ESTUDIO ACERCA DE LAS FALLAS DEL MERCADO EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS SUSTENTABLES

ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLES. SANTIAGO, CHILE

KELI PEREIRA DE OLIVEIRA

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE DOCTORA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

SANTIAGO

2016

Resumen

Esta investigación tiene como propósito principal explorar como se configuran los canales de distribución corto de los mercados de alimentos de orígenes ecológicos y sociales, que consideren los aspectos de sustentabilidad como factor importante en las decisiones de intercambio comercial.

Se parte de una problemática que indica que el tipo de configuración que se produce en un determinado ambiente institucional puede originar una *falla en el mercado de alimentos sustentable*. Las consecuencias de estas fallas afectan distintas partes del sistema de distribución. Primero es la restricción de oferta en el mercado. Otra falla, que es consecuencia da la primera, son los altos precios. Finalmente, en relación con la falla anterior, los canales de comercialización cortos nuevos no son reconocidos por los clientes como organizaciones seguras para hacer transacciones, como corresponde a la practicas de comercio sustentable.

En este contexto lo primero que se requiere es conocer la estructura del mercado y sus arreglos institucionales. Dado que las reglas formales conforman en el ambiente institucional y impactan la configuración del mercado de comercio sustentable de alimentos en Chile, la pregunta de investigación que se busca responder es: *¿Por qué surgen las fallas de mercado en la distribución de alimentos sustentables en Santiago?*

Este tema ha puesto de relieve la importancia del comercio y de la distribución de los productos sostenibles, ya que es un mercado emergente y, sin embargo la investigación científica es incipiente.

Los datos obtenidos de esta investigación sirven de respaldo a las políticas públicas de promoción de un mercado sostenible ya que dan a conocer el contexto institucional y su función en la formación del comercio. Así como entregan datos de apoyo técnico a los gerentes de los canales de distribución.

Para esto se utilizara La Teoría Institucional específicamente en la parte que estudia el Análisis Organizacional para dar marco al estudio y construir las proposiciones. Una subdivisión de molde mas instrumental, la Nueva Economía Institucional - NEI es revisada puesto que proyecta una forma de interactuar de las empresas e instituciones donde rompe con los límites y adopta posturas sistémicas y visión holística para administrar los elementos de la complejidad, así como introduce un elemento de realismo al admitir que en los mercados hay costos de transacción.

El diseño de la investigación es Estudios de Casos Múltiplos que serán utilizados para investigar un fenómeno contemporáneo en profundidad en el contexto de la vida real. Para la colecta de evidencia se utilizo múltiples conjuntos de datos organizados de tal modo que permitió obtener diversos tipos de información. Tres organizaciones que hacen la distribución y comercio de la producción de alimentos sustentables son analizadas y luego contrastadas su realidad con las proposiciones teóricas, donde finalmente se presenta una discusión acerca de los datos encontrados.

Abstract

This research has as main purpose to explore how is configured the short distribution channels of the organic and social background food markets, which considers the aspects of sustainability as an important factor in the trade decision.

It begins with a problem that indicates that a type of configuration that occurs in a given institutional environment can cause market failures in the sustainable food channel. The consequences of these failures affect different parts of the distribution system. First is the restriction of supply in the market. Another failure, which is result of the first, is the high price. Finally, in relation to the above fails, the new short distribution channels are not recognized by customers as secure organizations to make transactions, as it should be one of the benefits of the sustainable trade practices.

In this context the first thing that is required to be understood is the market structure and its institutional arrangements. Since the formal rules indicates the institutional environment and impacts the market configuration of the sustainable food trade in Chile, the research question to be answered is: Why occur market failures in the distribution channel of the sustainable food in Santiago?

This issue has highlighted the importance of the trade and the distribution of sustainable products, once it is an emerging market but with a scientific research just emerging.

The data obtained from this research serves as support of the public policies to promote a sustainable market since it discloses the institutional context and its role in the formation of the trade. As well as deliver technical data to support the distribution channel managers.

For this, it will be used the Institutional Theory specifically the part of the Organizational Analysis in order to provide the framework and build the propositions. A subdivision of a more instrumental mold, the New Institutional Economics - NEI is revised as it projects a way to interact within companies and institutions which breaks the limits and takes systemic positions and holistic views to manage the elements of the complexity and at the same time introduces an element of realism to admit that there are transaction costs in the markets.

The research's design is Multiples Case Studies that will be used to investigate a contemporary phenomenon in the context of the real life. To gather evidence it was used multiple organized dataset that allowed obtaining various types of information. Three organizations that make distribution and trade of sustainable food are analyzed and then contrasted their reality with the theoretical propositions, where finally a discussion about the found data is presented.

Tabla de contenidos

Resumen 2

Abstract 3

Introducción 12

Estructura del texto. 14

Parte Uno 17

Capítulo 1 17

Revisión de la Literatura 17

Industria de alimentos sustentables 19

Distribución y comercio 28

Conceptos 29

Análisis del sistema de comercio 31

Circuitos cortos de comercialización 39

Problema de investigación y pregunta 43

Proceso de exploración y maduración del problema 50

Capítulo 2 53

La teoría institucional y sus argumentos 55

Neo institucionalismo y sus divisiones 60

Los individuos en el neo institucionalismo. 63

Neo institucionalismo económico 71

Nueva economía institucional 73

Costo de transacción 78

Conceptos analíticos en costos de transacción. **81**
Presupuestos comportamentales. 81
Dimensiones de las transacciones. 84
Especificidades de los activos 84
Síntesis del institucionalismo sociológico y económico **87**
Capítulo 3 ..... **94**
Teoría institucional y su relación con los canales de distribución **94**
Los canales de distribución **95**
Proposiciones del trabajo **104**
Parte Dos **109**
Capítulo 4 ..... **109**
Metodología de la investigación **109**
Marco epistemológico **111**
Una posible síntesis **126**
Diseño de la investigación **133**
Los componentes del estudio de caso **135**
Procedimientos para de recolección de datos **138**
Criterios para elección del contexto de la investigación **140**
Criterios para la selección de los casos **144**
Criterios para la recolección de datos de los casos **152**
Entrevistas **153**
Especificaciones de las entrevistas 157
Especificaciones de las Observaciones 160
Especificaciones de los documentos analizados 161
Criterios para evaluar las proposiciones **162**
Procedimientos para el análisis de los casos **165**
Análisis y relato de los datos **166**
Estrategias y técnicas para el análisis de los datos **167**

Categorización 170
Proceso de análisis primera fase 172
Construcción y Descripciones de las categorías 174
Proceso de análisis segunda fase 182

Capítulo 5 186

Construcción de la explanación: relato de los casos 186
Visión general de los datos encontrados 188
Los casos y sus particularidades 190
Emporio La Otra Granjita 190
Análisis funcional 193
Cooperativa Tienda Tierra Viva 203
Análisis funcional 205
Ecoferia La Reina 212
Análisis Funcional 216
Similitud entre los casos estudiados 219

Capítulo 6 222

Análisis de datos 222
Análisis de la proposición 1: entorno institucional 224
Evidencias del entorno institucional 226
Resumen de las evidencias – Proposición 1 239
Análisis de la proposición 2: 241
costos de transacciones y el funcionamiento del canal 241
Evidencias de los costos de transacción. 242
Resumen de las evidencias – Proposición 2 274
Análisis de la preposición 3: Tipología del canal 280
Evidencias de la tipología del canal 281
Resumen de las evidencias – Proposición 3 284

Discusión 286
La institucionalidad y los alimentos sustentables 289

Costos de transacción y alimentos sustentables 292
Circuitos cortos de distribución y alimentos sustentables 297

Conclusiones 302
Marco teórico , Diseño y resultados de la investigación 303
Alcances de la investigación 306
Limitaciones del estudio y recomendaciones para nuevas investigaciones 314

Anexos 319
Anexo A: Preguntas entrevista en profundidad costos de transacción 319
Anexo B: Instituciones gubernamentales 322
Anexo C: Tablas con extractos de las entrevistas - Evidencias del Entorno Institucional – Ley 327
Anexo D: Tablas con extractos de las entrevistas - Evidencias del Entorno Institucional 329
Anexo E: Tablas con extractos de las entrevistas - Evidencias del Activos, de producción, transporte, almacenamiento 336
Anexo F: Tablas con extractos de las entrevistas - Evidencias del Proximidad entre los puntos productivos y de consumo 338
Anexo G: Tablas con extractos de las entrevistas - Evidencias del Tamaño del lote versus necesidad del consumo. 340
Anexo H: Tablas con extractos de las entrevistas - Evidencias del Dependencia de *know-how* 342
Anexo I: Tablas con extractos de las entrevistas - Evidencias de Máquinas y equipamientos exclusivos 343
Anexo J: Tablas con extractos de las entrevistas - Evidencias de Conocimiento de los atributos de los bienes. 344
Anexo K: Tablas con extractos de las entrevistas - Evidencias de confianza comercial 346
Anexo L: Tablas con extractos de las entrevistas - Evidencias de oportunismo 349
Anexo M: Tablas con extractos de las entrevistas - Evidencias de incertidumbre ambiental 351

Anexo N: Tablas con extractos de las entrevistas - Evidencias de asimetría de informaciones **354**

Anexo O: Tablas con extractos de las entrevistas - Evidencias tipología del canal **356**

Anexo P: Tablas con extractos de las entrevistas - Evidencias opinión de los clientes **359**

Bibliografía **361**

Índice de tablas

Tabla 2. Función comercial físicas 34

Tabla 3. Función comercial de información 35

Tabla 4. Tipología de circuitos cortos de comercialización 40

Tabla 5. Conceptos en la teoría institucionalista 59

Tabla 6. Perspectiva cultural y calculadora 62

Tabla 7. Economía neoclásica y nueva economía institucional: diferencias básicas 75

Tabla 8. Principales conceptos del neo institucionalismo sociológico y del económico..... 91

Tabla 9. Clasificación de las escuelas de marketing: perspectivas interactivas y económicas..... 96

Tabla 11. Constructos del pensamiento sistémico 116

Tabla 12. Instrumentos de recolección de datos 153

Tabla 13. Aspectos indicadores para recolección de evidencias 155

Tabla 14. Lista unidad temática y categorías..... 173

Tabla 15. Canal: Tienda Emporio La Otra Granjita 192

Tabla 16. Canal: Cooperativa Tierra Viva..... 205

Tabla 17. Lista de productos para clientes..... 208

Tabla 18. Canal: Ecoferia La Reina..... 215

Tabla 19. Clasificación de productos orgánicos 228

Tabla. SAG Acciones..... 323

Tabla . Acciones INDAP 325

Índice de figuras

Figura 1. Mercado de alimentos sustentables 47

Figura 2. Sistemas de comercio y distribución 99

Figura 3. Los elementos dentro de la proposición 106

Figura 4. Construcción de visón de mundo 123

Figura 5. Circularidad del proceso de cognición 128

Figura 6. Proceso de replicación 137

Figura 7. Pasos selección de los casos 151

Figura 7. Protocolo de construcción de la explanación 169

Figura 8. Visión general del análisis de los casos 181

Figura 9. Flujos de compra y venta de la Tienda Tierra Viva 206

Figura 10. Red categorías del ambiente institucional 226

Figura 11. Red de categorías de costos de transacción 242

Figura 12. Situación problemática investigada……288

Figura 13. Correlaciones y dependencias de las proposiciones……..…….310

Figura 14. Organigrama instituciones gubernamentales……..320

Figura 14. Limitaciones y recomendaciones del estudio: sus relaciones……313

Introducción

Se entiende por mercado de alimentos sustentables a todos aquellos procedimientos de intercambio comercial realizados bajo la preocupación de gestionar el desempeño económico, social y ambiental de las organizaciones. Se incluyen dentro de este concepto los mercados de productos orgánicos, los mercados *fair trade*, los alimentos bio-dinámicos y distintos productos alimenticios con certificaciones de sustentabilidad. Estos tipos de productos se diferencian además de los productos tradicionales en el hecho de que necesitan un manejo logístico y operacional muy especializado para mantener sus certificaciones.

Importante destacar que el sistema comercial de alimentos sustentables responde a una parte importante de lo mercado sustentable, según diferentes fuentes (Organicmonitor, 2012; IOFAM, 2011; Grassi Mendes y Padilha Junior, 2007:157; Roberts, 2008). En el caso de los alimentos y bebidas orgánicos, por ejemplo, investigaciones demuestran que este alcanzó ventas en 2014 de 80 billones de dólares quintuplicando su valor en los últimos ocho años dado que en 1999 las ventas giraban alrededor de 15 billones de dólares (FiBL, 2015).

En el tema mercado de alimentos sostenibles las investigaciones se han centrado inicialmente en la producción. El proceso de producción, investigaciones describen, que América Latina responde por 15% de la producción global. Además es la tercera región en términos porcentuales, después de Oceanía y Europa (FiBL, 2015). Cerca de 387 mil productores cultivan aproximadamente 6,8 millones de hectáreas para el manejo orgánico. Los países con los mayores porcentajes de área total con agricultura orgánica son: Argentina, Uruguay y Brasil. En términos de números de productores orgánicos México aparece en primer lugar, seguido por Perú y Paraguay. Esta expansión está asociada con dos importantes factores. Uno es la búsqueda de alternativas agrícolas sustentables que no degraden al medio ambiente, que sean económicamente viables y socialmente justas. Dos los costos de producción de la agricultura convencional han aumentado y el poder adquisitivo de los agricultores latinoamericanos disminuido.

Todavía son pocos los estudios que se dedican a investigar la distribución y el comercio. Se identifican estudios en el mercado Europeo y para el mercado norteamericano. Del mismo modo los estudios hechos en América Latina se proponen a su vez más al tema de producción de alimentos sustentables.

Indiscutiblemente la producción de alimentos sustentables en América Latina es reconocida internacionalmente dado que gran parte de su cosecha es exportada para los mercados europeos, asiáticos y para América del Norte. En México sólo el 15% de la producción orgánica se consume internamente y sólo el 5% se vende como orgánico (el resto se vende como si fuera convencional). En Chile, un 60 por ciento de la producción orgánica general se exporta. Los

datos de ODEPA indican que en el año 2013 se exportaron más de 70 tipos de productos orgánicos, siendo los más importantes en valor los arándanos frescos, por un total de 39,4 millones de dólares, seguidos por las manzanas frescas (USD 36,6 millones) y los arándanos congelados (USD 11,5 millones) (Recabarren 2014: 1). También en Brasil se estima que 70% es destinado al mercado externo (FiBL, 2012). El Proyecto *Organics* Brasil, que reúne a 74 empresas exportadoras, cerró el año 2013 con $ 130 millones en negocios (Exportações 2014).

A pesar de que la mayor parte de la producción orgánica es destinada a la exportación, algunos países de América Latina presentan un gran potencial para la expansión del mercado interno, como en el caso de Brasil, Chile y México donde se observa que la venta en supermercados creció sustancialmente, aunque los productos de origen sustentable procesados todavía son encontrados en menor escala. Sin embargo, este crecimiento productivo no encuentra canal interno para comercializar sus productos generando una suerte de falla en la distribución que impactan fuertemente los precios, la disponibilidad y consecuentemente los consumidores. La falla de mercado, en lo que se refiere al comercio y distribución interna, es evidente.

Las implicaciones de este estudio se encaminan a entender por qué se produce las fallas de mercado. Al mismo tiempo busca responder porque la distribución de los alimentos sustentables no han crecido internamente en países de América Latina.

Estructura del texto.

El texto esta estructurado en dos partes. La primera parte contiene tres capítulos cuyo objetivo es hacer una revisión teórica del tema de estudio e introducir los planteamientos que

dieron origen a este trabajo. El primer capítulo introduce la industria de alimentos sustentables, así como, la revisión de la literatura de distribución y comercio, y sus principales conceptos; presenta una análisis del sistema de comercio, además ofrece una explicación de la tipología de circuitos cortos de comercialización utilizada para la clasificación de canales de distribución sustentables. Posteriormente entrega el problema y la pregunta de la investigación. Finaliza con el proceso de maduración de dicho problema. En el capítulo dos se presenta el marco teórico donde se introduce la Teoría Institucional así como sus argumentos. Hace un recorrido teórico en el neo institucionalismos y sus divisiones – económico y nueva economía institucional. También puntualiza la Teoría de los Costos de Transacción y expone una síntesis del Institucionalismo Sociológico y Económico. Finaliza con el tercer capítulo donde entrega una análisis de la Teoría Institucional y su relación con los canales de distribución pudiendo así desplegar las proposiciones del trabajo.

La segunda parte posee el objetivo de entregar las directrices metodológicas que posibilitaron el trabajo empírico del estudio. El capítulo 4 expone la metodología de la investigación. En él, se encuentra el texto que describe el marco epistemológico que se sirve de cuna para el estudio, así como el diseño de la investigación con la descripción de sus componentes (estudio de caso), procedimientos y criterios. El capítulo 5 exhibe la etapa llamada Construcción de la Explanación donde se enseña los casos estudiados. Primeramente a través de una visión general de los datos encontrados, y luego a través de los casos propiamente dichos y sus particularidades. Utilizando la herramienta de análisis funcional para dar un entendimiento lúdico a cada caso. El capítulo 6 posee el análisis de datos y luego a seguir analiza las

proposiciones en base a las evidencias encontradas. Finaliza la segunda parte un texto donde se entrega toda la discusión que sintetiza los hallazgo de toda la investigación.

La última parte está compuesta por la conclusión que cierra el documento expresando los resultados y alcances finales así como las limitaciones encontradas en el deslinde académico conjuntamente comportilla posibles oportunidades para futuras investigaciones.

Parte Uno

Capítulo 1

Revisión de la Literatura

Revisión de la Literatura Erro! Indicador não definido.

Industria de alimentos sustentables ..... Erro! Indicador não definido.

Distribución y comercio..... Erro! Indicador não definido.

Conceptos..... Erro! Indicador não definido.

Análisis del sistema de comercio..... Erro! Indicador não definido.

Circuitos cortos de comercialización ..... Erro! Indicador não definido.

Problema de investigación y pregunta ..... Erro! Indicador não definido.

Proceso de exploración y maduración del problema ..... Erro! Indicador não definido.

Este capítulo insiere la visión de la industria de alimentos sustentables. Despliega un sección de la literatura científica de las investigaciones contemporáneas acerca del tema, donde hace un recorrido y presenta datos y hallazgos significativos. Apunta que la sustentabilidad se mueve en dirección a la búsqueda de los nichos de mercado. Los pioneros están adoptando la segmentación de mercado, separando los grupos de consumo que buscan las características de preocupación social y ecológica.

Es tema de este capitulo el comercio y su conceptos. Esto condujo a la incorporación del concepto de ***Sistema de Comercio.*** *Tal es reconocido, en esta investigación, como una actividad que envuelve procesos económicos y culturales sobre un marco institucional en un proceso por el cual se transfieren bienes y servicios del productor al consumidor. Conjuntamente se conceptualiza la el significado del constructo "actividad de distribuir", que es entendido como la acción de disponer productos para el consumo en un determinado mercado produciendo un flujo de elementos a través de un* ***canal de distribución****.*

Además es contenido del capitulo presentar dimensiones que se utilizan para hacer un análisis del sistema de comercio, observadas de desde tres alternativas: funcional, institucional y estructural.

Igualmente presenta una tipología para canales cortos de comercialización, utilizados para la clasificación y estudio del comercio de alimentos sustentables que entiende que los mismos son un conjunto de iniciativas que giran en torno a la producción, distribución y consumo de alimentos, que se desarrollan, en la mayoría de los casos, como alternativas a otras formas más extendidas de estas actividades.

Luego presenta un apartado con una interpretación de lo significado de ***Mercado de Alimentos Sustentables,*** *afirmando que lo mismo es un contexto donde diversos elementos se relacionan en un canal de distribución complejo en virtud de los acuerdos, en virtud a la conformación de las interrelaciones entre los elementos y en virtud al ambiente institucional y organizacional.*

La última parte se establece el problema de investigación donde se deduce que el problema es que el tipo de configuración que se produce en un determinado ambiente institucional puede originar una falla en el mercado de alimentos sustentable. Las consecuencias de estas fallas afectan distintas partes del sistema de distribución. Hay restricción de oferta en el mercado, se origina los altos precios y últimamente que los canales de comercialización cortos nuevos no son reconocidos por los clientes como organizaciones seguras para hacer transacciones.

A partir de tal análisis se establece la pregunta: ¿Por qué surgen las fallas de mercado en la distribución de alimentos sustentables en Santiago? Además interesa tener más antecedentes acerca de la particularidad del mercado de alimentos sustentables de Latinoamérica en general y de Chile en particular. Entender tal ambiente podría ayudar a los productores a percibir como se configura el mercado de distribución y apoyar desde la producción el desarrollo de una estrategia de comercio así como estrategias adecuadas para el consumidor final.

Finalmente se describe cómo el tema ha sido explorado desde del inicio, en el año 2010, hasta su maduración.

Industria de alimentos sustentables

En la literatura científica que debate el tema canal de distribución se encuentra que lo mismo es una decisión estratégica que el productor debe considerar. Se identifica que las redes de distribución para alimentos provenientes de producción sostenible deben conquistar nuevos espacios en el mercado y promover la imagen de los mismos con estrategias de marketing (Baourakis, 2004; Van Elzakker y Eyhorn, 2010; Polonsky, 2011; Carbone, 2011; Belz y Schmidt-Riediger, 2009).

Referencias a este tema, aparecen en las investigaciones realizadas con clientes que consideran que uno de los ítems relevantes para el consumo es que los productos estén disponibles en locales que puedan ser fácilmente adquiridos (Baourakis, 2004: xix). Mientras tanto, el sistema actualmente vive una paradoja, ya que existe un dominio de mercado por las grandes redes de distribución. La tecnología de conservación sumada a la facilidad de transporte y la concentración de personas en espacios urbanos favorece al crecimiento de los hipermercados y, a su vez, crean problemas de orden económica, ecológica y social que demandan estudios que sean capaz de crear nuevas opciones para los mismos.

Uno de los problemas son los de aspecto económico que involucran a la cadena productiva en lo que se refiere a disminución de costos por el alimento producido (Roberts, 2009:281). Sin embargo es una limitación para los alimentos sustentables, un sistema de comercio que centraliza la distribución (Petrini, 2009). Los productores que buscan formas alternativas de plantar alimentos sustentables también buscan nuevas oportunidades para comercializar sus productos, pues reconocen que los valores de producción deben reflejarse también en el precio que reciben y no en el consumidor que adquiere tales productos: "compradores con una conciencia social... pagan agio por trigo producido de forma sustentable", por ejemplo (Roberts, 2008: 280).

Como resultado de un estudio realizado en el mercado de Noruega, por ejemplo, cuatro cadenas de minoristas dominan el mercado y los productores de alimentos orgánicos dependen fuertemente de esta configuración de distribución (M, Flaten, & Borgen, 2004). Para promover el comercio de alimentos orgánicos los desafíos comienzan, según el artículo, cuando la forma de producción sustentable no encaja en la de distribución masiva organizada por los minoristas, lo que causa una reluctancia en ofrecer tales productos debidos a la alta estacionalidad y a la baja estandarización de los alimentos. El segundo desafío es que los minoristas carecen de capacidad para operar con géneros alimenticios producidos orgánicamente que demandan espacios específicos, así como, de procedimientos de *stock* y transporte.

Específicamente en el caso chileno Acosta, *et al.,* (2000) presentó un estudio a partir de un grupo de 27 productores orgánicos que utilizan la exportación como estrategia de distribución. Los dados demuestran que un 37% lo hace en forma directa, o sea trabajan

directamente con la empresa importadora en el país de destino, realizando en forma particular el procesamiento (si es necesario) y el embalaje de su producción. Esta alternativa es utilizada, ya que existen los contactos en el extranjero y simultáneamente evitan una serie de intermediarios que encarecen los costos de exportación, lo que promueve la obtención de mejores precios. A lo anterior se debe agregar que, para realizar esta actividad, los productores, y en especial las empresas, deben conocer y dominar otro tramo de la cadena de comercialización, para así acceder a una posibilidad de un mejor precio o de un mayor alcance en la comercialización de sus productos.

En este sentido los distribuidores desempeñan un papel importante en la industria de los alimentos. Según Belz y Schmidt-Riediger (2009) ellos actúan como difusores, ampliando las oportunidades para los compradores y para que las empresas procesadoras produzcan más alimentos con el sello de sustentabilidad. Pero estas cadenas de distribuidores también funcionan como *gatekeepers*, o sea como guardianes, limitando la entrada de productores o procesadores que no estén a la altura de las expectativas estratégicas que la red de distribución masiva adopta. Siendo así, desde la posición estratégica de la disponibilidad de un variado *stock* de productos puede significar una oportunidad o un riesgo para los productores.

En el caso de los productores de vinos orgánicos de la región del Véneto, Italia, un estudio afirma que los productores definieron sus estrategias fuertemente influenciados por los canales de distribución que se disponían a vender sus vinos. El estudio de Rosseto (2010) llegó a las siguientes conclusiones:

• Los mayoristas no son apreciados como un canal de distribución, debido a la baja rentabilidad, plazos de pagamento y consecuentemente bajo flujo de caja. Además que, exigen una cantidad de abastecimiento que no está de acuerdo con el tipo de producción orgánica, que normalmente es baja.

• Las grandes cadenas de distribución son consideradas la mejor opción pues aumentan la lealtad del consumidor y expanden rápidamente las ventas. Un punto negativo es la necesidad de grandes *stocks*, lo que obliga a los pequeños productores a organizarse en redes para poder mantener la cantidad de existencias necesarias.

• Los restaurantes y empresas de catering son considerados buenos canales, así como los comerciantes de venta especializada en productos sustentables. Debido a que éstos últimos venden pequeños volúmenes.

• Venta directa al consumidor es una opción que está en crecimiento. Pero todavía posee aún problemas de logística que es consecuencia de la limitada capacidad de recursos financieros de cada productor.

Por otro lado, al considerar que los recursos disponibles para la producción de los más diversos bienes y servicios son escasos, las empresas tienen el desafío de utilizar nuevas herramientas de gestión que incorporen una visión sistémica que integre los distintos elementos que forman la cadena productiva. Es reconocido que el área de la gestión que se involucra con la comercialización y sus procesos es el Marketing y dentro de este rubro, el marketing verde surge con una propuesta de 'construir y mantener relaciones sostenibles con los clientes, el entorno

social y el entorno natural' (Belz y Schmidt-Riediger, 2009). Es una propuesta que sintetiza las preocupaciones referentes a la mejora de las relaciones comerciales (Polonsky, 2011; Dahlstrom, 2011). De tal manera que Chamorro, Rubio y Miranda (2007), afirman que académicos de marketing y activistas, poseen el interés en común de descubrir como los aspectos ambientales impactan en las actividades de marketing de forma exponencial. Algunas empresas ya comprenden esta idea como es el caso de Wal Mart. A través de su definición de Liderazgo en el Siglo XXI, se planteó mejorar su desempeño ambiental al proponer el objetivo de utilizar 100% de energías renovables y doblar la eficiencia de combustible de sus camiones. Además solicitó que sus proveedores incluyan en sus procesos productivos el uso de materiales más sustentables.

Indiscutiblemente una relación importante entre el marketing verde y los intercambios comerciales se refiere a los consumidores. Ellos perciben positivamente las acciones que las empresas desarrollan al insertar líneas de productos que incorporan las características de sustentabilidad preocupándose por aspectos sociales y ambientales. Belz y Schmidt-Riediger (2009) identifican que un importante número de estudios identifica al consumidor como un *key driver* para la gestión de la sustentabilidad ambiental realizadas por las empresas.

En el caso de del consumidor de productos agroecológicos o sustentables, también llamado Consumidor Verde, estudios demuestran que éste es el incentivador principal para el desarrollo del mercado, impactando en la formación de nuevos mercados. Parte de estos estudios investigaron cómo el consumidor percibe el concepto, las demandas, las actitudes y los factores que facilitan o aumentan la aceptación de estos productos. (Arvanitoyannis y Krystallis, 2004: 80). Otro aspecto estudiado es la relación que el consumidor hace de los valores y actitudes

(Goldsmith *et al.,* 1997). Lo que se descubre es que los consumidores están buscando una alimentación saludable en el intento de rescatar alimentos frescos, de buena calidad biológica y libre de agro tóxicos (Georges, 2004; Organicmonitor, 2012; Thøgersen, 2007) preocupados por las enfermedades que se relacionan con la ingesta de alimentos contaminados.

En otra investigación, Belz y Schmidt-Riediger (2009) retratan que el consumidor es un factor clave para el mercado de alimentos sustentables y los clasifica como los activistas que creen que las decisiones de comprar productos ecológicos es una responsabilidad hacia la sustentabilidad. Éste es un grupo pequeño y representa la innovación en términos de comportamiento de consumo. El segundo grupo posee alto nivel de conciencia ecológica y están dispuestos a pagar por un producto con valor añadido porque perciben la importancia del método de producción para la conservación del medio ambiente y son llamados los "*early adapters*". Finalmente un tercer grupo que no es consciente de los temas de sustentabilidad, no perciben valor y se preocupan por el precio más bajo de los productos.

En la misma línea de investigación identificó una segmentación de consumidores de alimentos orgánicos categorizados como: militantes ambientales, tradicionales (interesados en sabor y originalidad), dietary (preocupados con el valor nutricional de los alimentos) *y youthful* (jóvenes interesados en su salud y en el estado físico de su cuerpo). En otra pesquisa realizada en el mercado orgánico griego el mismo autor propuso una nueva nomenclatura: los conscientes, los compradores y los que desconocen sobre alimentos orgánicos (Krystallis y Fotopoulos, 2002).

De la misma manera Carbone, Gaito y Senni (2006) en una investigación sobre inclusión de trabajadores discapacitados en la producción de alimentos incluyen una dimensión ética que el consumidor percibe como valor agregado y una forma de innovar y desarrollar atributos valorizados por los mercados. Los aspectos éticos también son analizados por Gianluigi, Petre, Peluso, Maloumby-Bakay Buffa (2010), en la intensión de compra. Los autores descubrieron que están relacionados a los credos personales de lo que es correcto y/o incorrecto y afectan a las normas subjetivas que direccionan las intenciones de compras.

Sin embargo, Verain, Bartels, Dagevos, *et al.,* (2012) a través de una revisión de la literatura disponible hasta noviembre de 2010, argumentan que apenas el uso de variables socio-demográficas actualmente no explican los nuevos consumidores. El estudio utilizó las variables características de la personalidad ligadas a la alimentación, estilos de vida y comportamientos e identificaron tres segmentos de consumo frecuentes en relación al desarrollo sustentable: los consumidores verdes, verdes potenciales y no-verdes. Los autores apuntan que "hoy el consumo de alimentos es muy complejo para ser explicada por factores socio-demográficos exclusivamente".

Otra razón para que el marketing influya positivamente en los aspectos comerciales, se relaciona con las estrategia de nicho y de diferenciación propuestas por Porter (1998), seguidas por productos que posean aspectos sociales y ecológicos (Belz y Schmidt-Riediger, 2009). Esto define un mercado preocupado con la capacidad de producir bienes y servicios sustentables unidos a la competencia para incrementar los lucros corporativos. Por consecuencia, las empresas que se preocupan por unir las características mencionadas actúan de forma diferente.

En el tema alimentos, anteriormente la forma de comercio, se orientaba en el sentido de expandir la producción llevando productos rápidamente y de manera en que los valores fuesen accesibles. Actualmente las empresas que se dedican a los agronegocios se orientan a través de las necesidades y deseos de los consumidores. Grassi Mendes y Padilha Junior (2007) afirman, por ejemplo, que la agricultura orgánica atiende a un grupo específico que se apoyan en técnicas sustentables de producción, o sea, un mercado pequeño de nicho.

Adicionalmente resultados empíricos tomados de 384 empresas de procesamiento de alimentos muestran que, en promedio, 40% de las empresas incorporan los aspectos ecológicos o sociales en sus productos. El foco de las actividades socio-ecológicas es, principalmente, sobre el procesamiento. Seguido por la producción agrícola, embalaje y reciclaje. La mayoría de las empresas de alimentos escogen nichos (41%) o segmentos de mercado seleccionados (45%). Un pequeño número de empresas de alimentos operan en mercados masivos (14%). La orientación predominante para nichos y segmentos puede ser explicado por la estructura de mercado y el elevado número de pequeñas y medianas empresas, que tienen limitados los recursos financieros y humanos para cubrir todo el mercado (Belz y Schmidt-Riediger, 2009).

Esencialmente la sustentabilidad se mueve en dirección a la búsqueda de los nichos de mercado. Los pioneros están adoptando la segmentación de mercado, separando los grupos de consumo que buscan las características de preocupación social y ecológica en los métodos productivos. Por ejemplo, la empresa Rapunzel fundada en 1974 fue una de las pioneras en manifestar sus preocupaciones referentes a sustentabilidad y está establecida en un nicho de mercado definido. La empresa ofrece una variedad de productos orgánicos y también, oriundos

del comercio justo bajo su marca Rapunzel en más de 25 países. Alternativamente lanzó una línea de productos llamada Bio Gourmet que adopta los conceptos de producción social ecológicamente responsable y es distribuida en canales de distribución convencionales de alta cobertura (Belz y Schmidt-Riediger, 2009).

Igualmente un estudio sobre el desarrollo de nuevas competencias para los agronegocios en Holanda, señaló que para mantener una posición sólida en el mercado, los productores deben desarrollar nuevos productos y nuevas formas de producirlos. Esto se traduce en modificar la estrategia de marketing de costos para la de diferenciación. El estudio analizó la venta de leche y queso orgánico en diferentes canales de distribución. Una de sus conclusiones fue que la venta de los productos orgánicos atendía a una porción de la población que está dispuesta a pagar por productos que sean diferenciados, productos éstos que se preocupen por el trato con los animales así como con la sustentabilidad ecológica de los procesos productivos (Tacken y De Vlieger, 2004).

Debe considerarse también que, dependiendo del segmento de mercado, la influencia de los *stakeholders* posee distintos grados de impacto. Empresas posicionadas en los segmentos de alto valor reciben más presión especialmente de los consumidores. Debido a este posicionamiento y a la demanda de sus consumidores, existe una tendencia en adaptar estrategias de marketing verde, en contraste con las empresas posicionadas en los segmentos de bajo precio que poseen baja presión (Belz y Schmidt-Riediger, 2009).

Consecuentemente, hay que considerar el canal de distribución como un espacio que promueve la mejoría en la dinámica y transparencia induciendo un aumento de los grados de eficacia y dinamismo de la relación comercial entre productores y consumidores. Además sería posible determinar un fortalecimiento de los respectivos intermediarios que pueden se ver reflejado en mejorarla relación de precios que apunte a un mercado justo y coherente; también un desarrollo de una sistemática apropiada de disponibilidad de productos en el mercado; así como información clara acerca del origen de los alimentos y el incremento de prácticas sustentables de comercio y distribución. Por ende promoviendo una gestión de costos de transacción más adecuada a la sistemática sustentable.

Prudentemente se observa una inquietud fuerte hacia las formas de producción y sus derivaciones. Genéricamente la producción tomo la ensena de las preocupaciones dado la característica intrínseca de los problemas sustentables. En el principio las preocupaciones ambientales, tales como escases de recursos naturales, la contaminación y lo problemas que las mismas producen en la salud, fueran las que se desarrollaran con mayor fluidez en detrimento de los problemas de distribución que surgieron mucho después.

Distribución y comercio

La actividad comercial está compuesta por las relaciones que ocurren entre el productor y su producto, y el consumidor y el objeto de consumo. Originalmente el concepto arquetipo de esta actividad se apoyaba en una visión compartimentada. Separaba las partes del todo. Iniciaba

después de la finalización de la producción y era responsabilidad de los comerciantes. Por esto se definía como una secuencia de acciones que ocurrían después de la producción hasta el consumo.

Estudios mercadológicos pasaban a indicar que la comercialización poseía un papel importante, pues orientaba la producción cuando transmite al productor el precio que el cliente estaba dispuesto a pagar. Una visión de mercado fue introducida al concepto. Así se podría definir como un conjunto de actividades económicas (almacenamiento, transporte y procesamiento) que adicionaban valor a la materia prima.

Conceptos

La comercialización es una actividad que acompaña los movimientos de evolución social humano desde el principio. Al permanecer en un territorio después de aprender a producir alimentos, la humanidad aprendió a intercambiar exceso de producción. La evolución introdujo nuevos elementos, más relaciones y diferentes sujetos. Su importancia en el contexto urbano que vivimos hoy, está entre las actividades básicas para que funcionen las ciudades.

Grassi Mendes & Padilha Junior (2007) entienden que la comercialización "es *considerada una parte de un conjunto inter-relacionado de actividades*" (p. 8), creando "*utilidades de tiempo (almacenamiento), lugar (transporte) y forma (procesos) para los productos*" (p. 8).

Asumimos para este texto el concepto ***Sistema de Comercio*** como una actividad que envuelve procesos económicos y culturales sobre un marco institucional en un proceso por el cual se transfieren bienes y servicios del productor al consumidor.

La actividad de distribuir significa disponer de productos para el consumo en un determinado mercado produciendo un flujo de elementos a través de un ***canal de distribución***. El canal representa la estructura por donde un flujo de bienes y servicios transitarán a través de diferentes **miembros** que forman una red (instituciones y empresas) que se organiza formal o informalmente, con la función de conducir el flujo da producción hasta los consumidores. La red es una dinámica sistémica que inspira una forma de organización. El orden productivo de esta red se llama gestión ***de canales de distribución*** que inspira diversos procedimientos.

Peris, *et al*, (2000: 45) y Camino & López-Rua (2012: 341) presentan que está red posee flujos tales de *información* que vienen del consumidor para el productor informando las necesidades del mismo; así como, va para el mercado informando lo que está siendo producido y se encuentra disponible para su consumo. Flujo de *propiedad* donde el productor pasa al intermediario y luego éste pasa para el consumidor la posesión (derecho de uso) de un bien o servicio. El flujo *físico* que está caracterizado por la dislocación real del producto y el *financiero* que refleja la actividad económica propiamente dicha.

Cueva (2010: 257) destaca la cantidad relativa de los miembros del canal. En una cadena exclusiva participan intermediarios escogidos "para cada territorio de mercado" característica de distribución de productos de alto valor. En el caso de una distribución selectiva "permite varios intermediarios en una misma zona". Caso contrario de la cadena intensiva que permite ingresar todos los que quieran vender un producto.

La forma como se organizan los sistemas de comercio según Peris *et al* (2000: 52), permite reducir costos de producción y aumentar la rentabilidad. En los sistemas *independientes* no existe una organización entre los componentes. Diferentemente de lo que ocurre en los sistemas *administrados* y en los *integrados*. En el caso del primero hay una influencia de las empresas importantes para el sistema, que usan este poder para desarrollar liderazgo y coordinar el funcionamiento del canal. En el caso del canal que se organiza integralmente, surge el fenómeno de reagrupamiento de las organizaciones e instituciones del mismo nivel para ganar escala, garantía de abastecimiento y hasta para asegurar eficiencia en las actividades comunes de apoyo. Las cooperativas de consumidores que procuran asociarse para aproximar el productor al consumidor eliminando intermediarios innecesarios (Peris et al, 2000: 56).

Cueva defiende que la organización de la cadena de distribución puede ser flexible cuando "puede ocurrir todo tipo de relación entre miembros del canal". El Productor vende tanto para intermediarios como para consumidores o minoristas. Y puede ser jerárquica cuando los miembros respetan la cadena y venden solamente para los miembros que están relacionados de forma lineal (2010: 257).

Análisis del sistema de comercio

Grassi Mendes & Padilha Junior (2007: 195) proponen analizar el mercado desde tres alternativas: funcional, institucional y estructural.

El análisis funcional significa entenderlo desde las funciones que él mismo desempeña a través de las varias actividades que ocurren en la comercialización. El entendimiento de las

funciones es útil para evaluar, comparar y entender los diferentes costos del proceso. Tales funciones están resumidas en el siguiente cuadro.

Tabla 1. Funciones comerciales de intercambio

Función	**Actividad**	**Concepto**
Intercambio	Compra	• Escoger los bienes o servicios que mejor atiendan al consumidor. • Entender los objetivos de los productores.
	Venta	• Entregar al consumidor.
	Formación de precio	• Interacción entre oferta y demanda.

Fuente: Elaboración propia, basado en Grassi Mendes & Padilha Junior (2007: 194-217).

La función de intercambio está plasmada en el acto ato de transferencia, simultánea y completa, de la propiedad de un producto. De la transferencia – compra y venta – surgen la formación de los precios. La actividad de compra requiere que el canal financie y costee los procesos de adquisición de mercadorías, sea del productor como del consumidor, dado que el canal compra del productor un determinado lote, lo almacena hasta que el cliente lo necesite y haga la compra. Concomitantemente financia el consumidor porque dispone de productos en estoque para cuando este lo necesite. A esta actividad se suma un riesgo tomado pelos intermediarios, dado que existe la posibilidad de que esto no haga la venta al consumidor. En el

tema de alimentos, este riesgo es alto dado la perecibilidad del producto, haciendo que el margen de los precios se adecue al nivel de pérdidas de los mismos. Además los intermediarios ejecutan la actividad de una cobranza a nombre de los productores para a continuación transferir recursos de los consumidores a los productores, implicando una gestión financiera importante para las relaciones del sistema.

Del mismo modo la actividad de venta es el instante donde el canal emplea las técnicas de planeamiento y desarrollo de productos, promoción de la demanda además de la contratación y negociación. En el caso del planeamiento y desarrollo de productos es el período donde se ofrece y acompaña el potencial de consumo que un determinado producto posee. Simultáneamente hay que se promover la demanda a través de campañas de marketing, que en el caso de mercados innovadores esta actividad posee fundamental importancia. En la fase de contratación y negociación, los elementos involucrados en el acto de comercio, actúan para obtener mejores acuerdos relacionados a las características de cualidad y la cuantidad de los productos pretendidos.

Tabla 2. Función comercial físicas

Función	Actividad	Concepto
Físicas	Transporte	• Desplazamiento del bien o servicio.
	Almacenamiento	• Estoquear el bien o servicio.
	Beneficiación y embalaje	• Transformación y acondicionamiento. • Estandarización, clasificación.

Fuente: Elaboración propia, basado en Grassi Mendes & Padilha Junior (2007: 194-217).

Estas funciones se relacionan con el traslado de los productos desde del campo hasta el consumidor, así como el espacio donde resguardar, acondicionar y clasificar los mismos. Tal funciones aportan un grado de facilitación al proceso dado que disponen de los productos y dan respuesta a los intricados problemas de cuando y donde comercializar así como a los problemas de formato de los lotes. La actividad de almacenaje, más allá de los costos financieros, están los gastos de local, de personal, refrigeración, y todos que están bajo la responsabilidad de mantener las características intrínsecas del producto. Las condiciones de las funciones físicas se diversifican de acordó a la característica del producto mismo. Por ejemplo, los alimentos orgánicos deben ser almacenados separadamente de los otros alimentos, así como tienen que exhibir una etiqueta diferente y ser transportados de acuerdo a las reglas que lo rigen

Tabla 3. Función comercial de información

Función	Actividad	Concepto
Información	Representa los productores	• Entrega la información al cliente desde el productor.
	Información de mercado	• Recolectar, interpretar y diseminar datos del producto para los clientes.
	Retroalimentación de los productores	• Informar tendencias y necesidades de los clientes a los productores

Fuente: Elaboración propia, basado en Grassi Mendes & Padilha Junior (2007: 194-217).

La información es la tercera función de los canales de distribución. Involucra el flujo de datos que se movimiento tanto en dirección de los clientes, como hacia el productor. Su función es alimentar el sistema con, de un lado con las características del producto, ventajas de consumo, garantía de cualidad, acciones que produzcan no cliente una confianza hacia la capacidad que el producto adquirido posee de satisfacer las necesidades para lo cual está siendo adquirido.

Por otro lado el productor necesita recibir datos del clientes, referente a expectativas que lo mismo tenia del desempeño del producto y si las mismas están atendidas. Caso contrario necesita información de cómo puede atender las necesidades anheladas por el cliente. Estas informaciones son recolectadas por los intermediarios en el momento de la venta. Informaciones

divulgadas de forma equivocada o incompleta terminan por dañar el sistema, causando daños en la relación de confianza entre cliente, intermediarios y productores.

El método de análisis estructural investiga sobre la estructura de los mercados "*incluyendo las características de organización del mercado relacionados a la conducta de las firmas y a la eficiencia industrial*" (Grassi Mendes & Padilha Junior, 2007: 221). Las estructuras de los canales de distribución responden a la conducta de los miembros del canal, así como es el resultado de la interacción entre el entorno cultural y los procesos de marketing (Graham, 2006:400). Por consiguiente influye en la concurrencia a través de la determinación de los grado de concentración, de diferenciación y de dificultad o barreras.

Para estructurar el mercado las empresas generan políticas en relación a la competencia e incorporan política de precios, estrategias en relación al producto y comportamientos coercitivos de los elementos de mercado.

En el ítem eficiencia de mercado, las variables analizadas son márgenes como reflejo de costos, eficiencia del precio, pérdidas y quiebres en la comercialización y precios en relación al costo medio de producción. En este análisis la organización del sistema comercial posee tres fases. La primera es la concentración que incluye la búsqueda y unión del ítem producido por diferentes productores. La fase de equilibrio se refiere a las actividades que regulan el flujo de producción en relación con la tasa de consumo. Y, finalmente en la fase de dispersión ocurre la subdivisión de grandes lotes reunidos en la concentración y en el encaminamiento hasta el

consumo en el lugar, en el tiempo y en la forma deseado por los consumidores (Grassi Mendes & Padilha Junior, 2007: 227).

Diferentes autores presentan una clasificación para la estructura del canal basada en la *longitud del canal, en el uso de la tecnología y en la forma de organización*. En lo que se refiere a la longitud puede ser directo, corto y largo (Peris et al, 2000:48; Camino & López-Rua, 2012: 327). En la longitud directa los flujos ocurren entre el productor y el cliente directamente. En el canal de longitud corta la oferta es concentrada, el número de productores es elevado y el intermediario (minorista) es fuerte y posee gran capacidad de actuación. El canal de distribución con *longitud larga* ocurre donde la oferta y la demanda están fragmentadas a los elementos envueltos en la red son en mayor número y más diversificados: productor, corrector, distribuidor, representante, mayorista, minorista y consumidor.

Las estructuras que se forman como base en la tecnología utilizan diferentes herramientas para distribuir bienes y servicios en las diferentes partes del proceso de comercialización. Partiendo de las tradicionales que no usan tecnología en las operaciones de intercambio, pasando por distribución automatizada donde la tecnología es el medio de distribución, siguiendo por las audiovisuales que utilizan teléfono y televisión para vender, hasta las electrónicas que varían de los medios de informatización para acercar los productos a los consumidores finales.

Cabe resaltar que estamos hablando de redes y en este sentido en las relaciones no se dan estancamientos o comportamientos lineales, pero sí, de forma dinámica y relacional. Ocurren

distintas combinaciones entre los diversos elementos del canal en diferentes realidades estudiadas. Canales cortos pueden hacer uso intenso de la tecnología y ser flexibles y selectivos. Así como bienes con canales largos al utilizar recursos tecnológicos flexibilizan e intensifican su distribución. Un análisis que presenta Cueva (2010:258) se refiere a la renta del consumidor. Cuanto menor es la renta, mayor el número de canales de distribución. Este fenómeno se debe al acceso del consumidor a pequeñas cantidades de productos en locales próximos a su morada donde él mismo es conocido por el dueño del negocio que también facilita el pago (muchas veces informalmente).

Otro método de análisis del sistema de comercialización es a través de las instituciones que considera "*tanto a la naturaleza y el carácter de los diversos intermediarios, que ejecutan los servicios de comercialización de un producto, tanto como el acuerdo y la organización del mecanismo de mercado*" (Grassi Mendes & Padilha Junior, 2007: 218). El elemento humano recibe un énfasis especial, por ese motivo se busca determinar cuáles y quiénes son los principales agentes actuantes en el sistema de comercialización.

Cueva indica que la diversidad de los intermediarios está relacionada con las estructuras de cada mercado siendo influenciado por variables como la cultura de la región o el desarrollo económico y el tamaño de la población (2010:268).

Circuitos cortos de comercialización

La forma de comercio de alimentos se orienta en el sentido de expandir la producción llevando productos rápidamente y de manera en que los valores sean accesibles. Sin embargo surgen organizaciones que se orientan a través de las necesidades y deseos de los consumidores. Grassi Mendes & Padilha Junior (2007) afirman, que la agricultura orgánica atiende a un grupo específico que se apoyan en técnicas sustentables de producción, o sea, un mercado pequeño de nicho.

La orientación predominante para nichos y segmentos puede ser explicado por la estructura de mercado y el elevado número de pequeñas y medianas empresas, que tienen limitados los recursos financieros y humanos para cubrir todo el mercado.

La sustentabilidad se mueve en dirección hacia la búsqueda de los nichos de mercado. Los pioneros están adoptando conceptos de marketing verde, así como segmentación de mercado, separando los grupos de consumo que buscan las características de preocupación social y ecológica en los métodos productivos. Por ejemplo, la empresa Rapunzel citada anteriormente y sus acciones sustentabilidad hacia el mercado (Belz & Schmidt-Riediger, 2009).

En un estudio sobre el desarrollo de nuevas competencias para los agronegocios en Holanda, señalaron que para mantener una posición sólida en el mercado, los productores deben desarrollar nuevos productos y nuevas formas de producirlos. Esto se traduce en modificar la estrategia de marketing de costos para la de diferenciación. El estudio analizó la venta de leche y

queso orgánico en diferentes canales de distribución. Una de sus conclusiones fue que la venta de los productos orgánicos atendía a una porción de la población que está dispuesta a pagar por productos que sean diferenciados. Productos estés que se preocupen por el trato con los animales así como con la sustentabilidad ecológica de los procesos productivos (Tacken & De Vlieger, 2004).

En un estudio hecho en Andalucía por Gonzales, De Haro y Renting (2012) determinaran una tipología para circuitos cortos de comercialización que se aplica a los casos de alimentos sustentables y lo conceptúan así:

> "Un conjunto de iniciativas que giran en torno a la producción, distribución y consumo de alimentos, que se desarrollan, en la mayoría de los casos, como alternativas a otras formas más extendidas de estas actividades. Por sus características, se asocian frecuentemente a procesos de construcción de redes alimentarias, a la relocalización de los sistemas productivos, así como también a la articulación de respuestas colectivas que aglutinan un conjunto de demandas sobre la sostenibilidad de los sistemas agroalimentarios, la distribución de beneficios en la cadena de valor, el debilitamiento de los vínculos entre consumidores y sus fuentes de alimentación, la construcción y continuidad de territorios rurales "vivos" o el cuidado de las economías locales, entre otras" (p.193).

Luego los mismos autores, a través de una investigación de campo lograron desarrollar una clasificación de los circuitos cortos de comercialización conforme lo presentado abajo.

Tabla 4. Tipología de circuitos cortos de comercialización

Tipología	**Concepto**

Asociaciones de consumidores y productores	Trata de asociaciones legalmente constituidas dedicadas principalmente a la educación y promoción de circuitos cortos de comercialización. A veces ésta es su principal finalidad; a veces lo es de forma secundaria. Muchas de estas asociaciones asumen la distribución de productos entre sus socios, bien contactando con productores de forma directa o bien poniendo en marcha otros emprendimientos destinados al autoabastecimiento, como por ejemplo la explotación de un huerto de forma colectiva.
Iniciativas empresariales y cooperativas de consumidores y productores	Se trata de proyectos empresariales individuales o colectivos, así como de cooperativas donde se prioriza el control del productor y consumidor sobre la cadena de valor, se impulsa la construcción y desarrollo del territorio con la persecución de objetivos económicos, sociales y medioambientales y/o se intenta responder a demandas específicas del consumo. La diferenciación de los productos por atributos de calidad, origen o modo de producción se presenta como una de las estrategias más características de este tipo de iniciativas. En esta categoría destacan las cooperativas que integran consumidores y productores, ya que representan procesos innovadores de participación y con-responsabilidad, señalando nuevas fórmulas basadas en acuerdos y espacios de convergencia.
Comercialización directa en finca	Se trata de proyectos de comercialización directa en la finca, generalmente de agricultores que venden/intercambian de forma directa su producción a través de sistemas de cestas o pedido, pero también puede tratarse de un punto de venta directa asociado al turismo rural u otros. En todos los casos, conlleva el desplazamiento del consumidor hasta el punto de origen de la producción. En muchas de estas iniciativas se superponen proyectos educativos y económicos y la finca se transforma en punto de venta, de dinamización y de formación abierto a participantes de la iniciativa y/o al público en general. En muchos casos existen, entre productores y consumidores, relaciones de co-responsabilidad más amplias, que afectan al desarrollo mismo de la finca y los alimentos allí producidos. Éstas pueden ir desde la planificación conjunta de la producción o la participación en diferentes procesos y cuidados, hasta la gestión conjunta de la comercialización de los mismos.
Comercialización directa en puntos de venta organizados	Refiere a espacios gestionados de forma individual o colectiva donde se ofrecen productos de forma directa o constituyéndose este punto en el único intermediario. No hacen referencia a la continuidad en el tiempo, sino al dispositivo de comercialización. Se trata de mercados oficiales o mercadillos informales, como por ejemplo los mercados campesinos o de productores y/o productos locales. También fueron consideradas las Ferias, cuando se tuvo conocimiento de que éstas favorecieron de alguna forma el intercambio o generaron el contexto adecuado para que se produzca.
Huertos colectivos de autoconsumo	Son huertos gestionados de forma grupal, sea por una asociación, por un colectivo, o por una comunidad de vecinos, destinados a la experimentación, sensibilización y/o el auto- consumo. Puede tratarse de

	experiencias vinculadas a la agricultura urbana o periurbana, como a otras formas de agricultura asentada en pueblos o cualquier otro lugar. Generalmente, los sujetos involucrados asumen funciones de manera conjunta, es decir, producen y consumen sus propios alimentos, organizándose a partir de diversas fórmulas: sistemas de cestas, repartos grupales o individuales, etc. A veces son proyectos autofinanciados por el grupo a partir de sistemas de cuotas u otros medios de recaudación. Pueden incluir personas dedicadas a la labor, que reciben algún tipo de retribución (monetaria o no) por su trabajo.
Tiendas especializadas	Se trata de comercios donde se adquieren productos diferenciados: ecológicos, tradicionales, artesanales, locales, saludables, etc., representando estos la totalidad o gran parte de la oferta del establecimiento. Están abiertos al público en general. Se diferencian de otras tiendas especializadas porque contemplan mecanismos para que productores y consumidores aumenten el control sobre la producción, comercialización y consumo. Frecuentemente los propietarios y/o trabajadores de estas tiendas asumen funciones de participación y co-responsabilidad en el seno de estas iniciativas, siendo la tienda un punto de encuentro entre éstas y el público en general.
Consumo social	Son iniciativas de colaboración y coordinación con- junta entre la sociedad civil y las administraciones públicas, destinadas a promover la venta en circuitos cortos de comercialización a través del abastecimiento a organismos de gestión pública o privada como hospitales, colegios, residencias para mayores o cárceles. Combinan un carácter de sensibilización de este tipo de comercialización con la intención de acercar productos ecológicos a la población vinculada a estos centros. Es decir, intentan crear sinergias entre diferentes colectivos y recursos de la comunidad.
Productores individuales	Incluye a productores que, de forma individual, apoyan y participan en iniciativas en circuitos cortos destinando el total o parte de su producción a la comercialización por estas vías. En todos los casos asumen el traslado de los productos hasta el punto de entrega colectivo o directamente al domicilio del consumidor: o bien de forma compartida con otros participantes o bien de forma individual. Los costes del transporte suelen asumirse a través de diferentes fórmulas: por el conjunto de los participantes en la iniciativa, estableciendo un sobre-precio a los productos que percibe el productor, estableciendo porcentajes compartidos de recargo, etc. Generalmente, no existen relaciones de co-responsabilidad sobre la finca, aunque en muchos casos, ésta se encuentre abierta a las visitas de los consumidores, entendiendo esta apertura como elemento activo en la creación de confianza y reciprocidad.
Grupos y proyectos colectivos autogestionados	Esta categoría está compuesta por grupos que funcionan bajo diferentes fórmulas de organización y dispositivos de comercialización que pueden incluir un huerto colectivo, redes de contacto con productores locales u otros. Destacan en esta categoría los grupos de consumo, es decir grupos

	coordinados en torno al autoabastecimiento y la gestión integral del consumo de sus hogares. En la mayoría de los casos se trata de consumidores. También son parte de esta categoría las cooperativas o colectivos agroecológicos. Se emplea esta terminología porque es común que estos grupos se autodenominen de esta forma. La diferencia esencial con los grupos de consumo es que suele existir un proyecto político entre los propósitos del colectivo, aunque la estructura organizativa en cuanto a la gestión del consumo sea la misma o similar. Estos grupos han pasado y mantienen en curso procesos reflexivos que determinan su desarrollo y accionar como actores políticos, es decir, como una organización con planteamientos en torno a las relaciones sociales de poder que afectan al sistema agroalimentario y los sistemas productivos. En muchos casos, estos planteamientos políticos están por encima del abastecimiento como tal, llegando a situaciones donde el intercambio puede no incluir productos tangibles. Es el caso de los grupos que contemplan la posibilidad de que sus miembros reciban "cestas vacías". Otra diferencia es que mientras los grupos de consumo parecen orbitar en torno a la gestión del consumo solamente, las cooperativas o colectivos agroecológicos asumen además otras funciones de acción, dinamización o sensibilización en diferentes contextos sociales.
Dinamizadores de redes	Se tratan de organizaciones, asociaciones u otros que pueden no dedicarse al intercambio de productos destinados al consumo, pero que colaboran o bien en que las iniciativas se lleven a cabo, o bien en la sistematización de experiencias o recursos disponibles. Su función es vital en la consolidación de redes entre experiencias, tanto a nivel local, como nacional e internacional. Facilitan además, el inter- cambio de conocimientos y recursos tanto para el desarrollo de experiencias como para su multiplicación. No se trata en ningún caso de una iniciativa singular, sino de una articulación de iniciativas que pueden funcionar al margen de la existencia de esta organización.

Fuente: Gonzales, De Haro y Renting (2012).

Tales formatos de distribución pueden estar de acuerdo a las prácticas de sostenibilidad que los alimentos oriundos de producciones limpias necesitan.

Problema de investigación y pregunta

Los canales de distribución son un conjunto de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de disponer el producto o servicio para el consumo (Coughlan,

Anderson, Stern, & El-Ansaray, 2006). Cuando ocurre la ampliación de la producción de alimentos sustentables también aumenta la importancia de los intercambios. Sin embargo los canales de distribución están compuestos de elementos fraccionados donde la configuración sobresaliente son las organizaciones compuestas de híper mercados que por su vez "*ocupan la posición más poderosa en la cadena agro-industrial*"[1] (ect group, 2008:22).

Resulta, que si los productores de alimentos sustentables aspiran disponer sus mercancías en estos espacios necesitan adoptar estrategias de comercialización que no corresponden a las prácticas asociadas a la producción sustentable. Recortar costos (que pueden ser bajos salarios y condiciones de trabajo indigna); intensificar el uso de la tierra aumentado el número de ciclos productivos; aumentar el uso de insumos químicos; aumentar el número de animales por hectárea, aves por metro cuadrado, peces por metro cúbico, a su vez insiriendo suplemento alimentario que normalmente está compuesto de granos regulados en el mercado de *comodities*; son ejemplos de estas prácticas.

Igualmente hay que considerar el consumidor final. Este en igualdad de condiciones prefiere un canal que le ofrezca servicio con conveniencia espacial donde la ubicación del canal

---

[1] Walt-mart es el mayor hipermercado del planeta. Operando en 13 países con 2 millones de empleados y resultados de u$ 379 billones de dólares, Carreffour y Tesco son las que siguen en el ranking. Así como es el mayor comprador y vendedor de alimento del planeta (ect group, 2008: 8).

así como el servicio complementario faciliten la transacción comercial. También el consumidor considera importante el tamaño de los lotes porque facilita el consumo y el almacenamiento, el tiempo de espera para la entrega y agilidad del servicio y finalmente variedad de productos que el canal disponga (Bucklin in Coughlan, Anderson, Stern, & El-Ansaray, 2006).

Pese a que en teoría, los mercados son el espacio donde se intercambian bienes y servicios de acuerdo a las necesidades de los consumidores, en la práctica, el desarrollo del mercado no siempre es fluido. Primero la capacidad de producción y distribución puede ser insuficiente, segundo los consumidores pueden carecer de una adecuada comprensión de las diferencias y beneficios de ciertos productos.

En cuanto a la capacidad de producción y distribución América Latina es una de las principales proveedoras del mundo. Segundo el informe de la ODEPA entre abril de 2011 y marzo de 2012, se certificaron en Chile un total de 111.218 hectáreas orgánicas. De este total, 86.466 ha corresponden a recolección silvestre, aumentando un 7% su superficie respecto a la temporada anterior (Recabarren, 2013).

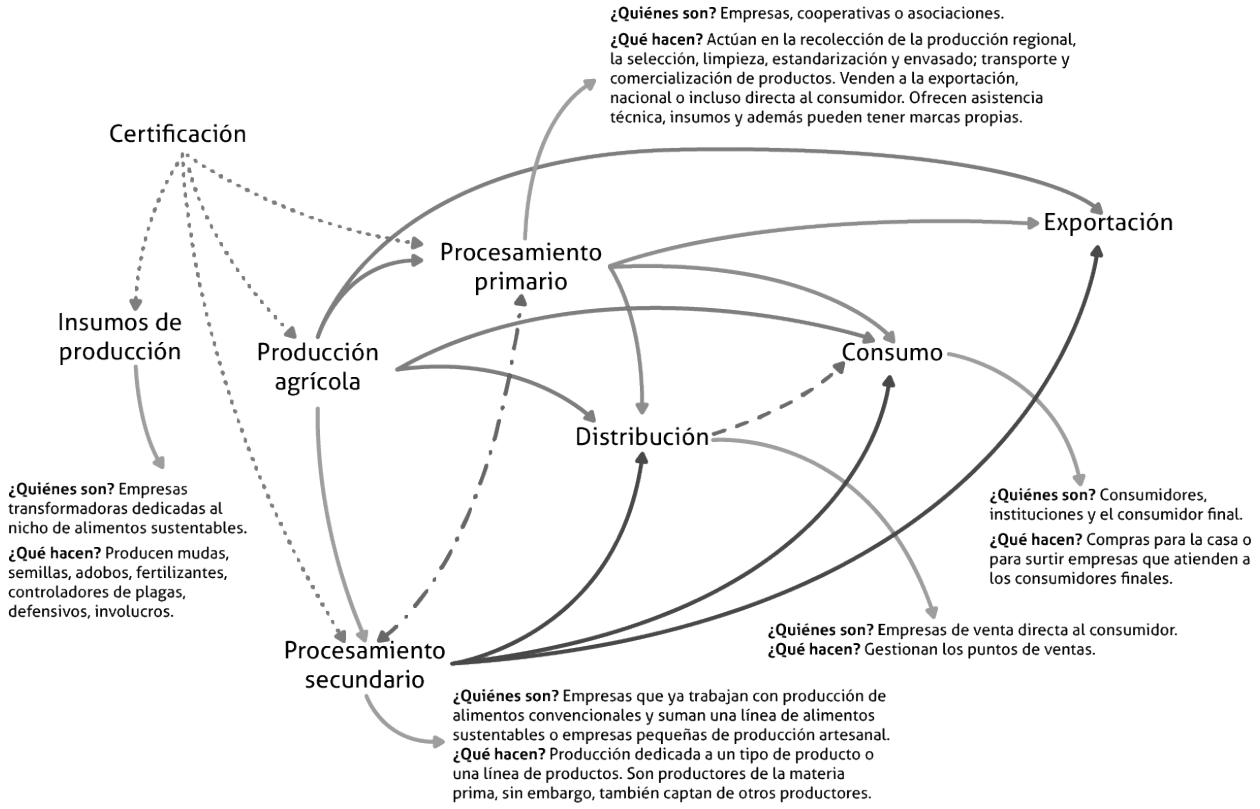
En lo que se refiere a los consumidores, estudios hechos por Goodman y DuPuis (2002) indican que existe un mercado consumidor donde los compradores tienden a ser más educados, de clase media y profesionales que estas dispuestos a pagar un precio premium por un alimento que posee responsabilidad éticas y sociales.

Igualmente estos consumidores quieren involucrarse en cómo funciona la cadena productiva de los alimentos y son reconocidos como consumidores consientes. Tienen criterios

para definir el nivel del canal de distribución de alimentos y los clasifica, generalmente, basado en la cercanía con el productor o proveedor porque así mantiene contacto con la producción haciendo que disminuya los costos de transporte y de energía al promover mercados regionales. También este consumidor valora la posibilidad de obtener productos de baja complejidad en la elaboración y transformación, es decir, sin sustancias químicas que adulteren el valor natural de los alimentos y pongan en riesgo su salud; así como tener un punto de abastecimiento permanente, fijo y de información confiable. Cabe destacar que estos consumidores responden poco a la variación del precio porque reconocen en este producto su valor e importancia, incluso en una investigación hecha en Brasil expone que hay una disponibilidad por pagar hasta 30% más por los productos oriundos de producción sustentables (Darolt, 1997). De igual forma un estudio hecho en Talca, muestra que los consumidores tienen una disposición a pagar un valor adicional por kg de manzanas orgánicas de alrededor de 130 pesos chilenos (Cerda, et al. 2012).

Por ende el ***Mercado de Alimentos Sustentables*** (Figura 1) es un contexto donde diversos elementos se relacionan en un canal de distribución complejo en virtud de los acuerdos, en virtud a la conformación de la interrelaciones entre los elementos y en virtud al ambiente institucional y organizacional.

Figura 1. Mercado de alimentos sustentables



Fuente: Elaboración propia.

La figura pormenoriza cada uno de estos elementos a partir de quienes son y lo que hacen ilustrando la dinámica del sistema. Internamente la estructura de un canal está relacionada con dos variables. Una es el deseo de los integrantes del canal en realizar economías de escala en relación al flujo de mercancías. Y la otra está relacionada a la demanda de los consumidores por variedad y disponibilidad.

Externamente se relaciona con las reglas formales que provienen del ambiente institucional. Asimismo la configuración está vinculada a las reglas informales (creencias,

códigos de conducta, tradiciones, costumbre) que también perturban las relaciones entre organizaciones y consumidores.

Se deduce, entonces, que un problema es que el tipo de configuración que se produce en un determinado ambiente institucional puede originar una *falla en el mercado de alimentos sustentable*. Las consecuencias de estas fallas afectan distintas partes del sistema de distribución. Primero es la restricción de oferta en el mercado, ya que son pocas las opciones de productos o canales a disposición del cliente. Esta falla hace que a baja oferta y una alta demanda, los precios no reflejen solamente los costos de producción más si, la configuración de un mercado de nicho donde el sobreprecio representa una agregación de valor al producto dado que el precio sean más altos de que realmente es necesario para la sustentabilidad económica del productor. Además reflejan los costos de negociar en un mercado no estructurado.

Otra falla, que es consecuencia da la primera, son los altos precios. Los consumidores no encuentran motivos para el consumo dado el presupuesto destinado a la alimentación en las familias. Desde el punto de vista de la Teoría del Consumidor afirmase que hay una procura por maximizar la satisfacción (utilidad) en relación a los productos que consume, dado el ingreso limitado, así como comprar pequeñas cantidades de un grande número de productos (diversificación de la canasta) y pagar el menor precio posible (Pereira de Oliveira, 2008: 4). Esta relación hace que no sea rentable el negocio de distribución.

Finalmente, en relación con la falla anterior, los canales de comercialización cortos nuevos no son reconocidos por los clientes como organizaciones seguras para hacer

transacciones, como corresponde a la practicas de comercio sustentable. En este sentido no habrá una consolidación del comercio interno.

En este contexto lo primero que se requiere es conocer la estructura del mercado y sus arreglos institucionales. Dado que las reglas formales conforman en el ambiente institucional e impactan la configuración del mercado de comercio sustentable de alimentos en Chile, la pregunta de investigación que se busca responder es: *¿Por qué surgen las fallas de mercado en la distribución de alimentos sustentables en Santiago?*

Cabe destacar que es una investigación relevante dado que son pocos los estudios de sustentabilidad en el área de canales de distribución de alimentos que sopesan la importancia de los mismos. Esto dificulta un entendimiento sistémico de la comercialización y sus nuevas visiones de cadenas productivas. Aunque autores como Aragón-Correa y Silva (2003) y Porter y Kramer (2006) enfaticen que una estrategia enfocada en las cuestiones ambientales representa una ventaja competitiva, todavía "son escasos los estudios que puedan explicar o ayudar a comprender tales fenómenos" (Lasevoli y Massi, 2010: 2). Esta investigación intentará llenar este vacío.

Además interesa tener más antecedentes acerca de la particularidad del mercado de alimentos sustentables de Latinoamérica en general y de Chile en particular. Entender tal ambiente podría ayudar a los productores a percibir como se configura el mercado de

distribución y apoyar desde la producción el desarrollo de una estrategia *push* y además determinar estrategias *pull* adecuadas para el consumidor final.

Si volvemos la mirada al tema económico, la estructura de distribución realiza economías de escala tanto hacia el flujo de mercancías como hacia la demanda, haciendo que a la larga se pueda disminuir costos de transacción lo que resultaría en disminución de costos hacia el consumidor. Sin embargo cabe destacar que los puntos recalcados se refieren a una racionalidad económica que tiene la preocupación de involucrar los aspectos sociales y ambientales que componen cualquier tipo de comercio que se preocupe por la sustentabilidad.

