

Estrategias y coordinación en el subsistema de agronegocios de cacao orgánico en la  
región de San Martín. El caso ACOPAGRO

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

**Julio Santiago Chumacero Acosta**

Ingeniero Agroindustrial - Universidad Nacional de San Martín - 2013

San Martín – Perú



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano

Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires

## **TUTOR**

Tutor

**Hernán Palau**

Ingeniero en Producción Agropecuaria (Universidad Católica Argentina)

Magister en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

## **JURADO DE TRABAJO FINAL**

Tutor

**Hernán Palau**

Ingeniero en Producción Agropecuaria (Universidad Católica Argentina)

Magister en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

Jurado

**Sebastián Ignacio Senesi**

Ingeniero Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)

Magister en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

Jurado

**Facundo Neyra**

Licenciada en Gestión Agroalimentaria (Universidad de Buenos Aires)

Especialista en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

Fecha de defensa del Trabajo Final: 14 de Diciembre de 2015

## **Dedicatoria**

A mis queridos padres Julio Chumacero y Marisela Acosta, quienes son el eje fundamental de mi vida.

## **Agradecimientos**

A Dios, por ser mi guía y fortaleza.

A Hernán Palau, por su apoyo incondicional y paciencia en la orientación para la realización de la presente investigación.

Al PRONABEC, por darme la oportunidad de hacer mis estudios de maestría en el extranjero.

A la cooperativa ACOPAGRO por brindarnos la información para la realización de esta investigación.

A Ise Villarreal, Martha Ruiz, mis amigos y compañeros que me supieron apoyar y llevar buenos momentos en la estadía de cursada acá en Argentina.

## ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN.....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
1.1 Planteo del problema.....	3
1.2 Justificación.....	4
1.3 Delimitación.....	5
1.4 Objetivos .....	5
1.4.1 <i>Objetivo general</i> .....	5
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	6
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
3.1 Sistema de Agronegocios Coasiano .....	9
3.2 La economía de costos de transacción .....	10
3.3 <i>Path dependency</i> y criterio de remediabilidad .....	11
<b>CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN DEL SUBSISTEMA DE AGRONEGIOS DE CACAO EN LA REGIÓN SAN MARTÍN..</b>	<b>13</b>
4.1 Contexto nacional y regional del cacao .....	13
4.2 Análisis de los actores y las transacciones en el Subsistema de cacao en la región San Martín.....	16
4.2.1 <i>Principales actores del subsistema</i> .....	16
4.2.2 <i>Estructuras de gobernanza y costos de transacción.</i> .....	20
4.3 Principales perturbaciones .....	21
<b>CAPÍTULO V: ESTUDIO DE CASO “COOPERATIVA AGRARIA CACAOTERA ACOPAGRO”... ..</b>	<b>23</b>
5.1 Introducción .....	23
5.2 Actores en el subsistema de cacao orgánico ACOPAGRO. ....	24
5.3 Adaptación y estrategias en el negocio de cacao. ....	26
5.4 Estructuras de gobernanza y costos de transacción como adaptación a las perturbaciones. ....	30
<b>CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>36</b>
6.1 Discusión.....	36
6.2 Conclusiones .....	37
<b>CAPÍTULO VII: BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>38</b>

## INDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1:</b> Evolución de la superficie cosechada de cacao a nivel nacional y de las principales regiones productoras del Perú	14
<b>Cuadro 2:</b> Mercado destino del cacao de la región San Martín	15
<b>Cuadro 3:</b> Resumen de las transacciones y estructuras de gobernancia de ACOPAGRO	35

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Gráfico 1:</b> Ubicación del subsistema ACOPAGRO en la región San Martín - Perú	5
<b>Gráfico 2:</b> Subsistema de cacao de la Región San Martín	16
<b>Gráfico 3:</b> Evolución de las exportaciones de ACOPAGRO en valor FOB USD.	23
<b>Gráfico 4:</b> Organigrama general de la cooperativa ACOPAGRO	24
<b>Gráfico 5:</b> Número de socios de ACOPAGRO, periodo 1997-2014	27
<b>Gráfico 6:</b> Subsistema de la cooperativa agraria cacaotera ACOPAGRO	31

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

<b>ACOPAGRO</b> – Cooperativa Agraria Cacaotera de Cacao Orgánico.
<b>APPCACAO</b> – Asociación de Productores de Cacao.
<b>ADEX</b> – Asociación de exportadores.
<b>CENAGRO</b> – Censo Nacional Agropecuario.
<b>CITECACAO</b> – Centro de Investigación Tecnológica del Cacao.
<b>DIRCETUR</b> .- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo.
<b>DRASAM</b> - Dirección Regional de Agricultura de San Martín.
<b>FAO</b> – Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación.
<b>GORESAM</b> – Gobierno Regional de San Martín.
<b>GRASS</b> - Generally Recognized as Safe.
<b>ICT</b> – Instituto de Cultivos Tropicales.
<b>IIAP</b> - Instituto de Investigación de la Amazonia.
<b>INIA</b> – Instituto Nacional de Innovación Agraria.
<b>MINAGRI</b> - Ministerio de Agricultura y Riego de Perú.
<b>NA</b> – Naciones Unidas.
<b>PROMPERU</b> – Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo.
<b>SENASA</b> – Servicio Nacional de Sanidad Agraria.
<b>USAID</b> - Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

## RESUMEN

Actualmente grandes cambios en las cadenas agroalimentarias causadas por los consumidores, han generado el desarrollo de productos diferenciados, que en su mayoría son producidos por pequeños productores, tal es el caso del cacao orgánico. Durante los últimos años el Perú se ha consolidado como un importante exportador de cacao fino, aromático y orgánico, siendo San Martín una de las principales regiones productoras. Este subsistema de agronegocios, presentaba serias perturbaciones, tales como, inaccesso a créditos para productores, inexistencia de alianzas estratégicas, y una baja coordinación entre los actores del sistema, así mismo la existencia de intermediarios que generaban gran oportunidad e incertidumbre por el precio del cacao que percibían los productores; todo ello ocasionaba elevados costos en las transacciones. Es en este contexto que se crea la Cooperativa Agraria Cacaotera ACOPAGRO, que se ha desempeñado de manera exitosa en los últimos años, siendo líder en la exportación de cacao orgánico. De aquí parte el objetivo de esta investigación, la cual es conocer las nuevas estrategias y formas de coordinación en agronegocios, utilizando el caso ACOPAGRO. La metodología utilizada fue la epistemología fenomenológica a través de un estudio de caso. Sustentada teóricamente en la Nueva Economía Institucional aplicada a los Negocios Agroalimentarios, fundamentalmente la economía de los costos de transacción. Los resultados obtenidos definen a ACOPAGRO como subsistema estrictamente coordinado, producto de la acción colectiva, con objeto de abastecer al mercado internacional exigente. Pues esta cooperativa se ha desarrollado eficientemente, adaptándose a las distintas perturbaciones y oportunidades de mercado; estratégicamente con una innovación en su diseño organizacional que permitió implementar tecnología, crear incentivos y poder adecuar controles. Además de convertirse en el coordinador del subsistema, ACOPAGRO optó en nuevas formas de gobernanza en sus transacciones, alineándolas de tal forma que permitan salvaguardar los activos específicos invertidos por los productores y reducir la incertidumbre, bajando así los costos de transacción.

**Palabras clave:** Cooperativa Agraria Cacaotera, Organizaciones, pequeños productores organizados, adaptaciones, costos de transacción, acción colectiva, Subsistema Estrictamente Coordinado (SSEC).

## ABSTRACT

Currently great changes in food chains caused by the consumers, have generated the development of differentiated products, which are mostly produced by small producers, as in the case of organic cocoa. In recent years Peru has become as an important exporter of fine, aromatic and organic cocoa, being San Martin one of the main producing regions. This agribusiness subsystem, present serious disturbances such as no access to credit for producers, lack of strategic alliances, and low coordination among the actors in the subsystem, moreover the existence of brokers generate opportunism and uncertainty in the price of cocoa which the producers perceived; all of it cause high transaction costs. Is in this context that the Agricultural Cooperative Cocoa ACOPAGRO, who has served successfully in recent years, being a leader in the export of organic cocoa is created. From here is started the objective of this research, which is to know new strategies and ways of coordination in agribusiness, using the ACOPAGRO case. The methodology used was phenomenological epistemology through a case study. Theoretically support by the New Institutional Economics applied on the agri-business system, mainly in economics transaction costs. The results defined ACOPAGRO as a strictly coordinated subsystem, product of collective action, in order to supply the international demand. Hence this cooperative it has developed efficiently, adapting to the different shocks and market opportunities, an innovation in their organizational design that allowed implement technologies, create incentives and be able to adjust controls. In addition to becoming the subsystem coordinator, ACOPAGRO opted in new forms of governance in their transactions, aligning them in a way that safeguard the specific assets invested by producers and reduce uncertainty, causing lower transaction costs.

**Keywords:** Cocoa Agricultural Cooperative, Organizations, small organized producers, adjustments, transaction costs, collective action, Strictly Coordinated Subsystem (SCS).



## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1 Planteo del problema

El mercado mundial de cacao en grano se divide en dos categorías: el cacao “fino y de aroma” y el cacao “común u ordinario”. Alrededor del 95% de la producción mundial es cacao común, el cual procede en su mayoría de África, Asia, América Central y del Sur. El restante de la producción -5%- corresponde a un cacao fino y de aroma, siendo los principales países productores Ecuador, Colombia, Venezuela, Perú, entre otros (ICCO, 2009).

Este tipo de cacao presenta características distintivas de calidad, como aroma y sabor, altamente solicitadas por los fabricantes de chocolates finos, por lo que reciben un plus o premio al precio base en los mercados internacionales. Perú se ha consolidado como un importante exportador de cacao fino y aromático, y cuenta con buena aceptación por parte de los principales importadores, EEUU y la Unión Europea (PROMPERU, 2014).

Actualmente, el grado de exigencia de los consumidores con respecto a los alimentos se ha elevado y diversificado, en virtud del aumento de su poder adquisitivo, de la cantidad de información disponible, y de la oferta de una gran variedad de productos. Los consumidores buscan productos auténticos, genuinos, de identificación cultural, avalados por una tradición del “saber hacer”, es decir, alimentos que “tengan un cuento que contar” (Sainz, 1997)

La adaptación a la demanda y a otros factores que perturban a los sistemas de agronegocios implica una mejor coordinación de los sistemas (Zylbersztajn, 1996). Algunos investigadores en agronegocios (Zuurbier y Bremmers, 1997; Ménard, 2002; Zylbersztajn y Fava Neves, 2007; Ordóñez, 2007; Palau, 2005; etc.) han realizado estudios enfocados en este tema.

Unda (2008) presenta el caso de los asociatividad de pequeños productores de brócoli en Quito, Ecuador. Esta asociación adoptó el modelo de organizaciones económicas campesinas asociativas (OECs) que contribuyó a superar los costos de transacción a sus productores asociados, al tener un rol de empresario coordinador entre productores, clientes y proveedores de servicios. Logrando su inserción en el circuito comercial como proveedores de los supermercados lo que generó mejores precios, transferencia de tecnología y acceso al financiamiento.

Otro ejemplo en Perú es el caso de la cooperativa agraria industrial naranjillo (Estela, 2012) fundada por 32 pequeños productores de cacao en Tingo María en la región de Huánuco. El motivo que impulsó su creación fue tratar de protegerse de los bajos precios pagados por comerciantes intermediarios como resultado de su adaptación se integraron verticalmente hacia adelante procesando el cacao acopiado con cinco derivados: pasta de cacao, polvo de cacao, manteca de cacao, cobertura y chocolate. Su actual diseño con alta capacidad organizativa y de gestión ha logrado su desarrollo competitivo, coordinando con mercados externos especiales y logrando premios en la valorización de sus ventas (precios superiores) por concepto de calidad orgánica y de comercio justo.

Para Ordóñez (2002), en el comportamiento colectivo se encuentra implícita la idea de estrategias y objetivos comunes para llevar adelante un negocio, como así también la de

poseer una misión, visión y objetivos compartidos. Mientras tanto, Zylbersztajn y Miele (2001) afirman que las acciones estratégicas conjuntas pueden transformar a favor del grupo las características del entorno competitivo. La creación de acciones colectivas es necesaria para lograr los atributos de calidad demandados por el cliente; a través de la cooperación, los actores de un sistema protegen y se apropian del valor de la superior calidad del producto final.

Kherallah y Kirsten (2001) señalan que el éxito de un sistema de abastecimiento está relacionado a innovaciones comerciales, tecnológicas, organizacionales e institucionales a partir de la coordinación de los distintos actores del sistema, tanto en cuanto a acciones estratégicas como de las transacciones. Dado el rápido desarrollo de las tecnologías y una mayor demanda hacia productos más específicos, sumado a la creciente competencia en la industria agroalimentaria, la innovación regional o local ya no puede depender solamente de la empresa individual, sino que debe apoyarse más en la red (Lazzarini et al., 2001).

Frente al escenario turbulento de la demanda creciente de cacao especiales, aromáticos, orgánicos y un análisis profundo a nivel organizacional, se impulsó la creación de la “Cooperativa Agraria Cacaotera ACOPAGRO Ltda.”, en reemplazo de la asociación cacaotera formada inicialmente. Esta cooperativa se desarrolló con un enfoque empresarial, social y ambiental, con el objetivo de comercializar los productos, mejorando los ingresos del productor y su calidad de vida.

Este enfoque estuvo ligado al desarrollo de estrategias de comercialización, certificaciones, inversiones en tecnología para aumentar la calidad del producto y una mejor coordinación con actores vinculados desde la producción hasta el cliente importador.

En ese sentido, es importante conocer el desenvolvimiento de este diseño organizacional, comprender su funcionamiento a nivel de la coordinación, principales estrategias desarrolladas y limitaciones presentes; los que serán parte de los objetivos de este trabajo de investigación.

