

Cadena de valor agroalimentaria de la cebolla en el municipio Jiménez del estado Lara

Yoleiza Coromoto López de Castellanos

Instituto Universitario De Tecnología Andrés Eloy Blanco, Barquisimeto Estado Lara. Venezuela,
yolydecas@cantv.net

Resumen

En el área de los agronegocios y de los sistemas agroalimentarios han cobrado notoriedad las cadenas de valor y los costos de transacción. El enfoque de Agrocadenas de Valor se presentan como una herramienta de gran ayuda para enfrentar el reto del mundo globalizado, que contribuye a aumentar y mejorar la distribución del ingreso en áreas rurales de Latinoamérica, facilita la inserción al mercado, reduce costos de transacción, aumenta el intercambio de información, mejora la transferencia de tecnología, y facilita la adopción e implementación de los requerimientos de la demanda aumentando los niveles de competitividad de los diferentes actores y eslabones de la cadena. En este sentido se realiza el análisis de la cadena de valor en la explotación de la cebolla en el Valle de Quibor del Municipio Jiménez del Estado Lara, como estrategia y factor de competitividad

Palabras clave: Incluya tres o cuatro palabras clave sin negrita (usar estilo ‘Palabras Clave’)

1. Planteamiento

El tema agroalimentario corresponde a un campo de estudio complejo y variado que trata fenómenos y relaciones muy diversas. En primer lugar, la función alimentaria y nutricional puede situarse en una frontera entre “lo biológico” y “lo social” (Nicolau, 1992). En segundo lugar, las actividades y procesos necesarios para lograr la oferta continua de productos en el seno de los sistemas agroalimentarios se desarrollan, mediante la participación de múltiples agentes y de distintos sectores económicos.

La filosofía de trabajo de una Cadena de Valor se enmarca perfectamente en el enfoque neoinstitucional, de las teorías surgidas para explicar la organización de la actividad económica con algo más de realismo y precisión, sin duda la más importante es la de los “costos de transacción”.

La coordinación de las Cadenas de Valor puede ser vista con un enfoque de costos de transacción, con formas de ejecución (“governance”) flexibles para encarar los cambios dinámicos que se presentan. Williamson, (1991) cita como de importancia clave a la habilidad de las diferentes formas de ejecución (“governance”) referente a la adaptación después de los disturbios “Shocks”. Esto se puede extrapolar a las Cadenas de Valor que comprende un “cluster” de transacciones que atraviesa todo el sistema, donde la velocidad de reacción ante un disturbio constituye un elemento clave para la competitividad del mismo.

En la cadena de valor se identifican tres aspectos, estos son: los segmentos o eslabones, los agentes económicos y sociales, las funciones y los flujos de bienes y monetarios. Estos cuatro ámbitos en la realidad no están separados, existe mayor o menor grado de encadenamientos entre eslabones de la cadena y entre las actividades de apoyo y las estratégicas.

Los costos de transacción pueden clasificarse en tres grupos: costos de información, de

negociación y de supervisión. Los costos de información ocurren antes de hacerse efectiva la transacción e incluyen los costos que supone obtener datos sobre precios y productos, así como identificar a las contrapartes comerciales. Los costos de negociación atañen al desarrollo de la transacción y suelen incluir comisiones, el establecimiento de los términos exactos de la transacción y la fijación de los contratos (formales o informales). Por último, los costos de supervisión se producen luego de la transacción y suelen vincularse a la necesidad de asegurar la calidad convenida y el cumplimiento de los pagos tal y como fueron acordados.

Los Factores que impulsan a la formación de Cadenas de Valor constituyen verdaderas respuestas de negocios a varios factores (impulsores) claves del mercado:

- Seguridad Alimentaria – identidad preservada, trazabilidad.
- La calidad del producto - el tamaño, el color, la textura, y la composición.
- La innovación y la diferenciación de productos.
- Disminuir "Sistemas" de Costos. - costos logísticos tal como embarque, almacenaje, transporte y un producto no aceptable, son un motivo poderoso a organizar sistemas más efectivos.
- Desarrollo de nuevos nichos de mercados.