Finalmente, esta investigación busca proporcionar evidencia que contribuya a una futura solución de las fallas de mercado. Existe claridad de que preexisten consumidores que reconocen la importancia del consumo de alimentos producidos de forma responsable, tanto hacia el medio ambiente como hacia los trabajadores campesinos, y que de tener la opción preferiría comprar este tipo de productos. Sin embargo son evidentes las dificultades de encontrar tales productos.

Proceso de exploración y maduración del problema

El tema de la investigación surgió en la Ciudad de México, en el año 2010 al término de un MBA, que generó un plan de negocios. En este documento se identificó una falla en el mercado y la falta de datos que colaborasen a la solución del mismo.

Lo que se llamó inicialmente de una falla de mercado consistía en la inseguridad que existía en el abasto de los canales de distribución. No había cómo sostener a lo largo del tiempo una distribución al consumidor final. Se identificó una tríada de elementos que suportaban el mercado, son ellos: el creciente interés de la demanda por el consumo de alimentos que no perjudiquen el medio ambiente, saludables y socialmente responsable; el aumento de la producción de alimentos orgánicos, o de comercio justo (*fair trade*) o de agroecológicos y el interese gradual de los emprendedores en fundar negocios que involucre los aspectos de sustentabilidad.

Sin embargo quedó claro que no era una cuestión de levantamiento de datos estrictamente pero sí la necesidad de conocer la trama que soportaba el sistema. El movimiento inicial fue hacer un estudio exploratorio acerca del mercado de distribución de alimentos orgánicos (Pereira de Oliveira, 2010). Este documento originó una propuesta de investigación presentada al programa de Doctorado en Ciencias de la Administración en Santiago, Chile (Pereira de Oliveira, 2012). Al iniciar el programa de doctorado, el segundo paso fue escrudiñar el tema de comercio de alimentos sustentables a través de las producciones científicas publicadas hasta la fecha. Concomitante se progresó en los estudios de la Teoría Institucional lo que llevó a conocer la vasta literatura que alimenta el entendimiento del ambiente institucional con el mercado de distribución de bienes y productos. A la primera se sumaron estudios teóricos acerca de los canales de distribución que permitirán entender los diferentes elementos e interrelaciones que ocurren en el proceso de comercio y distribución.

Todo este proceso de exploración y maduración llevó tres años y proporcionó una visón sistémica y holística del problema. Sin embargo esto no impide que al desarrollar la fase empírica de la investigación el problema no se amplié o modifique de acuerdo a la misma dinámica que propone el diseño de la investigación.

Capítulo 2

Marco teórico

La teoría institucional y sus argumentos ..... Erro! Indicador não definido.
Neo institucionalismo y sus divisiones ..... Erro! Indicador não definido.
Los individuos en el neo institucionalismo..... **Erro! Indicador não definido.**
Neo institucionalismo económico ..... Erro! Indicador não definido.
Nueva economía institucional ..... Erro! Indicador não definido.
Costo de transacción ..... Erro! Indicador não definido.
Conceptos analíticos en costos de transacción. ..... Erro! Indicador não definido.
Presupuestos comportamentales..... **Erro! Indicador não definido.**
Dimensiones de las transacciones. ..... **Erro! Indicador não definido.**
Especificidades de los activos ..... **Erro! Indicador não definido.**
Síntesis del institucionalismo sociológico y económico Erro! Indicador não definido.

La Teoría Institucional es presentada a través de una visión general de la meta teoría – cómo un modelo social que reproduce un proceso de incentivos y sanciones al sistema y que provoca un equilibrio que estabiliza y garantiza el funcionamiento del todo. Así como los argumentos del institucionalismo que transitan por los cuestionamientos de cuál es la función de las instituciones en la formación de las estructuras sociales o como ocurren los cambios institucionales, tanto a macro como a micro nivel.

Se indican las ramificaciones dela teoría: la escuela del institucionalismo sociológico y la escuela del institucionalismo histórico. Se debe aclarar en este punto que las variaciones son tenues y que la clasificación aquí analizada sirve para organizar un proceso de investigación coherente. Entre tanto como herramienta didáctica de análisis el texto resaltará en su presentación el tópico de los individuos en el neo institucionalismo y las instituciones y sus acciones por considerar que esas son las categorías importantes para ser analizadas.

Procede con el Neo Institucionalismo y sus divisiones así como la visión de los individuos y de las instituciones para este ramo de la teoría. Lo que sigue es la introducción de los conceptos substanciales para la rama del Neo Institucionalismo Económico y de la Nueva Economía Institucional. Luego se llega al apartado de Costos de transacción con sus conceptos y aplicaciones.

El capítulo también presenta una síntesis del Institucionalismo Sociológico y Económico, haciendo comparaciones entre los principales elementos de cada una de las vertientes. Algunas de ellas consiguen mostrar las macro diferencias (Hall & Taylor, 2003:195), empleando la pregunta que todo el estudio que manipula el análisis institucional se realiza: ¿cómo las instituciones afectan el comportamiento de los individuos? Esta es una visión que se aproxima a la pregunta que este texto se propone investigar y por este motivo es analizada aquí.

Posteriormente se presenta un análisis de las relaciones que existe entre la Teoría Institucional y los Canales de Distribución. Donde se reconoce que la visión institucional manifiesta una especial atención a las organizaciones que desempeñan las funciones; declara explicaciones para las acciones de las organizaciones involucradas; revela la eficiencia económica de los canales; presenta explicaciones de los motivos de performance de los canales. Además expone conceptos claves para este estudio tales como: los intermediarios, las funciones de marketing; integración vertical; influencia ambientales y fuerzas económicas; canales de distribución en el marketing y estructura del canal.

Utilizando tales constructos en desarrollo del capitulo se pudo deducir que la acción está ligada a la interpretación que el individuo hace de las convenciones que coexisten en su contexto social. Por ejemplo el consumidor escoge alimentos que reflejarán los acuerdos dados por las estructuras sociales. Así como él se reconoce y es reconocido a través de sus actos de consumo. Consumir se transforma en un acto político que expresa elecciones y éstas a su vez, producen consecuencias. El consumo de alimentos orgánicos, por ejemplo, se realiza y amplía a partir del aumento de las prácticas sociales de concientización.

El capítulo finaliza con las proposiciones que se desplego de la teoría. Se inicia por la construcción teórica que afirma que el modelo institucional interpreta las organizaciones como una "expresión estructural de la acción racional" que a lo largo del tiempo son sujetas a las presiones del ambiente social como expresión de valores sociales destacando su relación como ambiente.

Luego viene la preposición que utiliza los costos de transacción que surgen a medida que los agentes se relacionan entre sí, las situaciones problemáticas de estas relaciones, que los mercados son por naturaleza imperfectos y que los individuos poseen información incompleta acerca de los procesos.

Finalmente considera le tamaño del canal como una influencia en la dinámica de distribución.

La teoría institucional y sus argumentos

Este es un marco teórico que utilizan las instituciones como base explicativa del contexto social, económico, cultural y político que componen el intricado tejido de las relaciones humanas, así como, defiende que las instituciones influencien y sean influenciadas por el ambiente.

Además de ser un enfoque sistémico y orgánico también posee características interdisciplinarias formando un amplio marco de estudios de la realidad social. Estudia la distribución del poder en la sociedad, los mercados como instituciones complejas, las causas y consecuencias de las motivaciones psicológicas de los individuos y grupos, la formación del conocimiento económico (aprehensión, manipulación y control de la información), la expectativa del individuo frente a la incertidumbre y el riesgo, y la asignación de recursos (Samuels in Ayala,1998:18).

Las instituciones, genéricamente, son entendidas como un modelo social que reproduce un proceso de incentivos y sanciones al sistema, y además, produce un equilibrio que estabiliza y garantiza el funcionamiento del todo. A su vez es un modelo - que es comprendido como una

secuencia de acciones estandarizadas - para ser aceptado como una institución, dependerá del contexto analítico, que termina otorgando un carácter relativo al concepto.

Al mismo tiempo se debe considerar relevante que las instituciones se forman dentro de sistemas que tienen múltiples niveles u órdenes de organización. Éstos están vinculados con la dimensión particular de una relación y relacionados con la centralización del sistema. La relatividad de esta clasificación se resume en el hecho que, para considerar que un objeto se convirtió en una institución depende de que tomemos en cuenta nuestro problema analítico (Jepperson in Powell & Dimaggio, 1999:197).

La teoría institucional apoya la premisa que las instituciones son sistemas de programas o de gobernanza[2] construidos y reproducidos socialmente. Funcionan como elementos relativos de ambientes restrictivos y están acompañadas de explicaciones que son aceptadas por el sentido común.

El uso de la teoría institucional como marco teórico en estudios que procuran evidencias explicativas de los fenómenos sociales, políticos y económicos pueden ocurrir a través de dos líneas principales de investigación. La primera dice que "*los efectos institucionales imaginados*

[2] La gobernanza es la capacidad de las sociedades humanas para que se doten de sistemas de representación, de instituciones y procesos, de cuerpos sociales, para ellas mismas se dirijan, en un movimiento voluntario. Esta capacidad de conciencia (el movimiento voluntario), de organización (las instituciones, los cuerpos sociales), de conceptualización (los sistemas de representación), de adaptación a nuevas situaciones es una característica de las sociedades humanas. Es uno de las diferencias que las distinguen de las otras sociedades de seres vivos, animales y vegetales. Una de las principales preocupaciones es garantizar la adherencia de los principales actores a los códigos de conducta pre acordado, a través de mecanismos que tiendan a reducir o eliminar los conflictos de interés y las quiebras fiduciarias.

pueden ser sobre las instituciones, como variables dependientes (pongamos por caso los efectos del estado en la ciencia)" y la segunda dice que pueden *ocurrir "sobre variables dependientes que no están representadas en sí misma como instituciones (por ejemplo los efectos de los cambios en el sistema educativo sobre las opciones del consumidor)*" (Jepperson in Powell & Dimaggio, 1999: 207).

Se deduce entonces que las explicaciones institucionales son las que describen efectos institucionales o que los ponderan en relación a otros efectos o que separan las características institucionalmente causadas de un objeto analítico. Siendo así, las teorías institucionales son las que incluyen las explicaciones institucionales. El institucionalismo, es una estrategia teórica que incluye a las teorías institucionales y busca desarrollarlas y aplicarlas (Jepperson in Powell & Dimaggio, 1999: 207).

La teoría identifica el concepto de *institucionalización* como un proceso por el cual creencias y mitos aceptados y reproducidos por los actores se tornan estructuras o reglas formalizadas y continúan repitiéndose. La ausencia de orden, la ausencia de procesos reproductores y las repeticiones de acciones basadas en acciones colectivas no son formas de institucionalización. Institucionalización transmite una idea de permanencia.

El ambiente en la teoría institucional es reconocido a través de dos formatos. Primeramente es el ambiente técnico que está definido como el espacio dentro del cual ocurren intercambios de productos o servicios en un mercado tal que las organizaciones son recompensadas por el control efectivo y eficiente del proceso de trabajo. Por otra parte, es el

ambiente institucional que se caracteriza por la elaboración de reglas y requerimientos por los cuales las organizaciones individuales deben ajustarse si desean recibir apoyo y legitimidad del ambiente. Es definido genéricamente como la composición de cogniciones cuñadas y aceptadas socialmente: creencias, reglas y funciones institucionalizadas.

La transformación de un ambiente técnico en uno institucionalizado puede ocurrir a través de la incorporación de la cultura[3], ya que la misma incorpora un significado de racionalidad y orden aceptado por los actores. Esta incorporación aporta legitimidad[4] a las acciones de los actores pues les da la oportunidad de utilizar estas herramientas para resolver los problemas que se presentan.

Además se debe considerar que dentro del cuerpo teórico del institucionalismo existen corrientes en distintas áreas de estudio (economía, sociología e historia) y en diferentes tiempos (Institucionalismo y neo institucionalismo). Estás por su parte generan distintas escuelas (*public choise*, teoría organizacional, elección racional) que se basan en premisas distintas aunque no son totalmente opuestas. Lo que más comúnmente ocurre es que incorporan conceptos unas de otras y evolucionan en nuevos niveles de análisis. O, descartan algunas premisas a cambio de otra que fueron identificadas en diferentes contextos (teoría de los juegos, teoría de la acción

[3] La cultura es conceptuada como un aspecto expresivo simbólico de la conducta humana que representa la suma de los valores internos y subjetivos del individuo con la realidad objetiva socialmente construida. (Powell & Dimaggio, 1999:217)
[4] El concepto de Legitimidad de la perspectiva institucional es el grado de apoyo cultural de una organización a medida que varias explicaciones culturales establecidas proporcionan interpretaciones de su existencia. (Powell & Dimaggio, 1999:222)

práctica, costos de transacción y teoría cognoscitiva) y luego fueron adaptados al área de estudio de cada una.

Tabla 5. Conceptos en la teoría institucionalista

Conceptos en la teoría institucionalista	
Institución	• Modelo social que reproduce un proceso de incentivos y sanciones al sistema, y produce un equilibrio que estabiliza y garantiza el funcionamiento del todo. • Estructura.
Modelo	• Secuencia de acciones estandarizadas. • Rutinas de carácter repetitivo.
Cuestionamientos principales	• ¿Cuál es la función de las instituciones en la formación de las estructuras sociales? • ¿Cómo ocurren los cambios institucionales?
Institucionalización	• Idea de permanencia. • Creencias y mitos aceptados y reproducidos por los actores que se tornan en estructuras o reglas formalizadas y son repetidas.
Ambiente	• Técnico: Espacio dentro de los cuales ocurren intercambios de productos o servicios en un mercado. • Institucional: Elaboración de reglas y requerimientos por los cuales las organizaciones individuales deben ajustarse para recibir apoyo y legitimidad del ambiente.

Fuente: Elaboración propia.

Las escuelas institucionalistas se construyen a partir de refutar, recoger y crear elementos de análisis (Prats, 2007), que expliquen mejor la realidad donde actúan las organizaciones y las personas. Proponen puntos de diálogo entre perspectivas separadas y utiliza

diversos argumentos teóricos. Su evolución es interdisciplinaria e impide una clasificación compacta. Los diversos institucionalismos se aproximan apenas por el mismo escepticismo que revelan con respecto a las concepciones atomísticas de los procesos sociales y por la creencia difusa de que los dispositivos institucionales y los procesos sociales son importantes (Powell & Dimaggio, 1999).

Normalmente la discusión de los teóricos del institucionalismo transitan por los cuestionamientos de cuál es la función de las instituciones en la formación de las estructuras sociales o como ocurren los cambios institucionales, tanto a macro como a micro nivel. La combinación de las variables independientes acaba por aportar diferentes visiones. Aquí proviene la complejidad de esta teoría y la dificultad para separar apenas un hilo conductor para estimar una nueva investigación. Entre tanto es posible escoger algunos lineamientos que pueden dar sentido a determinadas realidades. No es absoluto, pero sí la aproximación a lo posible y la disponibilidad de encontrar respuestas desde otras estrategias institucionalistas.

Neo institucionalismo y sus divisiones

El neo institucionalismo es una de las corrientes que surgió alrededor de la década del 70 y no se constituyó en una corriente de pensamiento unificada. Tres escuelas de análisis diferentes pueden ser identificadas: el *institucionalismo histórico, el institucionalismo de*

elección racional y el institucionalismo sociológico. Todas buscan dilucidar el papel desempeñado por las instituciones en la determinación de resultados sociales y políticos (Hall & Taylor, 2003:194). [5]

Probablemente lo que poseen en común estas escuelas sea, la hipótesis que argumentan, con implicancias de distinto tenor, que el proceso de reproducción social es un delicado equilibrio de fuerzas antagónicas (North, D. in Powell & Dimaggio, 1999: 21). Esta tentativa de equilibrio utiliza reglas formales (reglas jerárquicamente organizadas) e informales (prácticas sociales provenientes de información socialmente transmitida) para mantenerse en acción. Tal hipótesis afirma que en la medida en que la sociedad evoluciona de lo más simple a lo más complejo y aumenta la especialización y división del trabajo, existe un avance proporcional a la ampliación de las reglas transmitidas por tradiciones hacia las leyes escritas formalmente.[6]

En la literatura se encuentran textos que intentan hacer una diferenciación o clasificación de estas escuelas con la intención de comprenderlas mejor. Algunas de ellas consiguen mostrar las macro diferencias (Hall & Taylor, 2003: 195), utilizando la pregunta que todo el estudio que utiliza el análisis institucional se realiza: *¿cómo las instituciones afectan el*

---

[5] Estos autores resaltan que podrá ser considerada una cuarta escuela: la neo-institucionalista económica, la misma posee mucho en común con la escuela de elección racional.

[6] Las incertidumbres se deben a las informaciones incompletas con respecto a la conducta de otros individuos en el proceso de interacción humana. Las limitaciones computacionales del individuo están determinadas por la capacidad para procesar, organizar y utilizar la información. A partir de esta incapacidad adicionada las dudas propias de la decodificación del medio, evolucionan las normas y los procedimientos que simplifican el proceso. NORTH (1993) pág. 41

comportamiento de los individuos? Esta es una visión que se aproxima a la pregunta que este texto se propone investigar y por este motivo es analizada aquí.

En la tabla que se presenta a continuación (Tabla 6) se pueden encontrar las dos macro visiones, que son las respuestas del neo institucionalismo a la perspectiva cultural y a la perspectiva calculadora. Estas, se encuentran enlazadas con las preguntas: ¿Cómo se comportan los individuos? ¿Qué hacen las instituciones? ¿Por qué ellas se mantienen?

Tabla 6. Perspectiva cultural y calculadora

	Perspectiva Cultural	**Perspectiva Calculadora**
¿Cómo se comportan los individuos?	A través de modelos de comportamiento.	Instrumentalmente orientados por cálculos estratégicos.
¿Qué hacen las instituciones?	Son modelos morales y cognitivos.	Ofrecen certeza, ofrecen información.
¿Por qué las instituciones se mantienen?	Porque son estructuras sociales.	Porque proporcionan orden y equilibrio.

Fuente: Elaboración propia, basado en Hall & Taylor (2003).

La escuela del *institucionalismo sociológico* y la escuela del *institucionalismo histórico* comparten conceptos de perspectiva cultural. A su vez la perspectiva calculadora es más trabajada en la escuela de elección racional. Se debe aclarar en este punto que las variaciones son tenues y que la clasificación aquí analizada sirve para organizar el proceso de investigación coherente. Es común que los conceptos se mezclen en una relación simbiótica de uso. Entre tanto como herramienta didáctica de análisis el texto resaltará en su presentación el tópico de los

individuos en el neo institucionalismo y las instituciones y sus acciones por considerar que esas son las categorías importantes para ser analizadas.

Los individuos en el neo institucionalismo.

El individuo se comporta guiado por la visión que tiene del mundo. Aunque este puede ser racional en relación a los medios u orientado para los fines, también "recurren con frecuencia a protocolos establecidos o a modelos de comportamientos conocidos para conseguir sus objetivos" (Hall & Taylor, 2003:197).

Analicemos al consumidor de alimentos, como individuo del caso de estudio aquí propuesto. Al hacer una opción de cuales alimentos participarán de su canasta básica de consumo este recorrerá las percepciones construidas por el entorno en el cual habita. Estas percepciones son construidas por el tipo de información que el individuo recibe del entorno. Temas como sustentabilidad y responsabilidad social, se convierten en parte de la construcción educacional del consumidor y pasan a influenciar sus opciones. Este consumidor cuando es visto apenas como cliente no interacciona como su entorno y se preocupa solamente por el precio, escoge racionalmente la mejor opción, genera una demanda agregada. Por otra parte un consumidor ciudadano procura participar en la definición de la producción creando un consumo consciente. De cierta forma se crea un protocolo establecido para un determinado grupo de consumidores que guía las acciones de compra. Cuando un consumidor desea comprar alimentos, recibe informaciones del ambiente institucional – familia, escuela, organizaciones, estado, modelos

culturales. Estas informaciones son respecto al precio, disponibilidad y efectividad del alimento para el fin establecido de nutrir[7].

Entender al individuo en el institucionalismo significa entender también su comportamiento. Institucionalmente deberemos entender sus preferencias basadas en la construcción del sistema donde estas relaciones se hacen efectivas. Comportamientos como preconceptos alimentarios o elecciones guiadas por el género - en algunos países de la OCDE, las mujeres hacen más del 80% de las decisiones de consumo, aunque los hombres puedan gastar más del 80% de los recursos de casa (OECD, 2088). También se observa que los modelos e intereses en consumo sustentable difieren por grupos de edades - por ejemplo, los jóvenes entre 18 y 25 años tienden a ser mucho más conscientes de la necesidad de reducir la polución ambiental, mejorar la salud humana y aumentar el respeto por los derechos humanos – todos son ítems de relevancia que se forman dentro de un marco institucional. Debe destacarse que existe un énfasis en la naturaleza interactiva de las relaciones entre individuos e instituciones. Cuando un individuo reacciona conforme con las convenciones sociales se transforma simultáneamente en un actor social, o sea que se crea un lazo de retroalimentación al reforzar la convención. Así se puede decir que la acción está ligada a la interpretación que el individuo hace de las convenciones que coexisten en su contexto social.

---

[7] El precio está asociado con la capacidad de compra. La disponibilidad se refiere al local y a la forma (modelo y estructura) donde puede adquirir este alimento (ferias, supermercados, delivery, cocido, congelado, fresco). La efectividad se refiere a la capacidad de nutrir del alimento.

El consumidor escoge alimentos que reflejarán los acuerdos dados por las estructuras sociales. Así como él se reconoce y es reconocido a través de sus actos de consumo. Consumir se transforma en un acto político que expresa elecciones y éstas a su vez, producen consecuencias.

Los teóricos del institucionalismo sociológico defienden que la relación entre un individuo con la institución se da a través de un raciocinio práctico donde los individuos u otros elementos del sistema (como las organizaciones) cuando pretenden establecer una línea de acción utilizan los modelos institucionales disponibles al mismo tiempo que los confeccionan (Hall & Taylor, 2003:210). La empresa Aires del Campo, en México, a través de canales electrónicos fomenta un consumo de productos orgánicos a la vez que también educan a los consumidores sobre valores sociales, nutricionales y económicos de sus productos. Una correspondencia electrónica se envía periódicamente a los individuos que se disponen a aprender más sobre el tema. Es así como la empresa se legitima a través de sus consumidores y viceversa. Los modelos institucionales que orientan la acción del consumidor son creencias y mitos adicionados a las reglas formales aprendidas.

El orden social se construye como una actividad práctica, diariamente, en la interacción de los individuos con los modelos y las estructuras dadas. Tanto así, que debemos considerar que la interacción que ocurre en este orden social es compleja. Ella ocurre entre diferentes niveles y elementos y causa fricciones que exigen un arduo trabajo de los participantes que interactúan. También ellos emplean un marco de conocimiento tácito definido en la teoría como *tipificaciones cognitivas*, que son los hechos de la vida socialmente sancionados en la sociedad que todo miembro auténtico conoce.

Naturalmente en esta interacción social se debe considerar que no siempre las expresiones y actitudes de los participantes son clara debida que las interacciones no se sustentan de forma automática. Ellas inician con una *actitud de confianza* de los participantes que hacen un *trabajo de adaptación* para normalizar las interpretaciones fuera de rumbo, originando así una *cláusula de etcétera* para las reglas y normas que incluyen correcciones de desvíos no previstos permitiendo a los participantes *acciones de innovación y negociación* (Powell & Dimaggio, 1999:58) [8].

El consumo de alimentos orgánicos, por ejemplo, se realiza y amplía a partir del aumento de las prácticas sociales de concientización. Las tipificaciones cognitivas son representadas por los valores y actitudes ejecutados por el consumidor consciente, donde las acciones reflejan las elecciones de los individuos: refutar el uso de bolsas plásticas, respeto por la cría de animales en la cadena productiva de cárnicos, concepto de food miles[9], no uso de transgénicos, entre otros actos asociados al consumo consciente de alimentos.

Las instituciones en el neo institucionalismo.

En el enfoque sociológico del neo institucionalismo las instituciones son analizadas de forma amplia y buscan responder preguntas básicas. Primero y fundamental es el propio concepto de

[8] Este vocabulario propio fue desarrollado por Garfinkel, 1967 en una serie de experimentos innovadores en los cuales él y sus estudiantes violaban expectativas constituidas y observaban las consecuencias frecuentemente dramáticas.
[9] El concepto de **Food miles** hace referencia a la distancia con la que la comida es transportada desde su producción hasta que llega a las manos del consumidor. Es una dimensión utilizada en el estudio del impacto medioambiental de los alimentos

institución que incluye desde las reglas formales, los símbolos, pasando por esquemas cognitivos y los modelos morales que proveen modelos de significación que guían la acción humana. Este enfoque incluye la cultura como sinónimo de instituciones. El concepto nos dice que: "Las instituciones son las reglas del juego en una sociedad, más formalmente, los constreñimientos u obligaciones creados por los seres humanos que le dan forma a la interacción humana; en consecuencia, éstas estructuran los alicientes en el intercambio humano, ya sea político social o económico" (North, 1993:3).

En segundo lugar, ellos consideran importante preguntar si son las instituciones un reflejo de las preferencias de los individuos pertenecientes al sistema o si son las instituciones el resultado del deseo de la sociedad a la cual pertenecen. Usan el argumento que la institución, además de ser elemento del contexto, juega un papel fundamental en la determinación de los *modelos y estructuras* que satisfacen a un grupo de actores determinados y explica las conductas a través del tempo dentro de diferentes contextos (Powell & Dimaggio, 1999: 20).

O sea que el individuo es la identidad de las instituciones y al mismo tiempo forma su propia identidad con las mismas. Ambas forman un lazo que se alimenta y concomitantemente refuerzan el conjunto de elementos propios al sistema. La forma como un individuo se casa o se divorcia, por ejemplo, está dada por el contexto institucional, no se puede escoger "como casarse o divorciarse". Asimismo a medida que se amplía la *capacidad cognitiva* cambia el comportamiento y este acontecimiento influye en las instituciones, continuamente en un proceso simbiótico, orgánico. Un agricultor, por ejemplo, al optar por sembrar lechuga de forma orgánica precisa tener la condición de distribuirla así como debe existir un elemento que desee

consumirla. Asimismo, para ser consumida y aceptarla como orgánica, existen modelos de producción que regulan y certifican la veracidad de esta hortaliza.

De esta forma se puede afirmar que las instituciones, sobre este enfoque, proveen modelos morales y cognitivos que afectan la identidad, la imagen y las preferencias que guían la acción del individuo (Hall & Taylor, 2003:198). Al insertar la concepción cognitiva del impacto de las instituciones los teóricos del institucionalismo sociológico cambian el enfoque normativo, anteriormente utilizado, para describir las relaciones entre individuos e instituciones. La dimensión cognitiva se refiere a la forma como las instituciones influencian el comportamiento al proveer esquemas, categorías y modelos cognitivos que son indispensables para la acción. A través de esta dimensión es posible interpretar el mundo y el comportamiento de los otros elementos que participan del sistema. Ocurre el cambio en un estilo de vida donde la sociedad aprende a valorar un tipo de producción sustentable. Los subgrupos que se desprenden de este concepto, como las sociedades civiles, reconocen en la alimentación orgánica su función social para el entorno.

Al separar al productor de lechuga orgánica del sistema no hay compradores para su hortaliza ni hay interés en la sociedad en su producción, de otra forma nadie acepta estas lechugas como algo relevante para el grupo y al mismo tiempo es indiferente para el sistema si este producto es orgánico o no. El agricultor pierde su valor.

La *dimensión cognitiva* aporta un carácter de elección y aprendizaje endógeno a los actores. Aquí se nota la tendencia hacia un constructivismo social que aboga la idea de

construcción mutua de los individuos y de su entorno. Existe la creencia que el conocimiento no nace con el individuo ni es totalmente dado a él. Pero sí, es construido a través de la interacción con el medio físico y social. Este conocimiento se constituye por las relaciones de aprendizaje y tiene sentido en la medida que los procesos de desarrollo del conocimiento y de la *estructura* de la conciencia coincide.

Reforzando el argumento anterior, los neo institucionalistas de esta corriente consideran que la medida de las preferencias individuales están relacionadas a las *estructuras* culturales e históricas y, que las instituciones, limitan las opciones y establecen criterios por los cuales las personas descubren preferencias.

Dicho de otra forma "*los acuerdos institucionales se reproducen porque frecuentemente los individuos ni siquiera pueden concebir alternativas adecuadas (o consideran irreales las alternativas que conciben)*" (Powell & Dimaggio, 1999:45). Esta afirmación propone que las instituciones son las causas o mejor dicho son las variables independientes que determinan las preferencias.

En tanto los modelos de instituciones que surgen en cada sociedad son resultado de las características estructurales de las limitaciones informales (creencias, tradiciones, códigos de conducta, costumbres, etc.), de las normas formales (constituciones, leyes, derechos de propiedad, etc.) y del modo cómo evolucionan. Motivadores tales como rutinas, costumbres, tradiciones y convenciones son palabras para dar connotación a la persistencia de limitaciones informales que a su vez surgen de la información transmitida socialmente y son parte de la

herencia que llamamos cultura[10]. El concepto de alimentarse es mayor que el propio acto mecánico de comer, comprende costumbres, creencias y valores. Alimentarse es un medio por el cual la naturaleza se transforma en cultura pues al comer ingerimos símbolos, ideas, imágenes. En el acto alimentario, el hombre biológico y el hombre social están estrechamente interrelacionados.

Lógicamente no se puede dejar de lado la pregunta si las instituciones responden rápidamente a los cambios o evolucionan con lentitud y de formas no previstas. Los teóricos del neo institucionalismo social defienden que son cambios dramáticos, por episodios, no incrementales, ni graduales. Argumentan que "*ocurre en condiciones en las que los acuerdos sociales que han sostenido los regímenes institucionales repentinamente parecen problemáticos"* (Powell & Dimaggio, 1999: 45).

En el enfoque sociológico se busca explicar por qué los elementos del sistema adoptan un conjunto específico de formas, procedimientos o símbolos institucionales, con particular atención a la difusión de estas prácticas (Hall & Taylor, 2003: 208). Existe un esfuerzo por buscar responder porque las combinaciones institucionales conforman, median y canalizan las elecciones sociales.

[10] Por cultura, North entiende la transmisión de una generación a la siguiente, por enseñanza o imitación de conocimientos, valores y otros factores que influyen en la conducta.

Neo institucionalismo económico

Es una abordaje que "a la inversa de tomar las utilidades o preferencias individuales como elemento que determina los valores económicos" toma a los "valores como resultado de la institucionalización" y de las dinámicas sociales. Esta teoría ha rechazado al "individualismo reduccionista neoclásico" y la conformación de un marco teórico más sistémico u orgánico, no subordinado a las preferencias individuales". Comprende las complejas relaciones de la economía con las instituciones que permiten introducir temas y problemas que la economía convencional descartó o no admitió (Amazonas, 2006: 4).

Los defensores de esta corriente tienden a delimitar la cuestión de la racionalidad máxima o elección racional. Afirman que la teoría de la elección racional es una herramienta útil para explicar el comportamiento de los actores en el ambiente político, en las relaciones sociales y también en las relaciones económicas. Aunque agregan que siempre que se den ciertas condiciones tales como que los actores conozcan con claridad su papel, los objetivos estén bien establecidos, las reglas sean claras y que todo sea de conocimiento para todos en las transacciones efectuadas.

Las **instituciones** son resultados intencionales de las acciones **de los individuos racionales** orientados instrumentalmente. Esta afirmación se refiere a que los actores del sistema hacen sus opciones guiados por el progreso técnico, instrumentalmente condicionado. Los **valores en este contexto**, se forman a través de la promoción de mejoras económicas y sociales progresivamente. La elección de consumo es basada en un **análisis racional** de los factores que

conforman el ambiente y escogidos con la ayuda de tecnologías diversas. Sin embargo los autores consideran que la **racionalidad es limitada**.

La base de la racionalidad es la capacidad de recibir, almacenar, recuperar y procesar todas las informaciones disponibles. Pero el entendimiento la suma de todos estas acciones es un recurso escaso (Simon in Williamson 1985: 55) existe una dificultad para entender el medio ambiente debido a una **limitación cognitiva**. La "racionalidad es limitada cuando le falta omnisciencia" [11] y se presentan fallas en el "conocimiento de las alternativas, dudas a los respecto de eventos exógenos y falta de habilidad o torpeza en el cálculo de sus consecuencias" (Simon in Regueira, s/p). Esto significa que debido a la complejidad del sistema es difícil prever todas las situaciones que pueden suceder de una dada situación. "*Es una crítica a la híper-racionalidad clásica diciendo que los individuos deseaban ser racionales, pero apenas consiguen serlo de modo limitado. El conocimiento de los individuos está limitado por la capacidad cognitiva de trabajar con las complejas informaciones del mundo real*" (Zylbersztajn, 1995: 672).

[11]La Racionalidad limitada es un punto común para la mayoría de los teóricos de la NEI, pero se encuentran discrepancias en WILLAMSON que defiende que los individuos intentan alcanzar resultados óptimos y no meramente satisfactorios y en NORTH que utiliza el concepto de *shared mental models* para resaltar la importancia de las ideologías y de los procesos de aprendizaje. (ARIAS, X. C.; CABALLERO, G., 2003:120)

Nueva economía institucional

La teoría neoclásica económica, en el momento de su aparición, mostró que enfatiza las relaciones internas y microeconómicas de las organizaciones y que posee un carácter "estático, atemporal, racional, instrumental y preconizador de situaciones hipotéticas de equilibrio" (Takiane et al, 2005), aportó respuestas para ciertos problemas que se presentaban en contextos específicos. Las características que sobresalen son: 1. - las propiedades de los mercados neoclásicos muestran que "los precios son estadísticos suficientes" y, 2. - el "monopolio era la explicación económica primaria para las prácticas empresariales no convencionales o poco familiares" (Willanson, 1985: 27).

Contemporáneamente, la nueva forma de pensar e interactuar de las empresas e instituciones (sean estatales, privadas u organizaciones no gubernamentales) exige que se rompa con los límites y se adopten posturas sistémicas donde las distintas combinaciones aporten una visión holística y nos ayude a administrar los elementos de la complejidad.

Alrededor de 1940 algunas contribuciones no ortodoxas del pensamiento económico iluminaron el camino con nuevas ideas que posteriormente sirvieron de base a la Nueva Economía Institucional. En busca de contraponer un modelo que coloque el punto focal en las exigencias técnicas de los procesos gerenciales productivos de modelo racional. Estos aportes colocaron el centro de atención hacia el examen de elementos de redes relacionadas y de los sistemas culturales que modelan y sustentan la estructura y la acción de las organizaciones.

(Fonseca, 2003). Era la introducción de un modelo institucional para interpretar las organizaciones como una "expresión estructural de la acción racional" que a lo largo del tiempo son sujetas a "las presiones del ambiente social y se transforman en sistemas orgánicos". Las instituciones pasarán a ser tratadas como variables independientes y la organización como expresión de valores sociales destacando su relación como ambiente.

Una propuesta que surge en este escenario es la *Nueva Economía Institucional* (NEI). Para la economía tradicional es común que se determine la ubicación óptima de los recursos dando un cierto número de organizaciones económicas (familia, empleo y gobierno corporativo). En este sentido queda implícito que el productor sabe el precio y sabe la tecnología de producción que maximiza el lucro. Para compensar, en el otro extremo el consumidor sabe precio y preferencias para maximizar utilidades. Dado un nivel de renta los precios se ajustan en el mercado, que a su vez ajusta la oferta y la demanda de cada producto. Conceptos principales estudiados por la economía neoclásica. A continuación (Tabla 7), son presentados esquemáticamente los preconceptos que abordan ambas corrientes.

Tabla 7. Economía neoclásica y nueva economía institucional: diferencias básicas

Economía neoclásica	**Nueva economía institucional**
Economía como ciencia d**e** elección	Economía como **c**iencia de la **t**ransacción
Racionalidad **s**ustantiva	Racionalidad **l**imitada
Mercados **p**erfectamente **c**ompetitivos	Mercados **i**mperfectos, con fricción
Costos de **t**ransacción **n**ulos	Costos de transacción positivos
Ausencia de las **i**nstituciones	Instituciones como reglas del **j**uego
Empresa, ley y política como cajas negras	Existen empresas, leyes y políticas
Mundo ideal de eficiencia paretiana	Mayor realismo: ausencia del óptimo social
Teorías universales, atemporales	El tiempo y la historia importan
Análisis **p**olítico: elección racional imperialista	Análisis político del costo de transacción

Fuente: Arias, X. C.; Caballero, G. (2003).

La nueva economía institucional se propone actuar en conjunto con la economía neoclásica para buscar evidencias que permitan el perfeccionamiento de la misma. La importancia de las contribuciones se refiere a:

I. Interdisciplinaridad, que aporta nuevos conocimientos provenientes de diferentes corrientes del conocimiento como la administración, sociología, psicología, derecho, ciencias políticas e historia, entre otras.

II. Introducir la preocupación como comportamiento humano y su relacionamiento con instituciones sociales, ONG's, empresas, etc.

III. La importancia de las instituciones y de sus efectos sobre la ubicación de los recursos y del desarrollo económico.

IV. Análisis comparativo para verificar la eficiencia relativa entre diversas estructuras de gobierno corporativo, sistemas políticos, sistema reglamentares y otros (Zylbersztajn et al in Neves, 1999: 73).

La NEI introduce un fuerte elemento de realismo a admitir que en los mercados económicos los costos de transacción son positivos (Arias, X. C.; Caballero, G. 2003:118). Esta *es* una de las vertientes fundamentales de la investigación de la NEI y se aplica al estudio de las organizaciones económicas de todas las clases. Aporta un mayor peso a la organización en oposición a la tecnología y a los propósitos de la eficiencia en oposición al monopolio (Williamson, O., 1985: 27-28).

Uno de los estudios precursores de la Economía de costos de transacción percibe que "en el mundo real una gran cantidad de transacciones es realizada dentro de la firma" despreocupándose de la coordinación del mercado. La empresa tendría como función economizar costos de transacción. Los argumentos apuntaban a que "para entender lo que una empresa hace, se debe primero entender porque ella existe y que fuerzas gobierna la actividad económica" (Coase in Neves, 1999: 71).

La idea seminal surge al reconocer que existen costos en usar los mecanismos de mercado. Estos costos son los de descubrir los costos de negociar contratos individuales para

cada transacción y los costos para precisamente especificar las condiciones de intercambio en un contrato de largo plazo. Estos costos fueron llamados: Costos de Transacción (Neves, 1999: 71).

En consecuencia, los costos de usar el mercado pueden ser evitados si la empresa se entrega verticalmente y asume los costos de coordinar internamente la actividad económica a través de funciones gerenciales. Surgen así, que los costos de administrar flujos verticales de productos y administrar los hechores de producción.

Siguiendo las ideas de la teoría precursora de los costos de transacción la integración vertical ocurre hasta el momento que los costos de organizar estas transacciones dentro de la empresa se equiparen a los costos de utilizar el mercado para el mismo fin. De esta forma empresas y mercados son diferentes alternativas de gobierno corporativo (gestión) que se diferencian por el costo de ejecutar actividades o economizarlas (Coase in Neves, 1999: 72).

Un cuerpo teórico basado en el concepto de costos de transacción surgió destacándose para la economía de los costos de transacción (Williamson, 1985), la escuela de derechos de propiedades (Alchian, 1965; Demsetz, 1967), la teoría de la agencia (Jensen y Mecling, 1976; Lasar y Kerr, 1996), la economía de la empresa multinacional (Cason, 1990) y el abordaje de la economía de los costos de transacción en la historia económica (North, 1987) (Hobbs in Neves,1999: 72).

La Economía de los Costos de Transacción es: I) más micro analítica; II) está consciente de sus supuestos conductista; III) introduce y desarrolla la importancia económica de la especificidad de los activos; IV) utiliza más el análisis institucional comparado; V) considera a la

empresa como estructura de gobierno corporativo frente a la idea de estructura de producción y VI) aporta más valor a las instituciones contractuales ex post.

Una afirmación importante acerca de la teoría de la economía de costos de transacción se refiere a que las nuevas propuestas "no cambiaran la estructura básica de la macroeconomía, pero adicionará un nuevo elemento, una categoría de costos que estaba faltando y que probó ser de importancia "estratégica".

Costo de transacción

La transacción es la unidad base de análisis determinada por la forma de la organización en donde se economizan los costos de transacción asignados a las estructuras de gobernanza corporativa de una forma analítica (Williamson, O., 1985: 28). Aporta un enfoque para ser utilizado junto con otros pues ayuda a comprender la complejidad del contexto donde las organizaciones se desempeñan.

Transacción se define como el evento que ocurre cuando un bien o servicio es transferido a través de una interface tecnológicamente separable. Una comparación entre la ciencia económica y la física que afirma que el análisis de la economía sin los costos de transacción es similar a los estudios de los modelos de la física donde se presupone la ausencia de fricciones: "costos de transacción son para la economía el equivalente a la fricción para los sistemas de la física" (Williamson, O., 1985: 13).

Los costos de esta transacción son los costos de la administración el sistema económico (Arrow in Williamson, 1985). Son el dispendio de recursos utilizados para planear, adaptar y fiscalizar las interacciones entre agentes económicos, que por causa de las conductas oportunistas de estos (asimetrías, omisión y/o distorsión de información) posibilita el surgimiento de conflictos en las relaciones contractuales.

Otra forma de definirlos, genéricamente, es conceptuándolos como los costos no relacionados a la producción pero que surgen a medida que los agentes se relacionan entre sí y las situaciones problemáticas de estas relaciones emergen Puntualmente se apoya en cuatro vectores: 1) elaboración y negociación de contratos; 2) medición y fiscalización de derechos de propiedades; 3) monitoreo desempeño y 4) organización de la actividad (Cheung, S. In Takitane, I.; at all, 2005).

El enfoque de los costos de transacción adopta una orientación en las relaciones contractuales y cualquier cuestión que se relacione con él. Una tarea debe ser realizada, un producto producido y un servicio prestado. Esta actividad puede desarrollarse a través de complejas combinaciones de los hechores de la producción (materia prima, mano de obra y eficiencia) y serán distintos los costos de transacción.

Los costos de transacción surgen, en primer lugar, de la *transferencia de derechos de propiedad* en cualquiera de sus modalidades. En segundo lugar son los problemas de información en cualquiera de sus modalidades y, en tercer lugar, de los cambios en términos de intercambio (Ayala ,1998: 177).

El derecho de propiedad se refiere a la posibilidad dada a los individuos de usar los recursos y sus atributos principales, son garantía de exclusividad y la posibilidad de transferencia (Pejovich in Ayala, 1998: 207). En el caso de la transferencia de derechos de propiedad, cuanto más complejas son las relaciones en los procesos de intercambios y económicos, más tipos de instituciones y aciertos sociales ocurrirán elevando los costos de transacción. En este escenario los agentes dedicaran más recursos y tiempo a las negociaciones y, consecuentemente, amplían el margen entre precio de compra y venta.

En segundo lugar, los problemas de información que de forma genérica pueden ser agrupados en *información incompleta o asimétrica*. La información incompleta es un cierto tipo de información es difícil, inclusive imposible, de obtenerse en el mercado elevando el costo de adquisición de la misma. En mercados dispersos, descentralizados o poco institucionalizada es común esta dificultad. Una información asimétrica aparece cuando se distribuyen de forma desigual. Cuando hay accesos más fáciles y baratos para ciertos grupos o cuando apenas una de las partes posee información completa afectando a todos los agentes.

En las economías complejas "es fácil probar que los costos de la información son crecientes" (Ayala, 1998: 127), pues los agentes realizan diferentes acciones para adquirirlas como por ejemplo: investigaciones sobre precios, calidad y características de los bienes, investigación de mercado consumidor (gastos, preferencias, cantidad, género, edad, etc.), el contexto jurídico y legal (tributación), certificaciones y reglamentaciones ambientales, etc. Los problemas de información favorecen el surgimiento de conductas oportunistas (detallado en el ítem conceptos analíticos).

En tercer lugar, de los costos de surgen de las modificaciones en *términos de intercambio*. Cabe mencionar que un intercambio no siempre ocurre en un sólo acto. Llevando los agentes a cumplir su parte del contrato en diversas fases. Este hecho presupone el surgimiento de problemas de cumplimiento relacionados a calidad de los bienes, la entrega y el derecho sobre los bienes.

Conceptos analíticos en costos de transacción.

Hay un grupo de elementos teóricos que permean los textos de costos de transacción y pueden ser considerados como categorías analíticas30: 1) Presupuestos comportamentales (racionalidad limitada y oportunismo); 2) Dimensiones de las transacciones (especificidades de los activos, frecuencia e incertidumbre).

Presupuestos comportamentales.

El primero elemento se refiere a la racionalidad limitada que explica el comportamiento humano no es tarea simple que pueda ser resumida a una regla de maximización de la riqueza. Por otro lado, el individuo no siempre está buscando exclusivamente esa maximización. Existen otras motivaciones importantes para el individuo como el altruismo, ideologías o restricciones auto-impuestas por el grupo (Passanezi, P., 2003:31).

Los mercados económicos, así como los políticos, son por naturaleza imperfecta. Los individuos poseen información incompleta y los costos son diferentes de cero. Además es

importante destacar la dificultad que los individuos poseen para descifrar el ambiente que lo rodea.

La racionalidad limitada es el soporte cognitivo empleado por la economía de costo de transacción. La base de este concepto reside en la concepción de que los individuos no son capaces de recibir, almacenar, recuperar y procesar todas las informaciones disponibles. El entendimiento es un recurso escaso existe una dificultad para entender el medio ambiente debido a una limitación cognitiva. La "racionalidad es limitada cuando le falta omnisciencia" y se presentan fallas en el "conocimiento de las alternativas, dudas a los respecto de eventos exógenos y falta de habilidad o torpeza en el cálculo de sus consecuencias". (Douglas 1998:31)

Esto significa que por más que se realice una reunión con especialistas extremadamente competentes en un determinado tema, debido a la complejidad del sistema es difícil prever todas las situaciones que pueden suceder de tal situación.

Lo segundo elemento es el oportunismo**.** Si al tomar decisiones las informaciones son incompletas o asimétricas - debido a la racionalidad limitada - hay un surgimiento del comportamiento oportunista.

> "Según un presupuesto de conducta que maximiza la riqueza, una de las partes que actúa en la transacción engañará, robará o mentirá cuando el resultado de esta actividad sea mayor que el valor de las oportunidades alternativas que se ofrezcan" lo que básicamente determina el valor de la información. En un ambiente donde las informaciones están disponibles y claras para todos los contratantes no hay situaciones de

oportunismo, o sea, aparecen únicamente situaciones de transparencia: las reglas de juego están claras (NORTH, D, 1993: 47).

En un mercado donde los costos de transacciones son mínimos o idealmente nulos, los individuos al elaborar contratos tratarían de proponer situaciones donde los compromisos contratados son creíbles sin incurrir en situaciones arriesgadas para la activación de las cláusulas propuestas. En este sentido las "situaciones sujetas al oportunismo ex post no aparecerán pues habrá salvaguardias ex ante" (Williamson, 1985: 58).

El oportunismo lleva a una situación de incertidumbre constante donde los costos de ganancias escasos y las transacciones económicas se darían a menor valor si los individuos fuesen honestos en los trámites de negociación.

Un aspecto relevante que apoya el desarrollo del comportamiento oportunista se debe a la complejidad del contexto donde los contratos se realizan. A un número mayor de interacciones de diferentes partes interesadas en la realización del contrato, aumenta la posibilidad que los contratantes desconozcan alguna variable de la cual dependa un buen desempeño del negocio. Este hecho no está relacionado a una mala intención de los jugadores, pero si a la diversidad de interrelaciones que pueden darse en un ambiente donde las reglas no son claras o los incentivos de contratación son interpretados de formas distintas debido a factores endógenos de cada contratante, como por ejemplo creencias o ideologías. Cabe considerar que no todas las partes reaccionan de forma oportunista, pero es importante tener en cuenta el riesgo que se corre (Neves, 1999: 78).

Dimensiones de las transacciones.

Las razones económicas racionales donde algunos tipos de transacciones ocurren de una forma similar y otros diferentes son uno de los argumentos que sustenta a Economía de Costos de Transacción y algunos hechores responsables pueden explicar dentro de las principales dimensiones presentadas a continuación.

Especificidades de los activos

. Este concepto se refiere a cuanto la inversión es específica para la actividad y cuan costosa es su reubicación para otro uso. Lo que se debe considerar con relación a los activos dentro de los costos de transacción es la mayor o menor posibilidad de uso alternativo que será aplicada al mismo (Williamson, 1985: 2).

Un detalle mayor de especificidad de los activos se demuestra por ejemplo "dentro del flujo físico de productos donde existen activos productivos que darán origen a los productos que tienen su especificidad". Existen: a) "activos usados en el flujo físico del producto, que también poseen especificidades, b) activos que reciben este producto en las unidades productivas y c) el producto en sí, que tiene su especificidad".

Neves, (1999) presenta un ejemplo útil es presentado en la transacción que existe entre una empresa productora de yogurt y un supermercado, donde los posibles activos son:

- Unidad industrial de producción de yogurt.
- Empresa de transporte.

- Instalaciones minoristas.
- Recursos humanos.
- Tecnología.
- Marca.
- Producto yogurt.

Los activos pueden ser clasificados de forma genérica en:

Especificidad local: son las transacciones donde los activos involucrados poseen restricciones locales debido a las características impuestas por la logística. La proximidad impone una especificidad normalmente complementaria, como por ejemplo, en términos de materia prima para que se dé el contrato. "Posibles especificidades locales involucran necesidades de proximidad a algún recurso natural (agua), energía (gasoductos), insumos de posición estratégica de *stock*, centros de distribución y especificidades relacionadas a puntos comerciales (locales)" (Neves, 1999)

Especificidad física: ocurre cuando la producción exige activos de grados de especificidad mayor o menor. En el caso de la producción de alimentos, por ejemplo, existen tareas con especificidades mayores que otras: "una plantación de cítricos" es una inversión a largo plazo. Por el contrario una de maíz, por su característica de cultivo anual, se cierra después de cada cosecha y puede ser reubicada (Neves, 1999).

Especificidad relacionada al capital humano: está relacionada a los conocimientos específicos de cada trabajador, vinculado a la transacción directa o indirectamente. De acuerdo a

Polanyi in Williamson, (1985: 62) son los “conocimientos personales”, es decir, las habilidades que se encuentran arraigadas en los trabajadores experimentados que los demás solamente podrán conocerlas o inferirlas con limitaciones.

Especificidad tecnológica: para realizar determinadas transacciones, existe la necesidad de recursos tecnológicos específicos de los procesos. Cambio electrónico de datos, gestión de *stock* en conjunto, producción de piezas o ingredientes específicos, entre otros.

Especificidad de Marca: está relacionada a la construcción de una marca, reputación, desarrollo de *packaging,* relaciones públicas con la comunidad, reputación de la empresa. Está relacionada específicamente al marketing.

Especificidad Temporal: está relacionada al ciclo de entrega del producto y al riesgo que proviene de la pérdida de tiempo para la entrega: productos perecederos. La necesidad de entregas rápidas para el mantenimiento de *stocks* o tiempo de procesamiento o pérdida de calidad del producto entregado.

Frecuencia. Este concepto está relacionado con el número de veces en que la transacción ocurre y con su regularidad. La importancia de esta frecuencia se manifiesta en dos aspectos: a) la dilución de los costos de adopción de un mecanismo complejo por varias transacciones, b) la posibilidad de construcción de la reputación por parte de los agentes involucrados en la transacción lo que significa es que las partes son estimuladas a desarrollar una reputación relacionada a su interés de mantener relaciones a largo plazo (Takitane et all., 2005: 9).

La frecuencia también ejerce un papel doble, pues cuanto mayor sea, menores deberán ser los costos fijos medios asociados con la recolección de la información y con la elaboración de un contrato complejo, que pueda imponer restricciones al comportamiento oportunista (Farina in Neves, 1999:77).

Incertidumbre. "El problema económico de la sociedad es principalmente un problema de adaptación a los cambios ocurridos en las circunstancias particulares de tiempo y lugar" (Hayek in Williamson: 1985:66).

La incertidumbre tiene una importancia especial para el entendimiento de los problemas de la economía de costos de transacción y es considerada como "los disturbios exógenos que afectan a la transacción" (Zylberztajn in Neves, M. F., 1999: 78).

Los cambios en el ambiente son considerados como desafíos a los cuales la organización debe responder. Aprender nuevos conceptos de los mismos, le ayudará a expandir las capacidades para obtener resultados. Los costos de transacción aquí se configuran a partir de la forma como las organizaciones escogen la forma de gobierno corporativo.

Síntesis del institucionalismo sociológico y económico

La perspectiva cultural dentro del neo institucionalismo sociológico nos presenta un marco teórico donde:*(a)* los actores son seguidores de reglas y el comportamiento delineado por estas reglas "reflejan lecciones complexas, producto de la experiencia acumulada y del proceso a través del cual se determinan y aplican reglas apropiadas implicando altos niveles de inteligencia, discurso y deliberación humana" (Dimaggio e Powell, 1999:16).

Por consecuencia (b) las instituciones son montadas a partir de estructuras mentales de los individuos con la intención de comprender el mundo a su alrededor. En ambientes donde el conocimiento no es transmitido a todos no hay a formación de una sociedad que valorice el trabajo y la innovación. La imposición de un conjunto de reglas formales a una cultura cuyas restricciones informales no son coherentes con un nuevo conjunto de reglas formales es la receta para el fracaso político y económico (North, 1993).

Finalmente (c) en el ambiente institucionalista los actores son conceptuado como un resultado del ambiente histórico socio–cultural y tiene el papel de hacer viable el ambiente institucional.

Sin embargo en el enfoque de la Nueva Economía Institucional en la rama de análisis de las organizaciones ayudan a comprender el contexto donde se llevan las acciones de las empresas, entender porque ella existe e que fuerzas gobiernan la actividad económica desarrollada por la misma. La empresa es un nexo de contratos que por su vez necesita ser gobernada (gestión) y esto se desarrolla en un mercado (contexto institucional).

Desde este punto de vista la forma por la cual la mente procesa información, no solamente es la base de la existencia de las instituciones, también es el punto clave para entender como las limitaciones informales tienen un papel importante en la formación de las elecciones, tanto en corto plazo como en la evolución a largo plazo de la sociedad. La consecuencia a largo plazo del procesamiento cultural de la información está en la base de las limitaciones informales y es por medio de la cual las instituciones evolucionan en la forma incremental (North, 1993). La

contrapartida para el mal desempeño reside en un ambiente social en que la cooperación humana inhibe la innovación y donde la jerarquía rígida bloquea las relaciones sociales.

Concepto central para la NEI son los costos de transacción que son (a) el resultado de la combinación de procesos antes y después de la contratación, (b) el resultado de la complejidad sistémica, (c) la relación entre presupuestos comportamentales y la dimensión de la transacción, (d) se amplían en contextos donde las realidades socialmente construidas son basadas en acuerdos más informales que formales, y (e) se estabilizan en contextos de reglas claras y formales.

Las características básicas importantes para que ocurran las transacciones a costos bajos son tres. Primero que las partes contratantes son plenamente identificadas e reconocidas por su actuación. Segundo, los términos del contrato deben ser determinados claramente sin omisiones oportunistas. Por último, los derechos de propiedad intercambiados deben ser asegurados dentro de mecanismos de cumplimiento de acuerdos en un marco legal transparente.

La teoría neo institucional amplía la visión de la dinámica de los actores. Comprende la actuación de las organizaciones y de su papel en la manutención de las relaciones transaccionales y comprender las acciones de los individuos y sus manifestaciones colectivas. Por medio de los procesos de institucionalización los credos y cogniciones socialmente creados se tornarán a la forma natural de acciones. Siendo así se puede conectar las relaciones entre las organizaciones o ambiente y el valor de la cultura.

El marco institucional, o sea, la forma como las organizaciones, individuos y estados se organizan en el sistema sirven como el termostato del sistema: regulan la energía en movimiento. Sirven como indicador del funcionamiento. La Tabla 8 que se presenta a continuación sintetiza los principales conceptos expuestos en este marco teórico.

Tabla 8. Principales conceptos del neo institucionalismo sociológico y del económico

	Neo institucionalismo sociológico	**Neo institucionalismo económico**
Alcances	Explica la conducta de individuos con base en la influencia de las normas. Se enfoca principalmente en las organizaciones desde una óptica sociológica.	Postula que las reglas acotan y contribuyen al comportamiento racional de los individuos o colectivos. Tiene un fundamento económico que se ha hecho extensivo al ámbito político y al social.
Definiciones de institución	Valores, creencias y reglas que los actores "suponen dadas".	Reglas del juego que guía la toma de decisiones mediante incentivos y sanciones.
Cómo se forman las preferencias de los actores	Toman decisiones con base en la lógica de lo adecuado, de acuerdo con la norma. Las preferencias sociales se ajustan a las sociales.	Consideran las reglas existentes porque le permitirán optimizar su costo de transacción en igualdad de condiciones frente a otros individuos.
Surgimientos de las instituciones	Lógica de apropiación.	Interés compartido por los jugadores.
Cambio institucional	Evolución, a partir de procesos y valores sociales.	Por convención de los participantes del juego (excepto el caso de la mano negra) que han aprendido las reglas y que les permite diseñar las instituciones más adecuadas (Reynoso & Zaremberg, 2007: 15-16).
Una buena institución	Vigencia amplia y consistente, entre el comportamiento de una organización y los valores sociales que la enmarcan.	La que contribuye a resolver las fallas del mercado y las fallas del Estado.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Mendonza (2007) y Prats (2007).

Partiendo de los presupuestos que: 1) en el juego económico todos deben entrar, 2) que existen jugadores con mayor capacidad para el juego (como la detención de mejores

informaciones), 3) que es más difícil llegar a un acuerdo que beneficie a todos (tal vez los incentivos para cada jugador es diferente), 4) empatar no es una opción pues existe la presión por resultados económicos positivos (partiendo de la idea que estabilidad puede ser entendida como falta de crecimiento) y 5) que debe seguir en el juego (pues el sistema funciona con el incremento del consumo) entonces se hace necesario aprender a jugar y a resistir a los impactos del juego.

Dada la complejidad del sistema existe una incertidumbre latente en todas las actividades realizadas en el contexto político y económico. Los actores pueden identificar un ambiente social inhóspito en que la cooperación inhibe la innovación o no aparecen incentivos para invertir en nuevos negocios debido al bajo intercambio entre los agentes o por la concentración de derechos de propiedad o una rigidez social hacia una tendencia al estancamiento económico. A altos niveles de costos de transacción debido a una situación inhóspita del ambiente organizacional aparece el miedo latente del rechazo al nuevo. En este contexto deberían ser las instituciones las primeras en definir un marco de confianza.

Aunque es clara la dificultad que existe en modificar hábitos e intereses (económicos, culturales e ideológicos) cuando se vive en grupos sociales se coloca de relieve el carácter de la innovación y construcción de parámetros competitivos. La sociedad escogerá sobre la base de sus creencias, que son consecuencias de su aprendizaje transmitido culturalmente. Muy probablemente cuando el ambiente institucional, que establece la base y la estructura para tales comportamientos a lo largo del tiempo, se forma con presupuestos reaccionarios será un incentivo perverso en la construcción de una sociedad.

Dicho la anterior el marco Institucional, es adecuado para este estudio porque se acopla a la visión sistémica que es marco epistemológico del trabajo descrito detalladamente en el capitulo de la metodología, segundo porque

Capítulo 3

Teoría institucional y su relación con los canales de distribución

Los canales de distribución Erro! Indicador não definido.

Proposiciones del trabajo ..... Erro! Indicador não definido.

Los canales de distribución

El tema Canales de Distribución es estudiado dentro de las escuelas de marketing. Sin embargo de acuerdo a cada episteme el canal tiene mayor o menor grado de participación en el sistema de distribución o comercio. No obstante este siempre es considerado como un sistema importante para que los productos o servicios lleguen al consumidor. La estructura, la función, la gestión se adaptan también al contexto donde se desarrollan tales canales: arreglo institucional, consumidores comprometidos, porte de las organizaciones entre otros elementos son determinantes para este diseño y presentan el marco teórico que relacionan la teoría Institucional y los Canales de Distribución.

Las escuelas de gestión de marketing han germinado para los finales de los años 1950, armonizada con el concepto de mix de marketing, un análisis de la gestión del marketing, y la visión positivista del análisis, planeamiento y control

Una investigación llevada por Sheth, Gardner y Garrett (1988) identificaron doce escuelas del pensamiento que han surgido con la comercialización de principios del siglo XX hasta la actualidad. Los autores establecen una clasificación de las escuelas a través de la combinación de dos perspectivas - la interactividad y los temas económicos. En cuanto a la

perspectiva de la interactividad, se estudian las relaciones entre los miembros del canal de distribución (los productores y de los consumidores) , así como el equilibrio de poder entre los vendedores y los compradores en el mercado.

En cuanto a la perspectiva de los temas económicos, los autores dividen las escuelas en la perspectiva económica y la no económica. En la primera, las acciones de los actores se guían para una máxima eficiencia y el máximo beneficio, considerando los factores críticos, tales como el canal de distribución, los precios y producción. La perspectiva no económica tiene en cuenta factores sociales y psicológicos en la evaluación de las decisiones de los consumidores, los productores y los miembros del canal de distribución, siendo que para los autores esta es una perspectiva de difícil coordinación entre las relaciones de causa-efecto.

Tabla 9. Clasificación de las escuelas de marketing: perspectivas interactivas y económicas

	Perspectiva no interactiva	**Perspectiva interactiva**
Perspectiva económica	Commodity	Institucional
	Funcional	Funcionalista
	Regional	Gerencial
Perspectiva no económica	Comportamiento del consumidor	Dinámica de las organizaciones
	Activistas	Sistémicas
	Macro Marketing	Intercambio social

Fuente: Sheth, Gardner y Garret (1988).

No obstante cada una de estas escuelas se dedica a temas específicos, como bien lo rescataron (Faria *et al*., 2006), conforme se expone en la tabla de abajo.

Tabla 10. Escuelas de marketing: Análisis, conceptos y teorías

Escuela	Nivel o enfoque de análisis	Conceptos claves o teorías
Commodity	Enfoque en los productos o bienes manufacturados (o qué).	Marketing como flujo de bienes del productor hasta los consumidores.
Funcional	Enfocada en las actividades necesarias para la ejecución de las transacciones (cómo) .	Clasificación de las funciones de marketing: previa de las 4Ps.
Regional	Enfocada en las áreas geográficas de la producción, en el consumo y flujo de bienes a través de ellas.	Actividad económica entre productores y consumidores. Abordaje cuantitativo con modelos matemáticos; factor tiempo.
Institucional	Atención a las organizaciones que desempeñan las funciones; explicaciones para las acciones de las organizaciones involucradas; eficiencia económica de los canales; explicaciones de los motivos de performance de los canales.	Intermediarios: Funciones de marketing; integración vertical; influencia ambientales y fuerzas económicas; canales de distribución en el marketing; estructura del canal.
Funcionalista	Marketing como un sistema de relaciones dinámicas estructurales, interdependientes; determinación de lo relacionamiento actual entre inputs y outputs.	Estructura sistémica, los objetivos y las funciones de un sistema completo, sistema de comportamiento organizado; mercado heterogéneo; el mercado perfecto encontrará un partener perfecto de suministro para cada elemento de la demanda.
Gerencial	La importancia de los gestores de marketing con una visión de proceso de integración entre distintas funciones y áreas de management; preocupación por las necesidades de los clientes.	Concepto de marketing, marketing miopía, marketing mix, segmentación del mercado, de ciclo de vida del producto, precios, publicidad y promoción, el personal de venta, posicionamiento del producto.
Comporta-miento del consumidor	Perspectiva de los consumidores; enfocado en el proceso, desde el macro hasta el micro; consumo personalizado.	El comportamiento del consumidor considerado como un subconjunto del comportamiento humano - las contribuciones de la psicología, la sociología y la antropología, la introducción de conceptos como las actitudes, la lealtad de marca, percepción de riesgo, la motivación social, la semiótica.

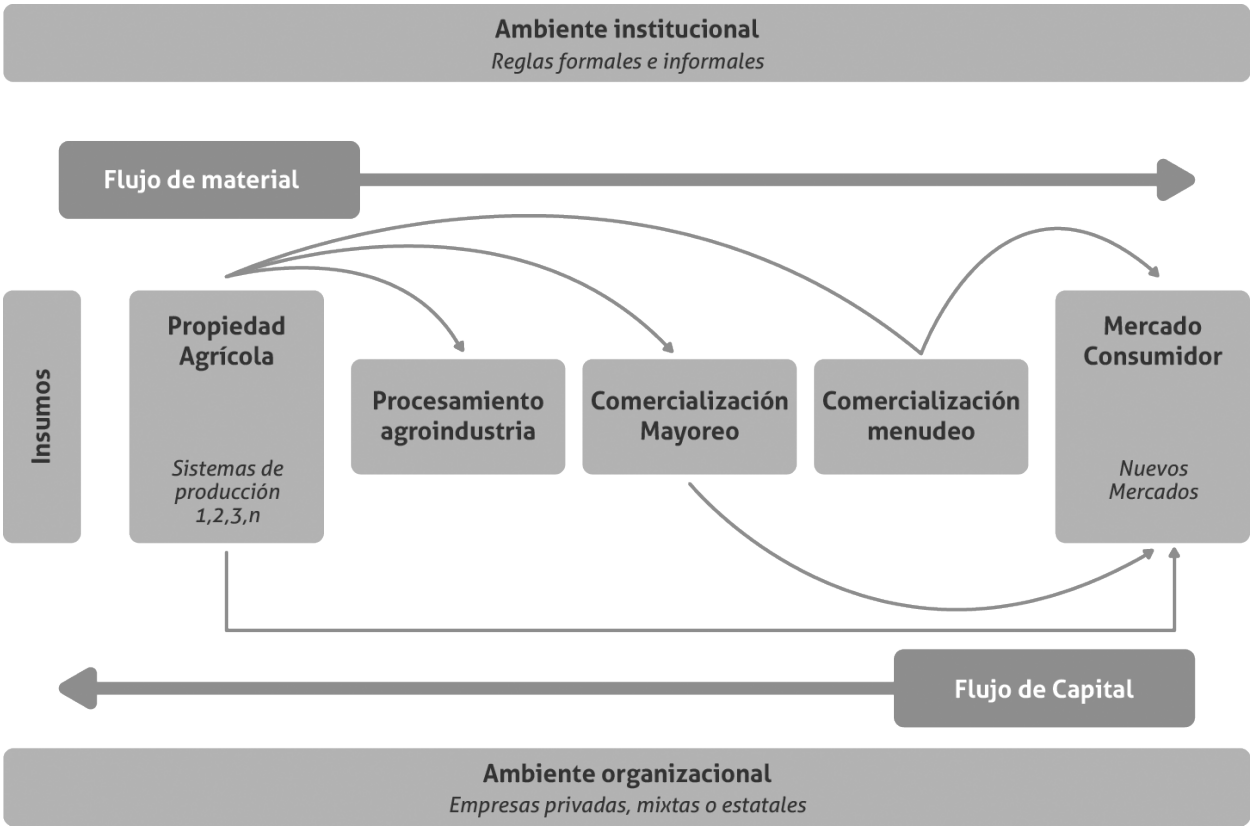
Activistas	Enfocado en los consumidores individualmente o ramas tales como empresas específicas.	El papel del consumismo en las prácticas de marketing; satisfacción versus lo que es bueno para el consumidor; ética y responsabilidad en el marketing.
Macro marketing	Enfocado en las relaciones macro entre compradores y vendedores.	Marketing como tecnología de soporte de vida, la calidad y la cantidad de "bienes de la vida", la comercialización como una tecnología para movilizar y asignar recursos económicos, las consecuencias sociales de las sociedades de comercialización en el aprendizaje.
Dinámica de las organizaciones	Enfocado en los canales de distribución desde el punto macro o entre las relaciones entre vendedores y consumidores a nivel micro.	Modos eficaces de interacción de los miembros del canal en un complejo aparentemente contradictorio de los movimientos competitivos y cooperativos; conflicto, control, cooperación y negociación en las relaciones entre los miembros del canal, las dimensiones del comportamiento de los canales.
Sistémicas	Sistema de marketing agregados; subsistemas de marketing.	Interrelaciones entre parte y todo, los sistemas de comercialización; micro y comercialización macro, el marketing relacional y de los sistemas sociales.
Intercambio social	Conjunto de los compradores y vendedores en los canales, firmas y mercados domésticos o intercambio entre personas	Proceso de cambio como un intercambio social, de búsqueda como categorizaciones de resultados, experiencias y acciones; comportamiento de búsqueda como intercambio de objetivos (de búsqueda de metas) en condiciones específicas.

Fuente: Adaptado de Faria et al. (2006).

Sin embargo este estudio se propone a estudiar los canales de distribución desde la prerrogativa de su estructura que involucran un conjunto de decisiones acerca de la forma como los productos y servicios deben fluir desde el productor hasta el consumidor. Tales decisiones involucran elementos como el tamaño del canal, la cantidad de productos distribuidos, los intermediarios comprendidos, el número de canales aptos en el mercado. En la figura que sigue

se puede percibir los elementos que participan del tejido donde se lleva a cabo el comercio y la distribución de bienes o servicios.

Figura 2. Sistemas de comercio y distribución



Fuente: Castro, Lima, y Freitas (1998).

En este contexto algunas teorías se destacan. Una de ellas fue propuesta por Lewis (1968) y es llamado Modelo de Decisiones del Canal donde el principal argumento apunta que el productor tiene que evaluar factores cualitativos (naturaleza del mercado, tipos de productos, aptitudes del productor, competitividad del mercado, adecuación del canal, restricciones legales) y cuantitativos (costos de los flujos, transformaciones en estructura, capital de trabajo, surtido,

costos de oportunidad, rentabilidad por cliente) en la toma de decisión que contiene los elementos básicos para la toma de decisión, basando la decisión prioritariamente en términos económicos.

