



Capítulo I

Aspectos conceptuales del enfoque de cadena

Para el análisis de un sistema productivo, en este caso de las hortalizas en la región Caribe, es necesario considerar un marco conceptual que sirva de referente teórico y metodológico, con el fin de garantizar el rigor y la calidad de los resultados que se quieran obtener. En este caso, se ha tomado la cadena de valor y, por tanto, es necesario analizar su génesis, sus desarrollos conceptuales y su aplicación a través del tiempo. Por medio del método histórico se analizó la dinámica del concepto desde los primeros aportes de Davis y Goldberg (1957) hasta los trabajos recientes, con la aplicación del enfoque de cadenas productivas, en especial en América Latina.

Los conceptos de *cadena productiva*, *enfoque agroalimentario* y *cadena de valor* son consecuencia del desarrollo de la sociedad y de las fuerzas productivas y del pensamiento. Primero tiene lugar el concepto de *agroindustria*, de este se deriva el enfoque integral de cadena productiva y evoluciona hacia el de cadena de valor, en su afán de entender la producción y el suministro de alimentos no solo desde el punto de vista técnico, sino también social para satisfacer las necesidades de la población, que cada vez es más exigente en bienes de calidad.

Así, pues, se considera que la producción de alimentos tiene su origen en la agricultura, la cual posee su propia naturaleza, por ejemplo, darse en un medio biológico que se rige por leyes naturales, y tiene como salida la producción de alimentos y materias primas para la industria, ya sea alimentaria o no alimentaria. Es decir, hay productos de la agricultura que se usan como alimentos o para producir alimentos, como la berenjena, el ají dulce o la cebolla, pero hay productos como las fibras, principalmente el algodón, que no forman parte de la industria de alimentos. En cuanto a la industria, esta se rige por fuerzas de la física, la química y la mecánica. Es la interacción de estos elementos técnicos, sociales y económicos la que define el concepto de agroindustria, que tiene como base la unión de componentes organizados bajo un poder decisorio, conocido como cadena productiva.

Al revisar la literatura sobre el proceso de la producción de alimentos y el carácter social que esta reviste, se encuentra que los primeros intentos y propuestas conceptuales lo definen como el producto que surge a partir de la interacción de actividades que se dan en diferentes escenarios con diferentes actores, donde cada uno cumple una función y aporta algo para formar el gran conjunto: la producción primaria, la transformación y el comercio agroalimentario, las cuales fueron introducidas por Davis y Goldberg (1957) y Goldberg (1968) en la Harvard Business School de Boston.

Para Davis y Goldberg (1957), la producción de alimentos no puede ser analizada de forma individual, parcial o aislada, sino que debe hacerse tomando la integralidad y la interacción de las acciones, los actores y las actividades de la agricultura y la industria. En este sentido, los autores propusieron el término *agribusiness*, que trata de entender la integración de la producción primaria con otros sectores de la economía.



La producción de alimentos a partir de este enfoque propone integrar la producción agrícola con la industria, en un proceso que parte de la producción primaria en la finca de los agricultores hasta el consumidor final, pasando por la comercialización y la transformación que contempla el concepto de *agronegocio* (Davis & Goldberg, 1957), que reconoce las vinculaciones de la agricultura “aguas arriba y aguas abajo” con el resto de la economía.

Las relaciones técnicas y socioeconómicas se integraron en un solo poder para la producción de alimentos en las actividades de producción primaria, comercialización, transformación y consumo de productos agrícolas (Davis & Goldberg, 1957). Esa propuesta buscaba aumentar las ganancias del negocio agrícola y, menos importante, prefería la producción de alimentos con mayor acceso a todos los sectores de la población, por lo que llegó a considerarse una estrategia propia de la empresa capitalista y para la agricultura empresarial, con poco contenido social.

La Escuela Francesa propone que esta integración de componentes tenga como finalidad una producción mayor de alimentos que garanticen el acceso a todas las clases de la sociedad y propone como marco de análisis el enfoque de sistemas, en las diferentes modalidades de la industria agroalimentaria (Malassis, 1979). Asimismo, plantea que los análisis deben ser integradores y totalizantes, por considerar que la agroindustria forma parte del sistema económico y político que debe ser prioridad para el Estado y la nación, y tener alcance nacional e internacional. Enmarca, de igual forma, el término dentro del subconjunto agroalimentario, el cual se refiere a las actividades que contribuyen a la alimentación de una sociedad que requiere satisfacer esta necesidad primaria (Malassis, 1979).