El punto de partida de una cadena de valor no debe ser un nuevo esquema de precios o arreglos de costos, es conveniente comenzar con identificar cuellos de botella o nuevas formas de trabajo. Se necesita desarrollar confianza, experiencia y conocimiento antes de encarar el tema de precios/costos. Algunas de las ventajas que ofrece el enfoque de agrocadena de valor es que facilita el desarrollo de alianzas productivas entre los diferentes eslabones, permitiendo el uso más eficiente de los recursos disponibles, mejorando por ello la competitividad. Entre las demás ventajas se encuentran (Wood, 2001; ISNAR, 2002; Porter, 1985; Kaplinsky, 2000):

- Resalta la distribución y el mercadeo como componentes importantes del costo final y actores claves de competitividad.
- Facilita la identificación y análisis del flujo de información.
- Identifica problemas, puntos críticos y «cuellos de botella» a lo largo de la cadena, facilitando el desarrollo de soluciones de manera conjunta entre los diferentes actores.

Permite analizar, de manera independiente e interrelacionada, las diferentes actividades del proceso de producción, procesamiento y distribución identificando posibilidades de mejora en cada uno de los eslabones.

Uno de los factores más importantes de considerar al interior del enfoque de agrocadena de valor son los costos de transacción. Los costos de transacción se pueden definir según Williamson (1979) como aquellos costos incurridos al llevar a cabo una transferencia, transacción o intercambio de bienes o servicios, en las diferentes fases técnicamente separables de producción o distribución. A su vez estos costos se pueden clasificar en: costos de información, costos de negociación y costos de monitoreo.

Una manera de disminuir dichos costos en una cadena de producción es a través de la integración vertical, que consiste en la incorporación de las actividades de la fase anterior al sistema de

producción, sin embargo esto podría ocasionar una disminución en la eficiencia del proceso.

Una forma de contribuir a la disminución de los problemas de pobreza e inseguridad alimentaria en Latinoamérica es mediante el mejoramiento de la competitividad de las Agrocadenas. En Venezuela la Región Centro Occidental, se distingue por su alta vocación agrícola y agroindustrial, asociada a la presencia de buena parte de los rubros considerados “Bandera” por la Política agrícola Nacional. Desde 1998, estudios de Análisis estratégicos efectuados a diversos rubros y zonas agrícolas del país concluyen en la existencia de magníficas oportunidades para la producción e industrialización nacional de un conjunto de rubros, los cuales incluso muestran ventajas comparativas para su producción y colocación en mercados nacionales e internacionales.

Sin embargo el bajo nivel de competitividad en las cadenas agroalimentarias se caracteriza por: debilidad organizativa de los diferentes actores de las cadenas, dispersión de esfuerzos y bajo nivel de logro, elevados costos operativos a los distintos niveles de la producción y el comercio, falta de transparencia en el comercio de productos agrícolas y agroindustriales y la dificultad y altos costos de acceso a los productos por parte de los consumidores

Entre los rubros que tienen significativa importancia económica y social local y nacional se encuentra la agrocadena de la explotación de la cebolla. La producción de Cebolla (*Allium cepa*) en Venezuela se encuentra concentrada en las zonas semi-áridas de los Estados Lara y Falcón, y recientemente en los Estados Aragua, Carabobo y Guárico,

2. Objetivo de la Investigación

2.1. Objetivo General

Analizar la cadena de valor agroalimentaria de la cebolla en el Municipio Jiménez del Estado Lara

2.2. Objetivos Específicos

- Conocer el flujo de producto y los actores principales que participan en la cadena agrícola de la cebolla en el Municipio Jiménez del Estado Lara.
- Definir los eslabones de la cadena de valor agroalimentaria de la cebolla en el Municipio Jiménez del Estado Lara.
- Determinar los costos de transacción en la agrocadena de la cebolla en el Municipio Jiménez del Estado Lara.

