizaciones públicas y privadas para promover la agroecología y la conservación ambiental.

En cuanto a las asociaciones locales, gran parte de ellas son resultado del trabajo de una ONG en la zona; otras se han creado para poder acceder a la certificación y para facilitar la comercialización de sus productos. La certificación puede darse por medio del financiamiento de la ONG o de alguna empresa agroexportadora; por ello la certificación sale a nombre de éstas, lo cual en algunos casos se convierte en una limitante para la comercialización de sus productos.

Otro tipo de asociaciones son las cooperativas agrarias. Este fue un modelo empresarial impulsado con la Reforma Agraria de 1969 y ahora mayormente desaparecido. Aun así es posible encontrar muchas cooperativas todavía en funcionamiento, y dentro de ellas a un conjunto de cooperativas interesadas en la producción ecológica. Estas se dedican principalmente a la producción y comercialización de café, ubicándose en las zonas de ceja de selva y muchas de ellas certifican su producción con su propio financiamiento.

- Empresas agroexportadoras

Existen empresas dedicadas a la producción y comercialización al mercado internacional de distintos productos orgánicos (PROMPERU indica que el 95% de la producción orgánica se exporta). No existe una organización que las agrupe ni tampoco una instancia que las registre, por lo que resulta difícil señalar una cantidad exacta de estas empresas. En una investigación de Vásquez (2014), de un total de 116 empresas agroexportadoras identificadas, se ha encontrado que 81 cuentan con un certificado orgánico. De éstas, 51 tienen certificada la producción, 27 han certificado el procesamiento o transformación de la producción y 51 el proceso de comercialización.

- Sectores conexos y de apoyo

Existen otros actores que están involucrados de forma indirecta y operan dentro del subsistema de agronegocios de productos orgánicos, entre ellos los organismos públicos, privados y organismos no gubernamentales cuyo rol principal es brindar soporte en cada eslabón y fomentar la articulación de cadenas productivas.

En cuestiones de investigación, transferencia de tecnología, asistencia técnica, y abastecimiento de semillas, reproductores y plántones de alto valor genético se cuenta con el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA). Otros de los beneficios de estos actores se encuentran el de financiamiento a través del AGROBANCO, el apoyo en gestión empresarial asociatividad y adopción de tecnología para los negocios sostenibles que involucran a pequeños y medianos productores agrario a través de AGROIDEAS. También el impulso y desarrollo de la oferta exportable de calidad para articular la sierra con el mercado internacional a través de SIERRA EXPORTADORA. Los organismos no gubernamentales por lo general se enfocan en desarrollar planes de negocios canalizando la ayuda internacional y desarrollar también las capacidades empresariales en las organizaciones formadas por pequeños productores.

4.4. Aspectos tecnológicos

La agricultura orgánica se sustentó inicialmente en la recuperación de las prácticas tradicionales que venían realizando los agricultores por herencia milenaria debido a que éstas prescinden totalmente del uso de fertilizantes sintéticos y plaguicidas. Sin embargo, con el tiempo ha venido aumentando su complejidad a medida que fue necesaria la incorporación del conocimiento científico en las prácticas agrícolas de los cultivos.

En la agricultura orgánica se intenta obtener un alto nivel de productividad y de calidad del producto con un mínimo impacto ambiental y uso de insumos externos, aprovechando los mecanismos biológicos adicionales a los controles culturales, etológicos y mecánicos. Por esta razón los productores han aplicado tecnologías alternativas que utilizan insumos naturales y prácticas especiales, tales como: aplicación de compost y de abonos verdes y control biológico.

Todas estas prácticas se encuentran reglamentadas en virtud de las diferentes leyes y los programas de certificación orgánica. En este contexto las organizaciones productivas establecen un sistema de control interno para asegurar que productores asociados cumplan con todos los requisitos. Este sistema de certificación orgánica incluye protocolos de calidad orgánica desde la transición a agricultura orgánica hasta el mantenimiento de sistema de calidad.

Desde la etapa de transición hacia la agricultura orgánica, los productores emplean principalmente insumos como abonos orgánicos, los plántones de las variedades y los agentes de control biológico para el manejo fitosanitario. Los abonos consiguen mejores resultados al mantener y mejorar la fertilidad y estructura del suelo y al no generar contaminación. En términos técnicos, aportan una gran cantidad de nitrógeno junto con fósforo y potasio, además de materia orgánica que favorece la aireación del suelo e incrementa su biología. Para garantizar la calidad de este insumo, algunos productores lo adquieren a través del programa AGRORURAL o en empresas distribuidoras de insumos agrícolas; otros por su parte realizan el proceso de compostaje dentro de su propio predio usando fertilizantes orgánicos o minerales señalados y autorizados en el Reglamento de Producción Orgánica (Anexo 1) (SENASA, 2015).

Con respecto al abastecimiento del material vegetativo, de acuerdo al reglamento de producción orgánica, las semillas o materiales de propagación deben provenir de parcelas ya certificadas como orgánicas, seleccionadas con buen nivel de calidad y fitosanitariamente sanas. Excepcionalmente, se autorizará el uso de material convencional, siempre que el programa de certificación defina las condiciones necesarias para tal efecto, estableciendo un límite de tiempo para su adquisición teniendo en cuenta que no provengan de organismos genéticamente modificados, ni que hayan sido desinfectadas químicamente con productos sintéticos.

En el cultivo del palto, por lo general los plántones son abastecidos por el INIA en sus 21 estaciones experimentales a nivel nacional y aseguran los cumplimientos de estos requisitos. En la Región la Libertad, se encuentra el Vivero de San José del Proyecto Especial Chavimochic, en este vivero el material genético proviene de plantas seleccionadas en términos de sanidad y calidad, que aseguran altos rendimientos y uniformidad. Por otro lado, los plántones también pueden seleccionarse desde los campos de otros asociados que cuenten con certificación orgánica, o también pueden ser

abastecidos por Viveros que respalden el cumplimiento de las reglamentaciones vigentes.

De la misma forma, para el control de plagas los productores realizan un control biológico mediante la acción de predadores, parásitos y patógenos adquiridos en los Laboratorios de insectos benéficos (Ver Anexo 2) y de hongos entomopatógenos de la Sub Gerencia de Desarrollo Agrícola del Proyecto Especial Chavimochic (PECH) (Ver Anexo 3). Este abastecimiento forma parte de la Estrategia del Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades del PECH con el fin de reducir el uso de agroquímicos.

Los principales agentes biológicos son: *Trichogramma exiguum* “avispita” que parasita los huevos de *Argyrotaenia sp* evitando con ello la presencia de larvas; y hongos entomopatógenos como *Beauveria bassiana*, *Paecilomyces fumosoroseus*, *Lecanicillium lecanii* y *Trichoderma viride* usados como agentes de control de un amplio rango de hospederos (mosca blanca en todos los estadios como *Bemisia sp.* y *Aleurodicus sp.*, larvas de lepidópteros, chinche del palto y trips). Estos insumos son de menor costo, no hay resistencias, no generan efecto negativo para los trabajadores, animales o plantas, no contamina el ambiente y puede aplicarse en cualquier época del desarrollo del cultivo (SENASA, 2015).

Finalmente, se resalta la aplicación de tecnología orgánica basadas en el conocimiento agronómico del cultivo y el desarrollo de prácticas de manejo sostenible del ecosistema para incrementar la productividad y asegurar la calidad del producto de exportación. Pese a que la transferencia de tecnología orgánica es responsabilidad de los gobiernos regionales y del Instituto Nacional de Investigación e Innovación Agraria (INIA), son los productores asociados quienes están en la obligación de aplicarlas para asegurar la calidad de sus productos.

4.5. Formas de coordinación del sistema

En el sistema de agronegocios de productos orgánicos se han identificado diversas formas de coordinación. Por ejemplo, algunas de las organizaciones de productores exportan directamente sin intermediarios. Esto depende mucho de la madurez y capacidad de gerencia de las mismas y del nivel de coordinación a través de formas híbridas. Según PROMPERU, en el año 2010, de las veinte empresas líderes exportadoras de productos orgánicos, dos tercios corresponden a cooperativas y a asociaciones de productores. Por ejemplo en el subsistema de agronegocios del café, cacao y banano orgánico se ha identificado un alto grado de organización y coordinación, tal que ha permitido el crecimiento de la exportación de estos productos y su posicionamiento en el mercado exterior.

Marchena (2015) realizó un estudio sobre las fuerzas impulsoras de una de estas asociaciones, Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Samán y Anexos (APPOSA) del Valle de Chira en la ciudad de Piura, en donde concluye que el éxito de esta asociación de productores está relacionado con los bajos costos de transacción de los productores asociados derivados del buen nivel de coordinación a través de formas híbridas, la innovación tecnológica, su estrategia comercial y el liderazgo de sus dirigentes.

De la misma forma, en el subsistema de agronegocios del cacao orgánico, la Cooperativa Agraria Cacaotera de Cacao Orgánico (ACOPAGRO), conformada por

productores de la Región San Martín, ha generado un sistema estrictamente coordinado basado en formas híbridas para el abastecimiento de este producto a mercados internacionales a través de brókers o industrias chocolateras internacionales, logrando posicionarse como la primera productora y exportadora a nivel nacional mediante la reducción de los costos de transacción, la innovación organizacional y la inversión en tecnología (Chumacero, 2016).

Por otro lado, también las empresas agroexportadoras son quienes coordinan la cadena de suministro mediante formas híbridas. En este caso las organizaciones conformadas por pequeños productores canalizan la venta de sus productos a través de alianzas. Este tipo de relación transaccional ha sido impulsada por Política Nacional de inclusión productiva y entorno al desarrollo de las cadenas productivas de cultivos no tradicionales. Un ejemplo de ello es la alianza estratégica entre Grupo Orgánico Nacional S.A.C., la primera empresa agroexportadora de quinua, y los productores orgánicos de Puno. Esta empresa coordina el abastecimiento de este grano desde una red de miles de productores de Puno según indica una nota del Diario Gestión⁶ (21 de febrero, 2013).

Otro caso es posible observar en el subsistema de la quinua orgánica, donde la coordinación es generada por la empresa Wiracocha que se dedica principalmente a la producción, acopio, procesamiento y comercialización de granos andinos. Wiracocha SAC coordina el abastecimiento de quinua orgánica de varias asociaciones de productores independientes y comunidades de Ayacucho a través de procesos de supervisión, contratando a 100 promotores para un total de 750 productores y asegurar que la producción cumpla con los estándares requeridos, para luego transformarla en su planta de procesamiento ubicada en Lima y finalmente comercializarla en el mercado nacional e internacional⁷. Esta empresa provee asistencia técnica a las asociaciones de productores, paga la certificación orgánica de los campos de sus proveedores y se beneficia con los precios diferenciales.

Finalmente, los diseños que han adoptado los actores principales del sistema de agronegocios de los productos orgánicos son variados. Se han identificado casos de coordinación estrictamente coordinada apalancada en formas híbridas, así como también se han identificado otras relaciones como alianzas estratégicas que también requieren altas necesidades de coordinación para el abastecimiento de los productos orgánicos dada la situación de la agricultura en el Perú y la creciente demanda internacional.

Estos diseños que están presentes a nivel nacional, también se encuentran recientemente en el Departamento de la Libertad en donde pequeños productores organizados en PROPALTO y COCEPROVASC han logrado abastecer palta orgánica desde el año 2010 a través de alianzas con la industria agroexportadora. En el siguiente capítulo se desarrollarán ambos casos para analizar su estructura organizacional y transaccional.

⁶ Diario Gestión, 21 de febrero del 2013. “Grupo Orgánico Nacional invierte en planta de quinua”. <http://gestion.pe/empresas/grupo-organico-nacional-invierte-planta-quinua-2059667>

⁷ Marcelo Puelles. Diario EL PERUANO, 25 de febrero del 2013. “Quinua un negocio que entró en ligas mayores”.

CAPÍTULO V. NUEVOS DISEÑOS ORGANIZACIONALES EN LA REGIÓN DE LA LIBERTAD. ESTUDIO DE CASO MULTIPLE.

Los nuevos diseños organizacionales surgen a partir de las necesidades de abastecimiento de productos de calidad diferenciada. Las exigencias de los consumidores en relación a la calidad, seguridad alimentaria y cambios de hábitos de consumo ejercen una fuerte influencia en los sistemas de producción, en la organización empresarial y las decisiones de productores agrícolas, agroindustriales y comercializadores (Zylbersztajn, 1996; Quintero, 2013).

Los diseños organizacionales pueden ser variados y se estructuran en torno a los niveles de coordinación requeridos. Estos diseños pueden ser de tipo horizontal y vertical de acuerdo a la necesidad de coordinación entre los productores, la industria y la distribución para cumplir con las exigencias de los consumidores (Palau, 2005; López-García, 2013). En algunos casos pueden estar coordinados por organismos aplicando distintos mecanismos teniendo en cuenta los incentivos para obtener los resultados esperados y los controles de los agentes (Zylbersztajn, 1996).

Los nuevos diseños organizacionales en la región La Libertad surgen para lograr el abastecimiento de palta orgánica. La necesidad de abastecer a una demanda internacional cada vez más exigente y el gran número de productores con el incentivo a realizar acciones colectivas generó el ambiente ideal para la creación de subsistemas más coordinados, cuyos actores principales son: la Asociación de Productores de Palto del Valle de Chao (PROPALTO), la Central de Productores del Valle de Santa Catalina (CEPROVASC) y la empresa agroexportadora.

Por lo tanto, este capítulo presenta los resultados específicos de esta tesis, a partir de identificar y describir cómo los casos de PROPALTO y COCEPROVASC se crearon como nuevas formas organizacionales. Las mismas están integradas por pequeños y medianos productores orgánicos que operan en la Región La Libertad por más de cinco años y han logrado insertarse en distintos mercados internacionales a través de alianzas estratégicas y de relaciones comerciales con la industria agroexportadora.

El análisis de estas organizaciones se realizó tanto interno, como también en relación con su entorno a nivel transaccional. Las variables a analizar dentro de su análisis organizacional interno están relacionadas con el grado de especialización, la centralización de las decisiones, la formalización de la organización y la estandarización de sus procesos y productos, y su grado de coordinación interna expresado en la integración de las variables mencionadas anteriormente. Por otro lado, en su relación con el entorno, se analizaron las transacciones en términos de los atributos de cada transacción, la estructura de gobernanza para la identificación de los alcances y limitaciones de los nuevos diseños organizacionales generados en el abastecimiento de palta orgánica en la región.

La investigación se fundamentó a partir de entrevistas a los dirigentes de las organizaciones de pequeños productores, a los socios, así como también por fuentes secundarias referentes a cada uno de los casos. A la vez, se realizó una encuesta en el mes de febrero de 2016 a 11 socios activos que asistieron a las reuniones programadas de la Asociación PROPALTO y a 27 socios de CEPROVASC. El objetivo fue obtener

información de parte de los productores que forman la asamblea general y profundizar en la identificación de las limitaciones encontradas en los nuevos diseños generados.

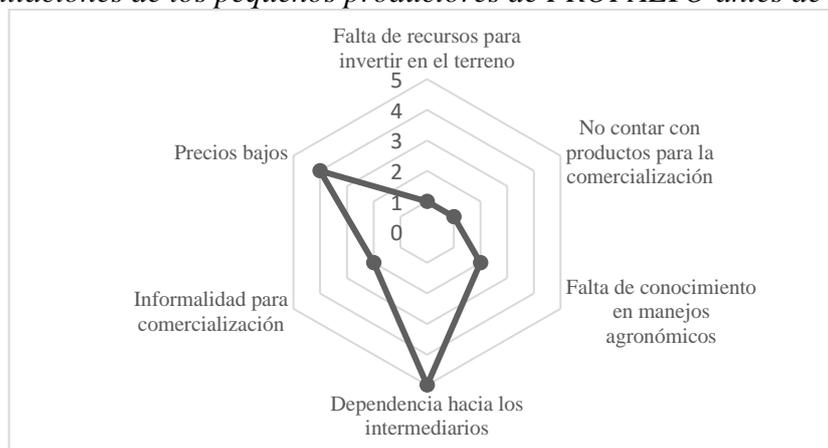
5.1. Caso ASOCIACION PROPALTO

5.1.1. Antecedentes y descripción inicial

Al igual que en otras realidades de la producción agrícola del Perú, los pequeños productores del Valle Chao presentaban varias limitaciones antes de asociarse (ver Figura 6). Entre ellas se resalta la presencia de intermediarios quienes establecían precios bajos en la comercialización de los productos o en algunos casos incumplían con los pagos acordados.

En la figura 6 también se muestran otras limitaciones en menor proporción, las cuales están relacionadas a la falta de conocimientos técnicos referentes a manejo agronómico, la ausencia de productos estandarizados para lograr la comercialización y la falta de recursos económicos para invertir en sus terrenos agrícolas sumada a la informalidad que experimentaban en la comercialización de sus productos.

Figura 6. Limitaciones de los pequeños productores de PROPALTO antes de asociarse



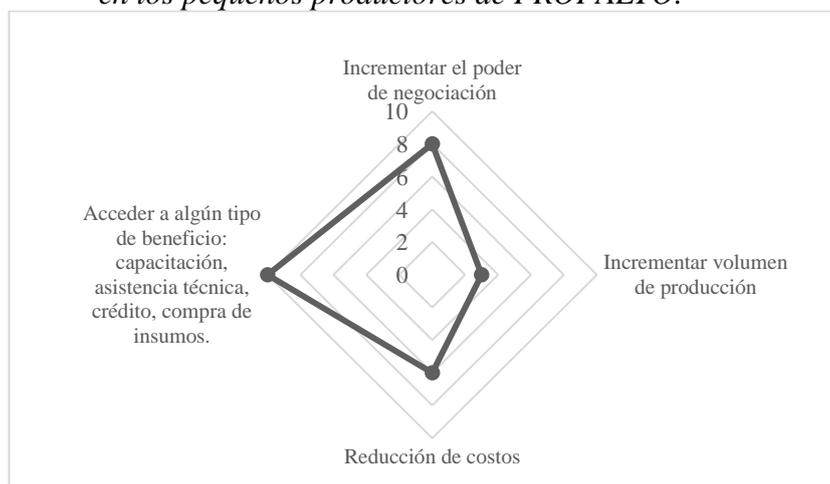
Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta a asociados de PROPALTO, 2016

Según el presidente de PROPALTO, “*anteriormente los productores mantenían una relación comercial individual con los intermediarios, ellos les ofrecían precios muy bajos que no justificaban la inversión de todo un año de trabajo*” (entrevista personal, 2016). En algunos casos llevaban el producto en consignación incumpliendo muchas veces en el tiempo de pago. Posteriormente los intermediarios la vendían por un mejor precio a empresas agroindustriales como Solcace S.A. y Verde Flor S.A.C.

Frente a estas limitaciones, los pequeños productores del Valle de Chao se organizaron para formar una asociación basados en el Código Civil Peruano. Sus asociados son pequeños y medianos productores dedicados al cultivo de palta tanto orgánica como convencional. En el año 2010 la asociación se formalizó bajo la razón social de Asociación de Productores del Valle de Chao, bajo el nombre comercial PROPALTO. Su producción se inició con 24 socios que poseían 37 hectáreas que producían 50 toneladas de palta convencional. Para el año 2015 la conforman 59 asociados, de los cuales 22 poseen certificación orgánica y producen 56 toneladas de palta orgánica.

Uno de los factores que determinaron la asociatividad de los pequeños productores del Vallo de Chao fue principalmente acceder a beneficios que les permitan mejorar la comercialización de sus productos (ver Figura 7). Estos beneficios están relacionados a capacitaciones, asistencia técnica, créditos y compra conjunta de insumos. Además consideran que era necesario incrementar su poder de negociación en la comercialización de sus productos y en la reducción de costos asociados a su actividad.

