

Los intermediarios en cadenas de valor agropecuarias

Un análisis
de la apropiación y
generación de valor
agregado

Yannick Gaudin
Ramón Padilla Pérez



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Gracias por su interés en esta publicación de la CEPAL



Si desea recibir información oportuna sobre nuestros productos editoriales y actividades, le invitamos a registrarse. Podrá definir sus áreas de interés y acceder a nuestros productos en otros formatos.

 www.cepal.org/es/publications

 www.cepal.org/apps

SERIE

ESTUDIOS Y PERSPECTIVAS

186

SEDE SUBREGIONAL
DE LA CEPAL
EN MÉXICO

Los intermediarios en cadenas de valor agropecuarias

Un análisis de la apropiación
y generación de valor agregado

Yannick Gaudin

Ramón Padilla Pérez



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Este documento fue elaborado por Yannick Gaudin, funcionario de la Unidad de Desarrollo Económico de la sede subregional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en México, y por Ramón Padilla Pérez, Jefe de dicha Unidad. Los autores agradecen los valiosos comentarios de Pablo Yanes, Jorge Máttar, Randolph Gilbert, Jorge Mario Martínez Piva, Roberto C. Orozco, Jesús Santamaría y Federico Stezano a las versiones preliminares de este documento.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de la Organización.

Notas explicativas:

- La coma (,) se usa para separar los decimales.
- La palabra "dólares" se refiere a dólares de los Estados Unidos, salvo cuando se indique lo contrario.

Publicación de las Naciones Unidas
ISSN: 1684-0364 (versión electrónica)
ISSN: 1680-8800 (versión impresa)
LC/TS.2020/77
LC/MEX/TS.2020/15

Distribución: L

Copyright © Naciones Unidas, 2020

Todos los derechos reservados

Impreso en Naciones Unidas, Ciudad de México, 2020-20
S.20-00468

Esta publicación debe citarse como: Y. Gaudin y R. Padilla Pérez, "Los intermediarios en cadenas de valor agropecuarias: un análisis de la apropiación y generación de valor agregado", *serie Estudios y Perspectivas-Sede Subregional de la CEPAL en México*, N° 186 (LC/TS.2020/77; LC/MEX/TS.2020/15), Ciudad de México, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020.

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), División de Publicaciones y Servicios Web, publicaciones.cepal@un.org. Los Estados Miembros de las Naciones Unidas y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Solo se les solicita que mencionen la fuente e informen a la CEPAL de tal reproducción.

Índice

Resumen.....	5
Abstract.....	7
Introducción.....	9
I. Valor agregado, gobernanza e intermediarios: un marco conceptual.....	13
A. Cadenas de valor, apropiación de valor agregado y gobernanza.....	13
B. Los intermediarios.....	15
II. Evidencia empírica.....	19
A. La cadena de hortalizas de exportación no tradicionales en Guatemala.....	19
1. Capacidades de los productores e intermediarios.....	20
2. Tipo de gobernanza.....	20
3. Apropiación y generación de valor.....	21
B. La cadena del camarón de cultivo en El Salvador.....	22
1. Capacidades de los productores e intermediarios.....	22
2. Tipo de gobernanza.....	22
3. Apropiación y generación de valor.....	23
C. La cadena de tomate y chile verde dulce en El Salvador.....	23
1. Capacidades de los productores e intermediarios.....	24
2. Tipo de gobernanza.....	24
3. Apropiación y generación de valor.....	24
D. La cadena de lácteos en la República Dominicana.....	26
1. Capacidades de los productores e intermediarios.....	26
2. Tipo de gobernanza.....	27
3. Apropiación y generación de valor.....	27

III. Conclusiones y recomendaciones de política	29
A. Lecciones aprendidas	29
B. Recomendaciones de políticas públicas	31
Bibliografía	35
Serie Estudios y Perspectivas - México: números publicados	41
Cuadro	
Cuadro 1	Contribución de los intermediarios a la generación de valor agregado y su apropiación en cadenas rurales.....
	30
Diagramas	
Diagrama 1	Esquema prototípico de una cadena de valor agropecuaria
	14
Diagrama 2	La contribución de los intermediarios a la generación de valor agregado y su apropiación.....
	17
Diagrama 3	Guatemala: costos y márgenes dentro de la cadena de la arveja china
	21
Diagrama 4	El Salvador: costos y márgenes dentro de la cadena del camarón de cultivo
	23
Diagrama 5	El Salvador: costos y márgenes dentro de la cadena del tomate.....
	25
Diagrama 6	República Dominicana: costos y márgenes dentro de la cadena de lácteos.....
	27

Resumen

En los últimos años se observa un creciente interés en las cadenas de valor como una herramienta para analizar las dinámicas empresariales, el desarrollo económico y social, el comercio internacional y la innovación, así como para el diseño y la evaluación de políticas públicas. En un contexto de creciente complejidad de los procesos de producción y alta especialización productiva, los intermediarios se han convertido en actores centrales para estructurar cadenas de valor y agilizar los intercambios. La literatura económica y de negocios ha estudiado las funciones de los intermediarios en las cadenas de valor, sin que exista una posición única sobre si hacen un aporte positivo o negativo a la competitividad y los ingresos de la cadena en su conjunto.

El análisis de cuatro casos de estudio de cadenas de valor agropecuarias en Guatemala, El Salvador y la República Dominicana indica que la contribución de los intermediarios a la generación de valor agregado de la cadena, así como el control que ejercen sobre la misma, depende significativamente de tres factores: i) las capacidades productivas y tecnológicas de los productores; ii) las capacidades productivas y tecnológicas de los intermediarios, y iii) la estructura de mercado y el tipo de gobernanza que caracterizan la cadena. A partir del análisis de los casos, se formulan recomendaciones de política pública para equilibrar las relaciones de poder dentro de la cadena y ayudar a crear, con la participación de los actores de la cadena, nuevas reglas e, incluso, una nueva forma de gobernanza. Es indispensable corregir los desequilibrios en la distribución del valor dentro de las cadenas para fomentar los procesos de escalamiento productivo y desarrollo competitivo de las cadenas de valor en su conjunto.

Abstract

In recent years, there has been an increasing interest in value chains as a tool to analyse business dynamics, economic and social development, international trade and innovation, and the design and evaluation of public policies. Against a backdrop of increasingly complex production processes and greater productive specialization, intermediaries have become central actors in the structuring of value chains and streamlining of exchanges. The economic and business literature has studied the role of intermediaries in value chains, but there is no consensus on whether they make a positive or negative contribution to the entire value chain's competitiveness and income.

The analysis of four case studies of agriculture and livestock value chains in Guatemala, El Salvador and the Dominican Republic indicates that the contribution of intermediaries to the creation of added value in the chain, as well as the control they exercise over it, depends largely on three factors: (i) the producers' productive and technological capabilities; (ii) the intermediaries' productive and technological capabilities; and (iii) the market structure and type of governance that characterize the chain. Based on the analysis of these cases, public policy recommendations are put forward to balance power relations within the chain and help create, with the participation of the chain's actors, new rules and even a new form of governance. The imbalances in the distribution of value within the chains must be corrected in order to promote the economic upgrading and competitive development of the entire value chain.

Introducción

En el ámbito empresarial y el sector público existe un creciente interés en las cadenas de valor como una herramienta para analizar las dinámicas empresariales, el desarrollo económico y social, el comercio internacional y la innovación, así como para el diseño y la evaluación de políticas públicas (Padilla Pérez, 2017; Gereffi, Bamber y Fernandez-Stark, 2016; CEPAL, 2014; Durán Lima y Zadiciver, 2013; Elms y Low, 2013; UNCTAD, 2013). Una cadena de valor comprende la amplia variedad de actividades requeridas para que un producto o servicio transite a través de diferentes etapas, desde su concepción hasta la entrega del producto o servicio al cliente final. Las cadenas pueden ser de alcance local, regional o global, según la dispersión geográfica de los eslabones que las componen (Hernández, Martínez Piva y Mulder, 2014; Kaplinsky y Morris, 2002).

La mayor movilidad del capital, la difusión de las tecnologías de información y comunicación y la creciente dinámica del cambio tecnológico, entre otros factores, han permitido una fragmentación y deslocalización geográfica creciente de las distintas etapas de producción (Buckley y Stange, 2015; Cimoli, Ferraz y Primi, 2005). El enfoque de cadenas de valor permite llevar a cabo un análisis microeconómico de los eslabones que las componen, de los actores dentro de estos últimos y de las relaciones entre ellos. Dentro de la gran variedad y la creciente especialización productiva de los actores económicos, los intermediarios se han convertido en componentes clave para la estructuración de cadenas de valor y la agilización de los intercambios (Borker y Nastl, 2018; Huo, Gu y Prajogo, 2016; Elliot, 2012; Altenburg, 2011; Geersbro y Vedel, 2008)¹.

La literatura económica y de negocios ha estudiado el papel de los intermediarios sin que exista una posición única sobre su aporte a la competitividad y la generación de valor agregado de

¹ El documento fue redactado antes de la pandemia por la COVID-19. La pandemia y sus consecuencias socioeconómicas generaron un debate mundial sobre posibles cambios en la división internacional de los procesos de producción. Esto podría llevar a una renacionalización de ciertas etapas productivas y a una regionalización de cadenas de valor.

la cadena, ni sobre el control que ejercen sobre otros eslabones. Según el contexto, los intermediarios pueden tener un papel positivo o negativo para el desarrollo y fortalecimiento de la cadena. Sharma y otros (2013) argumentan que los intermediarios permiten a los productores cumplir con las exigencias del mercado al brindarles insumos, financiamiento, información técnica para cumplir con normas de calidad e inocuidad, y una red de contactos, al tiempo que Elliot (2012) y Trienekens (2011) argumentan que ofrecen servicios (transporte, crédito e información de mercado, entre otros) que suplen las carencias de los productores.

En sentido contrario, autores como Lee, Gereffi y Beauvais (2012) y Lee Devaney (2011) afirman que pueden tener un aporte negativo en la generación y repartición del valor agregado, así como en la calidad del empleo y el nivel de desarrollo socioeconómico de los pequeños productores². En algunos casos, los intermediarios sufren de una mala imagen con respecto a los demás eslabones de la cadena por acaparar el valor agregado y retener la información que permitiría su mejor distribución entre los eslabones de la cadena (Michel, 2014). Otros autores afirman que el papel de los intermediarios no es positivo o negativo por esencia, sino que se inscribe en una relación costo-beneficio con los demás eslabones de la cadena, y que por ende puede variar según el contexto y las características de la cadena (Bellù, 2013; Giaglis, Klein y O'Keefe, 2002; Van der Heijden, 1996).

El planteamiento central de este artículo es que la contribución de los intermediarios a la generación de valor agregado de la cadena, así como el control que ejercen sobre la misma, depende significativamente de tres factores: i) las capacidades productivas y tecnológicas de los productores; ii) las capacidades productivas y tecnológicas de los intermediarios, y iii) la estructura de mercado y el tipo de gobernanza que caracterizan la cadena. Para validar esta hipótesis, se usa evidencia empírica a través de una metodología de estudio de casos que ofrece un marco de análisis sistemático para la recolección de datos, el tratamiento de la información y el reporte de resultados (Johansson, 2003).

Un estudio de caso se puede definir como el estudio o análisis profundo de una unidad, un sistema o un fenómeno específico a través de un aparato comprensivo que permita evidenciar conclusiones y resultados (Gustafsson, 2017; Thomas, 2011). En particular, se sigue una metodología de multicazos (Flyvbjerg, 2006; Yin, 1994; Tellis 1997) para estudiar cuatro cadenas de valor con diferentes características. El objetivo no es llevar a cabo deducciones teóricas y conceptuales a partir de una evidencia empírica obtenida, sino poner a prueba un postulado, entender similitudes y diferencias entre casos, alimentar los procesos de construcción teórica y abrir nuevas líneas de investigación (Gustafsson, 2017; Baxter y Jack, 2008; Eisenhardt y Graebner, 2007; Yacuzzi, 2005; Cousin, 2005).

