

La cadena de valor como elemento de transformación de los sistemas de producción local en la Cuenca Guardaña

Blanco Capia Luis Edgar

Docente Universidad Técnica de Oruro

Quispe Gabith

Investigadora de la Universidad Técnica de Oruro

Agosto, 2016

Resumen

La cadena de valor se ha convertido en el instrumento más utilizado en el análisis de la creación de valor en las economías locales, que contribuye en el desarrollo económico local. Las transformaciones de la agricultura en las comunidades locales supone una integración a otros sectores de la economía y ello ha venido afectando en el valor añadido de los productos alimentarios. En tal razón, el trabajo analiza a partir de la cadena de valor de Michael Porter cómo se transformaría el sistema de producción agrícola de la Cuenca Guardaña del Departamento de Oruro. Se utilizó un análisis descriptivo con base en la teoría del desarrollo endógeno, aplicándose una encuesta a productores de la Cuenca. Se demuestra que la transformación de sistemas de producción agrícola en las comunidades locales están relacionados con el desarrollo de estrategias en cada eslabón de la cadena de valor de la producción de hortalizas.

Clasificación JEL: Q12

Palabras clave: Cadenas de valor, Desarrollo endógeno, Organización productiva, Sistema productivo

I. Introducción

I.1. Antecedentes

El sector agrícola y la industria agroalimentaria tienen importancia estratégica para la mayoría de las naciones, como ejemplo en España en particular, tiene la mayor superficie y se sitúa en el tercer lugar (tras Francia e Italia) en cuanto a la producción de vino y mosto

(Martínez, 2011, p. 3); por su parte Anaya (2008, p. 30), sostiene que el crecimiento de este sector se debe “*al aumento del área cosechada, como al mayor uso de la ciencia y la tecnología que han devenido en incrementos de la productividad y los rendimientos agrícolas*”. En el caso de Bolivia, los últimos veinte años la superficie cultivada ha triplicado a 3.3 millones de hectáreas para el 2013 (INE, 2013), es decir, el sector agropecuario y agroindustrial ha experimentado un intenso crecimiento en este periodo, con reiterados períodos en que el PIB sectorial creció a tasas bastante superiores a las exhibidas por el PIB global, constituyéndose en soporte de la recuperación de la economía boliviana, cuya participación en el producto interno bruto es del 10% (idem), después de las importaciones y la extracción de minerales (25 y 14% respectivamente).

Esta reciente evolución del sistema agroalimentario mundial ha permitido el surgimiento de mercados de alimentos de calidad específica, tales como orgánicos, del comercio justo y de denominación de origen, impulsada por los cambios en la demanda del consumidor, más preocupado con la salud y el medio ambiente. Dicha tendencia ofrece nuevas oportunidades de inserción al mercado internacional para campesinos de economías en desarrollo (Laguna, Cáceres y Carlmentrand, 2006, p. 66) y constituye una oportunidad para revalorar productos autóctonos marginados como, por ejemplo, la quinua cultivada en los Andes. En general, todas las ramas de la actividad agropecuaria han sido favorablemente impactadas por el escenario de mercados mundiales tonificados, siendo la actividad agrícola quien lidera el proceso; especialmente, debido al auge de los productos naturales, la preocupación por la salud y el aumento de los ingresos.

Ante la creciente demanda mundial de alimentos para la población humana, las hortalizas en Bolivia constituye una buena alternativa, por ser una fuente de nutrientes de excelente calidad, aunada al hecho de que nuestro país tiene potencial para su producción. Sin embargo, la mayoría de los países de Latinoamérica en especial Bolivia, cuenta con una serie de limitaciones para masificar su producción, como alternativa para bajar su costo, dando origen a una gran dependencia externa y fragilidad al sistema. Por ejemplo, los mercados de alimentos se han visto afectados por las condiciones climatológicas y en muchos casos las tensiones políticas de la región (normalmente a principios de cada año), que inciden indirectamente en el aumento del índice de precios.

La seguridad alimentaria es una responsabilidad conjunta, en la que cada uno de los miembros de la cadena agroalimentaria tiene que contribuir para satisfacer los requisitos legales por una parte y las demandas del consumidor por otra, a través de proveedores e intermediarios que proporcionan productos, servicios e información y con ello un valor adicional. El Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (2013, p. 5) del Estado Plurinacional de Bolivia en su Plan de Desarrollo del Sector Agropecuario señala que *“la Soberanía Alimentaria concede a sus pueblos y comunidades el derecho de decidir sobre las políticas alimentarias y agrarias, por sobre las exigencias de los mercados internacionales y los negocios corporativos”*.

El enfoque de estudios de cadenas agroalimentarias y de valor son instrumentos utilizados para el diseño e implementación de políticas para la agricultura en América Latina y el Caribe, con el propósito de avanzar hacia una mayor competitividad y desarrollo en el sector agropecuario, de hecho, en el siglo XXI la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones se basa en los activos de conocimiento y su gestión. De ahí que el análisis de la cadena de valor se presenta como una herramienta valiosa y al alcance incluso de las pequeñas y medianas empresas para el proceso de diseño de estrategias, ya que aporta información cuantitativa y cualitativa sobre la empresa y su contexto.

La realización de este trabajo está basada en la labor investigadora desarrollada en el seguimiento de varios productores familiares, agrupados en una Asociación de Productores de Hortalizas de la Cuenca Guardaña¹ del Municipio de Soracachi, esta organización representa a 16 comunidades que involucra a 466 familias, con una población total de 2068 habitantes. De ésta zona en la época de cosecha diariamente salen entre 10 y 20 camiones con diferentes productos hortícolas para su comercialización en los principales mercados de abasto de los departamentos de Cochabamba, La Paz y Santa Cruz (eje central del Estado Plurinacional de Bolivia).