## 1.2 Justificación

El Perú es uno de los principales países exportadores de cacao fino con aromas y orgánico, ocupando el 33% de las exportaciones mundiales. Los productores de cacao en su mayoría son **pequeños productores** que han podido insertar el cacao en mercados internacionales a través de distintos tipos de modelos asociativos (cooperativas, asociaciones, pequeñas empresas, etc.).

En la actualidad hay estudios en pequeños productores, los cuales han desarrollado innovaciones tecnológicas y estrategias comerciales para poder internacionalizar sus productos, a pesar de esto, son pocas las investigaciones enfocados al diseño organizacional que permitan crear ventajas en los pequeños productores frente a grandes firmas.

Sin embargo, algunos autores como Ordóñez (2002), Unda (2008), y otros han realizado estudios a nivel organizacional y han tenido en cuenta la acción colectiva y la implementación de distintas estrategias colectivas para poder hacer frente a las distintas perturbaciones y poder insertarse en el mercado internacional.

En este sentido, la cooperativa cacaotera ACOPAGRO, que no escapa de esta realidad, ha mostrado desde su creación una evolución en sus exportaciones, atendiendo los constantes cambios en los consumidores globales. Es una de las primeras cooperativas del Perú que ha logrado certificaciones y ha desarrollado distintas estrategias para poder insertarse en el mercado de cacao diferenciado con certificaciones orgánicas. Comprender su funcionamiento es original y viable, dado que se contribuye de esta forma al conocimiento de comprender cómo desarrollar un modelo organizacional productivo comercial, desde una fuente al consumidor.

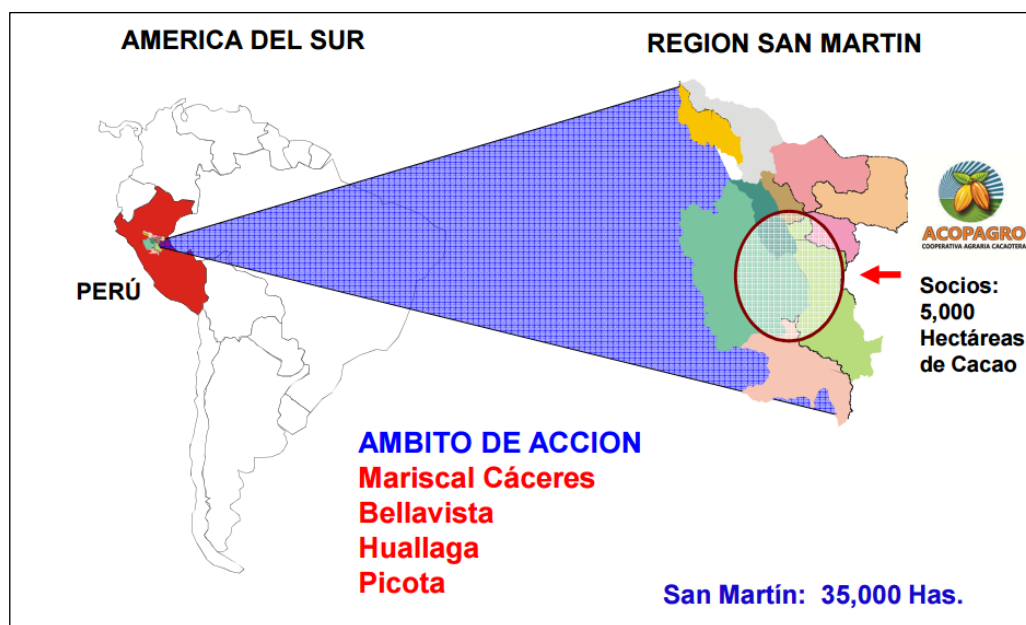
De igual manera documentar las estrategias desarrolladas por ACOPAGRO permitirán ser de gran aporte para la toma de decisiones en otras cooperativas, asociaciones y subsistemas de agronegocios en el Perú.

### 1.3 Delimitación

El trabajo de investigación tiene una delimitación temporal y espacial. La delimitación temporal será dentro del contexto de la dinámica de comercialización del cacao destinado al mercado internacional durante los últimos 20 años.

El estudio se centra a nivel de las provincias, Mariscal Cáceres, Bellavista, Huallaga y Picota pertenecientes a la Región San Martín en la zona Nor-oriente del Perú (ver Gráfico 1).

**Gráfico 1:** Ubicación del subsistema ACOPAGRO en la región San Martín - Perú



Fuente: Elaboración propia.

### 1.4 Objetivos

#### 1.4.1 Objetivo general

El objetivo del presente trabajo es conocer las nuevas estrategias y formas de coordinación en agronegocios, utilizando el caso ACOPAGRO.

#### ***1.4.2 Objetivos específicos***

- Identificar los principales factores internacionales del cacao diferenciado y qué **estrategias** de comercialización ha impulsado ACOPAGRO a fin de captar dichos mercados.
- Describir el rol que han tenido organizaciones públicas y privadas en la conformación del diseño de **coordinación** desarrollado por ACOPAGRO.
- Identificar cómo ACOPAGRO diseña y **coordina** una red de contratos con productores y clientes.

## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

La metodología a aplicar está enmarcada dentro de los tipos de investigación planteados en la epistemología fenomenológica (Peterson, 1997), esta es un método iterativo que es a la vez inductivo y deductivo. Donde 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. 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 op. cit.). Esto es lo que Bonoma (1985) denomina como “**ciclo de revisión teoría/datos/teoría**”, el cual considera apropiado a la hora de realizar investigaciones de caso, y valida la naturaleza científica del conocimiento fenomenológico.

Peterson (op. cit.) señala que la validez constructiva, la validez interna, la confiabilidad y la validez externa se pueden lograr con los enfoques fenomenológicos. Para ello, es imprescindible que los investigadores persigan la integridad, la claridad y la coherencia de los datos. La integridad se alcanza dejando de lado, en la medida de lo posible, las subjetividades del investigador y sometiendo los resultados a la opinión de los colegas.

La claridad surge de una cuidadosa descripción, clasificación y comparación de los fenómenos situacionales observados antes que de definiciones y mediciones precisas (es decir, se logra cualitativamente y no cuantitativamente). La coherencia emana de proporcionar un orden lógico a los fenómenos observados ya sea mediante la aplicación de la teoría existente o revelando el orden intrínseco de la situación en sí en una nueva teoría.

En este sentido, se desarrolla una descripción del subsistema de agronegocios de cacao de la región San Martín, desarrollada dentro del sistema de agronegocios de Perú, utilizando fuentes (dato) importantes de información estadística nacionales y regionales, confiables como del Programa de Promoción del Perú (PROMPERU), Ministerio de Agricultura y Riego MINAGRI, Sierra exportadora, entre otros. Los cuales permiten mostrar el desenvolvimiento del Perú en las exportaciones agroalimentarios, su evolución, los principales mercados de destino y la participación de los distintos actores involucrados para cada sistema.

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; estando el estudio de caso encuadrado en este enfoque. 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.).

Yin (1994) propone una definición pragmática de la unidad de análisis para la investigación de los casos de estudio. Según su visión, el fenómeno socioeconómico que brinda el conocimiento más completo de los temas y las preguntas de interés para el investigador es/son la/s unidad/es más apropiada/s de análisis. Por lo tanto, la unidad primaria de análisis de un caso de estudio puede o no incluir unidades secundarias que pasen a formar parte de la totalidad del estudio.

El estudio de caso es un concepto plurisémico y en algunas ocasiones equívoco. De manera general lo podemos considerar como una metodología de investigación sobre un inter/sujeto/objeto específico que tiene un funcionamiento singular, no obstante su carácter particular también debe explicarse como sistema integrado. Es en este sentido que estamos hablando de una unidad que tiene un funcionamiento específico al interior de un sistema determinado, así entonces es la expresión de una entidad que es objeto de indagación y por este motivo se denomina como un caso (Díaz, 2005).

En este sentido las estrategias y el nivel de coordinación es el fenómeno complejo a investigar, para el cual se tomará como unidad al caso ACOPAGRO. De esta forma, en este trabajo se estudian las estrategias desarrolladas por esta cooperativa y la alineación de las transacciones producto de la coordinación con los actores involucrados en el subsistema.

Se analizaron fuentes secundarias de estudios de aproximación al caso tales como: informe del SAG del cacao (Huamanchumo, 2013), base de datos del subsistema de agronegocios de cacao compilados por el Gobierno Regional de San Martín (GORESAM, 2011). Además, se hicieron llamadas telefónicas para obtener el -Plan estratégico de la cooperativa Cacaotera ACOPAGRO.

Como fuente de información primaria se desarrollaron entrevistas semiestructuradas a algunos de los principales actores del subsistema, tales como proveedores, acopiadores y algunos productores. También se entrevistaron a trabajadores de la cooperativa ACOPAGRO a fin de obtener información respecto a la cooperativa y su entorno.

## CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

En la teoría de la Nueva Economía Institucional se plantea que el principal problema de la economía es la adaptación, y el principal problema en los negocios es la gestión (Williamson, 1996). En escenarios con perturbaciones y shocks económicos la adaptación resulta fundamental. De igual manera Williamson (op. cit.) sustenta que la clave en la adaptación, es la adecuación de las estructuras de gobernanza: mercado, contrato o la firma. Desde el punto de vista de los negocios el tema clave en la adaptación es la gestión, y la misma está determinada por la estrategia competitiva elegida.

Para analizar las cuestiones ligadas a las estructuras de gobernanza, y sustentar de manera teórica el funcionamiento del subsistema, esta se analizará a través del sistema de “Agronegocios coasiano” establecido por Coase en 1937 y adaptado por Zylbersztajn & Farina en 1998. Además, se trabajará con el abordaje de la Economía de Costos de Transacción (Williamson, 1993).

### 3.1 Sistema de Agronegocios Coasiano

Zylbersztajn & Farina (1999) establecen: *“las cadenas de oferta están operando en ambientes caracterizados por cambiantes niveles de especificidad de activos, asociados con diferentes estrategias competitivas que pueden alterar muchas transacciones a lo largo de la cadena, como ser segmentación de mercados, productos diferenciados, innovación, just in time etc.”* ... *“es más, los atributos de las transacciones pueden ser alterados por exigencias de calidad, cambios en las preferencias de los consumidores, legislación protegiendo al medio ambiente o el derecho de los consumidores etc. todos son ejemplos de crecientes niveles de especificidad que tornan más dificultoso confiar en los mecanismos autónomos de adaptación (mercados)”*.

De tal manera, las formas de adaptación coordinadas o estrictamente coordinadas son demandadas por la mayoría de las cadenas agroalimentarias; Por lo cual los contratos pueden reemplazar a los ajustes del mercado. En condiciones de competencia, diseñar, implementar y gerenciar sistemas verticales estrictamente coordinados puede constituir una ventaja sustantiva. Por todo esto Zylbersztajn & Farina (1999) definen un concepto clave, contrastado con el concepto porteriano de grupo estratégico: el subsistema estrictamente coordinado (SSEC).

Zylbersztajn & Farina (1999) definen que la motivación para organizar subsistemas estrictamente coordinados SSEC es la reducción de los costos de transacción y la capacidad de monitoreo cercano. Se determinan cuatro pasos a seguir en el diseño e implementación de subsistemas estrictamente coordinados: 1. Identificación de shocks externos u oportunidades estratégicas. 2. Renegociación de los acuerdos contractuales. 3. La implementación. 4. Control ex post.

Zylbersztajn & Farina (1999) finalizan señalando que: el sistema de Agronegocios, o las cadenas alimentarias de oferta pueden ser estructuradas como “set de subsistemas estrictamente coordinados” permitiendo respuestas adaptativas a los cambios en el ambiente económico y a las estrategias competitivas. Por lo tanto para llevar adelante los cuatro pasos mencionados se requiere de algún poder jerárquico asociado con la motivación contractual para promover el diseño e implementación los subsistemas estrictamente coordinados.

### 3.2 La economía de costos de transacción

La teoría de los costos de transacción supone un modo de analizar los acuerdos institucionales que tiene que ver con la definición, asignación y transferencia de derechos de propiedad. Según Williamson (1985), incluso las transacciones más sencillas necesitan de un cierto mecanismo o estructura de gobernanza para proteger a las partes implicadas en el intercambio de cualquier eventualidad asociada al intercambio; Razón por la cual los costes de transacción están determinados por tres atributos principales: la inversión requerida por la transacción, la incertidumbre subyacente a la transacción y su frecuencia.

Coase (1937) estimaba que los costos de transacción subyacen a los problemas más comunes de asignación de derechos y sus posibles efectos distributivos, los cuales están profundamente arraigados en marcos institucionales.

Según Williamson (2002) la aplicación de la óptica de la gobernanza y los contratos a la empresa permite reconceptualizarla no como una función de producción (acorde con el principio neoclásico de la elección), sino como una **estructura de gobernanza**.

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, 1999). Ordóñez (2009), indica que existen dos formas de coordinación: la coordinación **horizontal** y la coordinación **vertical** y en general, los procesos de coordinación horizontal apuntan a economías de escala y los procesos de coordinación vertical apuntan a economías de especialización. Las formas híbridas son la base de la creación de los subsistemas estrictamente coordinados (SSEC).

Cuando se habla de **transacción** se puede decir que es la unidad micro analítica de análisis en la economía de costos, que se resume en todo el conflicto del intercambio, la cooperación o rivalidad. Una transacción ocurre cuando un producto o servicio es transferido a través de una interface tecnológica separada (Williamson, 1993). Las transacciones son administradas mediante la estructura de gobernanza de mercado, contrato y firma, además los atributos de la transacción son **frecuencia, incertidumbre y activos específicos**.

En primer lugar, la **frecuencia** de la transacción es uno de los atributos que predetermina la elección de la estructura de gobernanza y el grado de conocimiento que las partes poseen entre sí. Se generan procesos de creación de confianza y prestigio que en la continuidad plantean los compromisos creíbles y economiza los costos de transacción (Williamson, 1993, citado por Ordóñez, 2009).

