

Agrocadenas de Valor y Alianzas Productivas: “Herramientas de Apoyo a la Agricultura Familiar en el Contexto de la Globalización”¹

LUIS ALEJANDRO ACOSTA²

*Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe
Santiago de Chile*

Palabras Claves: Agrocadenas de Valor – Alianzas Productivas- Globalización

Entre los principales retos que deberá enfrentar la agricultura latinoamericana en el siglo XXI, se encuentran la disminución de la pobreza, la inseguridad alimentaria y la desigualdad social. Analizando de manera general que ha sucedido en la región durante los últimos treinta años, podemos encontrar que a pesar de los esfuerzos realizados, los niveles de pobreza en la región se han duplicado. Latinoamérica sigue siendo la región con los niveles mas altos de desigualdad a nivel mundial y aun existen mas de 52 millones de personas en estado de subnutrición.³

Por lo tanto, alcanzar este reto dependerá en gran medida de la capacidad que tengan los países, sectores económicos, territorios e instituciones de trabajar conjuntamente, de manera coordinada y de contar con herramientas adecuadas. Las “Alianzas Productivas y Agrocadenas de Valor” se plantean en este documento como una herramienta de gran ayuda para alcanzar los objetivos antes mencionados. Para que esto suceda las Alianzas deberán darse a todo nivel, regional, sectorial, sub-sectorial, institucional y de cadena.

A nivel regional las Alianzas son una alternativa para mejorar la utilización de los recursos, facilitar el cumplimiento de protocolos ambientales, mejorar el control de enfermedades transfronterizas, aumentar la participación y el poder de la región en el mercado mundial, y establecer un marco para el intercambio de tecnología, conocimientos y beneficios comparativos (Kasse, 2005). A nivel sectorial las Alianzas facilitan un desarrollo mejor planificado haciendo un uso mas eficiente de las

¹ El presente artículo está inspirado del libro en proceso de publicación de **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. El autor agradece a Florence Tartanac por sus comentarios.

² El autor es consultor de la Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe. Las opiniones y la información vertida en este documento son de exclusiva responsabilidad del autor. El presente artículo fue desarrollado en el marco del proyecto de cooperación técnica entre FAO RLC y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), proyecto GCP/RLA/152/IAB. E-mail: luisalejandro.acosta@fao.org

³ Los niveles de pobreza en la región se ha duplicado pasando de 112 millones de personas pobres en 1970, a 225 millones para el 2004; Latinoamérica sigue siendo la región con los niveles mas altos de desigualdad a nivel mundial - el 40% del ingreso total es percibido por el 10% de la población, mientras el 30% mas pobre debe repartirse el 7.5% del ingreso total; Aunque el estado de la seguridad alimentaria en la región ha mejorado en los últimos años, pasando de un 13% en el 1990 a un 10% en el 2002, en la región aun existen mas de 52 millones de personas en estado de subnutrición. (FAO 2004).

ventajas comparativas del país, y brindando un marco sectorial que facilite incrementar la competitividad internacional.

A nivel institucional las Alianzas permiten trabajar de manera articulada sumando esfuerzos, recursos, tecnología y evitando replicar esfuerzos.

Desde la perspectiva de este documento, los enfoques de Agrocadenas de Valor y Alianzas Productivas se presentan como una herramienta que contribuye a aumentar y mejorar la distribución del ingreso en áreas rurales, 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 especial la Agricultura Familiar.

El Fenómeno de la Globalización

En las últimas décadas el comercio internacional ha sido el motor de crecimiento tanto de países industrializados como de países en desarrollo, estimulando una tendencia global hacia la liberalización y apertura de mercados. Sobre la pregunta “quienes serán los ganadores y los perdedores de este proceso” aun no se posee una clara respuesta, sin embargo un análisis de las tendencias del mercado permite observar que aquellos países con mayor dependencia del sector agrícola, serán los más afectados.

Los dos principales problemas que aquejan al mundo en la actualidad son la pobreza y la inseguridad alimentaria. En Latinoamérica irónicamente los mayores niveles de inseguridad alimentaria y pobreza se localizan en las áreas donde se producen los alimentos. (Bussolo y Solinag, 1999), en donde de acuerdo a Mc Calla y Josling (1985) el deficiente consumo de alimentos está relacionado con la mala distribución del ingreso.