Con las consideraciones anteriores, se plantea analizar a partir de la de los eslabones de la cadena de valor de Michael Porter cómo transformaría el sistema de producción de hortalizas en la Cuenca Guardaña del Departamento de Oruro, en torno a la teoría del desarrollo endógeno. Para el cumplimiento del objetivo, se recopila las principales aportaciones en cadenas de valor con base en la teoría del desarrollo endógeno y explica si la cadena de

¹ La cuenca Guardaña está ubicada a 20 Km de la ciudad de Oruro, se encuentra en el Departamento de Oruro, Provincia Cercado, Municipio de Soracachi, presenta una superficie aproximada de 52.57 km².

valor es un factor para las transformaciones de los sistemas productivos agropecuarios; a través del análisis de las relaciones entre los distintos eslabones de la cadena de valor identificando los actores, elementos, órganos, aspectos y factores, funciones e interrelaciones, mediante el estudio de la problemática estructural y de funcionamiento, en términos de sostenibilidad ambiental, tecnológica y económica; y así enriquecer el debate en torno al Desarrollo Endógeno. Al respecto Zapatero (2013, p. 8), explica que en un “*entorno cambiante y la reducción importante de los márgenes comerciales en todos los eslabones de la cadena de valor....*”, es importante la determinación de la estructura y su funcionamiento, aspectos que mejoran la eficiencia económica a lo largo de la cadena.

I.2. Metodología

La investigación es no experimental, iniciando con la exploración para luego ser descriptivo, bajo el enfoque cualitativo. En este tipo de procesos hay un sujeto que es el investigador y un objeto que es lo investigado, obteniéndose percepciones, creencias y opiniones, que los participantes expresan a partir de sus experiencias y vivencias. La muestra fue calculada en base a la fórmula de poblaciones finitas, seleccionando a los individuos en base a ciertas características representativas y la predisposición al estudio.

La obtención de los datos para el análisis, se estableció por medio de series de entrevistas centradas y observación participativa. Esta primera etapa de obtención de datos permitió establecer cuáles son los grupos según su estrategia funcional que actúan en el sector e identificar aquellas consideradas representativas dentro de cada grupo. Sobre este grupo de productores familiares tipo se profundiza la observación de los resultados productivos, ambientales y económicos. Este criterio de obtención de datos de tipo no aleatorio, se define como sistema de muestra de elección razonada o muestra evaluada y significativa. Se entrevistó en profundidad a los productores familiares seleccionados (cuestionarios con preguntas cerradas y abiertas). Las secciones que conformaron el cuestionario fueron: características del informante, sistema de producción, asociación, cadenas de valor y políticas públicas. Para analizar la cadena de valor, primero se identificó la rama en la cual opera la cadena de valor, definiendo las actividades que permiten la generación del producto para el consumidor, como recomienda Morillo (2005, p. 59).

Por otro lado, se realizó un análisis detallado de la información secundaria (artículos académicos, artículos de revistas especializadas en el sector y de informes y estadísticas publicados por el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras e Instituto Nacional de Estadística) disponible sobre los distintos aspectos de cadenas de valor de productos hortícolas, como el concepto de cadena de valor, su análisis y gestión, y particularización para los productos agroalimentarios de calidad. También se describió el marco global de la situación de los productos, estableciéndose la importancia que presenta su sostenibilidad para la existencia del producto.

II. Aspectos teóricos

II.1. Las cadenas de valor

Zapatero [2013, p. 35], define a la cadena de valor desde la idea inicial de Porter, “*como una red de empresas en la que las relaciones que se establezcan entre ellas son de gran importancia en la competencia con otras cadenas de redes de empresas*”. En ésta concepción adquiere relevancia la gestión de la cadena de valor y de las actividades realizadas por las diferentes empresas, para lograr una alineación de los intereses de las empresas integrantes de la cadena de valor y una integración entre ellas que permita a la cadena de valor considerada ocupar una mejor posición en la competencia con otras cadenas de valor. Aplicar está herramienta a nivel local permite la generación de empleos e ingresos haciendo énfasis en el eslabón productor; ya que es este quien tiene mayor necesidad de apoyo además de ser el principal actor en la lucha contra la pobreza. Por su parte Management Technology Policy [2014, p. 1] añade, “*la idea de la cadena de valor se basa en ver el proceso de las organizaciones, la idea de ver una fabricación (o servicio) organización como un sistema*”.

Briz [2011, p. 68] afirma “*La dinámica socioeconómica nos muestra una evolución hacia la competencia entre cadenas de valor*”, esto relega a segundo plano la competencia entre empresas, obligando a coordinar entre ellas para su subsistencia y desarrollo. La visión a mediano y largo plazo hace necesario un planteamiento de compartir riesgos y ganancias, logrando una confianza mutua, que aligere los costos de transacción; es decir, cada agente debe recibir la proporción adecuada según el valor añadido aportado en la cadena de valor”.

Entonces, básicamente la cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a la determinación de los fundamentos de la “*ventaja competitiva de una empresa*,”

por medio de la desagregación ordenada del conjunto de las actividades de la misma” [Garralda, 2013, p. 1]. Aunque las actividades de valor son los tabiques de la ventaja competitiva, la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Según Porter y Kramer [2011, p. 6] “La empresa obtiene una ventaja competitiva con la forma en que configura la cadena de valor o el conjunto de actividades involucradas en la creación, producción, venta, entrega y respaldo de sus productos o servicios” (Ver Figura 1). Estas actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor; los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra, estos pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: optimización y coordinación. De ahí que la cadena de valor se presenta como una herramienta valiosa y al alcance incluso de las pequeñas y medianas empresas para el proceso de diseño de estrategias, ya que aporta con información cuantitativa y cualitativa [Morillo, 2005, p. 53].