En segundo lugar, la **incertidumbre** es el desconocimiento de los eventos futuros y que tiene tres aspectos: la incertidumbre ligada a lo contingente, la incertidumbre ligada a la falta de comunicación y la incertidumbre debida a situaciones de comportamiento en relaciones de interdependencia. Este último caso es considerado relevante en la elección de la estructura de gobernanza pues está relacionada con la opción de integración vertical (Williamson, 1993, citado por Ordóñez, 2009).

Finalmente, el **activo específico** es el determinante principal en la elección de la estructura de gobernanza. Se entiende por activos específicos como aquellos activos



que no pueden ser reutilizados sin una sensible pérdida de valor. Cuanto más específico sea un activo, mayor será el riesgo, su pérdida de valor y costos de transacción. Este es uno de los más importantes atributos de la transacción, mientras más alto sea convierte un negocio de alimentario en una **especialidad**, con altos costos y altas ganancias (Williamson, 1993, citado por Ordóñez, 2009).

La selección de una correcta estructura de gobernanza deriva en una reducción de los costos de transacción. En función de los atributos de la transacción, se debe escoger aquella estructura de gobernanza que permita minimizar los costos de transacción. Se dice que una transacción está alineada cuando los están el precio, el plazo, las salvaguardas y los activos específicos (Williamson, 1999)

### 3.3 *Path dependency* y criterio de remediabilidad

El *path dependency* podría resumirse en la frase «la historia importa». Un especialista diría que el conjunto de opciones que un agente tiene ante un problema está condicionado por las decisiones que se tomaron en el pasado, por muy remoto que sea. Los economistas, con su particular jerga, dirían que el actual stock de capital, tangible e intangible, es un cúmulo de resultados de actuaciones pretéritas, algunas cronológicamente muy lejanas<sup>1</sup>.

Ordóñez (2000) ofrece una explicación más precisa: "*no significa simplemente que el historia va. Esto es particularmente cierto de trivial. Dependencia de la trayectoria significa que un país, para iniciar un camino, tiene costos aumentados a revertirla. ¿Hay otros puntos de elección, pero algunas de las barreras arreglos institucionales obstruyen una inversión fácil elección inicial? En otro del mismo modo, en los momentos críticos en el desarrollo un país (u otra unidad análisis), configurar caminos amplios los cuales son difíciles de revertir, pero dentro de la que habrá nuevos puntos de elección para cambiar más tarde*".

Según con las investigaciones de North (1990), quien introduce el concepto *del tiempo y del tiempo histórico en el análisis de las instituciones y de la performance económica*. Este autor plantea que el pasado enseña, pues el presente y el futuro son consecuencia de la continuidad de las instituciones de la sociedad, e incorpora el concepto de "*path dependency*" para señalar la secuencia histórica que predetermina el presente (Pérez San Martín, 2003).

Frente a estas afirmaciones también se analizan y estudian las comparaciones relevantes son con alternativas factibles, todas las cuales son falibles. Williamson (1996) cita a Coase y, de alguna manera, a partir del análisis estructural discreto, evoluciona a formular el criterio de remediabilidad: "*de acuerdo a ese criterio, un resultado ante el cual ninguna alternativa superior puede ser descripta o implementada con ganancias netas, se presume de ser eficiente*" (Ordóñez, 1999).

De esa manera el análisis comparativo de las distintas estructuras de gobernanza no se focaliza en un hipotético patrón ideal sino que más bien centra el análisis comparativo en las reales condiciones de funcionamiento de las alternativas de gobernanza tal cual se expresan en la realidad.

---

<sup>1</sup> Escrito en columna periodística por Antoni Sierra en el 2013: [www.elperiodico.com/es/noticias/economia/path-dependency](http://www.elperiodico.com/es/noticias/economia/path-dependency)

La prueba apropiada para analizar las distintas “fallas” de todo tipo –mercados, burocracias, redistribución– es el criterio de remediabilidad que presume eficiente la solución expresada en el campo de lo real, si es que ninguna formulación superior puede ser descrita o implementada como alternativa superadora.

Finalmente, el criterio de remediabilidad, a partir del análisis comparativo, permite entender el comportamiento actual de ciertas estructuras de gobernancia a la vez que permite explorar las alternativas viables para remediar ciertas ineficiencias, en consecuencia son maneras de adaptación frente a las constantes perturbaciones en las cadenas agroalimentarias, estas se ven remediadas y a veces se puede decir que no las son, debido a un fuerte *path dependency*.

## **CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN DEL SUBSISTEMA DE AGRONEGOCIOS DE CACAO EN LA REGIÓN SAN MARTÍN.**

### **4.1 Contexto nacional y regional del cacao**

En este sub-capítulo se hace un breve desarrollo de las principales características de la producción y comercialización del cacao en la región San Martín, tales como: ubicación geográfica, áreas cultivadas y producción, rendimientos, condiciones agroecológicas, variedades y calidad, mercados, exportaciones, principales países destinos, cacao orgánico y convencional, principales certificaciones. En los cuales también se mostrarán algunas comparaciones y datos específicos en función del sistema de agronegocios de cacao del Perú.

La Región San Martín está ubicada en el Nor-Oriente del territorio peruano, ocupando zonas de selva alta y baja. Las extensiones cacaoteras principales comprenden la zona norte (13% de la producción regional), la zona centro (28% de la producción regional) y la zona sur (59% de la producción regional) (Huamanchumo, 2013). Estas zonas se encuentran en la parte baja de la vertiente oriental de la Cordillera de los Andes entre los 200 y 1000 m.s.n.m, que son altitudes que favorecen al desarrollo del cultivo de cacao.<sup>2</sup>

San Martín es una de las principales regiones en producción de cacao en el Perú. Creció a una tasa de 41% promedio al año, pasando de cosechar 4.237 hectáreas en el año 2005 a 46.915 hectáreas en el año 2012; mientras la superficie cosechada de cacao a nivel nacional creció en el período 2005-2012 a una tasa promedio anual de 16% (CENAGRO, 2012).

De esta forma, esta región pasó de representar el 8% de la superficie nacional en el año 2005 a participar con la tercera parte (33%) de la superficie cosechada a nivel nacional en el año 2012, desplazando del primer lugar al departamento del Cusco, el cual, en el año 2005, tenía una participación del 41% a nivel nacional (cuadro1).

En términos de la producción, la región San Martín se ha convertido en la más importante proveedora de cacao a nivel nacional. En el año 2012, se estima que la producción regional alcanzó las 29.705 toneladas de cacao en grano representando el 41% del total producido a nivel nacional (CENAGRO, 2012).

---

<sup>2</sup> Extraído de: [www.IICA.com/peru/cacaoperu.htm](http://www.IICA.com/peru/cacaoperu.htm)

**Cuadro 1:** Evolución de la superficie cosechada de cacao a nivel nacional y de las principales regiones productoras del Perú

Años	Superficie de cosechada (Ha)					
	Total Nacional	San Martín	Cusco	Junín	Ayacucho	Resto del país
2005	50.313	4.237	20.483	6.753	8.144	10.336
2006	56.732	8.182	20.739	6.987	8.144	12.680
2007	59.835	10.790	20.170	7.079	8.849	12.947
2008	63.626	13.238	20.982	7.856	8.851	12.699
2009	66.335	15.679	20.418	8.202	8.851	13.185
2010	77.192	24.543	21.449	8.555	8.851	13.794
2011	84.174	28.984	21.740	9.356	8.784	15.310
2012	144.232	46.915	15.881	20.689	12.489	48.258
<b>Tasa de crecimiento promedio anual</b>	<b>16,2%</b>	<b>41,0%</b>	<b>-3,80%</b>	<b>17,30%</b>	<b>6,30%</b>	<b>24,60%</b>
% Superficie	100	8	41	13	16	21
% Superficie	100	33	11	14	9	33
<b>Toneladas 2012</b>	<b>71.595</b>	<b>29.705</b>	<b>5.908</b>	<b>8.896</b>	<b>5.370</b>	<b>21.716</b>
% producción	100	41	8	12	8	30

Fuente: MINAGRI-OEE/CENAGRO, 2013

Al interior de este subsistema, son tres las provincias con mayor participación en la superficie cosechada y producción de cacao. Estas son: Tocache, Mariscal Cáceres, Huallaga, las cuales concentran el 64% de la superficie y el 71% de la producción.

En términos de rendimiento, la producción en la región no es uniforme en todas las zonas, primordialmente debido al nivel tecnológico utilizado. No obstante, el promedio alcanzado en 2013 fue de 700 kg/ha., lo cual es considerado óptimo si se le compara con el promedio nacional que fue de 525 kg/ha.

Según estudios recientes, el 94% de las áreas cultivadas de cacao en la región San Martín corresponde al CCN-51 (cacao fino o de aroma) y sólo el 6% a criollos (MINAG y DEVIDA, 2011). Es por esto que las variedades cultivadas en la región San Martín se categorizan ajenas al cacao común. Sin embargo, la calidad no depende solamente de la variedad sino también del proceso de pos cosecha del grano.

La calidad del grano de cacao en este subsistema no tiene una tipificación en general, sino que está sujeta solo en función del grado de humedad. Esta variable para una buena uniformidad se basa en el debido proceso de fermentación y secado. Para que este producto pueda acceder a mercados internacionales se deben cumplir con ciertas especificaciones de calidad según la norma NTP-ISO 1114<sup>3</sup>.

El cacao en grano que se produce en la región San Martín se destina a tres mercados: el mercado de exportación, el mercado nacional y mercado regional. En el cuadro 2 se puede observar la composición de esta oferta. El principal mercado se destina a las industrias nacionales y la exportación, notando claramente una poca participación local. Los actores principales que desarrollan las exportaciones de cacao son las grandes empresas y las cooperativas de la región.

<sup>3</sup> Norma Técnica Peruana NTP SPN 1114 (2006) granos de cacao. Pruebas de corte.

## **Cuadro 2:** Mercado destino del cacao de la región San Martín

<b>MERCADO DESTINO</b>	<b>TONELADAS</b>	<b>%</b>
Regional	71	0,2%
Nacional	16.613	56,0%
Exportación	13.021	43,8%
Total	29.705	100%

Fuente: Adaptado de Huamanchumo (2013)

No hay datos específicos de las exportaciones de la región debido a presencia de empresas grandes que acopian en muchas regiones cacaoteras del país, los cuales impiden la aproximación estadística de las exportaciones netas de la Región. Los principales países destinos de exportación de la Región San Martín según el GORESAM (2013) son:

- **Países europeos:** Países Bajos, Italia, Bélgica, Alemania, España, Francia y Holanda.
- **Países americanos:** Canadá, EEUU, Colombia.
- **Países asiáticos:** Singapur.

Dichos mercados concentraron el 72,6% del total del volumen exportado en lo que va del año 2014 del cacao peruano.

El 37% del volumen exportado lo realizan los productores organizados. Del total exportado por las organizaciones de San Martín corresponden a ACOPAGRO (84%), a la Cooperativa Oro Verde (13%) y el restante 3% a la Asociación Central de Productores de Tocache y a las Cooperativas Tocache y El Gran Saposoa Ltda.

En la actualidad existen diversos sistemas de certificación que le dan valor agregado a los productos que cumplen con los requisitos y estándares que los sistemas de certificación proponen. Los mercados de cacao para estos productos se han consolidado y se encuentran en un proceso constante de crecimiento, en base a las exigencias de un público consumidor más informado y consciente de su capacidad de compra y preocupado por temas ambientales y sociales que afectan a las naciones en desarrollo. A continuación se describen los principales esquemas de certificación existentes en la región San Martín:

- **FAIRTRADE.** Con este sello se busca promover mejores condiciones comerciales y la autonomía de los productores. Centrarse en una amplia gama de productos básico.
- **RAINFOREST ALLIANCE.** Este sello de calidad busca mejorar la conservación de la biodiversidad y los medios de vida sostenibles de los agricultores. Centrarse en aumentar la productividad y cubre los productos tropicales y el turismo.
- **UTZ CERTIFIED.** Con esta certificación se busca profesionalizar las prácticas agrícolas y gestión operativa. Centrarse en aumentar la productividad.

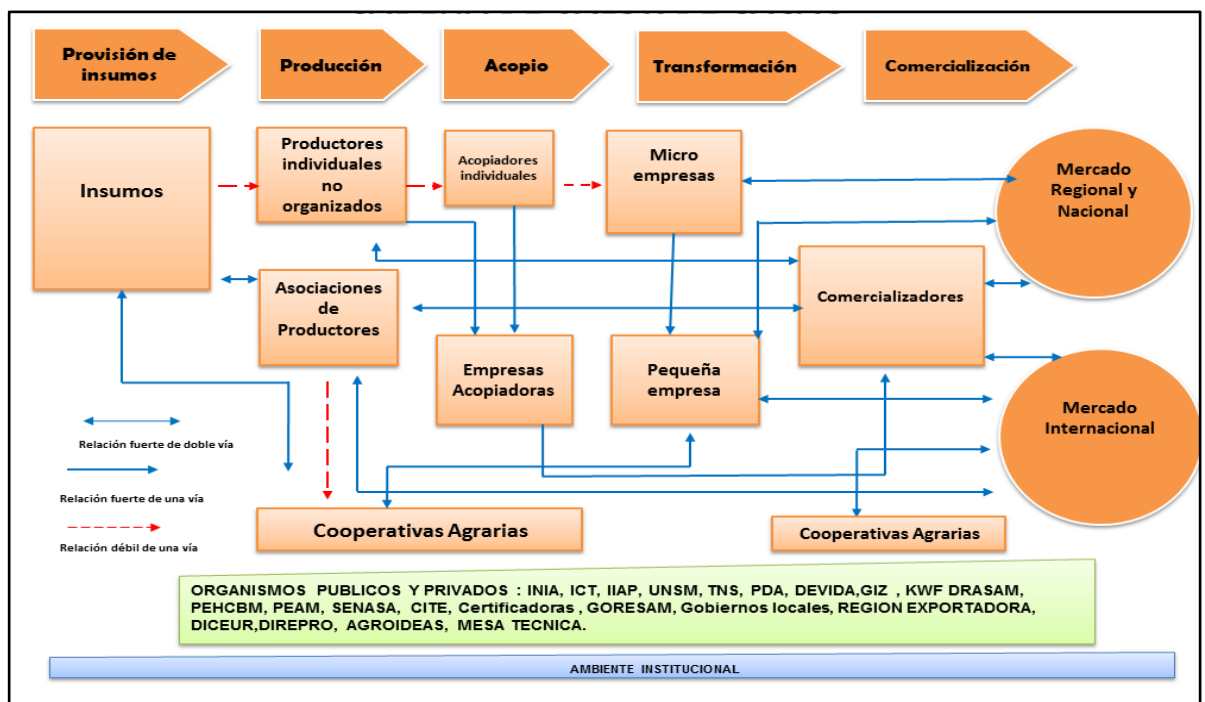
•**ORGÁNICO**. Esta certificación se centra en la producción de una forma sostenible, sin el uso de insumos químicos en EE.UU, Suiza, la unión Europea (ICCO, 2012)

## 4.2 Análisis de los actores y las transacciones en el Subsistema de cacao en la región San Martín

### 4.2.1 Principales actores del subsistema

El subsistema de cacao de la región San Martín presenta diferentes etapas o procesos: provisión de insumos, producción, poscosecha-acopio, transformación-industrialización y comercialización. En estos procesos están involucrados varios actores como ser: proveedores de insumos, productores individuales, asociación de productores, cooperativas, intermediarios, empresas acopiadoras, empresas transformadoras o industria nacional, empresas exportadoras y organismo públicos y privados; Todos bajo un determinado ambiente institucional (ver gráfico 2).

