

# Cadenas de valor: un enfoque para las agro cadenas<sup>1</sup>

Yadira Peña\* / Paula Andrea Nieto Alemán\*\* / Fabián Díaz Rodríguez\*\*\*

## RESUMEN

Este artículo tiene como propósito mostrar elementos de análisis para abordar el tema de las cadenas de valor. Tras una revisión exhaustiva de bibliografía relacionada y aplicada a la agricultura, se dan a conocer herramientas conceptuales que coadyuvan a construir un escenario claro y conducente para que las cadenas logren mejores niveles de competitividad, crecimiento y desarrollo para su entorno. En la primera y segunda parte se desarrolla el concepto de cadena de valor y se muestran los alcances del enfoque; en la tercera parte se plantean algunas consideraciones sobre la gestión de las cadenas de valor y en la última se ilustran dos casos exitosos en el desarrollo de cadenas de valor.

**Palabras clave:** cadenas de valor, competitividad, desarrollo, crecimiento y agricultura.

## VALUE CHAINS: AN APPROACH FOR AGRICULTURAL CHAINS

### ABSTRACT

The purpose of this paper is to show elements of analysis designed to understand the value chain. After an exhaustive bibliographic revision related and applied to agriculture, this article presents some conceptual tools to build up clear scenarios which make agricultural chains get better competitive, development and growth levels for their environment. In the first and the second part of this paper the value chain concept is developed and also the scope approach is showed; in the third part some considerations are raised about the value chain management and in the last part two successful cases in developing value chain are mentioned.

**Key words:** Value Chain, competitiveness, development, growth and agriculture.

<sup>1</sup> Este artículo es un resultado parcial de la investigación que sobre agro cadenas está siendo financiada por el Ministerio de Agricultura en el IICA.

\* Coordinadora Observatorio Agro cadenas y Territorios Rurales - IICA. Economista. Universidad Nacional. Correo electrónico: yadira.pena@iica.int

\*\* Consultora IICA-MADR. Economista. Universidad de La Salle. Correo electrónico: paula.nieto@iica.int

\*\*\* Consultor IICA-MADR. MBA Finanzas. UWIC (University of Wales Institute, Cardiff). Economista. Universidad Externado.

Correo electrónico: fabian.diaz@iica.int

Fecha de recepción: diciembre 5 de 2007.

Fecha de aprobación: febrero 11 de 2008.

## INTRODUCCIÓN

Aprovechar las oportunidades que se derivan de las nuevas tendencias en los mercados agroalimentarios mundiales impone grandes retos al sector agropecuario, forestal y pesquero en Colombia. Inducir mejoras competitivas en la producción primaria para contar con oferta permanente, en volúmenes y calidades adecuadas a la demanda en los mercados, aumentar la productividad, mejorar los procesos poscosecha, reducir costos de producción, mejorar la organización del sector, junto con un marco de políticas públicas adecuado, debe estar encaminado a disminuir el riesgo y la incertidumbre asociados a las actividades agrícolas y generar incentivos para atraer inversionistas estratégicos, empresarios con capital y conocimientos del negocio, que generen alianzas y redes de negocios en las cadenas.

El país debe potencializar las grandes ventajas comparativas con que cuenta para la producción agropecuaria y desarrollar ventajas competitivas que se deriven de factores como la tecnología, el conocimiento del consumidor y el mercado, la integración vertical de la cadena, la creación de alianzas empresariales estratégicas, diferenciación del producto, incursión de nuevas variedades y especies, generación de valor agregado, segmentación del mercado, desarrollo de nichos específicos de clientela, etc.

En este contexto la estrategia de cadenas de valor toma relevancia como un instrumento estratégico de la política nacional de cadenas productivas para seguir avanzando en el desarrollo competitivo, equitativo y sostenible del sector a través de alianzas y sinergias entre los eslabones de las cadenas.

## CONCEPTO DE CADENA DE VALOR

En respuesta a las nuevas tendencias en los mercados agroalimentarios mundiales y la creciente demanda por productos de alto valor y diferenciados,

de parte de industrias y consumidores, nace en Francia en 1960 de la mano de un grupo de académicos un instrumento que permite mejorar la coordinación y distribución de los productos agrícolas.

El término *agrocadena de valor* hace referencia a la manera como un conjunto de actores se relacionan en función de un producto específico, para agregar o aumentar su valor a lo largo de los diferentes eslabones, desde su etapa de producción hasta el consumo, incluyendo la comercialización, el mercado y la distribución (Acosta, 2006: 5).