Las características específicas que definen a una cadena de valor son la función del tipo y la cantidad de actores que la conforman, así como la fluidez en las interrelaciones que pueden surgir entre estos, sin que esto implique una relación directa en la calidad de su funcionamiento o complejidad (Quintero & Sánchez, 2006). Es decir, pueden existir actividades comerciales que involucran a un reducido grupo de actores y ser cadenas caóticas, mientras que otros subsectores económicos pueden tener una alta cantidad de eslabones o participantes a lo largo de su actividad productiva y ser perfectamente competitivos en un determinado mercado. El nivel en que se encuentren integrados los actores de una cadena de valor está en función, principalmente, de la definición y ejecución de objetivos comunes para todos los miembros de la cadena (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2019).



Para Malassis (1979), en la cadena de valor en el ámbito agropecuario, el tránsito de productos desde el eslabón productivo hasta el eslabón del consumidor final se debe hacer en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de actores intervinientes. Según este autor, una cadena de valor para un producto agrícola tiene que alcanzar, en teoría, niveles de integración aceptables en el corto plazo, dada su baja complejidad y reducido número de eslabones participantes.

En ese sentido, en el ámbito de la producción hortícola, se plantea la idea de una cadena de valor corta, con tres a cuatro eslabones máximo, en los cuales estén, por ejemplo, el eslabón productivo o primario, el de comercializadores y el del consumidor final. Transversal a estos eslabones puede estar el de agroindustria o de transformación (Iglesias, 2002; Quintero & Sánchez, 2006; Oddone & Padilla, 2017; Rodríguez López et al., 2019).

El primer eslabón está representado por el conjunto de agricultores que, con cierto nivel de organización interna, tienen la función principal de generar el o los productos que demande el mercado (Arvizu Barrón et al., 2015). En este escenario, el primer eslabón, según su estructura, puede también desempeñar funciones estratégicas a lo largo de la cadena, como el estudio de mercado, la investigación y el desarrollo de nuevos productos, o la búsqueda de mecanismos para acceder más fácilmente a recursos o financiamiento, y de esta manera integrar, si es el caso, la participación de otros actores de la cadena (Iglesias, 2002).

El segundo eslabón lo integran los comercializadores, cuya función principal radica en el aprovisionamiento, en la distribución y venta de los productos generados por el primer eslabón. La importancia de este grupo radica en que su conocimiento del mercado lo hace estar más consciente de los requerimientos y las necesidades del consumidor final, para así buscar nuevas formas o maneras de satisfacerlas. Es por ello que en este eslabón se hace uso, comúnmente, de las estrategias del *marketing*, en especial lo que se refiere a las 4P (producto, precio, plaza y promoción), cuyo objetivo es posicionar un producto en el mercado y que se generen frecuentemente acciones de recompra por parte del consumidor final (Iglesias, 2002; Išoraitė, 2016).

El tercer eslabón lo integra el grupo de personas (naturales o jurídicas) que constituyen al consumidor final, que es el encargado de demandar los productos que son movilizados por



los anteriores eslabones de la cadena. Si bien la principal función del consumidor final es solo comprar y consumir, este representa el pilar fundamental que sustenta la actividad de la cadena, pues si no hay demanda, la oferta, en caso de que existiera, paulatinamente tenderá a ser nula (Iglesias, 2002; La Bella & García, 2016).

Por lo anterior, la actividad que desempeñen productores y comercializadores debe estar siempre enfocada en identificar oportunamente gustos, preferencias, tendencias o necesidades del consumidor, para adaptar su funcionalidad a los cambios que se puedan presentar en el mercado. Esta parte implica la generación de lazos de integración y entendimiento entre todos los miembros de la cadena que, para el caso de la cadena de valor de un producto agropecuario, buscan responder a interrogantes básicos como: ¿qué se necesita? ¿en qué cantidades?, ¿cómo producirlo?, ¿cómo venderlo? o ¿a quién venderlo? (Morillo, 2005; Alcaide Casado et al., 2012).

El cuarto eslabón, que puede o no estar presente en algunas cadenas de valor agropecuarias, es el de la agroindustria o los transformadores, representados por el grupo de empresas que se encargan principalmente de agregar valor al producto generado por el primer eslabón, para su posterior distribución y venta al consumidor final. Este eslabón, según el nivel de integración y madurez que tenga la cadena de valor, puede estar inmerso algunas veces en el eslabón productivo o en el de comercialización. Su función principal es generar nuevos productos a partir de la materia prima generada por el primer eslabón, que satisfagan una necesidad de consumo que no pueda ser suplida *per se* por el productor original (Iglesias, 2002; Padilla Pérez, 2017).