**Gráfico 2:** Subsistema de cacao de la Región San Martín



Fuente: Adaptado de GORESAM, 2013

A continuación se describen los actores que forman parte del subsistema de agronegocios de cacao de la región San Martín, tanto para el cacao convencional y orgánico, en las diferentes etapas del subsistema.

#### a. Etapa de provisión de insumos

Los actores identificados en esta etapa son los **proveedores públicos y privados** de material vegetativo e insumos agrícolas para el manejo del cultivo de cacao, tanto para el cacao orgánico (excepto fungicidas e insecticidas) como el cacao convencional certificado. Entre ellos se encuentran los que proveen material vegetativo (plántulas,

varas yemeras, mazorcas de cacao), insecticidas, fungicidas, abonos, herramientas para manejo del cultivo.

En el año 2013 en la Región San Martín se identificaron 50 viveros certificados, ya sea para cacao convencional, cacao certificado o cacao orgánico (Huamanchumo, 2013).

Los proveedores privados de insumos agrícolas con la línea más completa y diferenciada son alrededor de 50 tiendas de agroquímicos, a los que se suman cuatro entidades de apoyo (APPCACAO, las asociaciones, las cooperativas y las empresas exportadoras); quienes además de poseer puntos de venta propios casi por toda la región, distribuyen sus productos a pequeños negocios de insumos agropecuarios.

### **b. Etapa de producción**

En esta etapa, los productores realizan la producción de cacao intercalando con otros cultivos y producción. Por ejemplo, además de cacao realizan café, maíz, crianza de ganado, etc. Esto indica el bajo nivel de especialización de los productores cacaoteros en la región.

En general se identifican pequeños productores agrícolas, dado que el 37% de los productores manejan el cultivo del cacao con extensiones menores a las 5 has., es decir, se conducen bajo sistemas de explotación familiar. El 41% tiene extensiones entre 5 y 20 has., la escala asociada a la pequeña y mediana agricultura comercial. El 22% restantes desarrollan el cultivo con extensiones mayores a 20 has., es decir con posibilidades de desarrollar una agricultura comercial intensiva; se consideran pequeños empresarios.

El número de productores de cacao asciende a 17.500 familias. De estos, el 44% son productores organizados (en asociaciones y cooperativas) y el 56% productores individuales<sup>4</sup>.

### **c. Etapa de acopio.**

En esta etapa se realiza la post cosecha (fermentación y secado), identificándose tres actores:

- **Los acopiadores individuales.-** Estos en su mayoría son los mismos productores individuales, quienes realizan de una manera tradicional la fermentación y secado; No hay un trabajo ligado a mejorar la calidad del producto.
- **Las empresas acopiadoras.-** Son las que se encargan de comprar el cacao en baba y realizan la fermentación y secado. A veces compran a los productores individuales y también a los acopiadores individuales para completar sus volúmenes requeridos por sus clientes.
- **Las cooperativas.-** Las cooperativas tienen sus propios acopiadores, mayormente son socios de la cooperativa o algún empleado de aquella. También hay algunas cooperativas que compran a asociaciones.

---

<sup>4</sup>Elaboración propia en base a PRODATU, MINAGRI, CENAGRO, Huamanchumo (2013).

Para el caso del cacao orgánico el acopio lo realizan las cooperativas y algunas asociaciones.

#### **d. Etapa de transformación.**

En esta etapa existen dos actores:

- **La micro empresa.-** Son algunos pequeños fabricantes de chocolates en la región. Mayormente compran el cacao a los productores individuales que hicieron el fermentado y acopio. Sus clientes son los supermercados regionales.
- **La pequeña empresa.-** Pequeñas fábricas de chocolate y pasta de cacao, instaladas en la región San Martín que atienden a los supermercados nacionales y también extranjero. Compran cacao convencional y también orgánico de las cooperativas, de acuerdo a los pedidos que tengan.

#### **e. Etapa de comercialización.**

Los actores involucrados en el proceso de comercialización son dos grupos básicamente: los comercializadores propiamente dichos y las cooperativas.

Dentro del grupo de comercializadores están:

- **Los intermediarios.-** Compran a los productores individuales, para que ellos abastezcan a grandes empresas exportadoras y también a industrias nacionales (cacao de baja calidad). Pagan en función del precio commodity y al contado.
- **Las asociaciones de productores.-** Son productores que se asocian para poder certificar su cacao y vender a la industria nacional, a empresas exportadoras.
- **Las empresas exportadoras.-** Acopian de distintos subsistemas de la regiones del Perú, muchas veces a los intermediarios. Representan el 63% del volumen exportado del país.
- **Los brokers.-** Compran el cacao convencional certificado de grandes empresas exportadoras y el cacao orgánico a las cooperativas. Posteriormente lo distribuyen en mercados internacionales que requieren de cacao especiales, tanto convencional y orgánico. Sus clientes son las grades fabricas chocolateras internacionales.

En el segundo grupo están las cooperativas:

- **Cooperativas Agrarias Cacaóteras.-** Son organizaciones de pequeños productores de cacao orgánico certificado; brindan servicio de capacitación y asistencia técnica en forma directa a todos sus asociados para poder acopiar y comercializar de manera directa con las industrias nacionales, brokers e industrias internacionales. Las principales cooperativas que han mostrado un buen desempeño en los últimos años son ACOPAGRO, ORO VERDE Y AGROINDUSTRIAL TOCACHE.

#### **Organismos públicos y privados involucrados en el subsistema de cacao de la Región San Martín.**

Trabajan en coordinación con el Ministerio de Agricultura y Riego de Perú. Estos organismos son: el Instituto Nacional de Innovación Agrarias (INIA), Instituto de



Investigación de la Amazonia Peruana (IIAP), Instituto de Cultivos Tropicales (ICT), Asociación de Productores de Cacao (APPCACAO), Centro de Investigación Tecnológica del Cacao (CITECACAO), Universidades Nacionales y privadas, Gobiernos municipales y regionales, PROMPERU, USAID-ACP, Programa de desarrollo alternativo, USAID – TechnoServe, Agencia Alemana, Desarrollo y vida sin drogas, Región exportadora - Cooperación Suiza, Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA, Gobiernos regionales - mesas técnicas, Cooperativas agrarias cacaoteras, Pequeñas empresas - Sociedades Anónimas, Asociaciones de productores, AGROIDEAS, entre otras.

#### **a. Centro de Innovación Tecnológica de Cacao.**

Es una dependencia del Ministerio de la Producción de Perú, que busca fomentar la capacitación, la competitividad, las buenas prácticas, la gestión empresarial y el liderazgo, así como el desarrollo productivo local y el incremento en los índices de empleo que permitan sentar las bases para desarrollar el subsistema de cacao. Intenta desarrollar capacidades de los actores, facilitando el acceso al mercado nacional e internacional, fortaleciendo la investigación, innovación y desarrollo sostenible y su fortalecimiento institucional del CITECACAO. Brinda servicios de laboratorio de control de calidad del grano y asistencia técnica.

Por el momento, debido al porcentaje de productores individuales (56%), ha resultado difícil que este organismo haya podido cumplir satisfactoriamente sus objetivos.

#### **b. Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA)**

Es un organismo también público adscrito al Ministerio de Agricultura y Riego, responsable de diseñar y ejecutar la estrategia nacional de innovación agraria. Fue creado con el objetivo de promover y ejecutar diversas actividades que faciliten el desarrollo y fortalecimiento de la innovación orientado, especialmente, a la inclusión social de los pequeños y medianos productores.

Esta organización ha trabajado en la elección y multiplicación de material genético, también en el pos cosecha del cacao. Pero sus investigaciones no han sido del pleno difundidas y transmitidas a los pequeños productores.

Si bien los esfuerzos en la investigación, desarrollo y extensión son muchos, éstos se han implementado de manera desarticulada. Los proyectos desarrollados son dispersos, heterogéneos y transitorios en muchos de los casos, es decir, que hasta la actualidad no se ha establecido una estrategia conjunta entre productores individuales y empresas que trabajan en coordinación con productores e instituciones de apoyo para establecer alternativas que permitan seguir mejorando los procesos y por ende potenciar el sector.

#### **c. Instituto de cultivos tropicales (ICT)**

Es una asociación profesional de derecho privado, que tiene como actividad principal la extensión agraria, la investigación de cultivos y el desarrollo de mercado en la Amazonia Peruana. Para ello cuenta con: estaciones experimentales y laboratorios de sanidad vegetal, suelos, aguas, foliares y biotecnología debidamente equipadas. Además cuenta con una red de parcelas de agricultores para la realización de investigación

aplicada y participativa. Brinda servicios de laboratorios y asistencia técnica relacionados con el cultivo de cacao.

Tampoco ha logrado articular satisfactoriamente con los actores del subsistema de la región San Martín, si bien es cierto desarrolla bastantes investigaciones, las mismas no han sido difundidas en la región.

#### **d. AGROIDEAS**

Es una entidad pública de MINAGRI orientada como una plataforma de apoyo las organizaciones de pequeños y medianos productores, para acceder a los fondos no reembolsables para la inversión en activos y servicios especializados en cualquier etapa del sistema de agronegocios.

#### **4.2.2 Estructuras de gobernanza y costos de transacción.**

A continuación se describe brevemente la forma con la cual se resuelven las transacciones entre los actores antes mencionados.

En el SSAG del cacao de San Martín coexisten básicamente dos estructuras de gobernanza: mercado y formas híbridas (contratos), basadas en el tamaño y poder de negociación de los actores.

La estructura de gobernanza híbrida es la predominante en las diferentes relaciones entre los actores, sobre todo cuando hablamos de las cooperativas dedicadas al cacao orgánico. A pesar de que en su mayoría los contratos no son estrictamente formales, sino compromisos y convenios a plazo, cada cooperativa esta apalancada por relaciones estrechas de confianza y credibilidad.

Además, se observan bajos niveles de asimetría de la información, y buenas relaciones entre los actores. También, el conocimiento entre los actores y el sentido de cooperación desarrollado en subsistema. Esto se debe a que al existir una alta frecuencia de transacciones entre las partes, genera que existan bajos niveles de costos de transacción.

Sin embargo, los productores individuales no asociados realizan la transacción vía mercado spot, tanto en las relaciones de aprovisionamiento de insumos como comercialización de producto.

En cuanto a la comercialización del cacao, los productores individuales no asociados venden el cacao directamente a los intermediarios, siendo “tomadores de precios” netos, debido a su bajo poder de negociación. Esto se debe a los bajos volúmenes de comercialización que tienen los productores, el bajo nivel de información de precios y la lejanía a los centros de acopio. En este caso, las negociaciones son individuales, dependiendo de la habilidad de cada individuo, el precio y condiciones pactadas.

La frecuencia es baja, hay una gran cantidad de intermediarios (se puede escoger) y los activos específicos no son valorados por los compradores, a pesar de que muchas veces los productores han desarrollado correctamente el proceso de fermentación y secado. Por lo tanto, la incertidumbre también es alta y los costos de transacción son elevados.

Por otra parte, en las asociaciones predominan dos estructuras de gobernanza. Estructura de gobernanza híbrida para las transacciones con los productores; estos están

alineados por la alta frecuencia, altos activos específicos (cacao con certificaciones, buen manejo de fermentación y secado) y baja incertidumbre respecto a la calidad de los granos. Para la comercialización se utiliza la estructura de gobernanza mercado, aunque algunas veces hacen contratos con algunas empresas exportadoras. Esto lleva a que existan altos niveles de incertidumbre en la comercialización de los productos terminados, impactando en el precio y en costos de transacción.

Todo esto genera también **altos costos de transacción** para las asociaciones, y mucho más si en promedio hablamos que no todas se dedican al cacao orgánico, esto les quita aún más el poder de negociación.

### 4.3 Principales perturbaciones

Las principales perturbaciones en el subsistema de agronegocios de cacao en la región de San Martín se resumen en: la crisis 1990 y la ausencia de créditos en el sector agrícola; tenencia de la tierra; presencia de nuevos competidores en el sistema; centralización de proveedores de insumos, cambios en la demanda internacional; acceso a tecnología y capacitaciones; deficientes relaciones con las universidades y aprovechamiento de los organismo públicos y privados, nuevos negocios ambientales, infraestructura para transporte deficiente.