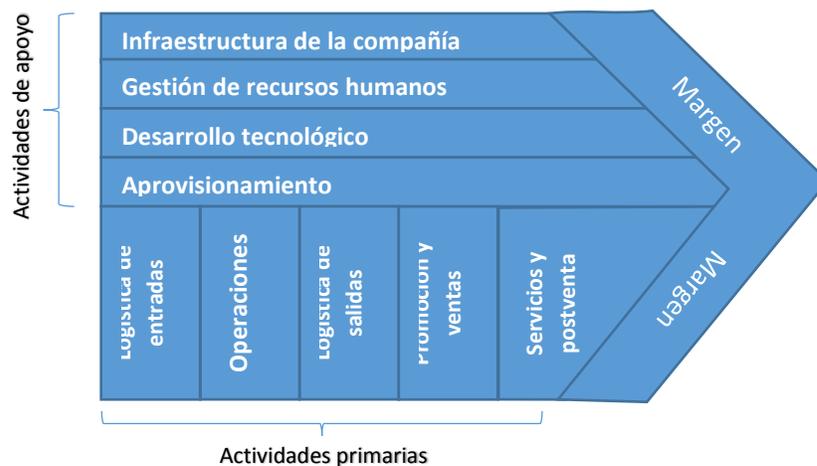


Figura 1: LA CADENA DE VALOR GENÉRICA

Fuente: Porter (1985) citado por Zapatero (2013, p. 37).

La cadena de valor proporciona el marco de referencia para la realización de las transacciones de negocios y permite minimizar los costos de las mismas. Entonces, la cadena de valor mejora la respuesta a las necesidades del consumidor (Ver Cuadro 1), lo que constituye el objetivo de la cadena en sí misma, donde la relación entre sus miembros o participantes sea rentable para todos ellos y con una mejor comunicación. La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo, radica en las

muchas actividades discretas que desempeña en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. El estudio de cadenas agroalimentarias tanto para las instituciones públicas como para las organizaciones privadas, buscan el mejoramiento socioeconómico de la población.

Cuadro 1: COMPARACIÓN ENTRE LAS RELACIONES DEL NEGOCIO TRADICIONAL Y LA CADENA DE VALOR

Tipo de gestión	Tradicional	Cadena de valor
Información compartida	Escasa o ninguna	Amplia
Objetivo principal	Coste/Precio	Valor/Calidad
Orientación	Productos	Producto diferenciado
Relación de poder	Desde la oferta	Desde la demanda
Estructura de la organización	Independiente	Interdependiente
Filosofía	Optimización interna	Optimización de la cadena

Fuente: Iglesias [2002, p. 6]

La idea de cadena de valor tiene uno de los puntos de apoyo en los trabajos de Porter, incluye las actividades empresariales y su forma de actuación pudiendo clasificar en primarias (producción, logística, marketing de ventas y servicio de postventa) de apoyo (infraestructura empresarial, recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento), debiendo estar todas ellas coordinadas. Por lo tanto, el punto de partida en la cadena de valor es ser útil al consumidor y, en consecuencia, crear valor, que se mide tradicionalmente por lo que el consumidor esté dispuesto a pagar. “Desde el punto de vista de los clientes, el análisis de la cadena de valor se mezcla con el coste del ciclo de vida del producto, porque en dicho sistema se considera lo que el cliente paga por costo de adquisición de un producto y el costo total [Morillo, 2005, p. 58], explotar los lazos existentes con los clientes es la idea fundamental en el concepto del ciclo de vida del producto.

Entonces una cadena de valor se conforma por el conjunto de actividades, todas ellas incorporando valor al producto final, que van desde la mera concepción del mismo, pasando por su producción, distribución y comercialización hasta la propia recogida o reciclado después del

uso. Porter [1985] propuso el concepto de cadena de valor como una herramienta de análisis de la eficiencia empresarial, considerando todas las actividades o funciones desarrolladas dentro de la organización. Por su parte, Scott [2013, p. 73] propone una matriz de factores para dar sustento a un proceso de priorización y selección de CDVs agrícolas para impulsar su desarrollo bajo dos enfoques, dicha metodología debe ayudar a enfocar una cadena o grupo de cadenas y el sitio donde funciona (Ver Cuadro 2).

**Cuadro 2: INDICADORES O PAUTAS PARA LA PRIORIZACIÓN DE CADENAS DE VALOR, BAJO DOS ENFOQUES:
Vertical (oferta y demanda) y Territorial (ubicación y dominio)**

Enfoque vertical	Enfoque territorial
Masa crítica de producción anual apreciable	La cadena está ubicada en una zona/territorio que tiene una masa crítica de producción
Ventas anuales apreciables	Hay un potencial para expandir el área sembrada
Se produce en una sola región, o varias	Tiene infraestructura caminera que dan acceso al mercado
Rendimiento (promedio MT/Ha versus potencial)	Tiene ciertas características (altura, clima, suelo) que dan ventajas competitivas
Costos por kg producido (promedio versus potencial)	Hay mayor potencial con mejoras en infraestructura
El cultivo/producto es diferenciado o genérico	Hay tecnologías y otros servicios disponibles para la zona
Los precios y ventas están creciendo o bajando	Hay incentivos económicos para proteger el medio ambiente de la zona
Hay nuevas tecnologías desarrolladas y disponibles	Los incentivos están asociados con la producción del cultivo de la cadena
Su producción y venta esta mecanizada	Hay empresas privadas ubicadas en la zona trabajando ya con el cultivo
Que tan competitiva es la cadena frente a otras regiones, nacionales e internacionales	Hay organizaciones de apoyo y servicios, público y privado trabajando en la zona

Fuente: Scott [2013]

No obstante, el mercado no refleja todos los factores que interesan al bienestar social. Según Anaya [2008, p. 15], “*En el sector agroalimentario mundial el concepto de Cadena de Valor es relativamente nuevo*”. Las interrelaciones también pueden poner en relieve la necesidad de coordinar actividades para lograr objetivos que aumenten la diferenciación frente a nuestros compradores o una reducción de costes; un ejemplo de esta forma de interrelación, es la elevada coordinación que debe existir entre actividades, para asegurar a un cliente una entrega “just in time”, sin que los costes de inventarios lo hagan excesivamente caro, y que por tanto pase a ser un cliente no rentable (Ver Figura 2).