En un sentido más amplio una cadena de valor se refiere a los vínculos comerciales y los flujos de insumos, productos, información, recursos financieros, logística, comercialización y otros servicios entre proveedores de insumo, procesadoras, exportadores, minoristas y otros agentes económicos que participan en el suministro de productos y servicios a los consumidores finales.

Estos vínculos pueden ser una red de alianzas verticales o estrategias de empresas, que pueden ser empleadas para desarrollar relaciones de negocios para competir con éxito en la economía globalizada, con el fin de satisfacer objetivos específicos del mercado.

Mientras que una cadena productiva es la descripción de todos los participantes en una actividad económica que se relacionan para llevar unos insumos a un producto final y entregárselo a los consumidores finales, una cadena de valor se entiende como una alianza vertical o red estratégica entre un número de organizaciones empresariales independientes dentro de una cadena productiva (CIAT, 2005: 12).

Michael Porter (1985) define una cadena de valor como el conjunto de actividades que una organización debe desarrollar para llevar un producto desde el productor hasta el consumidor en un sistema de

negocios. Las cadenas de valor facilitan la creación de alianzas productivas, permitiendo el uso más eficiente de los recursos, resaltan el papel de la distribución y el mercadeo como factores claves de una mayor competitividad, facilitan el flujo de información entre los actores, ayudan al desarrollo de soluciones de manera conjunta con la identificación de problemas y cuellos de botella a lo largo de la cadena y, por último, permiten analizar de manera independiente y conjunta cada eslabón de la cadena.

Las cadenas de valor en cierta medida surgen también a partir de la teoría de los costos de transacción. Esta teoría dice que la utilización del mercado por las diversas empresas genera costos de información relacionados con la tarea de determinación de precios y los costos de negociación.

Para Coase (1937) los costos de transacción pueden ser evitados por las empresas con mecanismos de asignación de recursos más eficientes. Es por esta razón que las empresas tienden a organizarse de forma que se minimicen los costos de transacción; así, las cadenas de valor se enmarcan en el concepto de relaciones interempresariales o red de empresas las cuales se estructuran para generar sinergias a fin de responder conjuntamente una demanda final con los menores costos posibles.

Existen dos formas de representar una cadena de valor, una de tipo cuantitativo y la otra de tipo cualitativo:

La cadena de valor cualitativa “[...] es tan sólo una descripción de los eslabones y de los actores presentes en cada uno de ellos, de los procesos de las transacciones que ocurren a lo largo de la cadena; esta representación permite identificar restricciones y cuellos de botella, así como desafíos y oportunidades para el crecimiento y expansión de la cadena” (Jansen y Torero, 2006: 7).

La representación cuantitativa de la cadena de valor “[...] permite profundizar sobre cómo y cuándo el valor final de un producto se genera en cada una de las distintas etapas de la cadena y permite por lo tanto evaluar como se distribuye el valor entre los distintos actores que participan en la cadena. Permite también cuantificar el impacto de los cuellos de botellas y, por consiguiente, tener una idea concreta de la importancia absoluta de los mismos a lo largo de la cadena y de la importancia relativa de los mismos comparando la cadena de un país relativo a una cadena óptima” (Jansen y Torero, 2006: 8).

Aunque la cadena de valor en el sector agroalimentario, se refiere a las actividades verticales dentro de la cadena, desde la producción agropecuaria, pasando por la etapa de procesamiento hasta la distribución mayorista y minorista, una integración vertical por sí sola no es una cadena de valor.

La integración vertical ocurre cuando una sola firma posee varias etapas en la cadena agroalimentaria. Es el caso de una empresa que maneja cereales que posee un molino de harina y una panadería se integra verticalmente. En una empresa verticalmente integrada, los productos se mueven entre cada etapa de producción a distribución. En cambio en una cadena de valor los productos se mueven entre empresas independientes que trabajan juntas en una alianza vertical (Iglesias, 2002: 5).

Una empresa que está integrada verticalmente podría formar parte de una cadena de valor con otras empresas independientes en la cadena agroalimentaria.