Otra teoría fue presentada por Bucklin (1966) que apunta a los problemas de control que ocurren debido a los esfuerzos de un agente en el sistema para influir en los demás por ende tienen impacto diferencial en los sistemas de valores de los miembros. El autor afirma que cuando un productor trata de coordinar las estrategias de los intermediarios de la comercialización, muchos de ellos se ven obligados a desviarse de las políticas que son individualmente más rentables. Como este control obligar al intermediario a cambiar su modo de operación, a menos que sean recompensados por el productor, la rentabilidad del intermediario puede caer dramáticamente. Sobre la base de estos valores, Bucklin relaciona el modelo de canal de control con el hecho de que la gestión de canales de distribución de un productor implica ajustar la mezcla de productos, disponibilidad, comunicaciones localizadas, los precios para el usuario final y el mantenimiento calidad. Claramente Consoli (2005) expone que este trabajo pone de manifiesto la utilidad del modelo de canal de control como una forma de conducir los intermediarios a un mejor rendimiento de los flujos de canal y mejorar el nivel de los servicios de la canal en su conjunto.

Los autores Hahn y Chang (1992) apuntan que el problema frecuente de la definición de las funciones desempeñadas por los intermediarios principalmente los industriales, es que estos pueden actuar sobre los intereses de los productores o de los clientes, sobre los demás participantes del canal. Los que los autores proponen es un modelo llamado Estructura de

Ajustes de las Estrategias del Canales en los Mercados Industriales. El enfoque esta en los intermedios que depende fundamentalmente de las relaciones de poder entre productores, intermediarios y consumidores. Por lo tanto, para evaluar la estructura Hahn y Chang (1992) informan de que la estructura óptima de canal debería ofrecer el nivel de servicio deseado, tanto para el usuario final como a los productores. A partir de estos argumentos construyen modelos de evaluación de la estructura del canal.

Consoli (2005) presenta otra teoría de análisis de canales de distribución que fue desarrollada por Bucklin, Ramaswamy y Majumdar (1996) donde un marco de análisis integra las cuestiones de logística y de información que afecten a la estructura de canal. Este marco considera los canales como un medio por el que se prestan los servicios a los usuarios cuyas necesidades son los principales insumos en el proceso de desarrollo del canal. Los dos componentes principales de los canales de distribución son - un sector comercial, que se mueve alternativamente los niveles de servicios al usuario final y un sector consumidor que paga por estos servicios y desempeña un conjunto correspondiente de actividades. Para el desarrollo de este paradigma utilizan dos conjuntos de variables para poner a prueba sus hipótesis: el nivel de los servicios logísticos y de información. El nombre del modelo es Estructura- Resultado y asegura que los servicios demandados por los usuarios finales tienen la mayor influencia en cómo se organiza el canal. Esta influencia se ejerce a través de la interacción entre la demanda de servicio de los usuarios finales y la eficiencia relativa de los diferentes tipos de canales para proporcionar el nivel de servicio deseado.

Distinto modelo es presentado por Coughlan *et al*., (2002) que es el más dirigido a la eficiencia de los canales en términos de rendimiento de los flujos de marketing. El uso de los conceptos de flujo en el canal es describir las actividades productivas de una operación corriente de lo mismo canal. Así, el modelo de eficiencia se utiliza para evaluar los costos y valor agregado en cada miembro del canal y en su rendimiento. Este modelo describe primeramente los tipos y cantidades de trabajo realizado por cada miembro del canal en el desempeño de los flujos de canal, luego la importancia de cada canal de flujo para la prestación del servicio demandado por los consumidores, y finalmente la cuota resultante de los beneficios totales del canal que cada miembro segará. Consoli (2005) afirma que es un modelo útil para codificar la adopción del costo y agregación a través de sus miembros.

Presentado distintas visones acerca del tema cabe resaltar que la actividad comercial, que incluye los canales de distribución, está compuesta por las relaciones que ocurren entre el productor y su producto, y el consumidor y el objeto de consumo. Originalmente el concepto arquetipo de esta actividad se apoyaba en una visión compartimentada. Iniciaba después de la finalización de la producción y era responsabilidad de los comerciantes. Por esto se definía como una secuencia de acciones que ocurrían después de la producción hasta el consumo.

Estudios mercadológicos pasaban a indicar que la comercialización poseía un papel importante, pues orientaba la producción cuando transmite al productor el precio que el cliente estaba dispuesto a pagar. Luego una visión de mercado fue introducida al concepto. Así se podría definir como un conjunto de actividades económicas (almacenamiento, transporte y procesamiento) que adicionaban valor a la materia prima.

Posteriormente una visión institucionalista incluye el concepto de transferencia de bienes y servicios del productor al consumidor a través de una cadena compleja de agentes económicos. O sea, un marco legal (institucional) que regula el proceso de transferir la posesión del producto para los próximos elementos del transcurso. Este concepto incorpora la noción de complejidad que el sistema de comercialización pose pues apunta a un mayor número de elementos durante un tiempo y espacio físico mayor. En el caso del producto alimento, la distancia desde el campo hasta las ciudades aumenta el nivel de dificultad para la entrega de la producción, así como el número de personas que reciben la producción aumenta y se concentran en centros urbanos, haciendo que sea necesario dislocar la producción hasta las ciudades. El análisis a través de las instituciones considera "tanto a la naturaleza y el carácter de los diversos intermediarios, que ejecutan los servicios de comercialización de un producto, tanto como el acuerdo y la organización del mecanismo de mercado" (Grassi, Mendes y Padilha Junior, 2007:218). El elemento humano recibe un énfasis especial, por ese motivo se busca determinar cuáles y quiénes son los principales agentes actuantes en el sistema de comercialización.

Y más contemporáneamente la visión sistémica fue adicionada ampliando la idea para una cadena de distribución. Por tanto queda explicito que además de procesos económicos, la comercialización sumó la sustentabilidad tanto económica, como social y ambiental. La idea de los sistemas de comercialización que crearan redes entre los diversos elementos, percibiendo la idea orgánica de simbiosis responsables.

Sin embargo, la teoría del Institucionalismo es utilizada con bastante pertenencia en los estudios de los sistemas de comercialización y originó el constructo de costos de transacciones.

Dada la complejidad del canal de distribución, y las particularidades de los productos sustentables, la teoría de costos de transacción surge como una alternativa viable para abordar el problema de investigación.

Proposiciones del trabajo

Luego de profundizar los constructos del Institucionalismo surgen posibles interpretaciones de las causas que llevan al mercado a construirse en uno u otro formato. Las proposiciones presentadas a seguir buscan reunir conceptos teóricos para posteriormente identificar su circunstancia en la realidad.

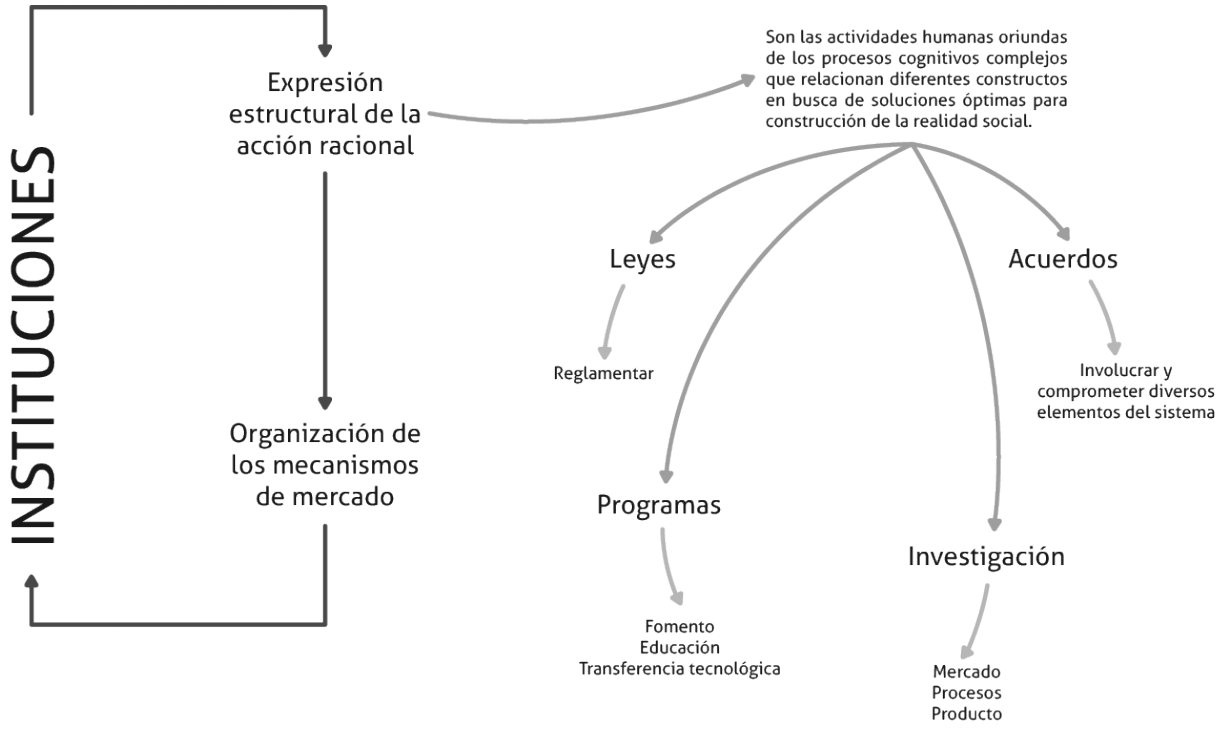
Antes que nada se inicia por presentar los constructos teóricos que fornecen las bases para el encadenamiento de las ideas. Primero se entiende que a través del modelo institucional se interpreta las organizaciones como una "expresión estructural de la acción racional". Estas organizaciones a lo largo del tiempo son sujetas a las presiones del ambiente que generan acuerdos y promueven la organización del mecanismo de mercado.

Segundo se entiende que *entorno institucional* aporta una característica de complexidad dado que se constituí de diversos unidades interconectados que diseñan en ambiente adecuado para el desarrollo de determinadas organizaciones. Tal entorno es compuesto de dos elementos: el ambiente técnico y el ambiente institucional. El primero responsable por aportes de conocimiento específicos y el segundo responsable por la reglamentación del sistema.

Tercero se destaca que la *acción racional* unidad importante a considerar dado que determina la forma de funcionamiento de las personas involucradas en las acciones productivas. Esta es entendida como las actividades humanas oriundas de los procesos cognitivos complexos, que relacionan diferentes constructos en la busca de soluciones óptimas para la construcción de la realidad social.

Estas acciones por su vez son las responsables por aportar capacidad de construcción a las leyes que reglamentan el convivio social; a los acuerdos que reúnen los diversos elementos del sistema; a los programas de fomentos, de educación o transferencia de tecnología; aparte de incentivar la investigación de mercado, de procesos o de productos. La ilustración abajo enfatiza estas relaciones.

Figura 3. Los elementos dentro de la proposición



Fuente: Elaboración propia.

Mirando a través de estas relaciones es pertinente suponer:

P1 - *El entorno institucional determina la estructura del mercado de alimentos sustentables.*

Lo que se infiere con esta afirmación es que el grado de organización de las instituciones producen un impacto en la conformación de los canales de distribución, sea en el tipo de canal sea en su relación con los proveedores o clientes, sea por su mantención en le

mercado y ampliación. Esto se debe a las distintas acciones que las instituciones pueden fomentar para que las relaciones sean dinámicas y atiendan las demandas sociales.

P2 - *El mercado de alimentos sustentables tiene costos de transacción especifcos.*

Consideramos que los costos de transacción surgen: (a) a medida que los agentes se relacionan entre sí es decir la forma como se consolidan tales acuerdos de comercio y distribución, (b) de las situaciones problemáticas de estas relaciones es decir el poder de negociación de cada productor o intermediario (c) que los mercados son por naturaleza imperfectos es decir el entendimiento de la importancia de todos para el funcionamiento y (d) que los individuos poseen información incompleta acerca de los procesos.

P3 –. *Los circuitos cortos de comercialización son los más utilizados en etapas tempranas de desarrollo del mercado de alimentos sustentables.*

La utilización de los circuitos cortos en mercados incipientes es la solución espontánea para distribuir alimentos sustentables dado que son congruentes con el modelo de costo de cambio.

Tratos repetidos, conjunto común de valores, una ausencia de cumplimento de obligaciones tipifican las negociaciones en canales cortos. Además los costos son bajos porque la especialización y la división de trabajo son embrionarias y los costos de transformación son altos. Las economías o conjunto de socios comerciales de este tipo de intercambio tienden a ser pequeños.

Dado las proposiciones arriba y sus argumentos, se supone que al utilizar los constructos del análisis institucional así como de los costos de transacción, para el caso de los canales de distribución, se pueden identificar respuestas de cómo surgen las fallas del mercado para el distribución de los alimentos sustentables.

En este contexto, se requiere conocer la estructura del mercado y sus arreglos institucionales. Posteriormente, conocer como la suma de las reglas formales, conforman el ambiente institucional e impactan la configuración del mercado de comercio sustentable de alimentos en Chile, específicamente en la ciudad de Santiago.

Parte Dos

Capítulo 4

Metodología de la investigación

Marco epistemológico..... Erro! Indicador não definido.
Una posible síntesis..... Erro! Indicador não definido.
Diseño de la investigación..... Erro! Indicador não definido.
Los componentes del estudio de caso ..... Erro! Indicador não definido.
Procedimientos para de recolección de datos ..... Erro! Indicador não definido.
Criterios para elección el contexto de la investigación.. Erro! Indicador não definido.
Criterios para la selección de los casos ..... Erro! Indicador não definido.
Criterios para la recolección de datos de los casos ..... Erro! Indicador não definido.
Entrevistas..... Erro! Indicador não definido.
Criterios para evaluar las proposiciones..... Erro! Indicador não definido.
Procedimientos para el análisis de los casos..... Erro! Indicador não definido.
Análisis y relato de los datos..... Erro! Indicador não definido.
Estrategias y técnicas para el análisis de los datos ..... Erro! Indicador não definido.
Categorización..... Erro! Indicador não definido.
Proceso de análisis primera fase ..... Erro! Indicador não definido.
Construcción y Descripciones de las categorías..... Erro! Indicador não definido.
Proceso de análisis segunda fase..... Erro! Indicador não definido.

Este capítulo presenta dos módulos. Uno, es el marco epistemológico; y el otro, el diseño de la investigación.

En el primero, se define la visión del conocimiento que orienta este trabajo, ya que desarrollar una investigación sin referencias ni ubicación en un estatuto epistemológico que le dé sentido y proyección, solo concluiría en un documento huérfano e ininteligible, es decir, no necesariamente se aprende un dato en una función específica, bajo una cierta relación, en tanto significa algo dentro de una determinada estructura. Dicho lo anterior el pensamiento sistémico es el marco epistemológico. Es propio decir que el pensamiento sistémico es una forma de raciocinio, un proceso cognitivo que se orienta por los supuestos y características sistémicas. En especial, lleva a una capacidad de percibir, modelar y evaluar las consecuencias de las acciones de forma expandida, en el tiempo y en el espacio. Esta forma de pensar y construir conocimiento son influenciados por un lenguaje de base sistémico (Andrade, Acyr Selene, & Luiz Rodriguez, 2012).

En el segundo módulo se realiza el diseño de la investigación, a través de una metodología cualitativa. El tema y el problema de investigación de este estudio están basados en nuevas perspectivas que no fueron tratadas antes y buscan entender el contexto en el que se tomarán las decisiones y acciones comerciales. Por lo tanto, para ser coherente con el marco epistemológico y el marco teórico, el diseño de la investigación será de metodología cualitativa.

Es importante destacar que las investigaciones cualitativas se aplican para comprender, en profundidad, las motivaciones, las razones, los contextos en los que se presentan y las creencias que conducen a las acciones. De manera análoga al diseño de investigación se construyó un análisis interpretativo de la realidad donde están insertas las organizaciones que comercializan alimentos sustentables, utilizando la estructura metodológica de estudio de casos múltiples, presentando los componentes para ello.

En la secuencia se explican los procedimientos para la recolección de datos y sus principios; también los criterios de selección de casos, y más adelante, las especificaciones para recolectar los datos, demostrando cómo la investigación logra la confiabilidad y validez de sus hallazgos. El módulo finaliza presentando los procedimientos para recolectar los datos de acuerdo a las proposiciones: A. la estructura del mercado; B. costos de transacción específicos, C circuitos cortos de comercio. Cabe destacar que, las proposiciones, aunque estén basadas en la teoría institucional y en la teoría de los costos de transacción, son inéditas para este fenómeno. Esto es, no existen estudios previos encontrados hasta este momento que hayan testeado estas proposiciones en los objetos de estudio aquí observados. Los canales de distribución de alimentos sustentables, específicamente los canales cortos, aún no han sido contrastados con la premisa que ambas teorías defienden. Tal hecho aporta una vicisitud al proceso de investigación dado que no existe un modelo a ser testeado, pero sí un camino a ser construido.

Presentará los resultados de los análisis empíricos sobre cómo los canales de distribución se organizan para comercializar alimentos sustentables. El análisis fue realizado según la metodología de estudio de casos múltiples, considerando tres organizaciones que comercializan alimentos provenientes de la producción sustentable. Estas organizaciones actúan en la ciudad de Santiago, en la Región Metropolitana y representan la diversidad de opciones disponibles en lo que se refiere a canales cortos de distribución, para el ano de 2015.

Cada sección de este capítulo busca presentar los casos a través del contraste entre los lentes teóricos y las proposiciones; y la realidad empírica y sus hechos. Caso a caso, se realizará una identificación y una descripción de los datos encontrados.

Marco epistemológico

Es posible notar que los fenómenos ya no se explican por marcos de pensamiento compartimentado que apoyan la visión de mundo. Aun dentro de límites de una forma analítica de pensamiento, buscamos comprender un ambiente relacional donde procesos, patrones y estructuras se interrelacionan conformando un ambiente complejo.

Aprendemos a identificar datos sobre una determinada función, pero no aprendemos a relacionarlos al todo ni a darles significado a los mismos dentro de una estructura más amplia. En este sentido, por ejemplo, somos consumidores con poder económico, pero sin poder de síntesis. No vemos los compromisos de este consumo. Sí, somos la consecuencia de una forma de pensar unidimensional, donde el crecimiento económico traería efectos como: progresiva disminución de la pobreza, aumento del bienestar social, aumento de la esperanza de vida, disminución en la tasa de mortalidad infantil, multiplicación de los alimentos, división del lucro, multiplicación de escuelas, exponencial ampliación de los empleos, aumento en la utilización de nuevas tecnologías, igualdad de derechos, entro otros beneficios. Es imposible negar que se

produjeron avances significativos en la conformación de las estructuras sociales y económicas a través de esta visión de mundo. Sin embargo, debemos reconocer, por un lado, que vivimos situaciones problemáticas derivadas de esta visión, las que en su momento no fueron consideradas importantes; y por otro, que tantas otras nuevas complicaciones surgieron, ya que son naturales de un sistema vivo que está en constante transformación.

El pensamiento fragmentado separó a la ciencia de la filosofía, delegando a la primera el conocimiento de lo observado (conocimiento objetivo); y a la segunda, el conocimiento del observador (sujeto del conocimiento, subjetivo). Sin embargo, nuevos descubrimientos apuntan a otras opciones del entendimiento sobre cómo conocemos y cómo utilizamos este conocimiento. Por ejemplo, al reconocer la imposibilidad de la objetividad, y comprender las relaciones entre diferentes elementos involucrados en un fenómeno, sin aislar el mismo de su sistema, estamos abriendo el camino para estudios ecosistémicos. Esta propuesta de conocimiento necesita una inteligencia contextual e integradora que se construye sobre las bases de teorías del pensamiento sistémico.

Igualmente creemos que no es suficiente conocer apenas la teoría. Existen otros dos elementos que son necesarios de tener en cuenta. El primero, es diseñar el ambiente donde las teorías se construyen, es decir, las bases epistemológicas y paradigmáticas que demarcan el surgimiento y la mantención de la misma. Segundo, comprenderlas dentro de nuestra área de estudio: administración de empresas. En este texto, presentamos conceptos iniciales del pensamiento sistémico; en seguida, analizamos episteme y los paradigmas, asociándolos a lo

anterior, para luego, presentar una síntesis de la historia del pensamiento sistémico aplicado a la administración de empresas.

Pensamiento sistémico: supuestos.

En los siglos XVI y XVII surgieron pensadores como Copérnico (1473-1543), quién presentó el modelo heliocéntrico; Descartes (1596-1650), quien propuso la división del hombre en *res cogitans* y *res extensa,* defendiendo el racionalismo como una forma de entender los fenómenos de la naturaleza; Bacon (1561-1626), precursor del empirismo donde la experiencia es la base del conocimiento; Galileo (1564-1642) y Newton (1643-1727). Todos ellos proporcionaron fundamentos para el paradigma mecanicista[12] que proponía como método de investigación una base descriptiva matemática de la naturaleza y el método analítico de raciocinio, también conocido como cartesiano.

Las transformaciones que ocurrieron en la ciencia, a través de las propuestas de estos pensadores, fueron "*copernicanas*" obteniendo como resultado cambios paradigmáticos en la forma como se concibe el mundo y el método de investigación. Sin embargo, como describe Andrade (2012:47):

[12] Paradigma aquí utilizado como modelo de estructura de valores fundamentales.

> "A pesar del extenso éxito mecanicista, el cual penetró no solo en las ciencias naturales, como también en las ciencias sociales y en la propia cultura, este paradigma empieza a presentar las primeras señales de crisis con los descubrimientos en los campos de la electrodinámica, la teoría de la evolución de Darwin y, principalmente, con los desdoblamientos de la física moderna".

Los fenómenos que no "*poseen un razonable grado de estructuración, que no poseen estabilidad que presentan complejidad dinámica*" (Andrade, Acyr Selene, & Luiz Rodriguez, 2012: 96), presionan el método científico cartesiano en búsqueda de explicaciones holísticas que incorporen los distintos elementos de un conjunto de fenómenos y que no elimine la complejidad en un ambiente aislado.

También afirma Echeverría (2008: 153) que los estudios sistémicos, históricamente, emergen de una incapacidad de explicación que la ciencia clásica empezaba a tener en los fenómenos de la biología, de las ciencias sociales y en los meteorológicos (ecológicos). Estos, presentaban relaciones que no se explicaban por el paradigma de causalidad, analítico y lineal.

Estudios como los de la dialéctica de Hegel y Marx; de la lingüística moderna de Ferdinand Sausse; de la matemáticas no lineales de Henri Poincaré; avanzando por los estudios de Ludwig Bertalanffy sobre los seres vivos, migraron de la visión mecanicista hacia una que afirmaba que las estructuras son el resultado de las relaciones de proceso subyacente (Echeverría, 2008:162). También Norbert Wiener, con la creación de la cibernética, y en las posteriores Conferencias de Macy (1946-1953), consuman las bases del pensamiento sistémico. Así como se concibieron nuevas ideas en este campo de estudio, también lo hicieron en la sociología, los pensadores Talcott Parsons y Niklas Luhmann.

Finalmente, la propia administración encuentra, a fines del siglo XX, su límite dentro del paradigma mecanicista, ya que no logra generar organizaciones suficientemente flexibles, inteligentes y saludables (Andrade, Acyr Selene, & Luiz Rodriguez, 2012: 96). Jay Forrester y Peter Senge difunden las ideas sistémicas en el estudio de las organizaciones.

Es propio decir que el pensamiento sistémico es una forma de raciocinio, un proceso cognitivo que se orienta por los supuestos y características sistémicas. En especial, lleva a una capacidad de percibir, modelar y evaluar las consecuencias de las acciones de forma expandida, en el tiempo y en el espacio. Esta forma de pensar y construir conocimiento son influenciados por un lenguaje de base sistémico (Andrade, Acyr Selene, & Luiz Rodriguez, 2012).

El pensamiento sistémico se organiza alrededor de algunos constructos que ayudan a dar forma a estudios como los que presenta Echeverría (2008) y que exponemos a continuación.

Tabla 11. Constructos del pensamiento sistémico

a. Relaciones por sobre las entidades
b. Forma por sobre el contenido
c. Interdependencia *versus* causalidad en las situaciones complejas
d. La perspectiva de la totalidad
e. Las nociones de estructura y de procesos
f. El caos y la ruptura de la linealidad
g. La noción de propiedades y fenómenos emergentes
h. Jerarquía de dominios fenomenales distintos
i. El carácter funcional de las nociones de sistema y de componente
j. La aceptación de múltiples miradas frente al mismo fenómeno

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Echeverría (2008).

En el contexto sistémico, la totalidad: (a) es la relación de las partes que la contienen que por su vez construyen la dinámica inter relacional del ser que la compone. El ser no existe por separado, o no es entendido con el mismo carácter cuando no pertenece al sistema que lo compone y se compone de él. Así mismo se afirma que (b) para entender el sistema se debe entender el patrón de las relaciones que lo caracterizan. Echeverría (2008:170) afirma que "*la forma no es concebida como la expresión formal de lo contenido*", y por lo tanto, condicionada a él, más sí, que la forma, que es un patrón de relación, condiciona el contenido.

Otro punto importante es la (c) interdependencia de dos elementos que se relacionan en el sistema. Si fuera una relación de causalidad, A sería la causa de B. Pero la interdependencia surge en los sistemas cuando A es la causa de B que es la causa de A, es decir, cualquier modificación en el estado del elemento B también interfiere en A y así sucesivamente. Respecto a este ejemplo afirma Echeverría: "… para mostrar el desplazamiento de la casualidad a la interdependencia, simplificamos el problema. Toda simplificación involucra reduccionismo y éste suele comprometer nuestra capacidad de explicar lo que efectivamente sucede" (2008: 171).

No se trata solamente de sumar relaciones lineales, pero sí entender la dinámica a lo largo del tiempo. Igualmente (d) la perspectiva de la totalidad confiera una mirada para el conjunto, lo que hace germinar una pregunta fundamental: "¿Cuál de los factores, que en una determinada dinámica de relaciones, genera efectos cinegéticos positivos?" (Echeverría, 2008:173).

Otro concepto diferenciado en el pensamiento sistémico es (e) la noción de estructura y de procesos. "*La estructura de un sistema es el soporte de su patrón de organización interna: da cuenta de las relaciones que mantienen entre si el conjunto de los componentes de un sistema*" (Echeverría, 2008:174). Las relaciones específicas de cada uno de los componentes con los otros, generan una dinámica en la estructura que aporta un carácter propio al sistema. A su vez, el funcionamiento de esta dinámica a lo largo del tiempo es denominado proceso. Es importante reconocer, como nos afirma el mismo autor, que la estructura del sistema no es algo dado, pero sí algo que surge a través de los procesos que reconocen las funciones de cada uno de sus componentes.

Entender el concepto de (f) caos en el pensamiento sistémico contribuye al entendimiento del comportamiento del mismo sistema. Caos "*es una modalidad particular de orden*" (Echeverría, 2008:175). Es complejo y dinámico. La característica de un sistema caótico es "*la sensibilidad a las condiciones iniciales*" (Echeverría, 2008:175).

El enfoque sistémico es para la totalidad. Al observar la totalidad del sistema florecen (g) propiedades y fenómenos emergentes que reflejan la relación entre sus componentes. Echeverría lo ejemplifica de la siguiente manera:

> "Todo el ser humano, todo individuo, permite ser observado como sistema. Y cuando observamos a un individuo en particular podemos hablar, por ejemplo, de sus rasgos de carácter o personalidad. Podemos decir que es una persona amable, o irritable, o inteligente, o aburrido, etcétera. Si aplicáramos el criterio de análisis nos cabría esperar encontrar esos rasgos en algunos de sus componentes. Pero ninguno de ellos se encuentra, como tal en parte alguna. No encontramos la irritabilidad en el estómago, ni en el hígado, ni en el cerebro" (2008: 177).

Siendo así, lo que se comprende es que sistemáticamente los fenómenos emergen cuando se da una condición en las relaciones de los componentes, y este fenómeno solo existe porque en tal sistema se construyeron tales relaciones. Si separamos una parte, el fenómeno no ocurre porque es propio de aquellas condiciones sistémicas.

Cuando comprendemos que los fenómenos emergen en los sistemas de acuerdo a las relaciones que se generan entre sus elementos, simultáneamente esa dinámica de las relaciones genera nuevos fenómenos emergentes y así sucesivamente. Cada nuevo fenómeno no excluye su

precursor, pero se constituye de él para generar otras relaciones. Este proceso provoca una jerarquía sistémica que representa la función de cada fenómeno dentro de las relaciones dinámicas del sistema. Esto es a lo que se refiere con jerarquía de dominios fenomenales distintos (h).

En este nivel de comprensión sistémica es posible intuir dos construcciones importantes del pensamiento sistémico. Una respecto a sistemas que están compuestos de sistemas compuestos de componentes y así sucesivamente. La comprensión de la función (i) depende la reflexión que adoptamos sobre el fenómeno observado. El otro está ligado a la idea de que es posible y necesario que los fenómenos puedan ser aprendidos a través de (j) múltiples concepciones, aunque, como lo observó Echeverría (2008:180) "no es una característica exclusiva del enfoque de sistemas" esto es, no hay un camino único para, o una única verdad sobre un fenómeno. Construir aproximaciones puede ayudar a interpretar el fenómeno.

En la Teoría Sistémica de la Cognición de Maturana y Varela (2010), encontramos un argumento para la comprensión de cómo conocemos, muy de acuerdo con el paradigma sistémico. El conocer es una acción efectiva "*que permite a un ser vivo continuar su existencia en un determinado medio al hacer surgir su mundo*" (op. cit.: 36).

Los autores describen que "*reflexionar es un proceso de conocer cómo conocemos*" (2010:29), aunque reconozcan que la reflexión del conocer da "*una sensación vertiginosa, dada la circularidad*" del concepto de conocer lo que se conoce.

La condición de actividades cognitivas está determinada en cada persona por su estructura individual y las relaciones de la misma con su entorno. Nuestra experiencia en el mundo en que vivimos (la realidad) está vinculada a nuestra estructura biológica y social. Maturana y Varela argumentan: "*toda reflexión hace surgir un mundo"* (2010: 32). Este mundo que surge es la visión dinámica que está vinculada a "*nuestro ser cognitivo*", por más consistente que sea nuestra experiencia. Para comprender fenómenos debemos dejar de pensar solamente en las características que el *a priori* nos indica. Debemos concentrarnos en cómo la experiencia se presentó, dada una configuración específica de las relaciones del fenómeno en el sujeto, y no solamente en el objeto.

El acto de conocer, la cognición, es entendido con un proceso de toma de conciencia, que no está ubicado en alguna parte específica del cerebro, pero sí depende de las interrelaciones que se dan en el mismo. Capra expresa así esta idea:

> "Identificar la cognición con el pleno proceso de la vida - incluyendo percepciones, emociones y comportamiento - y entenderla como un proceso que no involucra una transferencia de informaciones ni representaciones mentales de un mundo exterior es algo que requiere una expansión radical de nuestros marcos científicos y filosóficos" (2006: 224).

Este proceso llamado *autopercepción* significa "que no estamos solamente conscientes de nuestro medio ambiente; también estamos conscientes de nosotros mismos y de nuestro mundo interior" (Capra, 2006: 224). Sabemos que sabemos. Somos conscientes.

Entretanto, el concepto autopoiesis o autocreación es el estándar de la red en la cual la función de cada componente consiste en participar de la producción o de la transformación de otros componentes (Capra, 2006: 136). Constantemente se crea a sí misma. Lo que se caracteriza por un ser y lo hace inseparable; un proceso de producción. Este proceso es la cognición. Lo innovador en este concepto es la "*promesa de superar la división cartesiana entre mente y materia*". (Capra, 2006:144).

Capra (2006), describe que Bateson[13], contemporáneo de Maturana y Varela, afirma que "l*a mente es el proceso de la vida"(p. 144)*, una actividad organizadora y mental, haciendo que la vida y la cognición sean inseparables. "*El proceso mental es un fenómeno sistémico característico de los organismos vivos*" (p. 144) y también de "*sistemas sociales y ecosistemas*" (p. 144). Este autor pone énfasis en que las relaciones son lo más importante en los sistemas vivos, por este motivo, para él estaba claro que la mente estaba interrelacionada con la vida. "*La mente es la esencia del estar vivo*" (p. 144 en Capra, 2006:144-145). Bateson buscaba entender el lenguaje de la naturaleza. Como contrapartida, Maturana se encaminaba a responder más allá de la naturaleza de la vida, en la cognición, plasmándolo en una *Teoría Sistémica de la Cognición*, también conocida como la *Teoría de Santiago.*

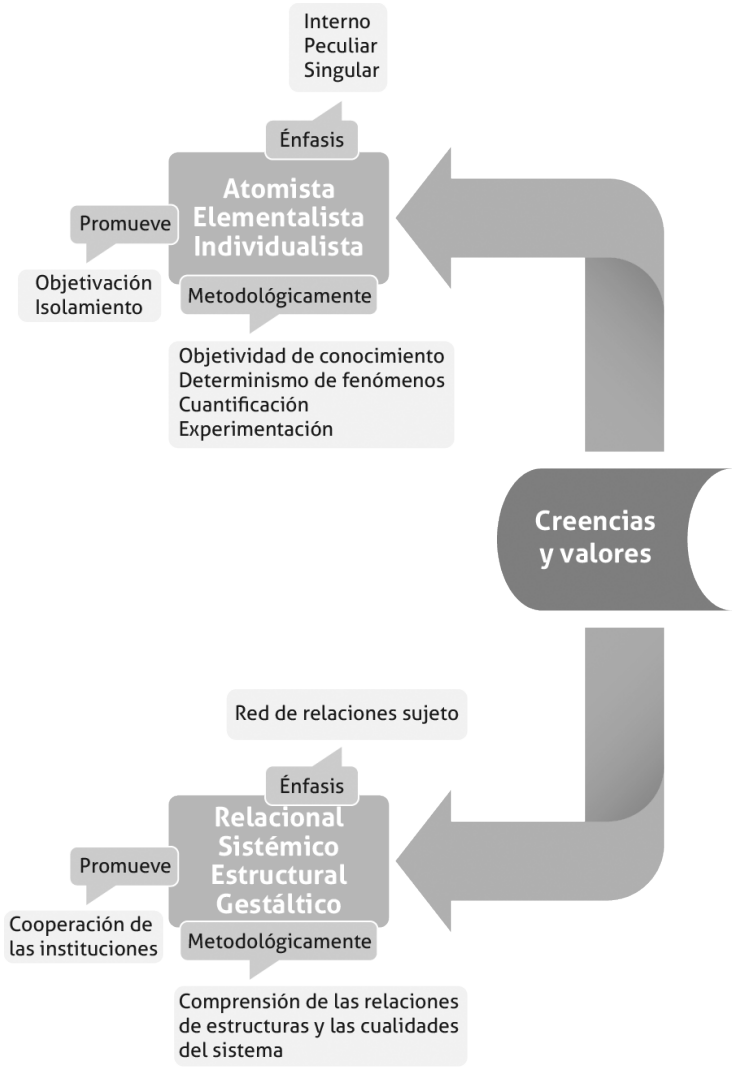
[13] Gregory Bateson participó de las Conferencias Macy. Es el pionero de la cibernética en distintas áreas. Trabajó con enfermedades mentales y un modelo cibernético del alcoholismo presentado en 1969 en un artículo publicado en una conferencia sobre la salud mental. En el mismo año, Maturana presentó una formulación diferente de la misma idea en Chicago.

La nueva percepción del conocer como proceso, involucra: percepción, emoción y acción. Y en el dominio humano también incluye el lenguaje, el pensamiento conceptual y todos los atributos de la consciencia humana. Esta teoría supera la división cartesiana como lo apunta Capra (2006: 146):

> "La caracterización hecha por Descartes, de la mente siendo una cosa que piensa (res cogitans) finalmente es abandonada. La mente no es una cosa, sino que un proceso – el proceso de cognición, que es identificado como el proceso de la vida. El cerebro es una estructura específica por medio de la cual ese proceso opera… La interdependencia entre proceso y estructura nos permite curar la herida abierta entre la mente y la materia" (p. 146).

Dado que la cognición es un proceso de aprender, y que cambia las estructuras cíclicamente desde el punto de vista biológico, es necesario considerar también los aspectos socio-históricos que influencian en este proceso de aprendizaje. Kuhn afirma que toda "*matriz disciplinaria*", o teoría, incluye, entre sus elementos, el compromiso de quienes hacen ciencia con la creencia sobre el mundo, "*que fundamentan los modelos, ofrecen analogías y metáforas,... incluye compromisos con valores,... que proporciona un sentido de pertenecer a una comunidad globa*l". En la Figura 4, se puede observar cómo diferentes creencias y valores construyeron distintas formas de ver el mundo.

Figura 4. Construcción de visón de mundo



Fuente: Elaboración propia.

En este sentido Max-Neef ejemplifica:

> "En 1487, otro joven muy joven, de sólo 23 años de edad, Francesco Pico della Mirándola, se prepara para defender públicamente sus novecientas tesis sobre la concordia entre las diferentes religiones y filosofías. Él se niega a enclaustrarse dentro de las limitaciones de una

> sola doctrina. Convencido de que las verdades son múltiples, y jamás una sola, aspira a una renovación espiritual que pueda reconciliar a la humanidad. Algunos años más tarde, creyente fervoroso de la verdad absoluta y de las posibilidades de la certeza, Francis Bacon nos invita a torturar a la Naturaleza, para a través de esa tortura extraerle la verdad. Dos mundos, una vez más. Uno representando la ruta que navegamos y el otro la ruta no navegada. (Max-Neef, s/a: 2).

Como humanidad siempre tomamos un camino en detrimento de otro y estas opciones construyen el mundo que vivimos hoy. Estas decisiones están basadas, en que un determinado contexto, se admite como importante y necesario para la construcción de la realidad. La suma de estas variables se configura, dando sentido a las elecciones de lo que es investigado.

Kuhn propone el concepto de paradigma como un conjunto de valores y creencias subyacentes a la práctica científica, siendo así, interdisciplinario. O sea, considera que antes de aprender teorías necesitamos comprender un paradigma (Wittgenstein, 2010). Son las creencias y valores compartidos, y la interrelación de estas variables que reflejan el pensamiento que determina una visión de la realidad compartida por una comunidad y determina cómo esta se ordena y cómo asume la realidad en la que está inserta, así como ofrece las herramientas para explicarla, defenderla, replicarla y perpetuarla (Capra, 2006; Morin, 2010; Miguélez, 2006).

Migueléz (2006), afirma que existen períodos que se caracterizan por:

> "...un caos conceptual y la existencia de numerosas visiones conflictivas de la naturaleza, ninguna de la cuales puede ser claramente descartada como incorrecta, ya que todas son, hasta cierto punto, compatibles con las observaciones y los métodos científicos de la época" (p. 66).

Durante este período se produce un movimiento de búsqueda de equilibrio y mantención del conocimiento existente, una vez que es responsable por mantener la estructura funcionando, apoyándose en conceptos y pruebas empíricas de todo lo que se sabe hasta entonces. "Forzamos y constreñimos a la naturaleza a entrar en los compartimentos y parámetros conceptuales establecidos y fijados por el paradigma" (Migueles, 2006: 67).

Echeverría alega que "los primeros hechos que tienden a contradecir los supuestos desde los cuales operamos, no suelen ser suficientes para que pongamos en cuestión tales presupuestos" (2008: I-22). Nos apegamos a lo ya conocido. A esta acción, el autor la llama "*recurso epiciclo*"[14], a la preservación de presupuestos básicos. En este contexto, la innovación queda oprimida por el pensamiento dominante: "*Los investigadores se ven obligados a solucionar exclusivamente lo problemas susceptibles de ser resueltos con los medios conceptuales e instrumentales existentes*" (Migueles, 2006: 67). Este pensamiento dominante, conocido como paradigma, es el responsable de dar sentido a la pauta de la investigación.

[14] Esta tendencia conservadora que exhiben los procesos mentales demuestra estar sustentada por la manera particular en que opera nuestro sistema nervioso. Las operaciones neuronales que generan, tanto el aprendizaje como la capacidad de memoria, no remiten a neuronas específicas, sino que corresponden a las relaciones que determinadas neuronas establecen entre sí, a través de circuitos neurales que las conservan. (Kandel en Echeverría, 2008:24).

Una posible síntesis

.

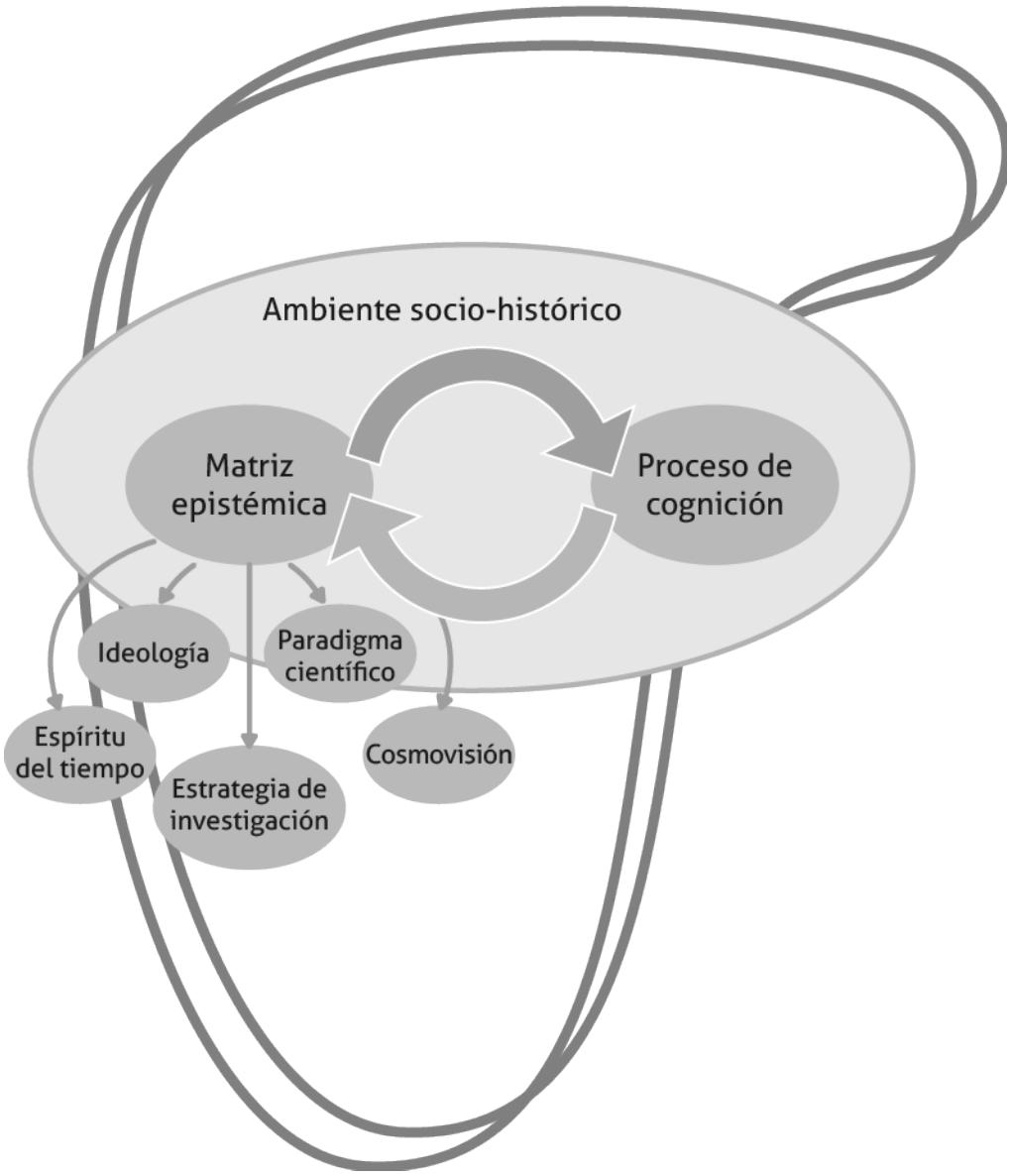
Migueléz, (2006) expresa una preocupación cuando escribe "¿hasta qué punto lo nuevo que estamos conociendo queda ya determinado por la opción previa del paradigma elegido o por la matriz epistémica vivida?" (p. 233). Parte de esta respuesta creemos que se responde con la investigación de Maturana –Teoría de la Autopoiesis – que muestra cómo conocemos, es decir, como seres biológicos humanos a través de la característica de cierre estructural, que da un camino para responder parte de la pregunta. Pues, al "cuestionar la posibilidad de conocimiento objetivo del mundo (epistemología), nos remetió al conocimiento de constituir el mundo al distinguirlo (ontología) e hizo eso, no hablando como filósofo, pero sí como un biólogo" (Vasconcelos, 2005: 3).

De esta manera, podemos comprender que no existe un vector unidimensional de episteme para el paradigma o viceversa, pero sí una circularidad que se construye en ese proceso. Morín habla de la "inteligibilidad basada en la circularidad constructiva de explicación del todo por las partes y de las partes por el todo", así como "apunta la diversidad a partir de la unidad y a la unidad a partir de la diversidad" (2010: 260). El autor afirma que una nueva racionalidad se deja entrever a través del argumento de la complejidad de la relación entre los distintos elementos que componen los sistemas físicos, biológicos o sociales. Ejemplifica con las sociedades, que además de proporcionar una cultura-identidad común a los distintos individuos que la componen, también permite, a través de esa cultura, el desarrollo de las diferencias entre

los mismos. La Figura 5 representa esa circularidad que ocurre entre los elementos involucrados en el proceso estudiado.

"El pensamiento no piensa la episteme" (Migueléz M., 2006: 230). El saber se construye en la realidad vivida todos los días y se da en la interrelación del sujeto con su ambiente: "Todo hacer es un conocer y todo conocer es un hacer" (Maturana y Varela, 2010: 32). Este ambiente está conformado por las estructuras y flujos de las relaciones que se construyen mientras cambian, en la dinámica del propio sistema. Se debe comprender la idea de autoorganización donde las estructuras se van construyendo en el camino, y en ese mismo proceso, destruyen a las que ya no tienen funciones o que en su momento, afirmó Wittgenstein (2010) "hay que arrojar la escalera después de haber subido por ella" (p. 132), dado que solo han servido para la construcción del camino.

Figura 5. Circularidad del proceso de cognición



Fuente: Elaboración propia, basado en Miguélez (2010).

Consideramos, como nos indica Bateson, que "todo el mundo tiene una epistemología y quien dice que no tiene, es porque tiene una muy mala" (En Vasconcelos, 2008: 42).

Comprendemos que un conocer es construido, sigue el autor, “a partir de las experiencias y comunicaciones” que vivimos. Si desconocemos estas premisas sobre cómo se configura la cosmovisión, podemos caer en un dogmatismo ideológico y limitar nuestra capacidad de compartir distintas visiones. Siendo así “una epistemología que no se reconoce a sí misma como epistemología – como una entre tantas posibles – es una epistemología muy mala” (Vasconcelos, 2002: 43).

Tomemos como ejemplo el pensamiento moderno, también conocido como positivista o cartesiano. Un paradigma mecanicista iniciado en los siglos XVI y XVII, que surgió de una deconstrucción del pensamiento feudal, se edificó histórica y socialmente, desarrollando sus creencias, normas, culturas y métodos que formaron un “nuevo mundo”. Promovió la noción del mundo como máquina. Este pensamiento analítico reduccionista identifica los fenómenos a través del análisis de causa y efecto, donde el objeto de estudio es separado del mundo real, es decir, el observador se separa del objeto observado y los análisis de las partes del fenómeno son apoyados por el uso de métodos cuantitativos, y las relaciones entre las variables, son manejadas para explicar una hipótesis preestablecida. A través de ese marco teórico, de esa matriz epistémica, los conocimientos fueron construidos, cambiando de forma importante nuestra visión de los distintos fenómenos naturales o sociales, debiendo ser entendido como tal.

La episteme del conocer sistémico, por otro lado, se conforma en las acciones diarias, desde la percepción de una realidad compleja y subjetiva hasta la creación y descubrimiento de una nueva organización ecosocial. Vasconcelos (2002) argumenta que el pensamiento sistémico

es una epistemología cuando este utiliza “las creencias y los valores de las personas que hacen ciencia,… en el sentido de visión y concepción del mundo” (p. 43).

Migueléz, a su vez, presenta un paradigma emergente, donde los fenómenos son vistos dentro de un contexto “interdisciplinario” de “pensamiento sistémico-ecológico”. Es un “enfoque modular, estructural, dialéctico,... donde todo afecta e interactúa con el todo”, a través de “una red de relaciones” que hacen funcionar la vida (2006: 23-24).

Las organizaciones y el pensamiento sistémico.

El uso de las teorías sistémicas en los estudios de las organizaciones sugiere una visión amplificada de la realidad observada. Evoluciona de los análisis de sistemas de información para la comprensión de las organizaciones como sistemas sociales estructurados, de forma que las relaciones entre diferentes elementos interactúan para configurar patrones de funcionamiento y procesos de conocimiento en los distintos momentos productivos de la organización.

En un estudio detallado, Kasper (2000) presenta los diferentes enfoques sistémicos utilizados para las ciencias de la administración. Primeramente, presenta los enfoques clásicos: la ingeniería de sistemas, el análisis de sistemas y la investigación operacional. Presenta los mismos como “aplicaciones cuyo origen se relacionan al campo profesional de la ingeniería” (p. 129), que son influenciados por una “racionalidad técnica, natural a ingenieros de proceso” (p. 130).

Luego, Kasper presenta los estudios de Katz y Kahn en 1978, donde destacan los procesos recurrentes de energía dentro de las organizaciones de gran escala y consolidan "la idea de los procesos cíclicos recurrentes como idea clave para la comprensión de la organización sistémica" (Kasper, 2000: 136). En seguida surge el Modelo de Sistema Viable de Satnfford Beer (1984) que defiende la idea de que un "sistema es viable solamente si es capaz de responder a los cambios ambientales, aunque no hayan sido previstos" (Karper, 2000: 136). Más tarde, expone el Enfoque Sistémico de Russel Ackoff para sistemas sociales, que defiende la idea de que el desempeño organizacional depende de la interacción de tres niveles: control, humanización y ambientalización. Igualmente, exhibe la Metodología de Sistemas Suaves (SSM) que:

> "trata de situaciones caracterizadas por la definición de objetivos y en las cuales las medidas de desempeño posibles, en la mayoría de las veces, son de naturaleza cualitativa y las decisiones involucran un alto grado de incertidumbre" (Kasper, 2000:148).

Dentro de las concepciones teóricas de las SSM, se describe que en las situaciones donde la actividad humana es intensa siempre existirán diferentes interpretaciones sobre el mismo elemento. La comprensión es que "los problemas son endémicos en las situaciones humanas y que no pueden ser solucionados de una vez por todas*"* (Kasper, 2000:149).

El pensamiento sistémico *y el* aprendizaje organizacional involucran la creación de ambientes para que las personas puedan aprender continuamente a partir de las actividades que ejecutan y de las ideas que tienen sobre sus organizaciones. El pensamiento sistémico es utilizado como herramienta para "testear los modelos mentales" y construir organizaciones que aprendan continuamente.

Finalmente, el autor, concluye con el Pensamiento Sistémico Crítico que describe así*:*

> "Tendencias contemporáneas, en las ciencias de la administración, sustentan la necesidad de la incorporación de conceptos e ideas críticas como forma de potenciar y ampliar el abanico de aplicaciones del pensamiento sistémico. "Conflictos estructurales", "relaciones de poder coercitivas", "información distorsionada" y "emancipación" son las expresiones y términos que pasan a ser parte del vocabulario de estos nuevos enfoques. … consiste en el intento de construir una fundamentación sociológica los enfoques aplicados de la administración y del pensamiento sistémico" (Kasper, 2000: 163).

Dentro de estas vertientes, Kasper presenta a Dando y Benett en 1981, quienes apuntaron a tres paradigmas concurrentes en las ciencias de la administración (oficial, reformista y revolucionario), contraponiéndose a los paradigmas de las ciencias sociales (positivista, interpretativo y crítico). También Jackson y Keys en 1984 propusieron un Sistema de Metodologías Sistémicas (SMS), argumentando que "las diferentes metodologías de solución de problemas no compiten por los mismos contextos problemáticos*"* (Kasper, 2000: 164). Y la Heurística Sistemática Crítica propuesta por Ulrich (1987) es la pionera en la utilización de los conceptos críticos en las ciencias de la administración (op. cit.:164).

Valencia (2007) llega a una síntesis similar cuando presenta las generaciones del enfoque sistémico:

- "Primera. Investigación de operaciones de interdependencia entre sistemas mecánicos y determinísticos.

- Segunda. Cibernética y sistemas abiertos de interdependencia y sistemas auto organizados.
- Tercera. Diseño sistémico, desafío triplicado: interdependencia, auto organización, escoger en un contexto de sistemas socioculturales" (p.17).

En distintas áreas, el pensamiento sistémico ingresó en la administración de empresas. Los estudios aquí sintetizados presentan la construcción de este conocer y la importancia que poseen para entender cómo se construye el aprendizaje dentro de distintas visiones sistémicas.

Como nos propone Acokff (2007), la realidad es "un sistema de problemas dinámicos" (p.15). Es un conjunto de situaciones interrelacionadas que reflejan un desequilibrio en el sistema y no pueden ser separadas de la realidad que las contiene. Las organizaciones están insertas en esa realidad. Cuando surgieron las actividades complejas para que fueran administradas se inició "una preocupación compartida de los científicos en relación a los sistemas" (p.15), como forma de interpretar la realidad.

Diseño de la investigación

El tema y el problema de investigación de este estudio están basados en nuevas perspectivas que no fueron tratadas antes y buscan entender el contexto en el que se tomarán las decisiones y acciones comerciales. Por lo tanto, para ser coherente con el marco epistemológico y el marco teórico, el diseño de la investigación será de metodología cualitativa.

Las investigaciones cualitativas se aplican para comprender, en profundidad, las motivaciones, las razones, los contextos en los que se presentan y las creencias que conducen a las acciones. En los estudios cualitativos, los investigadores siguen un diseño de investigación flexible, dado que estudia a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en las que se encuentran, aportando un dinamismo que es relevante para la investigación. Igualmente, tal procedimiento permite un proximidad al mundo empírico, sea observando a las personas en su vida cotidiana o escuchándolas hablar sobre lo que tienen en mente. De esta forma, es que la investigación pretende obtener un conocimiento directo de la vida social.

Análogo al diseño de investigación se realizó un análisis interpretativo de la realidad donde están insertas las organizaciones que comercializan alimentos sustentables utilizando la estructura metodológica de *estudio de casos múltiples*. De acuerdo a Yin (2005), esta metodología propone aclarar cómo se analizan las decisiones, sus motivos, la forma en que se llevaron a cabo y cuáles fueron los resultados. El autor define el estudio de caso como ″una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no están claramente definidos″ (Yin, 2005: 32). El mismo autor menciona que la estructura enfrenta una situación única porque, primero, presenta más variables de interés que puntos de datos; y segundo, se apoya en diversas fuentes de evidencia. Y por último, se beneficia de proposiciones teóricas para guiar la recolección de datos y el análisis de los mismos. Conjuntamente, es una forma de conectar la realidad con la teoría, ofertando la comprensión de fenómenos humanos complejos en

su contexto real de forma amplia, lo que no tienen significado cuando separamos las múltiples variables de su contexto.

Los estudios de casos múltiples, según Yin (2005) "…son considerados más potentes, y el estudio en general, es visto como más robusto" (p. 76), y siguen la lógica de los experimentos múltiples que pueden replicarse. Cada caso es elegido, o para predecir resultados similares, o para producir resultados contrarios, lo que está fundamentado en el marco teórico que sostienen las proposiciones. Es el marco teórico el que "declara las condiciones sobe las cuales un determinado fenómeno ocurre, así como las condiciones en las que no" (Yin, 2005: 78).

Los componentes del estudio de caso

Yin (2005) entiende que los estudio de casos asumen cinco componentes: la(s) cuestión(es) de estudio, las proposiciones, la(s) unidad(es) de análisis, la lógica que une los datos a las proposiciones y los criterios para interpretar las constataciones.

La cuestión de estudio se presentó en el primer capítulo, así como las proposiciones. En lo que se refiere a la unidad de análisis, Martínez (2005) explica que es "lo que emerge de la interacción de las partes, la búsqueda de una estructura con su función y significado, antes bien, es la nueva realidad" (p. 75).

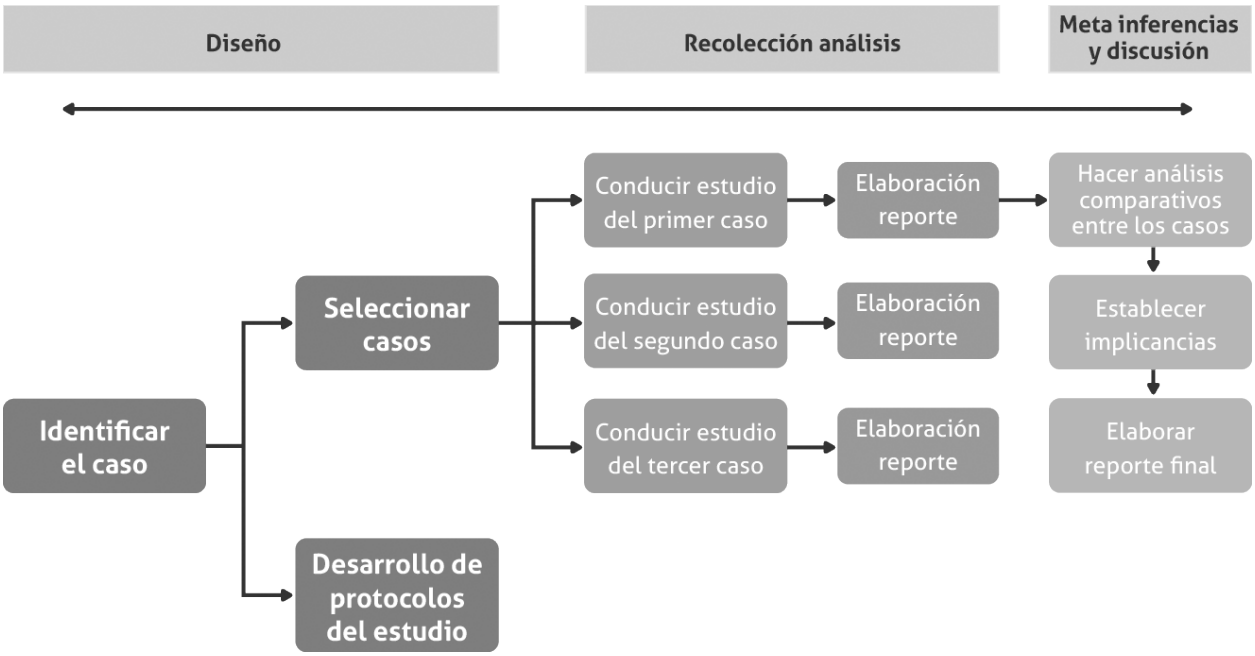
Es por lo anterior que se proponen, en esta investigación, como unidad de análisis, los canales de distribución (parte), mirados desde las decisiones (significado) que sus administradores han encontrado para comercializar alimentos sustentables (estructura). Además, lo que se busca con esta unidad de análisis, es el significado que tiene para el administrador, es decir, la función que desempeña la estructura de sus opciones de comercio insertas en el *ethos (*costumbres*),* sistema ideológico, o como apunta nuestra teoría, el ambiente institucional.

En la continuidad de los componentes surge la lógica que va a unir los datos a las proposiciones. Para esto, se sigue el método basado en las proposiciones teóricas (detalladas en el Capítulo 3). Lo que se quiere decir es que cada caso estudiado, indicará en qué condiciones la unidad de análisis (punto de comercio) es encontrado, o las condiciones donde no es encontrado. Siendo así, se completarán los patrones descriptivos, extraídos del marco teórico, los que definen las funciones y flujos ejecutados por los canales, de tal forma que atiendan el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación. Según Martínez (2005) estos patrones, que en nuestro estudio llamaremos de tutores, emplean datos que ya tienen consenso en su interpretación y conceptualización. Sin embargo, cabe enfatizar que están sujetas a cambios conforme se desarrolle la investigación, justamente porque están sujetos al principio de la dinámica de los sistemas.

Dando secuencia a la investigación, los criterios para interpretar las constataciones, serán la replica literal donde los casos pueden predecir resultados similares a cada estudio, conforme presentado en la Figura 6. La lógica de la replica es análoga a la utilizada en los experimentos múltiples (Yin, 2010: 78). Lo que sobresale para este estudio es la capacidad de

conducir múltiples estudios de casos que conduzcan a un apoyo riguroso de las proposiciones iniciales. Además, cabe destacar que los estudios de casos múltiples, al utilizar la replicación, no buscan investigar la prevalencia de los fenómenos, ni tampoco cubrir el fenómeno y su contexto, mas sí las conclusiones de cada caso son consideradas informaciones que necesitan ser replicadas por otros casos individuales.

Figura 6. Proceso de replicación



Fuente: Elaboración propia.

El abordaje de replicación en los estudios de casos múltiples significa que cada caso es un estudio completo y las conclusiones de cada caso son consideradas. En cada caso se demostrará por qué una proposición fue demostrada o no (Yin, 2010).

Procedimientos para de recolección de datos

La recolección de evidencias para este estudio de caso considerará tres principios. El principio de utilización de múltiples fuentes de evidencias, el principio de creación de una base de datos y el principio de mantener o encadenamiento de evidencias. Tales elementos se hacen necesarios porque entregan validez a los constructos, y aportan confiabilidad a la evidencia recolectada (Yin, 2010).

Cuando hablamos del principio de múltiples fuentes de evidencias, nos referimos a la utilización de la triangulación de los datos, lo que permite abordar en forma más amplia el desarrollo de líneas de convergencia. Básicamente, las múltiples fuentes de evidencias hacen que se mire el fenómeno desde de distintas perspectivas.

Otro procedimiento para la recolección de los datos es el llamado principio de creación de una base de datos que revela cómo se deben organizar los datos y documentos recolectados. Esencialmente consiste en dos puntos: los datos o base comprobatoria y el relato del investigador.

Los datos o la base comprobatoria, cumple la misión de mantener todas las evidencias organizadas formalmente en un espacio virtual o físico. Además de que permanezcan disponibles para inspecciones independientes de distintos investigadores. Tal actitud, según Yin (2010), no deja el estudio limitado a los reportes del investigador y hace que aumente notablemente la confiabilidad. En el caso de este estudio, el banco de datos posee las notas originadas durante las visitas de campo, los documentos examinados durante la investigación o su localización en

archivos públicos o privados, las tablas estudiadas, las transcripciones de entrevistas y videos, así como los videos realizados u obtenidos durante la investigación. La lista de todos estos documentos se encuentra descrita en la bibliografía utilizada.

El relato del investigador es un ensayo para integrar la evidencia disponible a través de un proceso analítico, y es también, el inicio del análisis del caso. El investigador actúa como narrador de eventos, citando las evidencias relevantes de los datos recolectados para el protocolo de investigación. Tales respuestas pueden reflejar observaciones o datos contundentes para entender el contexto, pero que en el relato formal no hacen falta para la comprensión final, sin embargo, añaden una línea que amplía la percepción de los datos. Los lectores del relato final, si no tienen clara la afirmación o necesitan de más datos para comprender lo afirmado en el relato final, pueden acceder a los documentos en el banco de datos.

Finalmente, el tercer principio que aporta confiabilidad a la investigación, se refiere al encadenamiento de las evidencias. Esto se consigue primeramente al citar las partes de los banco de datos desde donde se obtuvo cada evidencia. En segundo lugar, el banco de datos debe describir la evidencia real, indicando las circunstancia sobe las cuales fue recolectada. En tercer lugar, las circunstancias deben hacer caso al protocolo estipulado, demostrando su consistencia con los procedimientos específicos y con las cuestiones propuesta para el estudio. Y finalmente, el protocolo debe estar encadenado entre lo que se investigó y lo que se propuso investigar (Yin, 2010). Este tercer principio podrá ser observado en funcionamiento dentro de cada ciclo de la investigación, permeando el texto y conduciendo la conducta de la investigación.

Criterios para elección del contexto de la investigación

Los mercados que involucran los elementos de la sustentabilidad, representan un desafío para los gobiernos y para la sociedad civil. El estímulo proviene de la presión social, económica y ambiental, en especial del sector de producción de alimentos. Internacionalmente, países como Dinamarca, Suecia y Alemania incrementaron sus políticas y estrategias en relación a la sustentabilidad de forma exponencial y ya demuestran resultados positivos (recuperación del medioambiente, salud pública, empleabilidad de pequeños productores).

En contrapartida, Latinoamérica es la cuna de técnicas productivas sustentables reconocidas por los mercados internacionales, dado a la cultura y al ambiente autóctono. La extracción sustentable de frutos de la Amazonía, las praderas de creación de bovinos en la región de la pampa, las culturas andinas de cereales y tubérculos, la piscicultura en el océano pacífico. Sin embargo, en los países del cono sur, el reconocimiento de los mercados sustentable aún es incipiente. Tal hecho hace que, países como Chile, productor y exportador reconocido de alimentos de calidad, sea objeto de estudios en lo que se refiere al incremento y mejora de prácticas sustentables. Despierta el interés para la realización de indagaciones económicas, sociales y ambientales respecto a sus capacidades de desarrollar mercados que atiendan a esta instigadora demanda por sustentabilidad.

Chile, en especial Santiago, presenta desafíos a la investigación del tema sustentable, oriundos de los factores ecológicos, económicos, contables, culturales y sociales.

Ecológicamente, el país chileno es protegido por barreras naturales que ayudan la preservación del medio ambiente, sin embargo, adversidades climáticas, también características de la región, limitan la producción de alimentos. La implantación de una estrategia nacional de incentivo y fomento a la producción y comercio de alimentos, bajo el nombre de la sustentabilidad, es un camino para aumentar el desarrollo de determinadas regiones. La falta de innovación en esa industria también está facultada por la ausencia de estudios científicos.

Es importante ponderar que los mercados de alimentos sustentables son poco investigados en América Latina. Sin embargo, la producción de los mismos y el interés de los consumidores por nuevas líneas y formatos de productos sigue evolucionando. En Chile, los datos de ODEPA presentan un crecimiento sustancial de la superficie certificada para la producción orgánica en todo país. Entre 2000 y 2001 la cantidad de hectáreas correspondía a 4.190,4, mientras que en 2010 y 2011 hubo un crecimiento, alcanzando los 109.835 hectáreas. Los rubros que destacaran son recolección silvestre, praderas y los frutales menores.

Entre los factores que fomentan este desarrollo, se encuentra la promulgación de la Ley N°20.089, que crea el Sistema Nacional de Certificación de Productos Orgánicos Agrícolas, publicada en el Diario Oficial el 17 de enero de 2006. Tal ley establece las condiciones para la comercialización de productos bajo la denominación de orgánico, biológico o ecológico (Recabarren P. E., 2015).

Otro factor relevante es el interés del consumidor por los alimentos sustentables. Para algunas personas la preocupación por la seguridad de los alimentos es importante, y para otras, el medioambiente es significativo. Estos factores hacen que se amplíe el interés y la búsqueda por

tales alimentos. Sin embargo, investigaciones de órganos gubernamentales reconocen que, para que aumente el consumo internamente, un factor importante son los canales de distribución (ODEPA, 2011: CNAO, 2014: ODEPA 2007).

Estos sondeos registran que no hay suficiente investigación en el área para dar soporte a un desarrollo sustentable y significativo. Por un lado, los emprendedores desconocen las reglas del juego para promover este mercado. Del otro, los productores no saben dónde comercializar su producción respetando los parámetros básicos de la agricultura sustentables (envasado, almacenamiento, vida útil, etiquetado). En el medio, el consumidor tiene dificultad de acceso a tales alimentos, por los escasos espacios de comercialización, o con una ubicación distinta a la realidad del consumidor. Tales factores terminan por crear una impresión equivocada acerca del concepto y de los precios de estos productos.

Cabe resaltar que el crecimiento del mercado es exponencial, y exponencial pueden ser también los equívocos. Tratándose de un mercado donde la confianza del consumidor es una fortaleza para su desarrollo, es importante sumar a todas las iniciativas de fomentos del rubro, conocimientos científicos que aporten argumentos y herramientas para decisiones estratégicas en la gestión de la distribución y comercialización de alimentos sustentables.

También es probado que la agricultura orgánica, biológica o ecológica contribuye a la superación de los retos mundiales más importantes, como la degradación del medioambiente, el cambio climático, la fertilidad del suelo, la seguridad alimentaria, los problemas de nutrición y salud y problemas sociales como la pobreza. Estos servicios al bien común deben ser reconocidos y respaldados por la inversión pública (IFOAM, 2014). En las políticas y estrategias

de desarrollo chilenas, estos principios son los pretendidos por el gobierno actual (2014-2018). Y la producción de alimentos sustentables puede apoyar tal política, desde que la investigación sea pertinente al contexto del país.

Además Chile tiene papel importante al participar de organizaciones internacionales que fomentan tal práctica. OCDE apunta que en Chile, los agricultores más pequeños están cada vez bajo más presión competitiva. Primero, porque se vende una porción mayor de los alimentos a supermercados, con quienes los agricultores más pequeños tienen dificultad para comprometerse. Luego, surgen más evidencias de la concentración del mercado que impacta otra vez en la producción de los pequeños productores (OCDE, 2008: 61). El mismo estudio apunta que las debilidades de capital humano (en particular, la deficiente educación), impacta en las habilidades emprendedoras y la baja intensidad de I+D con una limitada difusión del crecimiento, otro componente que ampara esta investigación. Sin datos que interpreten los eventos que mueven a la realidad productiva, la interferencia en la misma puede ser extraviada.