Figura 2: LA ARTICULACIÓN DE CADENAS DE VALOR



Fuente: McKinsey “Business System” citado por Garralda [2013, p. 2]

Por consiguiente, el enfoque de la cadena de Porter, tiene una perspectiva interna, como aspectos diferenciadores, que enfatiza las interrelaciones de la empresa con sus proveedores y clientes, a través de los eslabones. Por tal motivo, es importante una mejora de la transparencia en las acciones económicas realizadas; tal como, la disponibilidad de información actual y objetiva como instrumento básico en las relaciones comerciales y la posición de la capacidad negociadora. En consecuencia, según el criterio que utilicemos a la hora de subdividir y ordenar las actividades de una empresa cualquiera, definimos distintos tipos de cadenas de valor. No obstante, dentro de los distintos tipos, no se puede decir que exista una cadena de valor que sea superior al resto, por el contrario, tiene sus ventajas e inconvenientes, como consecuencia hace que unas sean más competitivas que otras para aplicarlas a unos u otros contextos.

II.2. Cadenas de valor versus competitividad

Un ámbito productivo históricamente orientado al mercado doméstico, “*logra de manera paulatina insertarse en la cadena global de valor...*” [Solenio, 2014, p. 122]. Según García y Solís [2013, p. 170], la inserción en las cadenas globales de valor puede contribuir a diversificar las exportaciones, generar nuevos empleos y adquirir nuevas capacidades tecnológicas, fortaleciendo la competitividad de los países. El surgimiento de una nueva visión sobre

competitividad internacional propuesta por Michael Porter en su libro *Competitive Advantage of Nations* (1990), así como los conceptos “cadena de valor” (value chain) también propuesto por Porter en 1985 [Pantojas, 2014, p. 128].

Aunque originalmente el concepto cadena de valor se formuló como un mecanismo para guiar la gerencia y la planificación estratégica de la firma, se desplazaría hacia configurar una nueva manera de segmentar la producción facilitando la identificación de segmentos de producción que podían incorporarse mediante la subcontratación de productos y servicios. La segmentación de servicios permitiría, por ejemplo, el diseño de un producto en un país, la manufactura en otros países en diversas regiones del mundo, la venta directa al consumidor vía telemercadeo o Internet, el pago mediante mecanismos financieros internacionales computarizados (tarjetas de crédito, débito, transferencias electrónicas) y la distribución y entrega en cualquier parte del mundo mediante empresas de correo internacional privado que utilizan sistemas de rastreo y códigos de barra computarizados que permiten la verificación en tiempo real de cada movimiento de las mercancías.

II.3. Cadenas de valor y su influencia en el sector de la economía rural

Según Romero [2009, p. 199], “*desde los setenta la externalización productiva, la liberalización comercial y la apertura creciente de los países en desarrollo a la inversión extranjera han impulsado la fragmentación de los procesos de producción, la aparición y desarrollo de Cadenas de Valor Globales (CVG)*”. En un estudio realizado por Soleno [2014, p. 122], respecto a las cadenas globales de valor en sistemas de producción locales, constató que las lógicas territoriales, la cultura de negocios sumado a la presencia de instituciones formales, han permitido consolidar la actividad productiva de cítricos. Por su parte, Garcia y Solís [2013, p. 170], hace entender que los efectos de inmiscuirse en las cadenas globales de valor, deberían analizarse con detalle para promover políticas industriales y ajustes estructurales.

II.4. Desarrollo endógeno

Los procesos de desarrollo endógeno se producen gracias a la utilización eficiente del potencial económico local, lo cual se ve facilitado por el funcionamiento adecuado de las instituciones y mecanismos de regulación existentes en el territorio, sin embargo, “*...es un enfoque valido, tanto para los espacios urbanos como los rurales*” [Rodríguez, 2011, p. 293];

por otro lado, “*el territorio es un espacio de planificación y gestión del desarrollo rural*” [Jara, 2009, p. 29]. A su vez, según Nina [2014, p. 19], el desarrollo regional debe pasar tanto de lo local a lo regional como de lo macro a lo regional, el “Desarrollo”, no es el “estado de cosas” de los países europeos o de Estados Unidos, este proceso puede llevar a derroteros diferentes según los países pero tiene en todos ellos algunas características comunes (bienestar material, educación, etc.).

Según ILPES [2012, p. 18] corroborado por Morales [2014, p. 13], los responsables de la política de desarrollo territorial se enfrentan a numerosos desafíos en diferentes planos, relacionados con la definición de la imagen objetivo de los territorios y la institucionalidad necesaria para lograrla; la reducción de la desigualdad territorial y la necesidad de fortalecer la institucionalidad social y los mecanismos de participación ciudadana, y el establecimiento de arreglos institucionales para la gestión pública, que potencien la generación de capitales endógenos en cada territorio, así lo menciona [Albuquerque, 2013, p. 25], entonces el desarrollo no funciona sin una voluntad colectiva que lo haga funcionar.