3. Metodología

El análisis contiene la identificación de actores, mapeo y análisis competitivo de la cadena de producción de la cebolla del Valle de Quibor en el Municipio Jiménez del Estado Lara en Venezuela, determinando los puntos críticos y temas prioritarios de su factibilidad, proponiendo posibles cursos de acción y alternativas de solución dirigidas a incrementar la competitividad dentro del marco de la política nacional.

Corresponde a un estudio de caso, definido como una investigación que mediante los procesos cuantitativo, cualitativo o mixto; analiza profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar teorías. El estudio es de carácter descriptivo al plantear la tarea de elaborar el perfil de los agentes que participan dentro de

la cadena así como las actividades que éstos ejecutan. El nivel de aplicación de la estrategia metodológica fue al nivel micro (primario) dentro del sistema agroalimentario, en vista que sólo se consideraron las relaciones de tipo horizontal y vertical entre los actores de la cadena de la cebolla.

El estudio es de carácter descriptivo al plantear la tarea de elaborar el perfil de los agentes que participan dentro de la cadena así como las actividades que éstos ejecutan. El nivel de aplicación de esta estrategia metodológica fue al nivel micro (primario) dentro del sistema agroalimentario, en vista que sólo se consideraron las relaciones de tipo horizontal y vertical entre los actores de la cadena de la cebolla. La información y cifras contenidas en este estudio provienen de las investigaciones de campo y de los registros de comercio del gobierno y organizaciones internacionales.

Con respecto al análisis de los resultados, se usarán como técnicas las siguientes: la inducción, el análisis y la síntesis. basado en un análisis estratégico, a través de una matriz FODA

4. Resultados

La cebolla es de la misma familia del ajo (*Allium sativum* L.) y otras hortalizas de menor importancia como el cebollino y el puerro. La producción mundial se encuentra en constante incremento, pasando de 32 millones de toneladas a principios de la década pasada a más de 53 millones en el año 2004. Esta variación se debe fundamentalmente al incremento de las áreas cosechadas y en menor medida a la mejora en los rendimientos cuyo promedio mundial se encuentra en las 17,5 ton por hectárea.

Dentro del contexto mundial la producción del MERCOSUR se ubica en el 4,06 % del total y Argentina participa solamente con el 1,2 % (645 mil toneladas), conforme a los datos de la FAO. En el MERCOSUR (Ampliado), citando la misma fuente, la producción total en el 2004, se ubica en 2,2 millones de ton, siendo el principal productor Brasil con una participación del 52,05 %, seguido por Argentina con el 29,62 % y Chile con el 13,32 %, mientras que el 5,01 % restante se distribuye en el resto de los países miembros.

En Venezuela, la producción de Cebolla se encuentra concentrada en las zonas semi-áridas de los Estados Lara y Falcón, y recientemente en los Estados Aragua, Carabobo y Guárico. Según la tasa media de crecimiento la superficie cosechada y la producción nacional reflejan tendencia al incremento. El rendimiento promedio nacional muestra una tendencia estable. El aumento de la producción es por incremento en la superficie cosechada y no por rendimiento.

El estado Lara es el principal productor de cebolla a nivel nacional proporcionando la mayor cantidad el municipio Jiménez, específicamente el Valle de Quibor. En un porcentaje aproximado al 60%, esta cebolla es de alta calidad y con gran resistencia pudiéndose mantener en óptimas condiciones de manera prolongada.

La mano de obra del Valle de Quibor se ha convertido en especialista de este rubro por conocimientos adquiridos de generación en generación y por la practicidad que artesanalmente se va afinando. Hoy día, se cuenta con los semilleristas, los jornaleros en el ciclo y las cuadrillas de cosecha.

Aparte se ha generado una flota de transportistas comerciantes convirtiendo a Quibor en el centro clasificador de la cebolla y por ende en el centro de comercialización de toda la cebolla producida en el país.