Después de la fuerte crisis de recesión económica del gobierno de Alan García, el gobierno de Fujimori en 1990 cerró el Banco Agrario (entidad financiera pública), que hasta ese entonces permitía acceder a financiamiento por la intermediación de las cooperativas. Esto provocó la inaccesibilidad de créditos y financiamientos frente a un escenario de bajos precios del cacao en el mundo (Humanchumo, 2013).

Desde ese entonces el acceso a crédito para el sector agropecuario es muy limitado, y mucho más cuando se trata de **pequeños productores** que no están asociados, sumado a esto que no tienen un mercado seguro para sus productos, que sea rentable para poder pagar los créditos (Humanchumo, 2013).

Otra restricción que enfrentó la pequeña agricultura de cacaoteros es la informalidad de la tenencia de tierra. Esta situación constituye una limitante para que los productores accedan a créditos formales a tasas menores, ya que no cuentan con las garantías del caso (Humanchumo, 2013).

El incremento de áreas de cultivos y los precios atractivos del cacao causó la aparición de empresas cacaoteras nacionales e internacionales en la región San Martín, con la finalidad de comprar cacao directamente a los productores, restando poder de compra a las cooperativas (Ríos, 2014).

Esto también impactó en la aparición de nuevos intermediarios en el área de acopio y comercialización. Por ello, los intermediarios tradicionales actualmente se dedican al cacao para el mercado interno o bien para exportación tipo commodity. Complementariamente, estos nuevos jugadores compiten con las cooperativas pagando al productor al contado, perjudicando aún más el poder de compra y retención de productores organizados (Humanchumo, 2013).

Acerca de los proveedores de insumos básicos para la producción, los más complementados están la ciudad de Tarapoto, siendo una perturbación más para los

pequeños productores, ya que aumentan los costos para adquirirlos -transporte- (Humanchumo, 2013).

Otro elemento a tener en cuenta es una mayor demanda del consumidor (sobre todo aquellos de mayor poder adquisitivo) en productos que sean saludables y que su origen sea conocido (trazabilidad). En el caso del grano de cacao como insumo (ejemplo de chocolates), estos exigen principalmente que debe ser producido de una manera social y ambientalmente responsable (certificaciones). O en el caso de mezclas, estos productos deben contener un alto contenido de este cacao y muy poca cantidad de otros ingredientes que puedan ser dañinos para la salud (González Apolo, 2013)

Esto ha llevado a un aumento del consumo de cacao en muchos países. En Australia, Japón, Federación Rusa, Croacia, Suiza y Noruega se ha incrementado el consumo per cápita de cacao orgánico en grano, también mercados interesantes como China y Japón presentan una tendencia creciente de consumo de chocolate y por tanto se incrementa la demanda de las importaciones del cacao en grano (Ríos, 2014).

Hay que tener en cuenta que para poder lograr atender estas nuevas demandas (orgánicos, certificaciones, etc.) los pequeños productores individualmente no podían realizarlo, debido a los elevados costos que generarían implementarlos y a la ausencia de coordinación del sistema de abastecimiento. De ahí la importancia de las asociaciones y cooperativas que se han creado en los últimos años.

Una limitación frente a esta demanda es la escasa disponibilidad de material genético certificado con altos estándares de calidad, con buenos niveles de productividad y resistencia a plagas y enfermedades. Tampoco existen manejos más optimizados en el campo y poscosecha del cultivo. Además, hay poco interés por parte de las universidades y organismos de investigación agraria para este cultivo (Rodríguez, 2014).

## CAPÍTULO V: ESTUDIO DE CASO “COOPERATIVA AGRARIA CACAOTERA ACOPAGRO”.

### 5.1 Introducción

En el año 1990, el narcotráfico y la presencia de grupos armados subversivos en algunas regiones de Perú generó una fuerte crisis socioeconómica. Ante esta situación, el Programa de Desarrollo Alternativo de las Naciones Unidas impulsó la organización de los productores de Juanjui en comités, vinculado a la ya existente cooperativa agraria Tocache.

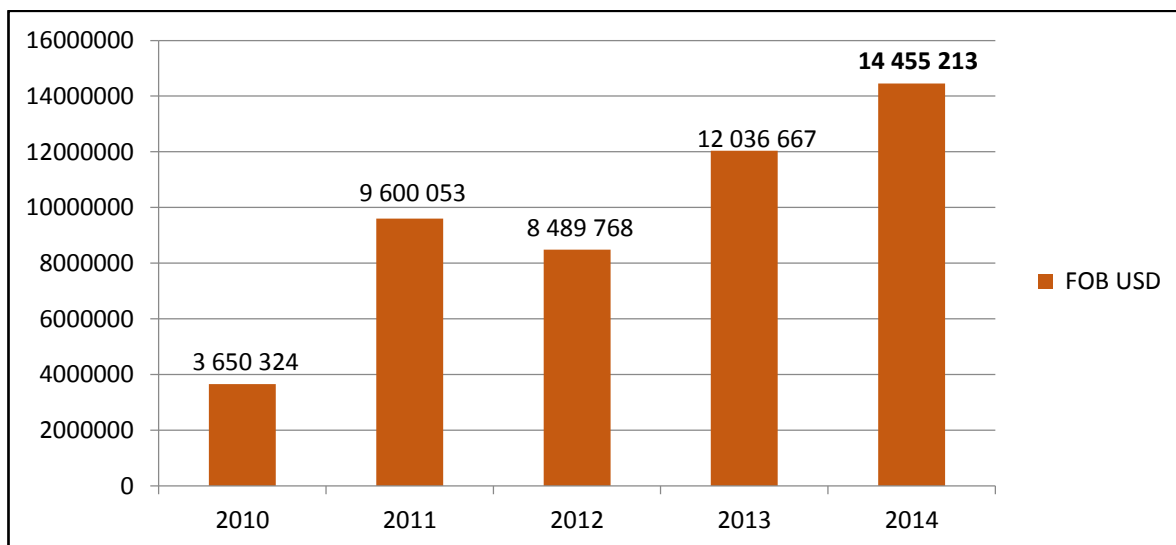
Dos años después, la UN (Naciones Unidas) impulsó y financió un programa integral del cultivo de cacao, basado en la asistencia técnico-productiva, crédito para acopio, comercialización, y fortalecimiento organizacional. Ello permitió la fundación de la “Asociación de Productores de Cacao”, agrupando varios comités de productores en el Huallaga central.

En el año 1997, luego de un análisis profundo del modelo organizacional de esta asociación, se impulsó la creación de la cooperativa agraria cacaotera ACOPAGRO Ltda., con un enfoque empresarial, y con el objetivo de mejorar la comercialización del cacao.

Desde entonces ACOPAGRO se apalancó y recibió apoyo técnico y financiero de parte de distintos organismos nacionales e internacionales (AVSF-CICDA, PDA-USAID, SNV, VOLENS, ITDG), así como también del gobierno regional de San Martín. Además, contó con el apoyo del Programa de Desarrollo Alternativo (PDA-USAID), instalando alrededor de 6.000 nuevas áreas de cacao en la zona del Huallaga central.

Esta cooperativa actualmente es la primera productora y exportadora de cacao orgánico de Perú, abarcando el 33% de la exportación nacional, exportando en promedio el 95,6% de su producción. En el año 2014 tuvo una exportación de 14 millones dólares en valor FOB, representando un 20% más con respecto al año 2013 (ver Gráfico 3).

**Gráfico 3:** Evolución de las exportaciones de ACOPAGRO en valor FOB USD.



Fuente: Elaboración propia a base de datos de PROMPERU 2015.

## 5.2 Actores en el subsistema de cacao orgánico ACOPAGRO.

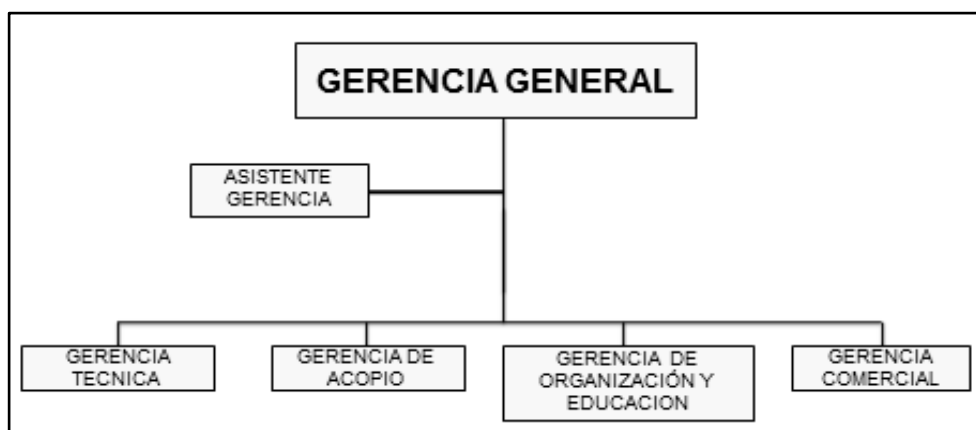
Los actores involucrados son: la cooperativa, los proveedores de insumos, los productores (socios), los acopiadores, las universidades, el gobierno regional de San Martín, los importadores o brokers y las industrias chocolateras internacionales.

### a. ACOPAGRO

La principal función es coordinar el acopio, realizar la post cosecha y comercializar el grano. Para ello cuenta con infraestructura y servicios de logística.

Su organización está conformada por un gerente general y las gerencias de línea con sus respectivas áreas (ver gráfico 4). Se debe destacar que en todas estas dimensiones existe un efecto de feedback. La relación con los socios no se limita al campo de la dimensión asociativa, sino que la dimensión empresarial está también estrechamente ligada al productor.

**Gráfico 4:** Organigrama general de la cooperativa ACOPAGRO



Fuente: Ríos (2014).

Las relaciones de ACOPAGRO con los actores involucrados son positivas, por el alto grado de compromiso y confianza. En ese sentido, se puede inferir la creación de valor a través de la renta relacional. ACOPAGRO orienta las estrategias de la cooperativa hacia todos los socios, coordinando con los actores clave y mejorando cada vez la gestión comercial.

### b. Proveedores de insumos

Estos son los que proveen de insumos para la producción y el material de empaque: insecticidas, sacos (de yute), bolsas, cajas y etiquetas para las diversas etapas del proceso productivo. Se cuenta con un proveedor para cada uno de estos productos estratégicos de la cooperativa. En su mayoría son actores locales, y cuentan con certificaciones de sus productos a fin de poder garantizar la producción orgánica.

### c. Productores

ACOPAGRO cuenta con 2.020 familias asociadas. Los productores se encuentran agrupados en cada uno de los comités regionales.

Además de cacao, realizan también una agricultura complementaria, es decir a parte del cultivo de cacao se dedican otras actividades como el cultivo de café, cultivo de maíz, crianza de ganado, etc.

La mayoría son pequeños productores. Cuentan con una superficie menor a 5 has., similar a la superficie promedio de los productores de la región.

Tienen un elevado grado de confianza entre ellos, por lo que existe apoyo mutuo en las tareas de campo. Además, se mantienen comunicados mediante las continuas sesiones en sus comités y las capacitaciones realizadas por ACOPAGRO.

#### **d. Acopiadores**

Son un nexo entre la cooperativa y los socios. En su mayoría es un productor designado por la asamblea de delegados en coordinación con la gerencia de acopio de ACOPAGRO.

Reciben la mercadería de parte de los productores a fin de poder fermentar y secar el caco y luego la entregar a la cooperativa el producto pronto para exportar. En este sentido, es importante mencionar que ellos solo administran activos de la cooperativa, pagando el precio al productor en función de la calidad que les designa ACOPAGRO.

Son capacitados por un técnico de acopio de la cooperativa, quien les enseña el método de fermentación y de secado.

#### **e. Las universidades**

A través de ACOPAGRO realizan trabajos de investigación para mejorar los rindes, adecuar mejores semillas en los campos, evaluar el material genético y mejorar el beneficio en la transformación de los granos.

Además, las universidades están encargadas de difundir las capacitaciones y las investigaciones científicas en coordinación con organismos tales como INIA, ICT, ITC, etc.

ACOPAGRO busca firmar convenios con universidades públicas contribuyendo a la investigación y el desarrollo de este cultivo en la Región San Martín. Dentro de estas universidades está la Universidad Nacional Agraria de la Selva, la Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza y la Universidad Nacional de San Martín.

#### **f. Gobierno Regional de San Martín**

Es un actor clave para el desarrollo de esta cooperativa. Indirectamente, está ligado por medio de la Mesa Técnica del Cacao (organismo público interdisciplinario), como así también con el programa de Desarrollo Sostenible de Cultivos Alternativos del gobierno regional.

#### **g. Los brokers**

La distribución en el mercado externo es parte realizada vía brokers. Estos son los que en el mercado exterior distribuyen a industrias chocolateras, donde una vez transformados expenden estos productos a un precio mayor.

Para algunos mercados, como es el caso de EE.UU., no hay brokers; la transacción se da directamente con la industria chocolatera.

#### **h. Industrias chocolteras**

Estas industrias son las que transforman el grano de cacao en chocolate en los mercados destino y los ponen en los supermercados y tiendas más exclusivas de chocolate del mundo.

#### **i. Organismos de apoyo, nacionales e internacionales**

Estas son organizaciones que apoyan el cultivo del cacao y otros cultivos alternativos, el cual se da de distinta manera, por ejemplo: material genético especializado, préstamos sin intereses, préstamos no reembolsables, etc.

Dentro de estos esta INIA, AVSF-CICDA, PDA-USAID, SNV, VOLENS, ITDG AGROIDEAS, ICT;

Aunque hay algunos esfuerzos iniciales en el subsistema de cacao, entre los que se destacan la conformación de la mesa técnica del cacao, CITECACAO, convenios con las universidades, aún prevalece alguna desarticulación entre la investigación realizada principalmente por instituciones académicas y de investigación (institutos, INIA, ONG, etc.).

Estas entidades están relacionadas con la Cooperativa ACOPAGRO, pues ya han desarrollado muchos trabajos de investigación y más coordinaciones de índole productiva, pero siguen cada vez tratando de mejorar estas relaciones.

