

# ACUERDOS REGIONALES DE COMPETITIVIDAD Y 'GOBERNABILIDAD' EN LAS CADENAS DE VALOR (CV). EL CASO DE LA CV CACAO-CHOCOLATE REGIÓN NORORIENTAL

Alexander Blandón López \*

## RESUMEN

El gobierno Colombiano durante las dos últimas décadas ha venido adaptando sus instituciones con el propósito de enfrentar los desafíos inherentes a la internacionalización productiva y la globalización. Se ha llevado a cabo un proceso de reestructuración productiva, el cual incluyó reformas estructurales durante la década de los 1990s. Además, desde la segunda mitad de los 1990s se emprendieron medidas complementarias para promover la competitividad del sector productivo. Dentro de su política nacional de competitividad y productividad, el gobierno estableció un nuevo esquema de relacionamiento con el sector privado y en este contexto se encuentra la firma y desarrollo de acuerdos sectoriales y regionales de competitividad para cadenas agroindustriales de valor promovido por MADR y acompañados técnicamente por IICA. Ese artículo adapta el marco analítico de cadena global de producción desarrollado por Gereffi (1994) al análisis de la efectividad de estas instituciones de consenso con base en el caso: gobernabilidad en la CV cacao-chocolate región nororiental. El artículo presenta resultados originales parciales de mi tesis doctoral "Reestructuración productiva y cadenas de valor. La búsqueda de competitividad regional en Colombia". Se concluye que la probabilidad de éxito de un acuerdo regional de competitividad esta condicionada por la estructura de gobernabilidad de la cadena de valor.

**Palabras clave:** Gobernabilidad, cadenas productivas globales, cadenas de valor, cacao-chocolate Santander, acuerdo de competitividad, Consejo Regional de competitividad.

## ABSTRACT

The Colombian government during the last two decades has been adapting its institutions with the purpose of facing the challenges posed by productive internationalization and globalization. A process of economic restructuring has taken place; it included structural reforms during the decade of the 1990s. Also, throughout the second half of the 1990s complementary measures were undertaken in order to promote the competitiveness of the productive sector. The national government established a new relationship scheme with the private sector within its national policy for productivity and competitiveness. In this context, took place the signing and development of sectoral and regional competitiveness agreements for agro-industrial value chains promoted by MADR and technically supported by IICA. This article adapts the analytical framework of Global commodity chains developed by Gary Gereffi (1994) to the analysis of effectiveness of these consensus institutions based on the case: governance in the value chain cocoa-chocolate northeastern region. The article presents partial original results of my PhD thesis "Productive restructuring and value chains: the search for regional competitiveness in Colombia". It is concluded that the probability of success of a regional competitiveness agreement is conditioned by the governance structure of the value chain.

**Key words:** Governance, Global commodity chains, value chains, cocoa-chocolate Santander, competitiveness agreement, regional competitiveness council.

\*PhD candidate in Development Studies (2004-2008), Institute of Social Studies. MA Employment and Labor Studies. Institute of Social Studies, Holanda, 1997. MA Public Affairs. Oregon University, USA 1991; Economista Universidad Externado de Colombia, Profesor Asociado Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad del Tolima. E-mail address: [blandon@iss.nl](mailto:blandon@iss.nl)

## Introducción

Desde principios de la década de los 1980s la economía mundial ha pasado por grandes transformaciones en el contexto de la internacionalización de la producción, la globalización comercial y de flujos de capital y la segmentación internacional del trabajo. La era postfordista ha ofrecido importantes oportunidades y desafíos para las empresas y regiones, las cuales enfrentan el reto de adoptar estrategias competitivas adecuadas en el contexto de la nueva competencia (Best, 1990). En efecto, el cambio rápido en el ambiente competitivo genera presiones sobre la posición competitiva de las firmas debido a la aparición de nuevas tecnologías, productos, mercados y competidores (Papalguer, 2000). Adicionalmente, en la era del capitalismo global, las actividades económicas desbordan las fronteras nacionales, lo cual las hace no solo internacionales en alcance sino también en organización. Este proceso ha sido articulado en un desarrollo más reciente, 'la globalización', el cual implica la integración funcional y la coordinación de actividades dispersas internacionalmente (Gereffi, 1999). Según Wignaraja (2003) La globalización ha ganado momento en particular como resultado de las grandes transformaciones que están propiciando la integración económica mundial: la liberalización económica, la revolución de la información y las telecomunicaciones, la reducción en los costos del transporte y de las telecomunicaciones y la presencia de empresas multinacionales con alta movilidad en búsqueda de nuevas oportunidades de inversión.