Figura 7. Factores que determinaron la asociatividad en los pequeños productores de PROPALTO.



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta a asociados de PROPALTO, 2016

Según el Presidente de la Asociación, “la constitución y formalización de la misma fue determinante para poder ser parte de proyectos de desarrollo impulsados principalmente por programas públicos” (entrevista personal, 2016). Dentro de las entidades estatales, la ayuda proviene principalmente Sierra Exportadora, quien les facilitó un ingeniero especialista en campo para brindar asistencia técnica y asistir a la producción de palta de calidad internacional.

Por su parte, el Proyecto Especial Chavimochic (PECH) les otorgó capacitaciones en manejo de campo, tecnificación en riego por gravedad así como también la instalación del Vivero Forestal-Frutícola en el Campamento San José de Virú. Allí se producen plántones frutícolas injertados los cuales son abastecidos a los productores con precios accesibles.

También se les brindó asistencia técnica en el uso de controladores biológicos, como el empleo de insectos benéficos, hongos entomopatógenos para el control de plagas y enfermedades de la palta a través de su Laboratorio de Biotecnología. Las asistencias técnicas en campo y capacitaciones en manejos agronómicos y control sanitario contribuyeron al fortalecimiento de la organización, debido a la adquisición de conocimientos de sus asociados y de tecnología para mejorar sus rendimientos.

A nivel comercial, lograron firmar un contrato por cinco años de vigencia con la agroexportadora de tipo social FAIRTRASA para la comercialización directa de sus productos tanto orgánicos como convencionales. FAIRTRASA les brindó asistencia técnica para instalar cultivos de palto e iniciar la conversión de su producción convencional a orgánica a partir del año.

De acuerdo a su Plan Estratégico, la Asociación cuenta con objetivos, misión y visión, los cuales se detallan a continuación.

- Representar a sus socios gestionando la articulación a nuevos mercados y generando un comercio justo, así como también la concertación y alianzas con actores estratégicos que permitan el desarrollo socioeconómico del pequeño productor del Valle de Chao.
- Gestionar el apoyo económico y/o técnico de organismos nacionales e internacionales
- Producir y proveer de productos con manejo orgánico a supermercados y de manera directa al consumidor a través de ferias implementadas por la misma asociación que establezcan el empoderamiento de la asociación de productores PROPALTO del Valle de Chao en los mercados locales, regionales y nacionales e internacionales.
- Capacitar permanentemente a sus asociados en innovaciones relacionadas al área de la agricultura orgánica.
- Promover y brindar servicios sociales a sus asociados mediante el trabajo concertado de estos para el desarrollo productivo, económico y social del Valle Chao.
- Establecer acuerdos de cooperación u trabajo conjunto con empresas y organizaciones sociales que tengan fines y objetivos análogos o contribuyan al mejoramiento de la asociación.
- Ser un ente impulsor y promotor del desarrollo económico local en el Valle de Chao.
- Realizar, fomentar y/o promover mediante la acción directa, estudios, proyectos de investigación científica, proyectos de inversión social y económica, programas de capacitación, publicación de textos y/o revistas orientadas a poyar el desarrollo del país especialmente de la Región y la localidad.

Por su parte, la Misión es:

“Brindar servicio eficiente a sus asociados para desarrollar su capacidad productiva, orientada al cuidado del ambiente, la producción orgánica saludable y el desarrollo económico, social y cultural de las familias de la asociación, proyectadas al Valle de Chao, la región y el país”.

Y la Visión es:

“Constituirnos en una asociación líder en producción de palto, habiendo desarrollado alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas; de la región, el país y el exterior. Contar con una infraestructura productiva y capacidades tecnológicas, que nos permitan manejar y diversificar el sistema productivo de manera sostenible, en armonía con el ambiente, desarrollando capacidades comerciales en el mercado interno y externo, incorporando valor agregado a nuestros productos”.

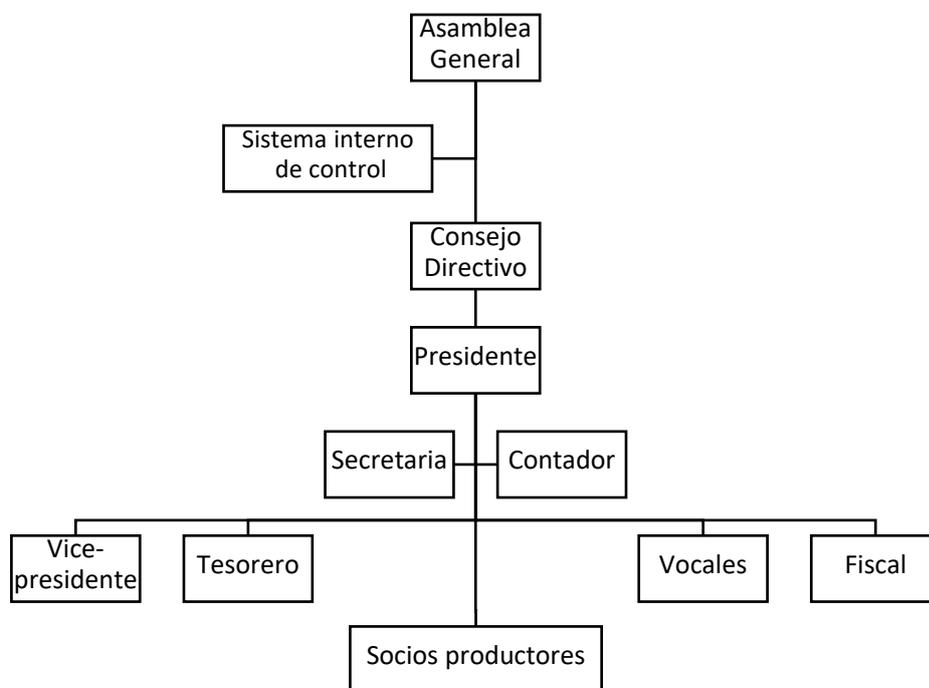
PROPALTO ha concentrado sus actividades en los fines de la organización al representar a los socios gestionando la articulación para la comercialización de sus productos con precios atractivos y canales de comercialización seguros, así como también en la concertación y alianzas con actores estratégicos y gestionar el apoyo económico, técnico de organismos públicos. Adicionalmente, se resalta el logro de una producción con técnicas sostenibles que contribuyan con la conservación de los recursos naturales que permitan obtener producciones con mayor rendimiento y calidad certificada.

5.1.2. Análisis de la estructura organizacional

La estructura de la organización refleja la *división del trabajo* y la coordinación de las subunidades de la organización. La estructura de cargos y descripción de puestos de trabajo de la Asociación PROPALTO tienen su base en el Código Civil, el cual que

establece como máxima autoridad a la Asamblea General formada socios activos, y también hace referencia a un Consejo Directivo que se encarga de la gestión administrativa de la organización y reporta a la asamblea. El Consejo Directivo está formado por: el presidente, vicepresidente, tesorero, vocales y fiscal (Ver Figura 8).

Figura 8. Organigrama de la Asociación PROPALTO



Elaboración: propia, en función a la información recibida de la asociación.

PROPALTO es dirigida por los mismos productores que ocupan cargos como el de presidente y vicepresidente del Consejo Directivo. Además cuentan con un Sistema de Control Interno cuya función es supervisar el cumplimiento de los requerimientos de la producción orgánica por parte de todos los asociados.

El nivel de *especialización* en PROPALTO, producto de la división del trabajo, es *medio* en los cargos de administración, ya que los productores asociados son elegidos para ocupar cargos en el Consejo Directivo y por lo general no poseen formación profesional calificada. Sin embargo, los líderes han sido reelegidos por su capacidad de liderazgo y experiencia. Por ejemplo, el Sr. David Anticona, ex presidente de la asociación y actual tesorero, se ha mantenido en cargos administrativos desde la constitución de la organización, favoreciendo así la continuación de emprendimientos, relaciones, y gestiones de la asociación. Su capacidad de gestión la fue adquiriendo con la experiencia y gracias a las capacitaciones por parte de organismos de apoyo gubernamentales.

En los cargos administrativos técnicos, la *especialización* es *alta* ya que se cuenta con personal especializado contratado para funciones de contabilidad y secretaría. De la misma forma, la *especialización* es *alta* en cargos operativos ya que PROPALTO contrató el servicio de un Ingeniero Agrónomo para la implementación, control y

monitoreo de los campos de los asociados. Además, éstos han sido constantemente capacitados en buenas prácticas agrícolas para mejorar los rendimientos y calidad de su producción orgánica.

El proceso de toma de decisiones en temas organizacionales de PROPALTO es un proceso *centralizado*, ya que el poder de decisión recae en la Asamblea General compuesta por los socios activos. Las decisiones se toman por mayoría de votantes a mano alzada en la primera votación, y simple en la segunda; en caso de que exista un empate, el presidente tiene el voto dirimente. Sus acuerdos obligan a todos sus asociados a cumplir con lo establecido en ellos, siempre que hayan sido tomados de conformidad a las normas del estatuto.

Las decisiones que se toman en Asamblea Ordinaria son referentes a la gestión administrativa y económica del Consejo Directivo. Por ejemplo: aprobar la memoria anual, modificar el estatuto y el reglamento interno y disolver la asociación. Por otro lado, los temas que se deciden en Asamblea Extraordinaria son: evaluar la ejecución del plan de trabajo; autorizar propuestas del Consejo Directivo referente a la aplicación de los fondos económicos, el gravamen y la disposición de los bienes e inmuebles propiedad de la asociación y determinar el mínimo aporte de cada asociado; aprobar o desaprobar cualquier gestión del Consejo Directivo de acuerdo a los fines de la asociación; sancionar a los asociados cuando se incurran en faltas graves; resolver las observaciones y reclamos contra los actos de Consejo Directivo; elegir la nueva junta directiva, y aprobar el ingreso o salida de los socios.

Asimismo, la Asamblea también delega ciertas decisiones que tienen que ver con relaciones con otros actores. Por ejemplo, el presidente del Consejo Directivo tiene la potestad de establecer alianzas estratégicas con empresas y organizaciones, relaciones con nuevos clientes o gestionar apoyos de otros organismos.

En cuanto al nivel de *formalización* de PROPALTO, se encontró que es *alto* ya que cuenta con estatutos, reglamentos internos, procedimientos organizacionales y de operaciones. Éstos definen las actividades e interrelaciones de sus miembros y le permiten tener la formalidad legal para la producción y comercialización de los productos de los asociados. En cuanto a los procedimientos que definen sus operaciones agrícolas, éstos están en función a los requerimientos de la empresa agroindustrial con la que mantienen relaciones comerciales; es decir adaptan sus procesos productivos en función de los requerimientos de la industria agroexportadora. A continuación se describen cada uno de ellos:

- El estatuto inscrito por escritura pública en Registros Públicos regula el funcionamiento de PROPALTO. Contiene un modelo de reglamentación en cuanto a temas organizacionales basado en la Sección Segunda y Título I del Código Civil peruano. Se incluyen los fines de la organización, la estructura organizativa, las funciones de cada uno de sus miembros, las condiciones para la admisión, renuncia y exclusión de sus miembros, los derechos y deberes de los asociados; el proceso electoral, y normas relacionadas para la disolución y liquidación de la asociación. La ampliación de estos temas se encuentra en el reglamento interno de la organización.
- En cuanto a procedimientos sobre el cultivo orgánico, si bien no existe documentación elaborada por la Asociación, sus prácticas orgánicas agrícolas están sustentadas en procedimientos establecidos por la empresa

agroexportadora. Allí se establecen las normas y requisitos a cumplir en cuanto a la producción orgánica, especificándose los productos permitidos para la fertilización, abonos orgánicos, productos fitosanitarios, procedimiento para control de plagas y enfermedades. Todos estos procedimientos están basados en las exigencias del Reglamento Técnico de Producción Orgánica (D.S. N° 044-2006-AG) y otras normas internacionales del mercado de destino.

La asociación cuenta con una *estandarización* de procesos y productos para el abastecimiento de palta orgánica. La agroexportadora les facilitó los procedimientos de cultivos orgánicos y las especificaciones de producto a comercializar. En cuanto a la *estandarización de sus productos*, PROPALTO cuenta con las especificaciones de la calidad de palta orgánica para la cosecha, las cuales a la vez están estandarizadas como categoría CAT I grande, CAT I chica, CAT II y descarte. Los productores asociados tienen la capacidad de reconocerlas y de realizar tareas de selección durante la cosecha.

Para la *estandarización de su proceso productivo*, PROPALTO ha adoptado un reglamento interno aplicado al cultivo de palta orgánica entregado por la empresa agroexportadora. Este reglamento contiene la lista de abonos y productos fitosanitarios permitidos, las indicaciones para el control de plagas y enfermedades, las acciones preventivas para evitar la contaminación con peligros físicos, químicos y biológicos. Su cumplimiento integral asegura la conformidad de las prácticas agrícolas requeridas por la agroexportadora. Sin embargo se ha registrado el abandono de algunos productores del programa orgánico al aplicar productos prohibidos debido a una deficiencia en las prácticas agrícolas de mantenimiento.

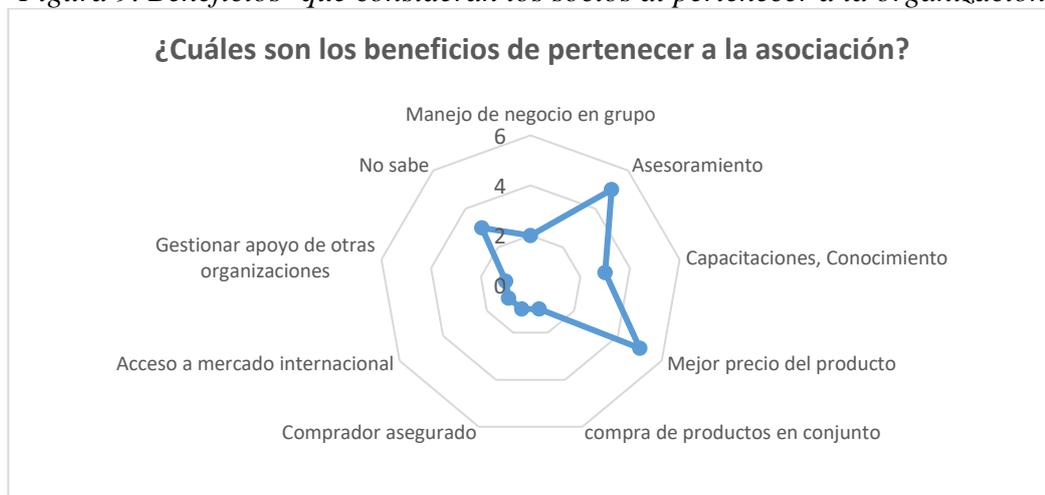
Los *mecanismos de coordinación* que emplea PROPALTO moldean el comportamiento de sus miembros para lograr alcanzar sus objetivos y desincentivan comportamientos en contra de los intereses organizacionales. La *coordinación* dentro de la organización, es decir la *integración* de sus procesos internos, se inició con la *formalización* de la normas de la organización. A raíz de ello se establecieron las regulaciones de las relaciones entre los miembros, las funciones, derechos, obligaciones y los *derechos de decisión* de cada uno de ellos. También se han *estandarizado* los procesos y el producto en función a los requerimientos de su cliente tomando como referencia sus manuales, procedimientos e instructivos del sistema de control interno de la empresa. Finalmente, los *incentivos* y *controles* en términos organizacionales se basan en el estatuto y reglamentos, mientras que los que tienen que ver con controles de los procesos productivos recaen sobre el sistema de control interno de PROPALTO.

Los incentivos aplicados a nivel organizacional que aseguran el cumplimiento de las funciones de todos los miembros de la organización son de tipo económico y de asesoramiento técnico. Por ejemplo, la Asamblea General estableció una dieta⁸ de S/.50.00 diarios para los miembros del Consejo Directivo que realicen trabajos que impliquen una jornada laboral en actividades relacionadas principalmente con inspecciones en los campos de cultivo como parte del monitoreo del sistema de control interno. Por su parte, los productores asociados consideran que los *incentivos* recibidos más importantes son: el mejor precio recibido por su producto y el asesoramiento constante en manejos agronómicos. Los productores valoran estos incentivos, sobre

⁸ Cantidad diaria de dinero otorgada como compensación de los gastos ocasionados por el desempeño de su tarea (gastos de viaje, de manutención, de desplazamiento, etc.).

todo el asesoramiento y el mejor precio, lo que permite que se mantengan fuertes los lazos y se evite que el productor venda por fuera de la asociación (ver Figura 9).

Figura 9. Beneficios⁹ que consideran los socios al pertenecer a la organización



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta a asociados de PROPALTO, 2016

En cuanto a los *controles organizacionales*, el estatuto y reglamento interno son las herramientas que regula las actividades de cada uno de los miembros; en él se especifican las sanciones en caso de incumplimiento. En un primer lugar se realiza una llamada de atención a través de un oficio, si el socio sigue incurriendo en falta, se procede a su denuncia ante el fiscal para su suspensión y/o su suspensión como socio. Las actividades de los miembros del Consejo Directivo también están reguladas por el estatuto de la organización. El Presidente se encarga de que los miembros del Consejo Directivo realicen correctamente sus funciones. A la vez, el estatuto indica que el fiscal se encarga de supervisar las labores del presidente; sin embargo en la práctica, éste solo cumple la función de veedor.

De la misma forma, los *controles* establecidos a los socios productores recaen en el Sistema de Control Interno. Este sistema está conformado por dos miembros del Consejo Directivo y el Ing. Agrónomo, su función es monitorear el cumplimiento los requerimientos de la agricultura orgánica. El sistema de control interno se rige por el Reglamento de Producción Orgánica de la organización el cual fue facilitado por la empresa agroexportadora. En caso de comprobarse el incumplimiento de las normas orgánicas por parte de algún productor asociado, éste es separado definitivamente del programa orgánico perdiendo el goce de los beneficios de esta certificación.

Como conclusión de este subcapítulo, PROPALTO cuenta con varios mecanismos de coordinación interna que integran los procesos organizacionales. Sin embargo, algunos de estos mecanismos presentan deficiencias que podrían desencadenar costos de gestión y transaccionales ya que no se llevan de acuerdo a lo reglamentado en el estatuto. Estas deficiencias se encontraron a nivel de controles sobre los miembros de la directiva en la anulación de las funciones del fiscal. Este arreglo interno podría generar oportunismo e información asimétrica dentro de la organización.

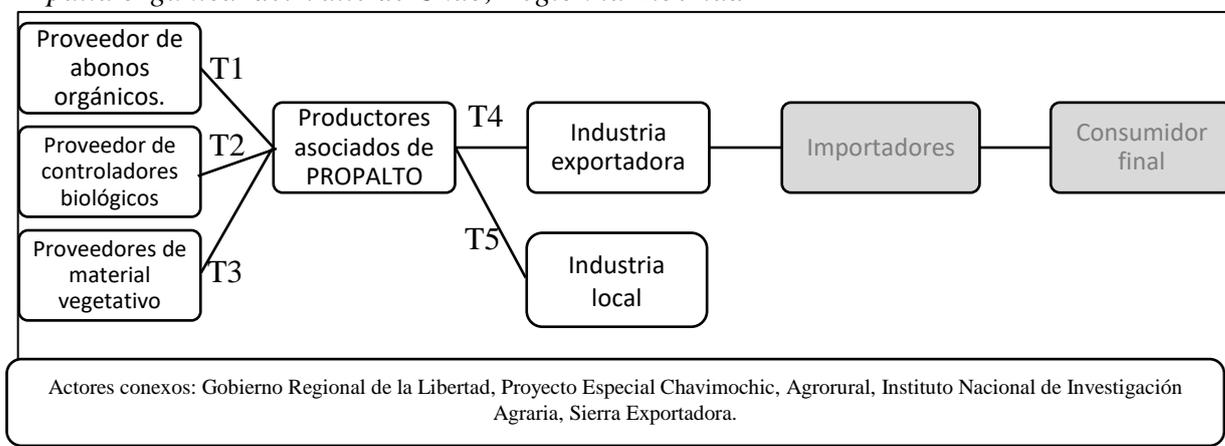
⁹ Para la entrevista se empleó el término beneficio para referirnos a incentivos.