Este rubro ha sido sostenible en el tiempo y con tendencias a crecer a pesar de la contaminación del suelo con patógenos y la aplicación de paquetes agroquímicos que lentamente están siendo sustituidos por manejos integrados

Cabe destacar el uso eficiente del agua que ha logrado el cebollero quiboreño, ya que, este recurso es muy valioso y escaso en el valle, siendo el mayor proveedor el acuífero que conjuntamente con el agua almacenada en las lagunas y el riego por goteo son las alternativas con las que cuenta el productor de cebolla en el Valle. La tendencia de crecimiento en superficie esta esperanzada en la culminación y utilización del Sistema Hidráulico Yacambú-Quibor.

En todo este proceso se identifican los actores que actúan a tres niveles: apoyo, cadena de valor e industria relacionada. A continuación se identifican los actores según la información recolectada en el estudio:

- Proveedores de insumos: suministran de semillas, fertilizantes, agroquímicos, maquinaria e implementos agrícolas, repuestos. Grupo estratégico: Casas agrícolas. Cantidad 6 casas agrícolas, las más importantes Agroisleña, Tanausú y Cooperativa Florencio Jiménez
- Proveedores de servicios: realizan análisis de suelo, diagnóstico de enfermedades, suministran financiamiento (casas agrícolas, prestamistas y banca privada), brindan servicios de asesoría técnica (privados casas agrícolas), realizan investigación (centros de investigación pública, productores, empresas de semilla), reparan maquinarias y equipos (talleres mecánicos). Grupo estratégico: entes de financiamiento
- Productores de cebolla: siembran y gerencian el proceso productivo. Grupo Estratégico Organizaciones de productores. Ver Tabla N° 01
- Productores - Mayorista: Cantidad: 4 venden directamente parte de la producción, realizan una clasificación previa. Volumen vendido: 2.000 TM
- Mayorista: Cantidad: 6, compran producción directamente de las fincas, financian parte de la producción, clasifican el producto, se manejan individualmente. Volumen adquirido: 80% de la producción.
- Importadores: Compran producción fuera del país (Colombia, Ecuador, Perú, Holanda, Canadá). Actúan cuando existe escasez de la producción nacional, en función de la relación entre oferta y demanda.
- Organismos públicos: Levantan información estadística sobre el sector productivo. Otorgan permisos de importación. Actúan de acuerdo a las competencias legales.

Las variables y políticas de orden macroeconómicas que afectan la cadena entre otras son:

- La política cambiaria: Afecta negativamente por el incremento en los insumos importados, debido a que el control de cambio y el otorgamiento de divisas no fluyen adecuadamente y el importador debe recurrir al “mercado paralelo”, con el consecuente aumento en el valor del dólar.
- Los salarios de los trabajadores del campo: El aumento del salario mínimo influye en el incremento de los costos de producción. Este aumento se realiza sin considerar las variables de productividad.
- Las importaciones: No responden a la búsqueda de un factor de equilibrio ni acuerdo

entre los actores. Esto determina un impacto negativo en productores y consumidores. Los procedimientos para la asignación de las licencias no corresponden con la normativa legal.

La red de valor consiste en una serie de actores económicos que centran sus actividades en la producción de un bien. En este sentido se presenta una grafica correspondiente a la cadena de la cebolla. Ver Figura N° 01.

Con los resultados que se desprenden de este estudio, se está en disposición de sintetizar las características del sector o, quizá, lo que es más importante, las tendencias que a lo largo de los diferentes eslabones están presentes en la cadena de valor, a través de su Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades. Ver Figura N° 02.

De acuerdo a las entrevistas sobre los costos de transacción para el acceso al mercado se pudo determinar lo siguiente:

- Costos de transporte: Uno de los costos de transacción más importantes es el del transporte. Los productores que están ubicados más cerca de los mercados tienden a producir y vender más y a recibir un pago mayor por la cebolla que comercian.
- Costos de información: Quienes acceden de manera más oportuna a la información sobre precios obtienen en promedio un precio más alto.
- Costos de negociación: Aquí resalta que quienes incurren en más costos de transacción son justamente aquellos productores que no han podido establecer relaciones confiables y estables con los comerciantes de cebolla. Ellos perciben en promedio un menor precio por su producto y tienden a vender menos que quienes ya han establecido relaciones contractuales y no requieren hacer numerosas visitas para negociar las transacciones. Los productores que acuden más veces a negociar una transacción son los que consideran “riesgoso” acercarse a otros comerciantes. Así, estos productores perciben que están “atados” al comerciante con el que negocian. Quienes consideran que no pueden acercarse a otros compradores perciben un precio bastante más bajo y tienden a producir y vender cantidades muy inferiores que aquellos que sí sienten la libertad de hacerlo.
- Costos de supervisión: En general, una pequeña parte de los productores conectados al mercado no establecen un contrato formal con el comerciante, mientras que la mayor parte de los conectados al mercado sí lo hacen. Aquellos que sí tienen respaldo contractual obtienen un precio más alto por su producto. tienden a producir más, a vender más y a percibir un mayor precio promedio.

Con relación a los costos de negociación los comerciantes de cebolla que no han podido establecer relaciones confiables y estables con son justamente quienes más incurren en costos de transacción. A mayor costos de supervisión obtienen menores precios. Si se combinan los efectos precio y las cantidades vendidas se puede obtener un estimado global de lo que representan los costos de transacción en la zona de estudio. Los estimados sugieren que las ventas pueden ser más bajas si no estuvieran presentes los costos de transacción. Entre ellos, el más importante es el de transporte, al que le siguen en importancia los costos de supervisión e información.

5. Conclusiones y Recomendaciones

En Venezuela, buena parte de la producción agrícola se encuentra en el rango de una cadena de valor simple debido al débil desarrollo de encadenamientos hacia atrás y hacia delante

de la producción primaria. No están presentes condiciones para el desarrollo de los clusters, en especial la capacidad para innovar. La competitividad esta relacionada con la promoción de encadenamientos entre proveedores - productores, desarrollo de la agroindustria; de la infraestructura vial y de las comunicaciones; la transparencia de los mercados además del diseño de políticas de desarrollo de la competitividad y de transformación estructural de su economía, estrategias encaminadas a desarrollar integraciones horizontales y acceso a mercados.

En el Municipio Jiménez, en el Estado Lara, se desarrolla en los actuales momentos un enclave de explotación de cebolla que exhibe un comportamiento errático de producción. Esto se debe fundamentalmente a que el mismo está basado en una serie de elementos de tipo comparativo, por el dominio de los canales de comercialización y provisión de insumos por parte de un solo agente económico, así como por una baja innovación tecnológica de este proceso productivo.

El circuito responde a la repetición de esquemas intensivos de producción que conllevan un alto costo social y ambiental, con poca o ninguna innovación tecnológica y está conformado por tres etapas básicas: producción, cosecha y comercialización. El productor participa sólo en la fase de producción primaria y desconoce el comportamiento y las posibilidades del mercado de la cebolla en el país.

Los productores tienen escaso peso específico como gremio organizado, lo que limita igualmente un desempeño más competitivo del circuito en términos de gestionar asesoría técnica orientada a la mejora tecnológica del patrón de producción, consecución de fuentes alternas de financiamiento y programas de capacitación, entre otros. El régimen de tenencia de la tierra y el acceso al recurso agua son igualmente aspectos relevantes para el desempeño competitivo del circuito.

Con base en la anterior caracterización puede afirmarse que la explotación de la cebolla adolece de factores que pudieran catalogarse como competitiva y, más aún, se desarrolla bajo un marco de producción muy cercano a modos tradicionales de explotación agropecuaria. Sin embargo de acuerdo a los últimos rendimientos se observa que la zona aún posee importantes aristas dentro del diamante de competitividad, que pudieran aprovecharse de manera estratégica para favorecer una explotación intensiva de sus recursos.

En este sentido, pudieran aplicarse algunas medidas orientadas a favorecer la competitividad del circuito, enfocando las mismas hacia factores claves como: El fortalecimiento de la organización de los productores hortícolas de la zona, como estrategia para coordinar y unificar esfuerzos en pro de la aplicación de modos de producción de menor impacto ambiental y la búsqueda de nuevos mercados, en sintonía con los atributos de valor que los consumidores exigen de este tipo de bienes agroalimentarios, logrando así mejores precios.