El estudio de los intermediarios que se propone en este artículo no persigue el diseño de estrategias dirigidas a su exclusión de las cadenas de valor. El objetivo es contar con evidencia que permita diseñar estrategias empresariales y políticas públicas encaminadas a fortalecer sus capacidades para crear valor en la cadena, al tiempo que también se fortalecen las capacidades de los productores y se logra una repartición más equitativa del valor agregado generado. Para ello,

² Se refiere a la capacidad de los productores para iniciar un proceso de escalamiento productivo y aumentar sus ingresos, y con ello su calidad de vida.

se usa la evidencia empírica recolectada en diversos procesos de fortalecimiento de cadenas de valor, en el marco de la asistencia técnica brindada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) a los países de la subregión³ (Padilla Pérez, 2017; Oddone y Padilla Pérez, 2017; Padilla Pérez, 2014). Entre las cadenas estudiadas, se seleccionaron cuatro que ejemplifican diversos escenarios de contribución y control por parte de los intermediarios: el camarón de cultivo en El Salvador; las hortalizas de exportación en Guatemala; los lácteos en la República Dominicana, y el tomate y chile verde dulce en El Salvador. Las cuatro cadenas pertenecen al sector agropecuario, que suele estar caracterizado por una presencia significativa de pequeños productores e intermediarios (ONUUDI, 2009).

Este artículo consta de cuatro secciones, incluyendo la introducción. En el primer capítulo se presenta el marco conceptual, en torno a tres conceptos centrales: valor agregado, gobernanza, e intermediarios. En el capítulo II se ofrece la evidencia empírica de las cuatro cadenas estudiadas, mientras que en el tercer capítulo se presentan las conclusiones.

³ La subregión está integrada por los siguientes países: Costa Rica, Cuba, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá y la República Dominicana.

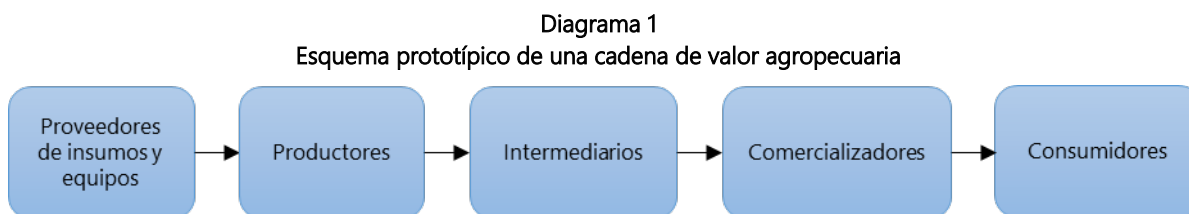
I. Valor agregado, gobernanza e intermediarios: un marco conceptual

A. Cadenas de valor, apropiación de valor agregado y gobernanza

En el diagrama 1 se muestra el esquema prototípico de una cadena de valor agropecuaria. No obstante, se debe reconocer que cada cadena suele tener una estructura propia, dependiendo de una gran variedad de factores como la estructura de mercado, la gobernanza, las capacidades de sus actores, las condiciones geográficas y socioeconómicas de los territorios, entre otros. El primer eslabón suele estar integrado por los proveedores de insumos y equipo, quienes proporcionan los bienes y servicios necesarios para la producción, por ejemplo, semillas, fertilizantes, tractores, equipo de riego, antibióticos y material genético. Un factor central de producción para las cadenas rurales es la tierra. En Centroamérica en particular existe una inadecuada y desigual distribución de este factor de producción⁴.

El segundo eslabón está conformado por los productores, entre los que se observa una gran heterogeneidad: grandes empresas, cooperativas y pequeños productores y cultivadores, entre otros. El tercer eslabón corresponde a los intermediarios, quienes compran los productos agropecuarios directamente a los productores, los seleccionan, transforman, transportan, exportan, empaican y los distribuyen de manera directa o indirecta a los consumidores. En el caso de una distribución indirecta, el cuarto eslabón corresponde a los comercializadores quienes distribuyen el producto y lo ponen a disposición del consumidor (el quinto y último eslabón).

⁴ Por ejemplo, en cuanto a la propiedad de la tierra, más de la mitad de los productores poseen una superficie menor de 5 hectáreas, lo que tiene un impacto negativo sobre las capacidades competitivas de los productores (Padilla Pérez, 2017).



Fuente: Elaboración propia.

El valor agregado en la cadena de valor, que aquí se define de manera monetaria como los ingresos que se generan por la venta de productos o servicios, no se reparte de manera uniforme entre los integrantes de la cadena. En efecto, el ingreso o la ganancia neta de cada eslabón de la cadena (como proporción del valor agregado total de la cadena) frecuentemente no coincide con el valor proporcional que se aporta. Es decir, si bien cada eslabón de la cadena genera un valor agregado con las actividades que realiza (producción, transporte, comercialización, asesoría técnica especializada), los ingresos que cada uno recibe no siempre se condicionan directamente con el valor que generan. Por ejemplo, en las cadenas rurales suelen existir actores que aportan poco a la generación de valor agregado, pero por diversos factores económicos, sociales, productivos y hasta histórico-culturales se apropian de una proporción significativa de los ingresos totales de la cadena.

La hipótesis central de este artículo es que las capacidades⁵ de los actores de la cadena, así como su gobernanza y la estructura de mercado, son factores que determinan en gran medida los espacios y las habilidades que cada actor tiene para generar valor agregado y apropiarse de los ingresos de la cadena.

La gobernanza se entiende como los determinantes de la conducta de los agentes de la cadena, sobre la base de distintos tipos de relaciones, y reglas explícitas o tácitas. En concreto, la gobernanza de una cadena de valor condiciona aspectos como la estructura sobre la que actúan los agentes, los miembros que ejercen el mayor poder e influencia, el sistema de incentivos, las regulaciones que se ejercen sobre los integrantes de la cadena, las tradiciones relativas a las formas de producción y el impacto de la transferencia de nuevas tecnologías (Padilla Pérez y Oddone, 2016; Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005). Cada cadena de valor constituye un sistema institucional único dentro del que existen relaciones de poder entre los actores que la componen (Nugraha, 2010; Scott, 1995). El marco de gobernanza determina en gran medida la generación, transmisión y difusión de información y conocimientos dentro de la cadena, lo que tiene gran influencia en la determinación de la repartición del valor agregado dentro de la misma (Kano, 2018; Pietrobelli y Saliola, 2008).

Humphrey y Schmitz (2002) distinguen dos grandes tipos de relaciones entre los actores de una cadena de valor: las casi jerárquicas, que crean una relación de cautividad y dominación entre proveedores y compradores de bienes intermedios, y las relaciones en redes, dentro de las que los actores cooperan porque se inscriben en interdependencias complementarias. De la misma manera, varios autores hablan de cadenas de valor asimétricas cuando se observa que una organización y sus diferentes ramificaciones o filiales tienen un papel preponderante en la creación y, por ende,

⁵ Las capacidades productivas son entendidas como los conocimientos y las habilidades que un productor o una empresa tienen para producir de manera eficiente y comercializar sus productos, dada la tecnología disponible, mientras que las capacidades tecnológicas se definen como los conocimientos y las habilidades que se requieren para adquirir, usar, adaptar y crear nuevas tecnologías (Bell y Pavitt, 1993; Lall, 1992).

distribución del valor entre los diferentes eslabones (Kano, 2018; Buckley y Strange, 2015; Capaldo, 2007; Burt, 1997; Lorenzoni y Baden-Fuller, 1995).

Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005) retomaron este análisis proponiendo una taxonomía con cinco tipos de gobernanza de las cadenas:

- i) Las cadenas de mercado, caracterizadas por un gran número de participantes y en las que los costos de cambiar hacia nuevos socios son bajos.
- ii) Las cadenas de valor modulares, donde los proveedores elaboran productos según las especificaciones de los clientes, pero mantienen independencia sobre la tecnología y la información de los mercados.
- iii) Las cadenas de valor relacionales, que se caracterizan por transacciones frecuentes y profundas entre compradores y proveedores al interior de la cadena, que son facilitadas por las relaciones de confianza (reputación, familia o vínculos étnicos).
- iv) Las cadenas de valor cautivas, donde los pequeños productores dependen de los grandes compradores y existen costos elevados por el cambio.
- v) Las cadenas de valor jerárquicas, caracterizadas por la integración vertical y el control gerencial ejercido al interior de la cadena.

B. Los intermediarios

La segunda parte de esta sección aborda el eslabón de los intermediarios. Un intermediario se define como la persona u organización que actúa para obtener acuerdos (Oxford English Dictionary, 2017). En el contexto de las cadenas de valor se caracteriza por interactuar con dos o más actores para obtener un acuerdo y realizar una transacción. Desde un punto de vista práctico, resulta difícil identificar a un intermediario por el tipo de actividad que desarrolla dentro de la cadena, dado que puede ser muy diversa. Como ejemplos, un intermediario puede ser comprador, corredor (bróker), transportista, almacenador, facilitador, negociante, comercializador o exportador, entre otros (Trienekens y Willems, 2007; Howells, 2006).

De acuerdo con Filser (2012), la presencia de intermediarios en las cadenas de valor se explica por tres razones principales. Primero, los intermediarios permiten a los productores reducir los costos de transacción delegando ciertas tareas como el transporte, la distribución o la transformación para adaptar el producto a la demanda. Segundo, la presencia de los intermediarios se explica por el anclaje sociológico de los enfoques conductistas. Es decir, que por costumbre o por el estatus sociológico de ciertos intermediarios pueden llegar a asumir un papel subóptimo dentro de la cadena debido a relaciones de poder aceptadas como tradicionales y naturales por los demás eslabones de la cadena. Tercero, los intermediarios brindan recursos indispensables a la competitividad de la cadena en su conjunto. Los intermediarios permiten también que los productores se especialicen y concentren sus esfuerzos y recursos en las actividades productivas, al delegar las actividades de comercialización y distribución. En este caso, la presencia de los intermediarios se justifica por sus recursos, actividades y la cocreación de valor agregado.

Como articulador de las relaciones entre actores de la cadena, el intermediario tiene un papel estratégico, particularmente en cuanto a la circulación de la información entre los eslabones (Popp, 2000), y la construcción de una estrategia común a todos los actores de la cadena (Locke, 1997). El

marco de gobernanza de la cadena determina en parte el poder y la influencia de los intermediarios sobre los actores de la cadena: los intermediarios suelen tener un mayor poder en las cadenas de valor atomizadas y poco estructuradas que en las cadenas dominadas por una gran empresa multinacional (Ramírez, Clarke y Klerkx, 2018; Russo, Confente y Omar, 2013).

También tienen una función clave al ofrecer servicios (transporte, crédito e información de mercado, entre otros) que suplen las carencias de los productores (Vlahakis, Apostolou y Kopanaki, 2018; Elliot, 2012), y brindar información especializada y una red de contactos que les permiten cumplir con las exigencias del mercado (Sharma y otros, 2013). De esta manera, los intermediarios contribuyen a reducir los costos de operación de los diferentes actores que integran los eslabones de la cadena (Skender, Host y Nuhanovic, 2016; Arya y otros, 2015).

Puede haber varios intermediarios dentro de una cadena y entre los mismos eslabones. Por ejemplo, diferentes intermediarios pueden encargarse de la compra, la transformación y el transporte de un producto antes de venderlo al comercializador o distribuidor. En una cadena de valor puede haber distintos tipos de intermediarios que realizan diversas actividades, tienen un aporte diferenciado a la generación de valor agregado y capturan proporciones variadas de los ingresos de la cadena.