Una cadena de valor tampoco es una integración horizontal, donde los productores por medio de cooperativas se colaboran para obtener mayores beneficios, “tal como el procesamiento, o el almacenamiento o la comercialización de granos. Una cooperativa quizás sea responsable de más de una función de la cadena agroalimentaria; suministro de insumos y/o marke-

ting, por ejemplo – pero esto no lo hace una cadena de valor” (Iglesias, 2002: 6). Una Cooperativa puede formar parte de una cadena de valor.

En la Tabla 1 se ilustran algunas diferencias entre las relaciones de negocio tradicionales y las realizadas en una cadena de valor.

**TABLA 1. COMPARACIÓN ENTRE LAS RELACIONES DEL NEGOCIO TRADICIONAL Y LAS CADENAS DE VALOR**

	<b>Enfoque Tradicional</b>	<b>Cadena de Valor</b>
<b>Información compartida</b>	Escasa o ninguna	Amplia
<b>Objetivo primario</b>	Costo/precio	Valor / Cantidad
<b>Orientación</b>	Commoditie	Producto diferenciado
<b>Relación de poder</b>	Desde la oferta	Desde la demanda
<b>Estructura de la organización</b>	Independiente	Interdependiente
<b>Filosofía</b>	Auto optimización	Optimización de la Cadena

Fuente: Iglesias, 2002: 6; Bouma (2000).

La anterior tabla se puede resumir de la siguiente manera:

- Información compartida: en una cadena de valor el flujo de información debe ser amplio, ya que cualquier cambio en las preferencias de los consumidores debe ser conocida por todos los eslabones de la cadena. La confianza y la cooperación son importantes al crear un ambiente en el cual los productos son de alta calidad y llegan al consumidor oportunamente.
- El objetivo primario de un negocio tradicional es maximizar las ganancias de la empresa individual, con estrategias de comprar a menor precio posible para posteriormente vender a precios más altos. En el caso de cadenas de valor la maximización se logra a través de incrementos en el valor agregado en los productos.
- Estructura de la organización: una alianza con otras empresas en la cadena, ayuda asistir a los negocios individuales para alcanzar las metas que ellos no podrían alcanzar por sí solos. Una cadena de valor ofrece seguridad para negociar con otros miembros de la Cadena, ellos trabajan conjuntamente para el desarrollo de objetivos ela-

borando una estrategia común, donde no existe rivalidad hacia los productores o compradores.

- Filosofía: una cadena de valor exitosa debe proporcionar una ventaja competitiva en el mercado y una oportunidad de mantener esa ventaja.
- Relación de poder: el propósito primario de la cadena de valor es trabajar desde la demanda, esto quiere decir la cadena de valor debe responder más efectivamente a las necesidades de los consumidores a través de la cooperación, comunicación y coordinación.

Es importante observar que no todos los participantes de una cadena productiva están dispuestos a formar parte de una cadena de valor ya que en este proceso es necesario que todos ellos compartan información, negocien con otros actores, compartan riesgos y tengan relaciones a lo largo de la cadena.

Así mismo, bajo el enfoque de cadenas de valor, existe una mayor posibilidad de lograr estrategias complejas de diferenciación de productos y de innovación, para lograr ventajas competitivas más sostenibles en el largo plazo.

## **AGROCADENAS DE VALOR, AGRONEGOCIOS Y AGROINDUSTRIA**

Con el concepto de agrocadena de valor se relacionan los conceptos de agronegocios y agroindustria. Agronegocios es un concepto amplio que abarca a los proveedores de insumos, los procesadores agrícolas, los comerciantes y los minoristas. La importancia de los agronegocios en la producción primaria es el incremento de las oportunidades de añadir valor agregado a los productos.

Agroindustria se refiere al establecimiento de empresas y cadenas de suministros para el desarrollo, transformación y distribución de productos e insumos específicos en el sector agrícola. Mediante la creación de las cadenas y redes, la agroindustria está estimulando la innovación de los productos los cuales tienen repercusiones en el crecimiento del consumo, la pobreza y la seguridad alimentaria.

### **ALCANCES DE UNA CADENA DE VALOR**

Las cadenas de valor son importantes ya que permiten a las empresas tomar decisiones en conjunto con otras empresas para reducir el riesgo e incrementar los beneficios. También permiten realizar un trabajo de planificación y cooperación de información, mercadeo y estructura de costos (mano de obra, maquinaria, materia prima, otros suministros), que se comparten para maximizar las ganancias y la competitividad de la cadena.