5.1.3. Análisis de las transacciones

La formalización de la asociación PROPALTO fue el punto de partida para el cambio de las transacciones y la estructura de gobernanza de los pequeños productores de palta del Valle de Chao. Los productores orientaron las transacciones hacia la industria agroexportadora abasteciendo palta orgánica. Para ello la Asociación se convirtió en el nexo de contratos, y su función es coordinar las actividades de sus asociados y lograr la comercialización de sus productos.

En el siguiente subcapítulo se analizan las transacciones del subsistema de agronegocios de palta orgánica en el Valle de Chao. En la figura 10 se muestran las distintas transacciones: T1, T2, T3: Transacción entre los proveedores de insumos (de abonos orgánicos, de controladores biológicos y de material vegetativo) y el productor asociado de PROPALTO, T4: Transacción entre industria agroexportadora y PROPALTO.

Figura 10. Esquema del nuevo diseño generado en el subsistema de agronegocios de palta orgánica del Valle de Chao, Región la Libertad



Fuente: elaboración propia

T1. Análisis de la transacción AGRORURAL - productor asociado

AGRORURAL comercializa los abonos orgánicos, los cuales son adquiridos por cada productor a través del Proyecto Especial de Promoción del Aprovechamiento de Abonos provenientes de Aves Marinas. Estos insumos requieren ser autorizados para su uso en el cultivo de productos orgánicos. Por lo cual, el nivel de especificidad de este activo es alto.

La frecuencia de la transacción con este proveedor es alta debido a que la mayoría de productores transan con este programa estatal principalmente por los precios sociales que ofrece y la calidad del fertilizante ofrecido. El nivel de incertidumbre es bajo debido a que este programa contempla a todos los pequeños productores y genera un vínculo transaccional de forma híbrida informal que favorece a que bajen los niveles de incertidumbre y por ende los costos de transacción.

Cuadro 3. Análisis de la transacción AGROURAL - productor asociado de PROPALTO.

Transacción	Atributos de la transacción			Estructura de gobernanza	Costos de transacción
	Frecuencia	Incertidumbre	Especificidad de activos		
AGROURAL - productor asociado de PROPALTO.	Alta	Baja	Alta	Forma híbrida informal	Bajos.

Fuente: elaboración propia

Si bien se sabe que la mayoría de los productores realizan esta transacción con AGROURAL, existe una proporción baja que emplea otro tipo de fertilizantes adquiriéndolos de otros proveedores o realizando el proceso de compostaje en su predio. En este caso los niveles de incertidumbre aumentan y por lo tanto los costos de transacción también.

T2. Análisis de la transacción proveedor de controladores biológicos - productor asociado de PROPALTO.

Los bienes transados son agentes de control biológico (insectos y hongos benéficos) para el manejo fitosanitario. El principal proveedor es el Laboratorio de Insectos Benéficos del Proyecto Especial Chavimochic del Gobierno Regional de la Libertad.

La frecuencia de la transacción es alta debido a que el 100% de los productores asociados obtienen estos insumos a través del Laboratorio del Proyecto Chavimochic y demás laboratorios en convenio. Su especificidad está dada por su campo de acción en una determinada plaga, por no generar resistencias y por ser autorizados en el programa de certificación orgánico a nivel nacional.

El nivel de incertidumbre es bajo debido a que los laboratorios garantizan con cumplir con un proceso de control de calidad regido por normas que son implementadas por el SENASA. Además, en vista de que este programa estatal está diseñado para el desarrollo de tecnologías para el beneficio de los cultivos priorizados a nivel nacional, tiene un nivel de *enforcement* alto en cuanto al cumplimiento de procesos que garanticen su especificidad. El Laboratorio ha generado un vínculo transaccional de forma híbrida informal que favorece a que bajen los niveles de incertidumbre y por ende los costos de transacción.

Cuadro 4 . Análisis de la transacción entre Laboratorio del PECH y productor asociado de PROPALTO.

Transacción	Atributos de la transacción			Estructura de gobernanza	Costos de transacción
	Frecuencia	Incertidumbre	Especificidad de activos		
Laboratorio del PECH – productores asociados de PROPALTO.	Alta	Baja	Alta	Forma híbrida informal.	Bajos

Fuente: elaboración propia

T3. Análisis de la transacción del proveedor de material vegetativo - productor asociado de PROPALTO.

Los bienes transados son plántones. Los productores adquieren este insumo en el Vivero San José del PECH. La especificidad de activos involucrados en este caso es alta, ya que estos plántones son inicialmente cultivados in vitro, posteriormente seleccionados para que generen una producción de paltas más uniformes y principalmente provienen de parcelas certificadas orgánicamente.

La frecuencia es alta, siendo que el Vivero San José es el único certificado para proveer este insumo en la zona de esta Asociación. El nivel de incertidumbre es bajo en esta transacción ya que el Laboratorio garantiza la calidad requerida por el programa de certificación y además lo entrega libre de plagas y enfermedades; además al ser también parte de un programa estatal los niveles de incertidumbre disminuyen por lo tanto recurren a una estructura de gobernanza de forma híbrida informal, observándose bajos costos de transacción.

Cuadro 5. Análisis de la transacción entre Vivero San José del PECH y productor asociado de PROPALTO.

Transacción	Atributos de la transacción			Estructura de gobernanza	Costos de transacción
	Frecuencia	Incertidumbre	Especificidad de activos		
Proveedor de material genético Vivero San José – Productor.	Alta	Baja	Alta	Forma híbrida informal	Bajos

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, los productores que adquieren sus plántones de los campos de otros asociados se ven afectados por costos de transacción altos, ya que en esta transacción no está asegurada la calidad del material vegetativo transado.

Cuadro 6. Análisis de la transacción entre otros proveedores de plántones y productor asociado de PROPALTO.

Transacción	Atributos de la transacción			Estructura de gobernanza	Costos de transacción
	Frecuencia	Incertidumbre	Especificidad de activos		
Otros proveedores de plántones – Productor asociado de PROPALTO	Baja	Alta	Alta	Forma híbrida informal	Altos

Fuente: elaboración propia

T4. Análisis de la transacción entre productor asociado a PROPALTO – Industria agroexportadora.

El nuevo diseño organizacional generado involucra a la Asociación PROPALTO, la cual representa a sus productores asociados de manera comercial, gremial y organizativa. PROPALTO se comporta como un nexo de contratos entre el productor y la empresa agroexportadora. Por un lado, existe un compromiso entre el productor y PROPALTO en cual el productor se compromete a abastecer el producto a través de la asociación por un espacio de seis años de acuerdo a los conocimientos y procedimientos técnicos especializados con los que cuenta la empresa agroexportadora. Por otra parte, PROPALTO negocia un contrato con la empresa agroexportadora, asumiendo la responsabilidad del cumplimiento de salvaguardas relacionadas a las condiciones de abastecimiento de palta orgánica, estableciendo además las salvaguardas relacionadas a los plazos de entrega y pago.

En esta transacción, los productos transados son altamente específicos. La especificidad de activos involucrados es alta, principalmente por la calidad orgánica certificada y la capacitación de los productores asociados en prácticas orgánicas. Sin embargo, la certificación de las unidades productivas de PROPALTO fue financiada por FAIRTRASA y por ende esta empresa adquirió el derecho de uso de esta certificación en las negociaciones con el mercado internacional.

Dadas las condiciones de alta incertidumbre y oportunismo que afectaban a los productores de palta anteriormente, además teniendo en cuenta las inversiones realizadas en activos altamente específicos, la estructura de gobernanza que se optó en esta transacción fue la de contratos. El contrato formal establece condiciones exclusivas de comercialización y por ende alta frecuencia. Los niveles de incertidumbre también se redujeron dado que la empresa agroexportadora asegura la compra de toda su producción de calidad exportable; sin embargo pese a que el precio pagado al productor no se conoce sino hasta días antes de la cosecha la transacción aún presenta niveles de incertidumbre medios dado a que hasta el momento la mayoría de los productores se encuentra conforme con el precio recibido y tampoco se reportó incumplimientos en el cobro de las ventas realizadas.

Cuadro 7. Análisis de la transacción PROPALTO - FAIRTRAS

Transacción	Atributos de la transacción			Estructura de gobernanza	Costos de transacción
	Frecuencia	Incetidumbre	Especificidad de activos		
PROPALTO – FAIRTRASA	Alta	Media	Alta	Forma híbrida (contrato escrito)	Medios

Fuente: elaboración propia

Los costos de transacción aún pueden ser economizados en diferentes aspectos. Al analizar el contrato, se identificó que el intercambio de derecho de propiedad entre los asociados de PROPALTO y FAIRTRASA se realiza a través de las órdenes de servicio. Estas órdenes de servicio son emitidas por la empresa agroexportadora semanas antes de la cosecha por escrito o vía electrónica a PROPALTO en donde se incluye el precio, los plazos de entrega y las especificaciones técnicas a comercializar.

En cuanto al plazo de pago, el contrato establece que el 50% se paga un día antes de la cosecha y 50% máximo a una semana de la cosecha. Sin embargo, en la entrevista al Presidente de la Asociación, manifestó que la empresa agroexportadora dejó de otorgar los adelantos fijados en el contrato y los pagos se efectúan por lo general luego de aproximadamente dos semanas de haber entregado el producto. A pesar de que nunca se ha incurrido en incumplimiento del pago por las ventas realizadas, esta situación genera cierta disconformidad entre los productores asociados.

En cuanto a las categorías y volumen de los productos tranzados, según el Presidente de PROPALTO, la empresa agroexportadora enviaba a sus cosechadores durante los dos primeros años ya que esta operación requería de personal especializado tanto en la cosecha como la categorización de los productos. Posteriormente los socios aprendieron a cosechar y seleccionar, por esta razón actualmente PROPALTO asume los costos logísticos mediante la contratación de un camión para la recolección de la palta de todos los campos de los productores hasta entregarla en un centro de acopio establecido. Luego de la entrega de la producción y clasificación, la empresa agroexportadora realiza el pago adjuntando un reporte indicando el peso de cada categoría entregada, el monto y el descarte encontrado que aplica a un descuento en función al peso.

En cuanto al precio pagado a los productores, si bien depende de las condiciones de mercado internacionales es bastante conveniente para ellos y se conoce con antelación a la entrega del producto. Por ejemplo, en el año 2015, recibieron S/. 4,20 por Kg de palta orgánica de variedad *hass* para exportación por la calidad “CAT I grande” y S/. 2,3 por la calidad “CAT I chica”, y para mercado interno S/. 1,3 por la calidad CAT II.

Finalmente, si bien la estructura de gobernanza adoptada redujo los elevados costos de transacción que afectaban a los productores antes de asociarse, se encontró que aún existen costos de transacción medios debido a la incertidumbre en el precio pagado e incumplimientos en el plazo de pago. Por lo tanto los costos de transacción aún pueden ser economizados.

T5. Análisis de la transacción entre PROPALTO – Industria local

Alrededor del 30% del producto tranzado con la industria local corresponde a frutos que no alcanzan estándares de exportación, principalmente afectados por queresas. En esta transacción se emplea la estructura de gobernanza del “mercado” ya que transacción se lleva a cabo en función al precio. La incertidumbre es media debido al precio que dependerá del mercado, la frecuencia es baja, y el activo específico es bajo ya que perdió sensiblemente su calidad. En esta transacción los atributos y la estructura de gobernanza se encuentran alineados.

Cuadro 8. Análisis de la transacción PROPALTO – Industria Local

Transacción	Atributos de la transacción			Estructura de gobernanza	Costos de transacción
	Frecuencia	Incertidumbre	Especificidad de activos		
PROPALTO – Ind. Local	Baja	Media	Bajos	Mercado	Bajos

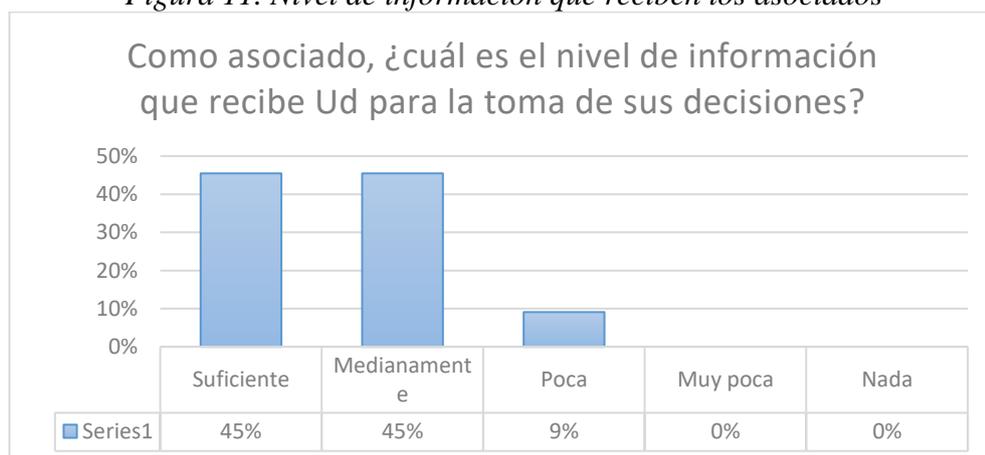
Fuente: elaboración propia

5.1.4. Desempeño y limitaciones del caso PROPALTO

A **nivel de organizacional**, se identificó limitaciones relacionadas a la alta probabilidad de generarse costos de control por deficiencias en la coordinación interna. Estas deficiencias están asociadas a fallas en la integración de las actividades de la organización y en las relaciones entre sus miembros ya sea por desconocimiento de las normas internas por parte de algunos socios, por la ausencia de procedimientos escritos de las actividades productivas, la percepción de baja participación en la toma de decisiones de la organización o por dificultades en la transmisión de la información para la toma de decisiones. A continuación, se describen cada una de ellas.

La información que reciben los asociados para la toma de sus decisiones está relacionada principalmente a las condiciones de mercado, manejos de cultivo, balances económicos y planes de producción y entrega del producto. Al evaluar la variable ligada al nivel de información para la toma de decisiones (ver Figura 11), el 45% de los asociados considera que el nivel de información que reciben es “suficiente”, otro 45% considera que es “medianamente suficiente” y un 9% considera que la información que recibe es “poca”. Esto indica que el Consejo Directivo se preocupa por brindar información, sin embargo aún existen ciertas limitaciones en la transmisión hacia todos los asociados.

Figura 11. Nivel de información que reciben los asociados



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta a asociados de PROPALTO, 2016

Se evaluó el nivel de confianza que los productores tienen en la información de tipo técnico-productivo y de gestión que reciben del Consejo Directivo. Con respecto a la información sobre técnicas de cultivo orgánico, la Figura 12 indica que el 55% de los productores tiene “mucho” confianza; el 36%, “mediana” confianza y el 9%, “poca” confianza. Estos resultados demuestran un cierto grado de desconfianza en el uso de tecnologías modernas y prácticas agrícolas en general para los cultivos orgánicos.

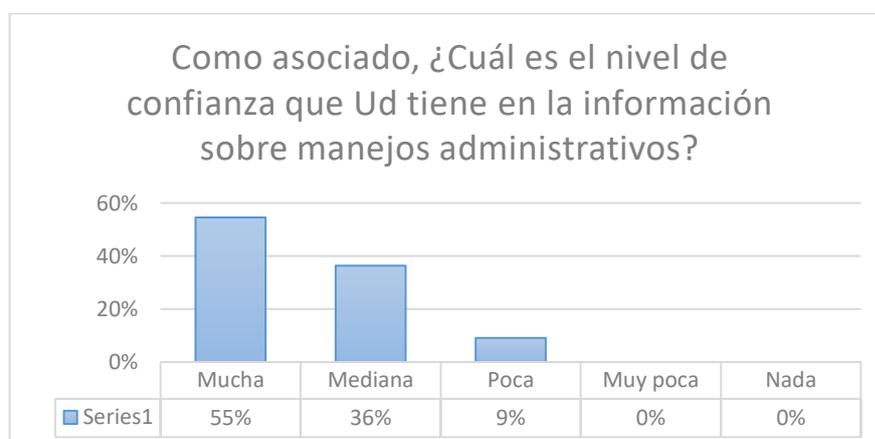
Figura 12. Nivel de confianza que tienen los asociados respecto a la información sobre técnicas de cultivo



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta a asociados de PROPALTO, 2016

Además, en relación nivel de confianza en la información recibida sobre manejos administrativos, la Figura 13 muestra que el 55% de los productores asociados tiene mucha confianza, el 36% tiene una mediana confianza y el 9% poca confianza. Estos resultados también demuestran que existe desconfianza en los balances, reportes, y otros derivados de la gestión del Consejo Directivo.

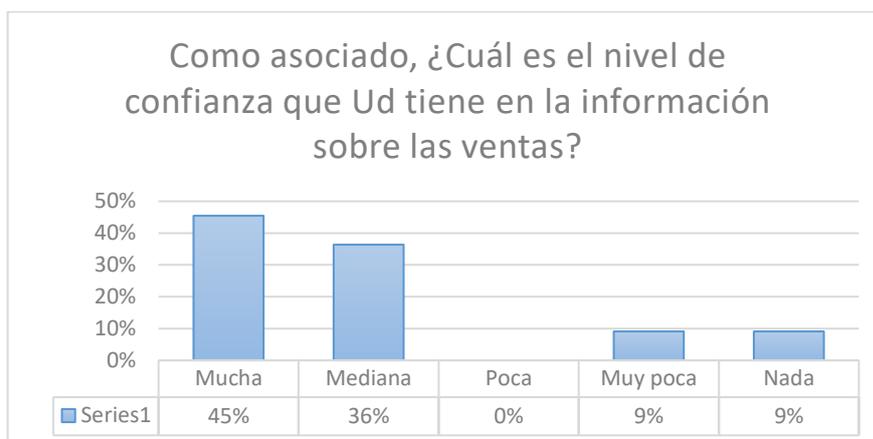
Figura 13. Nivel de confianza en la información sobre los manejos administrativos



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta a asociados de PROPALTO, 2016

Con respecto a la información que reciben sobre las ventas, la Figura 14 indica que el 45% de los productores asociados tiene “mucha confianza”; el 36%, “mediana confianza”; el 9% “poca confianza” y otro 9% “ninguna confianza”. En este contexto, existe alto nivel de incertidumbre en productores que confían muy poco o nada en la función comercial de sus Directivos. Estos hallazgos evidencian la probabilidad de generarse conflictos organizacionales en PROPALTO.

Figura 14. Nivel de confianza que tienen los asociados respecto a la información sobre las ventas realizadas por la Directiva.



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta a asociados de PROPALTO, 2016

Por otro lado, respecto al nivel de participación de los asociados en la toma de decisiones en PROPALTO, la Figura 15 muestra que el 45% de los asociados activos considera que “participan mucho” y el 55% considera que “participa medianamente” en la toma de decisiones. Esto indica que el presidente del Consejo Directivo, quien preside las reuniones de Asamblea, fomenta la participación de los asociados; sin embargo casi la mitad de los asociados cree que sus opiniones son tomadas medianamente en cuenta.