No obstante, los intermediarios no siempre generan o aportan un valor agregado positivo neto a la cadena, a pesar de que obtienen ingresos por el papel que desempeñan (Trienekens, 2011; Geersbro y Vedel, 2008; Trienekens y Willems, 2007; Bair y Gereffi, 2003; Dolan y Humphrey, 2000; Schmitz, 1999). En ocasiones, pueden afectar la competitividad de la cadena como un todo, por mermar la calidad del producto y la eficiencia de la producción si no realizan sus funciones de acuerdo con ciertos estándares mínimos pactados con los demás eslabones de la cadena y con los consumidores o clientes finales (Oddone y Stella Beltrán, 2014; Geersbro y Vedel, 2008).

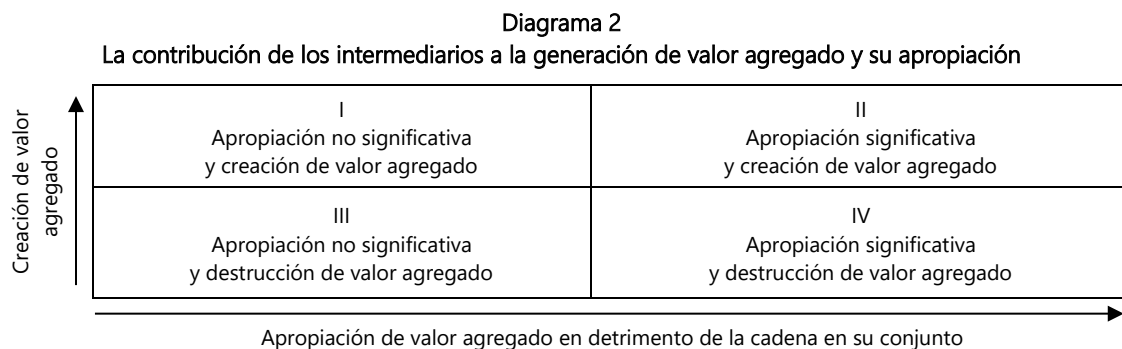
Un intermediario puede también destruir conexiones entre productores y compradores dispuestos a pagar un precio alto, para remplazarlos por clientes que pagan un precio menor, si esto les da una ventaja en términos de apropiación de ingresos. Adicionalmente, en caso de que capturen una proporción elevada de los ingresos de la cadena, en detrimento del margen recibido por otros actores, pueden tener un impacto negativo en las condiciones socioeconómicas de los productores (Lee, Gereffi y Beauvais, 2012; Trienekens, 2011).

El poder del intermediario sobre los demás actores de la cadena, dada la estructura de mercado y la gobernanza, se puede traducir en una apropiación significativa del valor generado en detrimento de los demás actores. Si bien es difícil establecer un umbral a partir del que se puede considerar que el intermediario se apropia de una proporción significativa o excesiva del valor agregado o los ingresos totales generados por la cadena, como se muestra a continuación en los casos de estudio, está relacionada con los servicios que ofrece y el margen o ganancia que recibe por ellos (Michel, 2014; Filser, 2012)⁶.

Con base en la evidencia empírica recabada por los autores de este artículo en los procesos de fortalecimiento de cadenas de valor (Padilla Pérez, 2017; Oddone y Padilla Pérez, 2017; Padilla Pérez y Oddone, 2016) y trabajos empíricos previos de otros autores (Trienekens, 2011; Trienekens y Willems, 2007; Ruben y otros, 2007) se identifican dos conjuntos de factores que determinan en gran medida los espacios para que los intermediarios se apropien o no de una

⁶ Se hará referencia a márgenes brutos o netos de ganancia según la cadena estudiada y la información disponible.

proporción significativa del valor agregado de la cadena, así como que en su intervención generen o destruyan valor: i) la gobernanza de la cadena y la estructura de mercado, y ii) las capacidades productivas de los intermediarios y los productores. En este contexto, se identifican cuatro papeles distintos de los intermediarios en cadenas de valor agropecuarias (véase el diagrama 2).



Fuente: Elaboración propia.

La creación o destrucción de valor corresponde al hecho de aportar positiva o negativamente a la calidad del producto, y la eficiencia y competitividad de la cadena. El hecho de que los productores cuenten con capacidades productivas y tecnológicas avanzadas suele derivar en productos de alta calidad, que incorporan nuevas tecnologías y cuya producción es eficiente y competitiva. Para ello, es necesario que tengan acceso al financiamiento, conocimientos tecnológicos, información de mercado, mecanismos eficientes de distribución y recursos humanos cualificados, entre otros factores (Oddone y Padilla, 2014).

Por su parte, la presencia de capacidades productivas y tecnológicas avanzadas en los intermediarios, así como conocimientos sobre normas y demandas de los mercados locales y de exportación, les permite cumplir funciones de distribución de los productos de acuerdo con estándares que aseguran que lleguen en condiciones óptimas y oportunas a los consumidores, al tiempo que son capaces de ofrecer servicios adicionales a los productores, más allá de sus obligaciones contractuales que rigen una relación mercantil entre vendedor y comprador, por ejemplo, financiamiento y asistencia técnica (Borker y Nastle, 2018; Geersbro y Vedel, 2008).

El concepto de apropiación significativa es relativo, como se mencionó anteriormente, y se asocia con ingresos que son mayores en proporción al servicio prestado o a la contribución al valor generado por la cadena en su conjunto. Por apropiación significativa se entiende también una captura del valor agregado de la cadena que es notablemente mayor a la que gozan otros actores de la cadena, en particular los productores.

De esta manera, no es posible establecer un umbral único para todas las cadenas (por ejemplo, fijar como línea de corte un 50% del valor agregado total de la cadena) dado que su clasificación (apropiación significativa o no) depende de tres factores que varían notablemente entre cadenas: i) el aporte de los intermediarios a la generación del valor agregado total de la cadena (que incluso, como se mencionó, puede ser negativo cuando dañan la calidad del producto); ii) el valor agregado capturado por el intermediario como porcentaje del valor agregado total de la cadena, y iii) el que los ingresos del intermediario (su captura de valor) se generen o no en detrimento de los ingresos y el desarrollo de capacidades de los productores.

La brecha en términos de capacidades entre los productores y los intermediarios determina notablemente el control que los segundos tienen sobre las transacciones de la cadena, con el consiguiente espacio para la captura de valor. En la medida que los productores carecen de información de mercado, fuentes de financiamiento y conocimientos tecnológicos, y que estos factores pueden ser ofrecidos por los intermediarios, se dan las condiciones para una distribución inequitativa del valor agregado (Michel, 2014; Van der Heijden, 1996).

La gobernanza y la estructura de la cadena también tienen un papel clave: si la relación entre productores e intermediarios es del tipo de mercado, caracterizada por un gran número de participantes y en la que los costos de cambiar hacia nuevos socios son bajos, el control que los intermediarios pueden ejercer sobre la cadena es reducido, independientemente de la brecha de capacidades que se observe. En sentido contrario, si se trata de mercados concentrados, con un número pequeño de participantes que se relacionan de manera jerárquica, el espacio para que los intermediarios controlen la cadena y tengan una mayor apropiación de valor se incrementa considerablemente (Ramírez, Clarke y Klerkx, 2018; Pietrobelli y Saliola, 2008).

La combinación de las dos dimensiones (creación y apropiación de valor) crea cuatro situaciones:

- i) Caso I. El intermediario crea valor, pero no se observa una apropiación significativa de los ingresos de la cadena en detrimento de los productores, lo que se puede considerar una condición óptima para la eficiencia y competitividad de la cadena en su conjunto, así como para la derrama de beneficios a los productores (especialmente los pequeños).
- ii) Caso II. El intermediario crea valor y goza de una captura significativa del valor agregado de la cadena, en detrimento de los ingresos recibidos por el productor.
- iii) Caso III. El intermediario destruye valor, pero no logra una captura significativa del valor agregado en la cadena de valor.
- iv) Caso IV. El intermediario destruye valor y se apropia de un porcentaje significativo del valor agregado de la cadena en detrimento del productor, lo que representa la situación más negativa para la cadena en su conjunto, y para el productor en específico.

La siguiente sección ofrece evidencia empírica que ilustra cada uno de estos cuatro casos y analiza los factores, en términos de capacidades y gobernanza, que resultan en dicha configuración.

II. Evidencia empírica

La evidencia empírica se basa en cuatro estudios de caso: la cadena de hortalizas de exportación no tradicionales en Guatemala (Baldizón Morales, 2017; Guzmán Silva, 2016; Cordero, 2014; Ancini, 2012); la cadena del camarón de cultivo en El Salvador (Oddone y Stella Beltrán, 2014); la cadena de tomate y chile verde dulce en El Salvador (Oddone y otros, 2016), y la cadena de los lácteos en la República Dominicana (Gomes Nogueira y Oddone, 2017). Los estudios fueron construidos a partir del trabajo de campo que se realizó entre 2012 y 2016 en el marco de los proyectos de asistencia técnica ejecutados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), con el apoyo financiero del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y de la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GIZ).

A. La cadena de hortalizas de exportación no tradicionales en Guatemala

La cadena de hortalizas de exportación no tradicionales en Guatemala comprende la arveja (china y dulce), el brócoli, las variedades más importantes de calabacín (zucchini), el elotín (también conocido como minielote) y la minizanahoria. En 2019 eran aproximadamente 60.000 los productores de hortalizas o minivegetales de exportación en Guatemala. Es una cadena que atiende un nicho de mercado caracterizado por una demanda y unos precios de venta crecientes. La cadena está mayoritariamente dominada por los productores de la principal hortaliza de exportación: la arveja. Guatemala forma parte de los principales exportadores del mundo. Los competidores de Guatemala son China, los Estados Unidos, Kenya, México, el Perú y Zimbabwe (Baldizón Morales, 2017; Guzmán Silva, 2016; Ancini, 2012).

Se identifican cuatro eslabones dentro de la cadena de valor: i) los productores de semillas; ii) los cultivadores o eslabón de producción; iii) los procesadores, empaques y exportadores, y iv) los comercializadores en el mercado de consumo. Los intermediarios suelen ser empresarios

guatemaltecos, dueños o arrendatarios de plantas de refrigeración en las que se realizan la selección, la limpieza y el empaque de las hortalizas. El Comité Nacional de Arveja y Vegetales de la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT) representa 28 empresas exportadoras. Las cinco principales empresas exportadoras concentran el 50% de las exportaciones de arvejas y ejotes. Hay intermediarios que en ocasiones se posicionan entre el segundo y el tercer eslabón, es decir, entre los productores y los procesadores, empaques y exportadores. Estos intermediarios compran la cosecha al productor de manera oportuna e independiente, sin necesariamente tener en cuenta los requisitos de calidad e inocuidad del producto, para venderlo a empresas exportadoras en una fase posterior (Guzmán Silva, 2016).

1. Capacidades de los productores e intermediarios

Las empresas exportadoras integran el eslabón de intermediarios. En el caso de la arveja china y dulce, estos se encargan de los trámites de exportación y del envío del producto al extranjero. Cuentan con capacidades avanzadas para aportar un valor fundamental a la cadena, a través de la compra, limpieza, empaque, comercialización y exportación de la producción. En una fase posterior, las empresas exportadoras solicitan en particular los servicios de dos empresas de origen estadounidense⁷ que se encargan del transporte del producto en condiciones refrigeradas y con un grado constante de humedad para conservar la calidad del producto en términos sanitarios, nutritivos y gastronómicos. Asimismo, adecuan la producción a las normas y requerimientos de los mercados de exportación y son actores esenciales para la generación de valor de la cadena en su conjunto (Guzmán Silva, 2016; Cordero, 2014).