Uno de los mayores objetivos que buscan las cadenas de valor es consolidar el interés de los pequeños productores para conseguir economías de escala en la compra de insumos y en la venta de productos, para que luego estén en condiciones de negociar con

los grandes comerciantes, proveedores, minoristas y agroprocesadores. De igual forma con una cadena de valor se puede crear en los participantes la capacidad de innovar y diversificar a medida que vayan cambiando las exigencias del mercado.

Las cadenas de valor contribuyen a reducir los costos de transacción, aumentar y mejorar los ingresos rurales, aumentar el flujo de información entre diferentes eslabones y mejorar la transferencia tecnológica.

Dadas las nuevas condiciones del mercado agrícola, cada vez es mayor la necesidad por parte de diferentes grupos como los supermercados, agroindustrias y comercializadoras, de trabajar de manera conjunta y coordinada con asociaciones de productores, para poder garantizar la calidad de los productos, obtener precios más competitivos y mejorar el abastecimiento de los productos.

Así las Cadenas de valor del sector agroalimentario surgen con distintos objetivos:

- Vender un producto nuevo o introducir un producto existente a un nuevo mercado.
- Garantizar seguridad alimentaria con productos de alta calidad.
- Mantener o aumentar la presencia en un mercado en medio de una creciente competencia doméstica o externa.
- Responder a nuevas regulaciones del gobierno que afecten el proceso del producto.

Recientemente el Gobierno Alemán convocó en una conferencia<sup>2</sup> realizada por el Ministerio de Economía y Desarrollo, cerca de 200 especialistas en promo-

<sup>2</sup> International Conference: value chains for broad based Development. Federal Ministry for Economic Cooperation and development (BMZ and GTZ), Swiss Development Cooperation. Berlin, Mayo 2007.

ción de cadenas de valor, para discutir la importancia de este enfoque para reducir la pobreza, reducir el costo de los alimentos y aumentar las oportunidades de empleo. Varias de las instituciones que participaron en el evento dieron diferentes enfoques sobre el tema:

- FIAS (Foreign Investment Advisory Service):<sup>3</sup> las Cadenas de Valor son importantes para fortalecer la competitividad ya que a través de ellas se desarrolla la creación de trabajo, se incrementa el tamaño del mercado y se genera inversión.
- GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit): las cadenas de valor son importantes para generar valor, innovación y así identificar nuevos productos y nuevos mercados.
- USAID (United State Agency for International Development): las cadenas de valor son una importante estrategia competitiva con enfoque de mercado, no sólo de exportación, sino con objetivos de mercados potenciales tanto locales como regionales.
- ILO (International Labour Organization): la política de Cadenas de Valor tiene que tener en cuenta tres aspectos básicos: desarrollo de los recursos humanos, políticas productivas y sectores competitivos.

## GESTIÓN DE CADENAS DE VALOR

Hay funciones y roles clave que afectan la calidad del producto, el tiempo de entrega y el flujo de información en una cadena. Es importante que las cadenas de valor respondan rápidamente ante cualquier cambio en las necesidades de los consumidores, por esta razón es fundamental que una cadena de valor exitosa incluya empresas que estén en contacto directo con los consumidores.

De esta forma para maximizar el desarrollo de las cadenas de valor es necesario involucrar al sector privado, para aprovechar las ventajas competitivas de estos actores en términos de conocimiento y oportunidades de mercado.

Igualmente, para desarrollar una gestión integral de cadenas de valor es necesario incluir información de la demanda como tamaño del mercado, estándares de calidad, competencia, prácticas comerciales, entre otras variables; por el lado de la oferta es necesaria información sobre la escala de producción, la disponibilidad de insumos, el acceso a la información y la capacidad empresarial; de igual forma la calidad y conocimiento tecnológico son factores claves para que las cadenas de valor logren un desarrollo sostenible.

De otro lado algunos analistas consideran que en una cadena de valor no es necesario incluir a todos los integrantes de la cadena agroalimentaria, pues a veces aumentar la comunicación entre miembros claves puede causar intermediaciones innecesarias. Para que un integrante de la cadena productiva haga parte de la cadena de valor debe afectar directamente la calidad o distribución del producto (Iglesias, 2002: 9).

También es importante tener en cuenta que cuando en una cadena de valor intervienen participantes con diferentes objetivos y estilos de administración, los costos internos de coordinación de la cadena de valor aumentan y hacen más difícil alcanzar un consenso en cuanto a los objetivos de beneficio mutuo.