Figura 15. Nivel de participación en las decisiones de la organización



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta a asociados de PROPALTO, 2016

Respecto al conocimiento del estatuto de la organización, por ende de las normas internas, derechos y deberes de los asociados, funciones y demás aspectos organizacionales, la Figura 16 nos indica que solo el 18% de los productores tiene un conocimiento “muy bueno”; el 64%, un conocimiento “bueno”; y el 18%, un conocimiento “regular”. Pese a que los asociados encuestados poseían entre 2 a 8 años de permanencia en el programa orgánico, existe un porcentaje con regular conocimiento del funcionamiento de la organización, esta situación de desconocimiento, podría también generar costos de transacción.

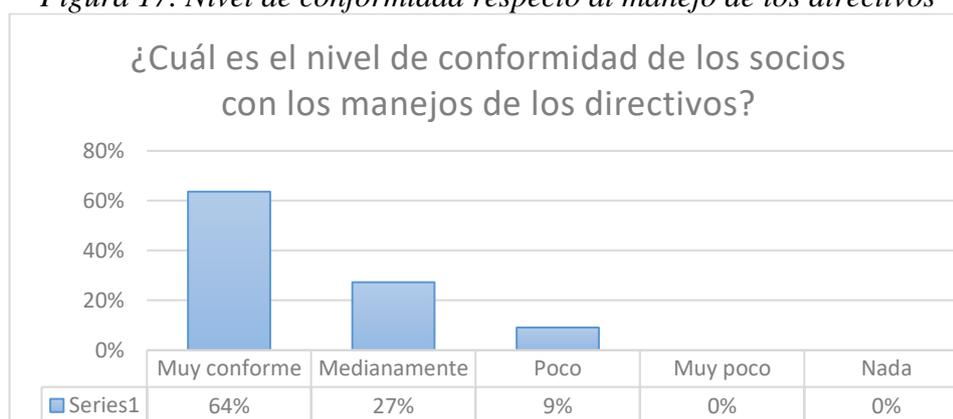
Figura 16. Nivel de conocimiento de las normas internas de la organización.



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta a asociados de PROPALTO, 2016

De la misma forma se evaluó en términos generales el nivel de conformidad de los productores con respecto a la gestión de sus Directivos (ver Figura 17), el 64% de los asociados dicen estar “muy conformes” con el manejo de los directivos, el 27% se encuentran “medianamente conformes” y el 9% “poco conformes”.

Figura 17. Nivel de conformidad respecto al manejo de los directivos



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta a asociados de PROPALTO, 2016

A nivel de procesos internos, se observó que la organización no cuenta con un sistema documentario en el que se incluyan procedimientos que estandaricen el desarrollo de sus actividades. En su lugar, éstos les son otorgados por la industria agroexportadora. Asimismo, existen muchas limitaciones en el registro de las actividades agrícolas que deberían realizar cada productor en sus parcelas, dado que se encontraron muchos registros en blanco y mal llenados.

En cuanto a otros mecanismos de coordinación interna, los incentivos a los miembros no se encuentran del todo alineados con los requerimientos o motivaciones individuales y organizacionales. Al profundizar sobre el nivel de capacitaciones recibidas, el 18% de los encuestados cree que el nivel es bajo o muy bajo (ver Figura 14).

Figura 18. Nivel de capacitación que reciben los asociados

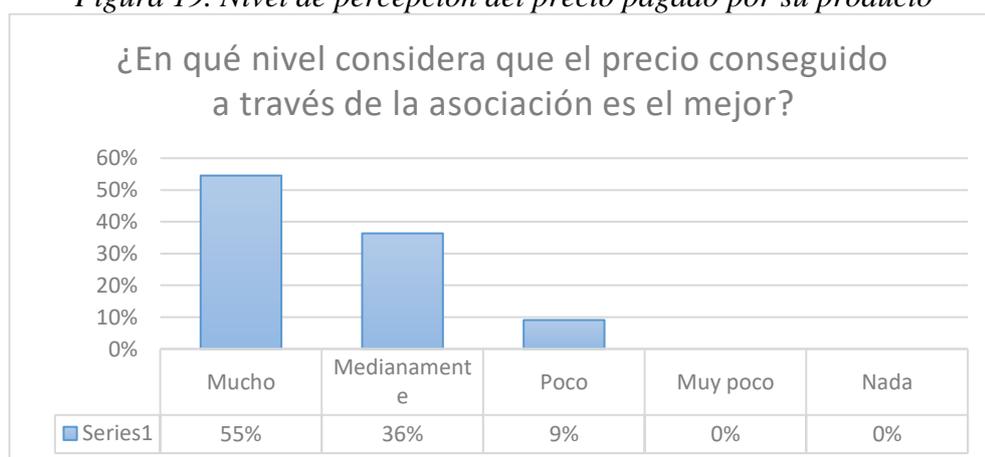


Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta a asociados de PROPALTO, 2016

En cuando a controles, las funciones del Consejo Directivo no están siendo supervisadas por el fiscal y, dada la dispersión geográfica de los asociados, el sistema de control tiene limitaciones para detectar a tiempo incumplimientos del reglamento de producción orgánica por parte de los asociados.

A nivel del **diseño en términos de la transacción** Productores asociados a Propalto-Industria Agroexportadora, se observan ciertas limitaciones generadas por la disconformidad de los productores respecto a las condiciones de pago por su producto comercializado. Si bien las mejoras en cuanto a precio fueron favorables, existen algunos productores que manifiestan su disconformidad respecto al precio recibido. El 55% de los asociados considera que la empresa agrexportadora les paga un “mejor precio” por su producción. Pese a ello, el 36% de los asociados considera que el precio pagado es “medianamente conveniente” y un 9% considera que aún es “poco” en relación a otros canales de comercialización (ver Figura 15).

Figura 19. Nivel de percepción del precio pagado por su producto

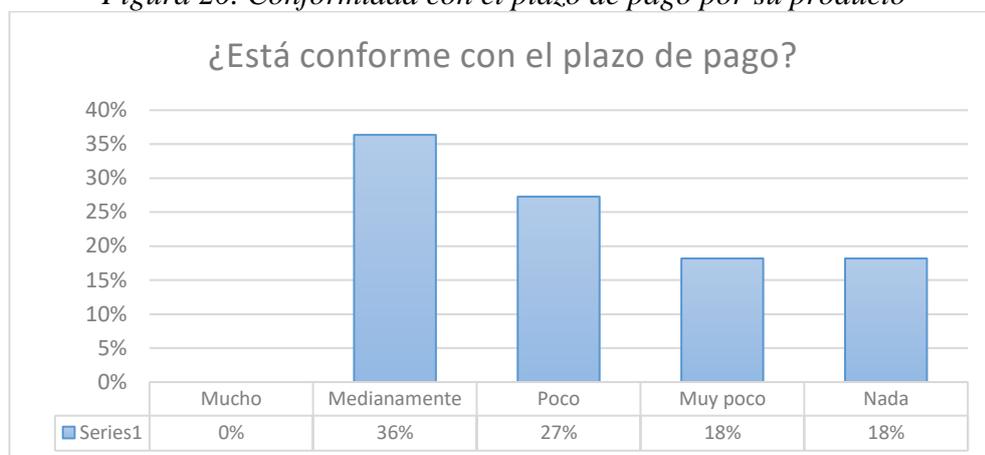


Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta a asociados de PROPALTO, 2016

Se observa una disconformidad en el plazo de pago, que en algunos casos se puede extender semanas. El 36% se encuentra “medianamente conforme” y el 18% “no está conforme” (ver Figura 16). Por lo tanto, esto indica que a pesar de que el precio pagado

por su producto mejoró en relación a situaciones anteriores, los plazos de pago generan fuerte disconformidad en los asociados.

Figura 20. Conformidad con el plazo de pago por su producto



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta a asociados de PROPALTO, 2016

Además en vista de que es la industria agroexportadora es dueña del certificado de calidad, esto se convierte en una limitante ya que le otorga mayor poder de negociación y derechos de decisión respecto a la producción de los asociados de PROPALTO.

Finalmente, a nivel organizacional más de la mitad de los asociados se encuentran muy conformes la gestión de sus directivos, también consideran que reciben un nivel de información adecuado y participan en la toma de decisiones ligadas a la organización; aunque se evidencia que existen ciertas necesidades de mejoras en la transmisión de información y en la confianza relacionada a la información que reciben sobre las ventas realizadas. Por otro lado, a nivel del diseño en términos de la transacción, pese a percibirse mejoras en los precios pagados al productor, estos se encuentran disconformes en el incumplimiento de los plazos de pago estipulados en el contrato.

5.2.Caso COOPERATIVA COCEPROVASC

5.2.1. Antecedentes y descripción inicial

Los pequeños productores del Valle Santa Catalina presentaban varias limitaciones antes de asociarse (ver Figura 21), similares a otros productores de la Región La Libertad. Entre ellas se resaltan: bajos precios pagados por intermediarios de la zona y el desconocimiento de técnicas de cultivo para incrementar los rendimientos. Adicionalmente presentaban otras limitaciones relacionadas a la falta de canales de comercialización, falta del cultivo de variedad de exportación, falta de información en general, bajo asesoramiento, escasez de agua, estafas derivadas de la comercialización con intermediarios y finalmente falta de organización.

Figura 21. Limitaciones de los pequeños productores de COCEPROVASC antes de asociarse

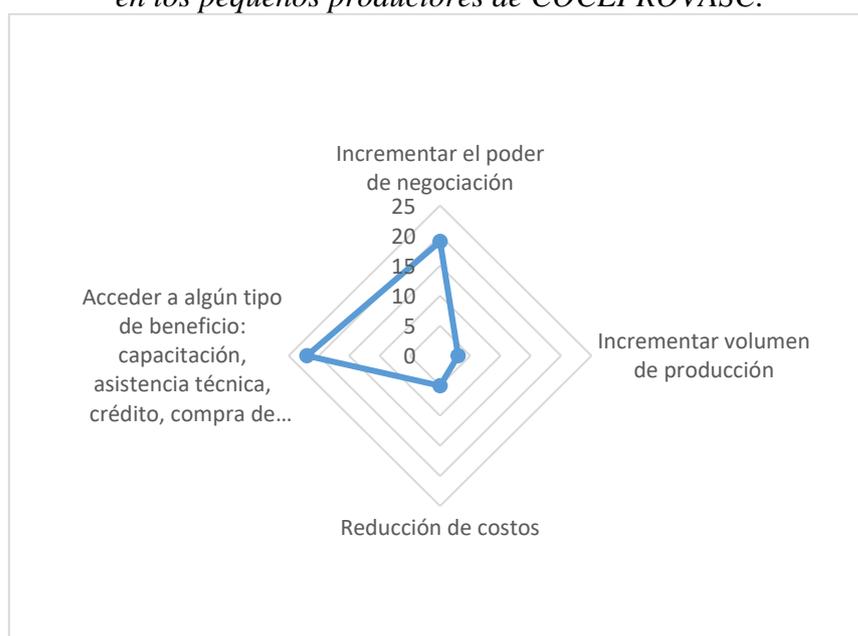


Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta a asociados de COCEPROVASC, 2016

La Central de Productores Agropecuarios del Valle Santa Catalina fue inscrita en junio del 2009 como asociación de productores gracias al apoyo de la ONG CEDEPAS NORTE. En ese entonces estuvo conformada por 16 organizaciones de base denominadas PRHOAM (Productores/as de Hortalizas Orgánicas y Animales Menores). Los PRHOAM se crearon con la finalidad de generar una agricultura sostenible que contribuya a la conservación del medio ambiente. Iniciaron como una experiencia piloto hace 7 años en el caserío de Santa Rosa liderada por jóvenes que fueron implementando un paquete tecnológico en el manejo e implementación de una agricultura orgánica en el Valle Santa Catalina.

Uno de los factores que determinaron inicialmente la asociatividad de pequeños productores del Valle Santa Catalina fue la necesidad de buscar nuevos mercados. Los asociados indicaron que era necesario asociarse para obtener beneficios como: capacitaciones, asistencia técnica, crédito, compra de insumos en conjunto y mejorar la comercialización de sus productos (ver Figura 22). Además consideran que era necesario asociarse para incrementar su poder de negociación en la comercialización de sus productos.

Figura 22. Factores que determinaron la asociatividad en los pequeños productores de COCEPROVASC.



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta a asociados de COCEPROVASC, 2016

La Presidente de la Asociación, Olga Lidia Alayo Reyes, explica en sus propias palabras la situación que los llevó a organizarse: *“La cosecha de palta fuerte sale de marzo a julio, épocas en las que teníamos que competir con grandes empresas y los compradores nos pagaban precios muy bajos, por lo tanto el negocio no era tan rentable. Cansados de esta situación decidimos agruparnos y mirar el mercado de exportación. Entendimos que para comercializar teníamos que unirnos y trabajar formalmente, aunque para algunos la idea era un imposible de realizar”* (entrevista personal, 2016).

La experiencia de exportación de COCEPROVASC inició en el año 2011 con el logro de la certificación orgánica y de comercio justo. Estas certificaciones hicieron posible que COCEPROVASC acceda a un mercado con mejores precios y con una alta valoración de los productos ecológicos a través de la empresa agroexportadora FAIRTRASA. La primera etapa de certificación orgánica se inició con 19 productores en 38,5 hectáreas, cifras que año a año han ido incrementando.

Actualmente la Cooperativa COCEPROVASC tiene varias parcelas en diferentes etapas de crecimiento principalmente de palta, también de piña, maracuyá y otras hortalizas distribuidas entre los distritos de Laredo, Poroto, Simbal, Salpo y Otuzco en manos de 171 socios; de los cuales 89 están dedicados a la producción de palta orgánica en 68 hectáreas certificadas.

A inicios del año 2015, luego de identificar sus debilidades en la parte empresarial y las limitaciones existentes, la Junta Directiva tomó la decisión de constituirse en una cooperativa agraria de modalidad usuarios con la finalidad de poder realizar actividad empresarial de manera directa, obtener beneficios tributarios que la ley confiere y mantener su capital social como aportes individualizado de cada uno de ellos.

De acuerdo a sus estatutos, la Cooperativa agraria cuenta con objetivos, misión y visión, los cuales se detallan a continuación.

- Promover un elevado nivel de gestión de la cooperativa.
- Incrementar la producción, productividad y rentabilidad en las actividades agropecuarias, de sus socios.
- Acopiar, industrializar, comercializar y exportar la producción agropecuaria de sus socios.
- Promover y desarrollar la diversificación de la producción agropecuaria.
- Implementar técnicas que permitan mejorar la actividad productiva de los socios.
- Promover el principio empresarial del socio incentivando un cambio de productor a empresario
- Elevar el nivel educativo, social y cultural del socio y su familia.
- Promover el seguro agrario y otros que se puedan implementar para el beneficio de sus socios.
- Promover la actividad agropecuaria con tendencia a lo orgánico, en armonía con el medio ambiente.
- Diseñar e implementar planes de educación y formación cooperativista, para los socios.
- Promover la gobernanza, el espíritu democrático y la equidad de género y generacional entre sus socios.

Por su parte, la Misión es:

“Somos una Cooperativa de productores/as asociados/as, que garantiza eficiencia y eficacia, mediante la producción, acopio, procesamiento y comercialización de productos orgánicos; para satisfacer las demandas de la población en general, empresas e instituciones; destacando en la calidad de sus productos, soportada en el compromiso de sus asociados/as; combinando el conocimiento tecnológico ancestral y moderno; que en conjunto generan mejores condiciones de vida de las familias y socios/as de nuestra Cooperativa”.

Y la Visión es:

“Ser la Cooperativa, más importante de la Región, reconocida a nivel nacional e internacional, debido a la calidad de sus productos orgánicos que oferta; elevando así su competitividad y fortaleciendo su posicionamiento en el mercado como sector cooperativo, para mejorar los ingresos y las condiciones socioeconómicas de las familias de sus asociados”.

Entre los servicios que planea proveer a sus asociados se encuentran:

- Servicio de cosecha, acopio y transporte de productos agrícolas y otros
- Servicios de comercialización según la factibilidad técnica y acuerdos de la Asamblea General.
- Servicios de venta de insumos agrícolas
- Servicio de microcréditos
- Servicios de asesoría técnica.

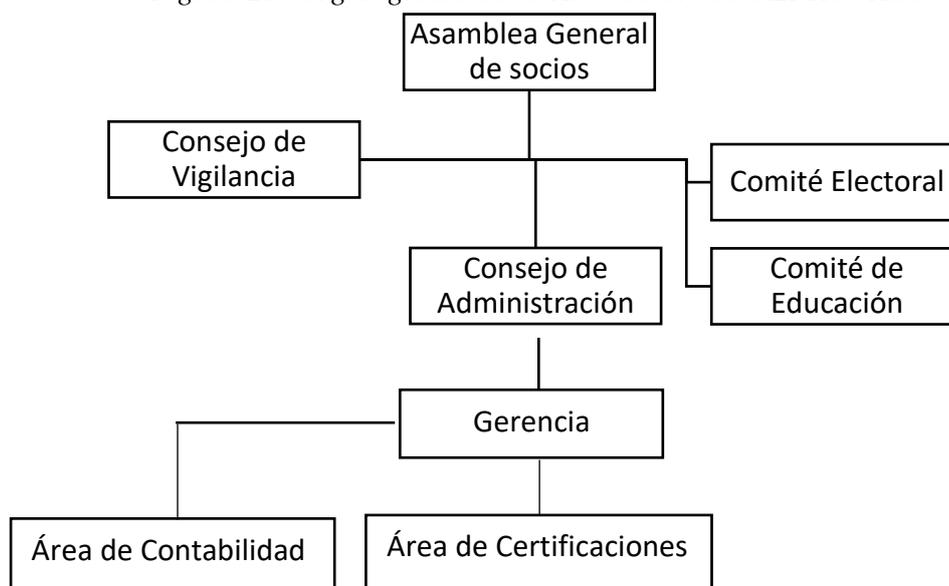
CEPROVASC, desde sus inicios ha concentrado sus actividades en los fines organizacionales, su rápido crecimiento tanto en socios como en diversificación de cultivos y responsabilidades tributarias, los llevó a adoptar una estructura organizacional más compleja que les permite realizar actividades económicas de comercialización, es decir un modelo cooperativo. Actualmente COCEPROVASC

representa a los socios gestionando la articulación para la comercialización de sus productos con precios atractivos y canales de comercialización seguros, así como también en la concertación y alianzas con actores estratégicos y gestionar el apoyo económico, técnico de organismos públicos. Adicionalmente, se resalta el logro de una producción con técnicas sostenibles que contribuyan con la conservación de los recursos naturales que permitan obtener producciones con mayor rendimiento y calidad certificada.

5.2.2. Análisis de la estructura organizacional

La estructura de la organización refleja la *división del trabajo* y la coordinación de las subunidades de la organización. La estructura de cargos y descripción de puestos de trabajo de la Cooperativa COCEPROVASC tienen su base en la Ley 26702 Ley General de Cooperativas, la cual establece que la *dirección, administración y control* de la Cooperativa está a cargo de la Asamblea General, el Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia, respectivamente (ver Figura 23). Además, establece como máxima autoridad a la Asamblea General de Asociados y cómo órganos de apoyo al Comité Electoral y Comité de Educación.

Figura 23. Organigrama de la Asociación COCEPROVASC



Elaboración: propia, en función a la información recibida de la asociación.

El nivel de *especialización* en COCEPROVASC, producto de la división del trabajo, es *alto* en los cargos de administración, ya que recae sobre un Gerente con formación profesional altamente calificada. Además, como Presidente del Consejo de Administración, se encuentra la Sra. Olga Alayo, quien se ha mantenido como presidente en dos períodos consecutivos, favoreciendo así la continuación de emprendimientos, relaciones, y gestiones de la organización; reconociendo también su capacidad de liderazgo dentro de la organización.