Estas transformaciones significativas han sido acompañadas por cambios extraordinarios en la tradicional división internacional del trabajo entre países industrializados desarrollados, países de ingreso medio y países menos desarrollados. Se ha presentado un proceso de desintegración vertical de grandes corporaciones cuyas funciones y actividades se han dispersado en firmas pequeñas (grupos de firmas de diferentes tamaños) localizadas en diferentes regiones del mundo. El componente de servicios del proceso de producción (diseño,

desarrollo de marca, investigación y desarrollo, marketing, servicios financieros y coordinación de redes de firmas) tendencialmente viene concentrándose en los países desarrollados, los cuales externalizan una parte creciente de su producción manufacturera hacia países con alto potencial en esta actividad tales como Corea del Sur, Singapur, Taiwán, Brasil, México y China, como también a un grupo de países que sustentan su competitividad en la reducción de costos vía salarios bajos. Estos cambios según Kaplinsky et al (2001) han generado nuevas divisiones entre los países subdesarrollados con fundamento en las diferentes capacidades de inserción competitiva en las cadenas globales de valor. Unos países han logrado integrar firmas y otras formas de actividad productiva en estas cadenas; mientras que otros han sustentado su ventaja competitiva en permanentes reducciones de costos. Es importante resaltar que los eventos anteriormente descritos han abierto un sinnúmero de oportunidades y desafíos para las firmas y regiones del Tercer Mundo.

El gobierno Colombiano durante las últimas dos décadas ha venido adaptando sus instituciones con el propósito de enfrentar los desafíos que han aparecido en medio del proceso de internacionalización productiva y la globalización. Durante los 1980s se emprendió un proceso de descentralización administrativa, fiscal y política del Estado, el cual incluía la elección democrática de gobernadores y alcaldes, como también la transferencia de funciones y recursos para las regiones. Este fue profundizado y consolidado institucionalmente con la reforma constitucional que tomó lugar en 1991 y la llegada de una estrategia inequívoca de desarrollo hacia afuera con una rápida reducción y eliminación de tarifas y de las restricciones a las exportaciones. Al comienzo de la década de los 1990s, la necesidad de adoptar una estrategia competitiva para enfrentar las nuevas realidades globales, condujeron a que Colombia emprendiera una serie de reformas estructurales (laboral, fiscal, liberalización comercial, privatización) con el propósito de internacionalizar su economía y romper con su pasado modelo de desarrollo hacia adentro. Adicionalmente, desde la

segunda mitad de los 1990s se emprendieron medidas complementarias para promover la competitividad del sector productivo en consideración a que especialmente el sector agrícola fue golpeado por las altas tasas de interés, la revaluación de la moneda y el recorte institucional que acompañaron la primera etapa del proceso de restructuración económica. Como parte del proceso de consolidación de una política de productividad y competitividad en Colombia, en 1994 fue creado el Consejo Nacional para la Competitividad y en el siguiente año fue aprobada su estrategia nacional para la competitividad. Durante 1994-95 fueron expedidas la política nacional de ciencia y tecnología, el plan estratégico exportador y la política de competitividad para los sectores agropecuario, pesquero y forestal. Los acuerdos sectoriales de competitividad complementaron las anteriores acciones. De esta forma, en 1996 se firma el primer acuerdo de competitividad (cadena textil-confecciones).