Además, la política agrícola de Chile, desde de la restauración de la democracia, se ha centrado en tres grandes grupos: aumentar la competitividad, lograr un desarrollo agrícola equilibrado, integrando campesinos más pobres y menos competitivos a las cadenas de abastecimiento y comercio; y por último, conciliar estos objetivos con la protección del medioambiente (OCDE, 2008: 69). Es así, como se apunta a Chile como un candidato a la ampliación de las investigaciones que involucren un desarrollo sustentable, tanto en el ámbito económico como social.

Todo lo anterior apunta a la necesidad de investigaciones que evalúen el mercado y generen informaciones que serán fundamento para creación de políticas públicas y estrategias gerenciales para el desarrollo de esta industria. Chile es reconocido por exportar alimentos hacia otros mercados, sin embargo los consumidores internos han despertado la importancia del consumo de productos nacionales. En él, en tanto, la disponibilidad es escasa. Estos criterios definen la selección de esta investigación en este contexto.

Criterios para la selección de los casos

Los criterios elegidos para los casos estudiados definen a los candidatos que están calificados para participar de la investigación. En general, la opción asumida por los métodos cualitativos es la estructural sistémica, donde se permite una selección aleatoria y descontextualizada (Martínez, 2005). Por ello se impone una muestra intencional, donde, apunta el autor, se prioriza profundidad sobre extensión.

En la muestra intencional, nos revela Martínez (2005), se opta por criterios convenientes para la unidad de análisis que manifiesta ventajas para el estudio. Es una muestra comprensiva, haciendo énfasis en los casos representativos, empleando a los informantes claves que a su vez introducen al investigador a la comunidad y sirven de puente entre los actores de la investigación.

Corrientemente, la investigación cualitativa no tiene interés de alta generalización, sino que ofrece resultados y sugerencias para instaurar cambios en un grupo social u organización.

Sin embargo, “es evidente que al sumar distintas investigaciones” (Martínez, 2005: 86), se pueda alcanzar un nivel más amplio de generalizaciones.

Existen diferentes opciones de muestras intencionales. Se pueden citar las siguientes: Muestras intensivas, donde se estudian casos muy ricos en información, las que representan un fenómeno de manera contundente; las muestras homogéneas, que reducen la variación para centrase en un tópico de interés; las muestras de caso típico o paradigmáticos, que ilustran el ejemplo más representativo del conjunto. También tenemos las estratificadas, que ilustran las características de un subgrupo; las de caso crítico, que permite generalizaciones lógicas; las de casos desviantes que aprende de manifestaciones inusuales; y las muestra de máxima variación (Martínez, 2005).

La muestra de máxima variación es la que se utilizará en esta investigación. La misma, ″pone en relieve las variaciones que emergen al adaptarse a diferentes condiciones y así identificar patrones comunes que se manifiestan a lo largo de las variaciones″ (Martinez, 2005: p. 87). Las diferentes condiciones se relacionan con una interpretación analítica del contexto institucional, sumado a los costos de transacción y a la tipología del canal. En consecuencia, si el contexto institucional es igual para los diferentes canales, los costos de transacción afectarán distintamente a cada tipo de canal. Para llegar a interpretaciones indicativas de las proposiciones planteadas por esta investigación, es necesario una muestra variada. Esta muestra asumirá tres diferentes canales, los que además de atender a los criterios definidos más adelante, también representan la diversidad de opciones que dispone el mercado.

Debido a esta decisión de muestra de máxima variación, la saturación, que se refiere a el momento que durante la obtención de la información, esta empieza a ser repetitiva y similar se convierte en criterio principal para finalizar el muestreo. La intención es que se debía lograr una cantidad suficiente extensa de información en las diversas variables propuestas para de esta forma poder satisfacer los objetivos proyectados. Así que la saturación fue observada en el momento que se inicio las transcripciones y analices de las primeras entrevistas. El uso de la herramienta Atlas.It nos indicaba la cantidad de datos que existían en cada unidad de análisis y la análisis profunda de las entrevistas indicaba la calidad de cada afirmación. Cuando las misma no eran suficiente o nao dejaban clara las afirmaciones, se busco una triangulación con los documentos, o triangulación con la teoría para dar perspectiva a lo concepto que emergía.

Por lo tanto se fragmentó la selección de los casos en etapas. En la primera etapa se realizó un mapeo del mercado de distribución de alimentos sustentables en Santiago, donde se identificó una categorización elaborada por la ODEPA (2014), la que divide los canales en los siguientes grupos:

- **Supermercados y tiendas:** Además de la oferta regular de productos convencionales, algunos supermercados y tiendas tradicionales, han comenzado a ofrecer productos orgánicos, en especial vegetales y frutas,

- **Tiendas especializadas:** Se trata de comercios orientados a la venta exclusiva de algunos productos.

- **Ferias locales:** constituye un espacio en el cual el productor directo ofrece sus productos a los consumidores.

- **Ventas por Internet:** Consiste en la oferta a través de Internet.

- **Entrega "puerta a puerta":** Constituye una modalidad a "escala humana" de distribución, consistente en entregar un pedido, estándar o *ad-hoc* a las necesidades del consumidor, que está siendo usado de manera regular.

- **Restaurantes:** Están introduciendo en el mercado a través de servicios de alimentación en restaurantes.

En este sentido la misma institución organizó una tabla de clasificación según la región, los productos y servicios ofrecidos. Pese a que los puntos de comercio se identifiquen con la línea de los orgánicos, la mayoría de ellos ofrece una variedad de productos sustentables también. Esta tabla de clasificación, disponible en www.odepa.og.cl, indican 16 tiendas virtuales, además clasifican los lugares de expendio de productos orgánicos disponibles en diez regiones de Chile:

Tabla 12. Puntos de Venta – Chile

Región	Punto de Venta
Arica y Parinacota	1 supermercado
Coquimbo	2 almacenes, 2 supermercados
Valparaíso	2 supermercados, 1 farmacia 1 colegio rural.
Metropolitana	3 supermercados, 29 almacenes, 2 puntos de venta

	directa, 2 ferias, 1 farmacia.
Libertador Bernardo O'Higgins	1 supermercado, 1 vina, 1 farmacia
Maule	4 almacenes,1 supermercado, 3 vinas.
Bío Bío	4 puntos de ventas directas, 3 almacenes, 2 supermercados, 2 ferias, 1 farmacia
La Araucanía	1 almacén, 2 supermercados.
Los Ríos	3 puntos de venta directa, 3 supermercados.
Los Lagos	2 almacenes, 1 punto de venta directa, 2 supermercados, 3 ferias.

Fuente: Elaboración propia, adaptado Plan Estratégico Agricultura Orgánica 2010 – 2020. ODEPA (2010)

Posteriormente, se definieron los criterios para identificar a los candidatos que manifiestan las condiciones buscadas por la investigación. Tales criterios fueron:

i. **Incorporar en la gestión la filosofía de sustentabilidad de los alimentos.** Los negocios involucrados con la sustentabilidad están clasificados en dos categorías. Una, son los que aprovechan un nicho de mercado y lo desarrollan como una oportunidad de negocio. En la segunda, son los que se involucran con el tema porque creen en una filosofía de sustentabilidad que se preocupa con los pilares económicos, sociales y ambientales del negocio. Para esta investigación nos interesan los pertenecientes al segundo grupo.

ii. **Ser un canal corto de distribución.** Porque este criterio aproxima a los productores y consumidores, aportando mayor significado al acto de intercambio de alimentos, valorando las interrelaciones humanas y culturales. Dentro de esta categoría existe una máxima

variación de casos. Es decir, que pone de relieve las diferenciaciones que emergen al adaptarse a diferentes condiciones y así identifica patrones comunes e importantes que se manifiestan. Cabe enfatizar que la máxima variación es un suporte para la validez del trabajo.

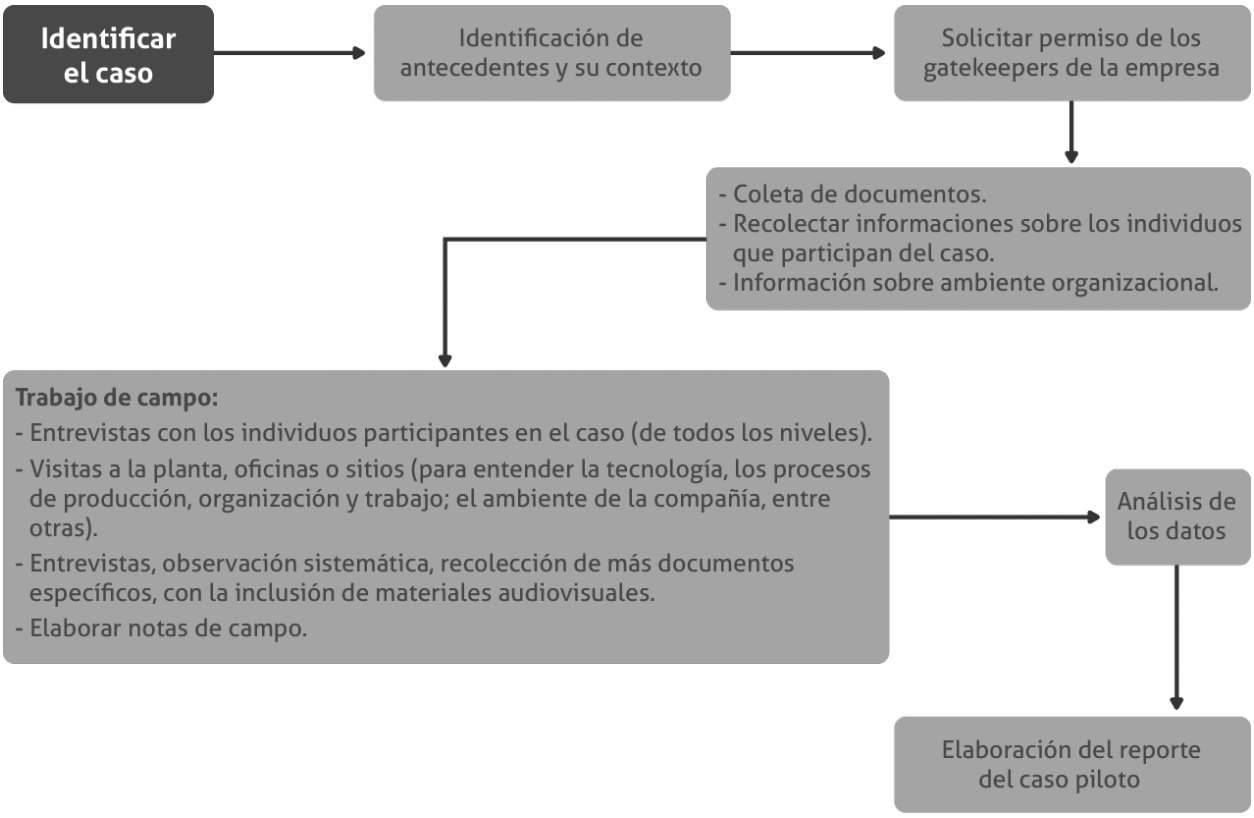
Complementariamente a esta clasificación, se realizaron entrevistas con organizaciones involucradas en la industria de la sustentabilidad en diferentes áreas de actuación. Esta acción fue útil por múltiples razones. La primera, para descubrir los buenos informantes que ayudan a hacer lo puentes antes descritos. Para esto, la entrevista realizada a una agrónoma certificadora de IMO Chile fue de importancia fundamental para estrechar las distancias entre organizaciones y la investigación.

La segunda razón de la importancia de las entrevistas en esta etapa, es que apoyarán en la construcción de una interpretación *a priori* de las relaciones institucionales entre los distintos elementos, aportando una visión desde el interior de cada sector. Para esto fueron entrevistados un gestor de una cooperativa de productores de alimentos orgánicos, un funcionario de un mercado orgánico, un gestor de una empresa de distribución de frutas orgánicas y funcionarios del SAG en el sector que corresponde al rubro de agricultura orgánica.

La otra utilidad de estas entrevistas, como indica Yin (2005), fue el ″ajuste de la selección de casos, mejorando los planos de recolección de datos en relación al contenido y a los procedimientos que deben ser seguidos″ (p. 119). Conjuntamente, proporcionó material para la construcción del protocolo para el estudio del caso. Este protocolo, buscó aportar confiabilidad al estudio, minimizando los errores recurrentes de la imparcialidad. Además, contiene los

procedimientos y las reglas generarles a ser seguidas. La Figura 7, presentada a continuación, se representan los pasos seguidos para la selección.

Figura 7. Pasos selección de los casos



Fuente: Elaboración propia.

El protocolo de investigación fue amplio para cubrir aspectos sustantivos y metodológicos, ofreciendo así, extensos datos para el estudio.

Relación entre los casos seleccionados y la población

Los tres casos seleccionados fueron los que más se acercarán a los criterios definidos. Desde el punto de vista del primero criterio, los tres canales surgieron y se mantienen porque sus fundadores, directores o asociados están involucrados en el tema de la sustentabilidad, desde un punto de vista filosófico. Es decir, en las entrevistas de selección de casos, quedó plasmado, en

las declaraciones y posteriormente en las acciones observadas *in loco*, que existe una preocupación del negocio con los conceptos de sustentabilidad económica, social y ambiental. Aunque en cada caso estos criterios se manifiesten en distintos niveles, figuran en los procesos productivos, comerciales o de distribución, las acciones sostenibles de la gestión. Esto será demostrado en el ítem de análisis de casos.

Cuando nos referimos al segundo criterio de canal corto de distribución, estamos haciendo referencia a un formato de canal que no sea una limitación para los alimentos sustentables. Los productores que buscan formas alternativas de plantar alimentos sustentables también buscan nuevas oportunidades para comercializar sus productos, pues reconocen que los valores de producción deben reflejarse también en el precio que reciben, así como en el formato que se hace esta distribución. Estos mercados están apoyados por productores y consumidores comprometidos. Cuando se iniciaron las entrevistas de selección de casos, el criterio emergía naturalmente a través de las declaraciones de sus gestores.

Criterios para la recolección de datos de los casos

Para la recolección de evidencia se utilizaron múltiples conjuntos de datos, organizados de tal modo, que permitieron obtener diversos tipos de información. Esto fue necesario para que las bases investigadas proporcionaran mejores evidencias de los constructos que se busca averiguar. Abajo se describen cada uno de ellos indicando su tipología y los objetivos que se quiere alcanzar con los respectivos instrumentos.

Entrevistas

Las entrevistas son las ″fuentes más importantes de información para el estudio de caso″ (Yin, 2010: 133), así como tienen gran ″sintonía epistemológica y metodológica con los estudios cualitativos″ (Martínez, 2009: 93).

Kvale en Martínez (2009), señala que el propósito de las entrevistas es obtener descripciones del mundo vivido por las personas entrevistadas con la intención de lograr interpretaciones fidedignas del significado que tienen los fenómenos. Se puede articular esta afirmación alrededor de dos argumentos; una, que expone el aspecto negativo de las entrevistas al decir que la misma proporciona una información tamizada (Creswell en Sampiere, 2010). Además, puede incurrir en parcialidad debido a las cuestiones mal articuladas o a la preferencia del entrevistado (Yin, 2010:129). Sin embargo, también emergen los aspectos positivos de esta técnica de recolección de datos, dado que ofrecen inferencias y explicaciones casuales percibidas, el enfoque es directo en los tópicos del estudio de caso, conjuntamente es a través de la dialéctica de la entrevista, que se logra una comunicación y construcción conjunta de significados respecto a un tema (Yin, 2010; Sampiere, 2010; Martínez, 2009).

Tabla 12. Instrumentos de recolección de datos

Fuente de evidencia	Tipología	Objetivos
Entrevistas	Entrevista en profundidad. Entrevista orientada.	Entender las construcciones que los encuestados utilizan como base para formar sus opiniones y creencias acerca de una situación o tema en particular; desarrollando una comprensión del "mundo", de la parte demandada.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Yin (2005) y Martínez (2006).

Por ende, significa que durante el proceso de entrevistas existen cuidados importantes para lograr informaciones eficaces y de buena calidad analítica. Si bien, que parte de la calidad de las entrevista provenga de la práctica y experiencia del entrevistador, también es posible diseñar pasos que introduzcan validez en las entrevistas. Entendiendo tales sesgos operacionales, este estudio se guío a través de los siguientes pasos:

- Locales de entrevistas apropiados.
- Tener una guía con las cuestiones de interés del entrevistado (para completar la unidad de análisis), no estandarizado, mas sí flexible y dinámica.
- El entrevistador propicia un ambiente de diálogo libre para que el entrevistador exprese su experiencia vivencial.
- Las preguntas son generales y presentadas en forma de temas, elegidos previamente de acuerdo a la relevancia para la investigación.
- La entrevistas son grabadas y transcritas.

Igualmente, las entrevistas sostendrán los aspectos presentados en la Tabla 13, que sirven como una guía para que se extraigan de la conversación, las mejores evidencias para el estudio de caso.

Tabla 13. Aspectos indicadores para recolección de evidencias

Aspecto	Descripción
Modo de vida	La vida cotidiana, vista del punto de las decisiones y tareas que el gestor del negocio elige frente a las distintas situaciones de comercio y distribución.
Significado	Interpretar el significado de los temas centrales, así como el modo en cómo se expresan, para ampliar o clarificar afirmaciones, así como sugerir interpretaciones con el fin de ver si son confirmadas o desmentidas por el entrevistado.
Descriptiva	Obtener descripciones abiertas y matizadas de diferentes aspectos de la gestión de los canales.
Especificidad	Descripciones de situaciones específicas y secuencia de acción, y no opiniones generales.
Ingenuidad deliberada	El entrevistador demuestra una gran abertura hacia los fenómenos nuevos o inesperados.
Centrada	Ajustada a temas particulares de interés del estudio.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Martínez (2009).

Se debe resaltar que quienes son el centro de interés de las entrevistas son los gestores involucrados en los procesos que incorporan la comercialización y/o distribución de los alimentos. Dado que lo que se busca en la investigación es comprehender la estructura del mercado de comercialización, desde de la prerrogativa de los gestores y de las decisiones que estos conciben para hacer llegar los productos a los consumidores.

Entrevistas orientadas.

El objetivo de estas entrevistas es de carácter exploratorio. Es decir, conocer a las organizaciones y descubrir datos generales sobre cómo funciona el negocio y cuál es la percepción del gestor acerca de la unidad de comercio que él mismo administra. Las cuestiones de interés componen grupos del contexto administrativo, así como la organización y el ambiente institucional. Cada uno de estos grupos está subdividido en subgrupos que se encuentran detallados en el Anexo A.

Estos encuentros tienen un duración aproximada de 90 minutos. Además, son útiles para que los gestores eliminaran sus dudas son respecto a la investigación. Pudo acercar al investigador al fenómeno investigado y crear un enlace de confianza entre ambos. Todas las entrevistas están disponibles en un banco de datos virtual y fueron transcritas para facilitar el análisis.

Entrevistas en profundidad.

El objetivo de estas entrevistas fue profundizar la opinión de los gestores con respectos a los temas específicos de la investigación, en lo que se refiere a los conceptos teóricos. Las preguntas apuntaron específicamente al concepto presentado en el marco teórico, los que a su vez sostienen las proposiciones. Lo que se quiere es verificar el conocimiento que los gestores tienen del tema y de la importancia del comercio y distribución de alimentos sustentables. Se quiere descubrir las prácticas empíricas que están soportadas por las teóricas, y si ellas permean la gestión de los canales, de forma que resulten en mejorías administrativas.

Especificaciones de las entrevistas

Las entrevista se realizaron en diferentes locales (en las oficinas de los entrevistados en su mayoría) en las ferias, una por teléfono dado que el entrevistado no estaba en Santiago. Todas fueron grabas y luego transcritas para análisis.

Un primero grupo de entrevistas fue desarrollado para hacer un sondeo teórico de los principales elementos del sistema de comercio y distribución disponible en Santiago. La selección de los entrevistados – informantes, se prioriza en función de la calidad de las informaciones importantes para la investigación, así como a la actitud colaborativa, los conocimientos y habilidades de comunicar sus actividades y logros. Además del contacto y explicación del proyecto, el sondeo, busca descubrir la capacidad que tiene el entrevistado de enlazar el investigador con otros actores y su conexión con el sistema de comercio y distribución.

Esta etapa fue ejecutada en lo segundo semestre de 2014. En este periodo se entrevistó a una funcionaria de una empresa certificadora de productos orgánicos. Esta entrevista además de proporcionar datos del funcionamiento de la certificadora también fue de extremo valor para introducir a la investigadora a distintivos emprendedores de la industria de alimentos sustentables. A través de esta persona fue posible acceder, a través de presentaciones vía correo electrónico, a las instituciones y a algunos agricultores que producen alientos orgánicos.

El segundo grupo de entrevistas fueron dedicados a diversas empresas involucradas en la distribución de alimentos sustentables. Una entrevista con un funcionario de Mercado Orgánico en la plaza Perú, un Profesor investigador de la Escuela Técnica de la USACH, un

emprendedor propietario de una empresa de exportación de palta e limón orgánicos, un día de campo con una pareja de productores de manzanas y uvas orgánicas. Como resultado de esta etapa se pudo entender como se conformaba el mercado, quienes eran los principales elementos y así se pudo determinar los criterios para elegir cada caso. En la tabla abajo se describe el resultado del mapeo secundario de las instituciones importantes para la investigación y que fueron contactadas a posterior para las entrevistas.

Tabla 12. Mapeo elementos claves para las entrevistas

Instituciones gubernamentales		
Comisiones	CNAO	
Institutos	INDAP	Héctor Urrutia Juan Jimenez
Secretarias	SAG	Carol Ramírez Francisca Alvear
Oficinas	ODEPA	Pilar Eguillor
Instituto	INIA	Juan Carlos Galaz Cecilia Céspedes
Agremiaciones		
Agrupación	AAOCH	Jean Boudeguer
Órganos Educativos		
Universidades,	U. Chile	Jaime Rodríguez
Escuelas técnicas	USACH.FAC Tecnológica	Claudia Barrera
Organizaciones Privadas		
Certificadoras	IMO	María Estrella

Fuente: autora

Finalmente de procedió a las entrevistas direccionadas a los caso de estudio, a las instituciones gubernamentales, agremiaciones, órganos educativos involucrados con el comercio y distribución de alimentos sustentables. Cabe destacar que las empresas como espacio de

investigación presentan resistencia a compartir datos para investigaciones en que los mismos no se sientan seguros acerca del tema de investigación así como del investigador mismo. En el proceso el investigador encuentra rechazo, excusas y postergaciones de encuentros. Tales acciones hace que el tiempo determinado para esta fase se prolongue. Para esta entrevista no fue diferente, algunos entrevistados no atendieron a las llamadas telefónicas o no respondieron los coreos electrónicos que solicitaban un espacio en la agenda para hacer entrevistas.

Sin embargo de acuerdo a la tabla abajo se presenta detalles operacionales de estas entrevistas.

Tabla 12. Detalles Entrevistas

Entrevistado	**Empresa**	**Cargos**	**Fechas**	**Duración**
Gabriela Palacios	Tierra Viva	Gerente de Operaciones	13 de abril de 2014 9 de septiembre de 2015	0.45,59” 1.12:58”
Marcela Meza	Eco feria	Directora miembro de la Asociación	10 marzo de 2015 27 de abril de 2015 14 de septiembre de 2015	1.15:45” 0.17” 1.26:18”
José Sologuren	La Otra Granjita	Socio director	2 de diciembre de 2014 31 de julio de 2015	1.08:27” 1:15:44”
Jean	AAOCH	Director Asociación	5 de agosto de 2015	0.20:33”
Juan Jiménez	INDAP	Responde por INDAP	11 de agosto de 2015	0.08.49”
Pilar Eguillor	ODEPA	Secretaria Técnica CNAO	6 de agosto de 2015	0.37:58”
Carol Ramírez	SAG	Agrónomas Responsables	5 de junio de 2015	0.35.36”

Francisca Alvear				
María Estrella	IMO Chile	Ing. Agrónomo Departamento de Control y Comercialización	12 diciembre 2014	1.35:00”
Cristina Santis	Soc. Comercial El Trébol	Socio Director	2 de abril 2015	1.00.00”
Cecilia Céspedes	Responsable Grupo Investigación, Desarrollo e Innovación CNAO	Professor Universidad	13 de agosto 2015	Contesto preguntas enviadas por correo electrónico

Fuente: autora

Especificaciones de las Observaciones

Las observaciones para estas investigación están fundamentadas en el idea que *“la investigación conducida dentro del paradigma cualitativo está caracterizada por el compromiso para la recolección de los datos desde el contexto en el cual el fenómeno social ocurre naturalmente y para generar una comprensión que está basada en las perspectivas del investigador”* Shaw (1999:64) . De manera que ocurrían en las diversas circunstancias, que cómo consumidora o visitante en los diferentes espacios de comercio y distribución, se hacían apuntes en diarios de campo para posterior uso en la triangulación de los datos.

Además en las empresas estudiadas las observaciones ocurrían de forma sistemática. En la Eco Feria La Reina ellas se realizaron de marzo de 2014 hasta noviembre de 2015. Alternamente entre los días miércoles y sábado en distintos horarios. En estas visitas se pudo observar como funcionada los procesos de venta, la dinámica de las relacione entre

consumidores y agricultores (comerciantes en este momento), los servicios agregados prestados por otros agentes institucionales que participaban de la feria (puestos de información i fiscalización de las SAG), la disponibilidad de productos y la diversidad de los mismos durante los distintas estaciones del ano, la disposición física de cada espacio de venta. Estos momentos permitirán la interacción con los agricultores y hacer preguntas de las características de la relación de distribución en el mismo momento que ellas ocurrían.

De igual modo la observación se llevo a cabo en la Tienda La Otra Granjita – abril 2014 hasta abril 2016 y en la Cooperativa Tierra Viva – abril 2014 - esta ultima con menos interrelación debido a la estructura física del local .

Especificaciones de los documentos analizados

Los documentos analizados son los que los instituciones gubernamentales entregaron sea en formato físicas – libros o informes – o en formato virtual. Todos indicados en la bibliografía y citados durante las análisis del trabajo.

En relación a documentos de las empresa, aun que solicitados, no hubo acceso. Para la comprobación de referencias descritos en la investigación se utilizo de datos disponibles públicamente (periódicos y paginas de internet). Durante el periodo de la investigación fueron publicados en diferentes revistas y periódicos temas relacionados a la alimentación sustentables, estas publicaciones están citadas en la bibliografía utilizada.

Cabe destacar que los documentos fueron utilizados siempre y cuando se hacia necesario comprobar datos y informaciones entregues por los entrevistados y que se necesito profundizar a posteriori.

Criterios para evaluar las proposiciones

Las proposiciones revelan un camino por donde investigar y proponen guías donde la investigación pueda sostenerse inicialmente. Las mismas son responsables por las preguntas de la investigación, por la revisión de la literatura y por el surgimiento de nuevas proposiciones. Así mismo, es la proposición la que dirige el foco de atención para lo que el estudio quiere saber (Yin, 2010).

Otro autor que utiliza el concepto de proposición es Wittgenstein (2010). El autor afirma que ″la proposición es una imagen, figura o pintura de la realidad″ (p. 65 - 4.01). Para que una proposición afirme un hecho, debe haber algo en común (una forma) entre ″la estructura de la proposición y el hecho″ (Martínez, 2009: 27). También cabe destacar que estas mismas proposiciones en ″los estudios cualitativos son generales, emergentes, flexibles y contextuales, y además se afinan conforme avanza la investigación″ (Sampiere, 2010: 370).

Esta investigación se propone a analizar tres proposiciones. Para evaluar cada una de ellas se eligieron criterios específicos, de acuerdo al argumento que cada una pronostica. A continuación, se describe cada uno de los procedimientos creados según su proposición.

Proposición A. La estructura del mercado.

El entorno institucional que da soporte al sistema de comercio de alimentos sustentables, cuando es desarrollado, influye en los mecanismos que determinan las condiciones apropiadas para el desempeño del mercado.

Uno de los pilares en este estudio, proviene de la nueva teoría institucional, específicamente en lo que se refiere al ambiente para los canales de distribución, que se forman a través de las instituciones. A través de esta guía, se analiza la organización, considerando las interrelaciones entre los elementos (canales). Dicha organización puede ser resultado de múltiples niveles de combinación formales, lo que significa una estructura institucionalizada con reglas de funcionamiento.

El criterio para evaluar la primera proposición se basará en el análisis de instituciones que fomentan la implantación y el desarrollo de los canales de distribución, o sea, el marco institucional formal. Para tanto, el primer procedimiento investigativo fueron entrevistas de sondeo con las distintas instituciones.

El propósito de estas entrevistas fue que cada una de las instituciones presentara sus acciones, en relación al desarrollo del mercado de producción y distribución de alimentos sustentables. La estructura fue estudiada desde el punto de vista del entorno institucional para el mercado de Santiago. Para diseñar esta estructura se realizó un mapeo que representa las partes del todo, en tres etapas.

Primero, a través del marco teórico, se dibujó la primera tabla de actores involucrados en el ambiente institucional. Posteriormente, a través informaciones de la CNAO, se levantaron los actores involucrados en las comisiones y grupos de trabajo relacionados al tema. (ANEXO B). Con base en los grupos, se entrevistó a los responsables del SAG que confirmaron los elementos encontrados anteriormente, además de agregar nuevos participantes. Luego, se

contactó a cada una de las instituciones involucradas y se realizó una entrevista con los responsables, tanto por los grupos de la CNAO como por las instituciones propiamente dichas (algunas personas son responsables por las comisiones y son las gestoras de los órganos oficiales concomitantemente). Las entrevistas aportarán datos para el análisis del primer argumento, identificando las instituciones involucras directamente en el comercio de alimentos sustentables, además auxiliarán en la descripción de su propósito en el sistema y sus acciones puntuales en lo que se refiere al comercio y distribución de alimentos sustentables.

Proposición B. Costos de transacción específicos.

Existen costos de transacción específicos para comercializar y distribuir alimentos sustentables que son desconocidos por los distintos integrantes del sistema. Es decir, que la forma como se consolidan tales acuerdos de comercio y distribución, a través del poder de negociación de cada productor o intermediario, de acuerdo al entendimiento de la importancia de todos para el funcionamiento y además el número de transacciones efectuadas en el canal, reflejan el espacio que hay para desarrollar un mercado de alimentos sustentables. Si no se dan tales condiciones es poco probable que se desarrollen canales de distribución que reconozcan las demandas del mercado.

Este tutor se refiere al análisis del carácter del canal de distribución, que dice respecto a particularidades del canal y cómo es su forma de actuar y reaccionar a la dinámica del mercado. Esta proposición se analizará a partir de la perspectiva de los costos de transacción que surgen en

la medida que los actores se relacionan entre sí dentro del canal y las situaciones problemáticas de esa relación. Específicamente, en las variables de dimensión de la transacción y sus subdivisiones, así como la dimensión comportamental y sus divisiones.

Proposición C. Circuitos cortos de comercio.

La utilización de los circuitos cortos en mercados incipientes es la solución espontánea para distribuir alimentos sustentables, dado que son congruentes con el modelo de costo de cambio.

El tercer tutor nos guía sobre la naturaleza del canal que significa el tipo o especie de canal, por tanto, se enfoca en la tipología de los canales cortos de distribución, detallado en el marco teórico.

Procedimientos para el análisis de los casos

Este apartado presentará los resultados de los análisis empíricos sobre cómo los canales de distribución se organizan para comercializar alimentos sustentables. El análisis fue realizado según la metodología de estudio de casos múltiples, considerando tres organizaciones que comercializan alimentos provenientes de la producción sustentable. Estas organizaciones actúan en la ciudad de Santiago, en la Región Metropolitana y representan la diversidad de opciones disponibles en lo que se refiere a canales cortos de distribución.

Cada sección de este capítulo busca presentar los casos a través del contraste entre los lentes teóricos y las proposiciones; y la realidad empírica y sus hechos. Caso a caso, se realizará una identificación y una descripción de los datos encontrados.

Análisis y relato de los datos

Este estudio es resultado de un largo periodo de formación y maduración, alrededor del universo que compone la producción, el comercio y el consumo de alimentos sustentables iniciado en 2010.

En el intento de construir una perspectiva del contexto, fueron visitadas organizaciones reconocidas, tanto en el ámbito académico como en el ámbito comercial, que están involucradas con el sistema de alimentos sustentables. Fueron entrevistados y escuchados: Movimiento Slow Food – Turín, Italia, Organic Monitor, IOFAM, FAO,

Para la colecta de los datos que dieron origen a este análisis, se participó en diferentes procesos, desde la producción hasta la comercialización y consumo de los alimentos: participación en ferias, conversaciones con diferentes actores, participación de la entrega de productos de la cooperativa, cosecha de productos orgánicos, visita a los procesos de embalaje y almacenaje, participación en los procesos de servicios en tiendas especializadas y vivencia de las reacciones y actitudes de distintos clientes dentro de esos espacios.

Objetivamente, las organizaciones que fueron blanco del estudio de caso fueron cuestionadas en el periodo entre junio de 2014 y septiembre de 2015. Observación, entrevistas y análisis de documentos ocurrieron concomitantemente, conforme los elementos del sistema se presentaban, y según las necesidades operacionales de cerrar enlaces y encadenar pensamientos. No fue un movimiento lineal, más bien, fue un movimiento dividido entre olas de información y corrientes de interpretación.

Las entrevistas ocurrieron en distintos momentos, conforme las informaciones se revelaban, a través de encuentros personales con los gerentes responsables de las organizaciones. Los encuentros fueron múltiples y ocurrían directamente en los canales de distribución. Además, las entrevistas fueron todas transcritas. Todos estos datos fueron analizados y sintetizados utilizando el enfoque cualitativo-interpretativo.

Estrategias y técnicas para el análisis de los datos

En esta etapa de la investigación, se hizo necesario definir una estrategia operacional para convertir los datos en conocimiento, así como las técnicas análogas. Aunque Yin describe que ″en los estudios de casos, el análisis de los datos depende del estado de raciocinio empírico del investigador″ (2010:155), es posible y necesario sumar a tal raciocinio, evidencias que expliquen las interpretaciones alternativas. Este estudio optó por las estrategias de análisis basadas en las proposiciones teóricas, así como la técnica de síntesis cruzada de los casos (Yin, 2010: 184, Eisenhardt, 1989: 540), asociada a la técnica de construcción de explanación.

La estrategia de *análisis basado en las proposiciones teóricas* necesita una teoría robusta, dado que originará futuras explicaciones para los hechos empíricos. Además de eso, de la teoría surgen las proposiciones que ayudan a dar un enfoque al estudio. Yin (2010:159), apunta que las cuestiones derivadas de las preguntas “cómo” y “por qué” son de uso primordial para el análisis. Utilizando ese argumento, en esta investigación, las proposiciones, además de servir para analizar los datos, son empleadas para estructurar toda la investigación. Sin embargo, las

proposiciones, aunque estén basadas en la teoría institucional y en la teoría de los costos de transacción, son inéditas para este fenómeno. Esto es, no existen estudios previos encontrados hasta este momento que hayan testeado estas proposiciones en los objetos de estudio aquí observados. Los canales de distribución de alimentos sustentables, específicamente los canales cortos, aún no han sido contrastados con la premisa que ambas teorías defienden. Tal hecho aporta una vicisitud al proceso de investigación dado que no existe un modelo a ser testeado, pero sí *un camino a ser construido*. El intento de explicar el comportamiento de los canales cortos de distribución, dentro del marco institucional, es inédita ,y como lo afirma Yin, exige mucho "*insight* analítico" del investigador (2010:172).

Es importante destacar que las proposiciones apuntan hacia variables dependientes y no equivalentes. Son consideradas variables dependientes aquellas cuyo análisis prevé una variedad de resultados relevantes. Y son llamadas no equivalentes las que son investigadas con medidas diferentes, según lo que se describe en el marco metodológico.

Para el análisis de los datos encontrados se construirá una interpretación sobre el caso. En esa etapa del texto, se utilizará la técnica llamada construcción de la explanación. Ella estipulará un conjunto presumido de enlaces causales sobre cómo y por qué algo sucedió. El objetivo de esta técnica es construir una explicación del caso, incluyendo los elementos contextuales que ayudan a interpretar su dinámica. Tal técnica tiene el sentido de desarrollar las ideas que auxiliaron el estudio en una fase posterior. Se utilizará el protocolo descrito en la figura a continuación para dar significado al texto explicativo.

Figura 7. Protocolo de construcción de la explanación

Fuente: Elaboración propia.

El protocolo demuestra la dinámica de construcción de la explanación. Aunque la figura se presente en un proceso lineal, la heurística de la construcción es mucho más dialéctica. Esto se debe a dos factores; uno, a la característica propia de los casos estudiados; y el otro, a las características de los estudios cualitativos. Los casos estudiados son vistos sistémicamente porque están rodeados de distintos elementos que los componen y gravitan alrededor, otorgando una connotación activa a la realidad. Igualmente, se debe considerar que son poco explorados por la literatura sobre canales de distribución y son poco conocidos por los estudios empíricos y académicos. Por otro lado, dentro de los estudios cualitativos, la singularidad del dato es buscada dentro del significado que los fenómenos observados poseen frente a la pregunta de la investigación. Según Bergman y Coxon (2005: 7) todo el bagaje que moldea nuestra selección de criterios, seamos o no concientes de ello, moldea también el cuerpo del dato bruto. Los autores ejemplifican que las preguntas, las pruebas, el investigador, el método y los entrevistados conforman el contexto y transfieren sentido al mismo, siendo así, a través de ellos que se formaliza la investigación. Es por estos hecho que, aunque el protocolo sea descrito como si

fuera trabajado paso a paso, empíricamente se parece más a un andar tambaleante, buscando apoyo donde encuentra sentido.

La *técnica de síntesis cruzada* se inició con el uso del análisis funcional para crear categorías de análisis que servirán para conectar los datos con las proposiciones teóricas. Cada función descrita en la fase anterior fue contrastada con la afirmación teórica que sustenta la preposición. Tal acción sirvió tanto para entender cómo funciones similares son ejecutadas de formas diferentes según la estructura del canal, así como para lapidar los datos, disminuyendo la tendencia subjetiva de interpretación de los mismos.

Categorización

La categorización tiene sentido cuando se desea, en una investigación, **codificar mediante un** término o expresión breve que demuestre claridad y que sirva para describir la idea central de cada unidad temática. Bergman & Coxon afirman que la categorización posee una función de ordenar fenómenos empíricos, de acuerdo a reglas que se creen relacionadas a una pregunta de investigación específica (2005: 13). De igual importancia Miguelez (2009: 251) nos aclara que la categorización de la información no es algo dado desde afuera, sino algo interpretado por el investigador. El autor cita a Poincaré cuando dice "los hechos no hablan por sí mismos, hay que hacerlos hablar".

El argumento de los autores, propone que, en el caso de las ciencias sociales, las categorías son *construcciones activas* que los investigadores imponen a los datos, modificándolo

a través del arreglo entre el enfoque de la investigación y el paradigma teórico utilizado. Además se considera en la categorización la influencia del ambiente social y cultural del investigador, que son mediadas por las reglas compartidas (valores, normas, ideologías).

Se destaca que los fenómenos empíricos son elevados al estatus de datos, en el momento que el investigador hace un recorte de la realidad. Igualmente, se considera solo parte de esta realidad para estudiar los puntos de interés a la pregunta de investigación. Los criterios para la disposición de categorías, incluye también la conveniencia de adquisición, costo, el investigador mismo y sus hábitos académicos así como el ambiente educacional que es cuna de la investigación (universidad, supervisores, programa de enseñanza, etc.) (Bergman y Coxon, 2005:15).

No obstante, es importante que la visión relativista, no sea pretexto para que no se determine la coherencia, los conceptos y los límites de la categorización. La categorización puede justificar, a través de decisiones fundadas en los argumentos de autoridad, los estudios empíricos previos, la teoría, y finalmente, el argumento lógico, todos, previamente presentados y conectados, tributando así, coherencia y consistencia a las averiguaciones del estudio.

Considerando los argumentos presentados, las categorías para esta investigación fueron establecidas de acuerdo a las preposiciones teóricas presentadas anteriormente y justificadas. Así mismo se utilizaron los argumentos de autores que ya han investigado el tema del canal de distribución. Sumados tales criterios, resultaron condiciones que hacen sentido para el investigador en la búsqueda de interpretar la realidad.

Proceso de análisis primera fase

A través del *software Atlas.it* para análisis cualitativo se encontraron las herramientas para hacer las relaciones, estructuración y análisis entre los diferentes datos investigados. Dado que la teoría es contundente en sus variables de análisis y que los diferentes elementos estudiados, que interactúan en el sistema, generan una complejidad sistémica, se torno significativo un sistema de análisis adecuado a tales características. Además se consideró tener un herramienta adecuada a la claridad de se teorizar acerca de las amplias posibilidades de respuesta a la pregunta planteada.

Los primeros pasos de análisis fueron:

a) **Transcripción de la información protocolar.** Inicialmente se trabajó en el análisis de las entrevistas, momento donde se realizó la transcripción de cada una.
b) **Unidades temáticas.** Luego, se analizaron los textos en busca de una idea o concepto central que exprese parte integral de la teoría y las preposiciones manifestadas. Este trabajo identificó las unidades temáticas dentro de las entrevistas que, una vez más, fueran contrastadas con la afirmación teórica. Es decir, los momentos dentro de las entrevistas, donde los entrevistados abordaron la unidad temática fueron separados y analizados a luz de la teoría.
c) **Categorizar.** Se clasificó dentro de las unidades temáticas las categorías o sea el contenido o idea central de cada unidad temática. La opción fue utilizar categorías ya establecidas en el área y en el marco teórico de la investigación. Las categorías fueron determinadas en ajuste al mismo criterio de las unidades temáticas.

En la tabla 14 de puede observar la estructura de categorización que el sistema entrego después la transferencia de las entrevistas transcritas al *software Atlas.it. y* de una minuciosa análisis del los datos colectados. Tal trabajo origino las unidades temáticas y los las categorías).

Tabla 14. Lista unidad temática y categorías

Unidad Temática	**Categorías**
Unidad Temática Ambiente Institucional	Acuerdos Leyes Programas Investigación
Unidad Temática Ambiente Técnico	Profesionalización del trabajo
Unidad Temática Especificidad de los Activos	Especificidad de los activos – Física Especificidad de los activos – Locaciones Especificidad de los activos – Temporal Especificidad de los activos – Capital Humano Especificidad de los activos – Tecnológica Especificidad de los activos – Reconocimiento Mercado Frecuencia de las transacciones– Confianza Comercial
Unidad Temática Racionalidad Limitada	Limitación Cognitiva Oportunismo Incertidumbre Ambiental Asimetría de las Informaciones
Unidad Temática Circuitos Cortos de Comercio	Comercialización directa en finca Dinamizadores de redes Asociaciones de consumidores y productores Tiendas especializadas Comercialización directa en puntos de venta organizados Productores individuales Consumo social Huertos colectivos de autoconsumo Iniciativas empresariales y cooperativas de consumidores y productores Grupos y proyectos colectivos auto gestionados

Fuente: Elaboración propia (*atlas.it: 2016*).

Construcción y Descripciones de las categorías

Las categorías serán presentadas en el siguiente orden: parte se primero del **argumento teórico** que sustenta la proposición, luego se describe el concepto de **la unidad temática**, y se termina con **las categorías** propiamente comentadas

Para determinar las categorías de la proposición **P1** - *El entorno institucional determina la estructura del mercado de alimentos sustentables,* se realizó el procedimiento de separar las entrevistas, luego los recortes que indicaban las categorías de acuerdo a la misma teoría.

Posteriormente los datos fueron recolectados a través de entrevista en profundidad con un cuestionario construido a partir de las unidades temáticas y sus categorías, con el objetivo de identificar la incidencia de las categorías en cada institución estudiada.

- **Argumento teórico**

Para la proposición que se refiere a la estructura del mercado, se construyo una categorización analizada desde del entorno institucional donde fomentan la implantación y el desarrollo de los canales de distribución. Surgieron dos unidades temáticas: ambiente institucional y ambiente técnico.

- **Unidad temática**

Ambiente institucional: Elaboración de reglas y requerimientos por los cuales las organizaciones individuales deben ajustarse, si desean recibir apoyo y legitimidad de ambiente.

Categorías:

- **Ley:** Es una regla formal de organización colectiva del derecho individual de legítima defensa (Bastiat, 2002: 3).
- **Acuerdos.** Es una resolución alcanzada en común por dos o más personas, un pacto, tratado o resolución de organizaciones, instituciones, empresas públicas o privadas.
- **Programas.** Exposición o declaración previa de las cosas que se van a realizar en una determinada materia.
- **Investigación.** Acciones que aportan conocimientos científicos al sistema.

Ambiente técnico: Espacio dentro del cual ocurren intercambios de productos o servicios en un mercado tal que las organizaciones son recompensadas por el control efectivo y eficiente del proceso de trabajo.

Categorías:

- **Profesionalización del trabajo**: dominio específico de las técnicas y herramientas necesarias, o capacidad empresarial para el desarrollo del comercio de alimentos sustentables.

Unidad Temática	Categorías
Unidad Temática Ambiente Institucional	Acuerdos Leyes Programas Investigación
Unidad Temática Ambiente Técnico	Profesionalización del trabajo

Fuente: Elaboración propia (*atlas.it: 2016*).

Para la proposición **P2 -** *El mercado de alimentos sustentables tiene costos de transacción diferentes al mercado tradicional de alimentos,* se realizó el mismo procedimiento. Se separaron de las entrevistas, los recortes que indicaban las categorías de acuerdo a la misma teoría. Los datos fueron recolectados a través de una entrevista en profundidad con un cuestionario construido a partir de las unidades temáticas y sus categorías, con el objetivo de identificar la incidencia de las categorías en cada caso o institución estudiada. El argumento teórico se divide en dos partes: la dimensión de las transacciones y la dimensión comportamental.

- **Argumento teórico**

Dimensión de la transacción, cómo y dónde se realizan las transacciones comerciales.

- **Unidad temática**
    - **Especificidad de los activos.** Se refiere a cuando la inversión es específica para la actividad y cuán costosa es su reubicación para otro uso.
- **Categoría**
    - **Especificidad física o especializada.** Cuando la producción exige activos de

grados de especificidad mayor o menor: activos, de producción, transporte, almacenamiento, etc.

- **Especificidad de las locaciones.** Son las transacciones donde los activos involucrados poseen restricciones locales debido a las características impuestas por la logística. Proximidad entre los puntos productivos y de consumo.
- **Especificidad temporal.** Está relacionada al ciclo de entrega del producto y al riesgo que proviene de la pérdida de tiempo para la entrega: productos perecederos. La necesidad de entregas rápidas para el mantenimiento de *stocks* o tiempo de procesamiento o pérdida de calidad del producto entregado. Tamaño del lote versus necesidad del consumo.
- **Especificidad capital humano**. Conocimientos específicos de cada trabajador, vinculado a la transacción directa o indirectamente. Son los "conocimientos personales", las habilidades que se encuentran arraigadas en los trabajadores experimentados que los demás solamente podrán conocerlas o inferirlas con limitaciones. Dependencia de *know-how.*
- **Especificidad tecnológica.** Para realizar determinadas transacciones, existe la necesidad de recursos tecnológicos específicos de los procesos. Cambio electrónico de datos, gestión de *stocks* en conjunto, producción de piezas o ingredientes específicos, entre otros
- **Especificidad de la marca.** Está relacionada a la construcción de una marca, reputación, desarrollo de *packaging.* Está conectada específicamente al marketing. Conocimiento de los atributos de los bienes.

- **Frecuencia de las transacciones.** El número de veces en que la transacción ocurre y con su regularidad.

- **Categoría**
  - **Confianza comercial.** Las organizaciones estimulan el desarrollo de una reputación y su interés de mantener relaciones a largo plazo.

I. Argumento teórico

Dimensión comportamental. Cómo las empresas interpretan el ambiente, de acuerdo a los arreglos sociales.

1. Unidad temática

1.1 Racionalidad limitada. Cuando las empresas no son capaces de recibir, almacenar, recuperar y procesar todas las informaciones disponibles. La "racionalidad es limitada cuando se presentan fallas en el conocimiento de las alternativas, dudas respecto de eventos exógenos y falta de habilidad para determinar consecuencias.

2. Categoría

2.1 Limitación cognitiva. El entendimiento es un recurso escaso, existe una dificultad para entender el medioambiente.

2.2 Oportunismo. Diversidad de interrelaciones que pueden darse en un ambiente donde las reglas no son claras o los incentivos de contratación son interpretados de formas distintas, debido a factores endógenos de cada contratante.

2.3 Incertidumbre ambiental. Los disturbios exógenos que afectan a la transacción y determinan la legalidad del entorno empresarial.

2.4 Asimetría de informaciones. Las informaciones están disponibles y claras para todos los contratantes.

Unidad Temática	Categorías
Unidad Temática Especificidad de los Activos	Especificidad de los activos – Física Especificidad de los activos – Locaciones Especificidad de los activos – Temporal Especificidad de los activos – Capital Humano Especificidad de los activos – Tecnológica Especificidad de los activos – Reconocimiento Mercado Frecuencia de las transacciones– Confianza Comercial
Unidad Temática Racionalidad Limitada	Limitación Cognitiva Oportunismo Incertidumbre Ambiental Asimetría de las Informaciones

Fuente: Elaboración propia (*atlas.it: 2016*).

Para la preposición **P3 –**. *Los circuitos cortos de comercialización son los más utilizados en etapas tempranas de desarrollo del mercado de alimentos sustentables*, se utilizó una clasificación ya determinada por estudios previos, de acuerdo a lo que se plantea en el marco teórico.

II. Argumento teórico

- **Circuitos cortos de distribución.** Conjunto de iniciativas que giran en torno a la producción, distribución y consumo de alimentos que se desarrollan, en la mayoría de los casos, como alternativas a otras formas más extendidas de estas actividades.

1. **Unidad temática**

1.1 **Tipo de distribución**. Cuando los individuos no son capaces de recibir, almacenar, recuperar y procesar todas las informaciones disponibles. La "racionalidad es limitada cuando se presentan fallas en el conocimiento de las alternativas, dudas con respecto a eventos exógenos y falta de habilidad para determinar consecuencias.

2. Categoría

2.1 Asociaciones de consumidores y productores, de asociaciones legalmente constituidas, asumen la distribución de productos entre sus socios, ya sea contactando con productores de forma directa, o bien, poniendo en marcha otros emprendimientos destinados al autoabastecimiento.

2.2 Iniciativas empresariales y cooperativas de consumidores y productores. Se trata de proyectos empresariales individuales o colectivos. Se impulsa la construcción y desarrollo del territorio con la persecución de objetivos económicos, sociales y medioambientales y/o se intenta responder a demandas específicas del consumo.

2.3 Comercialización directa en finca. Proyectos de comercialización directa en la finca.

2.4 Comercialización directa en puntos de venta organizados. Se refiere a espacios gestionados de forma individual o colectiva donde se ofrecen productos de forma directa, o

constituyéndose este punto, en el único intermediario.

2.5 Huertos colectivos de autoconsumo. Son huertos gestionados de forma grupal, ya sea por una asociación, por un colectivo, o por una comunidad de vecinos, destinados a la experimentación, sensibilización y/o el autoconsumo.

2.6 Tiendas especializadas. Se trata de comercios donde se adquieren productos diferenciados: ecológicos, tradicionales, artesanales, locales, saludables, etc., representando estos, la totalidad o gran parte de la oferta del establecimiento. Están abiertos al público en general.

2.7 Consumo social. Son iniciativas de colaboración y coordinación conjunta entre la sociedad civil y las administraciones públicas, destinadas a promover la venta en circuitos cortos de comercialización, a través del abastecimiento a organismos de gestión pública o privada como hospitales, colegios, residencias para mayores o cárceles.

2.8 Productores individuales. Incluye a productores que, de forma individual, apoyan y participan de iniciativas en circuitos cortos, destinando el total, o parte de su producción, a la comercialización por estas vías.

2.9 Grupos y proyectos colectivos autogestionados. Esta categoría está compuesta por grupos que funcionan bajo diferentes fórmulas de organización y dispositivos de comercialización, que pueden incluir un huerto colectivo, redes de contacto con productores locales u otros. Destacan en esta categoría, los grupos de consumo, es decir, grupos coordinados en torno al autoabastecimiento y la gestión integral del consumo de sus hogares.

2.10 Dinamizadores de redes. Se trata de organizaciones, asociaciones u otros que pueden no dedicarse al intercambio de productos destinados al consumo, pero que colaboran, ya sea en que las iniciativas se lleven a cabo; o bien, en la sistematización de experiencias o recursos

disponibles.

Unidad Temática	Categorías
Unidad Temática Circuitos Cortos de Comercio	Comercialización directa en finca Dinamizadores de redes Asociaciones de consumidores y productores Tiendas especializadas Comercialización directa en puntos de venta organizados Productores individuales Consumo social Huertos colectivos de autoconsumo Iniciativas empresariales y cooperativas de consumidores y productores Grupos y proyectos colectivos auto gestionados

Fuente: Elaboración propia (*atlas.it: 2016*).

Proceso de análisis segunda fase

El próximo paso fue utilizar las diferentes fuentes de datos para encontrar patrones que aún no habían surgido en los análisis anteriores. Es a través de esos patrones que será posible contrastar la teoría presentadas. Es decir, los patrones que se repiten entre los casos, servirán para contrastar la realidad con los constructos teóricos y así poder construir una inferencia sobre las proposiciones expuestas al principio del trabajo.

El formato escogido para el relato de los datos sigue la lógica de los estudios de casos múltiples, utilizando la *estructura de construcción de la teoría*. Según Yin (2010: 208) en ese abordaje, la secuencia de sesiones seguirá la lógica de la construcción teórica donde cada parte revelará un argumento teórico, examinando cada una de sus facetas.

En la primera etapa, una sesión contendrá la narrativa que cubre cada caso singularmente. La técnica de la construcción de la explanación incluye una presentación de la organización estudiada, describiendo sus singularidades. Los datos presentados aquí fueron levantados a través del prontuario de observación, de las entrevistas y de los documentos analizados.

Dentro de la sesión, se utiliza una herramienta llamada análisis funcional. A través de ella, es posible examinar las varias actividades o servicio que son ejecutados durante el proceso de comercialización. Para realizar el análisis, se descompone el sistema en funciones de intercambio (compra, venta, y formación de precio) y funciones físicas (transporte, almacenamiento, transformación y embalaje). El concepto "función" es considerado como una actividad desarrollada por una organización durante las fases de comercialización. Un conjunto de funciones se llama flujo, las que a su vez, son la imagen de las actividades ejecutadas rutinariamente dentro de los canales de distribución. Estamos observando y analizando una actividad en movimiento, que dada su característica de mayor o menor perecibilidad del producto, genera una inconstancia en el sistema que debe considerarse. Dado este movimiento, en partes del análisis se hace referencia a la función; y en otras, al flujo.

La suma de la estrategia y las técnicas de análisis de datos es tratada en el capítulo de conclusión. Este es el momento donde se hace el análisis de las preposiciones y se presenta el resultado encontrado por la técnica de síntesis cruzada. Cada preposición es analizada bajo los constructos teóricos. Luego se analizan los datos investigados, y junto con la teoría, se hace un contraste buscando una interpretación de la realidad. Dado que cada uno de los casos es un elemento independiente en el contexto de comercio y posee interrelaciones y conexiones distintas en el sistema, se afirma así la estrategia escogida para el análisis de los datos (estrategia de análisis basada en proposiciones).

Aquí se hicieron relaciones entre los resultados encontrados y las proposiciones planteadas y fundamentadas en el marco teórico preferencial. A las evidencias encontradas empíricamente, se las relacionó y contrastó con resultados o estudios similares o paralelos que se presentaron previamente en el marco teórico (Miguelez, 2006). Además, tal procedimiento ha servido para entender cómo emergen perspectivas diferentes sobre marcos teóricos amplios. En este ciclo fue posible ampliar, corregir o reestructurar las teorías previas para lograr un avance en los estudios del área.

Es más, los respaldos que emerjan de las interpretaciones cualitativas, resultan de un diálogo con los autores, preexistentes a este estudio, sumados a los elementos que se presentan en el mundo de las organizaciones estudiadas. Como señala Wittgenstein (1973), en su segunda fase, “los límites de nuestro lenguaje significan los límites de nuestro mundo” (p. 5-6).

Aparte nos señala Martínez (2006) que ″es normal utilizar como paradigma el comportamiento de las ciencias de la naturaleza... que a menudo opta por imitar o copiar modelos foráneos″ (p. 277). En realidad, en el área de las ciencias sociales, la idiosincrasia nacional o regional, las estructuras o los contextos hacen que la realidad que se estudia sea particular; en ocasiones, única.

Dicho lo anterior, se concluye que la contrastación posee un papel significativo, dado que nos conduce a construir una teoría sustantiva del entorno estudiado, el que a su vez, aporta valor a soluciones de problemas encontrados y que son próximos a nuestras realidades.

Capítulo 5

Construcción de la explanación: relato de los casos

Construcción de la explanación: relato de los casos Erro! Indicador não definido.

Visión general de los datos encontrados ..... Erro! Indicador não definido.

Los casos y sus particularidades..... Erro! Indicador não definido.

Emporio La Otra Granjita ..... Erro! Indicador não definido.

Análisis funcional..... Erro! Indicador não definido.

Cooperativa Tienda Tierra Viva..... Erro! Indicador não definido.

Análisis funcional..... Erro! Indicador não definido.

Ecoferia La Reina..... Erro! Indicador não definido.

Análisis Funcional..... Erro! Indicador não definido.

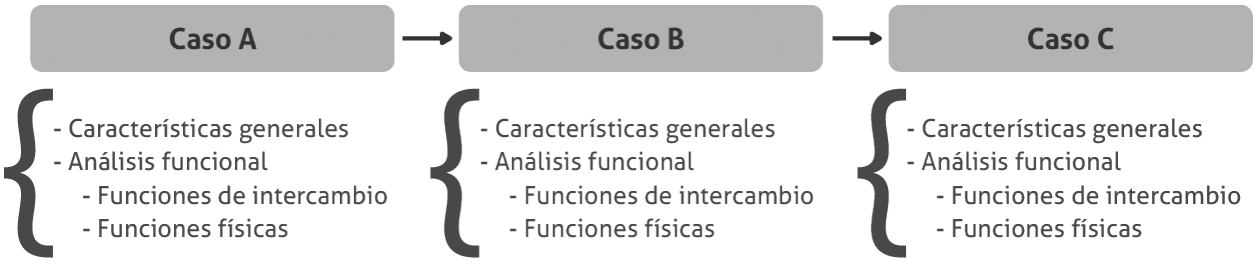
La descripción de los datos recolectados en la fase empírica se encuentran en este capitulo.

La secuencia del relato está conformada por un primer punto que presenta la visión general del sistema estudiado, seguido entonces, por la descripción del Caso A y sus características generales.

Luego, a través de la herramienta de análisis funcional, serán presentadas las características específicas de las funciones de intercambio y funciones físicas del canal. Y de esta misma manera, para los Casos B y C.

La base de la explanación son los datos obtenidos a través de las entrevistas directas y en profundidad, las fichas de observación y los documentos pertinentes a cada una de las organizaciones estudiadas.

Figura 8. Visión general del análisis de los casos



Fuente: Elaboración propia.

Visión general de los datos encontrados

El ambiente de estudio es todavía poco desarrollado y presenta barreras que dificultan el conocimiento más profundo de sus relaciones. Estas barreras son de conocimientos técnico, de prácticas políticas y educación del consumidor. Las organizaciones que se involucran en el tema de la sustentabilidad quizá no tengan claridad acerca del mismo concepto. La sustentabilidad se refiere a la calidad en el uso de los recursos disponibles hoy, para que sigan disponibles en el futuro, sin causar daños a las nuevas generaciones. Sin embargo, lo que se ve en el mercado es el surgimiento de negocios bajo el carácter de sustentables desde dos perspectivas: una, como oportunidad de negocios; y otra, por vínculos filosóficos con el tema. La primera, apunta al nicho de mercado atento al tema de estatus y salud. En cambio el segundo, responde a un tema de consciencia y preservación ambiental y social. En Santiago se pueden encontrar de ambos sectores. Sin embargo, se hizo una elección al sector más atento a la sustentabilidad ambiental y social y se destinó especial atención a la tipología de los canales cortos de distribución estudiados por González, et al. (2012).

El argumento principal defendido, apunta a que en un modelo institucional se interpreta a las organizaciones como una expresión estructural de la acción racional, las que a lo largo del tiempo, son sujetas a las presiones del ambiente social como expresión de valores sociales, destacando su relación con el ambiente. Es importante resaltar que el ambiente, visto desde la perspectiva institucional, se concentra en el análisis de los efectos que el marco institucional provoca en las estructuras organizacionales.

En el mercado de alimentos sustentables, tales perspectivas todavía necesitan ser entendidas, considerando el discurso de los individuos entrevistados. Esta es una actitud esperada, una vez que en las estructuras organizacionales que actúan en mercados emergentes aún existe la necesidad de reconocimiento o legitimidad de las funciones desempeñadas. En esa etapa de desarrollo del mercado, se debe considerar la cultura de intercambio comercial como un elemento importante. La cultura, aquí vista como la "realidad socialmente construida" (Scott in Powell e Dimaggio, 1999: 221), donde además de establecer las estructuras sociales, aporta significado y reconocimiento a las mismas. Esta misma cultura es la responsable por entrelazar los enlaces causales.

Dicho lo anterior, los datos encontrados posibilitaron una visión singular del ambiente donde se desarrollan los canales de distribución de alimentos sustentables en Santiago. Revisemos algunas consideraciones:

- El sistema de distribución de alimentos sustentables está en construcción.
- Los conocimientos existentes son aportados por emprendedores que son pioneros en el área y que están construyendo las bases para una nueva generación de estos canales.
- Se puede observar que tanto productores como distribuidores de encuentran en una fase de buscar las mejores opciones para poner sus productos a la venta. La estructura que más se aproxima a las necesidades, tanto de los clientes como de los productores aún están siendo construidas por los emprendedores ligados al comercio y a la distribución. No son personas con experiencia anterior en área, son pioneros.

- El marco legal está en construcción y adaptación. La ley que determina el concepto de alimentos orgánicos generó una mejor estructuración del mercado, pero aún es limitada.

Los casos y sus particularidades

Este punto presenta la organización, primeramente, a través de una visón general, luego, a través de las funciones que la misma ejecuta. La base de la explanación son los datos obtenidos a través de las entrevistas directas y en profundidad, las fichas de observación y los documentos pertinentes a la organización.

Emporio La Otra Granjita

En 2006 nace en Santiago, Región Metropolitana, un emprendimiento con el objetivo de vender alimentos saludables de consumo diario, provenientes de productores agrícolas normalmente no ubicados en esta región.

Los propietarios clasifican su emprendimiento como un almacén, más específicamente, como un emporio. El concepto del Emporio La Otra Granjita es el de "un negocio que vende alimentos de buena calidad, atendido por sus dueños y en las cantidades que el cliente requiere".

El negocio es atendido por los propietarios (uno en cada establecimiento). Son responsables por todas las actividades que se relacionan al funcionamiento del canal y se comportan como si estuvieran recibiendo a los clientes en el living de su casa. En una pequeña barra de atención se encuentran la caja, una pesa y el computador que emite las notas de compra, así como jarros de golosinas y dulces típicos chilenos. La parte delantera de la barra es de vidrio

y posibilita que se vean las semillas y dulces vendidos a granel. Existe una música ambiental, normalmente con canciones españolas clásicas de la cultura popular. Los productos están expuestos en distintos estantes, mesas y armarios antiguos de estilo rustico. Los embalajes son coloridos y poseen información sobre el origen y estilo de fabricación y si los productos son de origen nacional o importado. Los productos a granel son entregados, en su mayoría, en bolsas de papel.

Los clientes son, en su gran mayoría, conocidos por los dueños y llegan buscando productos específicos. Madres jóvenes con niños pequeños son las más comunes de encontrar, seguido por mujeres sobre los 60 años, y extranjeros de distintas nacionalidades. En la tienda de Vitacura, los clientes del café y de la tienda se mezclan e interactúan con los dos ambientes. Existen, en el ambiente externo, frente a la tienda, pequeñas mesas para café, cajas con hierbas aromáticas y un pequeño huerto.

Tabla 15. Canal: Tienda Emporio La Otra Granjita

Nombre	**Emporio La Otra Granjita**
Rubro	Almacén.
Tipo de canal	Tiendas especializadas.
Ubicación	Las Condes, Vitacura.
Socios, cooperados, funcionarios	Dos socios.
Inauguración	2006.
Número de tiendas	Dos.
Número de clientes	800 habituales, 500 flotantes.
Número de productos ofrecidos	1500.
Tipo de productos	Legumbres, lácteos, aceites, aliños, frutos secos, tés, cafés, belleza, higiene, helados, huevos, chocolates, panadería, dulces.
Superficie del área	150 mt.
Servicios opcionales	Restaurante, café, chocolatería.

Fuente: Elaboración propia (2015).

La historia del Emporio La Otra Granjita, en sus casi 10 años de existencia, relata varias experiencias de adecuaciones del negocio con el objetivo de adaptarse a las características del mercado local y ajustarse a la configuración de los canales de distribución. Estos ajustes estuvieron vinculados, pero no limitados, a la búsqueda de mejoras en la oferta de variedades de productos, en el proceso de logística y embalajes, en el establecimiento de plazos de validez y calidad, y finalmente, del flujo financiero. Frente a este escenario, se tomarón varias decisiones importantes de posicionamiento de su negocio y el establecimiento de mejoras continuas en la logística de sus productos.

El trabajo innovador transformó a las tiendas en una vitrina de venta para los pequeños productores regionales en 2010. En ese año, SERCOTEC y CORFO transformaron este negocio en el rostro emblemático del emprendimiento a nivel nacional y utilizaron la tienda para el lanzamiento de la campaña de apoyo del microempresario.

Actualmente, el negocio posee dos tiendas, una en Las Condes y otra en Vitacura. La cantidad inicial de 20 productos ofrecidos, en 2010, se convirtió en una disponibilidad de 1500 productos en las categorías alimentos, cosméticos y productos de limpieza orgánicos.

Análisis funcional

Las funciones desarrolladas por el canal no se pueden eliminar, aunque es posible suprimir o sustituir elementos de la estructura del canal. Cuando ocurre una supresión, las funciones desempeñadas pasan a otro elemento dentro del sistema. Lo importante es discernir cuál estructura maximiza la calidad de las actividades y cuál minimiza los costos de transacción para todos los involucrados en la distribución.

Funciones de intercambio (compra, venta y formación de precios).

Las actividades realizadas en esta función se refieren a la transferencia de la posesión o propiedad, a través de la compra y venta de productos que determinan los precios en un mercado. En esta función, cada canal negocia con sus proveedores, para obtener los productos necesarios y así atender la demanda.

La visión del administrador del canal sobre este tema es descrita en diferentes partes de la entrevista y reflejan su interpretación del contexto. Dentro de tales interpretaciones, se destaca primero que en Chile, por el hecho de ser un país de características exportadoras, la demanda por la exportación de productos consume prácticamente toda la producción (independientemente de que sea orgánica o no), haciendo con que los productores busquen cantidades en detrimento de la calidad. Un ejemplo, son los distribuidores que compran grandes cantidades de productos no maduros y someten a los mismos a procesos de maduración artificial y química con el objetivo de aumentar la cantidad de productos exportados.

Otra interpretación expuesta por el entrevistado, se refiere a la comercialización de productos orgánicos a través de grandes redes de supermercados. Se refiere a que no es favorable para los productores, en virtud de que precio ofertado y las condiciones de pago son con plazos extendidos, haciendo que los productores, muchas veces, tengan que recurrir al sistema bancario para pedir préstamos, lo que resulta en el aumento de los costos, en virtud de los intereses pagados. Como se describe en la siguiente afirmación:

> ”… porque la cadena de supermercados impone precios, te impone condiciones de pago, te impone cantidades que tú tienes que ofertar, no te cubre ningún tipo de mermas, te obliga a hacer degustación de forma limpia, así que al final te endeudas con el banco para sacar tu primer lote de producción, no te pagan a tiempo y no cumples con el banco” (423 - 427).

Para enfrentar este contexto, la tienda desarrolló una política innovadora para poder abastecer su *stock*. La función de compra fue puntualmente descrita por el entrevistado en el siguiente testimonio:

"... y comenzó... con 20 productos. Buscamos que fueran productos saludables, alimenticios, de consumo diario.... Descubrí que había una resistencia muy grande del productor regional a abastecer con su producción pequeña a Santiago. ... Conversamos con productores de queso, de cecinas de mermeladas, de hierbas medicinales, y la respuesta era única: no, yo a Santiago no vendo ... tengo problemas de reclamos que la mercadería ahí llegó mal, que se rompió un frasco, que manchó etiquetas, que no fueron a retirar la mercadería oportunamente, entonces, los quesos les salieron hongos, y cuando me hicieron el pedido ofrecieron pagarme en 15 días y ya llevamos 2 meses sin ellos y he llamado 10 veces y siempre dicen: no, mañana le hacemos la transferencia y nunca me hacen. Lo que pasa señor, es que por atender un pedido en Santiago de 500 frascos de mermelada excluyo a mi clientela regional. ... toda mi producción la derivo a Santiago... me paga tarde, mal, con problemas y mis cliente regional está descuidado..., entonces no me interesa trabajar con Santiago". Y continúa: "Nosotros cambiamos esa política..., de tu producción véndeme el 10%. Dime cuánto es, yo te llamo para que tú no marques el teléfono y me dices es tanto. Me das tu número de cuenta, yo te hago la transferencia primero, tú despáchame los productos, yo pago el flete acá, yo recojo los productos, ninguna responsabilidad tuya. Y de esa manera comenzamos....Y ahora tenemos casi 1.500 productos. ... Incursionamos no solamente en la parte alimenticia, sino en el cuidado del cuerpo, de la limpieza del cuerpo. Una línea de detergentes, de cosmetología orgánica" (Emporio La Otra Granjita, líneas 263 - 310).