La *especialización* es *alta* en cargos operativos ya que COCEPROVASC cuenta con el servicio de un Ingeniero Agrónomo para la implementación, control y monitoreo de los campos de los socios dentro del Área de Certificaciones. Además, todos los socios son

constantemente capacitados en buenas prácticas agrícolas para mejorar los rendimientos y calidad de su producción orgánica.

La toma de decisiones de tipo legislativo, económico-financiero y planificación en COCEPROVASC es un proceso *centralizado*, ya que el poder de decisión recae en la Asamblea General compuesta por los socios activos. Por norma general las decisiones se adoptan democráticamente y los acuerdos tomados obligan a todos los socios a cumplir con lo establecido en ellos, siempre y cuando las Asambleas Generales hayan sido legalmente constituidas en conformidad con el estatuto.

Las Asambleas Generales son legalmente constituidas con la asistencia de la mitad más uno de sus socios hábiles en primera convocatoria. El quórum se computa y establece al inicio de la asamblea; la presidente la declara instalada una vez que compruebe quórum. Los miembros que ingresan a la Asamblea después de instalada, no se computan para establecer el quórum, pero si podrán ejercer el derecho de voto.

Las decisiones que se toman en Asamblea General Ordinaria son de tipo legislativa, económico-financiera y de planificación. Son referentes al diseño y aprobación de instrumentos legales como el estatuto, reglamentos y normas específicas; determinar el destino de los resultados económico- financieros y de remanentes y otros relacionados a la política de desarrollo institucional.

Asimismo, existe una *descentralización* ya que la Asamblea General también delega ciertas decisiones al Presidente del Consejo de Administración y al Gerente. El Presidente ejerce funciones de representación institucional, con excepción de las correspondientes a la Gerencia. Por su parte el Gerente, quien en su condición de ejecutivo de más alto nivel, ejerce las facultades de gestión y administración de la organización.

El Gerente General es responsable de la gestión administrativa, económica, financiera y comercial; para ello planifica, organiza, dirige, coordina y controla eficaz y eficientemente el uso, asignación y distribución de los recursos humanos, financieros y materiales de la cooperativa a fin de optimizar su desarrollo.

El nivel de *formalización* de COCEPROVASC es *alto* ya que cuenta con estatutos, reglamentos internos, procedimientos organizacionales y de operaciones. Éstos definen las actividades e interrelaciones de sus miembros y le permiten tener la formalidad legal para la producción y comercialización de los productos de sus socios. En cuanto a los procedimientos que definen sus operaciones agrícolas, estos son de tipo interno, es decir adaptan sus procesos productivos en función de los requerimientos del mercado internacional. A continuación, se describen cada uno de ellos:

- El estatuto inscrito por escritura pública en Registros Públicos regula el funcionamiento organizacional de COCEPROVASC. Éste contempla los fines, objetivos y medios de la organización, las obligaciones y derechos de los socios, y sanciones; el régimen administrativo que incluye las funciones de los órganos de gobierno, apoyo y control; el régimen económico que incluye la definición de los recursos y normas relacionadas a la disolución y liquidación de la asociación
- En cuanto a procedimientos sobre el cultivo orgánico, existe documentación elaborada por la organización, sus prácticas orgánicas agrícolas están sustentadas en la obtención de productos de calidad de exportación. Sus

procedimientos se encuentran alineados a los requisitos a cumplir en cuanto a la producción orgánica, especificándose los productos permitidos para la fertilización, abonos orgánicos, productos fitosanitarios, procedimiento para control de plagas y enfermedades. Todos estos procedimientos están basados en las exigencias del Reglamento Técnico de Producción Orgánica (D.S. N° 044-2006-AG) y otras normas internacionales del mercado de destino.

La asociación cuenta con una *estandarización de procesos y productos* para el abastecimiento de palta orgánica. En este caso, la empresa agroexportadora fue quien inicialmente facilitó los procedimientos de cultivos orgánicos y las especificaciones de producto a comercializar. En cuanto a la *estandarización de sus productos*, COCEPROVASC cuenta con las especificaciones de la calidad de palta orgánica para la cosecha, las cuales están estandarizadas como categoría CAT I grande, CAT I chica, CAT II y descarte. Los socios conocen esta categorización y realizan el proceso de selección durante la cosecha.

Para la *estandarización de su proceso productivo* COCEPROVASC adoptó procedimientos internos escritos; la verificación de su cumplimiento recae en el Área de Certificaciones a través de monitoreos en campo de los socios. Estos procedimientos contienen la lista de abonos y productos fitosanitarios permitidos, las indicaciones para el control de plagas y enfermedades, las acciones preventivas para evitar la contaminación con peligros físicos, químicos y biológicos. Su cumplimiento integral asegura la conformidad de las prácticas agrícolas requeridas para mantener la certificación.

Los controles a nivel organizacional recaen sobre el Comité de Vigilancia, este comité cuenta con un *ámbito de control* que fiscaliza las actividades del Consejo Administrativo. Por otro lado, a nivel de procesos operativos, se cuenta con un Sistema de Control Interno, liderado por un Auditor del Área de Certificaciones, *cuyo ámbito de control es menor* dada la dispersión geográfica de los campos de los socios que limitan el control fehaciente de las prácticas agrícolas de todos los asociados.

En cuanto a los *incentivos*, los socios consideran que los más importantes son: las capacitaciones, y el conocimiento compartido para el manejo del cultivo, asesoramiento técnico constante, la posibilidad de manejar el negocio en grupo debidamente formalizados para reducir riesgos, obtener un mejor precio por el producto que comercializan y créditos para comprar insumos como abonos o plantones y tener un mercado de comercialización seguro de exportación.

Figura 24. Beneficios¹⁰ que consideran los socios al pertenecer a la organización



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta a asociados de COCEPROVASC, 2016

Los *mecanismos de coordinación* que emplea COCEPROVASC, es decir la *integración* de sus procesos internos, se inició con la *formalización* de sus normas organizacionales y productivas. Estas normas regulan de las relaciones entre sus socios estableciendo derechos y obligaciones, funciones, *derechos de decisión* y el *control* a través de la fiscalización; también se resalta la presencia de una Gerencia más *especializada* que opera en otro campo distinto a la del Consejo Directivo. A la vez, a nivel operacional, se *estandarizaron* los procesos y productos en función a los requerimientos del mercado internacional estableciendo también los *órganos de control* para asegurar su cumplimiento.

Como conclusión de este subcapítulo, COCEPROVASC cuenta con varios mecanismos de coordinación interna que integran los procesos organizacionales. Los mecanismos empleados y adoptados por la organización disminuyen la probabilidad de conflictos y costos de transacción por la mitigación de actos de oportunismo e información asimétrica dentro de la organización.

5.2.3. Análisis de las transacciones

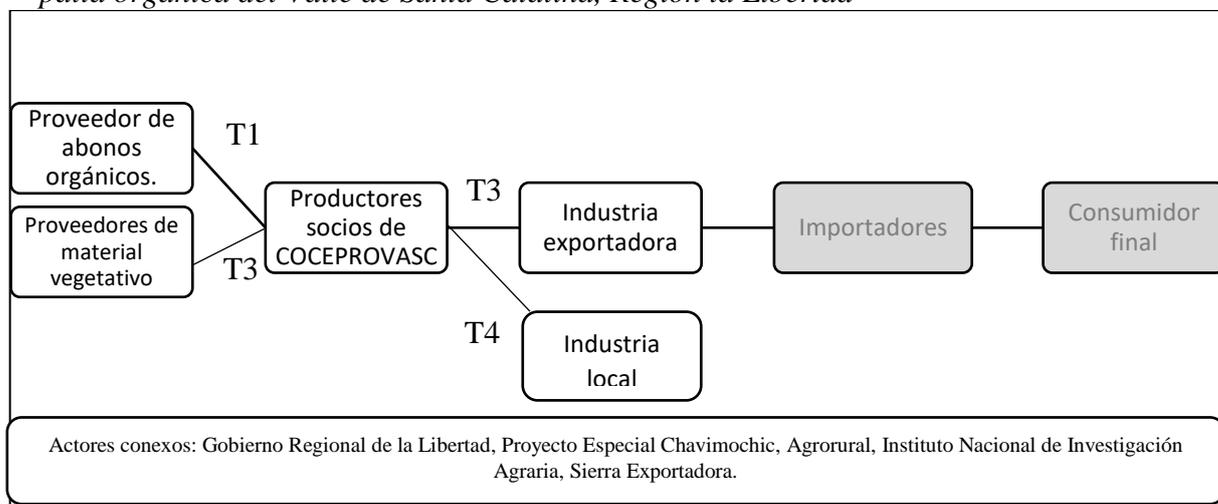
La formalización de la asociación COCEPROVASC fue el punto de partida para el cambio de las transacciones y la estructura de gobernanza de los pequeños productores de palta del Valle Santa Catalina. Los productores orientaron las transacciones hacia la industria agroexportadora abasteciendo palta orgánica certificada. Para ello la Cooperativa se convirtió en el nexo de contratos, y su función es coordinar las actividades de sus asociados y lograr la comercialización de sus productos.

En el siguiente subcapítulo se analizan las transacciones del subsistema de agronegocios de la palta orgánica en el Valle Santa Catalina. En la figura 25 se muestran las distintas transacciones: T1 y T2: Transacción entre los proveedores de insumos (de abonos

¹⁰ Para la entrevista se empleó el término beneficio para referirnos a incentivos.

orgánicos y de material vegetativo) y el productor asociado de COCEPROVASC, T3: Transacción entre industria agroexportadora y COCEPROVASC y T4 con la industria local.

Figura 25. Esquema del nuevo diseño generado en el subsistema de agronegocios de palta orgánica del Valle de Santa Catalina, Región la Libertad



Fuente: elaboración propia

T1. Análisis de la transacción AGRORURAL - COCEPROVASC

El insumo transado es el guano de las islas, la Cooperativa COCEPROVASC realiza la compra del guano de isla a AGRORURAL. El nivel de especificidad de este activo es alto, la Sub Dirección de Insumos y Abonos garantiza la calidad y cantidad del producto comercializado a través de reportes de análisis químico y certificación SKAL. Esta certificación acredita que es un producto orgánico de origen animal y que su procesamiento es 100% artesanal.

La frecuencia de la transacción con este proveedor es alta. La Subdirección de Insumos y abonos, oferta precios sociales a los pequeños agricultores, y dada la naturaleza de su actividad se constituye como un proveedor de confianza y prestigio comprometido con el desarrollo de la productividad de los agricultores. El nivel de incertidumbre en esta transacción es *bajo* debido a la certificación, a la oferta disponible gracias a las 2.874 hectáreas de extensión de las islas, y a la naturaleza de la actividad de AGRORURAL que establece un vínculo transaccional híbrido de tipo informal. Los atributos de esta transacción se encuentran alienados a la estructura de gobernanza favoreciendo por consiguiente la disminución de costos de transacción.

Cuadro 9. Análisis de la transacción AGRORURAL - productor asociado de COCEPROVASC.

Transacción	Atributos de la transacción			Estructura de gobernanza	Costos de transacción
	Frecuencia	Incertidumbre	Especificidad de activos		
AGRORURAL - productor asociado de COCEPROVASC.	Alta	Baja	Alta	Forma híbrida informal	Bajos

Fuente: elaboración propia

T2. Análisis de la transacción del proveedor de material vegetativo - productor asociado de COCEPROVASC.

COCEPROVASC adquiere este insumo de distintos proveedores como Viveros Agrogénesis y Viveros Los Viñedos. El nivel de incertidumbre es baja en esta transacción, todos los materiales abastecidos cuentan con alta calidad genética y fitosanitaria con certificación GLOBAL GAP, SENASA Perú y fitosanitario y varietal; otorgándole la alta especificidad de activos a los productos comercializados.

La frecuencia de la transacción con el proveedor de materiales vegetativos es baja. En vista de que éstos son comprados para la implementación de nuevas áreas de cultivo, COCEPROVASC, a través de su Gerencia, explora el mercado solicitando cotizaciones a los proveedores en función a los atributos requeridos avalados por un certificado de calidad. Esta transacción está gobernada por una estructura de *mercado*, basándose en función del precio y el servicio adicional de entrega en sus instalaciones. Debido a los controles aplicados en esta transacción, los costos de transacción son bajos.

Cuadro 10. Análisis de la transacción entre Vivero - COCEPROVASC.

Transacción	Atributos de la transacción			Estructura de gobernancia	Costos de transacción
	Frecuencia	Incertidumbre	Especificidad de activos		
Proveedor de material genético Vivero-CEPROVASC.	Baja	Baja	Alta	Mercado	Bajos

Fuente: elaboración propia

T3. Análisis de la transacción entre COCEPROVASC e Industria agroexportadora

Los productores del Valle Santa Catalina anteriormente operaban en la estructura de gobernancia de mercado en función al precio pagado por kilogramo. La transacción se realizaba con un intermediario que pagaba precios muy bajos por un producto comercializado “al barrer”, en este caso los productores no manejaban información del mercado por lo que existía una información asimétrica y altos índices de oportunismo por parte del intermediario, lo que conllevaba a altos niveles de incertidumbre y, por ende altos costos de transacción.

Actualmente, el nuevo diseño organizacional generado involucra a COCEPROVASC como representante comercial, interviniendo como un nexo de contratos entre el productor y la empresa agroexportadora. COCEPROVASC también negoció un contrato con FAIRTRASA por un espacio de 6 años, asumiendo la responsabilidad del cumplimiento de salvaguardas relacionadas a las condiciones de abastecimiento de palta orgánica, estableciendo además las salvaguardas relacionadas a los plazos de entrega y pago. Para caracterizar la transacción, a continuación se analiza la incertidumbre, frecuencia y especificidad de activos.

COCEPROVASC lleva la cosecha de todos sus asociados hacia su Centro de Acopio en Laredo, ahí realizan una pre-selección y contabilizan la cantidad de cada asociado y el total. Posteriormente, la palta es llevada a la planta procesadora para su selección. En Planta contabilizan la merma, y la cantidad por categoría al final de la operación. De esta forma COCEPROVASC obtiene precios diferenciados según la categorización del

producto, CAT I grande, CAT I chico y CAT II y disminuye la incertidumbre en la venta.

En esta transacción los productos transados son altamente específicos principalmente por la calidad orgánica certificada y por la capacitación de los productores socios en prácticas orgánicas. En este caso la certificación fue gestionada por la cooperativa COCEPROVASC de forma independientemente, manteniendo de esta forma su poder de negociación.

La incertidumbre es media, dado que a pesar de que cumplen con las certificaciones y las características de calidad exigidas y existe un cumplimiento de pago por parte de la industria agroexportadora, se detectó que algunos productores aplicaron insumos prohibidos para evitar perder la cosecha por plagas. Esta situación de incertidumbre en la calidad orgánica del producto, y respecto a la cantidad abastecida, podrían generar costos de transacción; sin embargo, hasta el momento los controles internos han permitido que estos eventos no generen impacto comercial ni de imagen institucional.

La frecuencia resulta alta en esta transacción, dado que existe un contacto constante con FAIRTRASA, no solo en términos de monitoreo sino también de asesoramiento hasta el momento de la cosecha.

Los actores recurren a una estructura de gobernanza de forma híbrida con contrato formal y salvaguardas, generando así bajos costos de transacción. Si bien el contrato no precisa el precio y este se conoce antes de la cosecha, siempre se mantuvo sobre los S/. 4,50; además no se reportó incumplimientos en el cobro de las ventas realizadas.

Cuadro 11. Análisis de la transacción COCEPROVASC - FAIRTRASA

Transacción	Atributos de la transacción			Estructura de gobernanza	Costos de transacción
	Frecuencia	Incertidumbre	Especificidad de activos		
COCEPROVASC – FAIRTRASA	Alta	Media	Alta	Forma híbrida (contrato escrito)	Medios

Fuente: elaboración propia

T4. Análisis de la transacción entre COCEPROVASC – Industria local

Alrededor del 40% del producto transado con la industria local corresponde a frutos que no alcanzan estándares de exportación, principalmente afectados por queresá. En esta transacción se emplea la estructura de gobernanza del “mercado” ya que transacción se lleva a cabo en función al precio. La incertidumbre es alta debido al precio que depende del mercado, la frecuencia es baja, y el activo específico es bajo ya se trata de producto que perdió sensiblemente su calidad. En esta transacción los atributos y la estructura de gobernanza se encuentran alineados.

Cuadro 12. Análisis de la transacción entre COCEPROVASC y la Industria local.

Transacción	Atributos de la transacción			Estructura de gobernanza	Costos de transacción
	Frecuencia	Incertidumbre	Especificidad de activos		
CEPROVASC – Ind. Local	Baja	Alta	Bajos	Mercado	Bajos

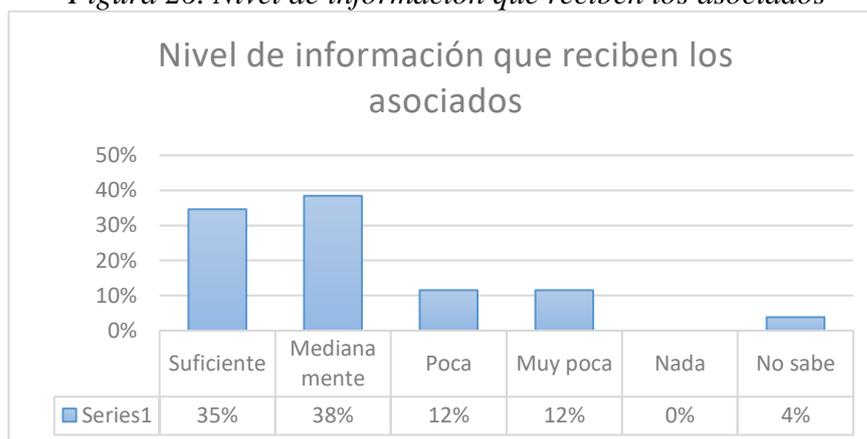
Fuente: elaboración propia

5.2.4. Desempeño y limitaciones del caso COCEPROVASC

A **nivel de organizacional**, se identificaron limitaciones relacionadas a la alta probabilidad de generarse costos de transacción por deficiencias en la coordinación interna. Estas deficiencias están asociadas a fallas en la integración de las actividades de la organización y en las relaciones entre sus miembros ya sea por desconocimiento de las normas internas por parte de algunos socios, por la ausencia de procedimientos escritos de las actividades productivas, la percepción de baja participación en la toma de decisiones de la organización o por dificultades en la transmisión de la información para la toma de decisiones. A continuación se describen cada una de ellas.

La información que reciben los asociados para la toma de sus decisiones está relacionada principalmente a manejos de cultivo, balances económicos, condiciones de mercado, planes de producción, entrega del producto y protocolos de calidad. Al evaluar la variable ligada al nivel de información para la toma de decisiones (ver Figura 26), el 35% de los asociados considera que el nivel de información que reciben es “suficiente”, otro 38% considera que es “medianamente suficiente”, un 12% considera que la información que recibe es “poca” y un 12% muy poca. Esto indica que el Consejo Directivo se preocupa por brindar información, sin embargo aún existen ciertas limitaciones en la transmisión hacia todos los asociados.

Figura 26. Nivel de información que reciben los asociados



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta a asociados de COCEPROVASC, 2016

Se evaluó el nivel de confianza que los productores tienen en la información de tipo técnico-productivo y de gestión que reciben del Consejo Directivo. Con respecto a la información sobre técnicas de cultivo orgánico, la Figura 27 indica que el 58% de los productores tiene “mucho confianza”; el 27%, “mediana confianza”; el 12%, “poca confianza” y el 4%, “muy poca confianza”. Estos resultados demuestran un cierto grado

de desconfianza en el uso de tecnologías modernas y prácticas agrícolas en general para los cultivos orgánicos.