En países como Venezuela, existen muchos obstáculos para el desarrollo de confianza reciproca por los altos costos de transacción, imperfecciones de los sistemas institucionales e imperfecciones del mercado. Se debe aplicar un plan de acción concertado entre los diferentes actores para luego evaluar sus impactos en términos de competitividad. La formación de la Cadena del valor es conceptualmente sencilla pero operacionalmente difícil. Considerables esfuerzos se requieren para aumentar el conocimiento de las “Cadenas de Valor” como una respuesta competitiva a un mercado dinámico. Se requiere una nueva visión, nuevos procesos con incentivos y compromisos a largo plazo. Se puede lograr un cambio con la asistencia en tres áreas:

- La Promoción – incrementando específicamente el conocimiento y la información de Cadenas de Valor.

- La Capacitación – proporcionando capacitación sobre manejo y operación de cadenas de valor a los distintos actores de la cadena, inclusive a potenciales administradores de cadenas.
- La Financiación de Proyectos Demostrativos - ayudar a sostener “cadenas” de industrias nuevas, estableciendo proyectos pilotos con objetivos específicos que consoliden la experiencia y el conocimiento necesario para trabajar en forma conjunta a largo plazo.

El desafío futuro consiste en que los actores públicos y privados aprendan a coordinar acciones, a establecer alianzas estratégicas efectivas y a incidir organizadamente en políticas en favor de la competitividad.

6. Figuras, tablas y fórmulas

Tabla 1. Productores de cebolla

| PRODUCTORES | Cantidad | Siembra promedio anual | Total sembrado anual | Asociación: |
|----------------------|----------|------------------------|----------------------|-------------------------|
| Grandes productores | 30 | 80 ha | 2.400 ha | APROSELA y FUNDACEBOLLA |
| Medianos productores | 50 | 20 ha | 1.000 ha | No definida |
| Pequeños productores | 10 | 2 ha | 20 ha | APROAGRO VQ |