El principio de división del trabajo, como una forma de mejorar la eficiencia económica (Smith, 1997), se aplica también en la producción de bienes de la agricultura y en la combinación de la agricultura con la industria, que tiene como fin producir alimentos y materias primas para esta última. Sin embargo, en un comienzo se planteó una separación de estas dos actividades, pero se le agregó un ingrediente importante que se denominó la reproducción agroindustrial; esta no era más que la transformación de bienes de la agricultura para generar alimentos que sirvieran a la humanidad, y así generar una superestructura industrial y comercial que cuando se tomara como unidad se constituyera en la agroindustria propiamente dicha.



Para Malassis (1979), el surgimiento de la agroindustria se da en una fase del desarrollo de la humanidad que va más allá de la simple agricultura o de los desarrollos industriales, y que surge como una necesidad de la humanidad de aumentar la oferta de alimentos, lejos de reducirla únicamente al aumento de las ganancias por parte de las empresas capitalistas con nuevos desarrollos tecnológicos y de las fuerzas productivas en las cuales se combinan la leyes naturales con la superestructura de la sociedad como respuesta al desarrollo histórico.

Los planteamientos de Malassis (1979) son: unir bajo el mismo poder decisorio las actividades que van desde el aprovisionamiento de insumos, la agricultura propiamente dicha que combina insumos y genera alimentos en estado natural, la comercialización, la transformación y el suministro de alimentos para el consumidor final. En otras palabras, un enfoque como el llamado “de la finca a la mesa”.

La integración se propone con el objetivo de producir los alimentos que la sociedad necesita; de esta manera, las interacciones son de tipo técnico, económico, social y ambiental, y en estas cada componente aporta lo que debe, manteniendo un poder decisorio central, sin que ninguna de las actividades pierda su esencia o naturaleza. Esto quiere decir que la agricultura se rige por leyes biológicas y la industria, por la mecánica como actividad transformadora; en ella intervienen otros agentes que actúan como conectores, por ejemplo, el mercado, los intermediarios, la comercialización y los que suministran insumos para llevar a cabo todo el proceso productivo (Malassis, 1979).

A nivel internacional, el concepto de *cadena productiva*, por parte de los organismos multilaterales como la Organización de las Naciones unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y regionales como la Comisión Económica Para América Latina y El Caribe (Cepal), se define como “la interacción de una determinada estructura productiva conformada por un conjunto de relaciones socioeconómicas que consideran en forma directa los procesos de producción primaria, transformación, acopio, distribución y comercialización de alimentos” (Machado C. & Torres O., 1991, p. 413). Las cadenas están compuestas por tres grandes segmentos o eslabones que pueden estar articulados o no:



- El segmento primario, que comprende el suministro de insumos y la producción agropecuaria.
- El segmento agroindustrial, o sea, los procesos de poscosecha.
- El segmento de la distribución y el consumo, es decir, la distribución minorista de los bienes finales.

De acuerdo con estos tres segmentos, se gestionan procesos o actividades que por lo general involucran la contribución de diferentes actores, cuyas interrelaciones armonizan y soportan el funcionamiento de un sistema. Este proceso participativo entre personas, naturales o jurídicas, va configurando a través del tiempo un vínculo colaborativo que da lugar a la integración e integralidad de la cadena, cuyo objetivo es generar relaciones de beneficio particular y común para los actores que intervienen en la producción y comercialización de un bien o un servicio (Castellanos et al., 2001; Cifuentes Álvarez et al., 2011; Isaza Castro, 2009).

Perego y Marteau (2007) mencionan que cuanto más se propicien las relaciones de beneficio mutuo entre los actores de una cadena, mayor será el nivel de integración entre los eslabones de esta, y viceversa. A medida que la integración entre los actores se vaya dando de manera constante durante todo el proceso primario, agroindustrial y comercial (distribución y consumo), se irá afianzando el concepto de integralidad de la cadena, el cual es un estado de desarrollo organizacional en el que todos los miembros que intervienen en la cadena reenfocan sus esfuerzos particulares hacia el beneficio general, actuando como un todo. La integralidad en una cadena implica, entre otros aspectos: 1) mejorar continuamente sus procesos; 2) potencializar las interrelaciones entre sus eslabones (actores de la cadena); 3) desarrollar o adoptar nuevas y mejores tecnologías para sus procesos, y 4) tener la opción de integrar nuevos actores o eslabones que fortalezcan las líneas de acción de la cadena (Power, 2005).