### **5.3 Adaptación y estrategias en el negocio de cacao.**

A partir de las distintas perturbaciones mencionadas en el capítulo anterior, los productores de cacao debían diferenciar el producto a fin de poder competir en el mercado internacional. Para ello promovieron la producción cacao orgánico, aprovechando las ventajas comparativas de la región San Martín.

Por otra parte, el hecho de contar con un activo altamente específico llevó a la necesidad de que ACOPAGRO se convierta en un nexo coordinador de este subsistema, aliándose estratégicamente con actores claves como por ejemplo GORESAM, universidades, USAID, PROMPERU, etc.

Por lo tanto, ACOPAGRO tuvo desarrollar una innovación organizacional que permita sustentar la estrategia colectiva, y que facilite adaptarse rápidamente a las más importantes perturbaciones y generar nuevas estrategias.

#### **a. Innovación en el ambiente organizacional**

La innovación organizacional de ACOPAGRO fue la estricta coordinación de transacciones e información con todos los actores que conforman su red. De esta forma desarrolla distintos modos contractuales con los proveedores de insumos (material genético, sacos de yute, fertilizantes y agroquímicos), con los brokers, con las industrias chocolteras internacionales y con los productores asociados de cacao de la región.



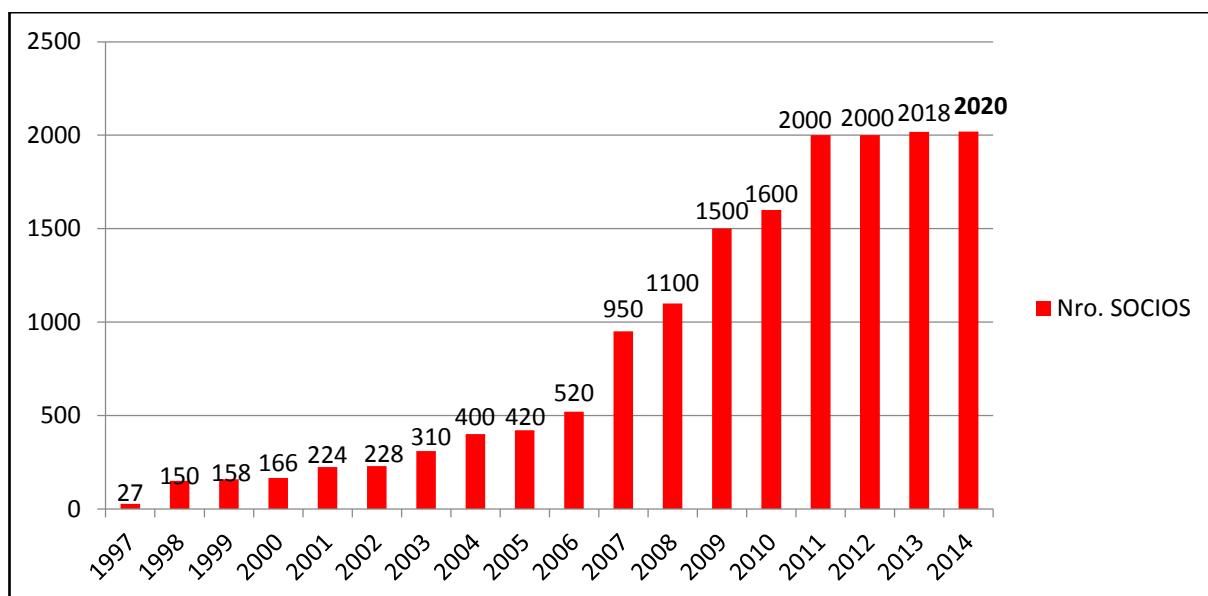
Esto se apalanca en los 58 comités locales, agrupados en 37 comités centrales, ubicados en las provincias de Mariscal Cáceres, Bellavista, Huallaga y Picota en la región San Martín. Se destaca que “... aunque los Comités de productores existen desde los orígenes de ACOPAGRO, su organización efectiva y formal de estos, vinculados a la cooperativa, es relativamente reciente, desde el año 2010” (en base a la entrevista con el gerente general de ACOPAGRO).

Cada comité tiene una junta directiva, compuesta de un presidente, un secretario, un tesorero, un vocal y/o fiscal y un acopiador. Actualmente, cada comité tiene su propio reglamento y organiza las elecciones en coordinación con el consejo electoral. Se destaca que las elecciones del delegado, directivo y acopiador están supervisadas por ACOPAGRO. El delegado también es un cargo muy importante en la cooperativa porque es el lazo de coordinación entre ACOPAGRO y los socios, y se distribuye la información a través de ellos.

A modo de ejemplificar su importancia, la asamblea de delegados de noviembre de 2013 aprobó la formulación de un “*plan estratégico ACOPAGRO al 2021*”, y fue la asamblea de marzo del 2014 la que aprobó su implementación, considerándose así esta cooperativa con alto nivel de organización y capacidad para coordinar. Dicho plan estratégico fue de gran ayuda para la elaboración de esta investigación.

Este conjunto de acciones de índole organizacional ha generado un ambiente en el cual ACOPAGRO permite alimentar de conocimientos a los acopiadores y productores de las exigencias hacia a donde apunta su estrategia para llegar a sus mercados, lo que conlleva a una mejor relación entre los actores. Es por ello que se generó un crecimiento del número de asociados de 27 productores en el año 1997 a las actuales 2020 familias (ver gráfico 5).

**Gráfico 5:** Número de socios de ACOPAGRO, periodo 1997-2014



Fuente: Gerencia de Organización-ACOPAGRO, 2014

**b. Incentivos económicos a socios**

Otro aspecto ligado a la adaptación de ACOPAGRO fue diseñar mecanismos y políticas de incentivos económicos a sus socios. A continuación se detallan dichos incentivos.

**Reintegros y utilidades.-** A mediados de 1990, prevalecía en los socios incertidumbre, desconfianza y poca credibilidad, debido a que eran los primeros años de las exportaciones de la cooperativa, y el incentivo económico estaba en función de las ventas. Posteriormente la política de incentivo a los socios de ACOPAGRO ha sido un factor determinante para el nivel de confianza y compromiso de ellos por su organización. ACOPAGRO genera un incentivo al productor (remanente) de 0.10 nuevos soles por kilo de cacao, el cual luego pasó a 0.20, 0.30 y 0.50. Ello ha ido mejorando constantemente, y actualmente el incentivo de S/0.60 (0.20 centavos de dólar aprox.) por kilo de cacao. Ello alivia en parte el problema de la espera por el pago.

**Precios competitivos.-** Los precios pagados a los socios están en función del mercado mundial y la bolsa de valores. El precio pagado directamente al socio por kg de granos secos (40% del peso fresco) aparentemente puede ser igual a los que pagan el intermediario; pero hay que sumar los reintegros. En la actualidad la cooperativa compra el grano de cacao a precios internacionales, y distribuye sus utilidades entre sus asociados. Los reintegros a sus socios se llevan a cabo de acuerdo con la utilidad de la cooperativa. Estos reintegros son dados en dos pagos: en diciembre (navidad) y en marzo (escolar); el importe depende de las utilidades y de la certificación de los socios. Pese a lo indicado, el 21,4% de los socios desean que se mejore el precio del cacao. Esto significa tener un precio más competitivo que el de los intermediarios, aparte de los reintegros. Pero significa también, garantizar un precio mínimo, particularmente durante el pico de producción. Además, algunos socios han sugerido buscar más mercados seguros y pagar más el cacao de clones de alta calidad.

**Créditos a baja tasa de interés.-** ACOPAGRO otorga créditos a sus socios con más de un año de antigüedad a baja tasa de interés (1,7% contra 3,5 a 5% mensual en los bancos comerciales). El crédito se otorga a los “buenos socios”, es decir, a los socios que tienen buenos antecedentes, que están al día en sus pagos, que entregan sus granos y que asisten a las reuniones y capacitaciones frecuentemente. El importe del crédito está de acuerdo con la producción de los socios con un máximo de 10.000 Nuevos soles (en estos también se consideran a los productores que no tienen títulos sus tierras).

**Seguro de accidentes y de enfermedades graves.-** En realidad, es un crédito más que un seguro. Se destina para accidentes naturales graves en las parcelas (fuego, inundación) y también para la salud de los socios. El importe es de 300 nuevos soles (100 dólares aprox.) hasta 1500 nuevos soles (500 dólares aprox.), con una tasa de 0,5%. Se debe reembolsar mensualmente en un año. Además ACOPAGRO incentiva a socios precalificados mediante el seguro universitario, y los premios y sorteros.

### **c. Adopción de técnicas agrícolas**

Con las constantes capacitaciones, la gran mayoría de productores lograron adecuarse a buenas prácticas agrícolas. Se estima que actualmente el 65% de los socios realizan prácticas de manejo en sus fincas de cacao, adoptando técnicas modernas para obtener un producto de calidad, por el cual ACOPAGRO tiene prestigio internacional. Por ejemplo, control fitosanitario, remoción de frutos y abonamiento, aplicaciones de bioles, y compost, etc. Todo ello complementado con aplicación de productos específicos a

nivel foliar y suelo, que permiten el mejoramiento del cultivo a nivel de la floración, estado sanitario, fructificación, emisión de nuevos brotes, etc.

Por otra parte, un 70% de los productores realiza adecuadamente su programa de podas de formación, mantenimiento y con densidades de siembra de más de mil plantas por hectárea.

Pese a los avances logrados en la última década, aún se observa (en menor cantidad) la falta de adopción de nuevas tecnologías, especialmente las relacionadas con el abonamiento orgánico y riego, con fines de aumentar la productividad.

#### **d. Productividad del cultivo del cacao.**

Los socios de ACOPAGRO tienen una producción promedio 880 a 1200 kg/ha. Este valor es un 58% superior al promedio nacional. En una encuesta realizada el 2013, con una muestra de 10% de los socios de ACOPAGRO, cada socio tiene en promedio 1032 kg/ha/año, lo cual confirma que se está superando los rendimientos óptimos mínimos requeridos.

Se destaca que hace una década los rendimientos promedios de cacao de los socios de ACOPAGRO se estimaban en 350 kg/ha. Debido a las innovaciones organizacionales y tecnológicas mencionadas se logró un aumento el rendimiento promedio.

#### **e. Desarrollo de capacidades de los acopiadores.**

Cuando se trabaja la trazabilidad del producto, el acopiador debe manejar un programa de acopio y tener claro de la procedencia del cacao. El acopiador es el garante de la calidad del grano. Por lo tanto, debe manejar instrumentos como termómetro, higrómetro, guillotina, y tener competencias para análisis de fermentación, con conocimientos básicos de los cambios bioquímicos que se dan en la fermentación.

En la búsqueda de cacao de calidad, ACOPAGRO decidió comprar cacao en fresco (baba). Ello ha implicado el desarrollo de esfuerzos importantes para la capacitación de los acopiadores, a fin de que conozcan las buenas prácticas en el campo y sobre todo los análisis sensoriales. Hoy tienen mayores conocimientos en el manejo post cosecha, realizan controles de temperatura y de análisis durante la fermentación, secado y almacenamiento de los granos de cacao.

Pero el desarrollo de capacidades en forma sostenida no es una tarea rápida ni sencilla. Según la opinión de los especialistas que participaron en la formulación del plan estratégico al 2020, pese a los importantes logros, ACOPAGRO aún requiere estandarizar cada vez más la calidad del grano en todos los centros de acopio.

#### **f. Módulos de beneficio.**

ACOPAGRO ha venido instalando e implementando módulos de beneficio conforme a las exigencias de los clientes que iban ganando en el mercado internacional. Es aquí donde se instalan los acopiadores.

Hasta hace una década los socios fermentaban su cacao individualmente, algunos en sacos, otros en rumas y algunos tenían pequeños cajones habilitados por ADEX. Por

entonces, no tenían conocimientos avanzados sobre manejo de cultivo y en la post cosecha. No conocían a profundidad los temas de análisis físico y sensorial del cacao.

Posteriormente, la cooperativa empezó a implementar módulos centralizados tipo escalera, con protocolos de fermentación traídos de Ecuador para cacao CCN-51. Actualmente se cuenta con 68 centros de acopio centralizados de pequeñas capacidades (1 a 10 Tn mensuales), medianas (10 a 15 Tn mensuales) y grandes (20 a más Tn mensuales). Sin embargo, estos aún son insuficientes debido al incremento de la producción de los socios. Hay aún deficiencias de equipos para el control de calidad de granos y proceso de beneficio.

#### **g. Certificaciones orgánicas del cacao y otras certificaciones.**

Frente a lo dicho, ACOPAGRO, como empresa líder en la exportación de cacao orgánico, enfoca principalmente en la exportación de su producto a nichos de mercado con comercio justo y con certificación orgánica. Los clientes están cada vez más interesados en los en sistemas de trazabilidad e inocuidad del producto de exportación de ACOPAGRO.

Cabe resaltar que ACOPAGRO cuenta con certificaciones internacionales, las cuales respaldan el cacao altamente diferenciado que ofrecen. Las certificaciones son: USDA NOP EE.UU, Certificación JAS, Programa Símbolo de Pequeños Productores (SPP), Certificación Rainforest Alliance, FAIRTRADE.