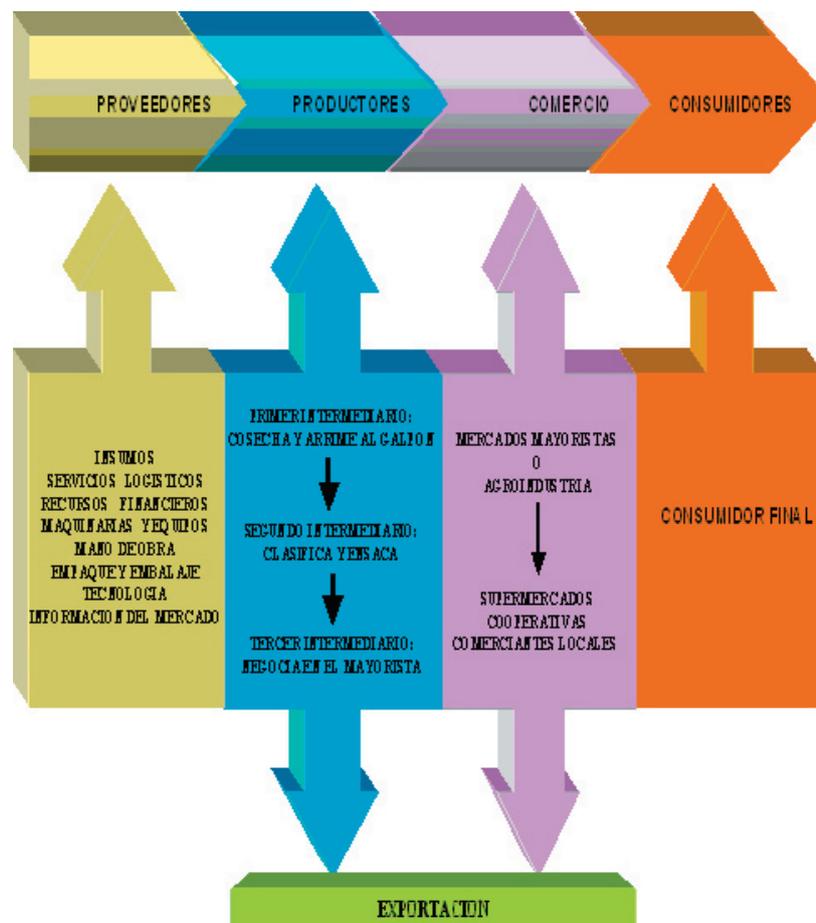


Figura 1. Cadena de la cebolla. Fuente: Elaboración propia

| MATRIZ FODA | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--|---|--|
| | | Mercado internacional. Ubicación geográfica. Proyecto Hidráulico Yacambú-Quíbor. SHYQ. Agroindustria. Programas de promoción agrícola. Demanda creciente. Rubro especial y funcional (nutritivo y medicinal). Desarrollo de acuerdos comerciales (CAN, MERCOSUR, G3, otros). Incremento de las exportaciones. Mayor demanda de productos procesados Proveedores de insumos |
| FORTALEZAS | Estrategias FO | Estrategias FA |
| Condiciones edafoclimáticas/ producción todo el año Rentabilidad del Cultivo. Infraestructura de riego. Infraestructura para la comercialización. Capacidad gerencial y financiera. Disponibilidad de mano de obra Cultura de riego | Alianzas estratégicas Implementar programas de exportación. | Generar alianzas estratégicas con organismos de cooperación .Difundir experiencias exitosas de los productores para transformar la agricultura convencional. |
| DEBILIDADES | Estrategias DO | Estrategias DA |
| Costos de producción. Tendencia al monocultivo. Paquete tecnológico centrado en el uso de productos químicos Producción destinada solo al consumo fresco Estructura organizacional. Sistema centralizado de comercialización . Disponibilidad y calidad y costo del agua | Aprovechar el programa de promoción agrícola para fortalecer la capacidad organizativa. Desarrollar proyectos de industrialización del producto. | Optimizar el manejo productivo, para disminuir costos e incidencia de plagas (Manejo integrado de cultivos). |

Figura 2. Matriz FODA. Fuente: elaboración propia

Referencias

Bouma, J. (2000). Value Chains: A Strategic Tool for the Canadian Agri-Food Sector, Toma &

Bouma Management Consultants, Alberta presentation, Canada.

Coase R.H. (1937): The Nature of the Firm, *Economica*, 4. En: *La Empresa, el Mercado y La Ley* (1988) Alianza Editorial.

Coase, Ronald H. (1993). The Institutional Structure of Production, en Williamson, editor, *Nature of the Firm*.

FAO.2002. Alianzas productivas para la seguridad alimentaria y el desarrollo rural. 27ª Conferencia regional de la FAO para América Latina y El Caribe. La Habana, Cuba.

Hobbs J.E., Cooney A., y Fulton M. 2000 Value Chains in the Agri-food Sector. Department of Agricultural Economics. University of Saskatchewan. Canadá..

Hobbs, J. E. (2000) *Against All Odds: Explaining the Exporting Success of the Danish Pork Cooperatives*, Centre for the Study of Cooperatives, University of Saskatchewan, (in press).

North Douglass C. (1993): *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. (Ed. Original: *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*.1990). Edición en Español ed. Fondo de Cultura Económica, S.A. de C.V.

North, Douglass C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. New York: Cambridge University Press.

Obschatko E.S. de (1997): *Articulación productiva a partir de los recursos naturales. El caso del Complejo Oleaginoso Argentino*. (www.eclac.cl.org), CEPAL Bs.As. Argentina.

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

Piñones, S., Acosta, L., Tartanac, F. 2006. *Alianzas Productivas en Agrocadenas Experiencias de la FAO en América Latina*. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe.

Toma & Bouma J. *Value Chains As a Strategy* Toma & Bouma Management Consultans. Agriculture & Food Council. Alberta, Canada. 2000.

Williamson Oliver E. (1985): *The Economics Institutions of Capitalism*. Free Press. Nueva York (Versión española. México. 1989).

Williamson, Oliver E.1979. *Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*. *Journal of Law and Economics*.