La política agropecuaria en Colombia tuvo un importante impulso durante el periodo del Presidente Andrés Pastrana (1998-2002) con la creación del Programa de oferta agropecuaria (PROAGRO), el cual fue concebido como una estrategia a través de la cual la intervención estatal para facilitar la recuperación y mejora de la oferta productiva del sector agropecuario sería llevada a cabo en coordinación con el sector privado. La meta del programa era incrementar la producción de bienes de cadenas productivas con alto potencial competitivo para penetrar mercados internos y externos, de reconocida importancia en el desempeño sectorial y en las condiciones de vida de los habitantes rurales (DNP, 2000) Inicialmente el programa incorporó 9 cadenas productivas al nivel nacional (acuerdos sectoriales de competitividad) y contempló la implantación de núcleos regionales de desarrollo productivo. Dentro de las cadenas del PROAGRO que firmaron acuerdos regionales se encuentran algodón-textil-confecciones Tolima, lácteos Antioquia, cacao chocolate región nororiental y cacao chocolate Antioquia. La cooperación técnica del IICA con el MADR fue importante durante este proceso. En el 2004 se encontraban identificadas 25

organizaciones de cadena en el país, 17 con acuerdo de competitividad, 11 con secretaria técnica, y algunas de ellas funcionando bajo el esquema de núcleos regionales de agro negocios. (Espinal, 2005).

Es importante señalar que el mecanismo de acuerdos regionales de competitividad en Colombia involucra acción (pública, privada y colectiva) a nivel de la CV en la forma de *partnerships* que abarcan universidades, agencias públicas sectoriales, sector público regional y municipal, gremios de la producción, ONGs, agricultores, empresarios y centros de productividad. Los principales objetivos de estos esquemas de cooperación/pública privada son: promoción del sector agropecuario, impulso a los eslabonamientos y mejoras en la productividad, con el propósito de promover la competitividad nacional e internacional de la producción local y regional e inducir el desarrollo socioeconómico de los espacios que caracterizan el entorno de las cadenas regionales de valor. Según el esquema desarrollado por IICA-MADR, los acuerdos de competitividad (AC) tienen al menos tres componentes. Primero, un diagnóstico estratégico acordado por los actores de la CV. Segundo, una visión colectiva para la CV, finalmente, un plan de acción para alcanzar la visión (matriz de compromisos). Los principales aspectos regularmente discutidos e incluidos en los diferentes AC regionales para las CV en Colombia son los siguientes: desarrollo de recursos humanos, desarrollo tecnológico y transferencia, sistemas de información, mercados internacionales, organización de los productores y costos de producción.

La política de cadenas productivas en Colombia a pesar de ser innovadora no ha tenido una evaluación de su efectividad e impacto especialmente a nivel regional. Algunos intentos se han hecho en esta dirección, pero han sido de carácter descriptivo sin ahondar en el análisis de los factores que inciden tanto en el funcionamiento de las cadenas productivas como en la definición, implementación y resultados de los acuerdos regionales de competitividad. Una encuesta conducida por CAF en 2003 dirigida a agentes públicos y privados de una

muestra de AC nacionales y regionales que indagó sobre su percepción acerca de los AC, concluyó que estos últimos eran importantes y sugirió que se continuara con esta política; igualmente señaló que los AC contribuyeron al establecimiento de una comunicación más fluida entre los diferentes actores de la cadena. La encuesta se enfocó básicamente en la forma de los AC (instrumento) pero no intentó evaluar la efectividad de los mismos. Por su parte, una autoevaluación de los acuerdos llevada a cabo por IICA en 2005 con una serie de secretarías técnicas de CV nacionales y regionales dio luz acerca del desempeño de los AC, principalmente sobre el funcionamiento de los consejos de competitividad y en particular acerca de sus secretarías técnicas, señalando los principales logros y problemas para el funcionamiento de los AC. Dentro de los principales problemas encontrados se señala la deficiente participación de las grandes industrias, comerciantes y algunos productores en las reuniones de la cadena. Tanto éste como otros problemas encontrados requieren de un análisis de causalidad detallado que apunte a identificar los factores que determinan tales comportamientos; por ejemplo es importante indagar sobre la incidencia de los diferentes actores de la CV en la definición de los AC, en el proceso de implementación y en sus resultados.