A modo de síntesis, en las agendas nacionales de desarrollo territorial se hace hincapié en los siguientes elementos principales: En los territorios rurales, la agricultura contribuye significativamente en la provisión de alimentos, la generación de empleo e ingresos. En ella coexisten según Andrade et al. [2006, p. 8] economías rurales diversas, influenciadas por la tenencia y acceso al factor tierra. La organización productiva y social también es disímil dependiendo de cómo se conectan al mercado, en el altiplano y valles predominan las relaciones de reciprocidad y solidaridad, de base comunitaria. En las tierras bajas van desde sistemas de pequeña propiedad en las áreas de colonización hasta propiedades agrícolas empresariales, y grandes haciendas ganaderas, todas ellas hacen uso del recurso suelo, como elemento fundamental de medio de vida.

Los territorios rurales en Bolivia, en especial los más alejados de centros urbanos importantes, presentan niveles de pobreza de entre el 75 a 90% y alta vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria; así mismo los niveles de desarrollo humano son mucho menores a comparación de las ciudades más importantes del país. Si bien con recientes leyes y políticas implementadas que descentralizaron y aportaron con mayores recursos hacia los municipios, estos no cuentan con las capacidades necesarias para realizar una gestión e implementación de los planes de desarrollo, bajo un enfoque sostenible y que aproveche de mejor manera sus potencialidades territoriales y capacidades productivas en especial de la agricultura familiar. Los

procesos de planificación, no son participativos, y las inversiones realizadas no son bien aprovechadas para mejorar la infraestructura productiva hacia la producción local.

El desarrollo endógeno, se sustenta en la acumulación de capital físico y humano a escala local, suponiendo un cambio en la consideración de la organización productiva y anunciando nuevas posibilidades productivas, innovadoras y relacionales, es decir, una nueva configuración espacial de las economías y del desarrollo regional. Sin embargo, es importante mencionar que no consideramos esta propuesta teórica del desarrollo endógeno como un ideal al que forzosamente queremos llegar sino que este modelo nos sirve como marco de análisis para entender y estudiar la región desde una perspectiva territorial en base a la dinámica local en la determinación de los procesos territoriales.

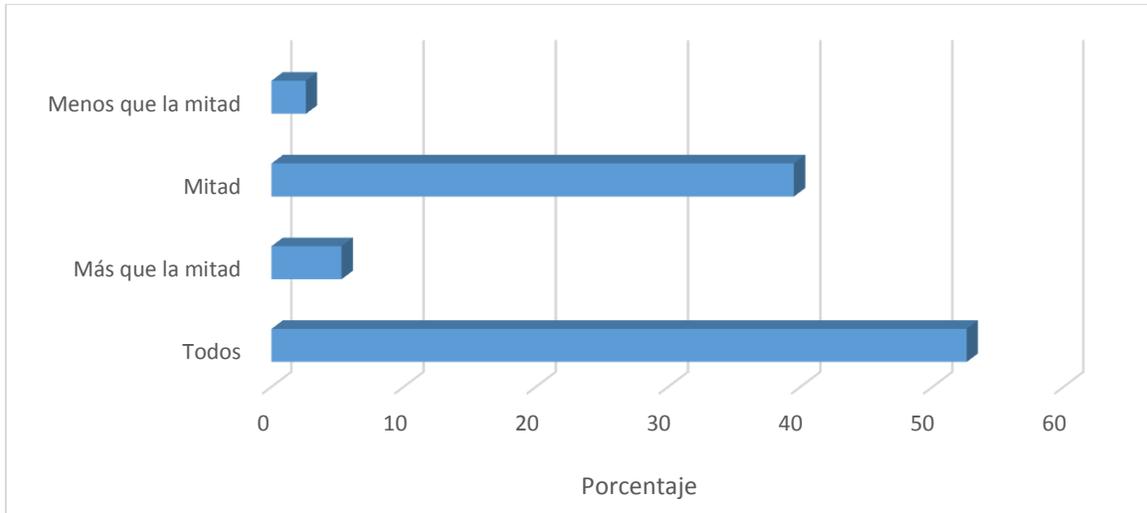
III. Resultados

Se analiza el sector de productos hortícolas desde un enfoque de cadena de valor, presentando el análisis por eslabones, desde la producción hasta el consumidor, así como el análisis de su estructura, conducta y funcionamiento. Para enriquecer el debate en torno al desarrollo Económico Local siendo un referente de guía y/o apoyo a nuevas iniciativas de implementación de dicha herramienta en otros municipios.

III.1. Fragmentación de productores familiares

En la región de la Cuenca Guardaña ubicado en el Municipio de Soracachi de la Provincia Cercado del Departamento de Oruro, la edad de los productores está por encima de 40 años, alcanzando apenas una educación de nivel primario. La agricultura en esta región es familiar, todos los componentes participan en algún eslabón de la cadena de valor, en más del 90% de las familias productoras participan la mayoría de los componentes de la familia.

Figura 3: ¿CUÁNTOS DE SU FAMILIA PARTICIPAN EN LA PRODUCCIÓN AGRÍCOLA?