Figura 27. Nivel de confianza que tienen los asociados respecto a la información sobre técnicas de cultivo



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta a asociados de COCEPROVASC, 2016

Además en relación nivel de confianza en la información recibida sobre manejos administrativos, la Figura 28 muestra que el 54% de los productores asociados tiene mucha confianza, el 31% tiene una mediana confianza y el 8% poca confianza y el 8% muy poca confianza. Estos resultados también demuestran que existe desconfianza en los balances, reportes, y otros derivados de la gestión del Consejo Directivo.

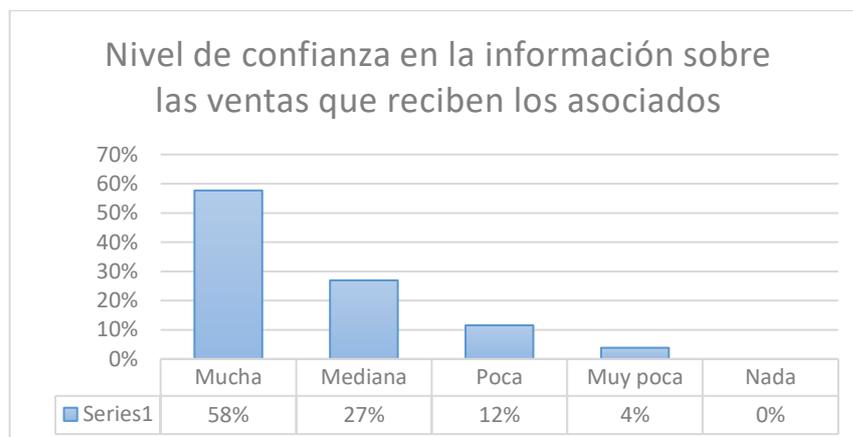
Figura 28. Nivel de confianza en la información sobre las ventas



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta a asociados de COCEPROVASC, 2016

Con respecto a la información que reciben sobre las ventas, la Figura 29 indica que el 58% de los productores asociados tiene “mucha confianza”; el 27%, “mediana confianza”; el 12% “poca confianza” y otro 4% “muy poca confianza”. En este contexto, existe cierto nivel de incertidumbre en los productores que poseen poca confianza en la función comercial de sus Directivos. Estos hallazgos evidencian la probabilidad de generarse conflictos a nivel organizacional en COCEPROVASC.

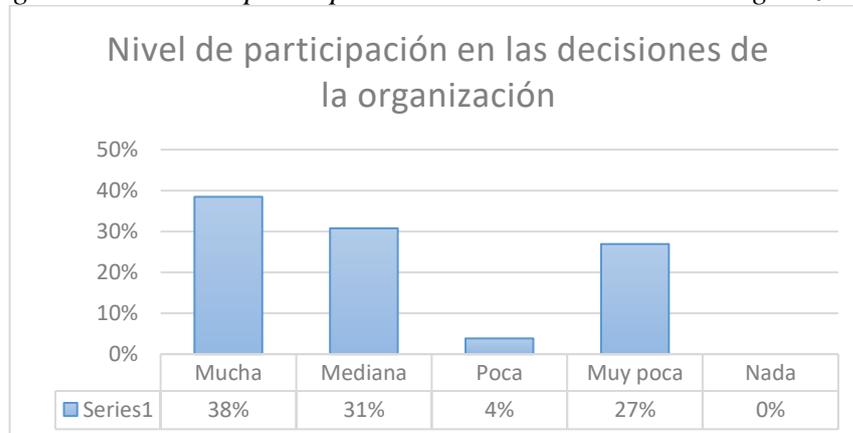
Figura 29. Nivel de confianza que tienen los asociados respecto a la información sobre las ventas realizadas por la Directiva.



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta a asociados de COCEPROVASC, 2016

Por otro lado, respecto al nivel de participación de los asociados en la toma de decisiones en COCEPROVASC, la Figura 30 muestra que el 38% de los asociados activos considera que participan “mucho”; el 31%, “medianamente”; el 4%, “poco” y el 27%,” muy poco”. Esto indica que el 31 % de socios siente que sus opiniones casi no son tomadas en cuenta.

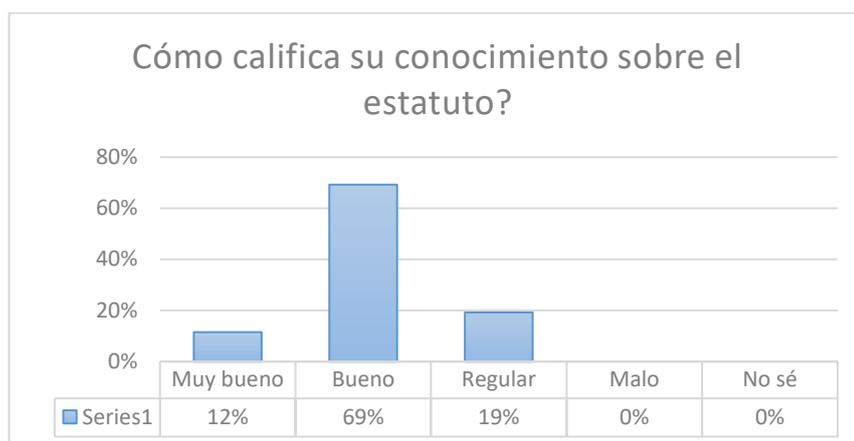
Figura 30. Nivel de participación en las decisiones de la organización



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta a asociados de COCEPROVASC, 2016

Respecto al conocimiento del estatuto de la organización, por ende de las normas internas, derechos y deberes de los asociados, funciones y demás aspectos organizacionales, la Figura 31 nos indica que solo el 12% de los productores tiene un conocimiento “muy bueno”; el 69%, un conocimiento “bueno”; y el 19%, un conocimiento “regular”. Pese a que los asociados encuestados poseían entre 2 a 6 años de permanencia en el programa orgánico, 19% posee un conocimiento regular del funcionamiento de la organización, esta situación de desconocimiento, podría también generar fallas en el comportamiento de los mismos dentro de la organización.

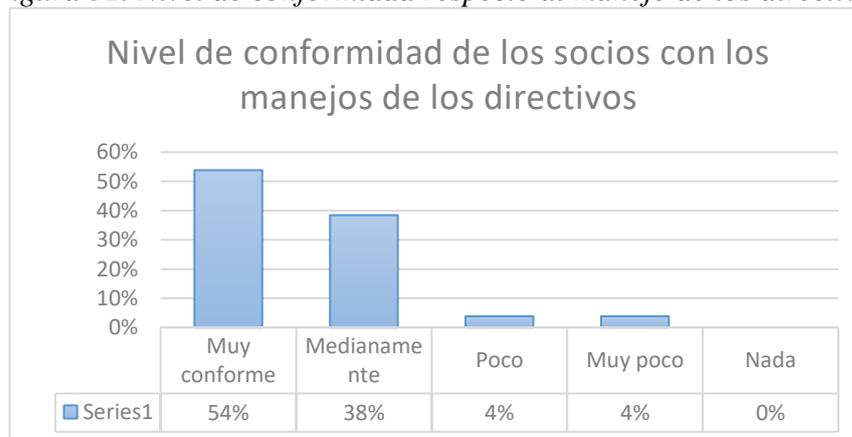
Figura 31. Nivel de conocimiento de las normas internas de la organización.



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta a asociados de COCEPROVASC, 2016

De la misma forma se evaluó en términos generales el nivel de conformidad de los productores con respecto a la gestión de sus Directivos (ver Figura 32), el 54% de los asociados dicen estar “muy conformes” con el manejo de los directivos, el 38% se encuentran “medianamente conformes”, el 4% “poco conformes” y el 4% “muy poco conformes”.

Figura 32. Nivel de conformidad respecto al manejo de los directivos



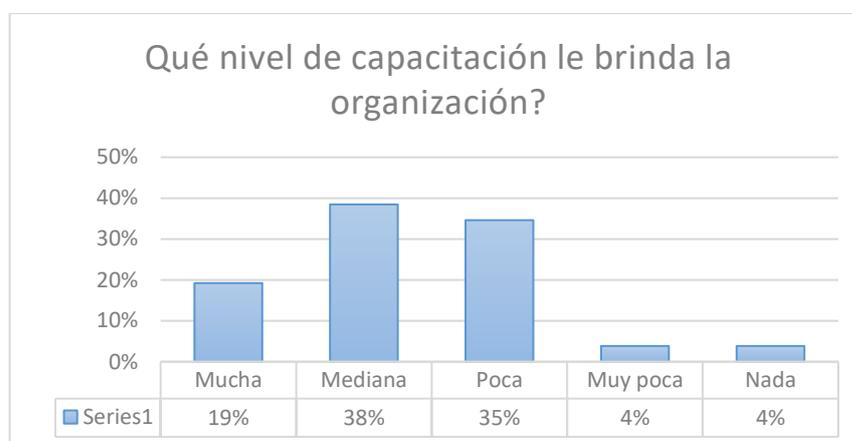
Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta a asociados de COCEPROVASC, 2016

A nivel de procesos internos, se observó que la organización cuenta con un sistema documentario en el que se incluyan procedimientos que estandarizan el desarrollo de sus actividades. Si bien inicialmente fueron otorgados por la industria agroexportadora, han sido adaptados a la organización. Sin embargo, se encontró limitaciones en el registro de las actividades agrícolas que deberían realizar cada productor en sus parcelas, dado que muchos de los registros se encontraban en blanco y mal llenados.

En cuanto a otros mecanismos de coordinación interna, los incentivos a los socios sí se encuentran alineados con los requerimientos o motivaciones individuales y organizacionales. Sin embargo al profundizar sobre el nivel de capacitaciones recibidas, el 38% de los encuestados cree que el nivel es “medio”, un 35% cree que es

“poco”, un 4% cree que es “muy poco” y un 4% también cree que es “muy poco” (ver Figura 33).

Figura 33. Nivel de capacitación que reciben los asociados



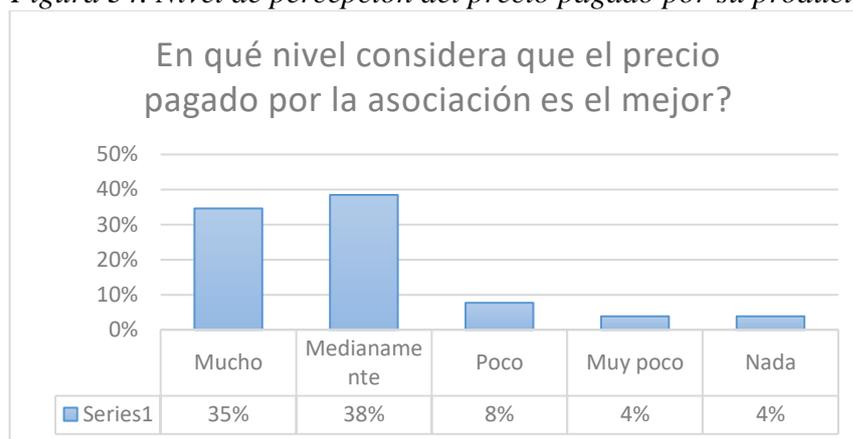
Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta a asociados de COCEPROVASC, 2016

En cuando a controles, las funciones del Consejo Directivo son supervisadas por el Consejo de Vigilancia, que a su vez dada la dispersión geográfica de los asociados, el sistema de control tiene limitaciones para detectar a tiempo incumplimientos del reglamento de producción orgánica por parte de los asociados.

Las limitaciones organizacionales de COCEPROVASC se reflejan principalmente en los porcentajes de asociados disconformes con los manejos administrativos, con la información brindada y de la forma de cómo se llevan a cabo las decisiones. Estas situaciones se generarán posiblemente costos para el control debido a la necesidad de monitorear eficientemente a aquellos contratados para representarlos.

A nivel del **diseño en términos de la transacción** entre productores asociados a COCEPROVASC - Industria Agroexportadora, se observan ciertas limitaciones generadas por la disconformidad de los productores respecto a las condiciones de pago por su producto comercializado. Si bien las mejoras en cuanto a precio fueron favorables, existen algunos productores que manifiestan su disconformidad respecto al precio recibido. El 35% de los asociados considera que la empresa agroexportadora les paga un “mejor precio” por su producción. Pese a ello, el 38% de los asociados considera que el precio pagado es “medianamente conveniente”, un 8% considera que es “poco” conveniente en relación a otros canales de comercialización; un 4%, que es “muy poco” y un 4% que “no es conveniente” (ver Figura 34).

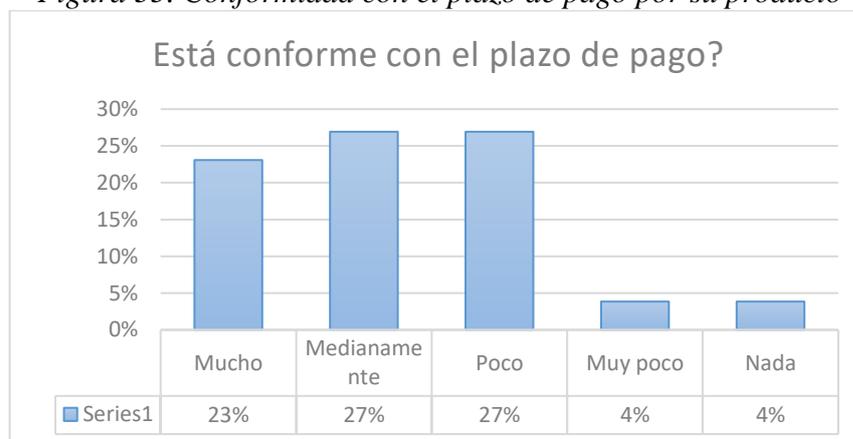
Figura 34. Nivel de percepción del precio pagado por su producto



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta a asociados de COCEPROVASC, 2016

Con respecto al plazo de pago, el 23% se encuentra “medianamente conforme”, el 27% “medianamente conforme”, el 27% “poco conforme”, el 4% “muy poco conforme” y un 4% “no está conforme” (ver Figura 35). Por lo tanto, esto indica que a pesar de que el precio pagado por su producto mejoró en relación a situaciones anteriores, los plazos de pago generan disconformidad en los asociados.

Figura 35. Conformidad con el plazo de pago por su producto



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta a asociados de COCEPROVASC, 2016

En COCEPROVASC, la certificación orgánica pertenece a la Cooperativa, favoreciendo de esta forma un mayor poder de negociación y derechos de decisión respecto a la producción de los asociados.

CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se realiza la discusión de los resultados obtenidos del análisis de los datos durante de la elaboración de la presente investigación. El objetivo principal de esta investigación fue estudiar los nuevos diseños organizacionales de abastecimiento de palta orgánica en la región de La Libertad, Perú, a fin de identificar la estructura de gestión que adoptaron, cómo coordinan aspectos ligados a la transacción y abastecimiento de palta orgánica y comprender cuáles son los alcances y limitaciones de los mismos. La presente investigación contempla el análisis a partir de estudiar a la organización tanto en sus relaciones internas y externas a través de dimensiones como la formalización, centralización, especialización, estandarización y control para la primera variable y los atributos de la transacción y la estructura de gobernanza en la segunda.

El diseño organizacional de ambos casos, en términos de sus relaciones internas, tienen su base en el marco institucional. Tanto el Código Civil, como la Ley de cooperativas especifican la estructura y responsabilidades de cada órgano de gobierno y apoyo. Esto ha sido clave dado que como indican Hodge et al. (op. cit.), la estructura organizativa describe **las relaciones internas, la división del trabajo según el grado de especialización y los mecanismos existentes para coordinar las actividades en la empresa**. En base a ello, se identificó una alta especialización en el Área de Operaciones Agrarias; sin embargo en Área Administrativa se encontró diferencias en el nivel de especialización, ya que COCEPROVASC cuenta con un Gerente General altamente calificado a diferencia de PROPALTO en donde no existe tal puesto y parte de las funciones de representación son asumidas por el Presidente de la Asociación.

Dentro de los mecanismos existentes para la **coordinación interna** de las organizaciones, la **formalización** de reglas, políticas, manuales y procedimientos contribuye a la coordinación a través del control que ejerce sobre el comportamiento de los miembros al interior de la organización (Daft, 2010). En ambos casos se identificó un indicador alto de formalización, ya que cuentan con estatutos, reglamentos internos, procedimientos organizacionales y operacionales en donde también hacen referencia a medidas de control como sanciones frente a comportamientos no acorde con las políticas de la organización. Pese a ello, en ambos casos se identificó socios con un conocimiento regular de estos lineamientos organizacionales, elevando de esta forma los niveles de incertidumbre dentro de la organización. Frente a ello, Hodge et al. (1999) sostienen que la formalización no es la respuesta a bajar la incertidumbre, por lo que se requieren otros mecanismos de coordinación.

La **centralización** se refiere a la medida en que la máxima autoridad conserva la autoridad para tomar decisiones (Gibson et al., 2012). Tanto en el modelo asociativo como en el cooperativo, la máxima autoridad en la toma de decisiones dentro de cada organización es la Asamblea General, la cual está conformada por los socios activos de cada organización, es decir agricultores miembros que participan en la toma de decisiones en temas organizacionales. Por otro lado, en asuntos estratégicos, en COCEPROVASC se identificó una descentralización, debido a que su estructura cuenta con un Gerente quien, en su condición de ejecutivo de más alto nivel, ejerce las facultades de gestión y administración de la organización. Por tanto, cuando las decisiones son centralizadas, significa que estas recaen en los niveles superiores de la jerarquía; cuando es descentralizada, parte de la toma de decisiones vinculadas con el

trabajo operativo y estratégico es delegada y llevada a cabo de manera más discrecional, en este caso por los gerentes (Zapata y Hernández, 2014).

Asimismo, según Zapata (2011) la centralización está asociada al derecho de participar en las decisiones, como a quién le corresponde ese derecho y cuándo puede ejercerlo. Respecto a la percepción del nivel de participación que tienen los miembros de las organizaciones bajo estudio, se identificó que en PROPALTO hay mejores cifras, a diferencia de COCEPROVASC en donde hay alrededor de un 31% de percepción de baja participación. Esto puede deberse a que, a mayor complejidad de la organización en número de asociados, menor es la percepción de participación en la toma de decisiones. En base a ello, Child (1973) sostiene que la especialización, la formalización, la expansión vertical y la descentralización se incrementan con el aumento del tamaño de la organización.

La **estandarización de los procesos** facilita la coordinación garantizando que todas las actividades se realicen de la misma manera en todo momento, al tiempo que consigue que consigue un elevado grado de integración pues se detalla no solo cada una de las tareas sino también cómo se relacionan unas con otras (Hodge et al., 1999). Tanto en COCEPROVASC como en PROPALTO se identificó un indicador alto en esta dimensión, debido a que cuentan con instructivos de operaciones agrícolas para asegurar la calidad orgánica del cultivo.

Además, en cuanto a **la estandarización de los productos**, la categorización de los mismos está determinada por especificación y es conocida por todos los miembros. Sin embargo, en PROPALTO se registró el abandono de algunos productores del programa orgánico por aplicar productos prohibidos en la etapa de mantenimiento de la asociación. En base a ello, Hodge et al. (1999) sostienen que es este tipo de estandarización se consigue principalmente mediante inspección, a través de un programa de calidad total que delega un mayor poder de evaluación y decisión a los equipos de trabajo para que sean los responsables de la verificación del producto. Este equipo de trabajo en ambas organizaciones se observó bajo la denominación “Sistema Interno de Control”.