Los intermediarios suelen fortalecer las capacidades de los productores al compartir con ellos información de mercado para adecuar las características de sus productos a los requerimientos de la demanda y les abren mercados para la exportación. En este contexto, tienen un papel fundamental al asistir a los productores en el cumplimiento de los estándares internacionales de calidad.

2. Tipo de gobernanza

Entre los productores y las empresas exportadoras se establece una relación de lealtad, en un contexto en el que se observa una escasa y casi nula participación del sector público. Frecuentemente los productores trabajan de manera estrecha con los intermediarios y las empresas exportadoras, quienes les comparten información sobre la demanda de los mercados de consumo nacional e internacional. Suelen determinar juntos la especie, el volumen y la calidad de la producción con los agricultores. En un acuerdo verbal o escrito puede estipularse que, a modo de financiamiento, el intermediario hará entrega al agricultor de insumos tales como fertilizantes, productos agroquímicos y semillas, cuyo costo se descontará del pago final, a fin de que la hortaliza producida tenga la calidad que exigen los mercados internacionales.

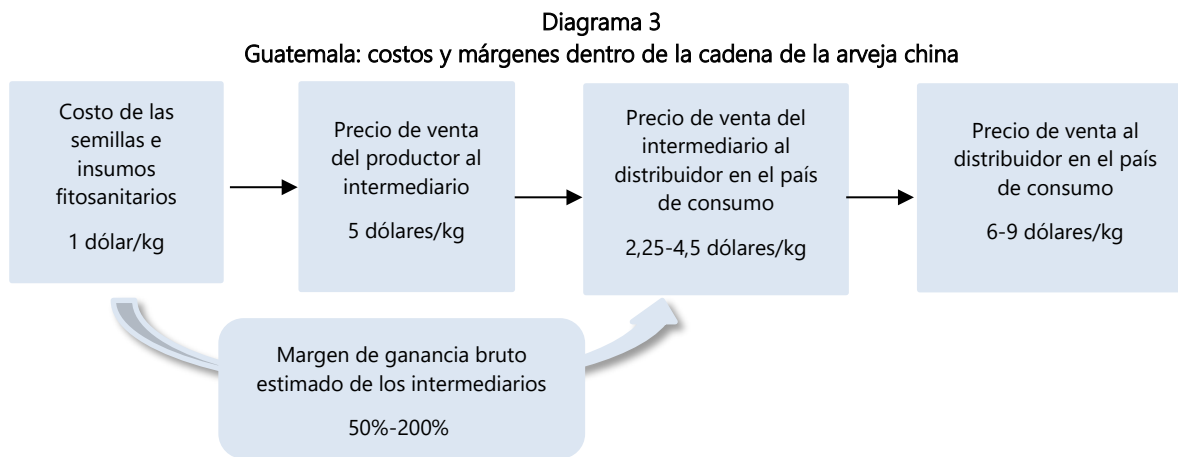
En ocasiones los intermediarios logran reducir los costos de dichos insumos al comprarlos en grandes cantidades antes de distribuirlos entre los agricultores con los que trabajan. De esta manera, la gobernanza de la cadena es principalmente de carácter relacional, en la que los productores e intermediarios cuentan con capacidades elevadas y trabajan en estrecha

⁷ Las dos principales empresas navieras que utilizan las exportadoras de vegetales en Guatemala son Crowley Latin America Services y King Ocean Services Limited. Estas empresas utilizan el Puerto de Santo Tomás de Castilla en Guatemala y llegan al Puerto de Everglades en los Estados Unidos (Guzmán Silva, 2016).

colaboración para la competitividad de la cadena en su conjunto, sin que exista una relación cautiva ni dominación de un eslabón hacia el otro (Baldizón Morales, 2017; Cordero, 2014).

3. Apropiación y generación de valor

La cadena de vegetales de exportación no tradicionales en Guatemala se caracteriza por la presencia de intermediarios que crean y aportan valor de manera significativa. Si bien reciben una proporción alta de los ingresos de la cadena, dicha apropiación de valor agregado corresponde con los servicios brindados y el aporte que hacen a la cadena en su conjunto.



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de R. A. Baldizón Morales, “El fomento de cadenas de valor y su contribución al desarrollo económico en los territorios rurales: el caso de la cadena de arveja china (*Pisum sativum* L.) de la Asociación de Desarrollo Integral de Productores del Volcán de Agua (ADIPROVA), Municipio de Santa María de Jesús, Departamento de Sacatepéquez, Guatemala, C.A. Cosecha 2014-2015”, tesis de maestría en ciencias en desarrollo rural, Facultad de Agronomía, Escuela de Estudios de Postgrado, Ciudad de Guatemala, Universidad de San Carlos, 2017, V. H. Guzmán Silva, “Identificación de cadenas ecoproductivas y su potencial acceso a mercados, en la zona del proyecto PPRCC”, *Diagnóstico de la cadena de vegetales (en énfasis en arveja china y arveja dulce)*, anexo 4, documento proyecto Paisajes Productivos Resilientes al Cambio Climático y Redes Socioeconómicas Fortalecidas en Guatemala, Ciudad de Guatemala, Guatemala, Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN)/Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2016 y M. Cordero, “Cadena de hortalizas de exportación no tradicionales en Guatemala”, *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial*, Libro de la CEPAL, N° 123 (LC/G.2606-P), R. Padilla Pérez (ed.), Santiago, Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), 2014.

Nota: Las cifras reportadas son indicativas, dado que los precios pueden variar de un año al otro según los precios internacionales. Este diagrama, permite dar cuenta de la distribución del valor entre los diferentes eslabones de la cadena.

En el diagrama 3 se presentan los costos y los márgenes en la producción de arveja china, como ejemplo de lo que se observa en la cadena de valor. El costo de las semillas e insumos para la producción es en promedio de 1 dólar por kilogramo de producto final. El precio al que los productores venden la arveja china al intermediario alcanza los 1,5 dólares por kilogramo. Por su parte, los intermediarios reciben hasta 4,5 dólares por kilogramo de arveja china. En los mercados de exportación de destino, el consumidor puede pagar hasta 9 dólares por kilogramo.

De esta manera, el margen de ganancia bruto de los intermediarios es entre 50% y 200%, dependiendo de las condiciones de mercado y del medio de transporte utilizado. Si bien es un margen relativamente importante, se explica por los altos costos del proceso de empaque y exportación en condiciones refrigeradas, y tiene como contraparte un aporte significativo a la cadena y que su margen de ganancia no se genera en detrimento del ingreso de los productores.

Por el contrario, los servicios de los intermediarios permiten que los productos sean vendidos exitosamente en mercados exigentes que pagan un precio alto por ellos.

En el caso particular de la arveja de exportación, los intermediarios se quedan con un porcentaje del valor agregado acorde con el servicio que brindan, y a los altos costos que incurren en el proceso de exportación, sin castigar la ganancia de los productores, a la vez que aportan mucho valor a la cadena. El margen bruto de los intermediarios resulta de los altos costos que enfrentan dada su orientación a la exportación. Las capacidades avanzadas de los productores y los intermediarios, así como una gobernanza de tipo relacional, permiten una configuración de la cadena en la que se observa una distribución balanceada del valor agregado que se genera, al tiempo que los intermediarios tienen un aporte significativo al otorgar información de mercado, proporcionar acceso a insumos de calidad, y brindar financiamiento y asesoría técnica que permiten tener acceso a mercados exigentes de exportación.

B. La cadena del camarón de cultivo en El Salvador

La camaronicultura de El Salvador es en general de pequeña escala, según sus formas de trabajo y las características técnicas de los sistemas de cultivo. La cadena está constituida de un gran número de pequeños productores, que comúnmente se organizan en torno a cooperativas. Los intermediarios son los compradores mayoristas y transportistas que llevan la producción de las fincas costeras hacia los centros nacionales de venta para los minoristas, los supermercados y los hoteles, ya que no hay exportación del producto.

1. Capacidades de los productores e intermediarios

Si bien se observan capacidades diferenciadas entre los productores, en general la falta de recursos financieros y tecnológicas no les permite asegurar la calidad e inocuidad de su producto durante todo el año. Asimismo, enfrentan retos para cumplir con el marco regulatorio, acceder al crédito, implementar mejoras tecnológicas y buenas prácticas, contar con una administración eficiente, alcanzar una alta productividad, obtener autosuficiencia logística y acceder a información de mercado.

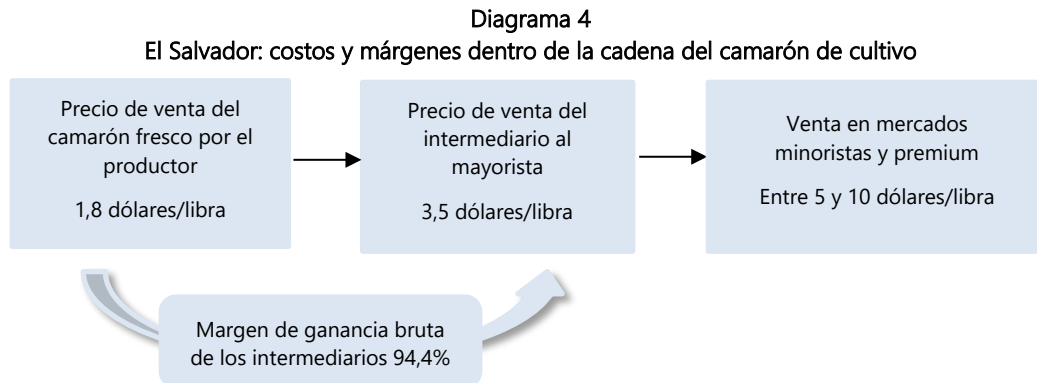
Los intermediarios, por su parte, suelen dañar el producto por transportarlo en malas condiciones, en camiones no refrigerados, y almacenarlo de manera no óptima, debido a falta de recursos financieros y los conocimientos necesarios. Asimismo, suelen carecer de las capacidades y la experiencia necesarias para llevar a cabo ejercicios de prospección comercial, con el objetivo de buscar y encontrar las mejores oportunidades de venta del producto. De esta manera, el camarón de cultivo enfrenta serios retos para ser vendido en mercados que exigen altos estándares de calidad.

2. Tipo de gobernanza

La gobernanza en la cadena del camarón de cultivo en El Salvador es de tipo cautiva, porque los productores dependen directamente de los intermediarios para la venta, el transporte y la comercialización de su producción, a pesar de que estos últimos dañen la calidad del producto. Los segundos son quienes establecen precios y formas de pago a los productores. Esta relación asimétrica resulta de las bajas capacidades financieras de los productores, que les impiden contar con equipo especializado de transporte, así como los conocimientos y las relaciones limitadas para comercializar sus productos.

3. Apropiación y generación de valor

Como se ilustra en el diagrama 4, el precio promedio de venta del camarón fresco del productor al intermediario es de 1,8 dólares por libra, mientras que el precio de venta del intermediario al mayorista es de 3,5 dólares por libra, es decir un margen de ganancia bruto cercano al 100%. Adicionalmente existen los mercados minoristas (canales informales de venta) y prémium (supermercados formales, restaurantes y hoteles). En este segundo difícilmente compiten los productores salvadoreños, debido a la calidad del producto.



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de C. N. Oddone y R. Padilla Pérez, "Economic and social upgrading through professional and supporting services, lessons from the shrimp value chain in El Salvador", *Regions & Cohesion*, vol. 6, N° 1, 2016; R. Padilla Pérez y C. N. Oddone, *Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor*, Libro de la CEPAL (LC/MEX/L.1218), Ciudad de México, México, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), 2016, y C. N. Oddone y C. Stella Beltrán, "La cadena del camarón de cultivo en El Salvador", *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial*, Libro de la CEPAL, N° 123 (LC/G.2606-P), R. Padilla Pérez (ed.), Santiago, Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), 2014.