En síntesis, los procesos de integración e integralidad de la cadena se presentan como una guía por seguir dentro de una actividad productiva, con el propósito de generar ventajas competitivas y diferenciación frente a otras cadenas o productos, cuyas particularidades se centran en brindar beneficios a largo plazo a todos los *stakeholder* o grupos de interés que participan en esta.



La integración vertical significa que el proceso en todas sus fases y en su planificación depende de una autoridad orientada hacia el mercado, con criterio industrial y que practique una política adecuada a lo que este demanda. El objetivo de dicha integración es producir alimentos al menor costo unitario posible y obtener ganancias que sean reinvertidas en obras para beneficio del país (Machado C. & Torres O., 1991). Se trata de integrar, bajo un poder decisorio, las actividades de abastecimiento de insumos, la producción agropecuaria, la transformación o el procesamiento y el mercado de productos (Machado C. & Torres O., 1991).

La integración horizontal se da cuando los agricultores forman parte de la agroindustria o están integrados a ella como suministradores de materias primas a través de los contratos que incluyen asistencia técnica y créditos. Esto se hace por medio de la compra de la producción por anticipado y se ofrecen orientaciones para que los agricultores usen tecnologías modernas que les garanticen la calidad de los productos. Como se trata de un contrato, a este sistema de integración se le llama integración contractual (Machado C. & Torres O., 1991).

Se debe considerar, dentro de muchos de los elementos que inciden en la integración de la cadena, aquel que determine la probabilidad de integración de esta. Para esto, es necesario tomar un gran número de variables independientes y seleccionarlas a través del uso de técnicas estadísticas, como el análisis de correlación, y medidas de tendencia central, como el coeficiente de variación. Además, se recomienda hacer estimaciones para seleccionar el modelo que más se ajuste por su robustez. En este sentido, conviene señalar la información que comparten los actores de la cadena, la información sobre la calidad e inocuidad, los estándares que exige el mercado, la asociatividad —es decir, pertenecer a alguna asociación de productores y organización de cadena— y el lugar de importancia que ocupan las hortalizas para cada uno de los actores, por ejemplo, en las actividades del agricultor, en la comercialización y en el consumo las preferencias reveladas del consumidor.

La medición de la integración de la cadena de hortalizas, de acuerdo con la información suministrada por los actores en las encuestas, se hizo a través de unas variables que sirvieron para la formulación de un modelo de elección discreta tipo McFadden, el cual tiene en cuenta situaciones que llevan a tomar decisiones de “deseo” y “capacidad”. Así, un modelo como el que se menciona contendrá variables explicativas de ambos elementos o atributos. “Si lo hago, no lo hago”, “si recibo información no la recibo” (Martínez, 2014). En cuanto al modelo Logit, en este caso, permite demostrar cómo cambia el nivel de



integración de la cadena cuando cambian las variables explicatorias, lo que se conoce como *función de distribución acumulada logística estándar* (McLaren & Steel, 2008). Se supone que la función de distribución es una curva logística, por tanto, se utiliza el modelo Logit, con el cual se relacionan la variable endógena Y_i con las variables explicativas X_i , a través de una función de distribución (Gujarati, 2004). Asimismo, este modelo involucra variables cualitativas y busca identificar los elementos que hacen que la cadena esté integrada con todos sus eslabones o, en su defecto, que presente un freno en la integración de esta.

El procedimiento consistió en tomar un conjunto grande de variables relacionadas con la información, las actividades, la importancia dentro de la actividad económica, el grado de asociatividad y el intercambio de información entre los actores de la cadena. En este grupo de variables, se aplicaron técnicas estadísticas como análisis de correlación, y se formularon el modelo teórico, primero, y el modelo matemático, después. Esto se relacionaba con la hipótesis que se quería probar: el estado de integración de la cadena de hortalizas en la región Caribe. También se definieron las variables que podrían explicar la integración de la cadena, que son las siguientes: información sobre la calidad de los productos hortícolas que se ofrecen, información que se brinda al consumidor en el momento de vender las hortalizas, el intercambio de información entre los actores de la cadena productiva, el grado de asociatividad de los actores de la cadena productiva y la importancia que ocupan las hortalizas dentro de las actividades económicas.