El desarrollo de esta nueva dinámica de comprar productos para abastecer el canal tomó tiempo y se necesitaron ajustes de acuerdo a cada productor, sin embargo, resultó en una política eficiente y reconocida por el entorno institucional. Eso aparece descrito en la siguiente aseveración respecto a la función de venta y formación del precio:

> "Fueron 4 años de trabajo. Y nos convertimos en la vitrina de venta de los productos regionales, lo cual se reflejó en que tanto SERCOTEC, asociado con la CORFO, nos pusieran como rostro emblemático en el emprendimiento a nivel nacional del 2010. ... autoridades del gobierno, hicieron el lanzamiento oficial. Publicitaron mucho nuestro trabajo, nuestro emprendimiento. Entonces, eso nos obligó a responder a las necesidades de nuestra clientela. Y tratar de buscar productos de buena calidad, a buenos precios..." (Emporio La Otra Granjita, líneas 294 - 303).

Dado que el precio es un limitador se describe la función de formación del precio como un desafío en el momento de reflexionar las cualidades sustentables del producto, en el precio que el consumidor desea pagar por el mismo. Dice que faltan en Chile políticas que regularicen un esquema de establecimiento de precios justos, o sea, se comparan productos tradicionales y orgánicos sin establecer la diferenciación y el valor agregado entre ellos. Afirma que los productos verdaderamente orgánicos (certificados) tienen, en promedio, un valor 30% superior al de los productos tradicionales. En países con una sociedad más desarrollada, como Europa y Estados Unidos, los productos orgánicos mantienen un precio superior al normal en virtud al reconocimiento por parte del consumidor del valor agregado y en virtud de que existe una demanda superior a la oferta de los mismos. Además de eso, los aspectos culturales son un vector fuerte de influencia. Por una cuestión cultural, en Chile el consumidor no está dispuesto a pagar más o un precio justo por un producto orgánico que mejore su condición de salud a largo plazo, sino que está dispuesto a pagar más por productos que traigan un beneficio inmediato (social y de *status*) según las siguientes ideas:

> "En este país como en muchos de América del Sur, la cultura de consumo de productos naturales, productos orgánicos, justo precio, no está instaurada en la idiosincrasia. Entonces, el consumidor normal, común y corriente, prefiere pagar un sobreprecio por una camisa de marca que por un producto alimenticio orgánico y saludable." (Emporio La Otra Granjita, líneas 203 - 207).

También comenta que: "El residente en Chile, nacional, exige precio, presentación y calidad, pero no calidad asociada a justo precio o a producto orgánico ni bio sustentable, no, precio, presentación y calidad, forma" (Emporio La Otra Granjita, líneas 213 – 215).

Cuando al entrevistado se le pregunta sobre el uso de la tecnología como herramienta de venta, fue puntual al describir las limitaciones de su uso, tanto por la empresa como por los consumidores debido a las características que este tipo de comercio posee. El canal de venta de productos orgánicos vía internet (*delivery* y redes sociales) presenta un importante medio para aumentar la eficiencia y las ventas, sin embargo, filosóficamente este distribuidor mantiene el objetivo de promover la venta tradicional, a través del conocimiento y del contacto directo con el cliente final. A través de la siguiente declaración expone su idea:

> "Con una campaña, es que el consumidor nacional está orientado a hacer compras por internet. Trabaja mucho con el delivery. Y nosotros no estamos allá. Si yo ingresara al delivery, mi venta se duplicaría. Si yo ingresara a las redes sociales mis ventas se duplicarían. Pero no, no formamos parte de eso" (516 – 519).

Además agrega:

"No comparto la filosofía de estas tecnologías, pero lo que hace es que son eficaces" (526). "…cuando tú haces una compra por internet o a través de esta tecnología que puede ser una red social. Tú no ves el producto, tú no tocas el producto. Tú no examinas el producto. Entonces cuando tú vienes acá, tu sí lo ves. Tú pides explicaciones y yo te doy todas las explicaciones que corresponden. Te hago el proceso de venta. A través de internet ese proceso de venta es muy limitante. Entonces encontramos que eso es algo que desvirtúa nuestra filosofía, nuestra forma de trabajo, de interactuar con el cliente. Y por eso lo estamos evaluando. Y de repente ingresar aquellos productos que no sean muy necesarios digamos demostrarlo" (529 – 536).

Funciones físicas (transporte, almacenamiento, transformación y embalaje).

En esta función, se hace referencia al movimiento de los productos a lo largo del proceso de distribución, las que generan facilidades de: tiempo (transportar), de lugar (almacenar) y de formar (procesar). Estas facilidades, ayudan a seleccionar los problemas de incoherencia del surtido, momento donde se ajustan las expectativas de cantidad y cualidad demandada por el cliente; y de producción, ofrecida por el productor.

El abastecimiento de productos orgánicos producidos en las regiones agrícolas más remotas de Chile, tienen un componente de resistencia importante por parte del productor, en virtud de la falta de confianza en las dinámicas de mercado de Santiago. Primero, por el problema logístico del transporte del producto, ya que puede afectar su calidad; y segundo, por las condiciones comerciales (flujo financiero), impuestas por los distribuidores ubicados en la capital. El ítem confianza en las relaciones comerciales entre productores y distribuidores, este

puede tener un efecto positivo en la disminución del precio al consumidor final, en hasta 45% por la simple alteración de la forma de la entrega del mismo. Un ejemplo descrito fue:

> "Cuando nosotros, hace 6 años comenzamos a vender la chía, que tiene efectos muy buenos y que aporta mucha satisfacción en la salud, comenzamos a venderla en frascos a un valor alto. Nos costó un año y medio ganarnos la confianza del importador de chía orgánica. Una vez que habíamos ganado la confianza de este importador ,y luchamos durante un año que no se conocía ese producto y meter ese producto al mercado y que nuestra clientela encontró beneficios en ese producto, le propusimos a nuestro proveedor que le saque los frascos, y que nos venda el producto en sacos sellados, con la etiqueta de orgánico. Y nosotros ahora lo vendemos a granel y hemos bajado el precio cerca de un 45% […] ganamos la confianza de nuestra clientela, y porque ganamos la confianza de nuestro proveedor. Y ahora vendemos la chía a un precio muy bajo en comparación a lo que vende el mercado y es una chía de muy buena calidad" (357 – 371).

Por la característica exportadora de Chile, donde la cantidad de productos es más importante que su calidad, los alimentos orgánicos sufren un deterioro importante en sus características naturales de producción, transporte y almacenamiento.

El proceso de transformación de alimentos orgánicos puede comprometer de forma importante sus características naturales, en virtud de que los componentes agregados a su transformación, no posean características orgánicas:

> "… te voy a presentar un ejemplo para graficar eso. Tú tienes esta mermelada. Esta mermelada dice bien claro que está hecho con frutas orgánicas. Pero al incorporarle adictivos, con ponerle

persevantes, al incorporarle azúcar, que no tiene la certificación de orgánico, ya dejó de ser un producto orgánico. Ya se contaminó la fruta que está adentro" (145 – 149).

[…]

"Éste es otro tema grave. Hay muchos productos aquí en Chile que se le pone como productos orgánicos cuando no son orgánicos. ¿Y a qué se debe esto? A que la ley de etiquetas está deformada, entonces no hay control acerca de los productos que dicen ser orgánicos o no".

[…]

"… Por ejemplo, en mi caso, cuando alguien me dice que es un producto orgánico, yo le digo lo siguiente: Ok, yo le compro, pero tráeme el certificado que te lo da la entidad de salud y el SAG, que me caracterice, que me demuestre que este producto es orgánico, para que yo lo muestre a mis clientes cuando me lo soliciten".

[…]

"Los que tienen, traen, que han sido uno o dos, de todos los quince o veinte que dicen ser que son productos orgánicos. El resto simplemente no lo trae y ahí deja de venderlo. Ya no me vuelve a insistir".

[…]

"Este de acá por ejemplo. Esta mermelada la produce… son orgánicas. Pero sacar la certificación a esta señora le cuesta entre 5 y 6 millones anuales. Y, ¿cómo trabaja esta mujer? Tiene su cultivo de frutas en el campo, que son orgánicas, trabaja sin ningún tipo de adictivo, y hace una mermelada artesanal 100% y con las normas sanitarias rigurosas. Es la única que me entregó el certificado que realmente es orgánica y la prueba está en que esta mujer participa en ferias en

Alemania, en Estados Unidos, en Francia todo el tiempo, enviada por ProChile. [Los clientes] reconocido, pero no lo compran" (145 – 193).

[…]

"Si un cliente viene a comprar un aceite de oliva con un fin determinado de aliñar ensaladas, entonces yo busco dar a ese cliente el mejor aceite de oliva para aliñar ensaladas, aunque tenga otros aceites de oliva que cumplan esa función y que sean más caros. Porque el envase es otro, porque la presentación es otra, porque la marca es más prestigiosa. ¿Por qué me vas a comprar ese que vale 10.000 si con este que vale 6.000 tenemos la misma calidad y vas a aliñar excelentemente bien tu ensalada? Entonces el cliente se va con esa duda, ¿Por qué no me quiso vender el más caro y me vendió el más barato? Si viene otro cliente y dice sabe qué Don José, mi padre, mi esposo es muy exigente con el aceite de oliva, entonces quiero un aceite de oliva extra virgen filtrado en frío etc, etc, no sé, aunque sea el más caro. Le presento un abanico de posibilidades y ella lo escoge" (342 – 353).

Existe el aumento de una demanda global por productos orgánicos, pero lamentablemente, no está acompañada por una política agraria del Estado chileno, direccionada al apoyo de la gestión y producción del mismo. En Chile, no llegan al 5% los productos verdaderamente ofrecidos como orgánicos (con certificación), en virtud de la falta de una política efectiva con normas de etiquetas y por un proceso de certificación muy complejo.

Claramente, se nota un comportamiento diferenciado de consumidores oriundos de países europeos y residentes en Chile, los que buscan calidad, si comparamos con consumidores locales que buscan precio, cantidad y presentación. Los extranjeros están dispuestos a pagar por

los costos que implica un proceso de certificación. Como una solución temporaria a esta problemática, está la confianza conquistada entre consumidores y distribuidores, donde el distribuidor busca hacer la venta de un producto, de acuerdo con las necesidades del comprador.

> "Yo creo que se va a producir un cambio, pero un cambio a través del tiempo y no a corto plazo, sino que a mediano y largo plazo. Porque hay que ver que nuestra sociedad requiere ver resultados. Hoy día, en la mañana, fue para mí terriblemente conmovedor la plana de los periódicos y los titulares de la última encuesta, ¿no? En Chile, el 96% de la población come mal. A precios muy parecido que lo que significa alimentarse bien. ¿Cómo cambias tú esa cultura de la noche a la mañana? Es muy difícil. La única manera de lograr ese cambio es con resultados. Si yo comienzo a alimentarme hoy día bien, a ingerir pocas grasas, a ingerir un alimento balanceado, a comer dentro de las horas establecidas, y vivo 5 años más sin riesgos sanitarios y con buena salud, y mi vecino me ve envejecer con buena salud, va a decir, mira, come bien y está bien. Yo como mal y me estoy destrozando ¿Será momento para comenzar a comer bien? Lamentablemente ese es nuestro nivel cultural" (224 – 236). […] "Notamos ese cambio de forma muy gráfica en Europa en donde el negocio retail prácticamente no existe, son pequeñas tiendas, las pequeñas panaderías, los negocios familiares las que abastecen" (403 – 405).

Existe una relación de intercambio de información directa entre los consumidores y distribuidores, que se alcanza solamente a través del tiempo, cuando es realizada directamente por los dueños de los establecimientos comerciales. Es una filosofía.

Como nos cuenta un entrevistado:

"Este negocio yo no concibo que esté atendido por un empleado, no lo concibo. Porque ahí se diluyen las responsabilidades. Y es eso, ese concepto que es propio de mi familia, SERCOTEC me quiso apoyar fuertemente para que yo logre franquiciarlo y establecer este tipo de negocios a lo largo de Santiago, en 20, 30 lugares distintos. Y consideré que eso era una ofensa para mí, porque ir a entregar el negocio a personas que no lo iban a trabajar bajo estas características, y por lo tanto, se iba a prostituir la idea (328 – 334). […] "Si decidíamos cerrar el negocio íbamos a dejar a toda la clientela de 8 años en el aire y obligada a comprar cosas en otro lugar que no les diera confianza, que no les diera cariño, que no supiera escucharlos. Importante ese tema de escuchar. Muchos de nuestros clientes van a comprarnos, pero también a conversar. A pedirnos un consejo, a contarnos una pena" (468 – 472).

Cooperativa Tienda Tierra Viva

En marzo de 1993 se constituyó legalmente la Asociación de Agricultores Orgánicos de Chile "Tierra Viva" A.G., que es el resultado de la iniciativa de un grupo de agricultores, ecologistas y personas interesadas en promover la agricultura orgánica en Chile, Tienda Tierra Viva fue la primera de su género. En marzo de 2008 "Tierra Viva" obtuvo la acreditación como organización de pequeños agricultores ecológicos con sistema de certificación participativo frente al Servicio Agrícola y Ganadero.

Además, fue por consecuencia de su trabajo que la norma se hiciera legal. La promulgación de la Ley de Agricultura Orgánica (N° 20.089) en enero de 2006, fue el resultado de una ardua lucha de la cooperativa.

El sistema de la Certificación Participativa busca garantizar que los productos comercializados por "Tierra Viva" fueran producidos bajo las normas de agricultura orgánica (Norma Técnica de la Ley N° 20.089), inspeccionados por una matriz de control compuesta por productores y con la participación de los clientes. La Asociación también cuenta con un Comité Técnico/Ético, el que se encarga de elaborar los procedimientos de la Certificación Participativa y de su implementación.

Los objetivos generales de la Asociación son: a) promover y difundir la agricultura orgánica en Chile; b) crear un lugar de encuentro para productores agroecológicos, y compartir conocimientos; c) distribuir la producción de los asociados; d) asegurar credibilidad con certificación participativa y con estrecho contacto con los clientes; y e) desarrollar y diversificar la producción, respetando criterios de justicia social, ambiental y de sustentabilidad. También tiene un enfoque de cooperativas multi activas, porque ofrecen varios servicios, como la tienda y la cafetería.

La Cooperativa Tierra Viva surgió en 2011, como una sociedad comercial para distribuir los productos de los agricultores que pertenecen a asociación gremial. Actualmente, la Tienda Tierra Viva tiene alrededor de 100 socios, que pagan 30 mil pesos (chilenos), una sola vez, para incorporase al sistema. Los socios, son los que compran las canastas que los

productores entregan a la cooperativa, la que a su vez, está organizada por un directorio elegido cada dos años por una Asamblea General.

Tabla 16. Canal: Cooperativa Tierra Viva

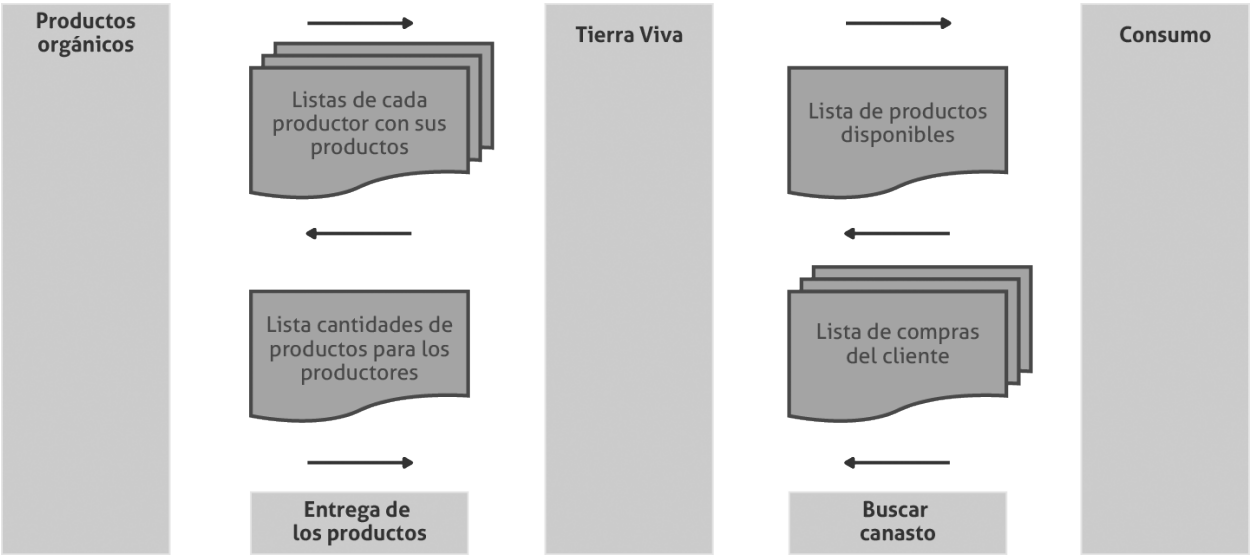
Nombre	**Tierra Viva Ltda.**
Rubro	Empresa comercializadora de productos orgánicos.
Tipo de canal	Asociación de Consumidores y Productores.
Ubicación	Ñuñoa, Santiago.
Funcionarios	Uno.
Inauguración	2011.
Número de tiendas	Una.
Número de clientes	100 socios inscritos, 40 activos.
Número de productos	40/50 de acuerdo a la época del año.
Tipo de productos	Legumbres, lácteos, aceites, aliños, frutos secos, tés, huevos, panadería, conservas, cereales, vinagres, harinas, yogurt.
Superficie del área	20 mt.
Servicios opcionales	Restaurante y café.

Fuente: Elaboración propia (2015).

Análisis funcional

Funciones de intercambio (compra, venta y formación de precios). El flujo de intercambio en el canal Tienda Tierra Viva es multidireccional, esto es, el flujo circula en doble dirección. Se inicia en el productor, que provee una lista de los productos que están listos para el consumo en la semana. Después que el canal posee todas las listas, se organiza una nueva lista de los productos, la que es enviada a los clientes, informando lo que hay disponible.

Figura 9. Flujos de compra y venta de la Tienda Tierra Viva



Fuente: Elaboración propia (2015).

En seguida, los clientes informan lo que desean comprar, a través de una lista en la que aparece el tipo y cantidad de los productos deseados. El canal, por su parte, organiza una nueva lista para enviar a los productores, en donde se describen la cantidad de productos demandada por los clientes. Luego, los productores entregan los productos en la cooperativa, los que se separan en canastas, según las listas de compra de cada cliente, de acuerdo a la tabla 17. Todos los miércoles y viernes es hecha la distribución para los socios. La cooperativa informa a todos el plazo para retirar sus pedidos. Así lo describe el gerente:

> "Los agricultores me mandan a mí el listado de los productos que tienen disponibles. Nosotros tenemos acá dos veces a la semana verduras: los días martes y los días viernes. Yo tengo que, el viernes, tener la lista de lo que los productores tienen. Yo mando la lista el viernes a los que

quieren comprar y ellos tienen hasta el domingo a las 9 de la noche para mandarme sus pedidos. Los pedidos se arman, o sea, en el fondo también funciona bajo una lógica que no hay perdida, porque todo lo que se cosecha es lo que se vende. Entonces cada lechuga tiene nombre y apellido" (Entrevista 1. 72- 79).

Los productos también son adquiridos de otros proveedores que venden a la cooperativa, para que esta pueda aumentar la variedad de alimentos en la canasta del consumidor:

"Podemos comprar a personas que no son de la cooperativa, por ejemplo, si necesitamos arroz y hay una persona que viene trayendo de alguna importación y necesitamos arroz le vamos a pedir, sin que sea miembro" (146 – 152). "Claro, en el fondo, la mayoría de los productores que nos traen productos están inscritos en la asociación, pero hay algunos productos que ellos no producen, como el aceite, que lo tenemos que comprar a grandes empresas que producen aceite orgánico porque no hay productores locales. Entonces, tenemos que llamar, contactar la empresa como [diciendo] "queremos eso" (Entrevista 2. 143 – 147). "El único requisito es que sean productos orgánicos con certificado. Nada más" (Entrevista 2. 153).

Tabla 17. Lista de productos para clientes

08 de noviembre 2014					
Producto	Unidad	Precio	Cantidad	Observaciones	Subtotal
Acelga	pqte	765,00	0		-
Acelga Morada	pqte	765,00	0		
Ajo Nuevo	pqte	850,00	0		
Alcachofas	u	340,00	0		
Arvejas	kg	2.550,00	0		
Brocoli	Unidad	935,00	0		
Cebolla	kg	1.020,00	0		
Cebolla malla	5 kg	4.250,00	0		
Cebollín	atado	765,00	0		
Habas	kg	680,00	0		
Frutillas	kg	4.250,00	0	Hay pocas aún, pero se pueden repartir entre todos	
Lechuga	u	595,00	0		
Papas	kg	1.020,00	0		
Paltas	kg	2.500,00	0		
Pepinos de ensalada	u	425,00	0		
Zanahorias	pqte	935,00	0		
Frutillas en Conserva	880grs	4.250,00	0	7 % Azúcar	
Jugo frutilla	250	1.530,00	0	Sin Azúcar adicionada	
Jugo de uva	250	1.530,00	0	Sin Azúcar adicionada	
Jugo de uva y membrillo	250	1.530,00	0	Sin Azúcar adicionada	
Jugo uva/membrillo	1lt	4.000,10	0	Sin Azúcar adicionada	
jugo uva	1 lt	4.000,10	0	Sin Azúcar adicionada	
Jugo Uva y Frutilla	250	1.530,00	0	Sin Azúcar adicionada	
Mermelada de frutilla	450	3.950,00	0		
Néctar de damasco	250	1.360,00	0	Pulpa con azúcar orgánica y agua	
Néctar de frutilla	250 ml	1.360,00	0	Pulpa con azúcar orgánica y agua	
Jugo Damasco	250 cc	1250	0		
Salsa de tomates	400 cc	2550	0		
Vinagre de manzana orgánico	250 cc	1950	0		
Jugo de manzana	250 cc	1250	0		
Jugo Frambuesa	1 lt	3250	0		
Jugo Frutilla	1 lt	3250	0		
Jugo de kiwi	1 lt	3250	0		
Puré de manzana	450 grs	3150	0		
Avena laminada	kg	3950	0		
Miel Orgánica	650 grs	4.950	0		
Azúcar orgánica	kg	2.450	0		
Pan Integral	kg	3.550	0		
Harina integral	kg	1.750	0		
Lentejas orgánicas	kg	4.125	0		
Porotos negros orgánicos	kg	3.225	0		
Quínoa Orgánica	500 grs	4.500	0		
				Total Compra	

Fuente documentos Cooperativa Terra Viva (2015)

Los productos orgánicos afiliados a la cooperativa son las únicas fuentes de entrega de frutas y verduras. Si en un determinado día, el pedido de los clientes no alcanza un volumen suficiente para cubrir los costos de la entrega en la cooperativa, el productor toma la decisión de no llevar sus alimentos. Como nos comentan desde la cooperativa:

> "A veces, como te digo, Andrea que es la principal que nos trae, ella tiene que venir por muy poca plata y no le conviene, entonces me dice yo no voy a venir el martes porque me pidieron 4 cosas. Entonces tenemos que juntar todos los pedidos para el viernes…, eso también produce una interrupción en el flujo normal de la venta, ya tienes un día menos que vendes, ya tienes un día que las clientas se quedan sin verduras y se van a otras partes a comprar" (218 – 223).

La cooperativa tampoco asegura la compra: "Nosotros no le podemos garantizar al productor la compra, porque ellos tienen otros canales, no es solo uno" (255 – 256).

En lo que se refiere a la formación de precios, Tienda Tierra Viva busca hacer un comparativo de precios con los otros canales de distribución y mantener el valor de los productos a un precio justo, tanto para productores como clientes.

> "...Nosotros tratamos de homologar los precios a los supermercados. Con las ferias no podemos competir, pero tratamos de homologar los precios a los supermercados e incluso estamos más bajos que el supermercado. O sea, una persona que no observa puede pagar $1.300 por un kg. de manzana tradicional y $1.100 acá. Entonces una persona que no observa, que no ve, que no tiene la inquietud, y la inquietud uno no [la] puede sembrar el otro" (451 -456).

Sin embargo, reconocen que en el mercado existen procedimientos de formación de precios justos en ambos lados del canal de abastecimiento:

> "Creo que se puede abusar un poco del tema con el productor, porque … tú vas a comprarle un producto a un productor a dos pesos y tú lo puedes vender en 100, y quizás desde esa perspectiva no se representa … Hay otras manos negras por ahí que encarecen el producto… Creo que desde ahí se puede viciar el sistema, desde ese lugar, y lo entiendo, se vicia" (481 – 489).

También cree que una forma de canal directo entre productores y consumidores es lo más indicado para amenizar una política de precios elevados. Sin embargo, no hay un criterio fijo de formación de precio. Muchas veces, el propio productor pide que su producto sea entregado a un precio más bajo, dado el aspecto visual del alimento. Son los mismos agricultores que determinan si su producto es o no merecedor de un valor financiero:

> "…Los agricultores tienen que hacer sus propios controles de calidad. No sé, de repente la… me dice oye, se ven feítos, bájales un poquito el precio o no lo compres. Entonces, no es que sea un regalito, ella misma se regula en el tema del control de calidad, que bajan el precio si están más chiquititos o si se ven feos" (Entrevista 2. 637 - 639).

Cuando eso ocurre, los clientes son informados vía correo electrónico de las condiciones de determinados productos: "Mandar algún correíto explicando, los tomates no están muy bonitos… Y te responden, a ya, se agradece. Entonces tratamos de informar un poco como vienen las cosas ahora. O sea en la lista como vienen…" (Entrevista 2, 643 - 645).

Entretanto, admite que existen clientes que buscan ciertos productos porque son conscientes del valor que ellos representan, ya sea a nivel social, económico o para la salud, principalmente, quienes se preocupan por el bienestar y el futuro de los hijos. Declara que:

> "… viene por motivos de salud. Entonces tú ves las personas que llegan de otros lugares, y de Quilicura a comprar desesperadas… gente que tiene por prescripción médica que comer alimentos orgánicos" (415 – 417). […] "Te puedo dar un ejemplo muy pequeño, hay una chica que es actriz. Vive en el centro, [viene] todos los martes a buscar un yogurt, un kg. de manzana para su hijo. O sea, no es una gran compradora pero por convicción, a su hijo le da alimentos

orgánicos. Y ella es actriz, o sea, no tiene sueldo de ingeniero. Entonces también está ese grupo, que por convencido, compra todas las semanas cosas para sus hijos" (442 - 447). Y agrega que "…también tiene que ver con cómo uno se informa de lo que está comprando y lo que está comiendo. O sea, si a mí no me importa el tema del circuito corto, donde yo no quiero que se gaste tanto en bencina y disminuir la huella de carbón y todo eso, yo me voy a informar quién me vende lo que como" (497 - 500).

Funciones físicas (transporte, almacenamiento, transformación y embalaje).

Dado el funcionamiento del canal, el mismo, no ejecuta ninguna función de transporte, de transformación ni de embalaje. El almacenamiento ocurre solamente para los productos que son comprados por proveedores externos a la asociación, como harinas, cereales, vinagres, entre otros. Los productos entregados frescos no necesitan almacenamiento, ya que en el mismo día en que llegan a la tienda, son entregados a los socios que traen sus propias bolsas para llevar el pedido a sus casas.

Sin embargo, uno de los elementos que preocupa en el desempeño del negocio está relacionado justamente con el transporte de los productos hasta la tienda. Los productores asociados a la cooperativa, son los responsables por llevar sus productos a la tienda, pero dada la alta variación en la demanda, muchas veces no es conveniente (financieramente), para el productor, entregar un lote a la tienda. En relación a lo anterior, el entrevistado nos comenta:

"Yo creo que los costos de transporte que son muy altos, en el caso de nuestra principal agricultora… [que] viene de lejos…. Y a veces los pedidos son muy pocos, para traer un furgón que gasta mucha cantidad de dinero en peajes y combustible, entonces creo que las distancias y lo

caro que es el tema del transporte (205 – 210). Y agrega: "Acá nosotros vendemos alrededor de 50 canastas a la semana, que no es mucho, 40 a veces. Entonces ellos necesitan su producción canalizarla en otros lugares (258 – 259). De todas formas concluye con que "…lo que se pide es lo que está vendido, tiene nombre y apellido, entonces no hay pérdida" (246 – 247).

Ecoferia La Reina

Esta feria es la primera feria ecológica del país, inaugurada el 7 de noviembre de 2009. Creada por dos emprendedoras, con el apoyo de la coordinadora del Programa Huertas de la Aldea del Encuentro. Inicialmente, tres conceptos fueron fundamentales para el proyecto: la presencia de alimentos orgánicos, la compra directa a los productores, y el ser un lugar de encuentro donde se pueda conversar, compartir y conocer acerca del tema.

La idea nació por la necesidad de una de las emprendedoras que "*siempre tenía que ir por muchos lugares distintos recogiendo lo poco que había disponible"* (Waisman, 2013)**.** Al juntarse con una productora y propietaria de una granja familiar, tuvo la posibilidad real de organizar la Ecoferia La Reina, y conseguir un espacio en la Aldea del Encuentro.

Al comienzo, tenían diez toldos con los productores orgánicos, quienes apostaron por el proyecto, pero no todos estaban certificados. Además, no tenían un lugar fijo, sin embargo, con el tiempo, tuvieron una estructura fija, se transformaron en una empresa, firmaron un contrato con la Aldea y formalizaron todos los permisos de los feriantes (Waisman & Ruiz-Tale, La Ecofeira, 2011).

Durante 2013, dejaron de ser una iniciativa privada y se convirtieron en una Asociación Gremial, donde los agricultores, productores y comercializadores son los propietarios. Actualmente poseen 35 puestos y funcionan dentro de un recinto Municipal, en la comuna de La Reina. Es una feria que funciona los martes y sábados. Su misión es ofrecer alimentos y alternativas ecológicas en un lugar de encuentro e intercambio entre proveedores comprometidos con el cuidado del medioambiente y personas en busca de una vida saludable. La Ecoferia de La Reina es una iniciativa privada que funciona dentro de un recinto municipal en la Corporación Aldea del Encuentro en la comuna de La Reina. Se trata de una feria semanal que ofrece productos orgánicos, biodinámicos y naturales, cultivados sin ningún tipo de químico ni agrotóxicos, y en la mayoría de los casos, ofrecidos directamente por sus productores.

Actualmente, los asociados están clasificados en tres clases. En la primera (Clase A), se encuentran los agricultores; en la segunda (Clase B), los comercializadores y elaboradores; y en la tercera (Clase C), llamada "de alternativas ecológicas", que incluye lanas, macetas, productos de belleza, productos de limpieza para el hogar, filtros de agua, basureros para reciclar, etc.

La feria, mantiene su calidad, comprometiendo a los productores, a través de una política mutua, en la que se respetan los valores y características de los productos orgánicos. Para pertenecer a la asociación, se debe entregar un producto que ayude a ampliar las opciones ofrecidas, que se pueda mantener durante largo tiempo y por supuesto, que cumpla las reglas de producción orgánica. Después de acreditada su participación, la que se lleva a cabo a través de una votación donde todos los integrantes participan, pasa por un periodo de seis meses de prueba y adaptación a la dinámica de la feria..

La visión de los asociados a la feria es entendida como un espacio de fraternidad y comercio: “La Ecoferia “Nuestra Feria” es un lugar de encuentro para personas que pensaban que la alimentación es mucho más que comer algo, que los alimentos tienen un alma, tienen algo energético y espiritual. Entonces, los alimentos cultivados de forma orgánica son más nutritivos y tienen otro sabor también. Y las personas que promovemos ese tipo de alimentación nos encontramos acá formando una comunidad que defiende estos valores” (Transcripción de video).

Tabla 18. Canal: Ecoferia La Reina

Nombre	**Ecoferia La Reina.**
Rubro	Feria Libre.
Tipo de canal	Venta directa de los agricultores.
Ubicación	La Reina, Santiago.
Funcionarios	Tres.
Inauguración	2009.
Número de asociados	17 agricultores, 16 productores o comercializadores de alternativas ecológicas[15], 2 elaboradores,
Número de clientes	700 a 1000.
Número de productos	Más de 500.
Tipo de productos	Frutas, verduras, legumbres, lácteos, aceites, aliños, frutos secos, tés, huevos, panadería, conservas, cereales, vinagres, harinas, yogurt, leche, huevos, pan, alimentos envasados y abarrotes orgánicos tales como té, café, azúcar, cereales, tallarines, salsas, aceites, alternativas ecológicas como ropa de algodón, , artículos de bebé, compoteras, cosmética natural, artículos de limpieza, juguetes de materiales nobles, artículos de madera, lanas, libros.
Superficie del área	120 mt. (Cada asociado tiene 3 metros).
Servicios opcionales	Café, charlas, juegos para niños, presentación musicales y de teatro.

Fuente: Elaboración propia (2015).

[15] Productos alternativos a los convencionales: jabones, champú, juguetes de madera, ropas de algodón orgánico, maceteros, almácigos.

Análisis Funcional

Funciones de intercambio (compra, venta y formación de precios).

Para que ocurra la feria, cada asociado de la agrupación tiene como compromiso, traer sus productos al local de la feria, los días en que esta se lleva a cabo. Llegan productores de distintas partes del país: "Aquí, todos los productos que hay en Chile los tenemos nosotros. Por ejemplo, mis amigos, los Laguna, ellos vienen de Ovalle. Hay otros que vienen de más arriba, que traen los mangos, las paltas" (558).

También son los mismos productores los que realizan las ventas de sus productos. La feria busca atraer a nuevos agricultores o comercializadores que ofrezcan productos diferentes a los que están disponibles.

Otro factor importante en la gestión del canal, se encuentra en poner los precios adecuados a los productos . Existe una directriz de gestión, la que argumenta que los precios deben ser mantenidos a través de las estaciones. Esto se debe a la creencia de que realizando la venta directa, los productores pueden absorber mejor los impactos de la estacionalidad productiva y así mantener las frutas y verduras con un precio estable a través del año, consiguiendo conquistar a los clientes que valorizan las características del producto. Esta política se ve expresada en la siguiente afirmación:

> "El crecimiento, primero, era de un 0,3% de la población de Chile cuando empezamos... después de los 8 años era 0,4%. Fue creciendo lentamente, hasta que el último era un 0,9% de la población que come productos orgánicos. Entonces, ¿qué hay que hacer con eso para que

toda esta gente se siga incentivando? Tenemos que mejorar nuestros productos en primer lugar …y mejorar nuestros precios" (499 – 423 y 411-417).

Para la administración de la feria, es importante que los precios se mantengan a lo largo del tiempo, porque lo consideran una estrategia de estabilidad y fidelidad de los consumidores. Existe una fuerte rechazo en la idea de utilizar de forma oportunista el precio de los alimentos:

> "…entonces yo hice una pequeña reunión con los de atrás, que son los más campesinos y les dije: aquí se nos está dando así, no tengan miedo, es ahora la forma de demostrar que somos los mejores, que tenemos los mejores precios y que vamos a estar aquí siempre, que no va a ser un fin de semana una vez al año. ¿Entonces qué hay que hacer? Mantener los precios, aunque la helada se la… ¿por qué? Porque la lechuga que ahora está así, ahora la estás vendiendo a $600, pero después va a estar así... No la puedes vender a $800, porque es la forma de mantener al cliente, es la luca la que manda, la cantidad de plata que uno deja para la mensualidad de las verduras" (471 - 479).

Funciones físicas (transporte, almacenamiento, transformación y embalaje).

El transporte es responsabilidad de cada asociado que trae sus productos acomodados en cajas y los vende normalmente en unidades, de acuerdo a la época del año del alimento. Las manzanas, por ejemplo son vendidas por kilo los diversos tipos. Las naranjas se pueden encontrar en bolsas individuales. Lo mismo, los tomates y las papas. Los productos verdes son presentados en ramilletes. Entre ellos se encuentran el perejil, el brócoli y la acelga; o en unidades, la lechuga, el repollo, el zapallo italiano; o también en trozos, el zapallo y la sandía. Los cereales se venden en pequeñas bolsas, los frijoles a granel en bolsas de papel. El yogur, por

su parte, es vendido en garrafas de un litro; la miel y las mermeladas en frasco de vidrio. En la feria los productos son entregados en bolsas de papel, aunque la mayoría de los clientes lleva su propia bolsa para transportar su producto. La feria, como institución, no hace la entrega de las cestas en los hogares de los consumidores.

La transformación de los productos es todavía una actividad nueva para la mayoría de los agricultores. Por ejemplo, en verano existe mayor variedad de frutas y legumbres, pero hay poca demanda debido a la época de vacaciones. Los años anteriores, los agricultores tenían pérdidas de producción, peor en la última temporada fueron incentivados a transformar algunos productos en mermeladas o conservas, aunque se requiere cuidado, ya que pertenece a otra regulación debido a que se realiza otro tipo de elaboración y manipulación de la norma de alimentos orgánicos. Como nos comentan:

> "Si tú aprendes a escuchar a la naturaleza la naturaleza es muy sabia. Entonces a mí se me acaba el trigo en diciembre, ya quedo con poquito trigo, enero y febrero. Lo están limpiando, no me hago ningún problema, límpienlo tranquilos, yo gasto menos, hago menos productos, le doy vacaciones a mi personal en enero, salgo de vacaciones yo […] la feria sigue funcionando con poquitas cosas. Lo que están haciendo cada uno de ellos, por ejemplo, si han comprado secadores entonces secan tomates deshidratados, las verduras. Están transformando el producto, que eso es lo que hay que hacer. En el verano preparo las salsas de tomate, hago pimentones asados por kilo, seco la albahaca, seco el orégano. Todo lo preparo como una hormiguita para el invierno, que no voy a tener. ¿Me entiendes? Les sobró tomate… a transformar. Eso es el valor agregado del producto" (458 – 451).

Similitud entre los casos estudiados

Las similitudes se puede observar desde los criterios que se utilizo para identificar a los casos de estudio. Tales criterios, anteriormente conceptuados en el capitulo 4, son: *incorporar en la gestión la filosofía de sustentabilidad de los alimentos y ser un canal corto de distribución.*

En las análisis estos criterios de interrelacionan sistemáticamente haciendo que uno sea causa y efecto, simultáneamente, del otro. Las similitudes encontradas fueron analizadas bajo los conceptos de sustentabilidad empresarial que se preocupa con los pilares económicos, sociales y ambientales del negocio. Estos conceptos ya traen en su dinámica la idea de comercio justo, canales cortos o directos con el consumidor, no solamente para bajar costos, mas también para hacer que el consumidor se contacte con el productor y valore el trabajo en el campo.

La principal similitud económica entre los tres casos es la búsqueda de un formato de comercializar que descubra un punto de equilibrio entre los costos productivos y un precio justo para los clientes. Se percibe el esfuerzo por no explorar el concepto de nicho de mercado que es una idea de marketing muy poderosa en los mercado sustentables, dado que preconiza un valor añadido al producto con un margen mucho superior a los costos productivos y de transacción, haciendo así que el alimento sustentable sea comercializado con márgenes de ganancias altas, reflejando en un precio elevado para el consumidor.

Es notable en los distintos datos recogidos el esfuerzo que hacen los gestores para equilibrar la bascula del costo con el precio. Una de las herramientas utilizadas es la disminución de intermediarios en el proceso de comercio y distribución. La otra herramienta utilizada pelos gestores en lo que se refiere a mantener precios bajos es la búsqueda de la financiación de las actividades productivas y comerciales con recursos propios o con fondos de fomento gubernamentales.

Es un saber empírico, una racionalidad substantiva de los agricultores, que mientras mas elementos se interrelacionen en la cadena de distribución mas se añaden costos en la transacción. La venta directa al consumidor es una opción sencilla para empezar. En los casos estudiados, dos organizaciones distribuyen directamente al consumidor y la tercera compra del agricultor o pequeño productor y hace el trueque directo con ele consumidor. Ellas no buscan un margen desproporcional al valor de producción, por que reconocen que el publico no adquiere un producto con precios muy altos. Por un lado esta el factor cultural del pueblo chileno que es muy critico en relación a precios.

Para estés negocios es importante que el consumidor perciba que las modalidades de comercio mas directas pueden entregar alimentos con precios que sean justos con los agricultores y que "quepan en el bolsillo de cada uno". Para tanto las instalaciones son sencillas, la tecnología es baja y la variedad y estandarización de los productos es baja. Y el servicio es entregue por sus propios dueños o productores.

Hay que tener en cuenta que en lo constructo económico de los negocios sustentables la racionalidad cambia. En el capitulo 6 donde se hace el análisis de los datos es posible encontrar las evidencias que entregar mejor entendimiento de lo afirmado hasta aquí.

Capítulo 6

Análisis de datos

Análisis de datos Erro! Indicador não definido.

Análisis de la proposición 1: entorno institucional..... Erro! Indicador não definido.

Evidencias del entorno institucional..... Erro! Indicador não definido.

Resumen de las evidencias – Proposición 1 ..... Erro! Indicador não definido.

Análisis de la proposición 2:..... Erro! Indicador não definido.

costos de transacciones y el funcionamiento del canal.. Erro! Indicador não definido.

Evidencias de los costos de transacción. ..... Erro! Indicador não definido.

Resumen de las evidencias – Proposición 2 ..... Erro! Indicador não definido.

Análisis de la preposición 3: Tipología del canal ..... Erro! Indicador não definido.

Evidencias de la tipología del canal ..... Erro! Indicador não definido.

Resumen de las evidencias – Proposición 3 ..... Erro! Indicador não definido.

En este capítulo se presentará la contrastación entre los argumentos teóricos y la recolección de datos, las que incluyen diferentes elementos involucrados en el comercio y en la distribución de alimentos sustentables.

Primero, revisaremos las proposiciones con sus argumentos teóricos para, posteriormente realizar el análisis de las entrevistas y los resultados que los datos evidencian.

Este es el momento donde se hace el análisis de las preposiciones y se presenta el resultado encontrado. Cada preposición es analizada bajo los constructos teóricos. Luego se analizan los datos investigados, y junto con la teoría, se hace un contraste buscando una interpretación de la realidad. Dado que cada uno de los casos es un elemento independiente en el contexto de comercio y posee interrelaciones y conexiones distintas en el sistema, se afirma así la estrategia escogida para el análisis de los datos (estrategia de análisis basada en proposiciones).

Aquí se hicieron relaciones entre los resultados encontrados y las proposiciones planteadas y fundamentadas en el marco teórico preferencial. A las evidencias encontradas empíricamente, se las relacionó y contrastó con resultados o estudios similares o paralelos que se presentaron previamente en el marco teórico (Miguelez, 2006). Además, tal procedimiento ha servido para entender cómo emergen perspectivas diferentes sobre marcos teóricos amplios. En este ciclo fue posible ampliar, corregir o reestructurar las teorías previas para lograr un avance en los estudios del área.

Análisis de la proposición 1: entorno institucional

La primera preposición presentada por esta investigación propone que el entorno institucional que da soporte al sistema de comercio de alimentos sustentables, cuando es desarrollado, influye en los mecanismos que determinan las condiciones apropiadas para el desempeño del mercado.

A su vez, el entorno institucional es entendido a través de la composición de dos ambientes: el institucional y el técnico. El ambiente institucional corresponde a las reglas y requerimientos por los cuales, las organizaciones individuales, deben ajustarse para legitimar los procesos productivos en la sociedad. El ambiente técnico es el espacio dentro del que ocurren intercambios de productos o servicios en un mercado.

Se puede comprender el entorno institucional como si fueran las líneas que circundan y estructuran un dibujo, proporcionando un formato (ajuste) al área de trabajo, lo que confiere un espacio específico a cada ambiente de negocios.

En la misma idea de entorno institucional, se debe considerar la acción racional, la que es entendida como las actividades humanas oriundas de los procesos cognitivos complejos, que

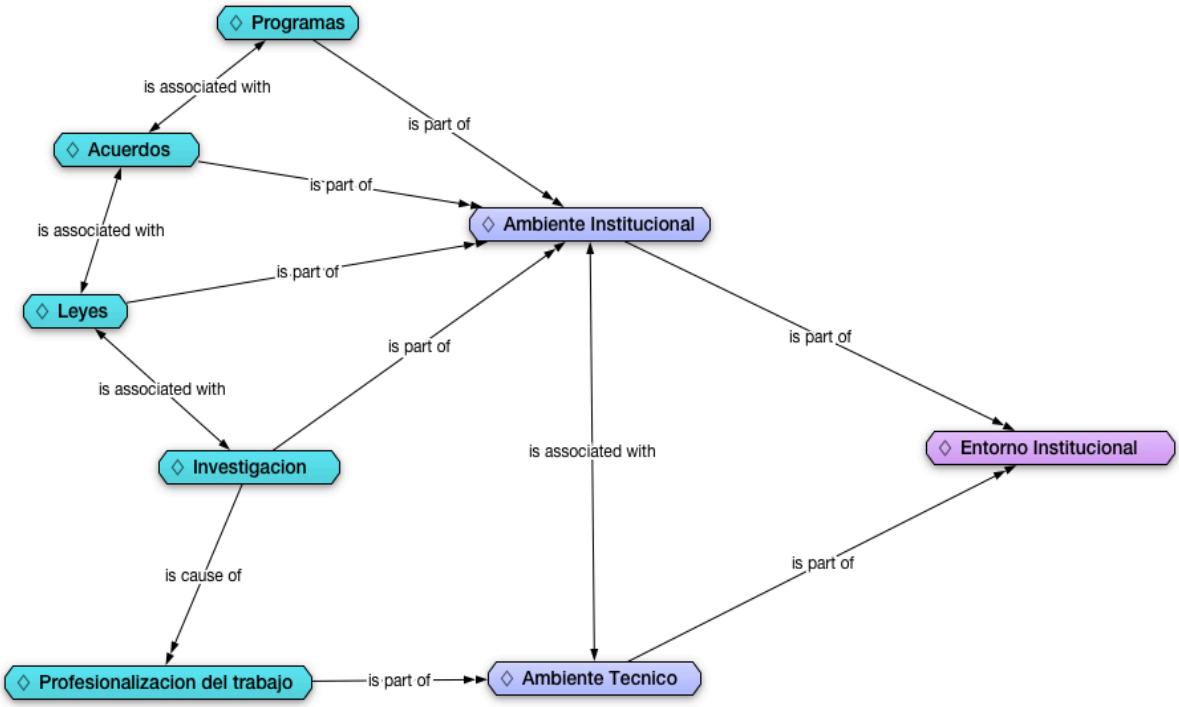
relacionan diferentes constructos en la búsqueda de soluciones óptimas para la construcción de la realidad social. Estas acciones son las responsables de la arquitectura de las leyes que reglamentan la convivencia social, o son las encargadas de construir los acuerdos que reúnen los diversos elementos del sistema, o deben desarrollar programas de fomentos a la educación o transferencia de tecnología. Son también consecuencia de la acción racional los incentivos a la investigación de mercado, de procesos o de productos.

El mercado de distribución organiza mecanismos de compraventa. La compraventa, en este caso, es entendida como una característica de la organización capitalista económica y demuestra que la meta final es el consumo y el lucro. Así, "la compraventa organizada constituye el mercado; y el lucro, es lo que mantiene un ciclo de realimentación para la producción" (Martes, 2009: 169). Sin embargo, para que esta estructura se legitime, depende de los arreglos desplegados por las instituciones, que como consecuencia, diseña el llamado entorno institucional.

El entorno institucional de los canales de distribución de alimentos sustentable en Chile es un sistema donde las leyes, las instituciones gubernamentales, agremiación, universidades y escuelas técnicas construyen el marco técnico y legal para su funcionamiento.

En la Figura 10 se presenta la red de las categorías informadas y analizas en el *software atlas.it* en referencia al ambiente institucional. Se percibe que el ambiente institucional, así como el ambiente técnico son parte del entorno institucional. Además, es posible percibir las categorías dentro de cada una de las unidades temáticas y sus relaciones de causa, asociación o parte.

Figura 10. Red categorías del ambiente institucional



Fuente: Elaboración propia (atlas.it: 2016).

Evidencias del entorno institucional

Este análisis empezará con evidencias del ambiente institucional en las siguientes categorías: leyes, programas, acuerdos e investigación. Luego, las evidencias del ambiente técnico son expuestas por la categoría que corresponde a la profesionalización del trabajo.

Ambiente institucional

. El ambiente institucional corresponde a las reglas y requerimientos por los cuales, las organizaciones individuales, deben ajustarse para legitimar los procesos productivos en la sociedad.

Leyes

. En los datos recolectados se reconoce que el ambiente institucional legitima el mercado. Esto es evidente, dado que existe un marco legal para el funcionamiento de la producción de alimentos bajo conceptos sustentable reconocidos, como son los orgánicos, biológico o ecológicos.

En lo que a leyes se refiere, en Chile existe una que reglamenta la producción, procesamiento y comercialización de alimentos orgánicos y establece una norma técnica respecto a la producción. Esta misma ley confiere la autoridad competente al Servicio Agrícola Ganadero (SAG) para velar por el cumplimiento de la normativa. La Ley 20.089 es la que establece las condiciones para la comercialización de productos bajo la denominación de orgánico o sus equivalentes. Una de estas condiciones es que todo producto denominado orgánico, biológico o ecológico debe estar debidamente certificado por una entidad inscrita en el Registro del Sistema Nacional de Certificación Orgánica. Y se define de la siguiente manera:

> "Para los efectos de esta ley, se entiende por "productos orgánicos agrícolas" aquellos provenientes de sistemas holísticos de gestión de la producción en el ámbito agrícola, pecuario o forestal, que fomenta y mejora la salud del agro ecosistema y, en particular, la biodiversidad, los ciclos biológicos y la actividad biológica del suelo" (Ley N° 20.089. Artículo 2. 2011).

La norma establece sanciones en el caso de la comercialización de productos no orgánicos bajo el sello orgánico; fraude en el ámbito de la producción y certificación que no cumpla con las normas establecidas en el acuerdo. Los productos deben estar certificados por una entidad registrada en el SAG.

Tabla 19. Clasificación de productos orgánicos

Clasificación de productos orgánicos	
100% orgánico	Producto constituido por el 100% de sus ingredientes orgánicos.
Orgánico	Constituido por, a lo menos, un 95% de sus ingredientes orgánicos.
Producto orgánico en transición	Productos que llevan al menos 12 meses bajo un sistema de producción orgánico, pero menos de los 36 meses requeridos para denominarse orgánico.
Producido con productos orgánicos	Producido con productos orgánicos.
Contiene al menos 70% de sus ingredientes orgánicos	Al menos 70% de sus ingredientes orgánicos.
Contiene ingredientes orgánicos inferior al 70%	El producto está constituido por un porcentaje inferior al 70% de sus ingredientes producidos orgánicamente.

Fuente: Elaboración propia (2015).

Además, es posible identificar en el entorno institucional la existencia de 4 certificadoras hoy día funcionando más 5 asociaciones de agricultores ecológicos que pueden legitimar que los productos son de origen orgánico, biológico o ecológico.

La ley 20.089 está mayormente direccionada a la exportación, ya que determina las reglas para alimentos orgánicos que son exigidas por los países consumidores. Además, prevé

una certificación a través de asociaciones de productores, la que esta defina así: “En el caso de comercialización directa a los consumidores, ya sea en ferias, tiendas, mercados locales u otros, por parte de agricultores ecológicos (pequeños productores, familiares, campesinos e indígenas), insertos en procesos propios de organización y control social, previamente registrados en el organismo fiscalizador, éstos podrán tener sistemas propios y alternativos de certificación, una vez que esté asegurada a los consumidores y al órgano fiscalizador, la rastreabilidad del producto y el libre acceso a los locales de producción o procesamiento” (Ley N° 20.089. Artículo 3. 2011).

La norma considera las áreas agrícola, pecuaria, apícola, fúngica, procesados y vinos. Operacionalmente son fiscalizadas por el SAG el 100% de las entidades certificadoras y asociaciones de agricultores ecológicos y 50% de los operadores (productores, procesadores y comercializadores). Cabe destacar que, en cada rótulo debe aparecer el porcentaje de composición orgánico de los productos industrializados. En el ANEXO C presentamos los extractos de las entrevistas que evidencian los análisis referente a esta proposición.

En relación a la categoría leyes, las evidencias demuestran que hay una preocupación de las instituciones gubernamentales en determinar las reglas de la producción, procesamiento y comercialización de los alimentos orgánicos, biológicos o ecológicos, además, establece el marco del funcionamiento de la exportación y certificación de los mismos. Conjuntamente, indica quién hace la fiscalización y las categorías de sanciones equivalentes.

Acuerdos y programas

. Para esta administración, el Ministerio de la Agricultura determinó que la agricultura sustentable y la inclusión de la agricultura familiar es un eje estratégico. En este sentido, la producción orgánica tiene un rol importante porque :

> "entrega alimentos saludables, cumple con uno de los ejes del gobierno, y además, la producción interna para el consumo nacional está dada por **lo…**que son las asociaciones de pequeños productores ecológicos que se auto certifican" (Entrevista ODEPA, 2015: 25 - 30).

Los acuerdos se reflejan también en la práctica de la transversalidad entre diferentes programas de desarrollo del área, como se describe a continuación:

> "El otro éxito que hemos tenido, es que en Chile no existe como el apoyo, los subsidios…sino que hacen instrumentos transversales que puedan postular los distintos rubros. Pero si nosotros logramos, a través de la CORFO…tenemos por primera vez un instrumento que apoya a la certificación orgánica. Y se llama FOCAL: Instrumento de Fomento a la Calidad…para darle valor agregado a un producto que tiene una certificación…hay un costo que el agricultor, tiene que pagar la certificación…para ayudar a las personas que tienen algún tipo de certificación. No solamente orgánico, sino que hay una lista de muchas normas y están….las buenas prácticas agrícolas que se exigen para entrar en Europa o a Estado Unidos…están también vinos sustentables y agricultura orgánica" (Entrevista ODEPA, 2015).

El canal Emporio La Otra Granjita ratifica a través de la evidencia:

> "Y nos convertimos en la vitrina de venta de los productos regionales. Lo cual se reflejó en que, tanto SERCOTEC, asociado con la CORFO, nos pusieran como rostro emblemático en el emprendimiento a nivel nacional del 2010, y se lanzaba la campaña de apoyo al microempresario

del 2010 en nuestro negocio, donde fue el presidente de la CORFO, del SERCOTEC, autoridades del gobierno, hicieron el lanzamiento oficial" (Entrevista Emporio La Otra Granjita).

Dado que el formato de trabajo de la ODEPA es a través de comisiones, se formó la Comisión Nacional para la Agricultura Orgánica (CNAO), la que agrupa a todos los agentes del rubro. Esta comisión direcciona su trabajo para entregar datos a los tomadores de decisiones, sean estos agricultores, políticos, universidades, estudiantes o productores. Además, es su objetivo coordinar las instituciones del Estado y organizarse para ayudar a resolver los problemas que se detectan en esta comisión. La CNAO se propone facilitar el acceso a la información relacionada con la agricultura orgánica, dar a conocer las actividades de la Comisión Nacional y de las Comisiones Regionales e informar sobre los distintos eventos relacionados con el sector.

En este momento hay cinco grupos de trabajo, conformados tanto por entes públicos como privados. El primer grupo es el grupo normativo y es el que tiene bajo su responsabilidad la actualización de la norma chilena de agricultura orgánica. El segundo grupo es el de la información, y tiene como objetivo llevarla y difundirla. Existe un tercer grupo de investigación, desarrollo e innovación, que está compuesto por el Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA) y la Fundación para la Innovación Agraria (FIA). Son los responsables de identificar los constructos de la investigación en el área orgánica. ″El cuarto grupo, trabaja con los pequeños agricultores y su objetivo es incentivar el desarrollo del mercado interno, apoyando a las ferias locales y entregando instrumentos de apoyo para la conversión a la agricultura orgánica. Finalmente, el quinto grupo de desarrollo de mercados externos para la exportación, apoya a las

personas que quieren exportar, a través de comisiones comerciales, donde también participa ProChile″ (Entrevista ODEPA, 2015).

Estas comisiones tienen la responsabilidad de lograr el correcto funcionamiento de los acuerdos y programas ya disponibles en las distintas instituciones involucradas. Los testimonios a continuación, entregan evidencias acerca del trabajo de las comisiones:

> "… nosotros tenemos a cargo una comisión y básicamente lo que hemos hecho es difusión (…) "Donde se creó una serie de mesas de trabajo todas... Donde una, están dadas hacia la investigación, otras, están dadas para estudiar el tema de la comercialización, otras están dadas por el tema de desarrollo internacional. …"

"…hemos visto un cambio en el precio, por el apoyo que hemos tenido de estas comisiones regionales que permiten canalizar las demandas…" (Entrevista INDAP, 2015).

Concomitantemente al trabajo de las comisiones se identificaron acciones en diferentes instituciones, con distintos programas. En el caso de capacitación, el SAG indicó que efectúan capacitaciones para que el consumidor sepa efectivamente cuándo un producto es orgánico y cuándo no, qué es lo que debe pedir, y así contar con una ciudadanía informada sobre los productos orgánicos.

Como resultado de un programa comunicacional actuaron en denuncias hechas por ciudadanos:

> "… a raíz de un programa comunicacional que existió el año pasado que denunció un productor de la Ecoferia La Reina que tenía residuos de plaguicidas en acelgas. …nosotros la

fiscalizábamos, independiente de que no todo lo que vendían era orgánico, pero ya estaban tratando de formar estructuras de trabajo y que pudieran también darle una graduación mayor al producto que efectivamente estaba en un sistema de control y que tenía una certificación (Entrevista SAG, 2015).

Al mismo tiempo, los agentes institucionales identifican espacios donde hay que hacer más inversión en términos de programa. Uno de estos casos son programas de educación en las bases escolares, identificado a la ODEPA en esta citación:

"… falta una cosa que va a tomar varias generaciones pero como que meterse en los colegios, en la educación. …Entonces, lo que nosotros hacemos es que tratamos de hacer seminarios, pero yo creo que nos falta ahí pasar por las escuelas …" (Entrevista ODEPA, 2015).

La importancia de estos programas, incluso, se ve disminuida por los canales de distribución, encontrado en la evidencia:

"Yo creo que se va a producir un cambio, pero un cambio a través del tiempo y no a corto plazo, sino que a mediano y largo plazo porque hay que ver que nuestra sociedad requiere ver resultados." (Entrevista Emporio La Otra Granjita, 2014: 224 -236).

Por otro lado la INDAP afirma que:

"nosotros… hacemos fomento productivo, nosotros tenemos créditos, tenemos subsidios para las inversiones y tenemos asesoría técnica". Y agrega que: "nosotros no decimos que estamos haciendo un programa ni sustentable, ni limpio, ni orgánico y que no tenemos específicamente un programa para alimentos sustentables o para alimentos orgánicos".

Tales informaciones son corroboradas por la ODEPA, al afirmar que:

“El que lleva la INDAP es el Instituto de Desarrollo Agropecuario, que trabaja con los pequeños agricultores. Y su objetivo es …incentivar el desarrollo del mercado interno, apoyando ferias locales, instrumentos de apoyo para la conversión a agricultura orgánica, etc.” (Entrevista ODEPA, 2015).

Específicamente, en lo que se refiere a programas desarrollados entre los productores y los canales de distribución masivos, lo que se encontró fue una experiencia que no produjo resultados significativos dado el precio propuesto en el acuerdo. Un productor de uva de mesa entregó un lote de su producto para vender en un supermercado reconocido al mismo precio que vende las uvas internacionalmente. No hubo éxito en la transacción y fue justificado con la afirmación de que: “Si nadie sabe los beneficios de esto, producir de forma orgánica y consumir productos orgánicos, la verdad es que la ciudadanía nunca va a entender…” (Entrevista AAOCH, 2015).

Finalmente, hay una identificación de debilidad en lo que se refiere a las asociaciones gremiales “una gran debilidad del sector orgánico, [es] que no tiene una representación gremial fuerte”. De tal manera que “es muy difícil llegar a un acuerdo que los represente a todos…” (Entrevista SAG, 2015). En el ANEXO D presentamos los extractos de las entrevistas que evidencia los análisis anteriores.

En relación a la categoría de programas y acuerdos, las evidencias demuestran que hay un trabajo que tiene como objetivo organizar y desarrollar soluciones a los problemas relacionados a la agricultura orgánica. Este trabajo es observado en las áreas de normalización, difusión de la información, investigación desarrollo e innovación, así como el desarrollo del mercado interno y externo.

Investigación

. En esta categoría se analizarán las acciones que aportan conocimientos científicos al sistema.

La AAOCH, a través de un agrónomo, señaliza que:

> "… falta un conocimiento verde, yo te diría, incluso desde las universidades, porque hay líneas de agrónomos que no creen en el sistema, recién hay algunas universidades trabajando en este tema, te diría yo: la Católica de Valparaíso, la Universidad de Talca, y otras universidades, la de Concepción, pero no te diría mucho más. Porque hay todo un mundo detrás, y cosas que los agrónomos, yo soy agrónomo también, gente entendida en el tema, no cree en la producción orgánica porque cree que es de menos rendimiento, de menor calidad y a escala, y realmente es todo lo contrario" (Entrevista AAOCH, 2015).

El SAG identifica que "*lo que más nos ha costado es innovación, investigación"*. De hecho, afirman que:

> "Hasta ahora no hemos tenido *feedback* de alguna universidad […] hace años, el 2010, el único que ha visto el tema de consumidores con una encuesta, y sacó un estudio bastante poco representativa a la fecha porque han pasado cinco años" (Entrevista SAG, 2015).

Básicamente, el tema de investigación está a cargo del grupo tres de la CNAO, de acuerdo a la explicación de la ODEPA:

> "… hay un tercer grupo que trabaja para todo lo que es la innovación e investigación. Y ahí están el FIA y el INIA. FIA es la Fundación para la Innovación Agraria " (Entrevista ODEPA, 2015).

Todo lo anterior es reforzado por las afirmaciones recolectadas junto a la AAOCH, las que expresan preocupación por este rubro, a través del siguiente argumento:

> "¿Por qué?... Por incapacidad, porque está muy atrasado en tecnología, porque no tiene los datos de lo que está pasando en Chile, no tiene información y esta información ya es de hace unos años, no tiene la tecnología ni la capacidad técnica para avanzar en el desarrollo o en entregar información valedera a los usuarios" (Entrevista AAOCH 2015).

Esta categoría se presentó como la más débil y donde es necesario fomentar una estructura de investigación. Básicamente, a nivel institucional, se encontraron evidencias de que es necesario invertir en las distintas áreas donde la investigación es primordial.

Ambiente técnico

. El ambiente técnico es el espacio dentro del cual ocurren intercambios de productos o servicios en un mercado.

Profesionalización del trabajo

. Esta categoría se refiere al dominio específico de las técnicas y herramientas necesarias o la capacidad empresarial para el desarrollo del comercio de alimentos sustentables.

Para exponer un ejemplo de espacio embrionario, INDAP entrega la siguiente evidencia que:

> "Lo que hacemos es tratar de traer productos innovadores o productos que son más especiales a estas ferias, sean de INDAP o de terceros también. En el fondo, hacemos un espacio, pagamos para que haya un espacio para pequeños productores familiares, pero en general, esos canales

tienen que ver con el mecanismo del circuito corto o circuito de proximidad, acercando la relación proveedor/consumidor" (Entrevista INDAP, 2015).

Sin embargo, hay una visión polarizada del lado de productores o asociaciones gremiales, que identifican un mercado interno sin incentivos, sin tecnología y sin un conocimiento de los distintos elementos que hacen transacciones con los alimentos sustentables. De acuerdo a la AAOCH:

"No tiene la tecnología ni la capacidad técnica para avanzar en el desarrollo o entregar información valedera a los usuarios. Entonces, al final, si tu pones en el Jumbo, haces un programa orgánico, la verdad es que la fruta se deteriora, no se consume, no existe una cultura" (Entrevista AAOCH, 2015).

Tal percepción del contexto es evidente en la estrategia comercial que los productores toman, en relación a qué tipo de mercado entregar su producto. Según comentan:

"el desarrollo comercial de la producción orgánica en Chile es lo más cercano a cero y se sustenta el desarrollo comercial porque existe una tremenda demanda internacional. Entonces, a mí no me interesa que se meta más gente en la uva de mesa orgánica y vayan al mercado, porque yo estoy solo en el mundo. Entonces vendo mucho. Internamente no hay ningún incentivo monetario, mira, yo quiero hacer un ejemplo. Hace cuatro años yo hice un programa de uva de mesa al Jumbo. Yo dije OK, yo te vendo uva de mesa orgánica certificada, pero yo te vendo a los precios que vendo internacionalmente, y me dijo ya, te compro. Y me compraron algo así como siete u ocho toneladas de uva. Pero aún no se vende, porque era muy cara. Entonces, el negocio desapareció" (Entrevista AAOCH, 2015).

No obstante, también reconocen que hay una multiplicidad de productos disponibles para los que aún es difícil identificar el mercado para comercializar tal diversidad, dado que cada uno tendría que estar reglamentado bajo normas personalizadas, como es el caso del vino orgánico chileno.

> "En la agrupación orgánica nuestra, tenemos gente que produce lana orgánica, gente que produce vinos orgánicos, gente que produce manzana orgánica y gente que produce [inaudible] orgánica, son todos productos muy distintos y que es difícil unirlos", afirma. Y que: "Entonces, a final de cuentas, todo lo que tu inviertes como productor para vender en Chile comercialmente no vale la pena" (Entrevista AAOCH, 2015).

Además, la visión de los productores es que el mercado interno es complejo, que tiene poco apoyo técnico e incentivos localizados en espacios geográficos muy puntuales. Abajo, podemos ver tales evidencias, a través de las entrevistas a los productores que venden su producción en la Ecoferia de La Reina: "Las políticas de gobierno, una muy simple es la creación y fomento de mercados locales, es importante sobre todo para productores agroecológicos, que es uno de las deudas que tiene el gobierno con los productores" (Material Archivo Privado Ecoferia La Reina, 2014).

> "La verdad es que necesitamos un poco de empatía. El entender que un productor no necesariamente tiene que ser también un administrador y todo. Hay muchos obstáculos para optar a este sistema, el proceso de instalarse como una organización en que nosotros mismos gestionamos es muy difícil, porque hay que trabajar con impuestos internos, con las patentes municipales, los permisos. Son tantas cosas que de alguna forma diluyen nuestra atención a lo principal que es el producto y la atención a nuestros clientes" (Material Archivo Privado Ecoferia, 2014).

[…]

> "Ningún gobierno nos ha apoyado así mucho. Se ha fomentado, por ejemplo, el comercio exterior. Yo creo que sería súper importante a nivel, por ejemplo, de regiones, hubiese esa inquietud porque lo poco y nada que hay es en lo metropolitano. Y que se capacitara la gente también para que, porque hay programas del gobierno que capacitan a la gente para producir, pero gente que no sabe cómo vender ni dónde vender… ." (Material Archivo Privado Ecoferia La Reina, 2014).

En relación a la categoría de profesionalización del trabajo, las evidencias exhiben, en la opinión de los diferentes entrevistados, que el dominio es incipiente, que las acciones son insuficientes y los proceso de discernimiento de las capacidades técnicas aún están en construcción.

Resumen de las evidencias – Proposición 1

Como resultado de todas las evidencias presentadas**,** la primera proposición se confirma. El entorno institucional**,** organiza los mecanismos que determinan las condiciones apropiadas para el desempeño del mercado. En tanto que se identificó que algunas categorías han avanzado más que otras**,** en lo que se refiere a diseñar un entorno institucional adecuado a la implantación de canales de distribución de alimentos sustentables.

En relación a la categoría de leyes, las evidencias demuestran que hay una preocupación de las instituciones gubernamentales en determinar las reglas de la producción, procesamiento y comercialización de los alimentos orgánicos, biológicos o ecológicos. Además, establece el

marco de funcionamiento de la exportación y su certificación. Conjuntamente, indica quién hace la fiscalización y las clases de sanciones equivalentes.

En relación a la categoría de programas, y acuerdos las evidencias, demuestran que hay un trabajo que tiene como objetivo organizar y desarrollar soluciones a los problemas relacionados a la agricultura orgánica. Este trabajo es observado en las áreas de normalización, difusión de la información, investigación, desarrollo e innovación, así como el desarrollo del mercado interno y externo.

La categoría de investigación, se presentó como la más débil y donde es necesario fomentar una estructura de pesquisa y extensión. Básicamente, a nivel institucional, se encontraron evidencias de que es necesario hacer inversiones en las distintas áreas donde los conocimientos científicos son primordiales.

En relación a la categoría de profesionalización del trabajo, las evidencias exhiben, en la opinión de los diferentes entrevistados, que el dominio es incipiente, que las acciones son insuficientes y los procesos de discernimiento de las capacidades técnicas aún están en construcción.

Es importante destacar que existe un rango amplio de necesidades entre los grandes productores (monocultivo) para exportación y los pequeños productores (policultivo), para atender el mercado local. Como consecuencia, se hace evidente la necesidad de desarrollo de ambientes distintos para optimizar el mercado.