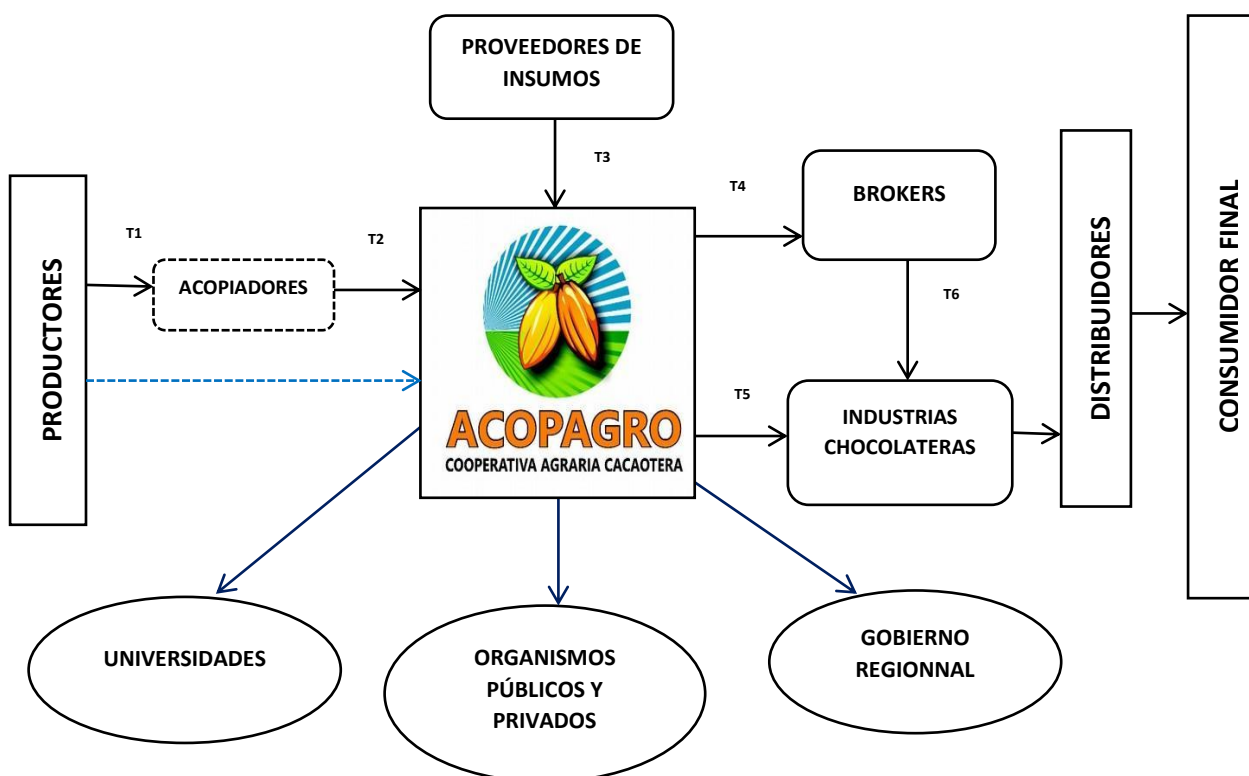
Además, la cooperativa viene realizando el trabajo de impulsar la adopción del modelo agroforestal "cacao de alto rendimiento" asociado con especies comercializables de plátano o banano, jebe y árboles maderables. Esto se constituye en el medio eficaz para mejorar la actividad cacaotera al nivel de los agricultores de las principales zonas cacaoteras del país", particularmente del ámbito de influencia de ACOPAGRO.

Por otra parte, a diferencia de hace dos décadas, hoy existe un compromiso creciente por los negocios ambientales. ACOPAGRO conoce de esta corriente ambiental y la está aprovechando progresivamente. Sin embargo, aún hace falta que todos sus socios muestren compromiso y conciencia especialmente con el proyecto de reforestación.

#### **5.4 Estructuras de gobernanza y costos de transacción como adaptación a las perturbaciones.**

En esta parte del trabajo se describen y analizan las transacciones entre los diferentes actores del subsistema. Tomando a las transacciones como unidad de análisis, se aborda cada interfaz del subsistema, a través de la caracterización de sus atributos: activos específicos, frecuencia e incertidumbre, y la definición de la estructura de gobernanza para resolver la transacción (ver gráfico 6).

**Gráfico 6:** Subsistema de la cooperativa agraria cacaotera ACOPAGRO



Fuente: Elaboración propia

### Transacción productor – acopiador (T1)

En esta interfaz se considera al acopiador como un intermediario en la transferencia del derecho de propiedad entre la cooperativa y el socio (productor), pues el acopiador es el encargado de hacer la recepción de la materia prima, la fermentación y el secado antes de ser llevado al almacén general de ACOPAGRO.

La estructura de gobernanza entre estos dos actores es la **forma híbrida** a través de contratos informales y sus atributos se analizan de la siguiente manera:

El nivel de **especificidad** es alto dado que el cacao que se comercializa tiene certificación orgánica y es del tipo de variedad aromático. La especificidad es alta dado que los productores han incorporado conocimiento y técnicas de producción ad hoc a fin de producir este tipo de cacao.

La frecuencia es **alta**, dado el socio “únicamente” entrega y/vende a ACOPAGRO. Todos los días hay entregas de cacao en los centros de acopio, algunos meses más que otros; esto permite que esta transacción sea recurrente creando un alto nivel de comunicación y confianza entre ambos actores.

La incertidumbre **baja** con respecto a la calidad. Esto se logró por las capacitaciones al productor por parte de ACOPAGRO, el control en los insumos utilizados por los productores, normas del buen manejo de insumos permitidos, trazabilidad, buenas prácticas agrícolas (BPA), aseguramiento de calidad del producto y supervisiones técnicas de las dosificaciones utilizadas.

En cuanto al precio pagado a los productores existe también una **baja** incertidumbre, ya que cuentan con incentivos y reintegros por ser orgánicos, en función de lo que se estipula en el contrato.

Es importante saber que en esta transacción los actos de **oportunismo** por parte del productor es remediado con las normas y el enforcement adecuado de la cooperativa (arreglos micro institucionales). Ante el no cumplimiento de las normas se castigaba en el pago. De esta manera, la cooperativa impulsaba una correcta coordinación, controles e incentivos necesarios para contar con bajos niveles de costos de transacción.

Un productor tiene designado su centro de acopio y este es el único adonde llevará su producto (cacao en baba). El acopiador en muchos casos viene a ser un productor, el cual es designado por su comité respectivo, pero la estructura del acopio pertenece a ACOPAGRO. Este incentivo contribuye a que cada vez el productor quiera mejorar sus campos en tecnología o mayor inversión en nuevas plantaciones de cacao.

### **Transacción acopiador – ACOPAGRO (T2)**

Los acopiadores son autorizados por ACOPAGRO para el manejo de los activos, es decir pagan el precio que la cooperativa les ordena y administran ellos el dinero. La estructura de gobernancia para esta transacción es también la **forma híbrida** con **contratos informales**.

Los activos específicos son **muy altos y del tipo idiosincráticos** (Williamson, 1999) por ser un producto orgánico y con características de calidad propias de la cooperativa que se sumaron al del productor, como son el manejo adecuado en la fermentación (controles de tiempos y temperaturas de remoción), la forma de secado y el correcto almacenamiento.

La frecuencia es **alta**, ya que existe entrega quincenal o mensual considerando que hay meses de más producción que otros, pero “siempre” la entrega y/ o venta es a ACOPAGRO. Durante este tiempo se crea comunicación y recepción de información por parte de la cooperativa que luego será transmitida al productor, tanto en rendimientos, precio, calidad y otros aspectos importantes para el sostén del negocio.

La incertidumbre es **baja** con respecto a calidad; las constantes capacitaciones al acopiador en manejo de post cosecha de cacao -fermentación y remoción del grano, secado- por parte de la cooperativa han permitido desarrollar esto. Además, existen controles estrictos al ingreso del almacén general de ACOPAGRO, los cuales son comunicados a los productores a raíz de los análisis de calidad y rendimientos.

Existen salvaguardas en calidad que están plasmados en los procedimientos del muestreo y control de calidad por parte de ACOPAGRO. Que evitan cualquier acto de oportunismo, reduciendo los costos de transacción.

Para esta transacción el incentivo que implementa la cooperativa es por volumen acopiado y calidad. Los acopiadores son premiados por la cooperativa, esto no quiere decir que compiten entre acopiadores, ya que el coordinador (ACOPAGRO) delimita los acopios en comités para cierto número y zona geográfica respectiva de productores.

### **Transacción proveedores de insumos – ACOPAGRO (T3)**

La provisión de insumos básicos para la producción y acopio es gestionada por la cooperativa, y entregadas a los productores en forma de préstamo, sin ningún interés, que luego son descontados en su pago por producción.

Aquí también se tiene mucho en cuenta la calidad de productos, ya que serán destinados para producción orgánica y estas tendrán que ser certificados por una empresa privada. Esto habla del alto nivel de especificidad que tienen los activos en esta transacción.

Para la empresa que provee los sacos de yute, la transacción tiene frecuencia **alta** (se entrega mensual por parte de un solo proveedor), con un nivel de incertidumbre **bajo**, debido a que siempre cumple con las exigencias o pedidos llevando a una estructura de gobernanza de **forma híbrida** con contratos formales<sup>5</sup>.

Con respecto a los insumos químicos, la cooperativa también tiene contratos formales (estructura de **gobernanza de forma híbrida**) con salvaguardas que contribuyen a un nivel **bajo** de incertidumbre, el activo específico es considerado **medio** y la frecuencia con esta empresa es **media u ocasional** (se entrega quincenal y a veces se cambia de proveedor).

#### **Transacción ACOPAGRO – broker (T4)**

Aproximadamente el 60% del total exportado por ACOPAGRO se comercializa vía distintos broker. Inicialmente casi el 90% de las exportaciones se realizaron de esta manera, pero luego con nuevas estrategias comerciales y la calidad percibida por los consumidores, se fue desligando poco a poco.

La frecuencia es **media**, dado que se utilizan varios brokers, en función de las condiciones comerciales y tipo de calidad de producto solicitado. La incertidumbre es **baja** por parte de ambos debido al cumplimiento de todas las certificaciones exigidas, sumados a esto las características de calidad por parte de la cooperativa, y la seguridad de pago por parte del broker. Se adiciona también el tiempo en cumplir con los volúmenes pedidos, pues contribuyen a la baja incertidumbre. Respecto al precio, la incertidumbre también es baja, existiendo adelantos por cada pedido de exportación.

Respecto a los activos específicos, son **altos**, debido a que son productos orgánicos y han seguido un protocolo desde la siembra hasta llegar a este actor. Es por esto que ambos actores son conscientes de valorar este activo. Por lo tanto esto hace recurrir a una estructura de gobernanza de forma híbrida con contrato formal, generando así bajos costos de transacción.

#### **Transacción ACOPAGRO - industria chocolatera (T5)**

El 40% de la exportación de ACOPAGRO se comercializa directamente con la industria chocolatera. Esto es producto de las nuevas estrategias comerciales y del posicionamiento que ha ido tomando ACOPAGRO en el mercado exterior.

La estructura de gobernanza es el contrato o **forma híbrida**, lo cual lleva a bajos niveles de costos de transacción.

---

<sup>5</sup> Antes de realizar estos contratos, la transacción con la empresa proveedora de yute tenía alta incertidumbre, dada la baja calidad del insumo.

La frecuencia es **alta**, los despachos (exportaciones) son semanales siempre a la misma empresa. Esta frecuencia también vincula la información por parte de la industria en cuanto a las exigencias de calidad y volúmenes requeridos para el próximo contrato.

La incertidumbre es **baja** para ambas partes, dado que se cumplen con las certificaciones y las características de calidad exigidas por parte del proveedor y existe un cumplimiento de pago por parte de la industria chocolatera (ambos están explícitos en las salvaguardas del contrato). El precio también es pactado en contrato.

Los activos específicos son de nivel **alto**, debido a ser producto orgánico y con certificaciones para un mercado destino.

### **Transacción broker – industria chocolatera (T6)**

Hay poca información revelada en esta interface, debido al enfoque del presente trabajo. Sin embargo, por entrevistas a trabajadores de ACOPAGRO, se sabe que la transacción es de frecuencia **media** (entrega quincenal de cacao, hay pocos compradores de cacao orgánico fino), con un nivel de incertidumbre **bajo** por parte de ambos, por ser granos aromáticos que cumplen con todas las certificaciones y características de calidad exigidas (también mantienen salvaguardas entre estos actores explícitos en su contrato).

Los activos específicos son de nivel **alto** debido a ser producto orgánico y con certificaciones para un tipo de cliente.

La estructura de gobernanza es **forma híbrida** mediante contrato con las industrias chocolateras que requieren esa calidad de cacao. Derivándose en un costo de transacción de **nivel bajo**.

Para hacer un mejor diagnóstico global de las transacciones en el cuadro 3 se muestra el resumen, en donde se observan las transacciones con sus respectivos atributos, para fin de ver si están alineadas correctamente y qué niveles de costos de transacción existen en el sistema bajo estudio.



**Cuadro 3:** Resumen de las transacciones y estructuras de gobernanza de ACOPAGRO

Transacción	Atributos de transacción			Estructura de gobernanza	Alineación (costos de transacción)
	Activos específicos	Incertidumbre	Frecuencia		
<i>Productor /acopiador (T1)</i>	Alto (mixto)	Baja	alta	Forma híbrida (contrato informal)	Si (Costo Bajo)
<i>Acopiador /ACOPAGRO (T2)</i>	Alto (idiosincrático)	Baja	alta	Forma híbrida (contrato informal)	Si (Costo Bajo)
<i>Insumos /ACOPAGRO (T3)</i>	Medio	Baja	alta	Forma híbrida (contrato formal)	Si (Costo Bajo)
<i>ACOPAGRO /broker (T4)</i>	Alto (mixto)	Baja	medio	Forma híbrida (contrato formal)	Si (Costo Bajo)
<i>ACOPAGRO /industria chocolatera (T5)</i>	Alto(mixto)	Baja	alta	Forma híbrida (contrato formal)	Si (Costo Bajo)
<i>broker /Industria chocolatera (T6)</i>	Alto(mixto)	Baja	media	Forma híbrida (contrato formal)	Si (Costo Bajo)

Fuente: Elaboración propia

Se debe destacar que el trabajo comunal y colectivo es consecuencia de las adaptaciones a las perturbaciones más fuertes ocurridas para este subsistema y es sostenida por una fuerte coordinación que inicia desde la cooperativa ACOPAGRO. Para ello lo resaltante no solamente es la performance económica, sino también el desarrollo de los socios, en cuanto les permitió crear competencias y despertar habilidades que poseen para poder salir adelante. Esto ha conllevado a alcanzar solidez en las herramientas por las actividades realizadas en el tiempo.