Binswanger H and Lutz (1999) han realizado varios estudios relacionando el fenómeno de la globalización versus el problema de la pobreza, encontrando que el nivel de pobreza está dado por el grado de crecimiento y la distribución del ingreso, siendo estos a su vez directamente influenciados por el nivel de apertura del país. Esto nos permite inferir que el crecimiento rural es un factor necesario para la reducción de pobreza e inseguridad alimentaria, y que este crecimiento dependerá en parte de la oportunidad que tengan los productores agrícolas en zonas rurales, de comercializar sus productos con ciudades, países vecinos y el resto del mundo.

En este sentido el presente documento plantea que 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, a través del establecimiento de Alianzas Productivas.

Un Vistazo a la Concentración del Mercado

De la mano al proceso de globalización ha llegado también el de la concentración del mercado. Es fácil observar como en diferentes países de la región distribuidores minoristas, mercados callejeros, ferias y tiendas; están siendo absorbidos por el crecimiento y consolidación de los supermercados. Proceso de expansión que inicia con mini-mercados locales, seguido de grandes cadenas de supermercados que se ubican inicialmente en ciudades, pero que se mueven con velocidad a centros rurales.

Estos nuevos cambios no afectarán solo a distribuidores minoristas, sino de manera directa a la Agricultura Familiar quien para poder suplir los requerimientos de calidad, precio, y volumen que exige la demanda de los supermercados, deberán mejorar su competitividad. Entendiéndose por

competitividad “La habilidad del productor ó de la cadena para de manera sostenible mantener o incrementar su participación en el mercado”.

Un estudio realizado por Reardon y Berdegúe (2002) en 12 países de la región Tabla.1, muestra la participación de los supermercados en la distribución en alimentos en América Latina, la cual varía entre un 45-75% en aquellos países de mayor ingreso y un 14–26 % en los de menor ingreso, presentando un promedio total de participación del 60% en la región.

Tabla 1. Participación de los Supermercados en América Latina en el año 2000.

País	Población en millones	Ingreso Per capita	% Supermercados en la distribución de alimentos
Argentina	37	7.5	57
México	98	5.1	45
Chile	15	4.6	50
Costa Rica	4	3.8	50
Brasil	170	3.6	75
Panamá	3	3.3	54
El Salvador	6	2.0	37
Colombia	42	2.0	38
Guatemala	11	1.7	35
Ecuador	13	1.2	n.a
Honduras	6	0.9	42
Nicaragua	5	0.4	n.a

Fuente: Reardon y Berdegúe (2002)

Entre los principales factores que han determinado el rápido crecimiento de los supermercados se encuentran: La urbanización, la liberación de los mercados, el rápido crecimiento de la clase media, el aumento de la capacidad adquisitiva promedio de varios países en desarrollo, el mayor acceso a refrigeradores, autos y transporte publico, y las nuevas tecnologías para el manejo de la logística. Un factor interesante de resaltar en los países Latinoamericanos es la relación existente entre la creciente incorporación de la mujer al mercado laboral y el desarrollo de supermercados. Así, por ejemplo si analizamos los cambios en su rutina diaria de un ama de casa podríamos observar que salir a comprar la carne, parar a conseguir algunas frutas y verduras en la feria, detenerse por los productos de aseo, y finalmente comprar algunas medicinas en la farmacia eran labores normales de una mañana para muchas amas de casa hace 10 años; Sin desconocer lo común que es aun observar esta rutina, es necesario también aceptar como estas actividades se han resumido en una sola parada “El Supermercado”, inclusive en los estratos bajos de la población. Reardon (2002)

Finalmente podríamos decir que la saturación y la alta competitividad de cadenas de supermercados en países desarrollados como Estados Unidos, Francia y Japón, han llevando a estos capitales extranjeros a buscar nuevas oportunidades de inversión y nichos de mercados en países en desarrollo.

Estrategia de expansión de los supermercados.