En la cadena del camarón de cultivo en El Salvador los intermediarios se apropian de una parte significativa del valor agregado total, pero destruyen valor al transportar y almacenar el producto en condiciones no adecuadas. Una de las consecuencias de este deterioro del producto es que, si bien existe un mercado de consumo de camarón de alta calidad, la comercialización se limita a sectores de consumo con bajo poder adquisitivo, en vez de ser valorado y orientado hacia sectores dispuestos a pagar más por un producto de calidad (como hoteles y restaurantes). Las bajas capacidades de los productores y los intermediarios, a la par de una gobernanza de tipo cautiva en favor de los segundos, son factores importantes en la configuración de la cadena. Por último, al destruir valor, tener unos altos márgenes de ganancia y capturar valor en detrimento de los ingresos de los productores, los intermediarios impiden que se venda el producto a un mayor precio y dañan la competitividad de la cadena en su conjunto, al dejar escasos recursos disponibles a los productores para invertir en equipo, maquinaria y nuevas tecnologías.

C. La cadena de tomate y chile verde dulce en El Salvador

La cadena de tomate y chile verde dulce en El Salvador se caracteriza por estar atomizada, integrada por fincas que cuentan con bajos volúmenes de producción, así como una multitud de intermediarios y distribuidores tanto formales como informales. Las dificultades para acceder a tecnología y a recursos financieros, con un consecuente deterioro de la competitividad en la cadena han resultado en una paulatina contracción de la superficie cultivada y el número de productores

en el país. En este contexto, la producción de tomate (11% de la superficie cultivada de hortalizas) y de chile verde dulce (4,6% de la superficie cultivada de hortalizas) ocupan el cuarto y el sexto lugar, respectivamente, sobre el total de superficie dedicada a la producción de hortalizas en el país. Por ser parte de la dieta nacional, el tomate y el chile verde dulce tienen una alta demanda doméstica que la producción nacional no logra satisfacer y que, como resultado, es cubierta con importaciones que provienen de Guatemala y Honduras, que suelen tener una mayor productividad.

1. Capacidades de los productores e intermediarios

Se distinguen dos modos principales de producción: a cielo abierto y en condiciones protegidas (casa malla, invernadero). El modo de producción influye sobre la productividad, la calidad de la producción y determina en gran parte el precio de compra de los intermediarios, así como los canales de distribución y comercialización.

Si bien el cultivo de tomate y chile verde dulce es más rentable que otros cultivos tradicionales⁸, también los costos de su producción son más altos. La gran mayoría de los productores salvadoreños de hortalizas (96,6%) trabajan en condiciones de cielo abierto y sufren de limitaciones financieras y técnicas que resultan en bajos rendimientos y calidad. Los pocos productores que operan en condiciones protegidas tienen mayores capacidades para cultivar con mayores niveles de productividad y calidad. Este tipo de productores tecnificados muchas veces tienen contratos formales con un comercializador y cuentan con su propio medio de transporte del producto, situación contraria a la de los pequeños productores. No obstante, enfrentan también capacidades reducidas para comercializar sus productos.

Los intermediarios, por su parte, tienen acceso a información sobre la oferta y la demanda⁹, lo que les otorga ventajas para comprar y comercializar la producción. Conocen las tendencias de los precios y tienen vínculos con grandes comercializadores, por lo que suelen negociar de manera agresiva los precios de compra con los pequeños productores nacionales, poniéndolos además a competir con los productos importados.

2. Tipo de gobernanza

La gobernanza en la cadena de tomate y chile verde dulce en El Salvador es de tipo cautiva, dado que la gran mayoría de los pequeños productores a cielo abierto dependen de los intermediarios para comercializar su producción. Los productores en condiciones protegidas tienen mayores capacidades de negociación por ofrecer productos de mejor calidad.

3. Apropiación y generación de valor

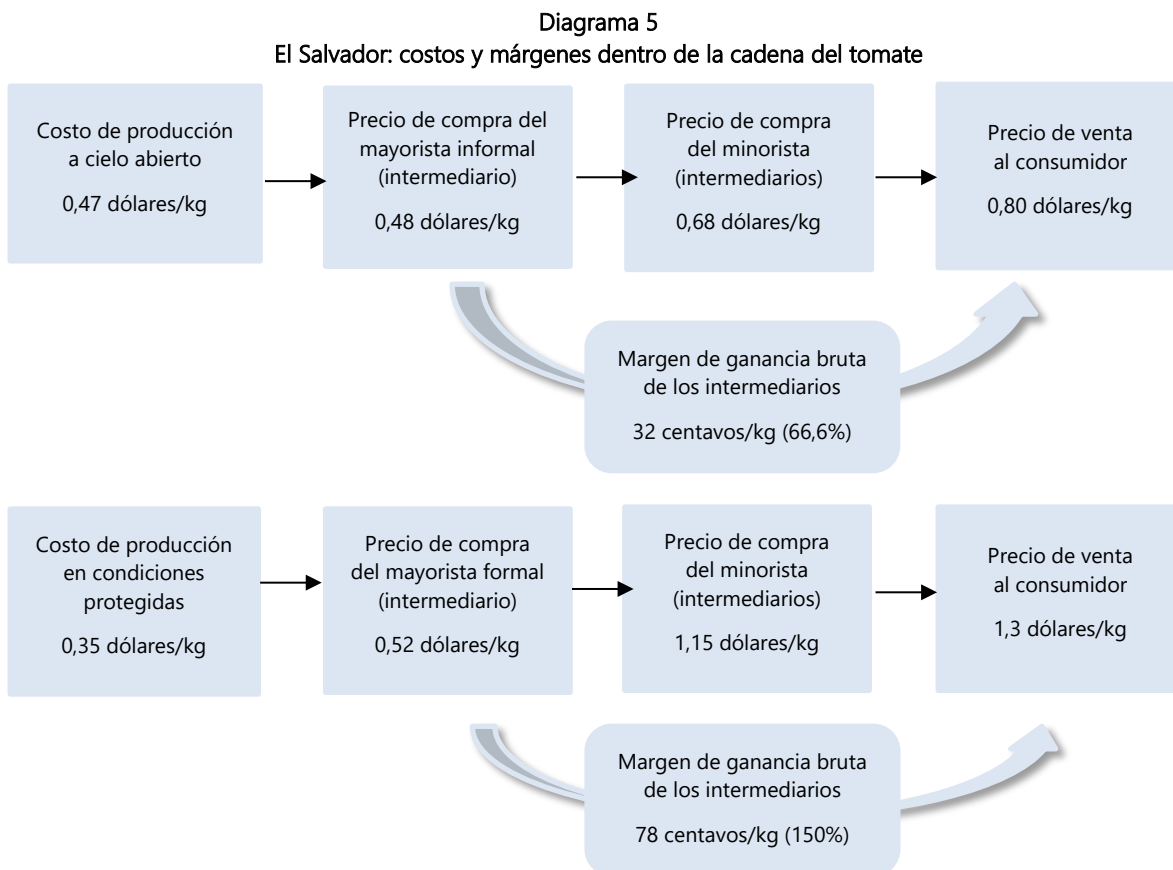
El costo promedio de producción de las fincas que producen tomate a cielo abierto es de 0,47 dólares por kilogramo y el precio promedio de compra del mayorista informal (intermediario) es de 0,48 dólares por kilogramo. El precio de compra del intermediario minorista al intermediario mayorista es de 0,68 dólares por kilogramo para una venta al cliente final a un precio promedio de

⁸ Por ejemplo, los cultivos de maíz y de frijol.

⁹ En este caso, la oferta y la demanda se establecen a partir del número de camiones que entran por las fronteras de Guatemala y Honduras para abastecer el mercado nacional salvadoreño. Tanto los intermediarios como los comercializadores conocen perfectamente esta situación, pero juega en contra de la producción nacional.

0,80 dólares por kilogramo (véase el diagrama 5). El margen de ganancia bruta de los intermediarios es del 66,6%.

Para las fincas que producen bajo condiciones protegidas, el costo promedio de producción es de 0,35 dólares por kilogramo y el precio promedio de compra del mayorista formal es de 0,52 por kilogramo. Este mayor margen de ganancia para el productor, frente a lo observado a cielo abierto, ilustra la rentabilidad que tiene para el productor invertir en condiciones protegidas. El precio de compra del intermediario minorista al intermediario mayorista es de 1,15 dólares por kilogramo para una venta al cliente final a un precio promedio de 1,30 dólares por kilogramo. Como resultado de una mayor calidad del producto, el margen de ganancia bruta de los intermediarios (150% tanto mayoristas como minoristas) también es mayor.



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de C. N. Oddone y otros, "Fortalecimiento de la cadena de valor de tomate y chile verde dulce en El Salvador", *Documentos de Proyecto* (LC/MEX/W.13), Ciudad de México, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2016.

En ambos casos, la captación de valor por parte de los intermediarios es significativa. La mayoría de los productores cuentan con fincas pequeñas y dependen de los precios de compra del producto fijados por los intermediarios. El tomate, en particular, es un producto perecedero y los productores se ven forzados a venderlo a las condiciones fijadas por los intermediarios antes de que se deteriore. En ocasiones, incluso, se vende por debajo del costo de producción, lo que endurece las bajas capacidades de los productores y no les permite transportar y comercializar el producto para reducir su dependencia ante los intermediarios. Si bien estos últimos no dañan el

producto, en contraste con lo observado en la cadena del camarón, tienen un papel dominante en las condiciones de comercialización y distribución del producto.

En el caso de la producción realizada en condiciones protegidas, los intermediarios gozan de un margen de ganancia promedio de 46 centavos superior al margen de ganancia que se apropian sobre las producciones realizadas a cielo abierto. Asimismo, los productores reciben una remuneración de 16 centavos más por kilogramo. El valor apropiado por el intermediario es mayor, pero el valor generado y distribuido dentro de la cadena es mayor también. De esta manera, si bien las capacidades de producción son clave para una mayor remuneración de los productores, la falta de capacidades de comercialización y la dependencia hacia los intermediarios limitan una mejor distribución del valor agregado entre los eslabones de la cadena. Los pequeños productores no tienen la capacidad de transportar y comercializar el producto por lo que dependen de los intermediarios para vender rápidamente y según el precio que les fijen, ya que no tienen espacio de negociación.

En la cadena de tomate y chile verde dulce en El Salvador los intermediarios brindan un servicio importante y no destruyen valor, pero capturan un porcentaje significativo del valor agregado de la cadena, superior al valor que aportan y en detrimento de los ingresos recibidos por los productores. Los desequilibrios en la repartición del valor entre los eslabones de la cadena provienen sobre todo de las débiles capacidades de producción, distribución y comercialización de los productores, en particular los de cielo abierto, bajo un contexto de gobernanza cautiva. Los productores en condiciones protegidas tienen una mayor rentabilidad, a pesar de que los intermediarios también gozan de un mayor margen de ganancia por la comercialización de sus productos.

D. La cadena de lácteos en la República Dominicana

La cadena de lácteos en la República Dominicana está distribuida a lo largo del territorio, con un alto grado de heterogeneidad al interior de los eslabones que la componen y muchas diferencias regionales. Los esquemas de producción y los niveles de productividad varían a lo largo de la geografía nacional, con la presencia de algunos eslabones dominantes en determinadas regiones. Esta cadena tiene actividades que pertenecen a los sectores agropecuario y agroindustrial. No existe un sistema nacional coordinado e integrado de producción, transporte, transformación y comercialización de los productos lácteos. La mayor parte de la producción de leche se sustenta en la ganadería familiar (90%), constituida por pequeños ganaderos con menos de 50 cabezas de ganado, de los que el 65,5% opera con menos de diez cabezas. La cadena está fragmentada, con una gran cantidad y diversidad de operadores en cada uno de los eslabones.