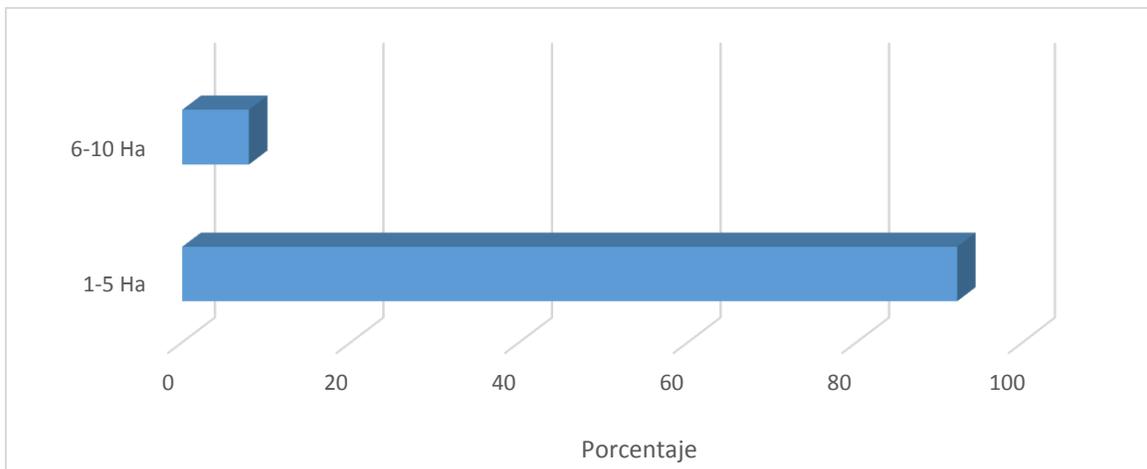


III.3. Análisis de los eslabones de la cadena de valor

III.3.1. Productor

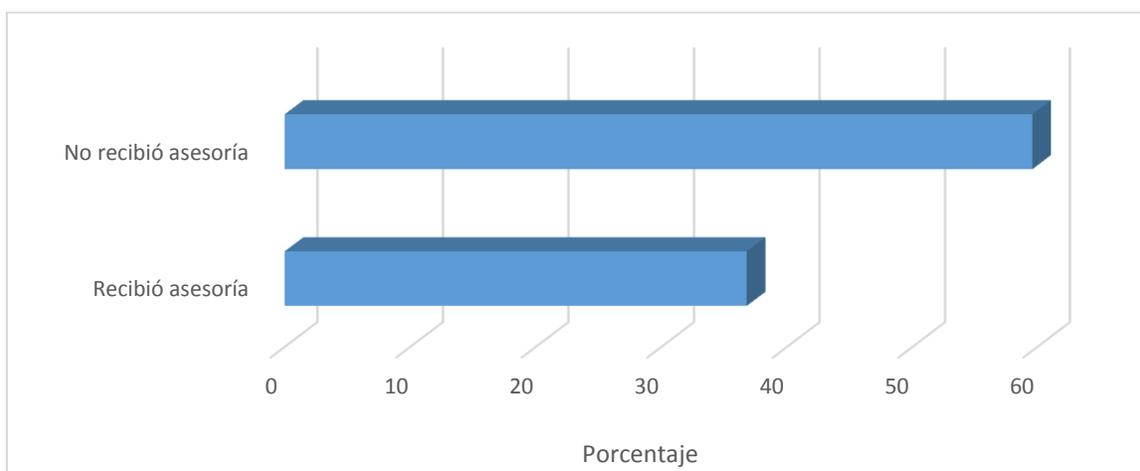
En los resultados se infiere que el sistema de producción que predomina es el mixto, es decir intensivo para el caso de las hortalizas, y extensivo en pastizales naturales para la ganadería. Es un sistema diversificado, ya que combinan la producción agrícola y ganadera, sin embargo, la actividad agrícola tiene potencial para el desarrollo de la Cuenca. La superficie para la producción de hortalizas es minifundista, alcanzando cerca del 90% apenas hasta 5 Ha.

Figura 4: PROPORCIÓN DE TERRENO EN EL QUE PRODUCEN



La mayoría de los productores no reciben asesoría técnica para la producción, los pocos la reciben del Municipio, la Gobernación o alguna ONG que trabaja en la región.

Figura 5. ¿RECIBIÓ ASESORÍA TÉCNICA DURANTE EL ÚLTIMO CICLO PRODUCTIVO?



Respecto al cuidado del medio ambiente, la mayoría no realiza ninguna actividad, tan sólo proveen de abono orgánico al suelo para la producción.

Cerca del 40% de los productores no almacena sus productos para su posterior comercialización, el resto es almacenado en algún ambiente de sus habitaciones o en el mismo terreno (silos subterráneos tradicionales).

Existen varios factores que impiden una adecuada producción agrícola, entre ellas citamos en orden de importancia para los productores a: factores climáticos adversos, escaso volumen de agua para riego, suelo con deficiencias minerales, aspectos culturales, nivel de educación, condiciones de la infraestructura productiva, entre otros; los cuales inciden negativamente en los procesos de producción agrícola; alrededor del 70% de los productores cultivan con el objetivo de su comercialización y autoconsumo, el resto una proporción inferior la realiza con fines netamente comerciales.