El denominado **ámbito de control** hace referencia al número de subordinados inmediatos que controla o coordina un superior. En ambos estudios de caso, el Sistema Interno de Control supervisa a todos los asociados en el cumplimiento de los requerimientos de la producción orgánica. Cuanta menos dispersión exista entre ellos, más amplio será ámbito de control (Hodge et al., 1999). En este caso, la dispersión geográfica de todos los socios juega un papel importante por lo que el ámbito de control es limitado. Ante esto surgen **los incentivos** para disuadir comportamientos en contra de los intereses organizacionales.

Los **incentivos** identificados en la cooperativa COCEPROVASC son principalmente capacitaciones, asesoramiento técnico constante, la posibilidad de manejar el negocio en grupo debidamente formalizados para reducir riesgos; a diferencia de los identificados en PROPALTO, los cuales giran en torno de un mejor precio recibido por su producto al incrementar volúmenes y al asesoramiento constante en manejos agronómicos. En ambos casos, los incentivos juegan un papel importante ya que, al existir una interdependencia entre los asociados, es posible una reducción de costos de transacción relacionados a la coordinación.

La principal limitante a nivel organizacional del caso PROPALTO radica en que no cuenta con el nivel de especialización requerido dentro de sus socios para gestionar con mayor eficiencia el modelo empresarial, a diferencia de COCEPROVASC en donde se observa la contratación de un Gerente General y la habilitación de sólo algunas áreas claves para una mejor gestión. Pese a que existe una estructura organizacional adecuada al contexto actual, es necesario un rediseño para llevar a cabo la visión de cada forma organizacional.

Además, ambos casos, pero con mayor incidencia en COCEPROVASC, se encontraron limitaciones organizacionales debido al porcentaje de socios disconformes con los manejos administrativos, con la información brindada y de la forma de cómo se llevan a cabo la toma de decisiones. Esta situación se debe a que a medida de que las cooperativas crecen, son más complejas y pueden enfrentar dificultades en relación con sus miembros. Si los miembros sienten que están perdiendo el control, es probable que se sientan insatisfechos con la cooperativa y su compromiso disminuya.

El diseño organizacional de PROPALTO Y COCEPROVASC **en términos transaccionales** se basa principalmente en formas híbridas con proveedores de insumos y con la industria agroexportadora. Se observó que en las transacciones con proveedores de insumos existen costos de transacción bajos, principalmente por la naturaleza de las organizaciones que abastecen abono orgánico (T1), controladores biológicos (T2) y material vegetativo (T3), las cuales están diseñadas en el marco de programas de asistencia a los productores orgánicos, por lo que los niveles de incertidumbre son muy bajos, en este caso la estructura de gobernanza adoptada de formas híbridas informales se encuentran alineadas con los atributos de cada transacción.

En la transacción de las organizaciones de productores con la industria agroexportadora (T4), los nuevos diseños adoptados, basados en formas híbridas formales, **generan una economización de costos de transacción respecto a su situación antes de asociarse**. Esta situación es compatible con lo indicado por Williamson (1981) respecto a que las estructuras de gobernanza que tienen mejores propiedades de ahorro en los costos de transacción eventualmente desplazarán a las que tienen peores. Además, el autor sostiene que en esta estructura de gobernanza ambas partes se involucran en una relación de largo plazo y surge la disposición de cooperar en la relación comercial, aunque definitivamente existe un control recíproco. De esta forma, al mismo tiempo que disminuye el oportunismo, el nivel de confianza aumenta en las transacciones que involucran inversiones en activos específicos (Taboada, 2004).

El contrato firmado entre las organizaciones de productores y la industria exportadora fue de largo plazo y establece condiciones de comercialización exclusiva de palta orgánica con calidad exportable. El contacto entre ambas partes es frecuente en esta transacción, ya que no solo existe un monitoreo constante por parte de la empresa agroexportadora para verificar su cumplimiento, sino también un asesoramiento constante para asegurar la calidad del producto final.

Los **niveles de incertidumbre son medios en la comercialización por el precio cierto** de su producto altamente específico el cual es perecedero. Esta situación se debe a que el precio es conocido semanas antes de la cosecha a través de las órdenes de servicio. Asimismo, los productores asociados necesitan vender su producción orgánica a la

industria agroexportadora, ya que la comercialización a través del mercado interno implicaría una **pérdida sensible de su valor y de cuasi renta**. Se identificó una dependencia mayor de PROPALTO hacia FAIRTRASA ya que esta última es dueña de la certificación orgánica.

Asimismo, pese a que la empresa agroexportadora les paga en función de la calidad abastecida, el precio es conocido días antes de la cosecha. En ambos casos se aplican descuentos en función a la cantidad no exportable encontrada al momento de la selección en la planta procesadora los cuales son comunicados en el momento de la liquidación. En el caso de COCEPROVASC esta incertidumbre es menor ya que realizan un control de las mermas en la planta procesadora que es básicamente verificación in situ a cargo de un miembro del Consejo Directivo.

Tanto en los casos, COCEPROVASC Y PROPALTO, se identificó que existen costos de transacción medios ligados a niveles medios de incertidumbre, pese a que el contrato establece salvaguardas, se requieren monitoreos para el cumplimiento de los contratos firmados.

Según Williamson (1985), la manera en que la empresa se vincula con otra y la forma en que establece sus relaciones al interior tiene implicaciones económicas distintas. El diferencial en los costos de transacción entre una y otra se explica por la manera en que las organizaciones resuelven respecto a la racionalidad limitada y oportunismo de los agentes implicados en las transacciones y a las características que estas últimas tienen en cuanto a su especificidad, frecuencia e incertidumbre al que están sujetas. La minimización de costos de transacción se logra mediante la alineación de los atributos de la transacción a la estructura de gobernanza (Williamson, 1975).

Las limitaciones encontradas en ambos casos giran en torno a un **nivel medio de incertidumbre** con respecto al **precio cierto y a calidad de la palta orgánica** debido a la coexistencia de productores convencionales, en transición y orgánicos en las organizaciones bajo estudio, de ahí la necesidad de incurrir en costos de control en términos del cumplimiento del protocolo orgánico a través del SIC dada la dispersión geográfica de los asociados. Según Williamson (2002), en una relación híbrida las partes reconocen los riesgos de violar las normas y respetan las reglas de juego porque el vínculo generado facilita la posibilidad del monitoreo a bajo costo de la conducta y decisiones de las otras partes del contrato.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES

7.1. Síntesis

Dados los cambios o perturbaciones que se producen en los sistemas agroalimentarios, ligados a cambios en respuesta a una demanda creciente y cada vez más exigente de productos de calidad diferenciada, se generan oportunidades comerciales para pequeños productores organizados en cooperativas o asociaciones, los cuales atraviesan por procesos de adaptación para lograr la eficiencia a través de la economización de los costos de transacción.

El subsistema de agronegocios de los productos orgánicos en la región La Libertad se encuentra en el marco de un escenario positivo dadas las oportunidades que ofrece el mercado de exportación. Particularmente, el negocio de los productos con calidad diferenciada orgánica corresponde a un negocio de especialidades. En este tipo de negocios, el diseño organizacional cobra un peso especialmente importante cuando hay inversión en activos específicos de por medio.

El objetivo principal de esta investigación fue estudiar los nuevos diseños organizacionales de abastecimiento de palta orgánica en la región de La Libertad, Perú, a fin de identificar la estructura de gestión que adoptaron, cómo coordinan aspectos ligados a la transacción y abastecimiento de sus productos y comprender cuáles son los alcances y limitaciones de los mismos.

Para desarrollar el estudio se utilizó como metodología de investigación la Epistemología Fenomenológica y el estudio de caso. Para Sterns et al. (1998) la investigación de los casos de estudio, como estrategia general de investigación para recoger información y construir y testear teorías, puede brindar a los investigadores de agronegocios una ayuda, pues permite comprender a mayor profundidad el fenómeno en su propio contexto. En definitiva el método de caso múltiple persigue la replicación lógica de los resultados repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes (Yin, 1989)

Se consideró importante conocer el sistema de agronegocios de los productos orgánicos en el Perú, describiendo los aspectos institucionales, organizacionales y tecnológicos y las formas de coordinación de los subsistemas. El estudio del contexto dio lugar a sostener que el negocio de productos orgánicos presenta un escenario de oportunidades para su desarrollo en el Perú el cual involucra directamente a organizaciones de pequeños y medianos productores.

A nivel institucional, el marco legal impactó positivamente en el sistema de agronegocios de productos orgánicos reduciendo los niveles de incertidumbre al establecerse las reglas de juego y los jugadores desde el aparato público. Su propósito es asegurar el cumplimiento de los objetivos de gestión, fomento y promoción de la producción orgánica a nivel nacional e internacional, además de fortalecer los mecanismos de control entorno al Reglamento Técnico de Producción Orgánica para el desarrollo del sistema y propiciar la innovación técnica y científica.

A nivel organizacional, se resalta a los diferentes actores, principalmente los productores, las empresas agroexportadoras, las empresas certificadoras, los proveedores de insumos, las organizaciones de apoyo y de regulación del sector público tales como INIA, AGROBANCO, AGROIDEAS, SIERRA EXPORTADORA. Estos favorecen la participación de los pequeños productores, brindándoles las facilidades

para la asociatividad e incentivos para su organización, formalización y adquisición de tecnología necesaria para desarrollar la competitividad del sector, teniendo en cuenta su vasta cultura en producción agrícola tradicional.

A nivel tecnológico, se resalta la incorporación del conocimiento científico en las prácticas agrícolas de los cultivos, para incrementar la productividad y asegurar la calidad del producto de exportación. Pese a que la transferencia de tecnología orgánica es responsabilidad de los gobiernos regionales y del Instituto Nacional de Investigación e Innovación Agraria (INIA), son los productores asociados quienes las aplican para incrementar la calidad de sus productos.

En este contexto, los nuevos diseños organizacionales establecieron innovaciones a nivel de la organización interna en términos transaccionales. En cuanto a la estructura organizacional adoptada en ambos casos muestran que la integración de sus procesos internos se inició con la formalización de las normas de la organización. A raíz de ello se establecieron las regulaciones de las relaciones entre los miembros, las funciones, derechos, obligaciones y los derechos de decisión de cada uno de ellos; también se estandarizaron los procesos y el producto en función a los requerimientos del cliente.

Los mecanismos de coordinación aplicados moldean el comportamiento de sus miembros para lograr alcanzar sus objetivos y desincentivan comportamientos en contra de los intereses organizacionales. En ambos casos, los incentivos de tipo económicos, de capacitaciones, de asesoramiento técnico hacen posible una reducción de costos asociados a la coordinación; a la vez presentan controles estipulados en los estatutos y reglamentos monitoreados por el Sistema de Control Interno y Consejo de Vigilancia.

Se concluye que las organizaciones bajo estudio poseen una estructura organizacional adecuada al contexto en el que se desarrollan, cuentan con varios mecanismos de coordinación interna que integran los procesos organizacionales; sin embargo se requiere su innovación para afrontar las necesidades futuras de cada una.

Los resultados muestran que **en términos transaccionales** el diseño se basa principalmente en formas híbridas con proveedores de insumos y con la industria agroexportadora. En las transacciones con proveedores de insumos existen costos de transacción bajos, principalmente por la naturaleza de las organizaciones que abastecen abono orgánico, controladores biológicos y material vegetativo, las cuales principalmente están diseñadas en el marco de programas de asistencia a los productores orgánicos.

Asimismo, los productores pasaron de comercializar con la industria empleando una estructura de gobernanza de mercado a una estructura de gobernanza de formas híbridas. El nuevo diseño organizacional involucra a las organizaciones bajo estudio como un nexo de contratos entre el productor y la empresa agroexportadora. Los niveles de incertidumbre se redujeron y por lo tanto los costos de transacción.

La estructura de gobernanza adoptada en la transacción con la industria se basa en formas híbridas, los costos de transacción son medios debido a los niveles de incertidumbre **medios en la comercialización por el precio cierto** de su producto altamente específico el cual a la vez es perecible. Los productores asociados necesitan vender su producción orgánica a la industria agroexportadora, ya que la

comercialización a través del mercado interno implicaría una **pérdida sensible de su valor y de cuasi renta**. Se identificó una dependencia mayor de PROPALTO hacia FAIRTRASA, ya que esta última es dueña de la certificación orgánica, pudiendo existir posibles conflictos comerciales en un mediano plazo.

Tanto en COCEPROVASC como en PROPALTO se presenta **alineación en las estructuras de gobernanza (formas híbridas)** y ello ha permitido reducir los costos de transacción. Además, la aplicación de incentivos (mejores precios, asesoramiento, capacitaciones, etc.) y controles (estatutos, sistema de control de calidad, reglamento interno, etc.) como parte de estrategias colectivas permitió un buen funcionamiento de las organizaciones.

La coordinación es realizada internamente y con la industria agroexportadora; los costos de transacción medios se traducen en bajos niveles de conflicto con beneficios percibidos y la satisfacción de los socios. Por lo tanto, las formas híbridas que gobiernan las transacciones de las organizaciones bajo estudio son eficientes; permitiendo la reducción de la incertidumbre respecto al precio, plazos de pago y calidad respecto a su situación anterior.

Se concluye que las transacciones que mantienen las organizaciones bajo estudio están gobernadas por formas híbridas para salvaguardar la inversión en activos específicos y reducir los costos de transacción derivados de la incertidumbre en la que anteriormente se encontraban inmersos. En definitiva el nivel de coordinación requerido se logra a través del uso de incentivos y controles.

Los hallazgos de este trabajo se consideran relevantes debido a que la comprensión de los diseños organizacionales generados, sus necesidades y problemas organizacionales que pueden responder, pueden exportarse a diferentes subsistemas de producción orgánica dado que muchos otros casos funcionan de forma similar.

7.2. Limitaciones de trabajo

Una limitante de la tesis ha sido el escaso material bibliográfico disponible y pocos estudios específicos sobre los nuevos diseños organizacionales en torno a cultivos orgánicos. Además existe limitada información a nivel regional de informes estadísticos de producción y exportaciones de este tipo de productos en donde se caractericen a estas organizaciones. Por esta razón la única opción para obtener la información necesaria fue a través de entrevistas, las cuales presentan limitaciones en la recolección de la información por posibles respuestas erróneas de parte de los entrevistados.

Además, el desarrollo de las entrevistas se vio limitado por la escasa disponibilidad de tiempo de los productores, las inasistencias de los socios a las reuniones pactadas y la dispersión geográfica. Además, la información comercial y de gestión no se encuentra totalmente disponible lo que alargó los plazos.

7.3. Futuros trabajos

Los posibles futuros trabajos son:

1. Describir los procesos de adaptación de las organizaciones de tipo asociativa / cooperativa que poseen un sistema de certificación orgánico, en términos del diseño de incentivos y controles.
2. Realizar otros estudios de caso múltiple incorporando nuevas organizaciones de otras regiones o nuevos productos agroalimentarios orgánicos.

CAPÍTULO VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M.; Riveros, H.; Rojas, M. 2015. Orientaciones generales para la promoción y apoyo a las cadenas productivas en el Perú.
- Armesto, M. y Hernandez A. 2006. La agricultura ecológica en el Perú: Historia actores involucrados y análisis de proyectos. VII Congreso Sease. Zaragoza.
- Barney, J. y Ouchi, W. 1986. Organizational Economics. San Francisco, CA. Jossey-Bass.
- Bonoma, T. 1985. Case research in marketing: Opportunities, problem and process. *Journal of Marketing Research*, Volume 22.
- Chiavenato, I. 2002. Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: Editorial McGraw-Hill
- Child, J. 1973. Predicting and Understanding Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, No. 2, pp.168-185
- Chumacero, J. 2015. Innovación organizacional en la producción de cacao orgánico en Perú. Estudio de caso de la cooperativa agraria Oro Verde. Tesis de Magíster en Agronegocios y Alimentos. Programa de Agronegocios y Alimentos. FAUBA. Buenos Aires – Argentina
- Cook, M., & Iliopoulos, C. 2016. Generic solutions to coordination and organizational costs: informing cooperative longevity. *Journal On Chain And Network Science*, 16(1), 19-27.
- Daft, R. 2010. Teoría y diseño organizacional. Décima edición. Mason, OH: South Western, Cengage Language
- Dulce, E. 2012. Lechería ovina en la Argentina: identificación y análisis de los puntos de conflicto en las transacciones productor - industria e industria - distribución y su impacto sobre la sostenibilidad del negocio en Argentina. Tesis de Maestría. UBA-Argentina.
- Galán, J. 2000. Diseño organizativo. España: Ediciones Thomson
- Gibson, J. Ivancevich, J. y Donnelly, J. 2012. Organizations: behavior, structure, processes. New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Henson, S. 2006. "The Role of Public and Private Standards in Regulating International Food Markets". Paper IATRC Summer symposium "Food Regulation and Trade: Institutional Framework, Concepts of Analysis and Empirical Evidence" Bonn, Germany, May 28-30, 2006.
- Hodge, B., Anthony, W. Gales, L. 1999. Teoría organizacional, un enfoque estratégico. 5ª Ed. Madrid, España: Prentice Hall.
- Hodge, B., Anthony, W. Gales, L. 2003. Teoría organizacional, un enfoque estratégico. 6ª Ed. Madrid, España: Prentice Hall.
- Ilbery, B. y Kneafsey, M. 1998. Product and place: promoting quality products and services in the lagging rural regions of the European Union. *European Urban and Regional Studies* 5: 329-341
- Jaller, S. & Ibarra, C. 2010. Análisis de los sistemas de producción agrícola de las Provincias de Soacha y Sumapaz (Cundinamarca). Bogotá. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/a-as326s.pdf>
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.
- Kniss, A.R., Savage, S.D., & Jabbour, R. 2016. Commercial Crop Yields Reveal Strengths and Weaknesses for Organic Agriculture in the United States. *PLoS ONE*, 11(8), e0161673. <http://doi.org/10.1371/journal.pone.0161673>

- Klein, B., Crawford, R. & Alchian, A. 1978. Vertical Integration, Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process. *Journal of Law and Economics*, 21: 297-326
- La Libertad: envíos de palta suman S/.1.5 millones hasta mayo. (2015, 8 de Junio). El Comercio. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/libertad-envios-palta-suman-s15-millones-hasta-mayo-noticia-1817048>
- López-García, T. 2013. Comportamiento innovador del sistema agroalimentario de la Comunidad Valenciana: Cadena de valor, vínculos intersectoriales y territorio. Universitat Politècnica de València.. Valencia-España.
- Marchena, R. 2015. Fuerzas impulsoras de una organización colectiva exitosa. El caso de los pequeños productores de banano orgánico para exportación en Perú. Tesis de Magíster en Agronegocios y Alimentos. Programa de Agronegocios y Alimentos. FAUBA. Buenos Aires – Argentina
- Ménard, C. 2002. The enforcement of contracts. NIE Meeting. Saint Louis USA.
- Ménard, C. 2004. The Economics of Hybrid Organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 160 (3), 345-376.
- Ménard, C. 2007. Cooperatives: Hierarchies or Hybrids? In K. Karantininis & J. Nilsson (Eds.), *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies. The Role of Cooperatives in the Agri-Food Industry* (pp. 1–18). Dordrecht: Springer.
- MINAGRI. 2015. Ministerio de agricultura y riego. Dinámica agropecuaria 2014. Lima (Perú). Boletín informativo.
- Mintzberg, H. 1995. La estructuración de las organizaciones. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Mintzberg, H. 1995. Diseño de organizaciones eficientes. 2ª edición. Buenos Aires: Editorial Ateneo; 2003. 365 p.
- Mogrovejo, R; Vanhuynegem P.; Vasquez, M. 2012. Visión Panorámica del sector cooperativo en Perú. El renacimiento de un modelo. Oficina de la OIT para los países andinos. Pág. 64. Recuperado de: http://issuu.com/mundocoopmundocooperativoperuano/docs/vision_panoramica_sector_cooperativo_en_peru/66.
- Ordóñez, H. 1998. Alternative chain management in beef agribusiness, The PRINEX Case. VIII IAMA World Congress Food and Agribusiness, Punta del Este, Uruguay, June.
- Ordóñez, H. 2000. Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios. Programa de Agronegocios y alimentos. Facultad de Agronomía Universidad de Buenos Aires.
- Ordóñez, H. 2007. Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios. Glosario NENA. Programa de Agronegocios y alimentos. Facultad de Agronomía Universidad de Buenos Aires.
- Oviatt, B. 1988. Agency and transaction cost perspectives on the manager-shareholder relationship: incentives for congruent interests. *Academy of management review*, vol. 13, n°2, pp. 214-225.
- Palau, H. 2005. Agronegocios de ganados y carnes en la Argentina: restricciones y limitaciones al diseño e implementación de sistemas de aseguramiento de origen y calidad. Estudio de caso múltiple. Tesis de Máster en Agronegocios y Alimentos. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Agronomía, Escuela para Graduados "Alberto Soriano".
- Perdomo-Ortiz, J. 2003. La arquitectura organizacional y las capacidades estratégicas organizacionales. *Innovar*. Vol.13, no.22 pp.55-62. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=81802207>