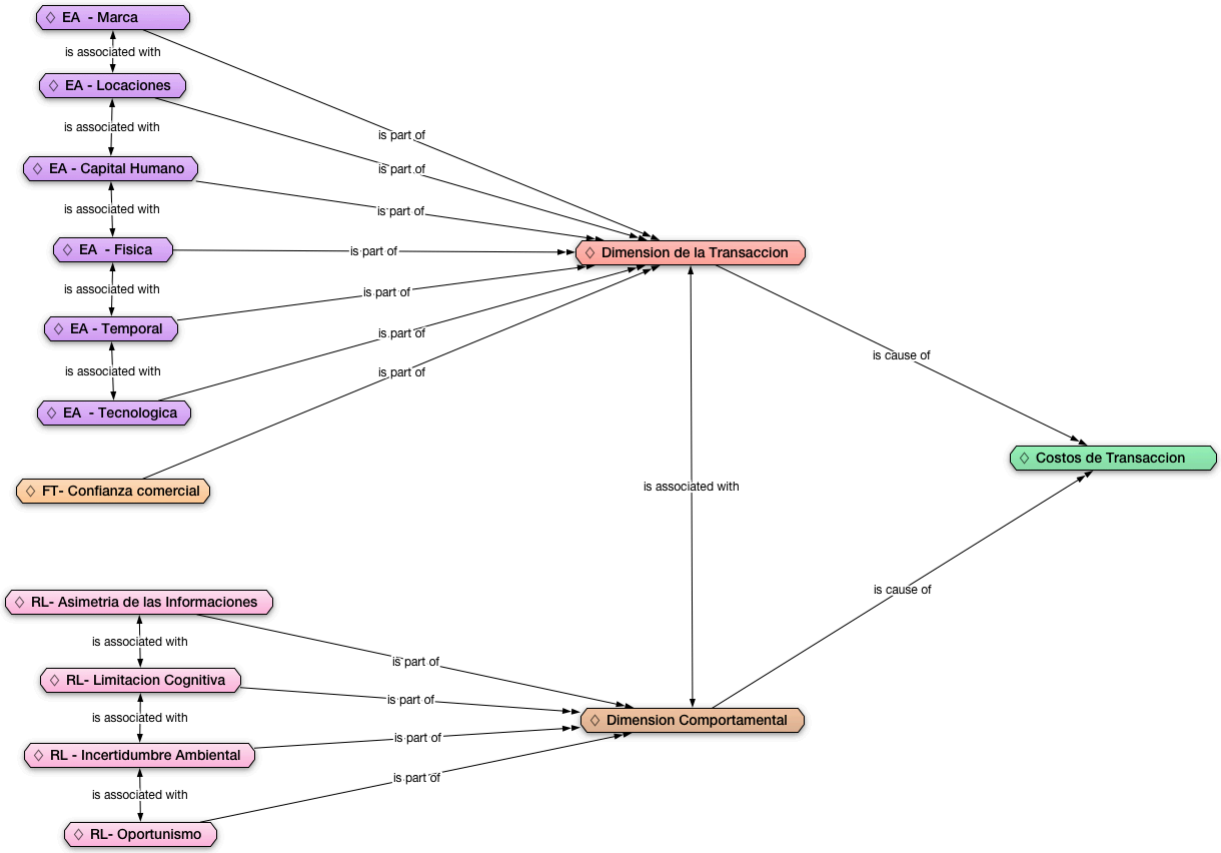
Análisis de la proposición 2:
costos de transacciones y el funcionamiento del canal

La segunda proposición, asevera que existen costos de transacción específicos para comercializar y distribuir alimentos sustentables, los que son desconocidos por varios integrantes del sistema. La transacción es parte de las acciones de planear, adaptar y fiscalizar, produciendo consecuentemente, costos. Estas acciones, a su vez, ocurren en dos dimensiones: la dimensión de las transacciones y la dimensión comportamental.

Cuando hablamos de la dimensión de las transacciones, nos referimos a los activos específicos, necesarios para el desempeño de la distribución y del comercio en las distintas categorías (física, locación, temporal, capital humano, tecnología y marca). Así como hace parte de esta dimensión, la frecuencia de las transacciones es donde se analiza desde la categoría "confianza comercial". Cuando hablamos de la dimensión comportamental, nos referimos a las siguientes categorías: limitación cognitiva, de oportunismo, de incertidumbre ambiental y de asimetría de las informaciones.

En la Figura 11, se presenta la red de las categorías informadas y analizas en el *software atlas.it,* en referencia a los costos de transacción. Se percibe que la dimensión de las transiciones, así como la comportamental son causa de los costos de transacción, además de estar asociadas entre ellas. Luego se observa cada uno de los elementos que son parte de las dos dimensiones.

Figura 11. Red de categorías de costos de transacción



Fuente: Elaboración propia (atlas.it: 2016).

Evidencias de los costos de transacción.

Los costos de transacción para este estudio fueron analizados desde el punto de vista de los puntos de comercio (tienda, feria y cooperativa) es decir, desde el punto de vista de los casos de estudio que aportaron datos para que comprender mejor tales relaciones.

Dimensión de las transacciones

En la dimensión de las transacciones, los conceptos analizados se refieren a la especificación de los activos en las categorías física, local, temporal, de capital humano, tecnológico y de marca. Así, como en lo que se refiere a la frecuencia de las transacciones, se analiza la categoría de confianza comercial. Las evidencias relacionadas con el costo proveniente de la dimensión de transacción son las que se perciben objetivamente y son las que los gestores identifican con más facilidad.

Especificidad de los activos.

Se refiere a la especificidad de la inversión para la actividad y cuán costosa es su reubicación para otro uso.

Especificidad de los activos físicos.

Los activos específicos físicos se refieren a la necesidad de transporte y almacenamiento de los productos, y además, hay pérdida de valor si son utilizados con otros fines.

En el caso de la operación de la Tienda Tierra Viva son pocos los activos físicos, dado que su proceso de traspaso al cliente ocurre en el mismo día en que la mercancía llega al local. Actualmente, existen en la tienda: un refrigerador, un congelador, una pesa y un computador. No existe una bodega, apenas una pequeña repisa donde están almacenados los productos no perecibles que aún no fueron entregados a los clientes. Además, el espacio físico donde

actualmente se localiza la tienda y la cooperativa, es una casa arrendada que no permite muchas modificaciones prediales. Según comentan:

> "…las canastas se arman en el día y se retiran en el día, lo que nosotros almacenamos a veces son cosas que nos llegan de un poco más lejos […] entonces juntamos a varios para que el transporte sea menos y cueste más barato y sea menos el impacto en el precio. Esas cosas se almacenan en frío, que tenemos un refrigerador […] una repisa para ordenar las cosas que llegan, una caja grande […] un *cooler* que enfría, un refrigerador, una balanza, computadores […] Pero en general, el almacenamiento tenemos poco. La miel y esas cosas, no necesitan mucho" (Entrevista Tienda Tierra Viva, 2015).

Para el canal Ecoferia La Reina, los activos específicos físicos se refieren a las necesidades de infraestructura del local donde se lleva a cabo la feria. Se puede observar que no hay una estructura completa que atienda las necesidades básicas. Por ejemplo, no existen botes para basura adecuados. Existe solo uno pequeño en el pasillo central, y uno grande que no está a la vista de los clientes. Otro activo disponible para los asociados es un conteiner para almacenamiento de los productos no perecibles y material de limpieza. Además, hay dos mesones para cada uno de los productores. Los entrevistados describen una falta de estructura adecuada, principalmente, en lo que se refiere al almacenamiento y a la protección dentro de la feria, contra el frío, el viento o el calor.

> "El espacio donde ocurre la feria necesita de mejor infraestructura, también, en lo que se refiere a espacio de refrigeración de productos. Los asociados sienten falta de equipamiento […]" (Entrevista Ecoferia, 2015).
>
> […]

> “Nos falta, por ejemplo, cerrar el lugar, en invierno, que es muy frío. Nos falta tener mejores reciclajes, tener más zona de reciclaje, una buena zona de charlas, donde esté cerrada esa zona de charlas, donde la gente pueda entrar y estar calentita o fresquita en el verano” (Entrevista Ecoferia, 2015).
>
> […]
>
> “Lo que están haciendo cada uno de ellos, por ejemplo, si han comprado secadores entonces secan, tomates deshidratados, las verduras. Están transformando el producto, que eso es lo que hay que hacer. En el verano preparo las salsas de tomate, ¿Les sobró tomate? A transformar. Eso es el valor agregado del producto” (Entrevista Ecoferia La Reina, 2015).

En lo que se refiere a la tienda Emporio La Otra Granjita, los activos específicos son mayores, ya que la tienda posee dos puntos de venta, o sea, dos espacios físicos dedicados a la comercialización. Para este tipo de canal son necesarios distintos refrigeradores (siete unidades), repisas en la tienda y en la pequeña bodega; computadoras (tres unidades), básculas (dos unidades). ANEXO E los extractos de las entrevistas que evidencian los análisis anteriores.

En relación a la categoría de especificidad física, las evidencias demuestran un canal poco equipado. Presentan bajos activos físicos, tanto para transporte como para almacenamiento. Sin embargo, ellos mismo apuntan la necesidad de optimizar la estructura a través de la implementación de equipos de trabajo adecuados a los procesos de distribución.

De igual importancia es lo que se refiere a la pérdida de valor de los equipos. La ley de alimentos sustentables prevé que los mismos deben estar almacenados, así como expuestos en espacios separados de los alimentos convencionales. Tal característica indica una pérdida de valor en los equipamientos que no pueden ser utilizados para otros procesos productivos.

Especificidad de los activos de locaciones

Otro factor analizado se refiere a *la especificidad de las locaciones,* que determina por la dependencia de la producción con la transformación y/o el consumo, es decir, la proximidad entre los puntos productivos y de consumo.

Para la Tienda Tierra Viva, la ubicación del canal es un factor fundamental para las dos puntas del comercio, en lo que se refiere a los productores que entregan la mercadería a la tienda de la cooperativa, porque la filosofía de ser sustentables también pasa por los gastos de transporte, que en última instancia, se ven reflejados en el precio, dado que el costo de esta operación es calculada en el valor pagado por el consumidor. Sobre ello, nos comentan que "… si va a venir con un camión más lleno dos veces a la semana, va a ser menos obsceno el viaje" (Entrevista Tienda Tierra Viva, 2015).

Además, la garantía de esto es que se encuentra ubicada en una productora, y la entrega para ella, es, en parte, por tener un lugar donde entregar su producción. Nos cuentan que:

> "La productora que trae la mayor cantidad de productos […] está como a tres horas de Santiago, dos horas y media más o menos y ella viene dos veces a la semana. …Pero la próxima semana que nadie le va a pedir, a nuestros socios le vamos a tener que decir que no hay producto, y lo van a tener que comprender." (Entrevista Tienda Tierra Viva, 2015).

En la tentativa de valorar el viaje de los productores, la cooperativa está participando en un programa de ecobarrios.

"… nuestra idea es, como que ya la demanda en Ñuñoa es muy poca, o sea sí, ha cambiado que esté bastante mala la cosa en términos de compra, entonces lo que queremos es de alguna manera diversificar un poco la venta a través de la Región Metropolitana. Estamos armando grupos de consumo en distintas comunas" (Entrevista Tienda Tierra Viva, 2015).

Por el lado de los consumidores la ubicación del canal también es un requisito que contribuye para que ocurra la transacción. Como afirma un entrevistado:

"Hay gente que vive en otras partes de Santiago y no puede venir no más. … , pero sigue siendo inconveniente para mucha gente que no está cerca […] , cuando tenía una tienda que estaba abierta de martes a sábado, el flujo de personas era mayor los días martes y viernes que eran los días que llegaba la fruta fresca. … . O sea, nadie que verdaderamente sabe que va a encontrar un producto fresco va a ir los tres días siguientes, no tiene sentido" (Entrevista Tienda Tierra Viva, 2015).

Fueron relatados casos de pérdida de transacciones, dado que la distancia entre el consumidor y el punto de venta es mucho. Por ejemplo, nos cuentan que: "Entendía que vive en Chicureo, venir acá es un tema" (Entrevista Tienda Tierra Viva, 2015).

Para la Ecoferia La Reina se destaca primero la comuna de *La Reina* que es reconocida por sus políticas públicas de apoyo a las prácticas sustentables. Está situado junto con la feria *Las Huertas Urbanas de La Reina*, que ocupan un espacio de 2.500 metros cuadrados al interior de la *Corporación Municipal Aldea del Encuentro*, en el que conviven hortalizas, hierbas culinarias y medicinales, flores y árboles y arbustos. Con el incremento de la vegetación, también ha aumentado la micro y macro fauna, pudiendo apreciarse en sus terrenos, insectos

benéficos para el desarrollo de la agricultura y aves de la precordillera de Santiago. Un entrevistado conversó acerca de los beneficios de la comuna, mencionando que:

> "La comuna de La Reina siempre ha sido catalogada como la comuna verde y alternativa. … para nosotros es súper importante estar dentro de una comuna donde se manejen los términos que nosotros tenemos." (www.lareina.cl, 2015).

La localización de la feria hizo que el canal atrajera más consumidores. Pero esto no se debe solo a la demanda de la comuna, sino que el consumidor reconoció el canal como una opción sustentable. De acuerdo a informaciones recolectadas, incluso de otras comunas es posible identificar el flujo de consumidores:

> "Yo pensé que había muchos más consumidores de La Reina. Ahora cada vez más porque se hace más publicidad, porque hemos salido en algunas revistas y todo. Viene gente de todos los lugares, de Vitacura, de Las Condes, de Lo Barnechea, de La Dehesa, de Puente Alto, de La Florida, mucha gente, de San Bernardo, de Ñuñoa, siempre transversal." (Entrevista Ecoferia La Reina, 2015).

Y agregan que:

> "Para los productores, la ubicación de la Ecoferia también no es el problema. Aquí todos los productos que hay en Chile los tenemos nosotros, vienen agricultores del norte, del sur y de la zona central […] El impacto es importante también porque es la primera iniciativa de venta de productos orgánicos, la más antigua y la más importante. Por lo tanto somos los pioneros en el desarrollo de un canal de comercialización de productos orgánicos que está directamente relacionado a prácticas de cultivo más amigables con el medioambiente y ofreciendo a los

consumidores productos libres de pesticidas y químicos. […] La Ecoferia La Reina es una de las primeras ferias que tiene a los productores, que está directamente en contacto con los clientes y que se está manteniendo en el tiempo" (Entrevista Ecoferia la Reina, 2015).

Por la dependencia de la producción, con la transformación y/o el consumo, es decir, proximidad entre los puntos productivos y de consumo para los productos transformados y que vienen de otras partes del país, Emporio La Otra Granjita relata que:

"…conversamos con productores de queso, de cecinas de mermeladas, que sé yo, de hierbas medicinales, y la respuesta era única: No, yo a Santiago no vendo señor. No, siempre tengo problemas de reclamos que la mercadería ahí llegó mal, que se rompió un frasco, que manché etiquetas, que no fueron a retirar la mercadería oportunamente" (Entrevista Emporio La Otra Granjita, 2014).

Tal evidencia demuestra la dificulta de relaciones comerciales entre Santiago y los productores regionales para encontrar un formato de entrega adecuado a la necesidad de ambos. En el ANEXO F se presentan los extractos de las entrevistas que evidencian los análisis anteriores.

En relación a la categoría de especificidad de las locaciones, todas las evidencias apuntan a la proximidad; tanto del productor que vienen a entregar sus productos en el punto de venta, así como del consumidor. Sin embargo, es importante notar que en el caso de la Ecoferia La Reina, los clientes y los productores vienen desde distintos puntos geográficos a realizar sus transacciones.

Especificidad de los activos temporal

La especificad temporal se refiere al tamaño del lote, versus la necesidad del consumidor, el que a su vez, está fuertemente asociado a la duración del producto. Dado que el consumidor busca variedad y disponibilidad en cantidades pequeñas, la búsqueda por este equilibrio es continua. Además, se suma a la dinámica de la duración de los alimentos sustentables, dado que no contienen productos químicos para ampliar el tiempo de vida de los alimentos, alterando sus características.

El Emporio La Otra Granjita describe una situación que evidencia la afirmación anterior:

> "Cuando nosotros hace seis años comenzamos a vender la chía […] comenzamos a venderla en frascos a un valor alto […] le propusimos a nuestro proveedor que le saque los frascos, y que nos venda el producto en sacos sellados, con la etiqueta de orgánico. Y nosotros ahora lo vendemos a granel y hemos bajado el precio cerca de un 45%" (Entrevista Emporio La Otra Granjita, 2104).

Otro punto observado que impacta esta categoría, se relaciona con el clima de Santiago. El invierno es abundante las hojas verdes oscuras y faltan frutas. En el verano hay abundancia de frutas. Sin embargo, es la época del año donde los ciudadanos viajan con más frecuencia (fiesta de final de año y vacaciones). El flujo de personas, asociado con las estaciones, es un problema para la gestión del almacenamiento de mercancías:

> "Ahí estamos c… porque, cuando hay cosas en abundancia es en el verano, y hay mucha cosa y no hay gente…. Lo que sí, estamos tratando de los mismos agricultores han ido bajando un poco

la cantidad. Se han ido organizando. Han aprendido a organizarse" (Entrevista Ecoferia La Reina, 2015).

Y agregan que:

"El tema de las estaciones nos afecta un poco en el hecho de que cuando hay más oferta, que es entre la primavera y el verano, y en el verano sobretodo que hay mucha variedad de frutas y verduras, la gente sale de vacaciones. Entonces, cuando es malo porque es invierno y todo es más pequeño porque cae la helada no hay muchos productos, no hay mucha fruta, la demanda crece pero a veces no tenemos mucho que ofrecer. .. entonces también el tema son las estaciones y el comportamiento normal de la vida de un ser humano que es salir de vacaciones en verano" (Entrevista Ecoferia La Reina, 2015).

En el canal de Tienda Tierra Viva, los días de entrega son los miércoles y viernes. Existe un fuerte sentimiento de que, si existieran más productores, se podrían agregar días de distribución y también estimular a la demanda, porque habría una mayor disponibilidad de días para adquirir los productos. Como este negocio es altamente dependiente de la entrega que hacen los productores, se debe considerar el impacto de la rutina en el campo, dado que los mismos tienden a cosechar todos los lunes.

Para este formato de canal, lo más importante son los productos frescos. Las otras opciones son consideradas adicionales para la canasta.

Un entrevistado nos comenta que:

"Los días de cosecha en el campo siempre son los lunes, … yo creo que si hubieran más productores que estuvieran dispuestos a venir a Santiago, pero también tiene que haber más

demanda porque, ¿de qué sirve tener otro día si no hay demanda? También se encarecería todo de nuevo" (Entrevista Tienda Tierra Viva, 2015).

En el canal Ecoferia La Reina existe una constante búsqueda por nuevos productos y productores, dado que la asociación identifica la necesidad de incrementar con nuevas alternativas, incluso alimentos elaborados, con ingredientes de origen sustentable, para consumo inmediato. Aumentar las opciones de productos naturales, procesados, transformados o con agregación de valor es una búsqueda que apenas empieza en el mercado chileno. Es difícil encontrar productores o procesadores de diferentes disposición de los alimentos: empaques, formato de transformación, variedad de productos. Valor agregado aun falta en la transformación de productos alimentares sustentables.

> "que sume a lo que ya hay, que innove también […] si vas a vender lechuga, tráete la otra lechuga, no te traigas la variedad que tienen estos dos" (Entrevista Ecoferia La Reina, 2015).
>
> […]

"estamos trabajando en tener una mayor diversidad de productos, de manera de que cuando vengan los clientes puedan encontrar todo lo que necesitan" (Entrevista Ecoferia La Reina, 2015).

En la Tienda Tierra Viva pasa algo similar:

> "Necesitamos nuevos productos, no nuevos productores. Necesitamos no sé, café. O precios, porque me han llegado cafés pero como que tendríamos que vender como a ocho lucas un cuarto … Entonces como que tratamos de buscar productores …, idealmente un producto más local" (Entrevista Tienda Tierra Viva, 2015).

En el ANEXO G presentamos los extractos de las entrevista que evidencian los análisis anteriores.

En relación a la categoría especificidad temporal las evidencias apuntan a una preocupación en lo que se refiere a la perecibilidad y el tamaño de las porciones de cada alimento. Hay una preocupación en ampliar el abanico de productos e incentivar a los agricultores a diversificar su producción y así agregar valor al mix de productos ofrecidos en los canales.

Especificidad de los activos capital humano

En lo que se refiere a la especificidad capital humano la característica que se analiza es la dependencia de *know-how*, que se refiere al entrenamiento de productores, del cliente, del mercado y de los trabajadores en el comercio directamente.

En el canal Tienda Tierra Viva queda implícito que, por parte de los productores, hay un conocimiento adecuado de las técnicas productivas, porque que las reglas son claras e institucionalizadas. Pero los mismos agricultores no saben, y no poseen conocimientos, que ayuden a mejorar la comercialización y la distribución de sus productos, más allá de lo que es promovido por la agrupación:

> ". Yo estaba en la universidad, … y de repente entré a trabajar con ellos y después se metieron a este proyecto de cooperativa …, que no tengo idea de administración, malabares, para tratar de que esto funcione" (Entrevista Tienda Tierra Viva, 2015).

De hecho, la temporalidad de la producción no es aprovechada de forma adecuada, provocando, muchas veces, la pérdida de productos o la falta de oferta. Tienda Tierra Viva evidencia que los productores no saben técnicas de transformación ni tienen embalajes adecuados a los productos. Además reconocen que no hay una formación adecuada para la administración del canal, para gestión de los procesos o para la análisis financiera e económica.

Lo mas común es que contracten personas para trabajos de faena que atienda las necesidades especificas, tales como abogados, especialistas extranjeros que ya han trabajado con el tema fuera de Chile,

> "… pero hay una chica española que trajo más o menos el modelo para acá, la Mónica, y se nos unió una francesa y tenemos un abogado especialista en organizaciones sociales y hay agricultores que están con la parte de, porque la idea es capacitar también a agricultores porque si hay una gran demanda, pueda haber una gran oferta" (Entrevista Tienda Tierra Viva, 2015).

> "…en el fondo, claro que tiene que tener una pata administrativa importante donde se le va a pagar a una persona que administre, porque tiene que tener conocimiento…" (Entrevista Tienda Tierra Viva, 2015).

En el canal Ecoferia La Reina existe la preocupación en la capacitación de los productores, específicamente, en habilidades comerciales. A pesar de que tienen la capacidad de producir y mantenerse al día sobre las normas orgánicas, no tienen la capacidad para comercializar sus productos. Lo común es que de manera informal, los asociados que tengan la

experiencia previa en comercio y distribución brinden sugerencias de prácticas adecuadas a la actividad de venta y contacto con el cliente.

"Damos algunos tips: unos los aceptan y otros no. Nosotros no hacemos esa capacitación Se supone que los productores orgánicos que ya tienen alguna certificación, deberían tener su entrenamiento" (Entrevista Ecoferia La Reina,, 2015).

Este mismo canal, lo hace de manera informal durante el contacto entre el productor-vendedor con el cliente. No hay investigación de consumidores. La feria dispone de un cartel donde explica qué significa las fases de transición a la producción orgánica, de manera que los consumidores estén informados. Además, el SAG hace conferencias esporádicas, ofreciendo aclaraciones al público. De manera similar a los productores, los empleados que hacen la venta directa de los productos al cliente, no poseen ninguna capacitación. La excepción son los vendedores de productos ya procesados, evidencias de Ecoferia La Reina apuntan:

> "…sí, el SAG. La charla anterior que tuvo en la feria de nosotros, hizo un… nosotros tenemos un pendón que dice T1, T2, T3. Eso es cómo diferenciar una verdura de la otra. Por ejemplo ,yo tengo todos los productos T3, todos mis productos orgánicos, no trabajo con ningún producto en transición" (Entrevista Ecoferia La Reina,, 2015).
>
> Además comentan que: "Entonces, se creo un link, donde la gente pueda descargar esos reclamos. (Entrevista Ecoferia La Reina,, 2015).

En relación a los consumidores, existen vacíos de conocimiento sobre los conceptos, procedimientos y disponibilidad de los alimentos sustentables. En ANEXO F presentamos los extractos de las entrevista que evidencian las análisis anteriores.

En relación a la categoría de especificidad capital humano, queda implícito que, por parte de los productores, hay un conocimiento adecuado de las técnicas productivas, pero no saben y no poseen conocimientos que ayuden a mejorar la comercialización y la distribución de sus productos. De hecho, la temporalidad de la producción no es aprovechada de forma adecuada, provocando, muchas veces, la pérdida de productos o la falta de oferta, ya que los productores no saben sobre técnicas de transformación y embalajes adecuados.

En relación a los consumidores, existen vacíos de conocimiento sobre los conceptos, procedimientos y disponibilidad de los alimentos sustentables lo que hace necesario ampliar la comunicación desde el canal hacia sus clientes.

Especificidad de los activos tecnología

Esta categoría afirma que, para realizar determinadas transacciones, existe la necesidad de recursos tecnológicos específicos en los procesos: cambio electrónico de datos, gestión de *stocks* en conjunto, producción de piezas o ingredientes específicos, entre otros.

En canal Tienda Tierra Viva, el uso de la *tecnología* aún está muy lejos del óptimo. No existe una plataforma adecuada al sistema de comercialización de alimentos sustentables ni tampoco conocimiento adecuado de los trabajadores para su uso, tanto por parte de los productores, como por parte del canal. *Stocks*, ventas y despachos son gestionados a través de planillas simples, controladas por una persona que hace los controles, manualmente. Los productores no poseen acceso a internet, y cuando necesitan utilizar esta tecnología, necesitan la ayuda de terceros, y algunos, incluso necesitan moverse del local de producción para el centro

urbano. La interfaz tecnológica para los clientes tampoco es la más adecuada. Aunque poseen una página web, las informaciones no son claras y no están actualizadas: "Sí, una plataforma web más funcional, porque en el fondo, todavía lo hacemos a mano, en eso estamos trabajando en este momento …. Una plataforma web" (Entrevista Tienda Tierra Viva, 2015).

En el canal Ecoferia La Reina el uso de la *tecnología* se restringe al desarrollo de una página de internet y a la divulgación en redes sociales. Emporio La Otra Granjita afirma que el uso de la tecnología aumentaría su participación de mercado, sin embargo, no la utiliza:

> "… Si yo ingresara al delivery, mi venta se duplicaría. Si yo ingresara a las redes sociales mis ventas se duplicarían. Pero no, no formamos parte de eso" (Entrevista Emporio La Otra Granjita, 2015: 516 - 519).

Y sus argumentos son:

> "Por ejemplo, cuando tu haces una compra por internet o a través de esta tecnología que puede ser una red social. Tú no ves el producto, tú no tocas el producto. Tú no examinas el producto. Entonces cuando tú vienes acá, tú sí lo ves. Tú pides explicaciones y yo te doy todas las explicaciones que corresponden. Te hago el proceso de venta. A través de internet, ese proceso de venta es muy limitante. Entonces ,encontramos que eso es algo que desvirtúa nuestra filosofía, nuestra forma de trabajo, de interactuar con el cliente" (Entrevista Emporio La Otra Granjita, 2015: 529 - 535).

En relación a la categoría especificidad tecnológica las evidencias indican que está muy limitada su utilización en los casos estudiados.

Especificidad de los activos la marca.

Está relacionada a la construcción de una marca, reputación, desarrollo de *packaging,* relaciones públicas con la comunidad y reputación de la empresa. Lo que se quiere descubrir es que la marca del canal sea reconocida en su contexto y fuera de el. Es decir, que exista una especie de promoción de los productos o del canal, o que el canal maneja algún tipo de embalaje personalizado, el que pueda ser relacionado con la personalidad o la cultura del canal. Está conectada específicamente al marketing, al conocimiento de los atributos de los bienes.

La marca Tienda Tierra Viva es reconocida en el mercado de los alimentos sustentables, sin embargo, no existe ningún trabajo de publicidad, propaganda o promoción de la misma. El reconocimiento es transmitido entre los clientes. La tienda no hace ninguna gestión del relacionamiento con el cliente y no hace evaluaciones de servicios o productos: Además esta marca es pionera en la agroecología fue el primero canal que exigió la norma técnica, y es reconocida como una asociación a nivel nacional.

> "Me pasó hace un tiempo atrás que teníamos una muy buena clienta y ella me mandó un correo y me dice, ..yo agradezco la disposición, pero le voy a comprar a Campo Bueno, por ejemplo, y Campo Bueno no tiene ni la mitad de los productos certificados. …hay una cosa ética, …, si el consumidor es responsable con su consumo, va a pedirle un certificado a la gente. … He sabido que ellos tienen formas bien negras de trabajar el tema orgánico ...." (Entrevista Tienda Tierra Viva, 2015).

La marca Ecoferia es reconocida en el nicho de mercado donde actúa. La palabra Ecoferia es un genérico utilizado por distintas ferias de productos agrícolas, sin respetar las condiciones de sustentabilidad o productos orgánicos. Para el entrevistado, lo que puede hacer la diferencia es sumar al nombre Ecoferia la localización o la comuna donde la misma está ubicada.

> "No hemos llegado a esa consolidación del nombre. A eso tenemos que llegar" (Entrevista Ecoferia La Reina, 2015).

En relación a tener empaques específicos para los productos vendidos en la Ecoferia La Reina, aún no se ha desarrollado ningún producto específico que atienda las características de sustentabilidad; sin embargo, hay una preocupación en relación a cómo los clientes transportan sus compras, y así desarrollar un empaque personalizado a través de un timbre: "Porque el embalaje nos complica por el tema de que son siempre plásticos, son siempre polipropileno, entonces no hay todavía" (Entrevista Ecoferia La Reina, 2015).

El canal Emporio obtuvo un gran reconocimiento de su marca cuando participó del programa de SERCOTC, descrito anteriormente, y encontrado en la evidencia:

> "Publicitaron mucho nuestro trabajo, nuestro emprendimiento. Entonces, eso nos obligó a responder a las necesidades de nuestra clientela. Y tratar de buscar productos de buena calidad, a buenos precios, y así es como estamos creciendo" (Entrevista Emporio La Otra Granjita, 2015).

Además Emporio La Otra Granjita identifica su reconocimiento como canal a través de sus consumidores, donde afirma:

> "Nosotros pensamos que la verdadera y la única propaganda, el único marketing que utilizamos nosotros es el boca a boca." (Entrevista Emporio La Otra Granjita, 2015: 503 - 506).

En el ANEXO H presentamos los extractos de las entrevistas que evidencian las análisis anteriores.

En relación a la categoría especificidad de la marca, la evidencias indican que la marca del canal es reconocida en su contexto. Sin embargo fuera del ambiente no hay un identificación

representativo de la marca. Son pocas las acciones de promoción de los productos o del canal, normalmente oriunda de materiales de divulgación relacionado a programas de gobierno. No hay utilización de embalaje personalizada que sea relacionada con la personalidad o la cultura del canal.

Frecuencia de las transacciones

La frecuencia de las transacciones es el constructo que apunta a la cantidad de transacciones y con qué regularidad ocurren.

Confianza comercial

La categoría de confianza comercial se refiere al estímulo que las organizaciones proveen al desarrollo de una reputación, y su interés de mantener relaciones a largo plazo. Las acciones, se identifican cuando se ha trabajado con: determinación y gestión de precios, relación con los productores (contratos, remplazo de mercancías por problemas productivos), gestión posventa y relación con los clientes (información o reclamos).

Una acción para mantener la confianza es a través de los precios. Todos los canales manifiestan preocupación, en relación al precio y a la confianza del consumidor en sus productos. A pesar de que es un esfuerzo político entre el canal y los productores, mantener un valor que sea justo a todos, es posible identificar este esfuerzo en distintas apreciaciones que hacen los entrevistados. Por ejemplo, hubo un momento en que varios reportajes presentados en los medios de comunicación, informaban que los consumidores estaban dispuestos a pagar más

por alimentos sustentables. Esto llevó a algunos productores de la Ecoferia La Reina, a sentir que podían cobrar más por sus productos. Sin embargo, una discusión entre ello los hizo llegar a una conclusión:

" ¿qué hay que hacer? Mantener los precios, aunque la helada se la c… ¿es la luca la que manda, la cantidad de plata que uno deja para la mensualidad de las verduras (Entrevista Ecoferia La Reina, 2015).

La misma preocupación pasa en la Tienda Tierra Viva:

"El agricultor nos entrega un precio y nosotros le sumamos un 1.5, 1.7, para que nos de el IVA que tenemos que hacer, el tema tributario, y un 1.5 que se define como que para pagar mi sueldo, que es una cosa simbólica, claro, o el arriendo y los gastos". (Entrevista Tienda Tierra Viva, 2015).

No hay un trabajo de investigación de mercado para determinar precios. La estrategia de precios es mantener a un valor justo para lo agricultor así como para el cliente. No hacen especulación con los precios.

tenemos que vender bajo el margen, dejémoslo en ese margen. O sea, es una manera justa" (Entrevista Tienda Tierra Viva, 2015).

En la confianza comercial existe un estímulo de los canales para desarrollar una reputación, y su interés en mantener relaciones a largo plazo. Para el canal Emporio La Otra Granjita la evidencia demuestra que el desconocimiento del cliente sobre cómo funciona el proceso productivo de los alimentos orgánicos, lo que es una traba en las relaciones comerciales:

"… injustamente tratan de comparar los precios de estos productos con los productos tradicionales. Injustamente, no valoramos, ni la inversión, ni el esfuerzo, ni los cuidados que implican este tipo de cultivos, este tipo de productos" (Entrevista Emporio La Otra Granjita, 2014:86 – 89).

Además, Emporio La Otra Granjita indica que algunos proveedores no tenían interés en vender para los canales de Santiago, porque los mismos presentaban muchas restricciones y problemas, de acuerdo a la evidencia:

"los quesos les salieron hongos, y cuando me hicieron el pedido ofrecieron pagarme en 15 días y ya llevamos 2 meses sin ellos y he llamado 10 veces y siempre dicen: no, mañana le hacemos la transferencia y nunca me hacen. Lo que pasa, señor, es que por atender un pedido en Santiago de 500 frascos de mermelada excluyo a mi clientela regional. Entonces, toda mi producción la derivo a Santiago y Santiago me paga tarde, mal y nunca, con problemas y mis cliente regional está descuidado de mis productos, entonces no me interesa trabajar con Santiago" (Entrevista Emporio La Otra Granjita, 2014: 280 - 285).

Para mantener esta confianza los canales también trabajan junto a los productores, como Ecoferia La Reina:

"Una agricultora que nosotros echamos, un día, cuando comenzamos el tema de la fiscalización, a las primeras fui yo, con la agrónoma. Entonces, nos fuimos todo un día a la cuarta región y fuimos a verla. Llegamos y no tenía nada. (…)Estaba todo vacío, las gallinas estaban en mal estado, no había diversidad, todo seco, y resulta de que ahí nosotras la dejamos nomás, no dijimos nada, solo lo sabía la directiva. La dejamos, esperamos que llevara cosas y llevó un camión de cosas. Entonces, nosotros empezamos a mirarlas y eran las mismas que vendían a las afueras de los caminos, y ahí fue expulsada, porque no mostró certificación, porque no… y esa misma vende allá (otro canal)" (Entrevista Ecoferia La Reina, 2015).

[…]

Lo mismo ocurre en Emporio La Otra Granjita:

"Cuando nosotros, hace seis años comenzamos a vender la chía, que tiene efectos muy buenos y que aporta muchas satisfacción en la salud… Nos costó un año y medio ganarnos la confianza del importador … Y ahora vendemos la chía a un precio muy bajo en comparación a lo que vende el mercado" (Entrevista Emporio La Otra Granjita, 2014: 357 - 358).

En relación a los clientes, los canales aún no tienen ninguna acción específica que garantice la confianza. Existen algunos proyectos, por ejemplo, en Ecoferia La Reina:

“La idea mía es crear un puesto delante de información y de cliente consciente, donde los clientes se, imagínate lo difícil que es poder convencer al proveedor que convencer a un cliente. Que los clientes formen parte y se hagan cargo …el consumidor consciente, donde nosotros cedemos un espacio y ese consumidor …entregue información” (Entrevista Ecoferia La Reina, 2015).

Sin embargo procuran mantener la confianza a través de una rigurosa certificación donde todos lo agricultores tienen su certificado y hay un inspector que vigila que esto se cumpla.

En la Tienda Tierra Viva hay un descenso de nuevos clientes, justificado por los clientes como: los precios han subido, cambio de canal, canasta entregue en casa, Además, han identificado que sus clientes están comprando de canales que entregan productos no certificados; sin embargo, aún no han utilizado el canal institucional que hace la fiscalización

“Eso también. Huella verde y la Colibríes no sé qué, y Campo Bueno, y todos les compran a los mismos, pero ellos los distribuyen a otros precios no podía entrar ahí a decir: no le compres. Me parecía muy deshonesto y no lo hice. No lo hice. He sabido que ellos tienen formas bien negras de trabajar el tema orgánico,” (Entrevista Tienda Tierra Viva, 2015).

Igualmente, Tienda Tierra Viva considera que es importante educar al cliente para que este tenga toda la información necesaria para entender el sistema de alimentos sustentables como se identifique en diverso opiniones de clientes ANEXO J

En relación a la categoría confianza comercial, la frecuencia de las transacciones comerciales, así como la regularidad, son identificadas como algo significativo para el sistema. En una punta están los productores, que necesitan mantener el flujo de venta de sus productos a través del tiempo para garantizar una sustentabilidad para la producción agraria. En la otra punta, está el cliente que demanda informaciones confiables del producto que consume, solicita

información del proceso productivo y está dispuesto a pagar un sobreprecio por la gestión sustentable de la producción.

También son importante para productores y clientes que exista un sistema de certificación que garantice el origen de los productos, su procesamiento, embalaje y formato de comercialización. Estas acciones son parte de la legitimación de las relaciones comerciales.

A partir de la suma de estos factores, se desarrolla un tercer componente singular en este ambiente: las relaciones repetidas a lo largo del tiempo. O sea ambos, productor y cliente, al sentir que tranzan en un ambiente donde sus principios y valores son respectados, conciben un lazo de confianza a largo plazo.

Dimensión comportamental

En la dimensión comportamental, se desplaza la mirada al constructo de la racionalidad limitada. Esto se refiere a la capacidad de las empresas en recibir, almacenar, recuperar y procesar todas las informaciones disponibles. La racionalidad es limitada cuando se presentan fallas en el conocimiento de las alternativas, dudas al respecto de eventos exógenos y falta de habilidad para determinar consecuencias. Las categorías investigadas son: limitación cognitiva, oportunismo, incertidumbre ambiental y asimetría de las informaciones, presentadas más abajo junto con sus evidencias.

Limitación Cognitiva

La limitación cognitiva hace referencia a la capacidad de los elementos involucrados en el proceso, para utilizar todas las informaciones disponibles en beneficio de una elección personal o para un grupo.

En el sistema que está involucrado la Tienda Tierra Viva, se considera ineficiente el uso de la información. Es reconocido que existe y está disponible de distintas formas, pero ni la cooperativa que representa la tienda, ni la asociación de agricultores que representa a los productores, desarrolla un trabajo que aumente el conocimiento y el acceso a la información correcta. Todas las personas involucradas en este proceso aprenden empíricamente y por interés propio. Muchas veces, por no manejar las informaciones y herramientas adecuadamente, el resultado es la ineficiencia del sistema, produciendo problemas de producción:

> "Claro, hay un montón de factores, no solamente sobre el aumento y la disminución de la oferta y la demanda, tiene que ver también con que hay fenómenos que son externos a esto, que tiene que ver con la sequía, entonces, se les dificulta, y ven que tienen poco y venden poco y vez que vienen a Santiago con cuatro cosas y venden dos" (Entrevista Tienda Tierra Viva, 2015).

Esta dificultad surge también entre los productores de Ecoferia La Reina: "Entonces todo eso se lo he tenido que explicar con palitos, con manzanitas, porque no lo logran entender, de que esa cantidad de gente nosotros tenemos que sustentar" (Entrevista Ecoferia La Reina, 2015).

Además, la Tienda Tierra Viva admite que hay una dificultad para acceder a datos de los clientes, considerando lo referente a la divulgación de la información sobre cómo funciona el

canal, y también, en lo que se refiere a los conceptos de una agricultura orgánica, dado que no existen trabajadores dedicados a hacer esa tarea.

En relación a la categoría de limitación cognitiva, los datos entregan evidencias que hay una cierta dificultad de los productores para leer el entorno empresarial en que se manejan, así como utilizar las informaciones disponibles en beneficio de una elección personal o para un grupo.

Oportunismo

Oportunismo es la categoría que analiza la diversidad de interrelaciones que pueden darse en un ambiente donde las reglas no son claras o los incentivos de contratación son interpretados de formas distintas, debido a factores endógenos de cada contratante. Además, pueden generar un ventaja competitiva para las empresas que sepan utilizar las ventanas donde no hay reglas claras.

Se puede observar en el caso de Tienda Tierra Viva, que la ventaja competitiva está relacionada con el contacto directo con los productores, sin embargo, admiten que esta ventaja se ha debilitado a cada periodo de cosecha, ya que está aumentando el número de otros productores que no están asociados a la agrupación. Además, considera que los productos aún están direccionados a un nicho del mercado y son pocos los que están involucrados con las conciencia respecto al tipo de alimento a ser consumido.

Como nos cuentan:

> "Lo hemos pensado de todas las maneras. Y es complejo porque en el fondo, como nosotros no tuvimos en un principio las reglas claras del juego, imponer ahora reglas del juego nos parece que es muy peligroso. …. Entendemos que como no estuvieron las reglas del juego claras desde un principio, no la podemos imponer 3 años después" (Entrevista Tienda Tierra Viva, 2015).
>
> […]

"Creo que se ha individualizado el proceso de ser agroecólogo en este país y en el mercado. Yo creo que están cada vez más individualistas como productores. Yo quiero vender más que el otro." (Entrevista Tienda Tierra Viva, 2015).

Para el canal Ecoferia de la Reina es considerado una ventaja competitiva la cantidad de opciones que hay disponible en la feria, de acuerdo a lo informado:

> "Que sí, porque encuentra la gente la diversidad. En primer lugar, hay una diversidad de productos. O sea, que a mí me pasa que en el negocio la gente viene a comprar siete tipos de cosa, pero en la ecoferia tienes la gama, tienes detergente, tiene shampoo, jabón, pasta de dientes, ropa, calzones, pañales, ropa de guagua, " (Entrevista Ecoferia La Reina, 2015).

En relación a la categoría de oportunismo, se confirma parcialmente su ocurrencia en el mercado. Las reglas para producir los alimentos son claras; sin embargo, los incentivos de contratación son interpretados parcialmente por cada productor, dado que no hay un contrato que asegure la entrega de productos de forma explícita en los canales estudiados. Por otro lado, la ventaja competitiva es identificada por los canales como el contacto directo con los productores, o en el caso de la feria, con la variedad de productos disponibles para los consumidores en un

solo espacio. En el ANEXO L presentamos los extractos de las entrevista que evidencia las análisis anteriores.

Incertidumbre ambiental

Para esta categoría se analizan los disturbios exógenos que afectan a la transacción y determinan la legalidad del entorno empresarial.

Emporio La Otra Granjita relata que aunque el ambiente empresarial favorece a los canales de distribución grandes, en detrimento en otros países, ya es otra la realidad:

> "Vivimos en una sociedad de consumo y de rentabilidades, y ese concepto tiene que cambiar. Notamos ese cambio de forma muy gráfica en Europa, en donde el negocio retail prácticamente no existe, son pequeñas tiendas, las pequeñas panaderías, los negocios familiares las que abastecen" (Entrevista Emporio La Otra Granjita, 2014: 402 – 405).

Sigue su raciocinio al apuntar que:

> "… la cadena de supermercados impone precios, te impone condiciones de pago, te impone cantidades que tú tienes que ofertar, no te cubre ningún tipo de mermas, te obliga a hacer degustación de forma limpia, así que al final, te endeudas con el banco para sacar tu primer lote de producción, no te pagan a tiempo y no cumples con el banco. Y esta realidad yo creo que es la que viven muchos de los de América del Sur, no solamente en Chile" (Entrevista Emporio La Otra Granjita, 2014: 423 - 428).

Además, la certificación aún es un tema económico importante para los pequeños productores"…sacar el certificado de producto orgánico es muy caro y engorroso…, el invertir … en ese certificado es un costo que en muchos casos es el del 80% del costo total del producto" (Entrevista Emporio La Otra Granjita, 2014: 116 – 122). Se suma a esto que hay la utilización de la etiqueta de orgánicos en productos que no tienen certificación dado que la ley aun no esta reglamentada.

En el caso de los productores de Ecofeira La Reina, los productores tuvieron la preocupación de ubicar su producto en el mercado a mejor precio y a mejor calidad. Esto ocurrió como consecuencia de la divulgación de noticias con respecto a que la demanda por productos orgánicos había aumentado y que había necesidad de un mayor abastecimiento. Esta noticia fue divulgada en periódicos y programas de televisión, en diferentes momentos, y fue interpretada por los agricultores como un incentivo a producir una mayor cantidad.

El segundo factor del aumento de la individualidad, es resultado del aumento de los productores. Más agricultores están produciendo de forma orgánica o agroecológica, lo que aumenta respectivamente la oferta de productos en el mercado. Es así como mencionan que:

> "…Tenemos que mejorar nuestros productos en primer lugar, mejorar nuestros productos y mejorar nuestros precios" (Entrevista Tienda Tierra Viva, 2015).

Datos entregados por Tienda Tierra Viva indican hay la necesidad de fortalecer y no empobrecer a los productores para que no haga un "desencanto " de los productores. Reconocen que es necesario fortalecer el vinculo entre el productor y el consumidor. Además, no existe un

sistema de contracto que garantice los acuerdos entre los distintos elementos del sistema productivo. Los arreglos son informales dado pelos contactos que cada agricultor tiene con otros en un sistema personal de ajustes de necesidades:

"En general la A… que es la que nos trae la mayor cantidad de productos es con la que trabajamos en conjunto y ella me dice: oye hay un productor que tiene esto. Ah, ya, contáctalo." (Entrevista Tienda Tierra Viva, 2015).

Por otro lado la asociación de agricultores orgánicos de Chile relata junto al gobierno se han creado mesas de trabajo , pero nada muy concreto. Apunta que en:

> "una reunión que nosotros tuvimos hace seis o siete meses atrás" [año 2015], el ministro instó a que los diversos jugadores orgánicos de Chile, de que el gobierno está tremendamente interesado en darle fuerza a la producción sustentable. Sin embargo la fundación orgánica de Chile ha tratado de juntarlas, "pero nadie se entusiasma" (Entrevista AAOCH, 2015).

La misma asociación identifica que tiene un poder de lobby junto a los distintos elementos políticos involucrados en el sistema sin embargo consideran el "desarrollo orgánico en Chile es lo más cercano a cero" (Entrevista AAOCH, 2015). Argumentan que mismo los consumidores con mayor nivel educacional no entiende el concepto de alimentos orgánico. En el ANEXO M presentamos los extractos de las entrevista que evidencia las análisis anteriores.

En relación a la categoría de incertidumbre ambiental, donde se analizan los disturbios exógenos que afectan a la transacción y determinan la legalidad del entorno empresarial, se relata una cierta dificultad en la maduración del sistema como un todo. De forma general, el ambiente

empresarial favorece a los grandes canales de distribución. Además, la certificación es una exigencia para los productores que impacta en sus costos, ya que posee un valor alto para adquirir.

La divulgación en la prensa de un aumento en el consumo de alimentos sustentables, también es un factor que impacta en el ambiente de negocios, dado que generaliza informaciones, sin datos analizados por alguna institución, lo que genera una expectativa equivocada, tanto en los productores como en los consumidores.

De igual importancia para la incertidumbre ambiental es la idiosincrasia empresarial, que valora las acciones individuales de aumento de lucro, en detrimento de acciones de diversificación del ambiente empresarial que beneficiaría a todos involucrados en las transacciones.

De la misma manera, la falta de contratos de vinculación entre los proveedores y los canales hace que el ambiente sea incierto y las relaciones no se mantengan a lo largo de un periodo. No hay contratos, vínculos de ganancias para ambos jugadores.

Asimetría de informaciones

Asimetría de Informaciones se refiera a la categoría que considera que las informaciones están disponibles y claras para todos los contratantes. Se pueden obtener a través de relaciones personales entre las diferentes partes involucradas como es evidente en la siguiente información:

> “Porque yo sé a quién tengo trabajando conmigo, yo verifico. A mí lo que me ayuda mucho es que estoy…en las dos partes, las dos cosas que dan... Soy amiga de H, el certificador de…, yo al tiro “oye H que sabes de esto” y el “OK, te lo voy a averiguar” […] Con el SAG, con el A, yo llamo al A y ahí está todo, entonces no tengo que estar buscando” (Entrevista Ecoferia La Reina, 2015).

La agremiación de agricultura orgánica identifica así el escenario:

> “Por incapacidad, porque está muy atrasado en tecnología, porque no tiene los datos de lo que está pasando en Chile, no tiene información y esta información ya es de hace unos años, no tiene la tecnología ni la capacidad técnica para avanzar en el desarrollo o en entregar información valedera a los usuarios” (Entrevista AAOCH, 2015).

En relación a la categoría de asimetría de las informaciones, la que considera que las informaciones están disponibles y claras para todos los contratantes, se puedo observar que la información aún es algo que está disponible de forma incompleta.

Los contactos personales son valorados, y entregan evidencias de que es mas fácil obtener información de manera informal con su red de contactos. Sin embargo, es apropiado destacar, que los sectores que detiene la información las pueden brindar a cualquiera que sepa cómo acceder a ellos.

También se identifica una idea de mantener un nivel de protección a la información y no divulgar de forma transparente a todos los interesados. Por otra parte, las informaciones que están disponibles, son asimétricas para los productores que exportan, en detrimento de los

pequeños que entregan sus productos para el mercado interno. Dado que el mercado internacional ya posee reglas institucionalizadas y procedimientos comerciales bajo sistemas de contratos predeterminados. En el ANEXO N presentamos los extractos de las entrevista que evidencia las análisis anteriores.

Resumen de las evidencias – Proposición 2

Como resultado de los datos presentados, es evidente que la segunda proposición, que se refiere a la existencia de los costos de transacción específicos para comercializar y distribuir alimentos sustentables, se confirma. Es decir, hay costos mercadológicos diferentes para considerar al momento de razonar acerca de la distribución de alimentos sustentables, ya sea en la conformación de los distintos activos específicos que son necesarios para la transacción, o en los comportamientos encontrados en el ambiente empresarial e institucional, los que incentivan al desarrollo de diferentes estructuras mercadológicas. También es evidente que hay una profunda interrelación entre cada una de las categorías, las que estudiadas por separado limitan la interpretación del ambiente, sin embargo, cuando son observadas en una red, se conectan y aportan explicaciones importantes para el sistema.

En la categoría de especificidad física, las evidencias demuestran un canal poco equipado. Presentan bajos activos físicos, tanto para transporte como para almacenamiento. Sin embargo, ellos apuntan a la necesidad de optimizar la estructura, a través de implementación de equipos de trabajo adecuados a los procesos de distribución.

De igual importancia es lo que se refiere a la pérdida de valor de los equipos. La ley de alimentos sustentables expresa que deben estar almacenados, así como expuestos en espacios separados de los alimentos convencionales. Tal característica indica una pérdida de valor en los equipamientos que no pueden ser utilizados para otros procesos productivos.

En la categoría de especificidad de las locaciones, todas las evidencias apuntan a la importancia de la proximidad; tanto del productor que viene a entregar sus productos hacia el punto de venta, así como el consumidor. Sin embargo, es importante notar, que en el caso de la Ecoferia La Reina, los clientes y los productores vienen desde distintos puntos geográficos a realizar sus transacciones.

En la categoría de especificidad temporal, las evidencias apuntan a una preocupación en lo que se refiere a la perecibilidad y el tamaño de las porciones de cada alimento. Hay una preocupación en ampliar el abanico de productos e incentivar a los agricultores a diversificar su producción y así agregar valor al mix de productos ofrecidos en los canales.

En la categoría de especificidad capital humano, queda implícito que por parte de los productores hay un conocimiento adecuado de las técnicas productivas, pero no saben y no poseen conocimientos que ayuden a mejorar la comercialización y la distribución de sus productos. De hecho, la temporalidad de la producción no es aprovechada de forma adecuada, provocando muchas veces la pérdida de productos o la falta de oferta, una vez que los productores no saben técnicas de transformación y embalajes adecuados.

En relación a los consumidores, existen aún vacíos de conocimiento sobre los conceptos, procedimientos y disponibilidad de los alimentos sustentables, lo que hace necesario ampliar la comunicación desde el canal hacia sus clientes.

En la categoría de especificidad tecnológica, las evidencias indican que está muy limitada su utilización en los casos estudiados. No existe una plataforma para gestión del proceso

productivo, o un *software* que promueva un servicio de entrega de alimentos. *Stocks*, ventas y despachos, son gestionados a través de planillas simples, examinadas por apenas una persona que hace los controles manualmente. Los productores aún no poseen acceso a internet, y cuando necesitan utilizar esta tecnología, requieren la ayuda de terceros y algunos hasta necesitan moverse del local de producción para el centro urbano. La interfaz tecnológica para los clientes tampoco es la más adecuada. Aunque poseen, utilizan la internet a través de páginas web, las informaciones no son claras y o no están actualizadas.

En la categoría de especificidad de la marca, las evidencias indican que la marca del canal es reconocida en su contexto. Sin embargo, fuera del ambiente no hay una identificación representativa de la marca. Son pocas las acciones de promoción de los productos o del canal, Normalmente oriunda de materiales de divulgación, relacionada a programas de gobierno. No hay utilización de embalaje personalizado que sea relacionada con la personalidad o la cultura del canal.

En la categoría de confianza comercial, la frecuencia de las transacciones comerciales, así como la regularidad, son identificadas como algo significativo para el sistema. En una punta están los productores que necesitan mantener el flujo de venta de sus productos a través del tiempo, para garantizar una sustentabilidad para la producción agraria. En la otra punta, está el cliente, que demanda informaciones confiables del producto que consume, solicita información del proceso productivo y está dispuesto a pagar un sobreprecio por la gestión sustentable de la producción.

También es importante para productores y clientes que exista un sistema de certificación que garantice el origen de los productos, su procesamiento, embalaje y formato de comercialización. Estas acciones son parte de la legitimación de las relaciones comerciales.

A partir de la suma de estos factores, se desarrollan un tercer componente singular en este ambiente: relaciones repetidas a lo largo del tiempo. O sea, ambos, productor y cliente, al sentir que tranzan en un ambiente donde sus principios y valores son respectados, conciben un lazo de confianza a largo plazo.

En la categoría de limitación cognitiva, los datos entregan evidencias que hay una cierta dificultad de los productores para leer el entorno empresarial en que se manejan, así como utilizar todas las informaciones disponibles en beneficio de una elección personal o para un grupo.

En la categoría de oportunismo, se confirma parcialmente su ocurrencia en el mercado. Las reglas para producir los alimentos son claras, sin embargo, los incentivos de contratación son interpretados parcialmente por cada productor, dado que no hay un contrato que asegure la entrega de productos, de forma explícita en los canales estudiados.

Por otro lado, una ventaja competitiva identificada por los canales, es el contacto directo con los productores; o en el caso de la feria, con la variedad de productos disponibles para los consumidores en un solo espacio.

En la categoría de incertidumbre ambiental, donde se analizan los disturbios exógenos que afectan a la transacción y determinan la legalidad del entorno empresarial, se relata una cierta dificultad en la maduración del sistema como un todo. De forma general, el ambiente empresarial favorece a los grandes canales de distribución. Además, la certificación es una exigencia para los productores que impacta en sus costos, ya que posee un valor alto para adquirir.

La divulgación en la prensa de un aumento en el consumo de alimentos sustentables, también es un factor que impacta en el ambiente de negocios, dado que generaliza informaciones, sin datos analizados por alguna institución, lo que genera una expectativa equivoca, tanto en los productores como en los consumidores.

De igual importancia para la incertidumbre ambiental es la idiosincrasia empresarial, la que valora las acciones individuales de aumento de lucro, en detrimento de acciones de diversificación del ambiente empresarial que beneficiaría a todos involucrados en las transacciones.

Reforzando el tema de la falta de contratos de vinculación entre los proveedores y los canales, esto hace que el ambiente sea incierto y las relaciones no se mantengan a lo largo de un periodo, ya que no hay contratos que generen vínculos de ganancias para ambos los jugadores.

En la categoría de asimetría de las informaciones, que considera que las informaciones están disponibles y claras para todos los contratantes, se pudo observar que la información aún está disponible de forma incompleta.

Los contactos personales son valorados y entregan evidencias de que es mas fácil obtener información de manera informal con su red de contactos. Sin embargo, es apropiado destacar que los sectores que detiene la información las pueden brindar a cualquiera que sepa cómo acceder a ellos.

También se identifica una idea de mantener un nivel de protección a las informaciones y no divulgar de forma transparente a todos los interesados. Por otra parte, las informaciones que están disponibles, son asimétricas para los productores que exportan en detrimento de los pequeños que entregan sus productos para el mercado interno. Dado que el mercado internacional ya posee reglas institucionalizadas y procedimientos comerciales bajo sistemas de contratos predeterminados.

Si no se dan tales condiciones, es poco probable que se desarrollen canales de distribución que reconozcan las demandas del mercado. Los costos de transacción son elementos importantes del sistema de comercio, ya que cuando no son reconocidos en sus detalles, pueden afectar el funcionamiento de todo el sistema.

Análisis de la preposición 3: Tipología del canal

La tercera proposición asevera que la utilización de los circuitos cortos en mercados incipientes es la solución espontánea para distribuir alimentos sustentables, dado que son congruentes con el modelo de costo de cambio.

La tipología del canal es una característica importante para la operación de comercialización. Para el comercio de alimentos sustentables, una opción es la tipología de canales cortos de comercialización. Una clasificación de los mismos identifica diez categorías, presentadas anteriormente (capitulo 1). En los casos estudiados, se identificó que para Emporio La Otra Granjita la clasificación es tienda especializada; la Tienda Tierra Viva es asociaciones de productores y consumidores; y la Ecoferia de La Reina es comercialización directa en puntos de venta organizados.

Las instituciones gubernamentales señalan que, en relación a los canales de comercialización, no tienen ningún rol, solo el de fiscalización (Entrevista SAG: 2015). Al mismo tiempo ve como un espacio embrionario que aún se relaciona primordialmente con canales cortos o directos. El SAG presenta un ejemplo de un canal nuevo para ilustrar tal afirmación:

> "Huellas Verdes es un caso súper interesante porque ha trabajado el tema de los canales directos y del consumo responsable… no están certificados orgánicos ... Siempre hablan de productos que

están en producción limpia o producción siguiendo los principios de la agricultura orgánica, ellos nunca hablan de productos orgánicos…. (Entrevista SAG, 2015).

Evidencias de la tipología del canal

Los canales cortos de comercialización para este estudio fueron analizados desde el punto de vista de una tipología presentada anteriormente, y clasificados a partir de del punto de vista de los casos de estudio.

Tienda especializada

La tipología del canal Emporio La Otra Granjita es clasificada como *Tienda especializada*, dado que se trata de comercios donde se adquieren productos ecológicos, tradicionales, artesanales, locales, saludables, entre otros:

> "Para mí, esto es un almacén, y si queremos llegar a un castellano más puro, el negocio que yo tengo es un emporio. En castellano significa un negocio que vende alimentos de buena calidad, atendido por sus dueños y en las cantidades que el cliente requiere" (Entrevista Emporio La Otra Granjita, 2014).

Este canal se caracteriza por estar abierto a todo tipo de clientes y sus propietarios asumen funciones de participación y co-responsabilidad en el seno de estas iniciativas, siendo la tienda un punto de encuentro entre distintas personas con intereses variados. Es el caso de clientes que buscan productos orgánicos por el tema de la sustentabilidad de los alimentos o también pueden ser clientes con necesidades especiales en términos de alimentos: sin lactosa, o sin gluten.

“En donde la garantía del producto que tú compras está dada por la confianza que te inspira el dueño, no el vendedor, el dueño […] Ese concepto que es propio de mi familia, SERCOTEC me quiso apoyar fuertemente para que yo logre franquiciarlo y establecer este tipo de negocios a lo largo de Santiago, en 20, 30 lugares distintos.” (Entrevista Emporio La Otra Granjita, 2014: 324 - 326).

Tiene un espacio físico pequeño, localizado en barrios que los clientes normalmente son los vecinos que visitan la tienda caminando o vienen por indicación de otros clientes. La estructura es sencilla y facilita que los clientes tengan acceso a los productos fácilmente. Tiene una dinámica de antiguos almacenes, donde muchos productos se venden a granel (de acuerdo a la necesidad del cliente), están en cajas o anaqueles rústicos.

“Los valores de la empresa es trabajar con honestidad, buscar exactamente el producto que necesite el cliente, en realidad, satisfacer las necesidades del cliente. …filtrado en frio etc., no sé, aunque sea el más caro. Le presento un abanico de posibilidades y ella lo escoge” (Entrevista Emporio La Otra Granjita, 2014: 340 353).

La gestión del negocio es realizada por los propios propietarios o miembros de la familia. Y la afirmación del propietario confirma tales características:

“Este negocio ,yo no concibo que esté atendido por un empleado, no lo concibo. Porque ahí se diluyen las responsabilidades. ¡Y es eso!” (Entrevista Emporio La Otra Granjita, 2014: 328 - 329).

En relación a la categoría de canales cortos tienda especializada, las evidencias del canal Emporio La Otra Granjita demuestran que se trata de un comercio donde se adquieren productos diferenciados.

Asociaciones de consumidores y productores

El otro caso estudiado, Tienda Tierra Viva, se clasificada en la tipología de *Asociaciones de productores y consumidores:*

“Los agricultores en el año 92 se congregaron en Santiago, buscaron un canal de comercialización y armaron una sociedad comercial y esto era una tienda, donde cualquier persona podía acceder a estos productos. Y eso funcionó hasta el año 2011. Después del 2011 se tornó Tierra Viva Limitada. Una sociedad comercial que es una empresa comercializadora de productos orgánicos” (Entrevista Tienda Tierra Viva, 2014: 29- 32).

En Tienda Tierra Viva la opción por este tipo de distribución fue determinada por el propio contexto donde la cooperativa está inserta. En el inicio, la necesidad de los productores de vender sus productos en la ciudad llevó a la creación de la asociación de productores. Se trata de espacios que favorecen el intercambio entre productores y clientes, donde se genera un contexto adecuado para que se produzcan intercambios de productos de forma directa.

La evolución hacia una cooperativa de distribución ocurrió para que hubiera una adaptación a la nueva configuración de mercado, ya que nuevos canales empezaron a surgir y había una necesidad de adaptarse. Dada la crisis económica, en el año 2011, hubo una reestructuración en la agrupación para poder continuar con el modelo original. La crisis se generó porque empezó aumentar la oferta de productos orgánicos en Chile. La Cooperativa funciona bajo un sistema de socios y a través de una cuota de 30.000 pesos chilenos, pagados una sola vez, los clientes se hacen socios de la tienda y pueden acceder al sistema de pedidos ofrecidos.

En relación a la categoría de canales cortos asociaciones de consumidores y productores, la evidencia demuestra que la Tienda Tierra Viva es identificada bajo el concepto de asociaciones legalmente constituidas dedicadas principalmente a la educación y promoción de circuitos cortos de comercialización. A veces esta es su principal finalidad; a veces lo es de forma secundaria. Esta asociación asume la distribución de productos entre sus socios,

contactando con productores de forma directa y poniendo en marcha otros emprendimientos destinados al autoabastecimiento, como la búsqueda de otros proveedores para la tienda.

Comercialización directa en puntos de venta organizados

En el caso de la Ecoferia La Reina, se puede clasificar como comercialización directa en puntos de venta organizados. Conforme lo definen sus asociados, la Ecoferia es una asociación gremial de agricultores orgánicos, de ecoferiantes de La Reina.

"La Ecoferia de La Reina es una iniciativa privada que funciona dentro de un recinto municipal en la Corporación Aldea del Encuentro en la comuna de La Reina. Se trata de una feria semanal que ofrece productos orgánicos, biodinámicos y naturales cultivados sin ningún tipo de químico ni agro tóxicos, y en la mayoría de los casos, ofrecidos directamente por sus productores" (Entrevista Ecoferia La Reina, 2015).

Además, su formación se dio por una oportunidad y por una necesidad al mismo tiempo que se formaron en el espacio físico en la comuna de la Reina.

En la relación a la categoría de canales cortos de comercialización directa en puntos de venta organizados, se encontraron evidencias de que la Ecoferia de La Reina es un espacio gestionado de forma colectiva, donde se ofrecen productos de forma directa o constituyéndose este punto en el único intermediario. Sus referencias son divulgar este formato en otros locales de la ciudad y mantener la comercialización a través de ferias. Se trata de un mercado oficial. Evidencias se encuentran en el ANEXO O.

Resumen de las evidencias – Proposición 3

Como resultado de los análisis de la tipología, para los tres casos investigados, quedó en evidencia que un canal corto es una opción que facilita la distribución y el comercio de los

alimentos sustentables. Los datos encontrados, a través del análisis de opciones, y además de las afirmaciones de los distintos elementos del sistema productivo, entregan las evidencias de que los canales que se lograron mantener y estabilizar, poseen relaciones próximas con clientes.

En relación a la categoría de canales cortos tienda especializada, las evidencias del canal Emporio La Otra Granjita demuestran que se trata de un comercio donde se adquieren productos diferenciados. Está abierto al público en general y los propietarios y trabajadores de esta tienda asumen funciones de participación y co-responsabilidad en el vínculo entre productores y consumidores, siendo la tienda un punto de encuentro entre estas y el público en general.

En relación a la categoría de canales cortos asociaciones de consumidores y productores, la evidencia demuestra que la Tienda Tierra Viva es identificada bajo el concepto de asociaciones legalmente constituidas, dedicadas principalmente a la educación y promoción de circuitos cortos de comercialización. A veces esta es su principal finalidad; a veces lo es de forma secundaria. Esta asociación asume la distribución de productos entre sus socios, contactando con productores de forma directa y poniendo en marcha otros emprendimientos destinados al autoabastecimiento, como la búsqueda de otros proveedores para la tienda.

En la relación a la categoría de canales cortos de comercialización directa en puntos de venta organizados, se encontraron evidencias de que la Ecoferia de La Reina es un espacio gestionados de forma colectiva, donde se ofrecen productos de forma directa o constituyéndose este punto en el único intermediario. Sus referencias son divulgar este formato en otros locales de la ciudad y mantener la comercialización a través de ferias. Se trata de un mercado oficial.

Además, la proximidad con los productores también es una característica importante en este negocio. Uno de los casos es que son los mismos productores quienes hacen la venta de sus alimentos. En otro caso, es a través de una asociación de productores que identifican la oportunidad de hacer un canal más amigable a las partes interesadas. Y finalmente, el último caso, es el que vende alimentos ya procesados, logrando hacer acuerdos directos con muchos de los productores de los ítems disponibles en sus anaqueles.

Discusión

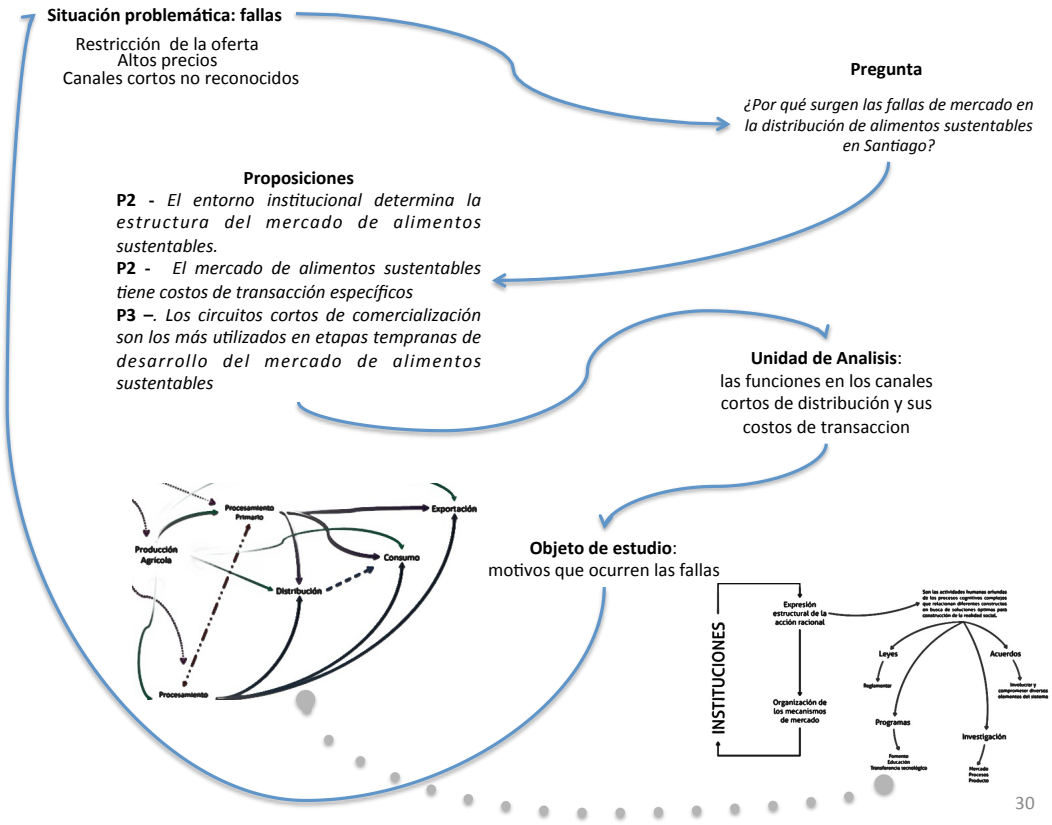
Para dar suporte a la discusión es importante refrendar la situación problemática que llevo a que al desarrollo de esta investigación. A través de la figura abajo se entrega una visión amplia de la problemática.

El inicio de la investigación se pudo identificar fallas en el mercado de distribución de alimentos sustentables. Primero, fue indicado que el tipo de configuración que se produce en un determinado entorno institucional puede originar *fallas en el mercado de alimentos sustentables*.

La primera falla es la restricción de oferta en el mercado, ya que son pocas las opciones de productos o canales a disposición del cliente. Otra falla, que es consecuencia de la primera, son los altos precios. Al fin, en relación también con la falla anterior, los canales de comercialización cortos nuevos no son reconocidos por los clientes como organizaciones seguras para hacer transacciones como corresponde a la prácticas de comercio sustentable.