Desde el punto de vista del autor, la teoría de la ventaja competitiva RBV “Resource Based View” puede ayudar a explicar la estrategia que varias compañías multinacionales han utilizado para obtener retornos sostenibles supra-normales a través de la utilización de recursos superiores. Recursos, que difieren de los tradicionales (Tierra, Trabajo y Capital), y se caracterizan según Barney (1991) por ser de alto valor, complejos, raros, difíciles de imitar y no sustituibles.

Es posible que empresas multinacionales hayan descubierto un potencial de recursos con estas características en la industria de alimentos y estén utilizando los supermercados como una herramienta para explotarlos. A continuación se muestra por que el enfoque “RBV” podría explicar la estrategia utilizada.

- *Acceso físico y de mercadeo a consumidores:* Día a día vemos como los supermercados se convierten en el principal punto de distribución de alimentos hacia consumidores. El control de acceso por parte de los supermercados (debido a economías de escala y modernos hábitos de compra) se traducirá en ganancias oligopolicas obtenidas a partir de los consumidores.
- *Acceso o control de la tecnología (A través de los derechos a la propiedad) :* La nueva tecnología le permite a algunos supermercados tener información completa sobre proveedores, niveles de inventario y conocimiento detallado del perfil de los compradores. El uso de esta tecnología, patentada y de alto valor, ha permitido a pocos supermercados generar ventajas competitivas, disminuyendo costos de transacción en toda la cadena, y mejorando la calidad del producto a través de su rastreabilidad. La globalización de esta tecnología causará que las transacciones realizadas tradicionalmente a través del mercado sean internalizadas, creando relaciones mas estrechas entre pocos proveedores eficientes y pocas cadenas de supermercados, marginalizando del sistema a todo aquel que no se logre adaptar.
- *La calidad y estándares del alimento:* Los estándares de calidad de los supermercados cada vez son más altos y rígidos, y es evidente que el acceso a recursos como capital, tierra, fuerza de trabajo y financiación son pre-requisitos para lograr alcanzar estos estándares por parte de los productores.

Nuevas Oportunidades para la Agricultura Familiar

Considerando lo anterior, es decir, los cambios que ha tenido el mercado agrícola en los últimos años, representados en el crecimiento de los supermercados, el fenómeno de consolidación, y las nuevas legislaciones sobre calidad, inocuidad y sanidad alimentaria, se podría decir que la participación de la agricultura familiar en el mercado se ha empezado a definir y las opciones no son muchas, “adaptarse” a estos cambios o “marginarse”. Desafortunadamente es mas posible que pase lo segundo que la primero, si no se toman las medidas apropiadas a tiempo.

De igual manera como el panorama se ve oscuro para muchos, también genera oportunidades para otros, por ejemplo, cada vez es mayor la necesidad por parte de supermercados, agroindustrias y comercializadoras, de trabajar de manera conjunta y coordinada con asociaciones de productores, para poder de esta manera garantizar la calidad de los productos, la frecuencia de abastecimiento y precios más competitivos.

Estos procesos se están observando tanto en cadenas de exportación, como en sistemas locales, en donde la oportunidad para que la Agricultura Familiar aproveche y utilice estos nuevos canales de comercialización esta dada por la capacidad que posea este grupo para superar las diferentes barreras que le impiden aumentar su competitividad, y alcanzar los estándares de calidad que exige la demanda. Entre los principales factores que disminuyen la competitividad de la agricultura familiar y limitan su participación en mercados especializados podemos encontrar: (Piñones., et al, 2006):

- Baja calidad del producto
- Bajo volúmenes y frecuencias de venta
- Altos costos de producción
- Altos costos de transacción

- Difícil acceso a recursos financieros
- Escaso capital humano
- Escasa infraestructura
- Falta de organización empresarial y seriedad
- Deficiente apoyo institucional
- Falta de compromiso organizacional

Al respecto, Michael Porter (1985) plantea de manera general que cuando se trata de aumentar el nivel de competitividad existen dos estrategias principales; Una a través del precio, ofreciendo un producto de igual o similar calidad a menor precio, ó a través de la calidad, ofreciendo un productor de mayor calidad a un precio similar o ligeramente superior.