La confianza es uno de los aspectos más importantes en tener en cuenta en la formación de una cadena de valor. Los participantes deben confiar en sus socios, en donde existan beneficios trabajando en conjunto. Una comunicación continua es clave para asegurar que los objetivos de la alianza se cumplan y que ningún miembro se beneficie a costa de otros.

3 FIAS is a multi-donor service of International Finance Corporation (IFC), the private sector arm of the World Bank Group.

Desde el punto de vista de gestión de política pública, de acuerdo con la FAO (2007: 4), para que el desarrollo de las cadenas de valor desempeñe un papel clave en la reducción de la pobreza rural, los gobiernos deben crear condiciones propicias para los agronegocios, al tiempo que hacen el seguimiento y toman las medidas necesarias para proteger y mejorar los medios de vida de los pequeños agricultores.

Para este organismo, el desarrollo de los agronegocios y la agroindustria, dependerán, en buena parte, de las políticas, las instituciones y las medidas que adopten los gobiernos para promover las cadenas de valor. El sector público debe emprender intervenciones, estrategias y programas a fin de apoyar la creación y el progreso de las cadenas de valor con el fin de alcanzar los siguientes objetivos:

- Asegurar que el progreso se de en toda la cadena. Esto es, que la gestión del sector privado se oriente a beneficiar a los pequeños agricultores y demás eslabones de la cadena.
- Suministro de información y facilitación para establecer alianzas productivas, ya que no es fácil ni barato suscitar la confianza para crear asociaciones e integrar la cadena. El sector público puede absorber algunos de los altos costos de transacción e información.
- Puede contribuir a lograr una justa gobernanza, evitando que los participantes de la cadena más grandes y poderosos obtengan la mayor parte de beneficios.
- Puede prestar apoyo con el fin de mejorar los resultados de las cadenas de valor orientadas a los mercados internos que no consigan por sí solos atraer inversión privada.

## CASOS EXITOSOS DE CADENAS DE VALOR

### - “LAS BRISAS” EN SANTA CRUZ DE TURRIALBA (COSTA RICA).<sup>4</sup>

*Las Brisas* es una quesería ubicada en Costa Rica; ésta inició actividades hace más de 10 años. Los problemas que se encontraban en esta empresa y, por lo general, en las demás del mismo sector eran las bajas relaciones entre proveedores y compradores. Estas relaciones eran inestables dada la poca información que existía entre ellos y la desconfianza de los mismos actores.

*Las Brisas* comprendió que tendría que buscar nuevas estrategias que le permitieran ser un jugador más competitivo en la cadena productiva a través de la consolidación de una cadena de valor. Este cambio era necesario dados los altos niveles de competencia y la evolución que estaba sufriendo el sector.

Fue entonces que el primer paso de *Las Brisas* fue la construcción de enlaces de confianza tanto con los proveedores como con sus compradores. Con los proveedores se convirtió en socio de su mayor distribuidor de leche, lo cual le garantizó un alto porcentaje de consumo diario. Por el lado de los compradores desarrolló contactos con una fábrica de galletas que utilizaba el queso como insumo, conjuntamente realizaron un convenio con la Universidad de Costa Rica para investigación de nuevos productos de queso para las galletas. Con esta investigación se crearon nuevas variedades de queso que ninguna otra empresa en el mercado poseía.

Por otro lado, la empresa *Las Brisas* consolidó sus relaciones con una cadena prestigiosa de supermercados en la capital país, lo que le permitió mayores

4 (CIAT, 2004: 13)

controles de calidad exigidos por la cadena de supermercados, la consolidación de una marca propia, la participación en estrategias de mercadeo y el desarrollo de nuevos productos.

Con la consolidación de las relaciones de cadena de valor, la empresa hoy en día es una de las más competitivas en la región con una gran aceptación en el mercado y con una mayor fortaleza empresarial. De igual forma “es la única empresa del cluster quesero de Santa Cruz que vende directamente y de manera permanente a supermercados en San José” (CIAT, 2004: 13).