Considerando estas fallas surgió la pregunta: ¿Por qué ocurren? Es así que se inicia la discusión, utilizando los constructos teóricos para identificar posibles respuestas que emergieron en el transcurrir de la investigación.

Figura 12. Situación problemática investigada



Fuente: Elaboración propia

Después de la pregunta se camino en dirección a propuestas de respuestas a través del diseño de las proposiciones. Así mismo fue posible avanzar hacia la determinación de las unidad de análisis que permiten definir los limites del caso para diferéncialos de su contexto, además

sitúan los resultados constituyendo los limites de la argumentación. Luego adelante en el proceso de investigación ya fue posible vislumbrar el objeto de estudio que se esta analizando. *A priori* el objeto de estudio de las ciencias sociales es la análisis de la realidad en un período dado considerando el tiempo, el espacio, los agentes y sus actividades interrelacionadas. Es así que aquí se limito tal objeto a los motivos que generan las fallas.

Terminada la etapa de contrastación de los datos, fue posible ratificar la primera proposición, la que plantea que el entorno institucional, que da soporte al sistema de comercio de alimentos sustentables, influye en los mecanismos que determinan las condiciones apropiadas para el desempeño del mercado. De esta forma, confirma la segunda proposición, la que asevera que existen costos de transacción específicos para comercializar y distribuir alimentos sustentables, los que son desconocidos por los distintos integrantes del sistema. Y además, confirma la tercera proposición, donde se asevera que la utilización de los circuitos cortos en mercados incipientes es la solución espontánea para distribuir alimentos sustentables, dado que son congruentes con el modelo de costo de cambio.

A su vez, la teoría institucional, la teoría de los costos de transacción, así como la tipología de los canales cortos de comercialización para alimentos sustentables, que han servido de base para la formulación de las proposiciones, presentarán respuestas a las indagaciones acerca del motivo por el que ocurren las fallas de mercado.

La institucionalidad y los alimentos sustentables

Reflexionando, primero, que el concepto de alimentación sustentable involucra todos los niveles de producción, transporte y comercialización; y segundo, que mundialmente, aún no existe un consenso acerca de las diferentes variables involucradas en este sistema, se puede afirmar que tales factores significan limitaciones para que los estados y gobiernos propongan leyes y normas para su funcionamiento, así como también, el que las empresas encuentren un espacio empresarial amigable para sus actividades.

Mirado desde estas relaciones, se deduce que las acciones racionales, efectuadas por el entorno institucional chileno organizan el mercado, o sea, legitiman el mercado y producen un impacto en la conformación del comercio y de la distribución. Esto se debe a las distintas acciones que las instituciones fomentan para que las relaciones sean dinámicas y atiendan las demandas sociales.

Una de la acciones institucionales, se refiere a determinar las reglas del juego. De ellas depende que los jugadores puedan entender cómo comportase, mientras actúan en el contexto de comercio y distribución. Además, el juez del juego ya está determinado en el entorno institucional chileno.

Sin embargo, la legitimización también hace hincapié que tales reglas se ramifiquen en el sistema, hasta que lleguen a todos los elementos involucrados. En este punto se observan acciones incipientes en relación a las instituciones gubernamental, presentándose aún de forma muy débil.

Se percibe que para algunas actividades aún no hay claridad de cómo comportarse en este juego y los jugadores eligen acciones de forma intuitiva. Un ejemplo de lo mencionado, es la ley de las etiquetas, que debe reglamentar las informaciones disponibles en la misma.

Si por un lado, las leyes están dadas, por otro, aún son débiles los acuerdos y programas interinstitucionales. Las partes no han logrado sintonizar una misma directriz sustentable. Está en la política nacional, está en la secretaria de agricultura, está en una comisión de agricultura orgánica, sin embargo, aún no está en el discurso o en las acciones racionales de las otras instituciones. Incluso, lo más débil es lo que entrega la investigación y capacitación al sistema, para que él mismo logre dar un salto a otra dimensión. En lo que se refiere a acuerdos y programas, por ejemplo, el gobierno podría hacer uso de su poder de compra para mejorar productos y servicios adquiridos y resolver problemas que el mercado no ha logrado atender.

Las soluciones óptimas encontradas por las partes privadas aún son de sobrevivencia de mercado. El aumento de jugadores (productores o distribuidores) es visto como un problema. Si aumenta la producción, aumenta la oferta, y esta oferta es de los mismos productos, competiendo por los mismos clientes. Si aumentan los canales, es un problema porque otros, incluso más antiguos y reconocidos en el mercado, se vuelven pequeños y disminuyen sus transacciones comerciales. Es evidente que como el entorno no provee la capacitación y la investigación, las partes no encuentran soluciones empresariales para sus problemas de distribución.

Como parte de este mismo tema, la transferencia de tecnología (investigación, educación y capacitación), puede tener origen en proposiciones gubernamentales, no solamente

en el sentido de que el gobierno subsidia a las empresas en las investigaciones tecnológicas, lo que también es una práctica conocida, sino que también en el desarrollo de programas de investigación y aumento de mercados sustentables que interesen al bienestar social.

Así mismo la creciente preocupación por la calidad ambiental lleva al sistema a la búsqueda de alternativas tecnológicas que contribuyan al desarrollo económico de forma sustentable. Esto es alcanzado mediante la minimización de los impactos negativos potenciales de sus productos y operaciones en la sociedad a través de modelos de gestión, proceso, perfeccionamiento de mano de obra, sustitución de insumos, reducción de residuos y racionalización del consumo de recursos naturales, invirtiendo en soluciones tecnológicas que, además del compromiso con la economía y mejoría de la competitividad y de la calidad de vida, incorporen aspectos socio ambientales. Esa responsabilidad implica un compromiso institucional en colocar la capacidad administrativa para contribuir en la solución de los innumerables problemas socioambientales que se acumulan peligrosamente en las últimas décadas.

También es importante indicar las cuestiones de la producción agrícola del país. Los movimientos políticos y legales del país son de extremo valor. Factores como el apoyo a la producción agrícola, incentivos fiscales para insumos, semillas y los equipamientos de producción serán claves para la competitividad del negocio, lo que se refleja en la capacidad productiva de alimentos sustentables.

Las normas son la base de la construcción de credibilidad y confianza. Confianza del productor en el sistema que encontrará espacio para su producto y será valorado como tal.

Credibilidad aportada por el entorno que valida las reglas, fiscaliza y fomenta la investigación. Los órganos gubernamentales buscan la reglamentación y fiscalización de los productos para asegurar las normas establecidas. Las normas legales son indispensables para ordenar y tornar transparentes las reglas de mercado, así como posibilitar la fiscalización de los productos

De igual importancia son las acciones políticas de asociaciones civiles que empujan la institucionalidad, a través de grupos organizados de consumidores que influencian en la adquisición de un producto y en la elección de una marca. La influencia de estos grupos se hace palpable en teorías de comportamiento de los consumidores y sus relaciones con la sociedad.

En consecuencia, de todas las evidencia discutidas, se infiere que el grado de organización del entorno institucional produce un impacto en la conformación de los canales de distribución, ya sea en el tipo de canal, en su relación con los proveedores o clientes, o por su mantención en el mercado y ampliación. Esto se debe a las distintas acciones que las instituciones pueden fomentar para que las relaciones sean dinámicas y atiendan las demandas sociales. Sin embargo, esto es evidente en los casos donde se identifica la falta de ramificación de las leyes hacia los agentes, las que a su vez, no se extienden a un ambiente técnico estructurado. La conformación de este último, posibilita las integraciones en el sistema, porque es la técnica la que hace los canales funcionar, en último grado.

Costos de transacción y alimentos sustentables

El argumento teórico que soporta esta investigación, indica que las actividades de intercambio comercial generan costos de transacción específicos en las operaciones de planear,

adaptar y fiscalizar tal intercambio. Estas operaciones, fueron analizadas, primero, bajo la dimensión de la transacción, que se refiere a cómo y dónde se realizan las transacciones comerciales. Y segundo, de acuerdo a la dimensión comportamental, que hace constancia en cómo las empresas interpretan el ambiente, de acuerdo a los arreglos sociales.

Los alimentos sustentables exigen activos específicos, ya sea en su producción, en el transporte, en el almacenamiento, en los embalajes, en tecnologías de transformación o para su disposición en anaqueles para los consumidores. Esta especificidad en determinados rubros es costosa.

Los alimentos orgánicos, por ejemplo, poseen un especificad fuerte en diferentes indicaciones, lo que cambia los costos de producción y los costos de negociación, ambos componentes de los costos de transacción. Con esto nos referimos al recurso tierra, donde son necesarios tiempos diferentes de manejo, así como los insumos para la producción. Luego, dadas tales características productivas, la cosecha y el almacenaje necesitan de condiciones individualizadas de manejo. Además, la característica del alimento producido determina cuán costosa será su implantación. Un frutal de palta orgánica es un activo específico más caro que un huerto de espinacas, por ejemplo.

Otro punto de los activos fiscos se refiere al acondicionamiento para transporte y los envases en los que se dispone el producto para el consumidor. La ley determina espacios específicos, por separado, para transportar alimentos orgánicos, que no se pueden mezclar con otros productos para que no ocurra contaminación cruzada. En relación a los envases, se

consideran los materiales que los componen y, en las etiquetas, se añade el contenido de la información presentada así como los sellos de certificación y reconocimiento de los procesos productivos. Mientras más necesidad de estandarización, más especifico son estos costos. En el caso de alimentos orgánicos, como verduras o frutas, que se venden en supermercados, es necesario un espacio exclusivo, dado el mismo motivo de contaminación cruzada.

En lo que se refiere a la duración del producto también es un costo de transacción significativo para los alimentos sustentables. Desde la cosecha hasta la mesa del consumidor, el espacio de tiempo es más bajo que de la agricultura convencional, por lo que la ubicación, el transporte y la oferta necesitan ocurrir en un corto espacio de tiempo. Por consiguiente, la estructura del canal tiene que responder rápidamente a la entrega cuando se trata de alimentos sin transformación. Además, la exposición de alimentos en espacios inhóspitos causa prejuicio al producto final. Para el caso de productos transformados, también es más bajo el periodo de validez del producto, dado que para estos productos se utilizan diferentes tipos de elementos y así mantenerlos a lo largo del tiempo. La pérdida que ocurre por no vender en el pequeño espacio de tiempo de vida de estos productos, en valores absolutos, producen más impacto en la cadena productiva. Esto se debe a que no se producen muchas unidades en un lote de transformación. Las escalas para este tipo de alimento son diferentes.

De igual importancia son los conocimientos específicos del capital humano involucrado en el sistema de comercio. Anteriormente, se destacó que en Chile aún es incipiente la transferencia de tecnología, así como los programas de enseñanza y de preparación profesional. Aparte, de los mismos agricultores que poseen una capacitación específica para la producción

sustentable, también existe el caso de comerciantes que dominan el concepto de alimentos sustentables y sus similitudes o diferencias en relación a otros productos. Está evidenciado en la investigación, que los dueños o los productores son los responsables por aportar confianza a la transacción. Si falta capacidad para entregar la información correcta, hay un prejuicio en el canal.

En relación a la tecnología necesaria para que el canal se desarrolle, aún es poco utilizada. No se manipula ningún *software* de gestión de demanda o de oferta. En otros mercados, donde el canal posee una estructura más robusta, las plataformas en internet son utilizadas para hacer gestión de la demanda, economizando así, costos de transporte, embalaje y mano de obra en la cosecha del producto, por ejemplo.

La misma tecnología asociada a programas de marketing puede aumentar la presencia de las marcas de alimentos sustentables, así como dar a conocer los canales para los públicos interesados, aumentando la confianza comercial de las partes involucradas. En este requisito, la acción es baja. Tanto en la feria como en las tiendas, no hay un trabajo de fijar la marca frente a los consumidores. La frecuencia de las transacciones necesita ser monitoreadas, para que, una vez apropiados de estas informaciones, sea posible implementar nuevas líneas de productos o acciones de educación y concientización del consumidor.

Otro punto que es consecuencia de la no transferencia de tecnología y de la no educación para el comercio, es que el entendimiento del contexto es difícil para las partes involucradas en el intercambio. Si hay poco conocimiento de herramientas de gestión del

comercio, el ambiente de negocios queda disponible al oportunismo de las empresas capaces de decodificar la demanda y la oferta. Con pocos conocedores, el mercado queda restricto, el cliente con informaciones sesgadas; y el productor, cerrado en su espacio productivo, ensimismado de los problemas inherentes a la producción. Este contexto no es amigable a la innovación ni a la investigación, dado que no se encuentra utilidad en tales actividades.

Además, la incertidumbre en relación al ambiente de negocios, el acceso escaso a informaciones primordiales para la determinación de estrategias de comercio, lleva a que la estructura del mercado se restrinja a pequeños nichos de mercado. Pero estos nichos no ocurren por el concepto de marketing, que se apoya en la diferenciación, mas sí en el concepto cultural que lleva a las empresas a que se instalen en ambientes que aporten significado y apoyo para sus negocios. Donde ellas se sientan seguras. Un ejemplo se puede observar en el caso de la Ecoferia de la Reina, que está ubicada físicamente en un barrio con características culturales de apoyo a la diversidad y con aspectos ambientales y sociales preponderantes.

Si estos alimentos sustentables fueran solamente un nicho de mercado, con márgenes de ganancias de hasta 50% en los precios de venta, tal feria tendría que estar en otro barrio o comuna, que económicamente brindase soporte a sus intercambios. Sin embargo, Ecofeira esta ubicada en un barrio con características culturales de apoyo a la diversidad y con aspectos ambientales y sociales preponderantes.

Finalmente, se quiere enfatizar que los costos de producción (tierra, trabajo y capital), para transformar un producto alimenticio en un bien de consumo, tiene que integrar los costos de

negociación, los que son decisivos en la estructura de comercio. Si consideramos que la utilidad de un bien o producto es propia de los diversos atributos que lo componen; que el valor del cambio hace hincapié en el valor de los diferentes atributos; y si tales atributos que son dependientes de las informaciones provenientes de los atributos, de los consumidores, de la distribución, de los productores y de los procesos productivos, deducimos que la posibilidad de una asimetría de informaciones y una función conductual son pertinentes al sistema de comercio.

A razón de todos estos factores, es adecuado decir que los costos de transacción en el mercado de alimentos sustentables en Santiago poseen un peso importante en la configuración del canal. Principalmente, en lo que se refiere a la disminuir la incertidumbre de las transacciones y entrega de informaciones y conocimientos técnicos adecuados.

Dado los factos encontrados en la investigación, queda plasmado que el conocimiento de los costos de transacción es limitado para los agentes del sistema, consecuentemente, ocurren fallas de operación en los procesos de distribución.

Circuitos cortos de distribución y alimentos sustentables

Los negocios de comercio de alimentos orgánicos, en sistemas poco estructurados institucionalmente o incipientes, aún se viabilizan mejor a través de estructuras físicas pequeñas, que entreguen proximidad con clientes y productores. Además, tales estructuras optimizan la gestión de contratos y acuerdos entre las partes y, consecuentemente, posibilitan un nivel de transacciones de intercambio estable.

En lo que se refiere a la estructura pequeña, representa una disminución de costo fijo y flexibiliza los activos específicos, pero tal factor es importante por dos motivos primordiales. Uno, que es el caso de las ferias y asociaciones, donde los mismos productores son los comerciantes de sus alimentos. Otro motivo, es que la pequeña estructura está de acuerdo al tamaño de los lotes de los productos.

El costo fijo y la plasticidad, hacen que las ferias y agremiaciones puedan ser utilizadas en espacios de tiempo determinados y luego desactivadas o utilizadas para otros objetivos productivos. Los productores ya asumen costos altos en la actividad de origen, que es la agricultura misma. Es poco viable para ellos, obtener un margen de ganancias que cubran los costos de los activos físicos necesarios para una distribución permanente. Aparte, se debe considerar que aún son pocas las operaciones de comercialización de mercaderías, una vez dada la cultura de consumo de tales alimentos. Así como también, son pocas las opciones de productos a ser ofertados para mantener un espacio de intercambio amplio o fijo.

En el caso de tiendas y emporios, sirve el mismo argumento anterior, en lo que se refiere al margen para atender el flujo financiero y a la cultura de consumo, sin embargo, también se debe considerar que productos o alimentos bajo el rubro sustentable no se manejan en grandes lotes, dado su duración y dado que también aún no hay un consumo masivo de tales productos, que justifiquen espacios amplios de comercio (Atanasoaie, 2011).

En lo que se refiere a la gestión de contratos, las estructuras de asociación de productores, así como pequeñas tiendas, facilitan esta actividad que es una de las más onerosas

en términos de comercio. Los contratos son las transacciones que los dueños de productos hacen para transferir su propiedad a otro. Esta transferencia de propiedad, garantiza al canal poder transar con la mercadería en nuevos negocios. Por tanto, estas actividades demandan conocimientos específicos de gestión contractual, acciones de elaboración de contractos, y defensa de contractos, entre otras labores legales, que suelen ser muy costosas para los pequeños comercios. A través de asociaciones de productores, esta actividad disminuye su importancia en el sistema, dado que cada productor es el mismo vendedor de su alimento. La cantidad de contratos es menor y se relaciona prioritariamente a las responsabilidades de cada uno con la agremiación, dado que esta es una de sus tareas. En el caso de las tiendas especializadas, los contratos son sencillos y hechos con los pequeños productores para transferencias de pequeños lotes de productos.

Sin embargo, ninguna de las acciones contractuales presentadas excluye los costos transaccionales que cada productor tiene que hacer en las actividades de comercio de su producto. Lo que hace esta estructura más pequeña, es aproximar las puntas, lo que facilita la actividad comercial.

En lo que se refiere a las transacciones de intercambio estable, los canales cortos, responden bien a distintos argumentos. Un argumento, propone que el consumidor de alimentos sustentables necesita contacto con los productores para sentir que es parte del ciclo productivo, y además, aporta con su actividad comercial al desarrollo de un comercio más justo,

Otro argumento, se refiere a la creación de redes entre los productores y consumidores, lo que facilita sus vínculos, aportando informaciones importantes para los productores en relación a sus productos, además de agregar valor al alimento producido, haciendo que los agricultores se sientan valorados por su trabajo. Del otro lado, el consumidor identifica de dónde vienen los alimentos consumidos en su casa, es una especie de trazabilidad personal de los alimentos.

El argumento de la utilización de los circuitos cortos en mercados incipientes, como una solución espontánea para distribuir alimentos sustentables, fue encontrada en los casos estudiados. Todo esto, porque los contratos de compra y venta son repetidos dentro de un contexto donde los valores son comunes, y hay una ausencia de cumplimento de obligaciones, ya que no existen obligaciones contractuales entre los proveedores de producto, el canal y el cliente.

Importante es destacar que, de un lado, los costos de estas transacciones en canales cortos se mantienen bajos, siendo un reflejo de la rudimentaria especialización y división del trabajo; por otro lado, los costos de transformación son altos porque no hay conocimientos específicos de las herramientas de distribución y comercio, así como de transformar el producto para agregar valor. Finalmente, las economías o conjunto de socios comerciales de este tipo de intercambio tienden a ser pequeños, porque tales características facilitan las interacciones entre las distintas partes del sistema.

Conclusiones

Los canales de distribución son importantes enlaces que mantienen la dinámica de relaciones entre la célula productiva y el espacio de consumo. Aunque cada sistema de distribución posee particularidades intrínsecas a su funcionamiento, para la comercialización de alimentos sustentables estas características aún son poco comprendidas.

Este trabajo de investigación se dedico a estudiar *¿Por qué surgen las fallas de mercado en la distribución de alimentos sustentables en Santiago?*

Reconociendo *a priori*, que el tipo de configuración que se produce en un determinado ambiente institucional puede originar una falla en el mercado de alimentos sustentable y que las consecuencias de estas fallas afectan distintas partes del sistema de distribución. Las fallas producen una restricción de oferta en el mercado, además ocasionan los altos precios practicado en las tiendas y finalmente, dado los arreglos institucionales, hace que los canales de comercialización cortos nuevos no sean reconocidos por los clientes como organizaciones seguras para hacer transacciones.

Varios evidencias encontradas entregan argumentos para entender las lógicas de comercio que se conforman dentro de cada contexto socioeconómico. Por ejemplo, los arreglos institucionales que se desprenden de las leyes o las acciones que un sector gubernamental promueven que los puntos de ventas comuniquen mayor credibilidad para el consumidor.

Este último capítulo resume las conclusiones importantes de esta investigación utilizando como fundamento los constructos teóricos presentados en los capítulos iniciales. Además identifica las limitaciones de la investigación y discute otras posibilidades para nuevas investigaciones .

Marco teórico , Diseño y resultados de la investigación

La pregunta de esta investigación fue examinada desde la perspectiva de la Teoría Institucional y de los Costos de Transacción. Primero se entiende que a través del modelo institucional se interpreta las organizaciones como una "expresión estructural de la acción racional". Estas organizaciones a lo largo del tiempo son sujetas a las presiones del ambiente que generan acuerdos y promueven la organización del mecanismo de mercado.

Segundo se entiende que el *entorno institucional* aporta una característica de complexidad dado que se constituí de diversos unidades interconectados que diseñan en ambiente adecuado para el desarrollo de determinadas organizaciones. Tal entorno es compuesto de dos elementos: el ambiente técnico y el ambiente institucional. El primero responsable por aportes de conocimiento específicos y el segundo responsable por la reglamentación del sistema.

Tercero se destaca que la *acción racional* unidad importante a considerar dado que determina la forma de funcionamiento de las personas involucradas en las acciones productivas. Esta es entendida como las actividades humanas oriundas de los procesos cognitivos complexos, que relacionan diferentes constructos en la busca de soluciones óptimas para la construcción de la realidad social.

Estas acciones por su vez son las responsables por aportar capacidad de construcción a las leyes que reglamentan el convivio social; a los acuerdos que reúnen los diversos elementos del sistema; a los programas de fomentos, de educación o transferencia de tecnología; aparte de incentivar la investigación de mercado, de procesos o de productos.

A partir de la aplicación de este marco para el caso de canales de distribución de alimentos sustentables se desprenden que ocurren fallas en el mercado que por consecuencia generan: una restricción de oferta en el mercado, ocasionan los altos precios practicado en las tiendas y hace que los canales de comercialización cortos nuevos no sean reconocidos por los clientes como organizaciones seguras para hacer transacciones.

Estas fallas produjeran las proposiciones presentadas en el capitulo 3. Luego se diseñó una metodología de investigación en el capitulo 4. Finalmente en el capitulo 5 se entregaran las análisis de los datos sumado a la discusión de las relaciones entre ellos y las proposiciones. Las mismas son destalladas abajo:

P1 - *El entorno institucional determina la estructura del mercado de alimentos sustentables.*

P2 - *El mercado de alimentos sustentables tiene costos de transacción diferentes al mercado tradicional de alimentos.*

P3 –. *Los circuitos cortos de comercialización son los más utilizados en etapas tempranas de desarrollo del mercado de alimentos sustentables*

Lo diseño de la investigación consistió en un estudio de caso múltiplos desarrollado con tres empresas de comercio en la ciudad de Santiago de Chile, durante el ano 2015. Los casos que fueran elegidos para participar de esta investigación fueran seleccionados de acuerdo a las características necesarias para analizar el contexto, presentado en el capitulo 4. Las principales técnicas de investigación utilizadas fueran cuestionarios, entrevistas, análisis de documentos y videos y entrevistas en profundidad en diferentes momentos del periodo de estudio.

Los resultados de la exploración junto a los tres canales estudiados demostraran evidencias sólidas que dan suporte a las proposiciones de la investigación.

En lo que se refiere a la proposición 1 quedo implícito que el desafío de comercio y distribución de alimentos sustentables, no está relacionado solamente con los atributos técnicos (producción en cantidad, calidad, regularidad y diversidad) y económicos (precios justo), sino también a los aspectos políticos y sociales. Es decir, una estructura de mercado es el entorno institucional que la promueve, a través del trabajo de una sociedad consciente e informada y a la par de las soluciones que se generan en su entorno social. Claramente es mayor la importancia de las instituciones en la formación de la estructura de comercio y distribución.

Desde de el punto de vista de los costos de transacción, proposición 2, emergen evidencias que indican que a mayor nivel de especialización productivo, y a mayor variabilidad de atributos de los alimentos sustentables, mayor es la importancia que los diferentes elementos que actúan en el sistema reciban capacitación e información acerca de la herramientas de gestión del canal. En los canales convencionales la estructura ya esta diseñada y el conocimiento es

reconocido con facilidad, sin embargo dado las características de la industria de la sustentabilidad, aun hay enlaces distintos que entender para actuar en el comercio de dichos alimentos.

Los canales cortos, indicados en la proposición 3, también son un incentivo a la economía de los pequeños agricultores. Las grandes redes de distribución son posibles, entre otros factores, por la capacidad de la agricultura, hija de la revolución verde, que posibilitó la mono agricultura a gran escala. Con la posibilidad de los *comodities* agrarios surgió la transformación masiva de alimentos que viabilizan las grandes cadenas. Consecuentemente, quedan fuera de esta estructura las producciones sustentables de alimentos que no pueden atender las normas de estandarización del producto, dado que son inadecuadas a la realidad de producciones que no existen en enormes cantidades en la naturaleza y que tienen valor o utilidad por su alto nivel de diferenciación

Alcances de la investigación

Los alcances teóricos de esta investigación proporcionan evidencias que entregan elementos para apoyar la gestión de los canales de distribución. Tales elementos deben ser atendidos en lo que se refiere a las aplicaciones teóricas y empíricas para que los canales que emergen tengan condiciones competitivas frente a la demanda del mercado sustentable.

Primero se puede indicar una visión institucionalista que considera la transferencia de bienes y servicios del productor al consumidor a través de una cadena diversa de agentes económicos. Los datos descubiertos por esta investigación entregan evidencias que el marco legal (institucional) es responsable por la determinación de las reglas de funcionamiento del

mercado porque regula el proceso de transferir la posesión del producto. En el caso especifico de la distribución de alimentos sustentables, el canal que transfiriere el producto es caracterizado por una complejidad sistémica, ya que son múltiples los elementos que se relacionan entre la cosecha y la mesa del consumidor. En este proceso los contratos de derecho de transferencia tienen que ser ejecutados bajo un marco legal especifico, donde todos elementos involucrados sepan lo que esta ocurriendo en el traspaso del bien o producto.

Segundo, existen los costos de transacción que no están relacionados a la producción, pero surgen a la medida que los intermediarios se conectan y la relaciones intrínsecas a las actividades de comercio se cumplen. Los datos indican que la elaboración y la negociación de los contratos determinan el grado de transparencia en el canal. Además la medición y fiscalización de derechos de propiedades, o sea la garantía de que se esta comercializando productos de origen confiable, impactan en los costos pero son reconocidos pelos clientes y garantizan transacciones duraderas en el canal.

Tercero, los resultados de la investigación respaldan el concepto que la limitación cognitiva de los agentes intermediaros del canal hace que el proceso de comercio no sea fluido. Dado el bajo nivel de formación y capacitación de los agentes y la falta de una base de datos o una fuente reconocida que entregue informaciones contundentes a todos los involucrados, hace que los costos de negociar no se traduzcan en una distribución fácil en el mercado.

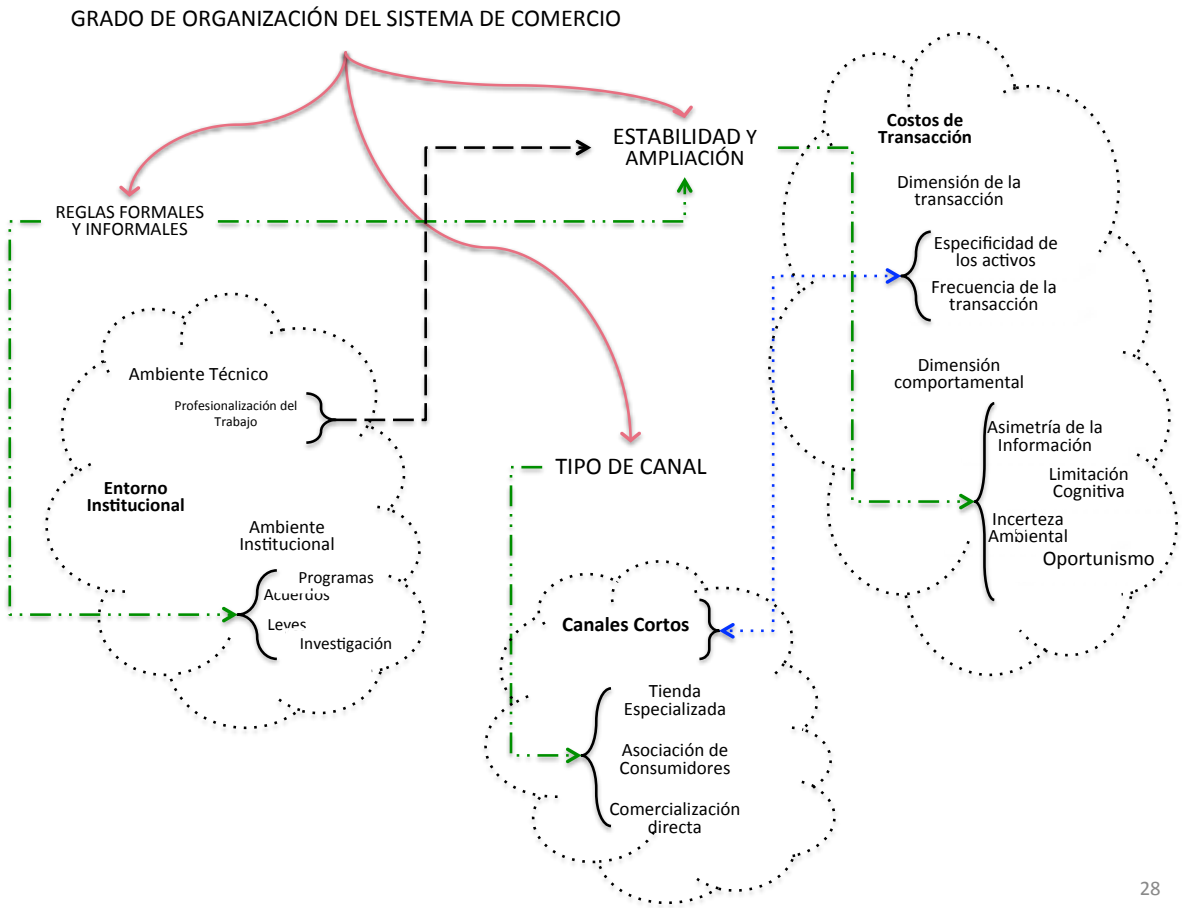
Cuarto, los resultados de la investigación también dan respaldo a la idea que el oportunismo puede aumentar cuando un número de interacciones en el canal aumentan. Las

informaciones necesarias para se hacer negocios se amplían confundiendo los agentes. Este hecho está relacionado a un ambiente de negocios donde los incentivos de contratación son interpretados de formas distintas o equivocadamente. Todo esto se potencia dado lo bajo nivel de formación y capacitación de los agentes, como lo indicado anteriormente.

Quinto, los resultados de la investigación también aportan respaldos a la tipología del canal. Mientras mas directo sea las relaciones entre los productores y los consumidores de alimentos sustentables mejor es la relación de certidumbre entre ellos. Esto se debe que en un mercado donde aun es bajo el nivel de conocimientos de las conductas correctas, cada uno aporta confianza que la transacción es segura.

A través de la figura abajo se puede percibir los correlaciones y dependencias que pueden irrumpir de las tres proposiciones iniciales y sus variables cuando situadas en un marco mas amplio como es *el grado de organización del sistema de comercio.*

Figura 13. Correlaciones y dependencias de las proposiciones



Fuente: Elaboración propia

En un primero momento se puede percibir que la organización del sistema esta relacionado directamente con las actividades que organizan las reglas formales y informales, con el tipo de canal y con acciones que impactan la estabilidad y ampliación del mercado.

Las reglas formales organizan el ambiente institucional a través del fomento a programas y acuerdos, a la creación y fiscalización de las normas, además de promover la investigación científica del área. Se pude percibir también que son las regla formales que promueven la estabilidad del mercado entregando a los diferentes elementos del sistema

capacidad de trabajo e confiabilidad en el funcionamiento del mercado. A partir de la estabilidad los negocios se amplían y aplican tecnologías para la gestión de los canales y para la profesionalización de la industria. Por ende la profesionalización necesita de un ambiente técnico formador que entregue las herramientas de desarrollo necesarias para incrementar y extender las transacciones comerciales. La baja capacidad de producción causada por el nivel técnico del mercado productor no incentiva además no es propicio para que germine negocios con nivel profesional competitivo en el mercado interno.

También la estabilidad y ampliación del mercado pueden ser afectadas por los costos de transacción, principalmente en las variables de la dimensión comportamental. Cuando las informaciones son incompletas, fragmentadas o rudimentales disminuí la capacidad del sistema dado que no alienta lo mismo con energía adecuadas para su desarrollo. La falta de datos puede generar una limitación cognoscitiva de los elementos del sistema que os incapacitan para tomar decisiones adecuadas para sus negocios causando una ineficacia sistémica en los negocios, lo que imposibilita, una vez mas, que se desarrollen y alcancen nuevos horizontes para el comercio. Causa de las dos variables anteriores el mercado funciona en un ambiente incierto, precario y inseguro, donde pocos obtienen los informaciones correctas y cuando las alcanzan es a un alto costos transicional. El oportunismo surge como una herramienta de negocios como sinónimo de ventaja para pocos jugadores. Sin embargo la oportunidad de tomar decisiones o hacer que el negocio se extienda no esta vinculada a la capacidad empresarial de los emprendedores mas si a las oportunidades que los mismos tiene de obtener los datos importantes para la evolución del mercado. Esto no se da por un concepto de *maldad empresarial*. Es consecuencia de un

desarreglo institucional que no organiza los vectores de trabajo de forma adecuada a que todos puedan tener la oportunidad de competir en el mercado de acuerdo a sus características individuales. O sea nos es solamente la competencia empresarial de los gestores que determinada la estabilidad y la ampliación del mercado de alimentos sustentables, mas si el arreglo institucional que no entrega de forma clara las reglas para todos los jugadores.

Otro retrato del sistema se produce a través de la formación de los canales cortos de distribución y la dimensión de la transacción de los costos. Esta relación se produce también como consecuencia de los desarreglos sistémicos. Dado que ha una baja profesionalización y una mala distribución de informaciones los empresarios optan por el juego mas cercano a su realidad. Pequeños canales son las opciones porque no hay una capacidad empresarial de hacer de forma distinta. Es verdad que los circuitos cortos están relacionados con una filosofía de sustentabilidad empresarial que responde a la producción sustentables de alimentos. Sin embargo no es solamente este el motivo de la ineficiente oferta en el mercado. También se puede deducir que como consecuencia de un mercado poco profesionalizado ha una mayor dificultad en estructurar una cadena amplia de distribución. Primero si las reglas no son de acceso fácil ni para los productores, ni para empresario y tampoco a clientes, consecuentemente, no hay confianza en el sistema para que se pueda fomentar una relación de comercio mas larga. Es el contacto del productor con el cliente, que actualmente, garantiza la procedencia de los productos y además el mejor precio que el consumidor puede obtener.

La especificad de los activos necesarios para que la red de comercio se amplíe aun es costosa para las pequeñas empresas de distribución, haciendo que la asociación entre productores

o consumidores sea un opción viables para el comercio. Como consecuencia la frecuencia entre las transacciones disminuí o se limita a pocas y especificas trocas entres un grupo muy especifico. Si esta es la opción del negocio como un formato de nicho de mercado, no se cuestiona el formato. Sin embargo si buscamos un formato donde los mismos alimentos sustentables puedan llegar a mas consumidores y que los productores puedan ampliar su variedad de productos para ofertar, hay que dinamizar las transacción.

Un punto importante de se considerar son las políticas publicas en relación a la agricultura orgánica, biológica o ecológica que conforme indicado anteriormente contribuye a la superación de la degradación del medioambiente, el cambio climático, la fertilidad del suelo, la seguridad alimentaria, los problemas de nutrición y salud y problemas sociales como la pobreza.

Primeramente cabe considerar que la elaboración de las *política publicas* y su éxito depende de la magnitud de la comprensión para la delineación y consumación de las ideas que fueron aprobadas en las instancias *políticas*, dado que son las *políticas* que determinan las *política publicas*. También es conveniente resaltar que la gestión publica no promueve cambios radicales, sino que case siempre los transformaciones políticas son ajustes incrementales. Finalmente se debe razonar que cada gobierno, aun que tenga autonomía para engendrar sus política publicas, son restringidos por la el legado que reciben, por las responsabilidades asumidas con anterioridad y también por el compromiso permanente del estado

Dado que en las políticas y estrategias de desarrollo chilenas, pretendidos por el gobierno actual (2014-2018) surgen los principios de sustentabilidad, los mismos pueden apoyar

tal política. Por ende es parte del sistema desarrollar los canales que distribuyen los productos y alimentos oriundos de la tal agricultura.

Los agricultores más pequeños, que están bajo presión competitiva para vender alimentos a supermercados que no son congruentes con sus capacidades productivas, necesitan de Políticas Publicas que proporcionen su participación en el sistema de comercio. Estas políticas pueden se desarrollar en el sentido de (i) evitar la concentración de mercado, (ii) a la capacitación de los campesinos en lo que se refiere agregación de valor, nuevos mercados y distribución, (iii) desarrollar negocios agrarios preocupados por la sustentabilidad económica, social y medio ambiental.

Sin embargo se considera primordial costurar una relación mas eficiente entre los agentes que ya están involucrados con el tema en sus distinta áreas, conforme demostrado en el texto. No hay un consenso entre los órganos institucionales del gobierno que los haga hablar la misma lengua en lo que se refiere a la agricultura, producción o distribución de alimento sustentables. Cabe mencionar que esto no es merito de la industria de la agricultura, mucho menos de las estructuras de gobierno chilenas. El tema de la sostenibilidad es incipiente en las distintas esfera de gestión, publicas o privadas. Específicamente en el caso de las instituciones publicas los esfuerzos de hacer que el vector de la sustentabilidad se aliñe, esta en la contramano de inúmeras debilidad estructurales características de países latino americanos.

Pese a todo, incentivos al compromiso y cooperación política necesitan ser dibujadas con una visión de largo plazo, minimizando los espacios oportunistas que ocurren cuando las reglas no están claras en el juego y la institucionalidad publica queda sujeta a los ciclos

económicos y los ciclos electorales. Políticas publicas eficientes en el termino de sustentabilidad se preocupan por equilibrar el juego entre pequeños productores y pequeños mercados *versus* producción en escala y distribución masiva. Se destaca que uno no inhabilita el otro. Todos son jugadores, no obstante es papel de las políticas publicas es construir las reglas.

Tales reglas, deben hacer referencia a créditos para agricultura familiar, políticas de impuestos diferenciados, visión de producción para el mercado interno, recuperación de áreas degradadas a través de las agricultura sustentable, seguro rural. Por lo tanto cabe destacar que es importante la capacidad técnica del sector publico, con formación de equipos profesionales y manejo de informaciones actualizadas.

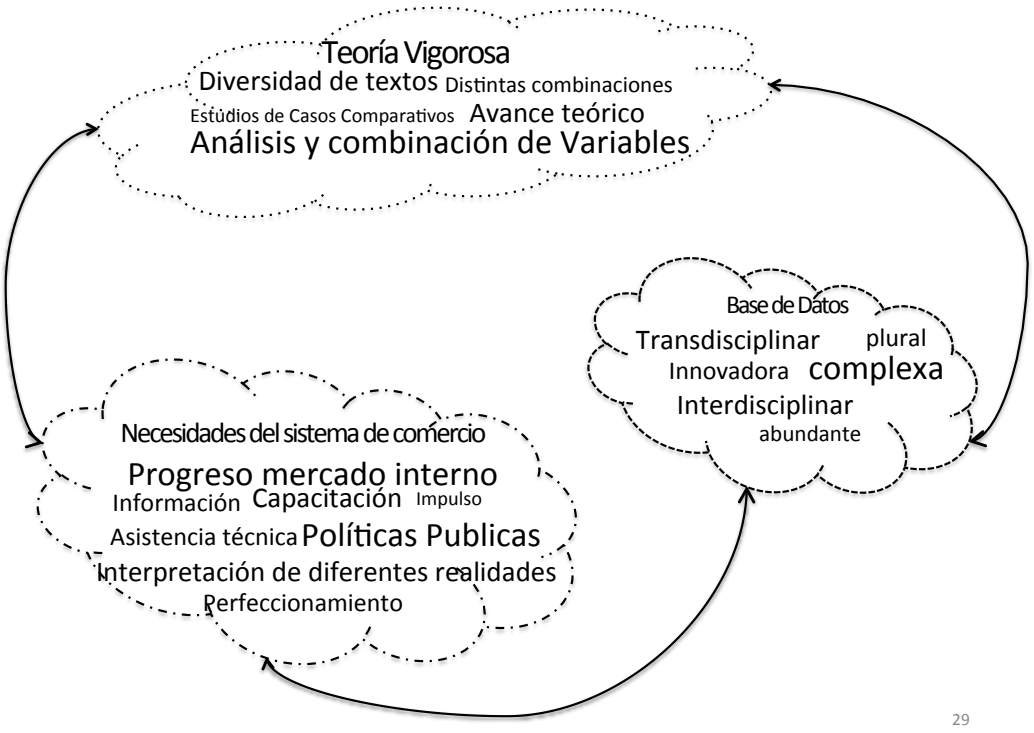
Limitaciones del estudio y recomendaciones para nuevas investigaciones

Todas las investigaciones necesitan terminar en algún punto. Sin embargo, al terminar es posible identificar partes donde el estudio puede y debe ser ampliado y profundizado. En el caso de los estudios de distribución de alimentos sustentables, las investigaciones aún son incapaces de dar soporte a las dudas empíricas del sector, siendo así, es una limitación de este trabajo entregar más fundamentos que proporcionen conocimiento a puntos clave.

En un estudio donde la base epistemológica es el pensamiento sistémico, es natural que las limitaciones o las recomendaciones poseen un fuerte enlace de retroalimentación. Hago una síntesis desde tres variables principales: el marco teórico del trabajo, las necesidades del sistema de comercio y desde la base de datos. Las mismas están indicadas en la figura bajo y declaran que hay una relación ineludible entre las mismas.

El marco teórico de la investigación es bastante robusto dado que posé una cantidad de textos científicos validados por el sistema académico y puede dar suporte a distintas análisis que se despliegue de los constructos que lo mismo maneja. Es posible hacer, en nuevas investigaciones, disímiles combinaciones entre las categorías teóricas y combínalas con objetos de estudios similares que atiendan a las demandas del mercado de alimentos orgánicos. Las instituciones y sus múltiples organizaciones son capases de crear estructuras de funcionamiento para el mercado, siendo así entender sus arreglos así como su forma de funcionara pueden hacer que se encontré soluciones o explicaciones para los problemas de distribución interna.

Figura 13. Limitaciones y recomendaciones del estudio: sus relaciones.



Fuente: Elaboración propia

La profundización, o especificación de la teoría de las instituciones y de los costos de transacción también deben ser investigadas en nuevos estudios. Si bien ya son reconocidos académicamente los estudios de canales de comercialización y costos de transacción, aún existe un espacio para profundizar tales teorías y sus constructos, tanto en el ámbito latinoamericano como en el rubro de sustentabilidad y alimentos. Ambas teorías son lo suficientemente robustas para entregaren posibilidades a nuevas perspectivas de análisis para esta industria.

Además, la profundización de estudio en los diferentes componentes de los costos de transacción también es un espacio de investigación o de desarrollo de grupos transdiciplinares. Es un marco teórico potente para ser abrigo de proyectos de investigación y extensión, dado que ambas teorías suman conceptos de economía, sociología, ecología, antropología, de gestión y gobernanza, entre otras epistemes que se pueden incorporar.

También hay que considerar entre la futuras investigaciones las necesidades del mercado, sea del punto de vista de los productores, o de los distribuidores o de los consumidores así como sus interrelaciones. El progreso del mercado interno depende, no solamente de los emprendedores visionarios, mas también de profesionales capacitados para trabajar con la industria de sustentabilidad, además será posible impulsar el desarrollo y perfeccionar las actividades iniciadas actualmente. Otra línea de investigación debe trabajar las políticas publicas de apoyo al desarrollo del mercado, identificando las informaciones primordiales para la aplicación de acciones sustentables. Las organizaciones solitas no pueden hacer funcionar una relación comercial por si sola. La infraestructura publica así como las reglas de funciónamelo son de responsabilidad gubernamental. Sin embargo ellos no pueden producir sin informaciones

precisas que retroalimenten sus decisiones. Una investigación en este ámbito es primordial para entender la constitución característica del contexto social chileno.

Finalmente la variable que correspondiente a una base de datos plural, es necesaria, para que los pilares de las acciones de investigación sean sostenidas a lo largo del tiempo. Es así, que hacer investigaciones de diferentes disciplinas, con diferentes métodos combinando variables diversas, ira hacer que la área de sustentabilidad en os alimentos tenga datos para amparar sus acciones y respaldar futuras investigaciones. Este misma base de datos, que es una oportunidad de investigación, fue una de las limitaciones de la investigación aquí presentada. Se tubo que iniciar una base de datos para dar flujo a la investigación. Sin embargo, cuando se obtuvo informaciones a través de las mismas entrevista hechas para este trabajo, que otras instituciones, de forma dispersa habían hecho investigación en el área. Empero no fue posible asesar tales datos dado que los mismo no estaban organizados bajo una línea o área de investigación.

También es una limitación del estudio el número de casos estudiados. Se debe considerar que con un número mayor de casos es posible encontrar otros elementos que impacten en la estructura del mercado. El modelo de estudio aquí planteado, puede ser replicado a más casos, y a través del incremento de los casos, se amplíen los aspectos analizados, así como se añada soluciones a los problemas actuales.

Dada la diversidad de datos encontrados, aún es posibles extraer información de la base de datos iniciada para esta investigación. Por tanto, existe la necesidad de identificar áreas de investigación dispuestas a subsidiar tal análisis y entregar nuevos documentos de aporte empírico

Anexos

Anexo A: Preguntas entrevista en profundidad costos de transacción

	Categorías	Pregunta
Especificidad física o especializada	Activos, de producción, transporte, almacenamiento.	• ¿Cuáles son los equipamientos o máquinas utilizadas en la tienda? • ¿Cuál es el tamaño del área de la tienda? • ¿Cuál es la estructura para almacenamiento?
Especificidad de las locaciones	Proximidad entre los puntos productivos y de consumo.	• ¿Qué importancia atribuye usted a la localización de la tienda, en relación a los productores? Explique. • ¿Qué importancia atribuye usted a la localización de la tienda en relación a los consumidores? Explique.
Especificidad temporal	Tamaño del lote versus necesidad del consumo.	• ¿Cómo evalúa usted el tamaño del lote de mercancías ofrecidas a los clientes? • ¿Cómo evalúa usted el sistema de entrega de los productos realizados en la tienda? • ¿Cómo trabaja con la temporalidad de los productos? • ¿Cómo maneja el inventario? • ¿Hace alguna acción de transformación de productos?
Especificidad capital humano	Dependencia de *know-how.*	• ¿Considera usted importante tener programas de entrenamiento para los productores? • ¿Considera usted importante tener programas de entrenamiento para clientes? • ¿Considera usted importante entrenar/informar el mercado? • ¿Existen trabajadores capacitados para trabajar en este rubro?
Especificidad tecnológica	*Hardware* o *software*	• ¿Cuáles son las tecnologías de *hardware* o *software* que usted considera importantes para el mejor desarrollo de esta actividad?
Especificidad de la marca	Conocimiento de los atributos de los bienes.	• ¿Usted tiene conocimiento de si la marca de la tienda es reconocida en su ambiente?

		• ¿La tienda hace promoción de sus productos o servicios? • ¿La tienda tiene embalajes personalizados o propios del negocio?
Frecuencia de las transacciones	Confianza comercial.	• ¿La tienda hace gestión de relación con el cliente? • ¿La tienda evalúa sus servicios junto a clientes y proveedores?
	Investigación de precios.	• ¿El canal hace investigación de precios en el mercado?
	Incertidumbre en la venta.	• ¿Cómo gestiona la incertidumbre de venta?
	Búsqueda de nuevos productores.	• ¿Busca nuevos productores o proveedores?
	Búsqueda de nuevos clientes.	• ¿Busca nuevos clientes?
	Tiempo de negociación.	• ¿Dedica espacio a la negociación de contratos?
	Redacción de contratos.	• ¿Dedica espacio a la redacción de contratos?
	Busca de informaciones.	• ¿Dedica espacio a la investigación de mercado?
	Monitorear desempeño de los productos.	• ¿Hace gestión de posventa?
	Rediseñar contractos.	• ¿Rediseña los contratos para ajustarse a la transacción?

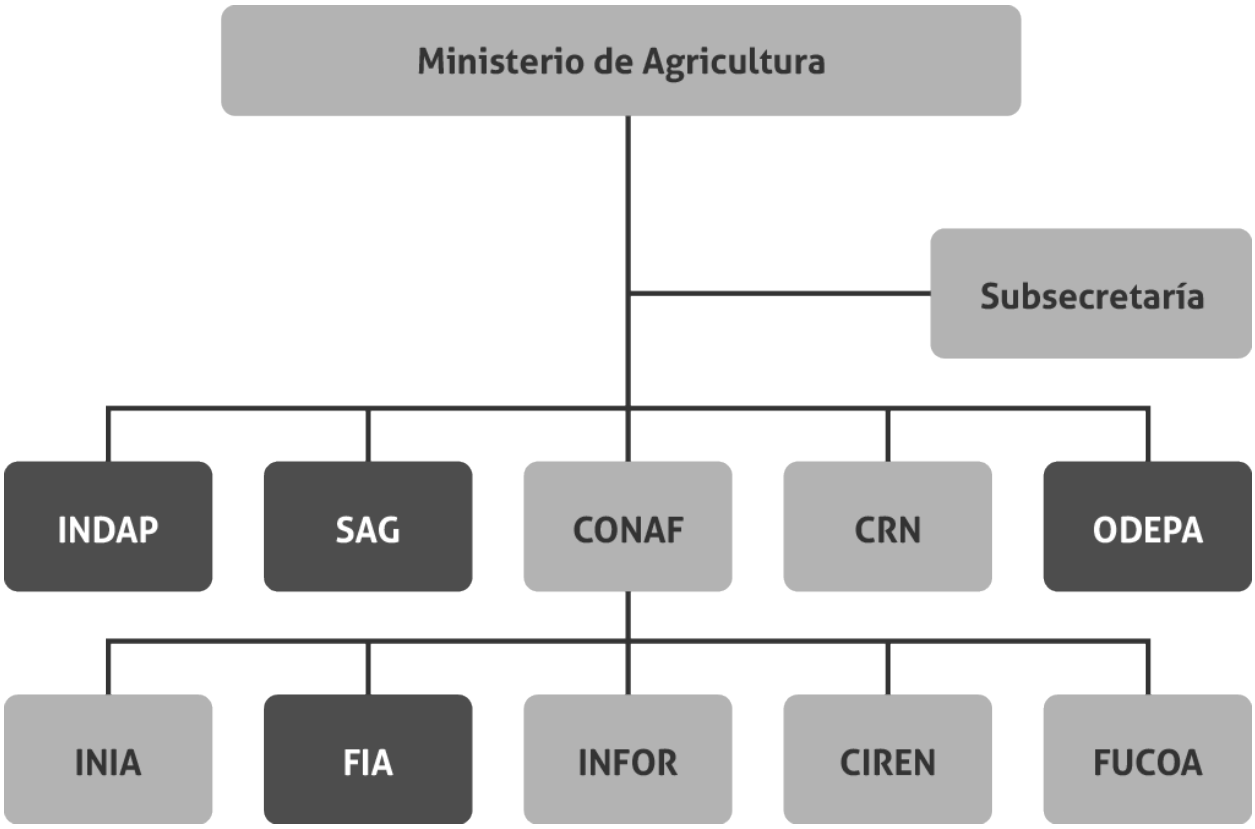
	Renegociaciones periódicas.	• ¿Hace renegociaciones periódicas de contratos?
	Control del uso de la marca.	• ¿Controla el uso de la marca?
	Disputas legales.	• ¿Gerencia las disputas legales?
	Riesgo de no entrega.	• ¿Posee un plan de reemplazo de mercancías?
	Riesgo de pérdida de contrato.	• ¿Gestiona los contratos?
Racionalidad limitada	Limitación cognitiva.	• ¿Cómo evalúa usted las limitaciones de información que existen en el mercado?
Oportunismo	Ventaja de cada negocio.	• ¿Cuáles son las ventajas que posee su negocio en relación a otros canales de distribución de alimentos sustentables?
Incertidumbre ambiental	Legalidad del entorno empresarial.	• ¿Cómo percibe usted el entorno empresarial?
Asimetría de informaciones	Acceso a la información.	• ¿Cómo percibe usted el acceso a las informaciones necesarias para gestionar su negocio?

Fuente: Elaboración propia.

Anexo B: Instituciones gubernamentales

Se consideraron como instituciones gubernamentales, todas las organizaciones oficiales involucradas directamente en el área investigada. A continuación se describe cada una de ellas, de acuerdo a su grado de organización en el sistema de gobierno chileno y se describe, las acciones que cada una está realizando, en relación al tema de estudio.

Figura 14. Organigrama instituciones gubernamentales



Fuente: Elaboración propia, adaptado desde Ministerio de Agricultura (2015).

Servicio Agrícola Ganadero (SAG). Es el organismo oficial del Estado de Chile, encargado de apoyar el desarrollo de la agricultura, los bosques y la ganadería, a través de la

protección y mejoramiento de la salud de los animales y vegetales. En el tema de Agricultura Orgánica tiene la responsabilidad de fiscalización para que se cumpla la ley. Es la autoridad competente en relación al cumplimento de la normativa en términos orgánicos, ecológico o biológico.

Tabla. SAG Acciones

SAG Acciones
• Fomento de la normativa. • Capacitación, fomento para que el consumidor sepa efectivamente cuándo un producto es orgánico y cuándo no, qué es lo que debe pedir, para una ciudadanía informada de lo que son los productos orgánicos. • Convoca a los comercios, tales como: Supermercados, ferias, tiendas gourmet, para actualizar y aclarar los puntos que deben cumplir. • A nivel regional, se establecerán comisiones regionales de agricultura orgánica, lo cual facilita mucho que actividades locales o mercados locales se puedan potenciar en virtud de los productores de cada zona. • Una evaluación de la equivalencia con la normativa de Estados Unidos. Un estudio para analizar las negociaciones entre los actores involucrados en el sistema.

Fuente: Elaboración propia, en base a entrevista al SAG (2015).

El SAG desarrolló el sello de codificación de control que está asociado al certificado de orgánico que tiene el producto. El uso de este sello en los productos orgánicos, deberá brindar una mayor confiabilidad para los clientes que busquen información sobre los productos.

Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA). Es un servicio público centralizado, dependiente del Presidente de la República, a través del Ministerio de Agricultura. Tiene por objeto proporcionar información regional, nacional e internacional para que los distintos agentes involucrados en la actividad silvoagropecuaria adopten sus decisiones. Su "misión institucional es la de fortalecer la gestión del Ministerio de Agricultura y de los agentes públicos y privados involucrados en el ámbito silvoagropecuario, a través de la prestación de servicios especializados de asesoría e información" (http://www.odepa.cl/que-es/)".

La institución produce por rubros, siendo la agricultura orgánica, uno de estos. Bajo este rubro son generadas las informaciones del mercado orgánico en Chile. Las informaciones se refieren a *la cantidad de superficie que hay, dónde y qué se cultiva*. Además, desde hace 3 años Chile es uno de los pocos países del mundo que tienen código aduanero para el producto orgánico, lo que facilita saber cuánto está exportando o cuánto está importando de productos orgánicos, lo que permite tener una noción del mercado (Entrevista ODEPA. 13 - 25).

El Ministerio de la Agricultura, para esta administración, determinó que la agricultura sustentable y la inclusión de la agricultura familiar es un eje estratégico para su administración.

Existe una comisión que atiende las demandas del sector de orgánicos llamada Comisión Nacional para la Agricultura Orgánica (CNAO). Las reuniones de esta comisión nacional se hacen una o dos veces al año, en Santiago, con la presencia del Ministro de Agricultura y los representantes del ámbito orgánico: los productores, las empresas certificadoras, las universidades, la asociación de supermercados, los pequeños productores

ecológicos con sus agrupaciones y los servicios del estado (SAG, INE, FIA, ProChile, CORFO). En esta oportunidad, son analizadas las grandes líneas o problemáticas por las que está pasando la agricultura orgánica, conformando grupos de trabajo.

Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP). El propósito del instituto es promover el desarrollo económico, social y tecnológico de los pequeños productores agrícolas y campesinos, con el fin de contribuir a elevar su capacidad empresarial, organizacional y comercial, su integración al proceso de desarrollo rural y optimizar, al mismo tiempo, el uso de los recursos productivos**.** Su misión es contribuir al desarrollo económico sostenible y a la valorización de la agricultura familiar campesina y sus organizaciones, mediante una acción de fomento, tendiente a fortalecer el capital humano, social, productivo, natural y cultural, de hombres, mujeres, jóvenes y pueblos originarios en los territorios.

Tabla . Acciones INDAP

Acciones INDAP
• Apoyar emprendimientos o negocios de pequeños productores o agricultores familiares. • Mejorar la relación con el mercado o con el cliente final. • Promover los productos innovadores o productos que son más especiales en las ferias, especialmente las denominadas de circuitos cortos. • En el Grupo 4: *Fomento Productivo, Asociatividad y Desarrollo de Mercado Interno* de CNAO, fundamentalmente lo que hace es difusión para que las personas sepan que existe la comisión, la ley de agricultura orgánica y de apoya los grupos para acceder a los programas de la INDAP.

Fuente: Elaboración propia, en base a entrevista a INDAP (2015).

Agrupación de Agricultura Orgánica de Chile (AAOCH). La primera organización que se ocupó de agricultura orgánica en Chile fue el Movimiento Agroecológico Chileno (MACH). Con el crecimiento del sector orgánico, a finales de 1990, hacía falta una organización coordinadora del sector orgánico, lo que llevó, en 1999, a la creación de la AAOCH. Esta organización se compone de instituciones, negocios y agricultores dedicados a la agricultura orgánica y tiene por finalidad promover este tipo de agricultura. La AAOCH representa los intereses de los productores en las exposiciones y ferias internacionales, y, entre otras cosas, trabaja para fomentar los proyectos, la comercialización, la promoción, la certificación y la investigación agroecológica (FAO, 2002).

Anexo C: Tablas con extractos de las entrevistas - Evidencias del Entorno Institucional – Ley

Fuente	Extracto de las Entrevistas	Categoría
SAG	Tienes casos que son efectivamente un canal de comercialización que nació post la preparación de la ley, Tierra Viva que ya existía de antes pero que tuvo que cambiar *y sufrió una gran modificación con la ley*, porque también aumentó un poco la oferta, Tierra Viva podemos decir que antes era el único oferente en Santiago, nadie más conocía esto y después empezaron a surgir nuevos canales.	Ley
	Lo primero es aclarar el rol de nosotros, del SAG. El Servicio Agrícola y Ganadero *es la autoridad competente en relación al cumplimento de la normativa*. Ósea, la ley, el reglamento y la normativa	
	También fiscalizamos directamente en el comercio. Por ejemplo, vamos al supermercado, vamos a la feria, puntos de venta, tiendas especializadas *para que efectivamente los productos que se están comercializando cumplan con la normativa*	
	creemos que ha crecido en este último tiempo son las ventas por internet, y desde el punto de vista nuestro creo que *son las de más difícil control,* porque muchas veces es muy difícil encontrar a la persona que está detrás de esa venta, y aunque se promocionen como orgánicos, es muy difícil llegar a tener un control real sobre estas ventas.	
	tengamos estos pequeños cambios que nos ayuden a fortalecer la imagen de que sí es un producto que se puede creer, *que hay un control detrás*, que las unidades certificadoras están haciendo su trabajo, que los operadores efectivamente están *cumpliendo con las normas técnicas*	
	el sello que se utiliza en los productos orgánicos, *no es obligatorio* su uso en el etiquetado final, por ejemplo, como en mucho de los otros países. Los mismos productores en general tampoco lo están utilizando. Que es opcional su uso y la mayoría opta por no usar.	
	vamos directamente a las certificadoras a ver cómo trabajan, vamos donde los operadores y además *atendemos denuncias*, o sea, en el caso que usted tenga alguna duda de algún producto podrías consultar si efectivamente está *bajo certificación orgánica* o no.	
	la ley, *se piensa en una ley que están las producciones solo para exportación.* Entonces nunca se pensó en este mercado nacional y los canales de comercialización en los mercados locales y nosotros dentro de nuestra unidad vemos que es una necesidad.	

	… dentro de las actividades está una evaluación de la equivalencia que tenemos que *hacer con la normativa* de Estados Unidos … ,	
	desde que *partió la ley*, … antes no se escuchaban de reportajes de agricultura orgánica, no existía la Ecoferia, eran cosas muy puntuales y también sobre un marco más general de agricultura sustentable o productos sustentables pero nada que fuera diferenciable. … en estos últimos años tu puedes ver incluso en las empresas hacen un análisis de reportajes que han aparecido del 2007 hasta ahora y claramente la conciencia cambió, hay programas radiales que hacen referencia a la producción orgánica, siempre están habiendo artículos.	
	hay otras instancias que están empezando recién a surgir, porque de verdad hasta ahora no existe *una ley de fomento* en Chile en relación a los productos orgánicos. … la ley establece una norma técnica respecto a la producción orgánica. Esta ley primero tiene que ser certificada por una entidad certificadora o por un organismo de control o una asociación de agricultores ecológicos.	
ODEPA	En Chile está *en la ley*, nosotros lo dejamos como que permite vender los productos en transición. El consumidor no lo conoce mucho, pero el otro día yo fui al (supermercado) que es donde venden los productos orgánicos, y vi una ensalada en unos potes y decía " En transición".	
	tenemos una ley, la actualización de la norma chilena de agricultura orgánica y también la homologación, estamos tratando de homologarnos con la Unión Europea, ahora empezamos con Estados Unidos y está Taiwán y Corea.	
	… en ese grupo estamos trabajando eso y acabamos de hacer también un *cambio legislativo* que era lo que te habían explicado ellos que estas agrupaciones de productores ecológicos que se auto certifican, solamente podían vender al consumidor final, sin intermediarios. Y logramos cambiar eso, ya está aprobado, y ahora estas agrupaciones pueden vender donde quieran.	
INDAP	… para el productor familiar, … está definido en la ley de la INDAP, entonces eso no tiene posibilidad de cambiarse a cada administración, salvo que se cambié la ley y eso no se ha hecho desde el año 93.	
	… la comisión, … lo que hace es *difundir la ley* de agricultura orgánica	
	… ellos (los productores) dicen usamos pocos productos químicos o no usamos, pero eso tiene que estar bajo *una norma* que hoy día no existe.	
AAOCH	Y hoy día es una institución *que regula la comercialización* y la normativa interna de producción orgánica de Chile y la importación de productos orgánicos desde el extranjero.	