1. Capacidades de los productores e intermediarios

Los pequeños ganaderos cuentan generalmente con tecnología muy elemental en sus fincas. La ordeña se realiza a mano y la mayoría de estas fincas no tienen agua potable para lavar las ubres antes del ordeño. Las condiciones de producción suelen ser insuficientes para producir una leche con calidades sanitarias satisfactorias. Asimismo, el manejo del ganado es deficiente por la falta de capacitación de los ganaderos, lo que afecta los rendimientos de las fincas y la calidad de la producción.

Los intermediarios son los compradores y transportistas que llevan la producción de las fincas hacia los centros de acopio o las queserías artesanales. Frecuentemente tienen capacidades productivas y tecnológicas bajas, así como limitaciones financieras. Tienen altos costos de operación

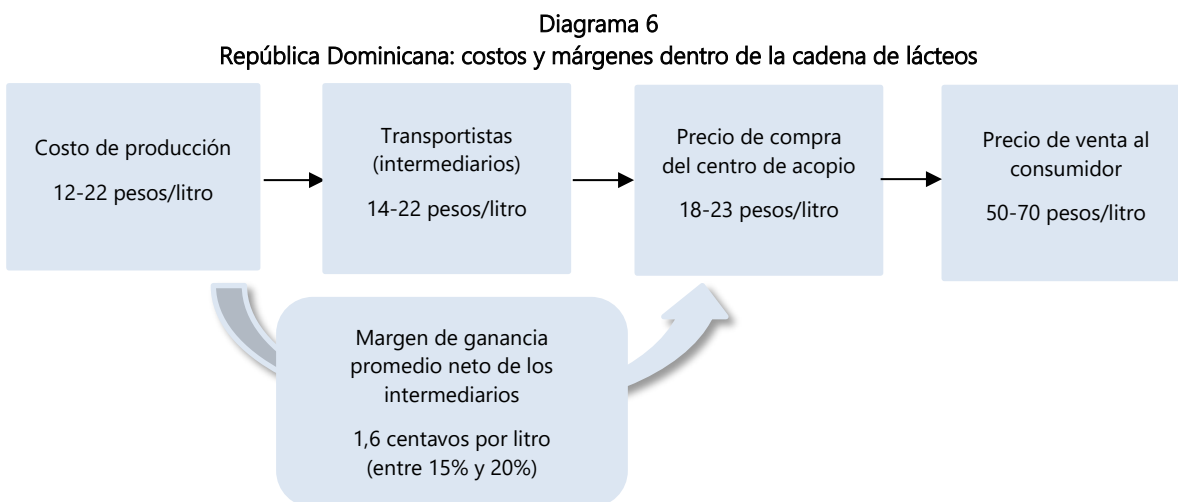
y muchas veces dañan la calidad de la leche por no contar con un sistema moderno de transporte refrigerado y de control de calidad. Sin embargo, ofrecen soluciones financieras a los productores para la compra de los bidones que permiten el transporte y el almacenamiento de la leche.

2. Tipo de gobernanza

La gobernanza en la cadena de los lácteos en la República Dominicana es una mezcla de mercado y cautiva. Si bien los intermediarios establecen precios y formas de pago a los productores, por lo que ejercen poder sobre ellos, al estar atomizados tanto los productores como los intermediarios, el poder que los segundos ejercen sobre los primeros se reduce. Los grandes productores tienen mayor capacidad de negociación sobre los precios de transporte a la baja: a mayor cantidad de litros transportados, mayor capacidad del productor para negociar el precio del transporte. No obstante, se identificaron relaciones de confianza entre productores e intermediarios para tener acceso a financiamiento y mejores prácticas de producción, mejorar la calidad de la leche o hasta compartir información sobre nuevas perspectivas de comercialización.

3. Apropiación y generación de valor

El costo de producción de un litro de leche varía entre 12 y 22 pesos dominicanos. Su precio de venta a las queserías artesanales varía entre 16 y 22 pesos por litro y a los centros de acopio entre 21 y 23 pesos por litro. Por comprar, transportar y negociar el precio de la leche a la venta, los intermediarios reciben un promedio de 2 pesos por litro de leche (véase el diagrama 6). El margen de ganancia neta de los intermediarios transportistas es en promedio de 1,6 centavos por litro; los 0,4 centavos restantes corresponden a los costos de operación (camiones, gasolina, seguros y salarios). El precio de venta al consumidor final del litro de leche varía entre 50 y 70 pesos por litro.



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de C. Gomes Nogueira y C. N. Oddone, "Fortalecimiento de la cadena de valor de los lácteos en la República Dominicana", *Documentos de Proyecto* (LC/MEX/TS.2017/15), Ciudad de México, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2017.

Por falta de capacidades técnicas y de infraestructura de transporte, los intermediarios suelen ser responsables de la degradación de la calidad del producto, lo que perjudica su comercialización en buenas condiciones. En ciertas regiones de la República Dominicana, los productores venden directamente a centros de acopio y queserías que prefieren comprar una leche no dañada por los

intermediarios transportistas. Son los transportistas y distribuidores los que fijan los precios y las exigencias de calidad dentro de la cadena, pero al ser una cadena con gobernanza híbrida (combinación entre mercado y cautiva) el margen de ganancia es reducido y no consiguen apropiarse de una proporción significativa del valor agregado generado en la cadena de valor. Hay importantes disparidades entre intermediarios que tienen la capacidad de brindar un servicio, transportar, almacenar y transformar la leche en buenas condiciones sanitarias, y los que no cuentan con suficientes conocimientos y equipo de transporte y que consecuentemente dañan el producto.

La cadena de lácteos en la República Dominicana es de tipo cautiva-mercado; los intermediarios no capturan una proporción significativa del valor agregado, pero tienden a dañar la calidad de la producción. Los transformadores y distribuidores se apropian de la mayor parte del valor agregado porque seleccionan, transforman y comercializan una leche de calidad para su venta en negocios formales, es decir, supermercados y tiendas, y discriminan la leche dañada que se vende en colmados y canales informales a un menor precio.

III. Conclusiones y recomendaciones de política

A. Lecciones aprendidas

El estudio de los casos presentados muestra la diversidad de las actividades que los intermediarios pueden llegar a realizar en cadenas de valor y la interdependencia que existe con los productores para el desempeño competitivo de las cadenas (Vlahakis, Apostolou y Kopanaki, 2018; Elliot, 2012). También confirma que el papel de los intermediarios no es positivo o negativo por esencia, sino que varía según el contexto y las características de la cadena, de acuerdo con lo planteado anteriormente por Bellù (2013), Giaglis, Klein y O'Keefe (2002) y Van der Heijden (1996).

El análisis de la gobernanza ofrece un marco de comprensión del papel que pueden llegar a asumir los intermediarios en cadenas de valor agropecuarios y de sus repercusiones en cuanto a la creación y captura del valor. Los casos presentados corresponden a cada uno de los patrones de apropiación y creación de valor por parte de los intermediarios presentados en el diagrama 2. En el cuadro 1 se resumen los resultados de los cuatro casos de estudio.

A partir de los casos presentados se pueden observar disparidades importantes en cuanto a la creación y la captación de valor entre productores e intermediarios. En el caso de estos últimos elementos pueden incidir: i) el tipo de producto; ii) la gobernanza de la cadena; iii) el grado de integración de los productores y de los intermediarios en la cadena de valor; iv) el acceso al financiamiento por parte de los productores y de los intermediarios; v) el acceso a la información por parte de los productores y de los intermediarios, y vi) las capacidades productivas y tecnológicas de los productores y de los intermediarios, entre otros.

Cuadro 1
Contribución de los intermediarios a la generación de valor agregado y su apropiación en cadenas rurales

Tipo de apropiación y captura de valor	Nombre de la cadena	Capacidades de los productores	Capacidades de los intermediarios	Gobernanza
Apropiación no significativa y creación de valor agregado	La cadena de hortalizas de exportación no tradicionales en Guatemala	Altas	Altas	Relacional
Apropiación significativa y destrucción de valor agregado	La cadena del camarón de cultivo en El Salvador	Bajas	Bajas	Cautiva
Apropiación significativa y creación de valor agregado	La cadena de tomate y chile verde dulce en El Salvador	Bajas	Medias-bajas	Cautiva
Apropiación no significativa y destrucción de valor agregado	La cadena de lácteos en la República Dominicana	Bajas	Bajas	Cautiva-mercado

Fuente: Elaboración propia.

Existen varias configuraciones de cadenas de valor cuya repartición del valor está fuertemente vinculada con el papel que llevan a cabo los intermediarios dentro de dichas cadenas. Sin embargo, las cadenas de valor no son homogéneas en su interior y puede haber diferentes calidades de productos, tipos de intermediarios y relaciones de poder dentro de una misma cadena. Ciertos productores pueden trabajar con intermediarios formales que cuidan y valorizan un producto de calidad buscándole mejores canales de distribución y venta, en tanto otros productores pueden ser cautivos de intermediarios informales que dañan el producto. Esta heterogeneidad dentro de una misma cadena de valor se observó claramente en las cadenas de tomate y chile verde dulce en El Salvador y de los lácteos en la República Dominicana.

En este contexto, el papel de los intermediarios puede determinar en gran parte la repartición del valor entre eslabones, lo que condiciona el desarrollo productivo de la cadena en su conjunto e, *in fine*, el ingreso de los productores. En caso de capturar una proporción significativa del valor agregado generado en la cadena, en detrimento de las ganancias de los productores, los intermediarios restan posibilidades de desarrollo a los demás actores y afectan negativamente la competitividad de la cadena en su conjunto. Los productores que reciben pocas ganancias no están en posibilidades de invertir en maquinaria y equipo ni nuevos conocimientos tecnológicos para fortalecer la productividad y calidad condenando la cadena a un permanente estado de baja productividad. Por el contrario, si los intermediarios brindan un servicio de calidad sin cobrar de manera desproporcionada, en comparación con el valor que aportan y sus costos de operación, ofrecen a la cadena en su conjunto la posibilidad de desarrollarse, brindando productos competitivos, de calidad y permitiendo a los actores de la cadena invertir para su desarrollo productivo. Si bien los acuerdos entre productores e intermediarios pueden favorecer el desarrollo productivo de la cadena en su conjunto, y de los productores en particular, las políticas públicas pueden también jugar un papel fundamental.

En las cadenas de valor rurales de productos agropecuarios se observa un conflicto significativo cuando los intermediarios destruyen valor. Al dañar el producto, merman de manera irreversible el valor generado por los eslabones anteriores, lo que afecta negativamente los ingresos y por tanto, el nivel de bienestar socioeconómico de todos los actores de la cadena. Los intermediarios pueden destruir valor por tres razones principales:

- i) Por la falta de capacidades en el marco de sus actividades de transporte, almacenamiento y transformación.
- ii) Por falta del conocimiento y capacidades para vender el producto de manera adecuada. En efecto, al no comercializar de manera óptima el producto y no buscar nuevos canales de distribución o nuevos mercados con mejores condiciones de venta, no permiten a la cadena desarrollarse.
- iii) Por oportunismo, por cálculo entre lo que cobran por el servicio y lo que invierten para cumplir con su misión. Pueden mantenerse en una actitud oportunista, beneficiándose de una renta en detrimento de los demás eslabones de la cadena, lo que daña a la cadena en su conjunto.

Filser (2012) hace referencia a casos donde algunos intermediarios pueden llegar a asumir un papel subóptimo dentro de la cadena debido a relaciones de poder aceptadas como tradicionales y naturales por los demás eslabones de la cadena. El análisis de los factores socioculturales que explican las asimetrías de poder entre productores e intermediarios es pertinente para el estudio de la gobernanza, por lo que se abre como una línea de investigación futura.