- Peterson, C. 1997. La epistemología de los agronegocios: pares, métodos y rigor. Columbia: Universidad de Missouri. Trabajo presentado en el foro de investigación de agronegocios.
- Raynolds, L.T. 2004. The globalization of organic agro-food networks. *World development* 32(5): 725 -743.
- Rendón, E. 2009. Exportaciones agrarias y gestión sostenible del agua en la Costa Peruana: el caso del valle de Ica. Universidad Autónoma de México
- Sánchez, J.L. 2009. Redes alimentarias alternativas: concepto, tipología y adecuación a la realidad española. *Boletín de la A.G.E.*, 49: 185-207.
- SENASA, 2015. Estadísticas de producción orgánica 2014.
- Simon, H. 1962. New developments in the theory of the firm. *American Economic Association*, Vol. 52, N# 2, May.
- Sterns, J.; Schweikhardt, D. & Peterson, H. 1998. Using case studies as an approach for conducting agribusiness research. In: *International Food and Agribusiness Management Review*, 1 (3), 311-327.
- Quintero, M. 2003. Globalización y sistema agroalimentario: principales cambios en las estrategias agroindustriales y en las tendencias de consumo de alimentos. Centro de Investigaciones Agroalimentarias. Universidad de los Andes. Mérida
- Taboada, I. E. 2004. “Teoría de la economía de los costos de transacción (Williamson)”, en *¿Qué hay detrás de la decisión de cooperar tecnológicamente? Propuesta teórica integradora para explicar la cooperación tecnológica inter-firma (tesis doctoral)*. pp. 2-29. UAM
- Valcárcel, M. 2003. Nuevas relaciones sociales entre los productores, la industria agroexportadora: las ONG en el sector agrario peruano. Estudio del sistema de producción de los espárragos entre 1980 y 2000. Universidad Católica de Lovaina. Lovaina
- Vásquez, J. 2015. Agricultura orgánica para el desarrollo sostenible del Perú. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzman y Valle La Cantuta. Departamento Académico de Agropecuaria y Desarrollo Sostenible.
- Williamson, O. 1975. *Markets and hierarchies Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. 1979. Transaction cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, Volume 22, pp. 233-262.
- Williamson, O. 1980. The organization of work a comparative institutional assessment. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, 5-38.
- Williamson, O. 1985. *The economic institutions of capitalism*. New York, Free Press.
- Williamson, O. 1991. Comparative economic organization. The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative science quarterly*, 35(2).
- Williamson, O. 1993. Transaction cost economics and organizational theory. *Journal of Industrial and Corporate Change*. Vol. 2, pp. 107-156.
- Williamson, O. 1996. *The mechanism of governance*. Oxford University Press. NY.
- Williamson, O. 2001. “La nueva economía institucional: balance y perspectivas”, *Revista BCV*, vol. XV, núm. 1, Banco Central de Venezuela, p. 33.
- Williamson, O. 2002. The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. *Journal of Economic Perspectives*, 16(3). 171-195.
- Yin, R. 1989. *Case study research: design and methods*. Newbery Park: SAGE Publications
- Yin, R. 1994. *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

- Zapata Rotundo, G J.2011. Estilo de líder y la variable centralización en la organización: estudio teórico y empírico. *Ciencia y Sociedad*, XXXVI() 29-45. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87019755002>
- Zapata, R. y Hernández, A. 2014. *La Empresa: diseño, estructuras y formas organizativas*. Venezuela: Editorial Horizonte, C. A. Segunda Edición Ampliada.
- Zylbersztajn, D. 1996. Governance structures and Agribusiness Coordination: A transaction cost economics based approach. *Research in domestic and International Agribusiness Management*. Editor Ray Goldberg. JAI Press. Volume 12.
- Zylbersztajn, D. y Farina, E. 1999. Strictly coordinated food systems: Exploring the limits of the Coasian firm. *International Food and Agribusiness Management Review*, 2(2). pp. 249-265.
- Zylbersztajn, D. y Fava Neves, M. 1997. *Illycaffè: Coordenação em busca da qualidade*. Seminário PENSA de Agronegócios. PENSA –Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial.
- Zylbersztajn, D. y Fava Neves, M. 2007. *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares*. São Paulo: Pioneira.

Anexo I. Insumos permitidos en el manejo de cultivos orgánicos.

A. PRODUCTOS PERMITIDOS PARA LA FERTILIZACIÓN DE SUELOS

"Restringido" significa que el programa de certificación debe establecer condiciones y procedimientos para su uso

Compost, estiércol líquido (purín) y orinas (sin uso de sales)	Libre
Estiércoles líquidos con uso de sales	Restringido
Restos de Cultivos y abonos verdes	Libre
Paja y otras coberturas de suelo (mulches)	Libre
Algas y productos a partir de algas, obtenidos por procesos físicos extraídos con agua o ácidos acuosos y/o soluciones alcalinas	Restringido
Turba, aserrín, virutas y cortezas, siempre que provengan de madera no tratada	Libre
Vinaza y extractos de vinaza	Restringido
Guano de islas	Restringido
Harina de pescado, sangre, de carne, de huesos, cuernos, pesuñas y de plumas, lana, pelos productos lácteos.	Restringido
Productos y subproductos orgánicos de origen vegetal para abono (por ejemplo: harina de tortas oleaginosas, cáscara de cacao)	Restringido
Lodos de aguas servidas y compost urbano, de fuentes separadas y evaluados para la contaminación.	Restringido
Pescado y productos a partir de pescado, sin preservantes	Restringido
Sub productos de industrias alimentarias y textiles, de material biodegradable de origen microbiano, vegetal o animal sin aditivos sintéticos	Restringido
Mineral	
Aguas marinas calcificas	Libre
Cenizas de madera no tratadas	Restringido
Carbonatos de calcio de origen natural (por ejemplo: creta, marga, roca calcárea molida, arena calcárea creta fosfatada, etc)	Libre
Cal magnesiana/dolomítico	Restringido
Cloruro de sodio	Restringido
Oligoelementos	Restringido
Escoria básica	Restringido
Fosfatos naturales	Restringido
Sulfato de magnesio	Restringido
Fosfatos naturales	Restringido
Potasio mineral con bajo contenido en cloro (ejem.: sulfato	Restringido

de potasio, silvanita, patenkali, etc)	
Azufre elemental	Restringido
Roca pulverizada	Restringido
Otros productos permitidos	
Preparados bacterianos	
Preparados biodinámicos	
Extractos y preparados	

Fuente: DECRETO SUPREMO N° 044-2006-AG “Aprueban Reglamento Técnico para los Productos Orgánicos”

B. PRODUCTOS PERMITIDOS PARA EL MANEJO FITOSANITARIO

("Restringido" significa que el programa de certificación debe establecer condiciones y procedimientos para su uso)

Azadirachta indica (neem)	Restringido
Aceites vegetales (por ejemplo, aceite de menta, aceite de pino, aceite de alcaravea).	Libre
Aceites minerales ligeros	Restringido
Arcillas (ej. bentonita, perlita, vermiculita, zeolita)	Libre
Azufre	Restringido
Bicarbonato de sodio	Restringido
Cal viva y Sulfuro de cal (polisulfuro de calcio)	Restringido
Cloruro de calcio/ soda	Restringido
C02	Libre
Feromonas (solo en trampas y dispensadores)	Libre
Gelatina	Libre
Infusión de tabaco <i>Nicotiana tabacum</i> (solución acuosa)	Restringido
Lecitina	Libre
Sal de potasio rica en ácidos grasos Gabónsuave)	Libre
Liberación de parásitos y depredadores de insectos plagas	Restringido
Permanganato de potasio, Alumbre potasio (Kalinita)	Restringido
Microorganismos (bacterias virus hongos), por ejemplo: <i>Bacillus thuringensis</i> , <i>Baculovirus</i> , etc.	Restringido
Preparados animales y vegetales	Restringido
Propóleos	Libre
Piretrinas extraídas de <i>Chrysanthemum sp.</i> y <i>Pyrethrum sp.</i>	Restringido
Quassia amara	Restringido
Rotenona extraída de <i>Derris spp.</i> , <i>Lonchocarpus spp.</i> y	Restringido
Repelentes a partir de plantas	Libre
Ryania	Restringido
Sales de cobre en forma de hidróxido de cobre, oxiclورو de cobre, sulfato de cobre tribásico u óxido cuproso	Restringido
Arena de cuarzo y Silicatos	Libre
Tierra de diatomeas	Restringido
Trampas cromáticas	Libre
Trampas mecánicas	Libre

Cera de abejas	Libre
Fosfato di amónica como atrayente (sólo en trampas)	Restringido
Metaldehído (sólo en trampas)	Restringido
Etileno	Libre
Aceite de parafina	Libre

Fuente: DECRETO SUPREMO N° 044-2006-AG “Aprueban Reglamento Técnico para los Productos Orgánicos”

C. HONGOS ENTOMOPATÓGENOS PRODUCIDOS EN EL PROYECTO ESPECIAL CHAVIMOCHIC.

Especie	Plaga que controla
<i>Beauveria bassiana</i>	<i>Broca dek café, gorgojo negro del plátano, gorgojo rayado del plátano, Mosca minadora, Mosca blanca, Lepíoptero, Daghbertus "chinche de palo", Trips</i>
<i>Paecilomyces</i>	Moscas blancas, cochinillas
<i>lecanicillum lecanii</i>	Moscas blancas, pulgones, Ácaros, Trips
<i>Pochonia chlamydosporia</i>	Nemátodo de la agalla
<i>Trichoderma viride</i>	<i>Fusarium sp., Botrytis, Oidium, Lasidiplodía, phytophthora, pythium, Rhizocotonia</i>

Fuente: Entrevista a la Subgerencia de Desarrollo Agrícola.
Proyecto Especial Chavimochic – Año 2015.

Anexo II. CUESTIONARIO PARA DIRIGENTES DE LAS ASOCIACIONES

1. CARACTERIZACION

- ¿Qué caracteriza al valle del Chao?
- ¿Qué posición tiene este valle en la zona norte del Perú?
- ¿Cómo se maneja el agua y la tierra para cultivar?

2. DATOS DE LA ASOCIACIÓN

- ¿Desde qué año se conformó la asociación?
- ¿Cuenta con certificación orgánica de palta?
- ¿Cuántos productores conforman su asociación? **Evolución?**
- ¿Qué superficie representa la producción orgánica? **Evolución?**
- ¿Cuál es su volumen de comercialización? **Evolución**
- ¿Cómo ha ido creciendo en los últimos 5 años?
- ¿Sus miembros tuvieron alguna experiencia previa de acción colectiva? Sí No
- ¿Recibieron algún tipo de ayuda externa para asociarse? Sí No
- ¿De qué tipo fue esta ayuda?
- ¿Quién se la proporcionó?
- ¿Cuál es el objetivo principal de la asociación para con los asociados?
- Desde su perspectiva, ¿qué factores impiden una negociación conjunta de los socios con las exportadoras?
- ¿La asociación ofrece algún tipo de servicio a los asociados? Sí No
Si su respuesta es positiva, este servicio es de: Capacitación, Asistencia técnica,
Otros: _____

- _____
- Las asociación cuenta con un plan de producción y ventas detallado para el presente año?

3. ESTRATEGIA

- Fundamento de creación:
- Misión
- Visión
- Valores, principios organizacionales y códigos de conducta
- Objetivos estratégicos
- Carta o declaración del máximo responsable de la organización
- Política de compromiso con comunidad y medioambiente

4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- ¿Cuenta con una estructura orgánica que permita una real separación de funciones? Sí No
- ¿Cuál es la estructura organizacional de la asociación y cuáles son sus funciones?
- La asociación cuenta con políticas, manuales de procedimientos, descripción de cargos y funciones escritos, conocidos y acatados por la organización?
- ¿Cómo se elige a la junta directiva?
- ¿Cuáles son los aspectos positivos y los negativos de esta estructura organizacional?
- ¿Cómo se ejerce el control interno?
- ¿Considera que Ud. cuenta con visión empresarial? Sí No
- ¿Cómo se manifiesta esto?

5. INVERSIONES

- ¿En qué se desea invertir en los siguientes años?

**Anexo III. ENCUESTA PARA LOS DIRIGENTES DE LA ASOCIACIÓN:
TRANSACCION CON EMPRESA AGROEXPORTADORA**

- ¿Quiénes son sus clientes? A quiénes abastecen con palta orgánica?
- Ud. Considera que anualmente se relaciona comercialmente con la industria agroexportadora?
Esporádicamente, Frecuentemente, Muy frecuentemente
- Califique cada consulta como:

	ALTA	MEDIA	BAJA
Seguridad en el cobro de las ventas realizadas			
Confianza y cumplimiento de los acuerdos de palabra			
Preferencia de la industria hacia la calidad de su palta orgánica			
Recurrencia de las transacciones con la misma industria agroexportadora			
Reclamos por parte de la industria agroexportadora			

- Califique sus respuestas a los siguientes ítems marcando con una cruz en la tabla.

	SI	NO	AVECES
¿Los campos que la asociación posee pueden ser utilizables para realizar otra actividad productiva?			
¿Los equipos e instalaciones de los que dispone pueden ser utilizados para realizar otra actividad productiva?			
¿El personal que trabaja para Ud. tiene capacitaciones en cuanto a sistemas de calidad?			
¿Los productos que Ud. comercializa sirven de materia prima para otros tipos de producto?			

- En qué proporción utiliza las siguientes alternativas para comercializar la palta orgánica?

Alternativas de comercialización	Porcentaje (%)
Ventas sin contratos	
Contratos escritos (formales)	
Contratos de palabra (informales)	
Poseen una planta de acondicionamiento	

Anexo IV. ENCUESTA PARA LOS ASOCIADOS

Señor(a) asociado(a): por favor responda las siguientes preguntas marcando con la o las alternativas indicadas como posibles respuestas, e indique sugerencias y propuestas.

Cantidad de hectáreas de palta orgánica que posee	
Años perteneciendo a la organización	
Principal fuente de ingreso	<input type="checkbox"/> agrícola <input type="checkbox"/> no agrícola
Productor:	<input type="checkbox"/> propietario <input type="checkbox"/> arrendatario

PREGUNTA 1. ¿Qué clases de problemas afrontó antes de asociarse?

PREGUNTA 2. ¿Qué factores determinaron su asociatividad?

- Mayor poder de negociación Por acumulación de volumen
- Reducción de costos Acceso a algún tipo de beneficio: capacitación, asistencia técnica, crédito, compra de insumos.

PREGUNTA 3. ¿Qué factores determinaron su conversión a palto orgánico?

- Precio Estrategia de diversificación Propuesta del MINAG
- Propuesta de organización Propuesta de ONG Propuesta interna de la empresa exportadora
- Otros: _____

PREGUNTA 4. Usted, como asociado, ¿recibe información de la organización?

- Mucha información Mediana información Poca información
- Muy poca información, Nada de información

PREGUNTA 5. ¿Qué tipo de información recibe de la organización?

- Plan de producción Protocolos de calidad Plan de entrega del producto
- Balances económicos Manejos del cultivo Condiciones de mercado
- Otros, especifique: _____

PREGUNTA 6. ¿Confía Ud. en la información que recibe de la organización acerca de las ventas?

- Mucha confianza Mediana confianza Poca confianza
- Muy poca confianza Nada de confianza

PREGUNTA 7. ¿Confía Ud. en la información que recibe de la organización acerca de los manejos administrativos?

- Mucha confianza Mediana confianza Poca confianza
 Muy poca confianza Nada de confianza

PREGUNTA 8. ¿Confía Ud. en la información que recibe de la organización acerca de manejos y técnicas de mejora del campo y cultivo?

- Mucha confianza Mediana confianza Poca confianza
 Muy poca confianza Nada de confianza

PREGUNTA 9. Si solicita información de las ventas de palta orgánica a la organización, ¿ésta se la proporciona con facilidad?

- Mucha facilidad Mediana facilidad Poca facilidad
 Muy poca facilidad Difícilmente

PREGUNTA 10. Al ser socio, ¿participa en tomar decisiones en la asociación?

- Mucha participación Mediana participación Poca participación
 Muy poca participación Nada de participación

PREGUNTA 11. ¿Está conforme con el manejo de la organización por parte de los directivos?

- Muy conforme Medianamente conforme Poco conforme
 Muy poco conforme Nada conforme

PREGUNTA 12. ¿La asociación cumple con sus contratos con usted?

- Siempre Casi siempre A veces
 Muy pocas veces Nunca

PREGUNTA 13. ¿Usted cumple con entregar los productos pactados con la organización (en tiempo, calidad, y cantidad)?

- Siempre Casi siempre A veces
 Muy pocas veces Nunca

PREGUNTA 14. ¿Cómo califica su conocimiento sobre los derechos y obligaciones que tiene como asociado?

- Muy bueno Bueno Regular
 Malo No sabe

PREGUNTA 15. ¿La organización le facilita técnicos que le enseñen el uso de nuevas herramientas y manejo de campo?

- Mucha capacitación Mediana capacitación Poca capacitación
 Muy poca capacitación Nada de capacitación

PREGUNTA 16. ¿La asociación le paga mejor precio por su palta orgánica?

- Mucho Medianamente Poco
 Muy poco Nada

PREGUNTA 17. ¿Está conforme con el precio que la organización le otorga por la palta orgánica que produce?

- Muy conforme Medianamente conforme Poco conforme
 Muy poco conforme Nada conforme

PREGUNTA 18. ¿Está conforme con el plazo de pago por su palta orgánica?

- Muy conforme Medianamente conforme Poco conforme
 Muy poco conforme Nada conforme

PREGUNTA 19. ¿Cuáles son los beneficios obtenidos al formar parte de la organización?

PREGUNTA 20. ¿Está conforme con todos los beneficios obtenidos por formar parte de la organización?

- Muy conforme, Medianamente conforme, Poco conforme
 Muy poco conforme, Nada conforme

SOBRE COMERCIO JUSTO:

PREGUNTA 21. ¿Ha ingresado al sistema de comercio justo? Sí No

PREGUNTA 22. ¿Considera que le ha sido beneficioso? Sí No

PREGUNTA 23. Si su respuesta es SÍ, cómo se decide en qué se invierte el premio del comercio

justo? _____

Muchísimas gracias por su tiempo!