Anexo D: Tablas con extractos de las entrevistas - Evidencias del Entorno Institucional

Fuente de los datos	Recorte de las Entrevistas	Categoría
SAG	Tienes casos que son efectivamente un canal de comercialización que nació post la preparación de la ley, Tierra Viva que ya existía de antes pero que tuvo que cambiar *y* ***sufrió una gran modificación con la ley*****,** porque también aumentó un poco la oferta, Tierra Viva podemos decir que antes era el único oferente en Santiago, nadie más conocía esto y después empezaron a surgir nuevos canales.	Ley
	Lo primero es aclarar el rol de nosotros, del SAG. El Servicio Agrícola y Ganadero ***es la autoridad competente en relación al cumplimento de la normativa***. Ósea, la ley, el reglamento y la normativa	
	También fiscalizamos directamente en el comercio. Por ejemplo, vamos al supermercado, vamos a la feria, puntos de venta, tiendas especializadas *para que efectivamente los productos que* ***se están comercializando cumplan con la normativa***	
	hacemos capacitación … para que el consumidor sepa efectivamente cuando un producto es orgánico y cuando no, que es lo que debe pedir, para una ciudadanía informada de lo que son los productos orgánicos.	Programas
	creemos que ha crecido en este último tiempo son las ventas por internet, y desde el punto de vista nuestro creo que *son las de* ***más difícil control,*** porque muchas veces es muy difícil encontrar a la persona que está detrás de esa venta, y aunque se promocionen como orgánicos, es muy difícil llegar a tener un control real sobre estas ventas.	Ley
	hay otras instancias que están empezando recién a surgir, porque de verdad hasta ahora no existe *una* ***ley de fomento*** en Chile en relación a los productos orgánicos. … la ley establece una norma técnica respecto a la producción orgánica. Esta ley primero tiene que ser certificada por una entidad certificadora o por un organismo de control o una asociación de agricultores ecológicos.	Ley Programas

	el sello que se utiliza en los productos orgánicos, ***no es obligatorio*** su uso en el etiquetado final, por ejemplo, como en mucho de los otros países. Los mismos productores en general tampoco lo están utilizando. Que es opcional su uso y la mayoría opta por no usar.	Ley
	vamos directamente a las certificadoras a ver cómo trabajan, vamos donde los operadores y además ***atendemos denuncias***, o sea, en el caso que usted tenga alguna duda de algún producto podrías consultar si efectivamente está *bajo certificación orgánica* o no.	Ley
	Toda la producción orgánica era de exportación. *No había oferta local*. *Y hoy día tu encuentras oferta permanente* en los supermercados, lamentablemente no en todas las comunas, porque también hay un tema de situación económica, que no estamos de acuerdo porque si tú vas a la Ecoferia u otros lugares de oferta, puedes encontrar precios iguales o incluso un 20 hasta un 30% más caro	Investigación
SAG	***se piensa en una ley que están las producciones solo para exportación***. Entonces nunca se pensó en este mercado nacional y los canales de comercialización en los mercados locales y nosotros dentro de nuestra unidad vemos que es una necesidad.	Ley
	Lo que ***diga la ley establece*** una norma técnica respecto a la producción orgánica. Esta *ley primero tiene que ser certificada* ***por una entidad certificadora*** o por un organismo de control o una asociación de agricultores ecológicos. Estas son certificación de primera parte, éstas son certificación de tercera parte.	Ley Acuerdos
	desde **que** ***partió la ley***, … antes no se escuchaban de reportajes de agricultura orgánica, no existía la Ecoferia, eran cosas muy puntuales y también sobre un marco más general de agricultura sustentable o productos sustentables pero nada que fuera diferenciable. … en estos últimos años tu puedes ver incluso en las empresas hacen un análisis de reportajes que han aparecido del 2007 hasta ahora y claramente la conciencia cambió, hay programas radiales que hacen referencia a la producción	Ley

	orgánica, siempre están habiendo artículos.	
	hasta ahora hemos tenido feedback de alguna *universidad.* … hace años, el 2010, el único que ha visto el tema de consumidores con una encuesta, y sacó *un estudio bastante poco representativa* a la fecha porque han pasado 5 años,	Investigación
	tengamos estos pequeños cambios que nos ayuden a fortalecer la imagen de que sí es un producto que se puede creer, ***que hay un control detrás***, que las unidades certificadoras están haciendo su trabajo, que los operadores efectivamente están *cumpliendo con las normas técnicas*	Ley
	…otro punto importante y que va en directa relación con los canales de comercialización, …, acá a nivel central, en Santiago, participamos en **la *comisión nacional* de** la agricultura orgánica. … desde el año 2013 … a nivel regional se establecieran comisiones regionales de agricultura orgánica. … tenemos 5, 6 regiones que tienen comisiones regionales de agricultura orgánica…	Acuerdos Programas
	Y eso ha podido potenciar … instituciones que **generan *fomento*** en el tema de recursos, apoyen el tema de las ferias o mercados locales. …podemos apoyar y gestionar a nivel nacional. … hemos visto un cambio en el precio por el apoyo que hemos tenido de ***estas comisiones regionales*** que permiten canalizar las demandas …, hay distintos elementos de fomento, tenemos también el apoyo de INDAP y también el apoyo del SIRS que es el Sistema de Recuperación de Suelos Degradables, con un mechón sustentable hoy día y que también en virtud de las regiones generan *prácticas de manejo asociadas* a productores orgánicos.	Acuerdos Programas Investigación
SAG	… dentro de las actividades está una evaluación de la equivalencia que tenemos que *hacer con la* ***normativa*** de Estados Unidos … ,	Leyes
	… a raíz de ***un programa comunicacional*** que existió el año pasado que denunció un productor de la Ecoferia que tenía residuos de plaguicidas en acelgas. …***nosotros la fiscalizábamos***, independiente de que no todo lo que vendían era orgánico, pero ya estaban tratando de formar estructuras de trabajo y que	Programas Ley

	pudieran también darle un graduación mayor al producto que efectivamente estaba en un sistema de control y que tenía una certificación.	
	Son **4 certificadoras** hoydia funcionando más ***5 asociaciones de agricultores ecológicos***	Acuerdos Programas
	… una gran debilidad del sector orgánico, que no tiene una ***representación gremial fuerte***. Por lo tanto es muy difícil *llegar a un acuerdo* que los represente a todos… .	Acuerdos
ODEPA	En Chile está *en la ley*, nosotros lo dejamos como que permite vender los productos en transición. El consumidor no lo conoce mucho, pero el otro día yo fui al (supermercado) que es donde venden los productos orgánicos, y vi una ensalada en unos potes y decía " En transición".	Ley
	tenemos una ley, la actualización de la norma chilena de agricultura orgánica y también la homologación, estamos tratando de homologarnos con la Unión Europea, ahora empezamos con Estados Unidos y está Taiwán y Corea.	
	… en ese grupo estamos trabajando eso y acabamos de hacer también un *cambio legislativo* que era lo que te habían explicado ellos que estas agrupaciones de productores ecológicos que se auto certifican, solamente podían vender al consumidor final, sin intermediarios. Y logramos cambiar eso, ya está aprobado, y ahora estas agrupaciones pueden vender donde quieran.	
	hay un tercer grupo que trabaja para todo lo que es la *innovación e investigación*. Y ahí están el FIA y el INIA. FIA es la Fundación para la Innovación Agraria.	Investigación
	el *Instituto de Investigaciones Agropecuarias*. Entonces ellos ahí tratan de ver por donde debería ir la investigación en la agricultura orgánica, la *innovación*, ahí ellos tienen instrumentos.	Investigación
	Lo que más nos ha *costado es innovación, investigación* y en la INDAP el desarrollo con los pequeños agricultores. Esas tres cosas están … esperando que pasen otras cosas para que al final ahí pueda salir algo más orgánico	Investigación
	Entonces lo que nosotros hacemos es que tratamos de	Programas

	hacer seminarios pero yo creo que nos falta ahí, pasar por las escuelas… si en las escuelas se hablara más de la alimentación saludable, de la producción orgánica, de la producción limpia, … y eso esos mismos niños los llevan sus casas. … creo que ha faltado un poco ese *trabajo con el Ministerio de la Educación*, porque incluso … estamos un poquito más mal porque en las universidades, la USACH tiene ahí algo de sustentable, pero la mayoría de las universidades tu buscas y *no hay curso* de agricultura orgánica, de agricultura agroecológica. Especialidades de posgrado había una en la católica pero ya se cerró, entonces tampoco hay *formación* de los ingenieros agrónomos, de los técnicos agrícolas.	Acuerdos
ODEPA	… yo creo que ahí falta una cosa que va a tomar varias generaciones pero como que meterse en los colegios, *en la educación*. Porque …hay que empezar a hacer campañas …, habría que estar como constantemente *haciendo campañas*	Programas
	El otro éxito que hemos tenido es que en Chile no existe como el apoyo, los subsidios, … sino que hacen *instrumentos transversales que puedan postular, los distintos rubros*. Pero si nosotros logramos a través de la CORFO, … tenemos por primera vez un instrumento que *apoya a la certificación orgánica.* Y se llama FOCAL: Instrumento de Fomento a la Calidad. ¿… para darle valor agregado a un producto que tiene una certificación, … hay un costo que el agricultor, tiene que pagar la certificación … para ayudar a las personas que tienen algún tipo de certificación. No solamente orgánico, sino que hay *una lista de muchas normas* y están…., las buenas practicas agrícolas que se exigen para entrar en Europa o a Estado Unidos, … están también vinos sustentables y agricultura orgánica.	Acuerdos Programas
	el ministerio de agricultura tiene como *5 ejes estratégicos* y esta administración, de esa política, y uno de ellos es la agricultura sustentable y la inclusión de la agricultura familiar campesina	Programas

	… el que lleva la INDAP que es el Instituto de Desarrollo Agropecuario, que trabaja con los pequeños agricultores. … *incentivar el desarrollo del mercado* interno, apoyando ferias locales, instrumentos de apoyo para la conversión a agricultura orgánica, etc. … y un grupo que trabaja para desarrollar los mercados externos, para la exportación, apoyar a la gente que quiere exportar, comisiones comerciales, ahí entra ProChile que es de otro ministerio pero también nosotros lo insertamos en la mesa	Programas Acuerdos
INDAP	… para el productor familiar, … está definido en la ley de la Indap, entonces eso no tiene posibilidad de cambiarse a cada administración, salvo que se cambié la ley y eso no se ha hecho desde el año 93.	Ley
	… nosotros tenemos a cargo *una comisión* y básicamente lo que hemos hecho es difusión.	Programas Acuerdos
	… la comisión, … lo que hace es *difundir la ley* de agricultura orgánica	Ley
	… carga de agroquímicos y otro tipo de cosas son menores que los grandes, …en este marco …en *los programas normales* tenemos algunas acciones que permiten que esos alimentos tengan digamos una mejor relación con el mercado o con el cliente final y hemos estado trabajando mucho el tema de los circuitos cortos	Programa
	… nosotros no decimos que estamos haciendo *un programa ni sustentable*, ni limpio, ni orgánico.	
	No tenemos específicamente *un programa para alimentos sustentables* o para alimentos orgánicos…	
	… nosotros como INDAP *hacemos fomento productivo*, nosotros tenemos créditos, tenemos subsidios para las inversiones y tenemos asesoría técnica	
	… ellos (los productores) dicen usamos pocos productos químicos o no usamos, pero eso tiene que estar bajo *una norma* que hoy día no existe.	Ley
AAOCH	Y hoy día [Inaudible] una institución *que regula la comercialización* y la normativa interna de producción orgánica de Chile y la importación de productos orgánicos desde el extranjero.	
	Hace 4 años yo hice *un programa de uva de mesa* al	Programa

	Jumbo. Yo dije ok, yo te vendo uva de mesa orgánica certificada pero yo te vendo a los precios que vendo internacionalmente	
	Porque.. por incapacidad, porque está muy atrasado *en tecnología*, porque no tiene los datos de lo que está pasando en Chile, *no tiene información* y esta información ya es de hace unos años, *no tiene la tecnología ni la capacidad técnica* para avanzar en el desarrollo o en entregar información valedera a los usuarios	Investigación Tecnológica
	Si nadie sabe los beneficios de esto, *producir de forma orgánica y consumir productos orgánicos*, la verdad es que la ciudadanía nunca va a entender esto	Programas
	Entonces, *la industria* de *pesticidas está* luchando fuertemente para *conseguir productos más sanos, más biológicos*. Y por ahí hay una brecha que se podría aprovechar, pero te diría a eso le faltan otros 15 años.	Investigación
	donde se creó una serie de mesas de trabajo todas, .. donde una están dadas hacia la investigación, otras están dadas para estudiar el tema de la comercialización, otras están dadas por el tema de desarrollo internacional	Programas Investigación

Anexo E: Tablas con extractos de las entrevistas - Evidencias del Activos, de producción, transporte, almacenamiento

Fuente de los datos	Recorte de las entrevistas	Categoría
Tienda Tierra Viva	…las canastas se arman en el día y se retiran en el día, lo que nosotros *almacenamos* a veces son cosas que nos llegan de un poco más lejos […] entonces juntamos a varios para que el transporte sea menos y cueste más barato y sea menos el impacto en el precio. Esas cosas se almacenan en frío, que tenemos un refrigerador.	Activos, de producción, transporte, almacenamiento.
	… una repisa para ordenar las cosas que llegan, una caja grande…	
	… un *cooler* que enfría, un refrigerador, una balanza, computadores…	
	Pero, en general, el *almacenamiento tenemos* poco. La miel y esas cosas, no necesitan mucho	
Ecoferia La Reina	El espacio donde ocurre la feria necesita de mejor infraestructura, también lo que se refiere a espacio de refrigeración. Los productores asociados sienten falta de equipamientos.	
	... Tendríamos que tener un lugar, un conteiner con frío, para mantener […] Por ejemplo, si te queda alguna fruta que no te la quieras llevar, porque al llevarla ya hay un proceso de maduración en los campos, entonces dejarla en un conteiner para mantener la temperatura. Tener refrigeradores donde la gente pudiera llegar atrás y sacar… por que los refrigeradores se enchufan nomás y tenemos electricidad, entonces, donde puedan ir a sacar las frambuesas, llevárselas en *cooler*, cosa que haya una cadena limpia.	
	Ahora los vamos a tener estables, porque nos ganamos el proyecto. Vamos a arreglar mesones, vamos a mejorar la electricidad, vamos a tratar de cerrar el otro proyecto por atrás.	
	Nos falta, por ejemplo, cerrar el lugar en invierno, que es muy frío. Nos falta tener mejores reciclajes, tener más zona de reciclaje, una buena zona de charlas, donde esté cerrada esa zona de charlas, donde la gente pueda entrar y estar calentita o fresquita en el verano.	

	Lo que están haciendo cada uno de ellos, por ejemplo, si han comprado secadores, entonces secan tomates deshidratados, las verduras. Están transformando el producto, que eso es lo que hay que hacer. En el verano preparo las salsas de tomate, hago pimentones asados por kilo, seco la albahaca, seco el orégano. Todo lo preparo como una hormiguita para el invierno, que no entonces ellos están haciendo lo mismo. ¿Les sobró tomate? A transformar. Eso es el valor agregado del producto.	

Anexo F: Tablas con extractos de las entrevistas - Evidencias del Proximidad entre los puntos productivos y de consumo

Fuente de los datos	Recorte de las entrevistas	Categoría
Tienda Tierra Viva	La *productora que trae* la mayor cantidad de productos […] ella está como a tres horas de Santiago, *dos horas y media más o menos* y ella viene dos veces a la semana, y cuando a ella no le conviene venir porque tiene muy poco […] entonces cuando le conviene trasportar tremendo camión y gastar toda esa cantidad de combustible y de peaje, ella viene. Pero la próxima semana que nadie le va a pedir, a nuestros socios le vamos a tener que decir que no hay producto, y lo van a tener que comprender. Porque el pique es harto y el costo de la venta es alto.	Proximidad entre los puntos productivos y de consumo.
	Estamos trabajando con el ecobarrio de Ñuñoa, con el ecobarrio de Maipú, entonces nuestra idea es como que ya la demanda en Ñuñoa es muy poca, o sea sí, ha cambiado que esté bastante mala la cosa en términos de compra, entonces lo que queremos es de alguna manera diversificar un poco la venta a través de la Región Metropolitana. Estamos armando grupos de consumo en distintas comunas.	
	Entendía que vive en Chicureo, venir acá es un tema.	
	Hay gente que *vive en otras partes* de Santiago y no puede venir no más. *La distancia* de Ñuñoa a alguien que va del centro y además con los horarios, salen recién a las siete y nosotros estamos abiertos hasta las siete y no alcanzan a buscar sus canastas, se puede negociar o armar un tema de despacho, pero *sigue siendo inconveniente para mucha gente que no está cerca.*	
	… tuve experiencia de tienda también, cuando tenía una tienda que estaba abierta de martes a sábado, *el flujo de personas* era mayor los días martes y viernes que eran los días *que llegaba la fruta fresca*. Los otros días era menos de eso. O sea, nadie que verdaderamente sabe que va a encontrar un producto fresco va a ir los tres días siguientes, no tiene sentido.	
	… si va a venir con un camión más lleno dos veces a la semana, va a ser menos obsceno el viaje.	

Ecoferia La Reina	La comuna de La Reina siempre ha sido catalogada como la comuna verde y alternativa. Entonces ahí está un lugar que el alcalde Castillo Velazco lo designó como zona verde, donde están los huertos orgánicos. Entonces, para nosotros es súper importante estar dentro de una comuna donde se manejen los términos que nosotros tenemos. Que haya huertos, que haya espacios, que sea una comuna […] que la gente que vive en La Reina es más apegada a las cosas verdes.	
	Yo pensé que había muchos más consumidores de La Reina. Ahora cada vez más porque se hace más publicidad, porque hemos salido en algunas revistas y todo. Viene gente de todos los lugares, de Vitacura, de Las Condes, de Lo Barnechea, de La Dehesa, de Puente Alto, de La Florida, mucha gente, de San Bernardo, de Ñuñoa, siempre transversal. Aparte de eso, de que también es fácil las llegadas que tiene. Por arriba usas todo el cerro por arriba; por abajo, por la línea del metro, entonces es fácil llegar.	
	Aquí todos los productos que hay en Chile los tenemos nosotros, vienen agricultores del norte, del sur y de la zona central.	
	El impacto es importante también porque es la primera iniciativa de venta de productos orgánicos, la más antigua y la más importante. Por lo tanto, somos los pioneros en el desarrollo de un canal de comercialización de productos orgánicos que está directamente relacionado a prácticas de cultivo más amigables con el medioambiente y ofreciendo a los consumidores productos libres de pesticidas y químicos.	
	La Ecoferia es una de las primeras ferias que tiene a los productores, que está directamente en contacto con los clientes y que se está manteniendo en el tiempo.	

Anexo G: Tablas con extractos de las entrevistas - Evidencias del Tamaño del lote versus necesidad del consumo.

Fuente de los datos	Recorte de las entrevistas	Categoría
Tienda Tierra Viva	Los días de cosecha en el campo, siempre son los lunes, y un día de cosecha para los agricultores y campesinos son los lunes, Eentonces yo creo que si hubieran más productores que estuvieran dispuestos a venir a Santiago, pero también tiene que haber más demanda, porque, ¿de qué sirve tener otro día si no hay demanda? También se encarecería todo de nuevo.	**Tamaño del lote versus necesidad del consumo.**
Ecoferia La Reina	Aquí todo los productos que hay en Chile los tenemos nosotros, vienen agricultores del norte, del sur y de la zona central.	
	Que sume a lo que ya hay, que innove también …si vas a vender lechuga, tráete la otra lechuga, no te traigas la variedad que tienen estos dos. … siempre estamos buscando frutas, productores de frutas, que es lo que necesitamos, productores de lácteos, de huevo; porque ya hay 8-10 productores de lechuga.	
	Ahí estamos c… porque cuando hay cosas en abundancia es en el verano, y hay mucha cosa y no hay gente. Nosotros, Chile, es un productor riquísimo en lechuga, tomate, fruta en el verano, tenemos una variedad de fruta increíble, la más dulce. Entonces, estamos complicados con algunas cosas. Lo que sí, estamos tratando de, los mismos agricultores han ido bajando un poco la cantidad. Se han ido organizando. Han aprendido a organizarse.	
	Frutas, por ejemplo, un productor de hojas verdes por ejemplo, que tenga todo chiquitito, la hoja de la mostaza, que venga listo, hasta con flores. Hacíamos una ensalada surtida. Hasta con la hoja de la mostaza, e iba con flores que se podían comer, entonces tú comprabas eso por medio kilo pero… …vender un producto terminado. Que solamente lo abras y que esté listo.	
	Los clientes ahora ya no vienen, por ejemplo, toda la semana porque también hay clientes que me compran cuatro panes. ¿por qué? Cómprame dos, cómprame uno, evitar el consumismo, dentro de eso también, pero la gente está yendo como a cada 15 días y se llena y porque las verduras duran 15 días.	
	Son más de mil productos.	

	Ver que esos productos no se repitan, porque el mercado no está preparado para tanta diversidad, lo que no es menor. ¿Y qué hago yo con eso? Me c… al otro.	
	La feria está en un proceso de consolidación, de organización, entregando cada vez más […] estamos trabajando en tener una mayor diversidad de productos, de manera de que, cuando vengan los clientes, puedan encontrar todo lo que necesitan.	

Anexo H: Tablas con extractos de las entrevistas - Evidencias del Dependencia de *know-how*

Fuente de los datos	Recorte de las entrevistas	Categoría
Tienda Tierra Viva	Como he visto el desarrollo, creo que lo he visto, lo he vivido varios años. Yo estaba en la universidad cuando entré a trabajar en la tienda. Entonces, esto fue hace siete años ya. Y trabajaba unos días con ellos, iba a la U, … y de repente, entré a trabajar con ellos y después se metieron a este proyecto de cooperativa, y yo, con fondos limitantes, que no tengo idea de administración, malabares, para tratar de que esto funcione.	Dependencia de *know-how*.
	Pero hay una chica española que trajo más o menos el modelo para acá, la Mónica, y se nos unió una francesa y tenemos un abogado especialista en organizaciones sociales y hay agricultores que están con la parte de, porque la idea es capacitar también a agricultores porque si hay una gran demanda, pueda haber una gran oferta.	
	…en el fondo, claro que tiene que tener una pata administrativa importante donde se le va a pagar a una persona que administre porque tiene que tener conocimiento… .	
	En el fondo tienen que *entender que la agricultura orgánica, cómo funciona* a pequeña escala, también hay temporadas donde las lechugas son pequeñitas, y eso es lo que nos ha costado un poco internalizar en la mentalidad de los consumidores porque son lógicas aprendidas en el fondo.	
Ecoferia La Reina	Damos algunos tips, unos los aceptan y otros no. Nosotros no hacemos esa capacitación.	
	Se supone que los productores orgánicos que ya tienen alguna certificación, deberían tener su entrenamiento.	
	Sí, el SAG. La charla anterior que tuvo en la feria de nosotros, hizo un… nosotros tenemos un pendón que dice T1, T2, T3. Eso es cómo diferenciar una verdura de la otra. Por ejemplo yo tengo todos los productos T3, todos mis productos orgánicos, no trabajo con ningún producto en transición.	
	Entonces, se creó un link, donde la gente pueda descargar esos reclamos.	

Anexo I: Tablas con extractos de las entrevistas - Evidencias de Máquinas y equipamientos exclusivos

Fuente de los datos	Recorte de las entrevistas	Categoría
Tienda Tierra Viva	Sí, una plataforma web más funcional, porque en el fondo, todavía lo hacemos a mano el método de recibir la planilla, transcribir la planilla, entonces claro, una plataforma web bien hecha, eso sería una simplificación, porque le llega lo que le tiene que llegar sin errores, ¿cachai? Idealmente. Una buena plataforma, en eso estamos trabajando en este momento. Una plataforma web.	Máquinas y equipamientos exclusivos.
Ecoferia	Lo que están haciendo cada uno de ellos, por ejemplo si han comprado secadores entonces secan, tomates deshidratados, las verduras. Están transformando el producto, que eso es lo que hay que hacer.	

Anexo J: Tablas con extractos de las entrevistas - Evidencias de Conocimiento de los atributos de los bienes.

Fuente de los datos	Recorte de las Entrevistas	Categoría
Tienda Tierra Viva	Me pasó hace un tiempo atrás que teníamos una muy buena clienta y ella me mandó un correo y me dice: bueno Gabriela yo agradezco la disposición, pero le voy a comprar a Campo Bueno, por ejemplo, y Campo Bueno no tiene *ni la mitad de los productos certificados*, pero yo no podía haber entrado ahí y haberle dicho mira no compres, porque hay una cosa ética, donde uno tiene que decir bueno*, si el consumidor es responsable con su consumo, va a pedirle un certificado a la gente* y va a decir: ese es el producto que compro. … He sabido que ellos tienen *formas bien negras de trabajar* el tema orgánico.... Porque claro, cualquiera puede llevar productos a tu casa y decir que son orgánicos, pero uno tiene que decir basta, veamos cómo.	**Conocimiento de los atributos de los bienes.**
	No sé si en el mercado nacional, pero sí se mueve en círculos donde Tierra Viva es una entidad connotada, se sabe que Tierra Viva es la pionera en la agroecología en Chile, Tierra Viva fue la que exigió la norma técnica en Chile para la producción, más en el tema de la asociación y en el tema de qué hace, no sé si *en la marca propiamente.*	
Ecoferia La Reina	No hemos llegado a esa consolidación del nombre. Cada vez más, pero no como yo esperaría, que yo le hable a cualquier persona y le diga:¿tú conoces la Ecoferia? Como quien conoce, por ejemplo, el Parque O'Higgins, como quien conoce el Parque Hurtado. A eso tenemos que llegar.	
	Muy conocidos, muy conocidos, pero tiene que ser un reconocimiento transversal.	
	Y hay productos en transición, los que nosotros no les aceptamos.	
	No. Porque el embalaje nos complica por el tema de que son siempre plásticos, son siempre polipropileno, entonces no hay todavía. Pero yo creo que eso se puede gestionar, que la Ecoferia compre solamente los timbres, por ahora no tenemos ningún…	
	Había una feria que se llama SMA, de mente, cuerpo y alma. Es una feria alternativa, donde se trabaja con las medicinas alternativas: yoga, bla, bla. Es una feria que	

	queda en Estación Mapocho, tiene una muy buena concurrencia. Primero presenté esto, dije yo: tenemos que estar ahí, aunque sea con un stand chiquitito. No para la venta, sino que para publicitar, para que la gente se entere de dónde estamos.	

Anexo K: Tablas con extractos de las entrevistas - Evidencias de confianza comercial

Fuente de los datos	Recorte de las Entrevistas	Categoría
Tierra Viva	El agricultor nos entrega un precio y nosotros le sumamos un 1.5, 1.7, para que nos de el IVA que tenemos que hacer, el tema tributario, y un 1.5 que se define como *que para pagar mi sueldo que es una cosa simbólica, claro, o el arriendo y los gastos.* …nosotros tratamos que no sea muy elevado… .Entonces *tratamos de negociar* si se puede bajar un poquito los precios … versus el supermercado que es el rango que manejamos. Entonces … vimos el tema de la espinaca y estaba a 7 lucas el kg en el supermercado, y nosotros la teníamos en 4 … ahí la dejamos. Es como las paltas. Llegaron a un precio super decente y no la vamos a subir … *como jugar con las reglas sociales o el equilibrio de mercado, entonces tratamos de ser justos*.	Confianza comercial
	Por una cosa especulativa, *el precio* no puede subir. … los limones están en semana santa carísimos, porque todo el mundo come mariscos, entonces subamos los limones. No. …. los limones nosotros lo tenemos que *vender bajo el margen*, … *O sea, es una manera justa.*	
	(*incertidumbre de demanda)* Lo hemos pensado de todas las maneras. Y es complejo porque en el fondo como nosotros no tuvimos en un principio las reglas claras del juego, imponer ahora reglas del juego nos parece que es muy peligroso. Entonces, estamos apostando a *conservar este espacio* de Ñuñoa pero, como te digo, si diversificamos el mercado a otros lugares, *los agricultores van a seguir produciendo y en el fondo es lo que nos interesa*.	
	…la idea es que la *producción no se detenga.* Porque si tu restas un grupo de consumo hoy dia, ya los agricultores van a ir a perdida …Y lo que queremos es fortalecerlo, no empobrecerlos. Pero también que la producción orgánica se masifique y no se siga mermando …	
	…, hay un montón de *factores*, no solamente sobre el aumento y la *disminución de la oferta y la demanda*, tiene que ver	

	también con que hay *fenómenos que son externos* a esto, que tiene que ver con la sequía,	
	… necesitamos nuevos productos, no nuevos productores. Necesitamos no sé, café. O precios, porque me han llegado cafés pero como que tendríamos que vender como a 8 lucas un cuarto y como que no.	
	Entonces como que tratamos de *buscar productores* pero como de cooperativas más chiquititas, no tenemos ganas *de vender* un Juan Valdés orgánico, idealmente un producto más local.	
	(nuevos clientes) Entran eventualmente, antes entraban varios al año ahora están sumando entre 3 al año y se van 4, …	
	… hace un tiempo atrás hice … llamadas telefónicas *y qué sucede*, y bueno, que el tiempo, es que han subido un poco *los precios, es que me estoy consiguiendo en otro lado más cerco, encontré una canasta que me sale más conveniente y me vienen a dejar a la casa*.	
	(aumento de canales) Eso también. Huella verde y la Colibríes no sé qué, y Campo Bueno y todos les compran a los mismos pero ellos los *distribuyen* a otros precios.	
	… creo que acá también hay un tema de que hay que trabajar el tema del compromiso … De ver al otro, de quien está detrás, siento que también tiene que haber un trabajo de coaching ontológico. De cómo resinificamos de *nuevo la forma de comprar, la forma de hacer comercio* y cómo nos paramos en el mundo …	
	tema de las estaciones nos afecta un poco en el hecho de que cuando hay más oferta, que es entre la primavera y el verano, y en el verano sobretodo que hay mucha variedad de frutas y verduras, *la gente sale de vacaciones*. Entonces, cuando es malo porque es invierno y todo es más pequeño porque cae la helada no hay muchos productos, no hay mucha fruta, la demanda crece pero a veces no tenemos mucho que ofrecer.	
Ecoferia	"aquí se nos está dando así, no tengan miedo, es ahora la forma de demostrar que somos los mejores, que tenemos los mejores precios y que vamos a estar aquí siempre, que no va a ser un fin de semana una vez al año. Entonces qué hay que hacer? Mantener los precios, aunque la helada se la cague, porqué, porque la lechuga que ahora está así, ahora la estás vendiendo a $600, pero después va a estar así.. No la puedes vender a $800, porque es la forma de mantener al cliente, es la luca la que manda, la cantidad de plata que uno deja para la mensualidad de las verduras.	Confianza comercial

	hacemos una comparación de precios con la feria de La Reina y la Vega.	
	La idea mía es crear un puesto delante de información y de cliente consiente, donde los clientes se, imagínate lo difícil que es poder convencer al proveedor que convencer a un cliente. Que los clientes formen parte y se hagan cargo de. Donde un cliente vaya y le diga, no, sabes que a esta amarra hay que ponerle una amarra de pita porque no puede ser plástica o que el producto que está vendiendo tal persona no corresponde, y donde el cliente se sienta apoyado por un igual que el. Entonces este, la idea es crear el tema del consumidor, el consumidor consciente, donde nosotros cedemos un espacio y ese consumidor por medio de nosotros entregue información,	
	El mercado es pequeño, porque la gente cree vender un producto orgánico porque no tiene pesticida, pero es todo un proceso	

Anexo L: Tablas con extractos de las entrevistas - Evidencias de oportunismo

Fuente de los datos	Recorte de las Entrevistas	Categoría
Tierra Viva	cada uno se tiene que debatir con su propia plata, tiene que arreglársela solo	Oportunismo
	Lo hemos pensado de todas las maneras. Y es complejo porque en el fondo, como nosotros no tuvimos en un principio las reglas claras del juego, imponer ahora reglas del juego nos parece que es muy peligroso. Entonces, estamos apostando a conservar este espacio de Ñuñoa pero, como te digo, si diversificamos el mercado a otros lugares, los agricultores van a seguir produciendo y en el fondo es lo que nos interesa. No queremos que Ñuñoa se absorba y decir: esto fue un absoluto fracaso. Entendemos que como no estuvieron las reglas del juego claras desde un principio, no la podemos imponer 3 años después”	
	“Creo que se ha individualizado el proceso de ser agroecólogo en este país y en el mercado. Yo creo que están cada vez más individualistas como productores. Yo quiero vender más que el otro. Es lo que yo observo. Creo que es así una cosa más entrópica que ha ocurrido y se han individualizado, y claro, hay que ganarse la vida y quiero vender más que él porque necesito. Creo que si de alguna manera no ha sido, claro, nuestra idea es que el modelo agroecológico es un nuevo modelo para imponerse en temas de mercado más justos, pero no creo que sea en todos los casos	
Ecoferia	“Se puede enriquecer la confianza de los compañeros feriantes creando un sistema participativo de gestión, donde todos participen y sientan una confianza cruzada”.	
	“En la medida que las inquietudes se canalicen, por un medio formal, se va a poder dar respuestas a las inquietudes”.	
	“El conocimiento, el conocerse, el presentarse, el saber lo que hace el otro genera el lazo de confianza y yo creo que eso es súper importante”.	

	“Para darle confianza al publico tenemos una rigurosa certificación, o sea de partida que todos los agricultores tenemos que estar certificados por alguna entidad certificadora, eso es lo primero. Después tenemos acá un inspector que está constantemente vigilando los productos que se traigan, de tener la lista de los productos aprobados, de que correspondan a lo que la certificación y el certificado dicen y tratar de que por el bien de la agricultura orgánica en el fondo estamos todos unidos y luchando por una misma causa.”.	
	que sí porque encuentra la gente la diversidad. En primer lugar. Hay una diversidad de productos. O sea, que a mí me pasa que en el negocio la gente viene a comprar 7 tipos de cosa, pero en la ecoferia tienes la gama, tienes detergente, tiene shampoo, jabón, pasta de dientes, ropa, calzones, pañales, ropa de guagua ¿cachai? Está todo en un lugar. Todo lo orgánico que hay en chile está en un lugar. Y eso marca la diferencia porque yo lo he visto en mi negocio. Entonces no puedes estar sola. Estas guerras se ganan con mucha combinación, la masa. Esto es masa. Lo hace mucho más entretenido y con los tiempos de hoy en día que la gente tiene poco tiempo, encontrar todo en un lugar es fantástico	

Anexo M: Tablas con extractos de las entrevistas - Evidencias de incertidumbre ambiental

Fuente de los datos	Recorte de las Entrevistas	Categoría
Tierra Viva	"Entonces qué hay que hacer con eso, para que toda esta gente se siga incentivando. Tenemos que mejorar nuestros productos en primer lugar, mejorar nuestros productos y mejorar nuestros precios, pero si tú le traes una competencia a este, te van a dejar afuera. No es sustentable	Incertidumbre ambiental
	"Y lo que queremos es fortalecerlo, no empobrecerlos. A eso estamos apuntando, a lo que es un tema de ciudadanía, de pertenencia, que es importante. Pero también que la producción orgánica se masifique y no se siga mermando, ¿cachay? Porque sentimos que de alguna manera los productores se desencantan"	
	"Porque se diversificó mucho el mercado también, y porque hubo falta de compromiso desde muchos lugares. Se liquidó de alguna manera. Se hizo más liquido el vínculo entre el compromiso con el consumidor y el agricultor, onda, yo produzco cereales y de un momento a otro, no, yo produzco semillas para exportar. Entonces mi predio que era de 20 hectáreas de cereales, los siete cereales teníamos, siete cereales orgánicos en Chile. Avena, centeno, trigo, ¿sabe qué? Voy a producir semilla para exportar. Entonces, como va cambiando la lógica y estás hablando con seres humanos, hablando, transando todo el tiempo, se liquidiza, se hace líquido	
	"Además, no existe un sistema de contracto que garantice los acuerdos entre los distintos elementos del sistema productivo: "Siempre hay un trato. Porque como yo te digo, a veces los productores del norte tienen cosas y tengo que hablar con ellos, qué tienen, qué me van a mandar, cuándo, dónde, por ejemplo, a qué precio…	
	"No. No hay contrato con nadie"	
	"En general la A… que es la que nos trae la mayor cantidad de productos es con la que trabajamos en conjunto y ella me dice: oye hay un productor que tiene esto. Ah, ya, contáctalo. Pero, ¿me lo traes? Porque ella como se mueve en la V región,…. Y ella, como se conocen en esa red de la V, ella me dice: oye, ese tiene eso, ¿te traigo? Ya. ¿Cachai? Entonces ella carga el	

	camión ese día sábado, por ejemplo, con mucho zapallo que aquí no hay, y ella me lo trae. También funciona con otras redes”	
Ecoferia	“Ellos piensan que la publicidad dice que: “oh, es que tanta gente lo orgánico”. Hey, somos los mismos, trabajo hace muchos años en esto y es la misma gente que sigue, y ha sido poca la gente que yo he podido cautivar, que se quede con nosotros. No ha sido así explosivo, como piensa la gente. Justamente por el tema de variedad”	
Emporio La Otra Granjita	“Vivimos en una sociedad de consumo y de rentabilidades, y ese concepto tiene que cambiar. Notamos ese cambio de forma muy gráfica en Europa, en donde el negocio retail prácticamente no existe, son pequeñas tiendas, las pequeñas panaderías, los negocios familiares las que abastecen”	
	“… la cadena de supermercados impone precios, te impone condiciones de pago, te impone cantidades que tú tienes que ofertar, no te cubre ningún tipo de mermas, te obliga a hacer degustación de forma limpia, así que al final, te endeudas con el banco para sacar tu primer lote de producción, no te pagan a tiempo y no cumples con el banco. Y esta realidad yo creo que es la que viven muchos de los de América del Sur, no solamente en Chile”	
	“…sacar el certificado de producto orgánico es muy caro y engorroso. Teniendo en cuenta que ese certificado solamente justifica una cosecha, una producción y un plan de elaboración. Para la próxima cosecha tú tienes que sacar un nuevo certificado, con nuevos análisis de la tierra, del producto, porque es muy posible que de la primera a la segunda cosecha, tu hayas incorporado en la tierra, donde ya se tenía el certificado original, incorporado abono, incorporado otros elementos que le quiten la calidad de productor. Entonces, para un productor que tiene una capacidad limitada de extracción de producto final, el invertir millones de pesos en ese certificado es un costo que en muchos casos es el del 80% del costo total del producto	
	“Éste es otro tema grave. Hay muchos productos aquí en Chile que se le pone como productos orgánicos cuando no son orgánicos. ¿Y a qué se debe esto? A que la ley de etiquetas está deformada, entonces, no hay control acerca de los productos que dicen ser orgánicos o no”	
AAOCH	“Y que en algún momento [mesas de trabajo], han trabajado pero nada concreto. El ministro, en una reunión que nosotros	

	tuvimos hace seis o siete meses atrás [año 2015], instó a que los diversos jugadores orgánicos de Chile, de que el gobierno está tremendamente interesado en darle fuerza a la producción sustentable. Ese es un punto. Después se arma una siete u ocho organizaciones regionales, en Chile, en la octava, en la novena, en la décima región que participan localmente sin mucha fuerza y sin mucho desarrollo. Nosotros, a través de fundación orgánica de Chile hemos tratado de juntarlas, pero nadie se entusiasma, quizás por la distancia o quizás porque nosotros tampoco somos una institución que abarque mucho, porque es tremendamente grande”	
	“Lo único interesante que tiene la agrupación orgánica es que, producto del lobby que hicimos años atrás, tenemos cierta relación importante con las diversas autoridades. Con Prochile, con el SAG, con la INDAP, con las universidades e incluso a veces con la prensa, entonces a veces nos llaman para dar nuestra opinión, pero la verdad es que no tenemos ninguna fuerza, tanto que la agrupación orgánica hoy día es virtual. Hacemos básicamente consultas telefónicas cuando nos llama alguien etc., pero nada más que eso. Ahora, te cuento más para ahorrar en muchas salidas. El desarrollo orgánico en Chile es lo más cercano a cero	
	“Si tú haces una encuesta, y de hecho nosotros la hemos hecho, incluso yo lo he hecho a nivel social alto y tú le preguntas a gente que se supone que es inteligente y con conocimiento qué es la producción orgánica, yo te diría que muchos, no te podría decir si más de la mitad o menos de la mitad, preguntan, ¿y eso es? ¿Qué es orgánico?” (Entrevista AAOCH, 2015).	

Anexo N: Tablas con extractos de las entrevistas - Evidencias de asimetría de informaciones

Fuente de los datos	Recorte de las Entrevistas	Categoría
Tierra Viva	Si se quiere dedicar a ser productor solamente, de alguna manera puedes ir y dejar tus productos en la ecoferia y va a haber un tercero o un segundo que la va a vender. …Yo creo que es un concepto que la mayoría de los agricultores los tiene internacionalizados, porque obvio la mayoría que opta por la agroecología entiende que se mete a un modelo o a un sistema de una economía un poco más solidaria, cosa que no siempre es así. Entonces yo creo que eso debería ser un poco importante. Y también asuntos de microeconomía, de administración, creo que para todos.	Asimetría de informaciones
	creo que información hay, está el acceso, pero creo que la información es muy imprecisa. La que se entrega. En términos mediales más masivos. Porque creo que el impulso de alimentarse de una manera distinta y hacer un modelo de economía distinto o ser parte de ese modelo requiere una mirada interna.	
	Quien decide tomar tomar esa decisión tiene que hacer un cambio de paradigma completo, …, los agricultores por un lado están súper desencantados. Los consumidores por otro lado no han podido encontrar. Entonces tenemos la idea de agarrar a todos, hacer una asamblea … De hecho es un trabajo que queremos hacer con los nuevos grupos de consumo., …Resolvamos el conflicto. … dar herramientas más allá de conocimientos más escolásticos de cómo se resuelva a nivel humano, porque esto falla precisamente por el tema de las emociones. ..	
Ecoferia	Nosotros tenemos charlas, por ejemplo hay unas charlas de sustentabilidad, una charla de alimentación, una de brote, una charla de preparación de comidas de guagua	
	"Porque yo sé a quién tengo trabajando conmigo, yo verifico. A mí lo que me ayuda mucho es que estoy…en las dos partes, las dos cosas que dan... Soy amiga de H, el certificador de…, yo al tiro "oye H que sabes de esto" y el "OK, te lo voy a averiguar" […]	

AAOCH	"Por incapacidad, porque está muy atrasado en tecnología, porque no tiene los datos de lo que está pasando en Chile, no tiene información y esta información ya es de hace unos años, no tiene la tecnología ni la capacidad técnica para avanzar en el desarrollo o en entregar información valedera a los usuarios"	
	"Porque el negocio en Chile es muy pobre. Por varias razones. … porque hay gente que no se interesan que se meta mucha gente a cooperar en lo que están haciendo porque es un negocio extraordinario. Entonces a mí no me interesa que se meta más gente en la uva de mesa orgánica y vayan al mercado, porque yo estoy solo en el mundo. Entonces vendo mucho. Y los manzaneros también, y los que producen kiwi también, y los que producen arándanos orgánicos también. Entonces, todo eso que te estoy diciendo es que, por un lado es bonito que haya agrónomos nuevos que se interesen, pero el que está vendiendo, como yo, no le interesa la competencia. Entonces si a mí me preguntan, no le pongo mucho entusiasmo"	

Anexo O: Tablas con extractos de las entrevistas - Evidencias tipología del canal

Fuente de los datos	Recorte de las Entrevistas	Categoría
Tierra Viva	"Los agricultores en el año 92 se congregaron en Santiago, buscaron un canal de comercialización y armaron una sociedad comercial y esto era una tienda, donde cualquier persona podía acceder a estos productos. Y eso funcionó hasta el año 2011. Después del 2011 se tornó Tierra Viva Limitada. Una sociedad comercial que es una empresa comercializadora de productos orgánicos	Asociaciones de consumidores y productores
Ecoferia	"La Ecoferia de La Reina es una iniciativa privada que funciona dentro de un recinto municipal en la Corporación Aldea del Encuentro en la comuna de La Reina. Se trata de una feria semanal que ofrece productos orgánicos, biodinámicos y naturales cultivados sin ningún tipo de químico ni agro tóxicos, y en la mayoría de los casos, ofrecidos directamente por sus productores"	Comercialización directa en puntos de venta organizados.
	"Era necesario hacer un directorio y todo. Entonces, en el directorio está la Irene, la Carmen que como vicepresidenta,…la Mónica Herke, que es agrónoma… es la secretaria. Un ingeniero comercial … Entonces yo dije que yo de directora nomás, pero al final yo dirijo. Entonces está compuesto por esta, porque es necesario, porque cuando tú constituyes una asociación gremial o una cooperativa, tiene que haber un directorio"	
	"Entonces, se entregan todos los documentos al Ministerio de Economía, y ellos te dan la validez para seguir con esto. Tienen que estar las firmas, tiene que estar el directorio, tienen que estar las votaciones, la última acta; todo lo que se hace. Entonces, eso nosotros lo constituimos acá, nos costó un poco y lo logramos constituir. Pero pedimos la ayuda de un concejal de la municipalidad"	
	"Entonces cuando nosotros nos presentamos, cuando la municipalidad dice: estas dos personas no pueden estar, tienen que cambiar su forma, a cooperativa o a asociación gremial, ahí estas dos mujeres se separaron porque no lograron la forma"	

	Ahí tuvimos que hacer todo el trabajo de nuevo con la municipalidad, porque la municipalidad en un momento…, dice…: yo tengo otras personas que están interesadas en hacer esto, una gran feria. Nosotros decíamos: ¿como quién? Porque nosotros somos los únicos agricultores de Santiago... Ya, y dejamos nomás. …Entonces, ¿qué hice? Junté 3.500 firmas en un libro, de por qué teníamos que estar ahí, por qué nosotros preferimos estar en La Reina, por qué nosotros estamos ahí, los clientes querían. Entonces ... Nos hizo un contrato… por 3 años, 3-4 años. Que igual nosotros pagamos un pequeño arriendo y trabajamos las huertas en un colegio, haciendo el aporte que tenemos que dar. Porque igual él pidió, pidió un proyecto y un aporte del dinero, entonces nosotros, el aporte en dinero, como no teníamos, lo hicimos en trabajo. Por ejemplo, ahora se empieza a implementar ese proyecto, que igual es jodido, porque tiene que ver el Ministerio de Educación…"	
	El impacto es importante también porque es la primera iniciativa de venta de productos orgánicos, la más antigua y la más importante. Por lo tanto, somos los pioneros en el desarrollo de un canal de comercialización de productos orgánicos que está directamente relacionado a prácticas de cultivo más amigables con el medioambiente y ofreciendo a los consumidores productos libres de pesticidas y químicos"	
Emporio La Otra Granjita	"Para mí, esto es un almacén, y si queremos llegar a un castellano más puro, el negocio que yo tengo es un emporio. En castellano significa un negocio que vende alimentos de buena calidad, atendido por sus dueños y en las cantidades que el cliente requiere"	Tienda especializada
	"En donde la garantía del producto que tú compras está dada por la confianza que te inspira el dueño, no el vendedor, el dueño […] Ese concepto que es propio de mi familia, SERCOTEC me quiso apoyar fuertemente para que yo logre franquiciarlo y establecer este tipo de negocios a lo largo de Santiago, en 20, 30 lugares distintos. Y consideré que eso era una ofensa para mí, porque ir a entregar el negocio a personas que no lo iban a trabajar bajo estas características y por lo tanto se iba a prostituir la idea"	
	"Los valores de la empresa es trabajar con honestidad, buscar exactamente el producto que necesite el cliente, en realidad, satisfacer las necesidades del cliente. Te cito un	

	ejemplo. Si un cliente viene a comprar un aceite de oliva con un fin determinado de aliñar ensaladas, entonces yo busco dar a ese cliente el mejor aceite de oliva para aliñar ensaladas aunque tenga otros aceites de oliva que cumplan esa función y que sean más caros. Porque el envase es otro, porque la presentación es otra, porque la marca es más prestigiosa. ¿Por qué me vas a comprar ese que vale 10.000 si con este que vale 6.000 tenemos la misma calidad y vas a alinear excelentemente bien tu ensalada? Entonces el cliente se va con esa duda, ¿Por qué no me quiso vender el más caro y me vendió el más barato? Si viene otro cliente y dice sabe qué Don José, mi padre, mi esposo es muy exigente con el aceite de oliva, entonces quiero un aceite de oliva extra virgen filtrado en frio etc., no sé, aunque sea el más caro. Le presento un abanico de posibilidades y ella lo escoge"	
	"Este negocio ,yo no concibo que esté atendido por un empleado, no lo concibo. Porque ahí se diluyen las responsabilidades. ¡Y es eso!"	

Anexo P: Tablas con extractos de las entrevistas - Evidencias opinión de los clientes

Fuente de los datos	Recorte de las entrevistas
Tienda Tierra Viva	"… creo que acá también hay un tema de que hay que trabajar el tema del compromiso, …, siento que también tiene que haber un trabajo de coaching ontológico por así decirlo. De cómo resinificamos de nuevo la forma de comprar, la forma de hacer comercio y cómo nos paramos en el mundo"
	"Si fuera así, acá nosotros vendemos alrededor de 50 canastas a la semana, que no es mucho, 40 a veces. Entonces ellos necesitan su producción canalizarla en otros lugares, lo necesitan nomás. No les daría abasto"
	La confianza comercial que los clientes ya lograron adquirir esta bien fundamentada por la identidad de la Ecoferia de la Reina, como se puede observar en estas afirmaciones:
	"Hola, mi nombre es Silvia. Primera vez que vengo a esta feria y vengo llegando de un viaje. Viví un año en una comunidad en Brasil y me sorprende y me alegra mucho de que en Chile y en Santiago existan estos espacios donde uno puede encontrar alimentos y objetos que vienen de la tierra"
	"Nosotros preferimos darle cosas más naturales a pesar de que antes atendíamos en Ñuñoa que fue donde conocimos la feria, ahora nos cambiamos allá camino a la ruta 68 e igual seguimos viniendo porque para nosotros es una elección, digamos"
	"Su misión es ofrecer alimentos vivos … el intercambio entre proveedores y personas que buscan una vida saludable"
	"La Ecoferia "Nuestra Feria" es un lugar de encuentro para personas que pensaban que la alimentación es mucho más que comer algo, que lo alimentos tienen un alma, tienen algo energético y espiritual. Entonces, los alimentos cultivados de forma orgánica son más nutritivos y tienen otro sabor también. Y las personas que promovemos ese tipo de alimentación nos encontramos acá formando una comunidad que defiende estos valores"

	“Me encanta la feria, la he visto crecer ... súper buenas ofertas y productos y cosas orgánicas y de la estación y uno va conociendo toda la gente también y hay amistades de por medio, ¿cierto? Siempre venimos a comer las empanadas de la Marcela, así vemos a toda la
	“¿Quieres decir algo para la cámara? – Que las empanadas son muy buenas, nada más”
	“¿Hace cuantos años que viene? – Bueno desde que está aquí la feria.

Bibliografía

Ackoff, R. L. (2007). *El Paradigma de Ackoff. Una Administracíon Sistemica.* México: Limusa Wiley.

Ackoff, R. (2008). *Rediseñando el Futuro.* Mexico, DF, Mexico: Limusa.

Acosta, L. F., O, M. B., & S, L. B. (2000). Caracterización de la oferta, demanda y canales de comercialización de un grupo de productores organicos certificados. *Agro Sur* .

Aertsens, J., Verbeke, W., Modelaers, K., & Van Huylenbroeck, G. (2009). Personal determinants of organic food consumption: a review. *British Food Jounal* , 1140-1167.

Altieri, M. A. (1999). The ecological role of biodiversity in agroecosystems. *Agriculture, Ecosystems and Environment* (74), 19–31.

Amazonas, M. (2006). Valor Ambiental em uma perspectiva heterodoxa institucional ecologica.

Andrade, A. (n.d.). *O Curso do Pensamento Sistemico.* Retrieved 12 de julho de 2012 from www.sistemico.com.br: pensamento%20sistemico_arquivos/viewer.htm.

Andrade, A., Acyr Selene, & Luiz Rodriguez. (2012). *Pensamento Sistemico Caderno de Campo.* Sao Paulo: Bookman.

Aquino, J. A. (2000). As Teorias da Ação Social de Coleman e de Bourdieu. *Humanidades e Ciencias Socias* , 17-29.

Aragon-Correa, J. A. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy , 28* (1), 71-88.

Arende, M., & Cario, S. (2005). Origens e determinantes dos desequilíbrios no Rio Grande do Sul: uma análise a partir da Teoria Institucional de Douglas North. *Ensaios FEE , 26* (Numero Especial), 63-94.

Arias, X., & Caballero, G. (2003). Instituciones, Costo de Transacción y Políticas Publicas: Un panorama. *Revista de Economia Institucional , 5* (8).

Arvanitoyannis, I. S., & Krystallis, A. (2004). Current state of art of legislation and marketing trends of organic foods worldwide. In G. Baorakis (Ed.), *Marketing Trends for organic food in 21st century.* World Scientific.

Arvanitoyannis, I. S., & Krystallis, A. (2004). Current State of Art of Legislation and Marketinh Trends of Organic Food Worldwide. In G. Baourakis, *Marketing Trends for Organic Food in the 21st Century* (pp. 67-87). World Scientific.

Atanasoaie, G. (2011). Distribution channels on the organic foods market. *Journal of horticulture, forestry and biotecnology , 15* (3), 19-25.

Ayala, E. (1998). Instituciones y economia. Una Instroducción al Neoinstitucionalismo Económico. (U. N. Mexico., Ed.) *Cátedra Ignacio Ramirez en economia y Finanzas Públicas.*

Baourakis, G. (2004). *Marketing Trends for Organic Food in the 21st Century.* Singapura: World Scientific.

Bastiat, F. (2002). *La Ley.* Buenos Aires, Argentina: ESEADE.

Beltrán, L. S. (2009). Instrumentos de Marketing Aplicados a la Compra de Productos Ecologicos: un caso de estudio entre Barcelona, Espana y La Paz, México. Barcelona, Madrid.

Belz, F. (2008). Marketing in the age of sustainable development. *Systen Innovation for Sutainability* .

Belz, F.-M., & Schmidt-Riediger, B. (2009). Marketing Strategies in the Age of Sustainable Development:Evidence From the Food Industry. *Business Strategy and The Environment* .

Bennett, S. J. (1991). *Ecoempreendedor. Oportunidade de negocios decorrentes da revolução ambiental.* Sao Paulo, Brasil: Makron Books do Brasil .

Bergman, M. M., & Coxon, A. (2005). La Calidad en los metodos cualitativos. *Qualitative Social research , 6* (2).

BRANDT, S. A. (1980). *Comercialização Agrícola.* Piracicaba , São Paulo., Brasil: Ed. Livroceres.

Bucklin, L. (1966). *A Theory od Distribution Channel Structure.* Bekerley.

Bucklin, L., Ramaswamy, V., & majumdar, S. (1996). Analyzing channel structures of business markets via the structure-output paradigm. *Jounal of Research in Marketing , 13*, 73-87.

Calo, I. G., Gimenez, T. D., Real, E. R., & Renting, H. (2012). Ciscuitos cortos de comercializacion en Andalucia: una analisis exploratorio. *Revista española de Estudios Agrosociales y Pesqueros* (232), 193-227.

Camino, J. R., & López-Rua, M. D. (2012). *Dirección de Marketing. Fundamentos y Aplicaciones.* (A. G. Editor, Ed.) Mexico: ESIC.

Canada's organic market now worth $3.7 billion - Growth driven by broad-scale support of organic foods. (11 de april de 2013). *Organic Trade Association.* Retrieved 9 de julio de 2013 from www.organicnewsroom.com: www.organicnewsroom.com/2013/04/canadas_organic_market_now_wor.html

Canavari, M., & Olson, K. D. (2010). *Organic Food - Consumers´Choices and Farmers´Opportunities.* Springer.

Canavari, M., Ghelfi, R., Olson, K., & Rivaroli, S. (2010). A comparative profitability annalysis or organic and convencional farms in Emilia-Romagna and in Minesota. In M. C. Olson, *Organic Food Consumers´ Choises and Farmers´ Opportunities* (pp. 31-41). Springer.

Capra, F. (2006). *A Teia da Vida.* Sao Paulo: Cultriz - Amana Key.

Carbone, A., Gaito, M., & Senni, S. (29 June – 2 July, 2006). Consumers' Attitude Toward Ethical Food: Evidence from Social Farming in Italy. *98th EAAE Seminar 'Marketing Dynamics within the Global Trading System: New Perspectives.* Crete - Greece.

Carbone, V. (2011). Towards Greenser Suplly Chains: An Institucional Perpective. *International Jounal Of Logidtic-Reseach and Application*, (pp. 177-195).

Carbone, V., Moatti, V., & Vinzi, V. E. (21 de march de 2012). Mapping Corporate Responsability and sustenable supply chains: an exploratory perspectiv. *Business Strategy and the Enviroment* .

Carvalho, C. A., & Vieira, M. M. (2002). *Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das organizações:possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação.* . Lisboa, Portugal.

Castro, A. M., Lima, S. M., & Freitas, A. V. (1998). Analise de Cadeias Produtivas Agropecuarias e Oportunidaders para a automacao. *Revista Brasileira de Agroinformatica , 1* (1), 53-63.

Cerda, A., Ubilla, A., Ortega-Faria, S., & Garcia, L. (2012). Consumer preferences and willingness to pay for organic apples . *Ciencias e Investigación Agraria , 39* (1), 47-59.

Chamorro, A., Rubio, S., & Miranda, F. (2007). Characteristics of Reserarch on Green Marketing. *Business Strategy and the Environment* (18), 223-239.

Choi, S., & Ng, A. (2011). Environmental and Economic Dimensiond od Sustainability and Price Effects on Consumer Responses. *Jounal Businnes Ethics* , 269-282.

Ciepka, T. (29 de 06 de 2001). Agricultura Orgânica & Comércio Justo. Dois conceitos baseados no mesmo princípio holístico. . *IFOAM* .

Consoli, M. A. (2005). Proposta de um sistema de analisie da captura de valor nos canis de distribuicao com base nos fluxo de marketing. *Dissertacion de Mestrado* .

consumidores, P. o. (01 de agosto de 2014). *www.chilealimentos.com.* Retrieved 20 de agosto de 2014 from http://webview.masterbase.com/v0/CHILEALIMENTOS/ID1152hx8572icK5WL0

Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L., & El-Ansaray, A. (2006). *Maketing Channels* (sixth ed.). Prenhall.

Coutiño, R. D. (2011). *Desarrollo Sustentables. Oportunidad para la vida* (segunda ed.). Ciudad de Mexico, Mexico: Mc Graw Hill.

Creswell, J. W. (2003). *Research Dsesing. qualitative, quantitative and mixed methods approaches.* California: Sage Publications.

Cueva, R. A. (2010). *Marketing: Enfoque America Latina.* Ciudad Mexico: Pearson.

Dahlstrom, R. (2011). *Gerenciamento de Marketing Verde.* (EZ2Translate, Trans.) Sao Paulo, Sao Paulo, Brasil: CENGAGE learning.

Darolt, M. (1997). *Planeta Organico*. Retrieved 2009

Druker, P. (2012). *La Administracion en una epoca de grandes cambios.* Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Randon House Mandatori.

Douglas, M (1998). Como as Instituciones Piensan. Edusp. Sao Paulo. Brasil

Echeverría, R. (1997). *El Búho de Minerva* (tercera ed.). (J. Sáez, Ed.) Santiago, Chile: Comunicaciones Noroeste.

Echeverría, R. (2008). *El Observador y su Mundo* (Vols. I - II). (J. Sáez, Ed.) Santiago, Chile: Comunicaciones Noroeste.

ect group. (2008). *Who Owns Nature.* Wordssmith Service and yellowDog: creative.

Eguillor, P. (2015). *Certificacion de Productos Organicos.* Ministerio de Agricultura, CNAO- ODEPA, Santiago.

Elkington, J. (2012). *Sustentabilidad Canibais com Garfo e Faca.* Sao Paulo, Sao Paulo, Brasil: M.Books do Brasil.

Esty, D. C., & Wiston, A. S. (2009). *O Verde que Vale Ouro.* (A. B. Rodrigues, Trans.) Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier - Campus.

Exportações, O. B. (17 de enero de 2014). Retrieved 15 de septiembre de 2014 from http://www.agrolink.com.br: http://www.agrolink.com.br/noticias/ClippingDetalhe.aspx?CodNoticia=191148

FAO. (2000). *www.fao.org.* Retrieved 20 de 11 de 2012 from http://www.fao.org/docrep/004/y1669s/y1669s0j.htm

Faria, P. d., Daniela , F., Lara, J. E., & Sarmento, T. (n.d.). Mapa de trabalhos academicos de Marketing nos ENANPADs de 2000 a 2005.

FiBL. (n.d.). *Organic World Net*. (R. I. Agriculture, Producer) Retrieved 20 de novembro de 2012 from http://www.organic-world.net/fileadmin/documents_organicworld/yearbook/yearbook-2010/fibl-ifoam-survey-data-2008.pdf

FiBL. (n.d.). *Organic World Net*. (R. I. Agriculture, Producer) Retrieved 08 de agosto de 2016 from http://www.organic - world.net/fileadmin/documents organicworld/ yearbook/yearbook-2010/ fibl-ifoam-survey-data -2015.pdf

Flandrin, J.-L., & Montanari, M. (1998). *Historia da Alimentação.* São Paulo: Estação Liberdade.

Frank-Martin , B., & Birte Schmidt , R. *Maketing estrategies in the Age of sustainable.Developemente: Evidence from de food Insdustry.*

Georges, G. (2004). Consumer perception and marketing of origen and organic labelled food products in europe. In G. Baourakis, *Maketing Trendes for organic food in the 21st century* (pp. 191-203). World Scientific.

Gianluigi, G., Petre, M. I., Peluso, A., Maloumby-Baka, R. C., & Buffa, C. (2010). The role of ethics and product personality in the intention to purchase organic food products:a structural equation modeling approach. *Int Rev Econ , 57*, 79-102.

Gianluigi, G., Prete, M. I., Peluso, A. M., Maloumby-Baka, R. C., & Buffa, C. (2010). The role of ethics and product personalityin the intention to purchase organic food products:a structural equation modeling approach. *International Reveiw Economic* , 57:79–102.

Goldsmith, B., Frieden, J., & Henderson, k. (1997). The Impact of social calues on food-relatede attitudies. *British Food Journal , 99* (9), 352-7.

Goleman, D. (2009). *Inteleigencia Ecologica.* Mexico, D.F., Mexico: Vergara.

Gonzales , I. C., De Haro, T. G., & Renting, H. (2012). Circuitos cortos de comercializacion ANdalacia:un analisis exploratorio. *Revista Espanhola de Estudios Agrosociales y Pesqueros* (232), 193-227.

Gordon, R., Carrigan, M., & Hastings, G. (2011). A Framework for Sustainable Marketing. *Marketing Theory*, (pp. 143-163).

Graham, C. (2006). *Marketing Internacional* (Duodécima Edición ed.). Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill.

Grassi Mendes, J. T., & Padilha Junior, J. B. (2007). *Agronegocios - Uma abordagem economica.* Sao Paulo: Pearson Pretice Hall.

Hahn, M., & Chang, D. (1992). An Extended Framework for Adjusting Channel Strategies in Industrial Markets. *Journal of Business & Industrial Marketing , 7*, 31-43.

Halberg, N., Peramaiyan, P., & Walaga, C. (2009). Is Organic Farming an Unjustified Luxury in a World With Too Many Hungry People. *The World Of Organic Agriculture - Statistics and Trends* .

Hall, P., & Taylor, R. C. (2003). As três Versõe do Neo-Institucionalismo. *Lua Nova* , 193-223.

Hargreaves, A., & Fink, D. (2007). *Liderança Sustentavel. desenvolvendo Gestores de Aprendizagem.* Porto Alegre: Artmed.

Hawker, P., Lovins, P., & Lovins, L. (2003). *Capital Natural.* Cultrix.Amana Key.

IOFAM. (2011). *The World of ORganic Agriculture.* Berlim.

ISOFAR, I. S. (setembro de 2012). *www.isofar.org/publications*. Retrieved setembro de 2012 from ISOFAR | International Society of Organic Agriculture Research

Kasper, H. (2000). *O Precesso de Pensamento Sistemico. Un estudo das principais abordagens a partir de un quadro de referencias proposto.* Porto Alegre, Brasil.

Kilcher, L., Willer, H., Huber, B., & Frieden, C. *The Organic Market in Europe. Overview and Market Access Information.* report, Research Institute of Organic Agriculture , Frick.

Krystallis, A., & Fotopoulos, C. (2002). Purchasing motives and profile of the Greek organic consumer: a countrywide survey. *British Food Journal , 1* (104), 730-765.

Lasevoli, G., & Massi, M. (n.d.). The relationship Between Sustainable Business Management and Competitiveness: Research trends and Chalange. *Jounal Technology Management* .

Leff, E. (2009). *Ecologia, Capital e Cultura. A territorialização da racionalidad ambiental.* Petropolis: Editora Vozes.

Lewis, E. (1968). *Marketing Channels: Structure ans Strategy.* McHill.

M, A., Flaten, O., & Borgen, S. (2004). From Fild to Table? The Marketing of Organic Products in Normay. In G. Baourrakis, *Marketing Trends For Organic Food in the 21ST Century.*

Maciel, M. E. (1996). Churrasco a gaúcha. (S. A. Teixeira, Ed.) *Horizontes Antropologicos* (4), 34.

Maturama, H., & Varela, F. (2010). *A Arvore do Conhecimento. As bases biologicas da compreensao humana.* Sao Paulo: Palas Athenas.

McDonald, S., Oates, C., Thyne, M., Alevizou, P., & McMorland, L.-A. (2009). Comparing sustainable consumption patterns across product sectors. *International Jounal of Consumer Studies* , 137-145.

Mendonza, G. E. (2007). *Enfoques Neo Institucionalistas Y tomas de decisiones en Politicas Públiscas.*

Miguélez, M. M. (2009). *Ciencia Y Arte en la la Metodoligia Cualitativa.* México: Trillas.

Miguélez, M. M. (2006). *El Paradigma Emergente.* México: Trillas.

Mondelaers, K., Aertsens, J., & Van Huylenbroeck, G. (2009). A meta-analysis of the differences in environmental imapacts between organic and conventional farming. *British Food Journal , 111* (10), 1098-1119.

Monsalve, F. (2015). *Homeostasis. Un continuo Movimiento de Adaptacion* . Santiago, Chile: Grijalbo.

Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização.* Sao Paulo: Atlas.

Morin, E. (2010). *Ciencia com Conciencia* (14a ed.). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Narayanan, V., Zane, L. J., & Kemmerer, B. (2011). The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review. *Jounal of Management , 37* (1), 305-351.

Neves, M. F. (1999). Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no setor de Alimentos. São Paulo, Brasil.

North, D. (1993). *Instituciones, Cambio institucional y Desempeño Economico.* Ciudad de Mexico: Fondo de Cultura Econòmica.

ODEPA. (2015). *Desarrollo de un Estudio para un Protocolo de Agricultura Sustentable.* Minsterio de Agrigultura, ODEPA, Santiago.

ODEPA. (2014). *Mercado Nacional y Semillas organicas.* Ministerio de Agricultura, ODEPA, Santiago.

ODEPA. (2011). *Propuesta del plan estrategico para la agricultura organica chilena 2010 - 2020. Enero 2011.* Ministerio de Agricultura, ODEPA, Santiago.

OECD. (2008). Promoting Sustainable Consumption. Good Pratic in OECD Countries. *OEDC Jornal* .

Orgânicos, Inteligência – IPD. (2011). *Pesquisa - O mercado brasileiro de produtos organicos* . Curitiba.

Organicmonitor. (n.d.). *Organic Monitor*. Retrieved 20 de novembro de 2012 from www.organicmonitor.com

Ormond, Jose G Pacheco; Paula, Sergio R; Faveret Filho, Paulo; Rocha, Luciana Thibou. (2002). *Agricultura Organica. Quando o Passado é Futuro.* BNDES , Rio de Janeiro.

Ottman, J. (2012). *As novas regras do marketink Verde.* (M. M. Filho, Ed., & C. C. Coelho, Trans.) Sao Paulo, Sao Paulo, Brasil.

P., P., Madaou, F., & Idda, L. (2008). The Motivacional Profile of Organic Food Consumer: A survey of Specialized stores custumers in Italy. *Congress of the European Association of Agricultural Economists - EAAE.* Sassari.

Palacios, G. (29 de sepetiembre de 2015). Tienda Tierra Viva. (K. P. Oliveira, Interviewer) Santiago, RM, Chile.

Palacios, G. (mayo de 2014). Tienda Tierra Viva. (K. P. Oliveira, Interviewer) Santiago, RM, Santiago.

Parzianello, G. L. (2007). Homologias Aparentes. . *Tese de Doutorado do Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da PUCRS.* Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

Passanezi, P. (2003). O Processo De Criação Das Instituições Segundo Douglas North. Uma Avaliação Crítica Da Lógica Northiana. *Revistas Gerenciais , 2*, 75-83.

Patel, R. (2007). *I Padroni del Cibo.* Milano: Feltrinelli.

Peris, S. M., Guerrero, P. F., Lhermie, C., & Romero, M. J. (2000). *Distribuición Comercial* (4 Edicion ed.). Madrid, Espana: ESIC - Escola Superior de Gestion Comercial Y Marketing.

Petrini, C. (2009). *Slow Food. Principios da Nova Gastronomia.* Sao Paulo: SENAC.

Polonsky, M. (1994). An Introduduction to Green Marketing. *Eletronic Green Journal* .

Polonsky, M. (2011). Transformative Green Marketing: Impediments and Opportunities. *Jounal of Business Research*, (pp. 1311-1319).

Popper, K. (1971). *Conocimento Objetivo.* Madrid: Editorial Tecnos.

Porritt, J. (2003). *Actuar con prudencia: ciencia y medio ambiente.* Barcelona: Blume.

Porter, M., & Kramer, M. (2006). *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibilit.* Harvard Business Review.

Powell, W. W., & Dimaggio, P. J. (1999). *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional.* Mexico: Fondo De Cultura Economica.

Prats, J. O. (2007). Revisión Critica de los Aportes del Institucionalismo a la Teoria y la Pratica del Desarrollo. *Revista de Economia Institucional , 9*, 121-148.

Rahimi, M. R., Saleki, Z. S., & Seyedesaleki, S. M. (2012). Organic food purchasing behaviour in Iran. *International Journal of Business and Social Science , 3* (13).

Recabarre, P. E. (2014). *Chile: comercio de exterior de productos organicos.* ODEPA Ministerio de Agricultura, Oficinas de Estudios y Politicas Agrarias, Santiago.

Recabarren, P. E. (2013). *Agricultura Orgánica Temporada 2011-2012.* ODEPA, Oficina de Estudios Y Politicas Agrarias, Santiago.

Recabarren, P. E. (06 de agosto de 2015). ODEPA. (K. P. Oliveira, Interviewer) Santiago, RM, Chile.

Regueira, K. (n.d.). O Setor Imobiliário Informal e Os Direitos De Propriedade: O Que os imóveis regularizados podem fazer pelas pessoas de baixa renda dos países em desenvolvimento .

Reynoso, D., & Zaremberg, G. (enero de 2007). Elección Pública y Neoinstitucionalismo. *Guía de lectura del curso Teoría de la Elección Pública y Nuevo Institucionalismo,* .

Roberts, P. (2008). *O Fim dos Alimentos.* Rio de Janeiro. Brasil: Elsevier.

Rosseto, L. (2010). Marketing Strategies for organic wine growers in the Veneto Region. In M. Canari, & K. Olson, *Organic Food, Consumers Choices and Farmesrs Opportunities* (p. 197). New York: Springer.

Sampiere, R. H., Fernandez, C., & Baptista, P. L. (2010). *Metodologia de la Investigacion.* Mexico, DF: Mc Graw Hill.

Santacoloma, P. (2012). *www.fao.org*. From Agricultural Management, Marketing and Finence Service (AGSF,FAO): http://www.fao.org/ag/ags/

Schwentesius, R. R., Nelson, E. T., & Cruz, M. (2009). Desarrollo del mercado mexicano de productos orgánicos, el caso del tianguis orgánico Chapingo.

Seyfang, G. (2006). Ecological citizenship and sustainable consumption: Examining local. *Journal of Rural Studies 383–395* (22), 383–395.

Sheth, J., Gardner, D., & Garrett, D. (1998). *Marketing Theory: evolution and evaluation.* New York: John Wiley & Sons.

Stolton, S. (2002). *Organic Agriculture and Biodiversity.* International Federation of Organic Agriculture Movements.

T, K., W Yang, Y., C, C., Reynolds, K., & He, J. (2008). Global burden of obesity in 2005 and projections to 2030 Global burden of obesity. *International Journal of Obesity* (32), 1431-1437.

Tacken, G., & De Vlieger, J. (2004). Marketing and Distribution of Quality Products: A Ducht Example. In G. Baourakis (Ed.), *Marketing Trends for organic Food in The 21ST Century* (p. 338). London: World Scientific.

Takiane, I., & Pedrozo, E. (2005). *Instituições, eficiência, Gestão e Contratos no Sistema Agroindustrial.*

Thørgersen, J. (2007). Consumer decision making with regard to organic food products. *Tradidional Food Production Facin Sustetainability: A European Challenge.*

U.S. Families' Organic Attitudes and Beliefs Study, c. J.-2. (2013). *Organic Trade Association.* Retrieved 9 de julio de 2013 from www.organicnewsroom.com: www.organicnewsroom.com/2013/04/eight_in_ten_us_parents_report.html

Valencia, R. E. (2007). *Modelo de Análisis Organizacional. Santiago.* .

Van den Bergh, B., Griskevicius, V., & Tybur, J. (2010). Going Green to be seen: Status, reputation and conspicuous conservation. *Journal of Personality and Social Psychology* , 392-404.

Van Elzakker, B., & Eyhorn, F. (2010). *La Guía de Negocios Organicos.* Alemania: IOFAM.

Vasconcelos, M. J. (2002). *Pensamento Sistemico: O novo paradigma da ciencia* . Papyrus.

Vasconcelos, M. J. (2005). Pensamento Sistêmico: uma epistemologia cientifica para uma ciencia novo-paradigmatica. . *I Congresso Brasileiro de Sistemas: Despertando a consciência para a visão sistêmica: perspectivas para o século XXI,* .

Verain, M., Bartels, J., Dagevos, H., & al, e. (2012). Segments of Sustainable Food Consumers: A literature Review. *International Jounal Of Consumer Studies*, (pp. 123-132).

Waisman, G. (05 de febrero de 2013). Conoce la Eco Feria de La Reina con Golde Waisman. *Ciudadano Responsable*. (R. Silva, Interviewer) Santiago, RM.

Waisman, G., & Ruiz-Tale, C. (30 de Enero de 2011). La Ecofeira. *Entrevista en Agricultura TV*. (D. Albrecht, Interviewer) AgriculturaTV. Santiago.

Willer, H., & Kilcher, L. (2012). *The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2012. FiBL-IFOAM Report.* . Report, Research Institute of Organic Agriculture (FiBL) and International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM) , Bonn.

Williamson, O. (1985). *Las Instituciones Econômicas Del Capitalismo.* Mexico: Fondo de Cultura Económica.

Wittgenstein, L. (2010). *Tractatus Logico Philosophicus.* Alianza Editorial.

Worldwatch Institute sobre el Progresso hacia Sociedad Sostenible. *La Situacion del Mundo, 2010: Cambio Cultural del consumismo hacia la sostenabilidad.* (I. B. Garzón, Trans.) Mexico, DF, Mexico: Ediciones Icaria.

www.fao.org. (n.d.). Retrieved 15 de agosto de 2009 from http://www.fao.org/spfs/spfs-home/es/

www.lareina.cl. (n.d.). Retrieved 25 de noviembre de http://www.lareina.cl/index.php/medio-ambiente/2013-06-18-21-18-53/ecobarrio from Ecobario: http://www.lareina.cl/index.php/medio-ambiente/2013-06-18-21-18-53/ecobarrio

Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso. Planejamento e Metodos* (quarta edição ed.). Bookman.

Zamagni, S. (2010). Fast Consumerism, Slow Philosophy, and Food Policies. (U. o. Faculty of Economics, Ed.) Bologna.

Zylbersztajn, D. (1995). Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições. São Paulo, São Paulo, Brasil.