III.3.2. Intermediario mayorista

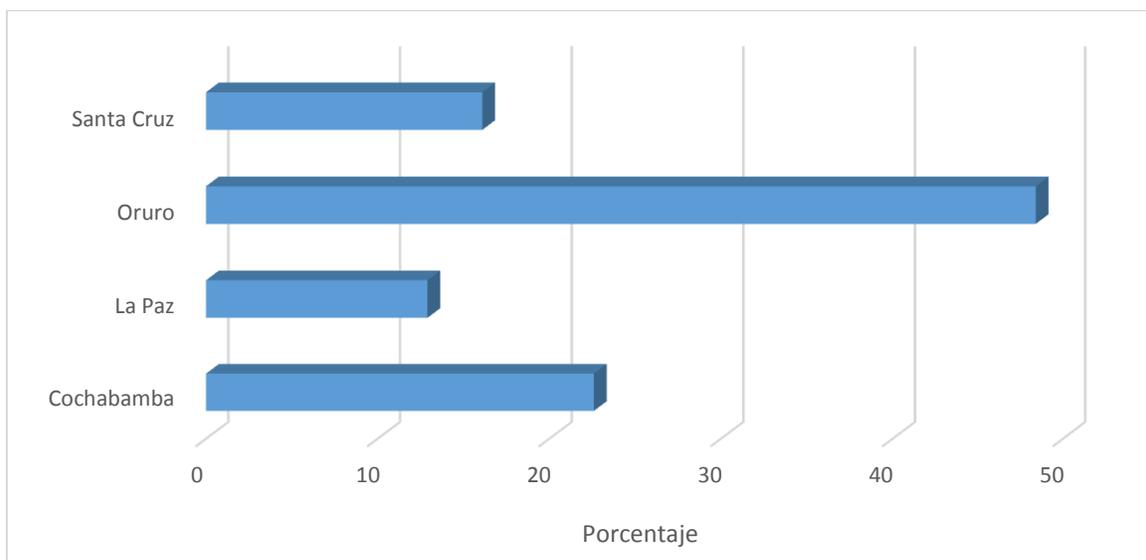
El intermediario proveniente del mismo municipio de Soracachi, se dedica a la compra de productos agrícolas en las diferentes comunidades de la Cuenca y el municipio, puede ser o no productor agrícola.

Respecto al transporte de sus productos, se determina que la mayoría la realiza en forma semanal a través de camionetas o automóviles (taxis o vagonetas), embolsados en sacos o yutes o en el mejor de los casos en bolsas de redes plásticas.

III.3.3. Comercializador

El producto agrícola proveniente de la Cuenca comercializa su producto directamente al consumidor final. Los mercados de preferencia para la comercialización de los productos en orden de importancia con mayor frecuencia en la comunidad o en la capital del municipio y Oruro (50%), una proporción inferior la transfieren a intermediarios que la trasladan a mercados de otros departamentos Cochabamba, Santa Cruz y La Paz; donde según los productores los precios no son justos.

Figura 6: ¿CUÁLES SON LOS MERCADOS DE SU PREFERENCIA?



III.4. Análisis de la cadena de valor

III.4.1. La dimensión horizontal

Al interior de cada eslabón predomina la acción individual de los actores y la dispersión geográfica; no existen mecanismos de articulación entre los actores, ni de comunicación, intercambio o cooperación. A nivel de productores existe una escasa articulación, debido a que sus actividades principales son similares en la producción de hortalizas. Por tal razón, entre estos actores no existe una dinámica horizontal de integración, alianzas o similares.

No poseen el eslabón transformación, tampoco poseen mecanismos de cooperación o acuerdos entre sus actores que evidencien una interacción favorable a sus roles; cerca de la mitad de los productores consideran que sería beneficioso ingresar a esta actividad productiva para mejorar sus ingresos económicos.

La cadena de valor hortícola se caracteriza por poseer pequeñas explotaciones, es necesario generar asociaciones activas de productores, de manera de concentrar el poder de comercialización y de organización.

III.4.2. La dimensión vertical

A lo largo de la cadena entre los diferentes eslabones se encuentran interacciones que no van más allá de un mero traspaso de la materia prima o de productos, no se presentan acuerdos, negociaciones o cooperaciones dirigidas a incrementar la eficiencia de la cadena. Existe ausencia de flujos de información oportuna, esto conlleva a la falta de desarrollo de productos innovadores.

La organización es un tema nuevo para los productores hortícolas, apenas están organizados en Organizaciones que todavía no cumplen el rol de buscar una mejor competitividad de la producción.

La cadena de valor de las hortalizas en la cuenca Guardaña tendría gran relevancia socioeconómica por su gran impacto en la generación de empleo, y por los importantes efectos multiplicadores sobre el resto de la economía.

IV. Conclusiones

Según la revisión bibliográfica y el análisis de los datos, se llega a las siguientes conclusiones:

El sistema de producción que predomina es el minifundista, intensivo para el caso de las hortalizas y diversificado, ya que combinan la producción agrícola y ganadera, sin embargo, la actividad agrícola tiene potencial para el desarrollo de la Cuenca.

El enfoque de cadenas de valor se enmarca perfectamente con el desarrollo de un Municipio Productivo, puesto que orientaría la aplicación de políticas adecuadas a partir de propuestas estratégicas de acción (en las áreas de producción, transformación y comercialización) para el mejoramiento integral de un sector en un área de intervención con potencialidades económicas-productivas, como es el caso de la zona de estudio.

Una cadena de valor se conforma por el conjunto de actividades, todas ellas incorporando valor al producto final, que van desde la mera concepción del mismo, pasando por su producción, distribución y comercialización hasta la propia recogida o reciclado después del uso. Además que se encuentra desarticulada en lo que se refiere tanto a las relaciones horizontales como a las verticales. Es recomendable fomentar la capacitación y asistencia técnica en las distintas áreas de la producción.

Los mecanismos actuales de comercialización son los que más afectan el desempeño de la cadena y luego, los proveedores o proceso de aprovisionamiento, el cual es vital para el desarrollo de la producción.

El paradigma es llegar a elevar la asociatividad logrando cadenas de valor que parten de organizaciones de los pequeños productores para acceder competitivamente en los mercados. También se demuestra que la cadena de valor formada por pequeños productores no asociados y numerosos comerciantes no es competitiva.

Por tanto en base a las consideraciones realizadas y la falta de estadísticas del sector agrícola, la región se destaca con un desarrollo tecnológico incipiente y tradicional, por otra parte, los mecanismos de manejo ambiental no están adecuadamente identificados, aparentemente se han mejorado las condiciones de producción y los ingresos económicos, es producto de la demanda existente en el mercado y no necesariamente refleja que los procesos productivos estén desarrollados, por lo tanto, su aporte en el desarrollo local es todavía endeble.