La ecuación para explicar el grado de integración de la cadena de valor de las hortalizas se da con variables como la información que reciben tanto compradores como consumidores sobre la calidad del producto; esa información la recibe el consumidor y se comparte en el primer eslabón de la cadena. Asimismo, está la información que intercambian los diferentes actores de la cadena, el pertenecer a alguna organización de productores o comercializadores y el lugar de importancia que cada uno de los entrevistados le da a las hortalizas.

Estos modelos presentan situaciones en las que se toman decisiones de “deseo” y “capacidad”. Un modelo como el planteado contendrá variables explicativas de ambos elementos o atributos. “Si lo hago no lo hago”, “si recibo información no la recibo” (Martínez, 2014). El modelo que se utilizó en este trabajo fue el Logit, para demostrar cómo cambia el nivel de integración de la cadena cuando cambian las variables explicatorias, lo que se conoce como *función de distribución acumulada logística estándar* (Clark, 2008).



El modelo de probabilidad quedaría definido de la siguiente manera (Manly et al., 2002). Una variable binaria que toma dos valores:

$$y_i = \begin{cases} 1 & \text{con probabilidad } p \\ 0 & \text{con probabilidad } 1-p \end{cases} \quad \text{Ecuación 1}$$

1 = si la cadena está integrada.

0 = si la cadena no está integrada.

Las formalizaciones del modelo de probabilidad que se usan para este trabajo se hacen siguiendo a Manly et al. (2002), y el modelo general planteado también se hizo a partir de estos autores, y se propuso de la siguiente forma:

$$IC = \frac{p_i}{1-p_i} \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_n X_n + e \quad \text{Ecuación 2}$$

Donde:

IC = integración de la cadena de hortalizas.

X_1, X_2, X_3, X_n = información de la calidad, información que recibe el consumidor, intercambio de información, asociatividad y grado de importancia de las hortalizas.

Los parámetros estimados de las variables determinan los elementos que permiten entender las razones por las cuales se podría integrar la cadena productiva o las razones que explican la desintegración de la cadena de valor de las hortalizas.

La ecuación de regresión para explicar la probabilidad de integrar la cadena a través de las variables explicativas es:



$$IC = \frac{\beta_0}{1 - \beta_1} + \beta_2 * \text{infcal} + \beta_3 * \text{infcons} + \beta_4 * \text{Interinf} + \beta_5 * \text{Asoc} + \beta_6 * \text{impta} + e \quad \text{Ecuación 3}$$

Donde:

IC = integración de la cadena de valor de hortalizas.

β = valor de los parámetros producto de la estimación del modelo Logit.

Infcal = información sobre la calidad del producto que se vende.

Infcons= información que recibe el consumidor de hortalizas.

Interinf = información que intercambian los miembros de la cadena.

Asoc = pertenecer a una asociación o grado de asociatividad.

Impr = lugar que ocupan las hortalizas en importancia.

E = término de perturbación.

Existirán tantos parámetros como variables contenga el modelo.

Para determinar los factores que explican la probabilidad de que la cadena esté integrada, se tuvieron en cuenta los siguientes supuestos:

1. La no ocurrencia de uno de estos determinantes hace que el signo del coeficiente sea negativo.
2. Existe una relación directa entre la información que intercambian los miembros de la cadena y el grado de integración.
3. La asociatividad podría ayudar a mejorar la integración de la cadena.

En las pruebas de significancia se tomó un margen de error del 10%, pues se considera que los datos se obtuvieron a través de encuestas y no desde experimentos controlados.



Cadena productiva

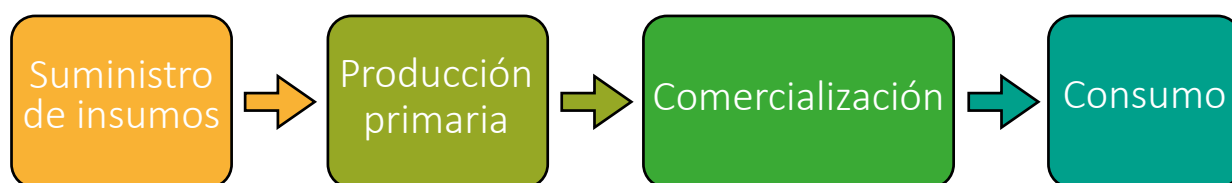
La cadena productiva se define como un conjunto estructurado de procesos de producción con diferentes actores y actividades que buscan como objetivo la eficiencia y que comparten situaciones y escenarios similares. Así, las acciones de cada eslabón afectan la eficiencia y productividad de la producción en su conjunto (DNP, 2004). Dentro de una cadena productiva pueden integrarse varias divisiones o componentes de los eslabones con funciones específicas, por ejemplo, los agricultores, los transportadores, los acopiadores, los transformadores y los consumidores.