Como se muestra en los estudios de caso, la generación y captura de valor entre intermediarios depende de la gobernanza de la cadena y de las capacidades de los productores y de los intermediarios. De esta combinación de factores depende la distribución de valor agregado entre eslabones y, de manera general, las capacidades competitivas y de escalamiento productivo de la cadena en su conjunto. Es de interés público que los actores presentes en cada eslabón de la cadena productiva generen y apropien suficiente valor como para asegurar crecientes inversiones y mejoras de productividad que conduzcan a mayores ingresos y mejores condiciones de vida. Esta investigación, de carácter exploratorio sobre la base de cuatro estudios de caso, abre espacios para el estudio del papel de los intermediarios en otras cadenas de valor, en otros países y sectores de actividad.

B. Recomendaciones de políticas públicas

La captura significativa de valor por parte de los intermediarios puede demandar una intervención pública que ayude a balancear el poder dentro de la cadena y ayude a crear, con la participación de los actores de la cadena, nuevas reglas e incluso una nueva forma de gobernanza. Es indispensable corregir los desequilibrios en la distribución del valor dentro de las cadenas de valor para fomentar los procesos de escalamiento productivo y desarrollo competitivo de las cadenas en su conjunto. Es de especial importancia centrar dichas recomendaciones en el papel específico de los intermediarios y formular propuestas de estrategias para rebasar las barreras transversales específicamente vinculadas con el papel de los intermediarios en cadenas de valor agropecuarias y agroindustriales de pequeñas economías en desarrollo. De esta manera, se recomienda que las

políticas públicas se centren en el fortalecimiento de las capacidades de los productores, pero también de los intermediarios, para equilibrar los espacios de poder entre los diferentes actores.

A partir de las barreras anteriormente identificadas y presentadas, se proponen cuatro ejes estratégicos para la formulación de políticas:

- i) Fortalecer las capacidades de los intermediarios. Como se mencionó anteriormente, no se pretende excluir a los intermediarios de las cadenas de valor, dado que muchas veces llevan a cabo actividades de articulación entre eslabones que resultan ser indispensables y agregan valor a través de financiamiento, equipo de transporte especializado, información de mercado y conocimientos tecnológicos. Es importante que los intermediarios estén conscientes de que trabajan dentro de una cadena y que el papel que desempeñan puede afectar positiva o negativamente a la cadena en su conjunto. Fortalecer las capacidades de los intermediarios tiene como objetivo que dejen de destruir valor, pero también que participen de manera más eficiente en la generación de valor y que tengan las capacidades de colaborar con los demás eslabones para el desarrollo productivo y competitivo de la cadena.
- ii) Desarrollar las capacidades de los productores. La asimetría entre intermediarios y productores resulta también de la falta de capacidades de los productores. En efecto, el desequilibrio en las relaciones de poder entre productores e intermediarios resulta de las propias limitaciones que enfrentan los primeros, entre ellas: el difícil acceso al conocimiento y a la información, y la dependencia en cuanto a la comercialización, al transporte, al almacenamiento y a la transformación de los productos. Estos factores colocan a los productores en una situación de dependencia ante los intermediarios dentro de la cadena. Desarrollar mecanismos de fortalecimiento de las capacidades de los productores, por ejemplo, facilitarles el acceso a la información (precios y tendencias de mercado), facilitar mecanismos de asociatividad que permitan repartir los costos e incrementar la capacidad de inversión y brindarles asesoría técnica y financiera para fortalecer una cultura de calidad e inocuidad agropecuaria les proveería de herramientas de negociación para la venta y comercialización, y reduciría así su dependencia ante los intermediarios. Apoyar el desarrollo productivo y tecnológico de los pequeños productores lleva también a un escalamiento de la cadena en su conjunto.
- iii) Fomentar actividades innovadoras y de mayor valor agregado. Las dos recomendaciones anteriores se enfocan en fortalecer las capacidades en las actividades que actualmente realizan los actores de la cadena. Esta tercera recomendación busca promover que los productores incursionen en nuevas actividades como la transformación de los productos primarios, lo que incrementaría sus ganancias a la vez que les daría un mayor control sobre el valor generado por la cadena.
- iv) Fortalecer la regulación y supervisión de las autoridades para promover un marco de gobernanza más equilibrado. Las políticas públicas para el fortalecimiento de cadenas de valor forman parte del conjunto de políticas industriales necesarias para el fomento productivo y la cohesión territorial, y por lo tanto constituyen instrumentos de suma importancia para el desarrollo de un Estado estratega y coordinador (Padilla Pérez, 2017). Resulta importante que las autoridades jueguen un papel proactivo en favor de la cohesión del aparato productivo. Es importante que las autoridades vigilen el

cumplimiento de los contratos, la transparencia y acceso igualitario a la información al momento de llegar a acuerdos. Resulta también importante que las autoridades faciliten las condiciones para un diálogo continuo y la asociatividad entre los diversos actores de la cadena. También abre la posibilidad para que se construya, a través de la colaboración entre sectores públicos y privados, una institucionalidad para el acopio y la comercialización de productos. Las autoridades pueden también apoyar la creación de sellos que garanticen un producto de calidad y un ingreso justo para los productores. Finalmente, se pueden orientar los hábitos de consumo e incentivar la compra de productos frescos, a través, por ejemplo, de apoyos monetarios para la producción de bienes de calidad y su compra a precios justos.

Bibliografía

- Altenburg, T. (2011), *Industrial Policy in Developing Countries. Overview and Lessons from Seven Country Cases*, Discussion paper 4/2011, Bonn, Alemania, German Development Institute.
- Ancini, R. (2012), "Sistematización de las experiencias en el uso de tres ingredientes activos con acción fungicida (dimetilditiocarbamato de zinc, oxiclورو de cobre y polisulfuro de calcio) para el control de *ascochyta sp*, en el cultivo de arveja china (*pisum sativum l.*) en el municipio de San Andrés Itzapa Chimaltenango", tesis de ingeniería en agronomía, Ciudad de Guatemala, Facultad de Agronomía, Escuela de Estudios de Postgrado, Universidad de San Carlos.
- Angulo, J. E. (2007), "Estudios de caso para análisis de financiamiento de las cadenas agrícolas de valor", *Serie de publicaciones Ruta, Documento de trabajo*, N° 26, San José, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)/Unidad de Asistencia Técnica (Ruta), Programa de Apoyo a los Servicios Financieros Rurales (SERFIRURAL), septiembre.
- Arya, A. y otros (2015), "The middleman as a panacea for supply chain coordination problems", *European Journal of Operational Research*, vol. 240, N° 2.
- Bair, J. y G. Gereffi (2003), "Los conglomerados locales en las cadenas globales: la industria maquiladora de confección en Torreón, México", *Comercio exterior*, vol. 53, N° 4.
- Baldizón Morales, R. A. (2017), "El fomento de cadenas de valor y su contribución al desarrollo económico en los territorios rurales: el caso de la cadena de arveja china (*Pisum sativum L.*) de la Asociación de Desarrollo Integral de Productores del Volcán de Agua (ADIPROVA), Municipio de Santa María de Jesús, Departamento de Sacatepéquez, Guatemala, C.A. Cosecha 2014-2015", tesis de maestría en ciencias en desarrollo rural, Ciudad de Guatemala, Facultad de Agronomía, Escuela de Estudios de Postgrado, Universidad de San Carlos.
- Baxter P. y S. Jack (2008), "Qualitative case study methodology: study design and implementation for novice researchers", *The Qualitative Report*, vol. 13, N° 4.
- Bell, M. y K. Pavitt (1993), "Technological accumulation and industrial growth", *Industrial and Corporate Change*, vol. 2, N° 2.

- Bellù, L. G. (2013), "Value chain analysis for policy making methodological guidelines and country cases for a quantitative approach", *EASYPol Series*, N° 123, FAO, Roma, Italia.
- Borker, H. y J. Nastl (2018), "Intermediaries in the supply chain. A categorization of intermediaries with regards to their relationships, involvement and power", tesis de maestría en administración de negocios, Jönköping, Suecia, Programa de Logística Internacional y Administración de Cadenas de Valor, Universidad Jönköping.
- Buckley, P. J. y R. Strange (2015), "The governance of the global factory: location and control of world economic activity", *Academy of Management Perspectives*, vol. 29, N° 2.
- Burt, R. S. (1997), The contingent value of social capital, *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, N° 2.
- Capaldo, A. (2007), "Network structure and innovation: the leveraging of a dual network as a distinctive relational capability", *Strategic Management Journal*, vol. 28, N° 6.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2014), *Integración regional: hacia una estrategia de cadenas de valor inclusivas*, documento de la CEPAL (LC/G.2594(SES.35/11), Santiago, Chile.
- Cimoli, M., J. C. Ferraz y A. Primi (2005), "Science and technology policies in open economies, the case of Latin America and Caribbean", *serie Desarrollo Productivo*, N° 165 (LC/L.2404-P), Santiago, Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Cordero, M. (2014), "Cadena de hortalizas de exportación no tradicionales en Guatemala", *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial*, Libro de la CEPAL, N° 123 (LC/G.2606-P), R. Padilla Pérez (ed.), Santiago, Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).
- Cousin G. (2005), "Case study research", *Journal of Geography in Higher Education*, vol. 29, N°3.
- Dolan, C. y J. Humphrey (2000), "Governance and Trade in Fresh Vegetables: The Impact of UK Supermarkets on the African Horticulture Industry", *Journal of Development Studies*, vol. 37, N°2.
- Durán Lima, J. y D. Zaclicever (2013), "América latina y el Caribe en las cadenas internacionales de valor", *serie Comercio Internacional*, N° 124 (LC/L.3767), Santiago, Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Eisenhardt, K. M. y M. E. Graebner (2007), "Theory building from cases: opportunities and challenges", *The Academy of Management Journal*, vol. 50, N°1.
- Elliott, K. (2012), "Is my fair-trade coffee really fair? Trends and challenges in fair trade certification", *Center for Global Development, Policy Paper*, N° 17, Washington D.C., Estados Unidos.
- Elms, D. K. y P. Low (eds.) (2013), *Global Value Chains in a Changing World*, Ginebra, Suiza, Organización Mundial del Comercio (OMC).
- Filser, M. (2012), "Intermediation et création de valeur dans les canaux : une revue de littérature", *Revue Management & Avenir*, N° 51.
- Flyvbjerg, B. (2006), "Five misunderstandings about case-study research", *Sage Journals*, vol. 12, N° 2.
- Geersbro, J. y M. Vedel (2008), "Creating value through intermediaries", artículo presentado en el marco de la 24^{ava} conferencia IMP, Uppsala, Sweden.
- Gereffi, G., P. Bamber y K. Fernandez-Stark (2016), *Promoting Decent Work in Global Supply Chains in Latin America and the Caribbean*, Organización Internacional del Trabajo, Lima, Perú.
- Gereffi, G., J. Humphrey y T. Sturgeon (2005), "The governance of global value chains", *Review of International Political Economy*, vol. 12, N° 1.
- Giaglis, G. M., S. Klein y R. M. O'Keefe (2002), "The role of intermediaries in electronic marketplaces: assessing alternative hypotheses for the future", *Information Systems Journal*, N° 12.
- Gomes Nogueira, C. y N. Oddone (2017), "Fortalecimiento de la cadena de valor de los lácteos en la República Dominicana", *Documentos de Proyecto* (LC/MEX/TS.2017/15), Ciudad de México, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