Además de una variación entre tipos de productos o cultivos en sí, hay que reconocer que una cadena de valor tiene una dimensión territorial, en ese sentido, un país puede caracterizarse por marcadas diferencias entre las regiones en términos de sus climas, suelos, alturas entre otras características, en las cuales las cadenas de valor donde y pueden operar.

V. Referencias bibliográficas

- Albuquerque F. (2013) *Política Regional y Desarrollo Territorial en América Latina y el Caribe*. Programa Conecta DEL, FOMIN/BID. Disponible en: <http://www.conectadel.org/>
- Anaya C. B. (2008). *Las cadenas de valor: impacto en el desempeño de las exportaciones cubanas de frutas y vegetales frescos*. (Tesis inédita maestría). Centro de Estudios de la Economía Cubana, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- Andrade O., Palma A., Aquevedo E., Elgueta G., Von Baer H., Valenzuela J. y Rosales M. (2006). *Endogeneidad y gestión en el desarrollo local*. *Revista Electrónica: Agenda Pública*. Edición año V/Nº 10. Disponible en: <http://www.agendapublica.uchile.cl/n10/aquevedo.pdf>
- Briz, J. (2011). La cadena de valor como instrumento de análisis del funcionamiento y riesgo del Sistema Agroalimentario. En: *La cadena de valor agroalimentaria; análisis internacional de casos reales*, Briz, J. & De Felipe, I. Editorial Agrícola Española S.A. Universidad Politécnica de Madrid. Madrid, España.
- García M. A. S. y Solís A. V. (2013). Comercio internacional: Cadenas globales de valor. Una aproximación desde la teoría de redes. *Revista de Economía Mundial*. (37). 151-180. ISSN: 1576-0162
- Garralda R. J. (2013). La cadena de valor. *IE Business Publishing*, Madrid, España. pp 1-9.
- Iglesias D. H. (2002). *Cadenas de valor como estrategia: las cadenas de valor en el sector agroalimentario*. Documento de trabajo. Estación Experimental Agropecuario Anquil – INTA.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). (2012). *Panorama del Desarrollo Territorial en América Latina y el Caribe*. CEPAL-Naciones Unidas. Santiago de Chile, Chile.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2013). Encuesta Nacional Agropecuaria del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras. Recuperado de <http://www.ine.gob.bo>
- Jara, C. (2009). Reflexiones sobre la teoría de los campos mórficos y el desarrollo rural sostenible. En CIDES-UMSA. *Seminario: Enfoques de desarrollo territorial y rural*. Serie Desarrollo rural. La Paz, Bolivia. pp 15-39.

- Laguna P., Cáceres Z. y Carlmentrand A. (2006). Del altiplano Sur Boliviano hasta el mercado global: coordinación y estructuras de gobernanza en la cadena de valor de la quinua orgánica y del comercio justo. *Agroalimentaria*. N° 22 enero-junio.
- Management Technology Policy (2014). Porter's Value Chain. University of Cambridge. Institute for Manufacturing. *Dept. of Engineering, Cambridge*, Recuperado de <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/value-chain/>
- Martínez S. M. (2011). *Desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento en la cadena de suministro de la industria agroalimentaria*. (Tesis doctoral). Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, España.
- Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT). (2013). *Introducción al Plan del Sector de Desarrollo Agropecuario 2014-2018: "Hacia el 2025"*. Dirección General de Planificación. La Paz, Bolivia.
- Morales R. (2014). El desarrollo para todos. En el *VI Simposio Económico: Desarrollo Regional*. Universidad Técnica de Oruro – Instituto de Estudios Avanzados en Desarrollo. Oruro, Bolivia.
- Morillo M. (2005). Análisis de la cadena de valor industrial y de la cadena de valor agregado para las pequeñas y medianas industrias. *Actualidad contable FACES*. 10(8). Mérida Venezuela.
- Nina O. (2014). Desarrollo desde las regiones. En el *VI Simposio Económico: Desarrollo Regional*. Universidad Técnica de Oruro – Instituto de Estudios Avanzados en Desarrollo. Oruro, Bolivia.
- Pantojas G. E. (2014). El Caribe en la era de la globalización: Cadenas de valor y la nueva relación centro – periferia. *Revista de Economía del Caribe*. (13). 119-153. ISSN: 2145-9363
- Porter M. (1985). Competitive Advantage. *The Free Press*. Ch. 1. New York. pp 11-15.
- Porter M. y Kramer M. R. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review, América Latina*.
- Rodríguez A. (2011). Desarrollo territorial y articulación rural-urbana en Uruguay. En Gutiérrez, E. y Limas, M. *Nuevos enfoques del desarrollo: Una mirada desde las regiones*. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Red Iberoamericana de Estudios del Desarrollo. Ciudad Juárez, Chihuahua, México.
- Romero L. I. (2009). PYMES y cadenas de valor globales. Implicaciones para la política industrial en las economías en desarrollo. *Análisis Económico*. 24(57). 199-216.

- Scott G. J. (2013). Agregando valores a las cadenas de valor. *Revista de Administración de Empresas*. 54(1). 67-79. ISSN 0034-7590
- Soleno W. R. (2014). Inserción de cooperativas agrícolas locales en cadenas globales de valor. El caso del sistema productivo citrícola de la provincia argentina de Corrientes. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. (82). 97-126. ISSN: 0213-8093
- Zapatero A. (2013). *Problemática estructural y de funcionamiento de la cadena de valor del jamón ibérico de bellota: el caso de Guijuelo en España*. (Tesis doctoral). Universidad Politécnica de Madrid. Madrid, España.