A continuación, se citan diferentes definiciones de cadena productiva de algunos autores:

- El concepto de cadena productiva se refiere a las funciones de producción —como su nombre lo indica—, transformación, comercialización y consumo, las cuales realizan diferentes actores, que se relacionan mediante una serie de transacciones que permiten el flujo de productos, desde la provisión de insumos y materias primas hasta el consumidor final, así como diferentes niveles de transformación y agregación de valor (Gottret, 2011).
- Una cadena productiva es un conjunto de relaciones técnicas, socioeconómicas y de mercado que integra procesos de forma secuencial, que van desde la provisión de insumos hasta la producción primaria, la comercialización, la transformación y el consumo (Machado C. & Torres O., 1991).
- Según Gereffi (1994), una cadena productiva es la interacción de diferentes componentes: desde la finca hasta la mesa del consumidor, y en cada eslabón pueden insertarse distintos intermediarios.

La cadena de hortalizas está compuesta por un conjunto de operadores o actores directos que desempeñan distintas funciones (los eslabones de la cadena), desde el suministro de insumos específicos para la producción, la producción primaria, el acopio y procesamiento, la comercialización, hasta la venta de hortalizas frescas a los consumidores finales a nivel local y nacional (figura 1).





▲ **Figura 1.** Conjunto y orden de los principales actores que participan en la cadena de valor.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos del proyecto “Análisis de la cadena de valor de hortalizas”, de AGROSAVIA (2020)

Cadena de valor

Por cadena de valor se entiende la variedad de actividades requeridas para que un producto o servicio transite a través de diferentes etapas de producción, desde su concepción hasta su entrega a los consumidores y la disposición final después de su uso (Kaplinsky & Morris, 2002; Blanco-Capia, 2021).

Las cadenas de valor conforman un conjunto de actividades de forma secuencial, que van desde el aprovisionamiento de insumos hasta el consumo; las que realiza cada actor son dependientes entre sí, pero se relacionan y tienen característica que se preparan para la competencia en cada fase del proceso de producción. De igual forma, tienen muchas interacciones, dado el alto relacionamiento, y en cada una de las etapas añaden valor al producto; en estas, el producto de un eslabón puede ser el insumo para el paso o eslabón siguiente del proceso de producción.

La cadena de valor es la interacción secuencial de actividades que parten del suministro y el acopio de insumos, y de la asesoría técnica. Esto genera un ambiente para el desarrollo de la producción primaria, la generación de un producto que pasa por la comercialización y el consumidor final (Springer-Heinze, 2007).

Las cadenas de valor están guiadas por la demanda y buscan la competitividad de la cadena como sistema; tienen, además, una visión de sostenibilidad económica, social y ambiental, mediante la agregación de valor por productividad, calidad, trazabilidad y diferenciación, así como por medio de relaciones comerciales y de provisión de servicios de largo plazo, que permiten relaciones comerciales y precios más estables a lo largo de la cadena (Gottret, 2011; Blanco-Capia, 2021).



La competitividad de la cadena de valor es la causa de su supervivencia y éxito (Martínez et al., 2011), y su relación con la institucionalidad es estrecha, ya que la competitividad se define como la calidad del ambiente económico e institucional para el desarrollo sustentable de las actividades productivas y para el aumento de la productividad (Banco Internacional de Desarrollo [BID], 2003).

Una cadena de valor integra actividades con los diferentes actores que buscan el cambio de valor del producto, en la medida que transita de un eslabón a otro para generar un producto que satisfaga las necesidades del consumidor (Kaplinsky & Morris, 2002; Blanco-Capia, 2021). Esta cadena puede darse en diferentes niveles, ya sea local, regional, nacional o global, y es importante tener en cuenta en los análisis las tecnologías que se usan, la innovación que genere valor agregado y algunas restricciones como los cambios en los precios y el suministro de alimentos (Memedovic, 2004).

Michael Porter (1985) define la cadena de valor como el conjunto de actividades integradas para obtener un bien, considerando etapas que van desde el proveedor hasta el consumidor final. La creación de valor implica la formación de alianzas productivas, lo que hace más eficiente el proceso productivo y aumenta la competitividad; esto se logra con el flujo de información entre los actores. La cadena de valor también permite resolver restricciones a través de la cooperación entre los actores.