Considerando que la calidad y el precio, son factores que no se definen en un solo eslabón de la cadena, sino por el contrario es el resultado de la coordinación de las diferentes etapas de producción transformación, transporte y mercadeo que comprenden la agrocadena, se percibe la necesidad de un enfoque que le permita y facilite a los diferentes actores de una cadena, coordinar esfuerzos para ganar eficiencia y competitividad. En este punto, no se puede desconocer, como herramientas importantes el enfoque de Agrocadenas como estrategia para mejorar la competitividad, en particular a través del establecimiento de Alianzas Estratégicas.

Agrocadenas de Valor

Este enfoque no es nuevo, y se podría decir que nació con el “*Filiere Approach*” diseñado por académicos Franceses interesados en mejorar la coordinación y distribución de productos agrícolas. Posteriormente Porter (1985) retoma este enfoque resaltando la importancia de analizar cada uno de los componentes de la cadena de manera independiente, y luego interrelacionada identificando puntos claves en la cadena donde ganar competitividad, Gereffi (1990) desarrollo la metodología para el análisis global de cadenas (GCC), con el objetivo de identificar los patrones de gobernabilidad en la cadena, finalmente Kaplinsky (2002) sugiere la metodología de análisis de cadenas de valor, como herramienta importante en para apoyar pequeños productores en países en desarrollo interesados en penetrar mercados globales, de manera sostenible. A continuación se describen en mayor detalle cada uno de estos conceptos.

El concepto de agrocadena de valor hace referencia a la manera como un conjunto de actores se relaciona en función a un producto específico, para agregar o aumentar su valor a lo largo de los diferentes eslabones, desde su etapa de producción hasta el consumo, incluyendo la comercialización, el mercadeo, y la distribución.

A la vez, Porter (1985) utiliza el término «*cadena de valor*» para describir todas aquellas actividades que una organización/firma requiere desarrollar para llevar un producto desde el productor hasta el comprador en un sistema de negocios, definiendo valor como «la cuantía que un comprador está dispuesto a pagar por lo que una empresa puede ofrecerle».

Una enfoque paralelo planteado por Gereffi, (2001) es el de “Cadena Global de Valor” el cual si bien se fundamenta en el enfoque de Porter, hace referencia explícita al carácter global que puede tener una cadena, es decir, a la posibilidad de que la producción puede realizarse en un lugar del mundo, la transformación en otro, y el consumo en otro.

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 factores 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.

El grado de competencia actual obliga a reducir al máximo los costos de transacción a lo largo de la cadena, siendo éste un factor, en muchos casos, decisivo para seguir o ser excluido del mercado. 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. Dentro de las ventajas del enfoque de agrocadenas está que permite integrar diferentes eslabones de la cadena, manteniendo la independencia de cada uno de los actores; pero, incrementando el nivel de coordinación, confianza e intercambio de información, por ende, disminuyendo los costos de transacción.

Alianzas Productivas

El concepto de alianzas productivas corresponde a la capacidad de los diferentes actores de la cadena de coordinar esfuerzos, recursos y habilidades, para de manera conjunta solucionar problemas y aprovechar oportunidades. Las alianzas productivas se definen como los acuerdos o vínculos entre dos o más actores, que se unen para alcanzar objetivos comunes de una manera eficiente. Este tipo de cooperación puede involucrar intercambio de conocimiento, tecnología, confianza, capacidades; compartir riesgos y beneficios.

El término «alianzas productivas» puede ser aplicado a una gran variedad de situaciones y dimensiones, desde intercambios informales, compartir información y recursos, hasta conformar nuevas entidades, como por ejemplo asociaciones de productores. Es importante considerar las alianzas productivas como un proceso en vez de un resultado, dada la naturaleza dinámica y cambiante de las relaciones de intercambio, los objetivos, las metas y las expectativas entre las partes.