**CONTRA TODAS LAS POSIBILIDADES:  
LA HISTORIA DEL ÉXITO DANÉS EN LA  
INDUSTRIA PORCINA<sup>5</sup>**

En el año de 1999 se realizó un estudio sobre la industria porcina en Dinamarca, comparando su competitividad con la de la industria porcina de Canadá. Todos los resultados confirmaron que la industria danesa tenía mayores costos que su par canadiense debido a:

- La tierra en Dinamarca es escasa y de alto valor.
- Altos costos de alimentación en Dinamarca, ocasionados por las políticas agrícolas de la Unión Europea (UE).
- Productividad de las plantas de procesamiento y empaque danesas son menores que las canadienses.
- Altos costos de mano de obra y transporte.

Con estos resultados se podría deducir que la industria danesa tenía desventajas competitivas, pero si se observan los históricos de las exportaciones, las

conclusiones son diferentes. “Dinamarca es el exportador de porcinos más grande del mundo, casi del 30% del comercio global. En 1999 las importaciones porcinas japonesas fueron del 29%. Dinamarca compete cabeza a cabeza con Canadá por el 17% de las importaciones de USA” (Hobbs, 2000).

La explicación a este fenómeno no proviene de los subsidios otorgados por la UE, ya que esta industria no recibe considerables subsidios que expliquen la exitosa estrategia de exportación. La respuesta se encuentra en la organización de la industria conformada principalmente por alianzas verticales de actividades que van desde la cría hasta la distribución.

En el mercado porcino danés existen tres cooperativas de productores, encargados del engorde y procesamiento de cerdos. Estas cooperativas pertenecen a su vez a una organización que se encarga de temas en mercadeo e investigación de nuevas especies, procesamiento e inteligencia de mercados. Con estas investigaciones e inteligencia de mercados, la organización recoge todas las preferencias de los consumidores e identifica nuevos nichos de mercado. Con la información recolectada la organización la utiliza en todas las etapas de la cadena con el propósito de mejorar todos los procesos en cada etapa para buscar una mayor calidad y así, satisfacer las necesidades de los consumidores.

Un ejemplo de esta inteligencia de mercados es el presentado con los consumidores japoneses, pues se identificó que a éstos les gustan los cerdos de color rosa / rojo; por ende en la industria danesa se comenzó a investigar en el control del color de la carne a través de modificaciones genéticas, con lo que le permitió a la industria producir cerdos de calidad para el mercado japonés.

<sup>5</sup> (Iglesias, 2002: 8).



“A través de las relaciones de trabajo con los propietarios de las empresas procesadoras y distribuidoras, son capaces de hacer sus productos a la medida de las necesidades particulares de mercados y segmentos de mercado”. El éxito de esta Cadena de Valor se

encuentra en las buenas relaciones entre los eslabones, en términos de comunicación, coordinación, cooperación para eliminar las desventajas presentadas en costos y competitividad.

## BIBLIOGRAFÍA

Acosta, L. *Agrocadenas de Valor y Alianzas Productivas: Herramientas de apoyo a la agricultura familiar en el contexto de la globalización*. Santiago de Chile: Oficina regional de la FAO para América Latina y el Caribe, 2006.

Coase R.H. “The nature of the firm”. *Economica* 4.

FAO. “Alianzas productivas”. 2003. 06 Sept. 2005. <  
<http://www.rlc.fao.org/prior/desrural/alianzas/>>

FAO. “Desafíos relativos al fomento de los Agronegocios y la Agroindustria”. Comité de Agricultura, 2007.

Federal Ministry for Economic Cooperation and Development. “International Conference: Value Chains for Broad –Based Development”. Junio. 2007.

Gilbert, C. “Value Chain Analysis and Market Power in Commodity Processing with Application to the Cocoa and Coffee Sectors”. *Discussion paper* 5. (2006).

Hobbs. “Against all odds: Explaining the exporting success of the Danish Pork” Canada: University of Saskatchewan, 2000

Iglesias, D. “Cadenas de Valor como estrategia: Las Cadenas de valor en el sector Agroalimentario”. Argentina: INTA, 2002.

Jasen, H. y Torero, M. *Resumen de la literatura de cadenas de valor agropecuario en cinco países centroamericanos*. San José -Costa Rica: Instituto Internacional para la Investigación de Políticas Alimenticias (IFPRI), 2006.

Kasse, M. “Spreading the gains form globalization: What can be learned from value chain analysis?”. *Journal of Development Studies* II. 37. (2000).

Lundy, M. y otros. *Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de Cadenas productivas con productores de pequeña escala*. Colombia - Cali: CIAT, 2004.

Porter, M. *The Value Chain and Competitive Advantage: Creating and sustainning superior performance*. New York: Free Press, 1985.