Según el Deutsche Gesellschaft Für Technische Zusammenarbeit (GIZ) (GIZ & GmbH Programa Desarrollo Rural Sostenible [PDRS], 2009), los actores dentro de una cadena de valor generan valor agregado a los productos, desde la provisión de la materia prima hasta el consumidor final y los actores y empresas que desempeñan las funciones necesarias para llevar el producto al mercado y al consumidor final.

Cadenas productivas y cadenas de valor son términos que, como instrumentos de gestión, tienen el mismo origen conceptual y sus instrumentos no difieren significativamente; son aplicables para entender la competitividad y usan prácticas y técnicas diferentes. Mientras la cadena productiva relaciona los actores y las actividades que se dan en el proceso, ya sean formales o informales, la cadena de valor tiene en cuenta la agregación de valor o los cambios en el valor cuando se pasa de un eslabón a otro, y se espera que



cada vez se aumente el valor por las diferentes actividades que se realizan, las cuales son propias de cada eslabón.

La cadena de valor busca satisfacer demandas del mercado, crear productos diferenciados de mayor valor y un compromiso compartido para cumplir con los requisitos del mercado en cuanto a calidad, trazabilidad, volúmenes y frecuencia. Cuenta con un flujo de información y conocimiento extensivo; relaciones de coordinación, roles y reglas de juego claramente definidas (González Andrade, 2015).

Los análisis de la cadena de valor se diferencian de otros estudios porque existe una integración total de los segmentos al realizar cada actividad, en particular cuando se crean relaciones de complemento y no de rivalidad o competencia, y no es fácil separarlas. Cada uno de los eslabones, cuando se realiza una actividad, genera valor y hace la contribución al valor final del producto, después de haber pasado por todas las etapas y los segmentos de la cadena. El suministro de insumos produce cadenas de valor y puede influir en la calidad y en el desempeño de la actividad. Las diferencias en la generación de valor hacen que unas cadenas sean más competitivas que otras.

El uso de los conceptos de cadena productiva y cadena de valor indistintamente en este documento presenta algunas diferencias que es importante aclarar. La cadena productiva, que es más de tipo descriptivo, hace referencia a los roles que cumple cada actor dentro de la cadena. Los actores integran procesos que van desde la producción primaria hasta el consumidor final, comparten poca información y realizan diversas labores, siempre teniendo como objetivo los costos y los precios orientados hacia la oferta. La cadena de valor, por su parte, se ubica más en la demanda, la cual tiene como finalidad la agregación de valor entre eslabones, la calidad y la diferenciación de los productos; esto último busca la optimización de la cadena y el suministro de bienes para satisfacer la demanda, en este caso, de hortalizas frescas.

Cuando una cadena productiva se enfoca en el mejoramiento de sus procesos y en potencializar las interrelaciones entre sus eslabones (actores de la cadena), como forma de crear ventajas competitivas y diferenciación frente a otras cadenas o productos, surge el concepto de cadena de valor, cuya particularidad se centra en crear beneficios a largo plazo para todos los *stakeholder* o grupos de interés que participan en esta; de esta manera, se



atiende a un mercado ya no basándose en la oferta, sino en la demanda que se identifique. Esta diferencia entre cadena productiva y de valor se detalla, generalmente, en diez aspectos esenciales que permiten identificar en qué grado de consolidación o avance se encuentran estas (tabla 1) (Hobbs et al., 2000; Lundy et al., 2004; Van Der Heyden & Camacho, 2004; Cifuentes Álvarez et al., 2011; Nutz & Sievers, 2016).

Tabla 1. Aspectos comparativos entre cadena productiva tradicional y cadena de valor

N.º	Aspecto	Cadena productiva	Cadena de valor
1	Estructura organizativa.	Actores independientes.	Actores dependientes.
2	Orientación.	Liderado por la oferta.	Liderado por la demanda.
3	Identificación de mercado.	Potencial del mercado.	Nichos y negocios concretos.
4	Elemento principal.	Costo/precio.	Valor/calidad.
5	Estrategia.	Productos básicos (<i>commodities</i>).	Productos diferenciados.
6	Relación entre actores.	Principalmente informal.	Principalmente formal.
7	Visión de la relación.	Corto plazo.	Largo plazo.
8	Nivel de confianza.	Bajo/medio.	Alto.
9	Flujo de información.	Escasa o ninguna.	Amplia.
10	Integración e integralidad.	Baja o escasa.	Alta o superior.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Cifuentes Álvarez et al. (2011)

La evolución de cadena productiva hacia cadena de valor, de acuerdo con autores como Porter (1985), solo es posible cuando se adoptan conceptos como el de *pensamiento estratégico*, que significa hacer el mayor esfuerzo posible para lograr la mejor fluidez de los procesos centrales de una organización.