Entre las diferentes modalidades de alianzas productivas podemos encontrar «alianzas verticales», las cuales ocurren entre los diferentes eslabones de la cadena que van desde la provisión de insumos, pasando por la producción, transformación, comercialización y el transporte, hasta el mercadeo y la distribución; o «alianzas horizontales», que son acuerdos o fusiones entre empresas del mismo nivel, o formación de asociaciones de productores. Este último tipo de alianzas, por lo general, está orientado a aumentar el poder de negociación de las partes (FAO, 2003). Basados en Vieira y Hartwich (2002), se podría decir que una manera de clasificar las alianzas es en:

- Alianzas representacionales: en las cuales un socio participa por representación.
- Alianzas contractuales: en éstas existe una clara división entre la parte que realiza el financiamiento y la parte que realiza la ejecución.
- Alianzas de acomodo y/o necesidad: son en las que un solo socio no puede lograr de manera independiente el objetivo y necesita obligatoriamente de la otra parte.
- Alianzas mutuas: en estas existe una mezcla real de recursos los cuales pueden ser económicos, capital humano, información, infraestructura, etc.
- Alianzas estratégicas: además de haber una mezcla real de recursos, existe una estrategia para alcanzar el objetivo.

Al momento de construir una alianza es importante considerar que los intereses de cada una de las partes pueden variar y que inicialmente pueden estar orientados a obtener una mayor proporción del beneficio. Para que dos o más actores establezcan una alianza el beneficio final debe ser «mayor con la alianza» que «sin la alianza», de lo contrario no existirá un interés real para desarrollar todo el proceso. Por lo tanto, es importante que cada una de las partes estime de manera independiente cómo cambiarían sus costos y beneficios con la alianza, considerando no sólo beneficios económicos, sino también sociales, políticos, culturales, de acceso a mercado, información, u otros que sean relevantes y se puedan ver representados en un incremento del bienestar.

Las alianzas no deben ser necesariamente un proceso lineal e indefinido, son, generalmente, un proceso cíclico que tiene un comienzo y un fin o ajuste para un nuevo ciclo. Las alianzas productivas se desarrollan en un contexto estrictamente económico, sin embargo se pueden realizar alianzas estratégicas en los ámbitos social, económico, político, sectorial y cultural. Por lo tanto, un Estado, país o territorio, interesado en promover el desarrollo de alianzas, deberá velar por que se cumplan las condiciones de contexto adecuadas. Las principales etapas de una alianza se pueden resumir en: Aproximación de posibles actores y definición de objetivos comunes; Concertación y negociación de la alianza; Implementación de la alianza; Monitoreo y evaluación; Ajuste o finalización de la alianza (INIA, 2002).

El proyecto regional de la FAO “Apoyo a la Promoción y Desarrollo de Alianzas Productivas”, permitió identificar diferentes factores que “Facilitan” y “Obstaculizan” el desarrollo de alianzas productivas en agrocadenas, los cuales se presentan a continuación.

Tabla 2. Factores que Facilitan u Obstaculizan el Desarrollo de Alianzas Productivas en Agrocadenas de Valor.

Facilitan	<ul style="list-style-type: none"> ○ Disseminación y acceso a la información sobre el funcionamiento del mercado entre todos los actores. ○ Amplia coincidencia sobre el diagnóstico de los problemas y las posibles soluciones. ○ Expectativas de que los beneficios de construir una Alianza Estratégica es mayor que sus costos. ○ Certidumbre sobre la capacidad de los actores involucrados en la Alianza Estratégica de cumplir con los compromisos que vayan a ser adquiridos ○ Capacidad de Innovar en la creación de mecanismos para el intercambio de recursos. ○ Existencia cercana de experiencias de Alianzas Estratégicas exitosas.
Obstaculizan	<ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de información sobre oportunidades de negocio. ○ Carencia de espacios para la armonización de intereses. ○ Líderes gremiales y cooperativistas escasamente capacitados. ○ Los mecanismos existentes para construcción de Alianzas Estratégicas (<i>negociación, medición de atributo y cumplimiento de contratos</i>) no se adaptan a las exigencias que impone el funcionamiento de la agricultura en la actualidad.

--	--

Fuente: Piñones, Acosta, Tartanac (2006)

Comentarios Finales

El enfoque de “Alianzas Productivas” y “Agrocadenas de Valor”, puede servir de puente integrador entre la agricultura, el medio rural y otros sectores económicos, siendo elementos centrales para incrementar la contribución de la agricultura, en la disminución de la pobreza y el desempleo rural.