- Gustafsson, J. (2017), *Single Case Studies vs. Multiple Case Studies: A Comparative Study*, Halmstad, Suecia, Academy of Business, Engineering and Science, Halmstad University.
- Guzmán Silva, V. H. (2016), *Diagnóstico de la cadena de vegetales (en énfasis en arveja china y arveja dulce). "Identificación de cadenas ecoproductivas y su potencial acceso a mercados, en la zona del proyecto PPRCC"*, anexo 4, Documento Proyecto paisajes productivos resilientes al cambio climático y redes socioeconómicas fortalecidas en Guatemala, Ciudad de Guatemala, Guatemala, Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN)/Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- Hernández, R. A., J. M. Martínez-Piva y N. Mulder (eds.) (2014), *Global Value Chains and World Trade*, Libros de la CEPAL, N° 127 (LC/G.2617-P), Santiago, Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).
- Howells, J. (2006), "Intermediation and the role of intermediaries in innovation", *Research Policy*, vol. 35, N° 5.
- Humphrey, J. (2004), "Upgrading in global value chains", *Working Paper*, N° 28, Ginebra, Suiza, Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización/Organización Internacional del Trabajo.
- Humphrey, J. y H. Schmitz (2002), "How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?", *Regional Studies*, vol. 36, N° 9.
- Huo, B., M. Gu y D. Prajogo (2016), "Flow management and its impacts on operational performance", *Production Planning & Control*, vol. 27, N° 15.
- Johansson, R. (2003), "Case study methodology", nota sobre la conferencia Methodologies in Housing Research, organizada por el Royal Institute of Technology en coordinación con el International Association of People-Environment Studies, Estocolmo, Suecia, del 22 al 24 de septiembre de 2003.
- Kaplinsky, R. y M. Morris (2002), *A Handbook for Value Chain Research*, Sussex, Reino Unido, Institute of Development Studies, Brighton.
- Kano, L. (2018), "Global value chain governance: a relational perspective", *Journal of International Business Studies*, N° 49.
- Kilelu, C., L. Klerkx y C. Leeuwis (2017), "Supporting smallholder commercialization by enhancing integrated coordination in agrifood value chains: experiences with dairy hubs in Kenya", *Experimental Agriculture*, vol. 53, N° 17.
- Lall, S. (1992), "Technological Capabilities and Industrialization", *World Development*, vol. 20, N° 2.
- Lee Devaney, P. (2011), "Global agricultural value chains: sustainable growth as a means for sustainable development", *Community Development Investment Review*, N° 01.
- Lee, J., G. Gereffi y J. Beauvais (2012), "Global value chains and agrifood standards: challenges and possibilities for smallholders in developing countries", *PNAS Journal*, vol. 109, N° 31.
- Locke, R. M. (1997), *Remaking the Italian economy*, Ithaca, Nueva York, Estados Unidos, Cornell University Press.
- Lorenzoni, G. y C. Baden-Fuller (1995), "Creating a strategic center to manage a web of partners", *California Management Review*, vol. 37, N° 3.
- McDermott, G. A. y R. A. Corredoira (2010), "Network composition, collaborative ties, and upgrading in emerging-market firms: lessons from the Argentine autoparts sector", *Journal of International Business Studies*, vol. 41, N° 2.
- Michel, S. (2014), "La survie des intermédiaires face au circuit court : le cas des grossistes en fruits et légumes", *Revue Management & Avenir*, N° 71.
- Nugraha, D. (2010), "Extending the concept of value chain governance, an institutional perspective", tesis de doctorado, Berlín, Alemania, Universidad Von-Humboldt.

- Oddone, C. N. y R. Padilla Pérez (eds.) (2017), *Fortalecimiento de cadenas de valor rurales*, Libro de la CEPAL (LC/TS.2017/24), Santiago, Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- _____ (2016), "Economic and social upgrading through professional and supporting services, lessons from the shrimp value chain in El Salvador", *Regions & Cohesion*, vol. 6, N° 1.
- _____ (2014), *Upgrading value chains through professional and supporting services: lessons from three agro-industry chains in El Salvador and Guatemala* (LC/MEX/L.1151), Ciudad de México, México, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Oddone, N. y C. Stella Beltrán (2014), "La cadena del camarón de cultivo en El Salvador", *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial*, Libro de la CEPAL, N° 123 (LC/G.2606-P), R. Padilla Pérez (ed.), Santiago, Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).
- Oddone, C. N., R. Padilla Pérez y B. Antunes (2014), "Metodología del proyecto CEPAL-GIZ para el diseño de estrategias de fortalecimiento de cadenas de valor", *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial*, Libro de la CEPAL, N° 123 (LC/G.2606-P), R. Padilla Pérez (ed.), Santiago, Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Oddone, N. y otros (2016), "Fortalecimiento de la cadena de valor de tomate y chile verde dulce en El Salvador", *Documentos de Proyecto*, (LC/MEX/W.13), Ciudad de México, Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- ONU DI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial) (2009), *Agro-value Chain Analysis and Development. The UNIDO Approach*, Viena, Austria.
- Oxford English Dictionary (2017), [sitio web] <http://www.oed.com/>.
- Padilla Pérez, R. (ed.) (2017), *Política industrial rural y fortalecimiento de cadenas de valor*, Libros de la CEPAL, N° 145 (LC/PUB.2017/11-P), Santiago, Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).
- _____ (ed.) (2014), *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial*, Libros de la CEPAL, N° 123 (LC/G.2606-P), Santiago, Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).
- Padilla Pérez, R. y J. Alvarado (2014), "El resurgimiento de la política industrial", *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial*, Libro de la CEPAL, N° 123 (LC/G.2606-P), R. Padilla Pérez (ed.), Santiago, Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).
- Padilla Pérez, R. y C. N. Oddone (2016), *Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor*, Libro de la CEPAL (LC/MEX/L.1218), Ciudad de México, México, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).
- Pietrobelli, C. y F. Saliola (2008), "Power relationships along the value chain: multinational firms, global buyers and performance of local suppliers", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 32, N° 6.
- Popp, A. (2000), "Swamped in Information but Starved of Data": Information and Intermediaries in clothing Supply Chain", *Supply Chain management: An International Journal*, vol. 5, N° 3.
- Ramírez, M., I. Clarke y L. Klerx (2018), "Analysing intermediary organisations and their influence on upgrading in emerging agricultural clusters", *Economy and Space*, vol. 50, N° 6.
- Ruben, R. y otros (eds.) (2007), "Governance for quality in tropical food chains", *Journal on Chain and Network Science*, vol. 7, N° 1.
- Russo, I., I. Confente y A. Omar (2013), "Understanding the value drivers for intermediaries: an exploratory study in the heating industry", *Contemporary Management Research*, vol. 9, N°1.
- Schmitz, H., (1999), "Global Competition and Local Cooperation: Success and Failure in the Sinos Valley, Brazil", *World Development*, vol. 27, N°9.
- Scott, R., (1995), *Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities*, Sage, Londres, Reino Unido.

- Sharma, V. P. y otros (eds.) (2013), *Linking Smallholder Producers to Modern Agri-Food Chains: Case studies from south-Asia, southeast Asia and China*, New Delhi, India, Allied Publishers Limited.
- Singh, S. (2008), "Leveraging contract farming for improving supply chain efficiency in India: some innovative and successful models", *Acta Horticulturae*, N° 794, Centre for Management in Agriculture-CMA.
- Skender, H., A. Host, M. Nuhanovic (2016), "The role of logistics service providers in international trade", *Business Logistics in Modern Management*, vol. 16.
- Tellis, W. (1997), "Introduction to case study", *The Qualitative Report*, vol. 3, N° 2.
- Thomas, G. (2011), "A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse, and structure", *Qualitative Inquiry*, vol. 17, N° 6.
- Trienekens, J. (2011), "Agricultural value chains in developing countries, a framework for analysis", *International Food and Agribusiness Management Review*, vol. 14, N° 2.
- Trienekens, J. y S. Willems (2007), "Innovations and governance in international food supply chains, the cases of Ghanaian pineapples and south African grapes", *International Food and Agribusiness Management Review*, vol. 10, N° 4.
- UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo) (2013), *World Investment Report 2013. Global Value Chains: Investment and Trade For Development*, Ginebra, Suiza.
- Van der Heijden, J. G. M. (1996), "The changing value of travel agents in tourism networks: towards a network design perspective", *Information and Communication Technologies in Tourism*, Conference paper.
- Verma, R. (2008), "Can total factor productivity explain value added growth in services?", *Journal of Development Economics*, vol. 99, N°1.
- Vlahakis, G., D. Apostolou y E. Kopanaki (2018), "Enabling situation awareness with supply chain event management", *Expert Systems with Applications*, vol. 93.
- Yacuzzi, E. (2005), "El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación", *CEMA Working Papers: Serie documentos de trabajo*, Buenos Aires, Universidad del CEMA.
- Yin, R. (1994), *Case study research: Design and methods*, Second Edition, Beverly Hills, California, Estados Unidos Sage Publishing.



NACIONES UNIDAS

Serie

CEPAL

Estudios y Perspectivas-México

Números publicados

Un listado completo así como los archivos pdf están disponibles en
www.cepal.org/publicaciones

186. Los intermediarios en cadenas de valor agropecuarias: un análisis de la apropiación y generación de valor agregado, Yannick Gaudin y Ramón Padilla Pérez (LC/TS.2020/77; LC/MEX/TS.2020/15), 2020.
185. Los motores de la degradación ambiental: el modelo macroeconómico y la explotación de los recursos naturales en América Latina, Alejandro Nadal y Francisco Aguayo (LC/TS.2020/69; LC/MEX/TS.2020/14), 2020.
184. Barreras sistémicas y discriminación en el acceso a financiamiento para la mujer: el caso de la cadena del turismo rural en Sacatepéquez (Guatemala), Sara Hess (LC/TS.2020/49; LC/MEX/TS.2020/12), 2020.
183. Medición de la pobreza de México: análisis crítico comparativo de los diferentes métodos aplicados. Recomendaciones de buenas prácticas para la medición de la pobreza en México y América Latina, Julio Boltvinik y Araceli Damián (LC/TS.2020/43; LC/MEX/TS.2020/11), 2020.
182. Pensar fuera de la caja: la economía mexicana y sus posibles alternativas, Alejandro Nadal (LC/TS.2020/39; LC/MEX/TS.2020/10), 2020.
181. Situación de las juventudes rurales en América Latina y el Caribe, Maia Guiskin (LC/TS.2019/124; LC/MEX/TS.2019/31), 2019.
180. Distributional impacts of low for long interest rates, Jeremy M. Kronick and Francisco G. Villarreal (LC/TS.2019/46; LC/MEX/TS.2019/10), 2019.
179. Seguridad energética: análisis y evaluación del caso de México, Víctor Rodríguez Padilla (LC/TS.2018/117; LC/MEX/TS.2018/31), 2018.
178. Política monetaria y desigualdad de los hogares en México, Francisco G. Villarreal (LC/TS.2018/114; LC/MEX/TS.2018/29), 2018.
177. El potencial dinamizador de las exportaciones en Centroamérica y la República Dominicana: evidencia empírica a partir del análisis de matrices insumo-producto, Rodolfo Minzer y Roberto Carlos Orozco (LC/TS.2018/76; LC/MEX/TS.2018/22), 2018.

ESTUDIOS Y PERSPECTIVAS

Números publicados:

- 186 Los intermediarios en cadenas de valor agropecuarias: un análisis de la apropiación y generación de valor agregado
Yannick Gaudin y Ramón Padilla Pérez
- 185 Los motores de la degradación ambiental: el modelo macroeconómico y la explotación de los recursos naturales en América Latina
Alejandro Nadal y Francisco Aguayo
- 184 Barreras sistémicas y discriminación en el acceso a financiamiento para la mujer: el caso de la cadena del turismo rural en Sacatepéquez (Guatemala)
Sara Hess