En síntesis, se afirma que toda cadena de valor es en sí misma una cadena productiva, pero no toda cadena productiva representa una cadena de valor propiamente dicha; si lo hace, de acuerdo con diversos autores, sería en su expresión más incipiente (Iglesias, 2002; Peña et al., 2008; Isaza Castro, 2009; Cifuentes Álvarez et al., 2011; Cayeros Altamirano et al., 2016).

Después de analizar las diferentes definiciones de cadena productiva y cadena de valor, y teniendo en cuenta la experiencia con este trabajo y demás actividades que realiza AGROSAVIA, es importante exponer algunos aspectos. Una cadena productiva es un conjunto de relaciones técnicas, sociales y económicas que integran procesos que van desde la producción agrícola en finca hasta la comercialización, la transformación, el



suministro de alimentos y el consumidor final. Se puede apreciar que en el sector agrícola de la región Caribe existen varios actores y cada uno desempeña su función, pero no hay integralidad en los eslabones, pues cada uno actúa de acuerdo con su conveniencia y no se da la interacción ni las actividades conjuntas. Además, no comparten información entre los actores, y tampoco se hace una distribución equitativa de los excedentes que se generan.

Para AGROSAVIA, la cadena de valor es el resultado de las interacciones de los diferentes actores y actividades, y se considera al mismo tiempo una cadena productiva, pero esta última no siempre llega a ser una cadena de valor. Lo que caracteriza a una cadena de valor son los cambios cualitativos y cuantitativos que se dan cuando se pasa de un eslabón a otro de la cadena; en este proceso, se aprecian mejoras en la calidad de los productos. De esta manera, el hecho de pasar de un eslabón a otro no permite afirmar que un producto forme parte de una cadena de valor; lo que hace que tenga valor es que satisfaga las exigencias del consumidor y que los beneficios se vean reflejados en mejores precios para el productor. En el sector agrícola de la región Caribe las relaciones entre actores son, igualmente, de competencia y no de cooperación. Cuando los análisis están basados en el primer eslabón no es posible pasar de una cadena productiva a una de cadena de valor, porque se busca el beneficio individual de cada actor y esto lleva a una ausencia de relaciones de cooperación.

Al aplicar la definición de cadena productiva al caso de las hortalizas en la región Caribe se aprecia un conjunto de actores con sus respectivas actividades, las cuales comienzan con el suministro de insumos, ya sea insecticidas, herbicidas, fertilizantes o semillas, con un crédito y con asistencia técnica, que realizan las casas comerciales, los almacenes agrícolas, las agremiaciones y empresas agropecuarias. El primer eslabón lo constituye el agricultor, que combina los insumos para obtener productos como las hortalizas en estado natural, es decir, sin transformar. En este eslabón, se observa que en muy pocos casos se da integración contractual, solo hay compra y venta de insumos. La siguiente actividad es la comercialización y se realiza en varias etapas: en la primera, existe un intermediario en la unidad productiva que compra el producto directamente al agricultor, y los precios los fija el comprador. En la segunda, el comprador lo vende a un comercializador mayorista que se encarga de vender a los supermercados y tiendas, y en la tercera, está el consumidor final que compra las hortalizas frescas. Cada actor actúa de forma independiente, y cada vez que el producto pasa de un eslabón a otro de la cadena, este cambia de precio y no de valor, por cuanto no



existe transformación en la poscosecha, solo se hace clasificación y empaque. Hay diferencias entre el precio que paga el consumidor y el que recibe el agricultor; para este último, el componente de la comercialización obtiene una proporción mayor que la diferencia de los precios, lo que permite inferir que hay cadena productiva, pero no cadena de valor en el caso de las hortalizas.

Cada actor realiza sus propias actividades, pero no existe interacción entre ellos y esto impide pasar del concepto de cadena productiva al de cadena de valor, puesto que el mayor interés son los precios y la producción en estado natural, mientras que la calidad y la diferenciación de los productos son aspectos secundarios. Esto genera un valor agregado que no permite pasar del concepto de cadena productiva al de cadena de valor.