Las oportunidades para el desarrollo de Alianzas Productivas no siempre están a la vista, y por lo general requieren ser identificadas y puestas al descubierto. Este proceso requiere un trabajo adecuado y coordinado entre facilitadores (ONG, Gobierno, Organismos Internacionales), sector privado y agricultores.

Un factor importante para garantizar el desarrollo de Alianzas Productivas de manera sostenible, es el empezar con metas concretas, tangibles y alcanzables, que motiven a los socios a continuar adelante, y eviten frustraciones asociadas a falsas expectativas. Otro es la confianza la cual es un elemento determinante para disminuir costos de transacción y de esta manera incrementar la competitividad.

Bibliografía

Bussolo M and Solignac L. 1999. Trade liberalization and poverty, ODI, Poverty Briefing No.8, December 1999, Overseas Development Institute, London.

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.

_____. 2003. *Alianzas productivas* <http://www.rlc.fao.org/prior/desrural/alianzas/> consulta el 06.09.2005

_____. 2004a. *Seguimiento de los avances en la consecución de los objetivos de la cumbre mundial sobre la Alimentación y de los Objetivos de desarrollo del Milenio. El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo 2004.*

_____. 2004b. Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA) en Centro América. *Guía metodológica de sistematización.*

_____. 2004c. *Tendencias y desafíos de la agricultura, los montes y la pesca en América Latina y el Caribe 2004.* Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe.

Garza, J., Garza, S., Hartwich, F. 2003 Alianzas público-privadas para investigación y desarrollo en cadenas agroindustriales: La situación en El Salvador. San José, Costa Rica. ISNAR. Mayo, 2003.

Gereffi, G. y Humphrey, J. 2003. *The Governance of Global Value Chains. Forthcoming in Review of International Political Economy.* Available at: www.ids.ac.uk

INIAs, BMZ, PROCI, CIAT, ISNAR IFPRY. 2005. *Guía para las organizaciones promotoras de alianzas público-privadas para la innovación agrícola y agroindustrial.*

- ISNAR, INIA, BMZ, PROCI, CIAT y U.H.** 2002. *Alianzas público privadas para la investigación agroindustrial*. Modulo de Capacitación.
- Kaplinsky, R.** 2000. Spreading the gains from globalization: What can be learned from value chain analysis? *Journal of Development Studies*. II. (37):
- Kasse M** 2005 Globalización e intensificación de la regionalización: sentido y perspectivas, Global Progress. <http://www.globalprogress.org/castella/Dakar/Kasse.html>
- Mundil, K.**2004. *The Importance of the Filiere Approach in Mauritian Agricultural policy*. University of Mauritius. Available at: <http://farc.gov.mu/amas97/html/p08.htm> (06/07/2005).
- Piñones, S., Acosta, L., Tartanac, F.** 2006. Alianzas Productivas en Agroclústeres "Experiencias de la FAO en América Latina". Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe. (En proceso de publicación)
- Porter, M.** 1985. *The Value Chain and Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York. Free Press.
- Raikes, P., Jensen, M. F. y Ponte, S.** 2000. Global commodity Chain Analysis and the French Filière Approach. *Danish Institute for International Studies*. Department for development research. Working Paper Sub-series. IX: 00.3
- Reardon, T., Codron, J., Busch L., Bingen., J., Harris, C.** 2001. Global Change in Agrifood Grades and Standards: Agribusiness Strategic Responses in Developing Countries. *International Food and Agribusiness Management Review*, 2(3/4): 421–435
- Reardon, T., Berdegú, J.** 2002. The Rapid Rise of Supermarkets in Latin America: Challenges and Opportunities for Development. *Development Policy Review*, 2002, 20 (4): 371-388
- Reardon, T.** 2004. **The Rise of Supermarkets in Mexico: Implications for Rural Development Strategy**, Michigan State University, March, 2004. Report prepared for USAID/Mexico via a project managed by Chemonics.
- Viera, L.F. y F. Hartwich.** 2002. Approaching Public-Private Partnership for Agroindustrial Research: A Methodological Framework. International Service for National Agricultural Research (ISNAR). San José, Costa Rica.
- Williamson, O. E.**1979. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*. 22 (2): 233-261.
- Wood, A.,** 2001. *Value Chains: a Economist's Perspective*. I. D. S University of Sussex. 3. (32): 7.