Por lo tanto, ACOPAGRO realiza una coordinación vertical, haciendo todo esto innovador para poder adaptarse y alinear las transacciones y contar con bajos costos de transacción.

## **CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

### **6.1 Discusión**

Los sistemas agroalimentarios están atravesando fuertes cambios, producto de un escenario global cambiante. La dinámica de estos cambios y la disponibilidad de recursos en relación a la demanda han determinado que países desarrollados y economías emergentes asiáticas se conviertan en importantes importadores de materias primas y alimentos. En este escenario, una estrategia para los productores, la industria, los distribuidores y para toda la comunidad de agronegocios, es desarrollar procesos colectivos, a fin de aprovechar las iniciativas privadas para reorganizar la cadena de suministro (Ordóñez y Nichols, 2003 citado por Senesi, 2011).

Producto de las perturbaciones, ACOPAGRO ha logrado innovar organizacionalmente aprovechando la acción colectiva de los productores cacaoteros, adaptándose rápidamente a la creciente demanda de cacao orgánico fino en Europa y los EE.UU. Y fue esta acción colectiva la base de poder establecer innovaciones tecnológicas. Las certificaciones e implementación de protocolos de buenas prácticas agrícolas se desarrollaron claramente a partir de la innovación organizacional.

Según Williamson (2002) la aplicación de la óptica de la gobernanza y los contratos a la empresa permite reconceptualizarla no como una función de producción (acorde con el principio neoclásico de la elección), sino como un nexo de contratos. De esta manera, la teoría de la empresa resultante se distingue no solo de la teoría neoclásica de la empresa, sino también de la teoría de los incentivos, donde se insertan la teoría de la agencia y la de los derechos de propiedad. ACOPAGRO ha logrado una alineación en las estructuras de gobernanza (formas híbridas) y ello ha permitido reducir los costos de transacción, en comparación con el sistema de agronegocios de San Martín. Sumado a esto, la aplicación de la teoría de incentivos (precios, crédito, educación, etc.) y controles (estatutos, control de calidad, etc.) como parte de estrategias colectivas permitió un buen funcionamiento de la cooperativa.

Zylbersztajn y Farina (1999) afirman que las formas de adaptación coordinadas o estrictamente coordinadas son demandadas por la mayoría de las cadenas de oferta de “Agribusiness”; por lo cual los contratos pueden reemplazar a los ajustes del mercado. En condiciones de competencia, diseñar, implementar y gerenciar sistemas verticales estrictamente coordinados puede constituir una ventaja sustantiva. Plantean que el subsistema estrictamente coordinado (SSEC) es una forma híbrida de gobernanza, con alta capacidad de adaptación frente a grandes perturbaciones y cuando los niveles de especificidad son también altos. Todas las acciones realizadas por ACOPAGRO se orientaron a una coordinación vertical entre la producción y un eslabón hacia adelante. Su nivel de coordinación no solo es con los socios y/o productores sino también la relación permanente con el gobierno regional, las universidades, organismos públicos y privados sirvieron de soporte para el desarrollo de este cultivo y su optimización en el beneficio.

De esta manera, ACOPAGRO se ha desarrollado eficientemente, adaptándose a las oportunidades de mercado, innovando organizacionalmente, implementado tecnología, optando por sus actuales formas de gobernanza en sus transacciones, alineadas, que permiten controlar de una u otra manera la calidad y contribuir con la estrategia de la cooperativa, generando así bajos costos de transacción.

## 6.2 Conclusiones

Frente a un escenario global turbulento en cuanto a los sistemas agroalimentarios, con fuertes cambios respecto a una demanda creciente y cada vez más exigente de productos diferenciados, existen oportunidades comerciales para pequeños productores organizados en cooperativas, los cuales desarrollan subsistemas estrictamente coordinados. Tal es el caso de ACOPAGRO, la cual es una cooperativa desarrollada en la región de San Martín, con objeto de abastecer al mercado internacional exigente de un cacao fino y de aroma, que también sea orgánico.

Los productores de cacao del subsistema de agronegocios de San Martín presentaban perturbaciones, tales como: acceso a créditos, inexistencia de alianzas estratégicas con los gobiernos locales, las universidades, excesiva intermediación que generaban oportunismo en cuanto al precio del cacao que percibían los productores. Esto ocasionaba elevados costos de transacción. Sin embargo, ACOPAGRO es un claro ejemplo de trabajo colectivo y coordinación vertical, pues ha logrado innovar organizacionalmente, rompiendo el *path dependency*, a través de: créditos a sus productores, contantes capacitaciones (aspectos organizacionales), inversión en activos específicos; se conformó un SSEC, con estrategias claras y definiendo un tipo de producto en función de un mercado objetivo.

El gobierno regional de San Martín (GORESAM) ha contribuido en todo el SAG de cacao de la región. Sin embargo, fue ACOPAGRO quien mejor adaptó estrategias a fin de lograr una correcta coordinación en función de lo que el cliente demanda. A partir de esto se logró contar con un mayor número de asociados, a los que además se les otorgó beneficios, generando incentivos y controles más allá de las cuestiones formales que puedan estipularse en un contrato.

La innovación organizacional desarrollada por ACOPAGRO ha permitido también innovar en el ambiente tecnológico. Ahora los productores manejan cultivos híbridos, están adecuados al manejo de cultivos orgánicos, buenas prácticas agrícolas y hacen buen uso, control y manejo en la post cosecha mediante los sistemas de fermentación. De esta manera, logran satisfacer el exigente mercado externo y obtener mejores precios por su producto.

En cuanto a las transacciones, se aprecia que están alineadas gracias a la buena coordinación entre los actores del SSEC, lo que le ha permitido reducir los costos de transacción. Existen altos activos específicos, una incertidumbre baja y una frecuencia alta, la cooperativa desarrolla distintas formas híbridas (contratos formales e informales) como forma de asegurar el buen funcionamiento de todo el subsistema.

Todas las estrategias desarrolladas por ACOPAGRO están apalancadas por un exigente consumidor, permitiendo la inserción de su cacao en segmentos de mercado en países desarrollados que valoran aspectos ligados al comercio justo y orgánico. La acción colectiva desarrollada por ACOPAGRO es vista por sus directivos como una familia, en la que todos trabajan en conjunto. De esta manera, ACOPAGRO se considera un modelo adecuado para otras cooperativas o productores organizados dentro de los agronegocios del Perú.

## **CAPÍTULO VII: BIBLIOGRAFÍA**

- ADEX. 2013. Agroexportación peruana, motor de generación de empleo y desarrollo descentralizado. Exposición presentada en el XIII Almuerzo Agroexportador realizado en la ciudad de Lima en marzo.
- Bonoma, T. 1985. Case research in marketing: Opportunities, problem and process. *Journal of Marketing Research*, Volume 22.
- CENAGRO. 2012. Censo Nacional Agropecuario. Perú.
- Coase, R. 1937. The nature of the firm. *Economica*, Vol. 4, November.
- Díaz, S. 2005. Una guía para la elaboración de estudios de caso. *Razón y Palabra. Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación*.
- Dirección Regional Agraria de San Martín. 2009. Base de datos de la cadena productiva del cacao.
- Estela, V.C. 2012. Caso Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo (COOPAIN): Expresión de Biocomercio en el Perú. Tesis de Maestría UPCP.
- Fava Neves, M. 2004. Um modelo para o planejamento e gestão estratégica de marketing (orientação para o mercado) nas organizações. Tese (Livre Docência) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.
- Fernández, K. y Mamber, P. 2012. Competitividad de pequeños productores de cacao orgánico de la Confederación Nacional de Cacaocultores Dominicanos. (CONACADO).
- GORESAM. 2011. Base de datos del Gobierno Regional de San Martín. Gerencia de Desarrollo Económico.
- González Apolo, D. 2013. Sistema Agroindustrial del Cacao Fino o de Aroma del Ecuador. Identificación de oportunidades y restricciones del sistema para la mejora de la inserción del producto en el mercado externo. Tesis de Maestría. Programa de Agronegocios y alimentos. Facultad de Agronomía Universidad de Buenos Aires.
- Huamanchumo, C. 2013. Análisis de la cadena de valor del cacao en la Región San Martín, Perú. Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico.
- ICCO. 2012. La Economía cacaotera Mundial: Pasado y Presente. Londres, Inglaterra
- ICCO. 2009. Informes Anuales del Cacao. Londres, Inglaterra.
- Kherallah, M. y Kirsten, J. 2001. The new institutional economics. Application for agricultural policy research in developing countries. Markets and Structural Studies Division. International Food Policy Research Institute (<http://www.ifpri.org>). USA.

- Lazzarini, S.; Chaddad, F. y Cook, M. 2001. Integrating supply chain and network analysis: The study of netchains. *Journal on Chain and Network Science*. 1 (1): 7-22.
- Ménard, C. 1997. The enforcement of contracts. NIE Meeting. Saint Louis USA.
- MINAG y DEVIDA. 2010. “Catálogo de cultivares de cacao del Perú”. Lima, noviembre.
- NTP SPN 1114. 2006. Norma Técnica Peruana .Granos de cacao. Pruebas de corte.
- North, D. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Ordóñez, H. 1999. Capital social clave competitiva. Programa de Agronegocios y alimentos. Facultad de Agronomía Universidad de Buenos Aires.
- 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.
- Ordóñez, H. 2009. Nueva economía y negocios agroalimentarios. Programa de Agronegocios y alimentos. Facultad de Agronomía Universidad de Buenos Aires.
- Ordóñez, H. y Nichols, J. 2003. Agronegocios, escenarios turbulentos, economías emergentes, Argentina. Caso “Los Grobo”. Universidad de Buenos Aires y Texas A & M University.
- 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 Magíster en Agronegocios y Alimentos. Programa de Agronegocios y Alimentos. FAUBA. Buenos Aires – Argentina.
- Peña, G.A. 2014. Control de calidad de granos de cacao (*Theobroma cacao l.*) y evaluación del proceso de fermentación, en la cooperativa agraria cacaotera ACOPAGRO, distrito de Juanjui- San Martín – Informe de prácticas Pre profesionales. Universidad Nacional de San Martín.
- Pérez San Martín, R. 2003. Impacto de la pérdida de cuasi-renta en el mercado del champignon fresco: El Caso Horst. Tesis Magíster en Agronegocios y Alimentos, Programa de Agronegocios y Alimentos. Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires.
- Peterson, H.C. 1997. *The Epistemology of Agribusiness Methods of Agribusiness Scholarship*, Staff Papers 11725, Michigan State University, Department of Agricultural, Food, and Resource Economics.

- PROMPERÚ. 2014. Desarrollo del comercio exterior agroexportador en el Perú 2013, Departamento de Agronegocios de la Sub Dirección de Promoción Internacional de la Oferta Exportable. Edición 2014.
- PROMPERÚ. 2015. Desarrollo del comercio exterior agroexportador en el Perú 2014, Departamento de Agronegocios de la Sub Dirección de Promoción Internacional de la Oferta Exportable. Edición 2015.
- Ríos, G.M. 2014. Plan estratégico de ACOPAGRO al 2021.
- Rodríguez, T. 2014. Sector cacaoero de la Región de San Martín, Perú. Limitantes y oportunidades para mejorar la inserción en el mercado externo. Trabajo de especialista. Programa de Agronegocios y alimentos. Facultad de Agronomía Universidad de Buenos Aires.
- Sainz, 1997. H. Alimentos con historia, alimentos de calidad. Distribución y Consumo 51. Madrid.
- Senesi, S. 2011. El capital social como factor de producción en los sistemas de Agronegocios en Argentina. Un análisis comparado de los sistemas aviar, vitivinícola y vacuno. Tesis de Magíster en Agronegocios y Alimentos. Programa de Agronegocios y Alimentos. FAUBA. Buenos Aires – Argentina.
- Unda, J. 2008. Asociatividad de pequeños productores en organizaciones económicas campesinas. Cadena del brócoli 2005-2007. Tesis de Magister en Administración con mención en negocios internacionales. Colegio de Postgrados de la Universidad San Francisco de Quito- Ecuador.
- Williamson, O. 1985. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contrats. The Free Press. New York.
- Williamson, O. 1993. Transaction cost economics and organizational theory. Journal of Industrial and Corporate Change. Vol. 2, pp. 107-156.
- Williamson, O. 1996. The mechanisms of governance. Oxford University.
- Williamson, O. 2002. The theory of the firm as governance structure: From choice to contract. In: The Journal of Economic Perspectives, Vol. 16, No. 3. pp. 171-195.
- Yin, R. 1994. Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Zurbier, P. y Bremmers, H. 1997. Wageningen Agricultural University. NL. Analyzing Farmer Coop Relations: An Adjusted TCE Approach. Anais do I Workshop sobre AgriChain Management. Faculdade de Economia, Administracao e Contabilidade da Universidade de Sao Pablo. Riberao Preto.
- 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.
- Zylbersztajn, D. y Fava, M. 2001. Illycaffè: coordinación en busca de calidad. Supervisión: Elizabeth Farina. PENSA. Universidad de San Pablo (Brasil).

- Zylbersztajn, D. y Fava Neves, M. 2007. Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares. São Paulo: Pioneira. International Food and Agribusiness Management. Review, 2(2). pp. 249-265.
- Zylbersztajn, D. y Miele, M. 2001. Stability of Contracts in the Brazilian Wine. Industry: Improving Quality Attributes Through Chain Coordination. Universidad de San Pablo (Brasil).

**Páginas web:**

- <http://www.indexmundi.com/trade/exports/?country=pe>
- <http://comtrade.un.org/data/>
- <http://www.elperiodico.com/es/noticias/economia/path-dependency-2552170>
- <http://www.DRASAM.com/estadísticas/SAN MARTIN/Perú/cacaoperu.htm>
- <http://www.IICA.com/peru/cacaoperu.htm>