Este artículo se motiva en las anteriores consideraciones y se sustenta teóricamente en los desarrollos recientes del análisis de la cadena de valor. En particular adapta al estudio de las características de la CV regional en Colombia, el trabajo innovador sobre Global commodity chains (GCCs) desarrollado por Gereffi et al (1994)

### **1. Enfoque analítico de cadenas de valor (CV)**

Según Gereffi et al (1994) una cadena productiva global consiste en un conjunto de redes inter-organizacionales agrupadas alrededor de un commodity o producto, que vincula hogares, empresas y Estados entre sí dentro de la economía mundial. Gereffi distingue tres dimensiones dentro de su marco analítico, las cuales son incorporadas en el análisis de las características de la CV en el presente estudio comenzando con la estructura

económica (estructura insumo producto); segunda, una territorialidad o geografía (organización espacial de la producción en la CV) y finalmente, una estructura de gobernabilidad. Esta última se refiere a la autoridad y relaciones de poder que determinan la forma como los recursos financieros y materiales son asignados y fluyen dentro de la CV (Gereffi, 1994).

La definición de GCC de Gereffi (1994) aplica fundamentalmente a CV lideradas por compradores o productores globales en el contexto internacional. No obstante las diferencias geográficas, las CV a nivel internacional, nacional, regional o local comparten muchas similitudes en su operación con las CV globales. El concepto de cadena de valor agroindustrial es utilizado en la presente investigación para describir la serie de actividades productivas (que agregan valor) necesarias para llevar a un producto desde su concepción y diseño a lo largo de diferentes etapas hasta el uso final del mismo. Este proceso incluye entre otros: abastecimiento de materias primas, producción agrícola/pecuaria, procesamiento agroindustrial- el cual incorpora en algunos casos la transformación física y el insumo de servicios a la producción-distribución, venta al por menor, consumo final y eliminación o reciclaje después del uso. Este concepto también comprende las relaciones inherentes de poder (organización y control) que toman lugar entre los actores de la CV en el proceso de coordinación de la producción, y finalmente, la distribución geográfica de los eslabones. (Gereffi, 1999; Kaplinsky, 2000, Sturgeon, 2001; Barrientos, 2001)

#### **1.1 Estructura de gobernabilidad de la cadena de valor (CV)**

Según Helmsing (2001). Las innovaciones en gobernabilidad económica constituyen uno de los cambios radicales de nuestro tiempo. Durante las últimas décadas el foco de atención ha pasado de la corporación moderna de principios y mediados del siglo XX, hacia nuevos arreglos institucionales con sustento la noción de columna de producto, cadena productiva, cluster y medio innovador. Esas innovaciones introducen nuevos temas de

governabilidad económica, no solo al nivel de la firma e industria sino también al nivel de territorio (traducido del Inglés por el autor). Las observaciones de Helmsing tienen desarrollos particulares y para efectos de este artículo, ganan relevancia en los aportes que se han dado a este tema en los estudios de CV.

El concepto de gobernabilidad tiene que ver con las relaciones de poder que se presentan entre los actores de la CV en el proceso de coordinación de la producción y con las instituciones a través de las cuales estas relaciones se regulan. La gobernabilidad de acuerdo con Kaplinsky, Humphrey and Schmitz (2001) caracteriza el proceso por medio del cual algunas firmas en la cadena fijan y/o hacen cumplir los parámetros bajo los cuales otros operan en ésta. En ese sentido, la noción de gobernabilidad tiene que ver con las reglas del juego en la CV (Gibbon, 2001) Las firmas dominantes de la CV sustentan su gobernabilidad en dos fuentes principales de poder que se originan en una diversidad de barreras de entrada y rentas. Primera, su posición en segmentos de la cadena en los cuales pueden crear y/o apropiarse altos retornos. Segunda, su poder de mercado expresado en términos de concentración o participación en el mismo. (Kaplinsky 1998, citado por Gereffi et al, 2001) En el primer caso, el posicionamiento en segmentos estratégicos de la cadena tales como investigación y desarrollo, diseño y marketing garantiza a las firmas dominantes la apropiación de una mayor parte del valor agregado generado en la CV. En el segundo, la presencia de monopsonios u oligopsonios en el mercado de un producto agropecuario permiten a las grandes firmas ejercer un alto grado de control en la CV agroindustrial.

El soporte empírico de este artículo lo aporta el caso de la CV cacao-chocolate región nororiental, la cual hace parte de una muestra de cinco cadenas de valor regionales incluidas en mi tesis doctoral<sup>1</sup>. Las fuentes primarias utilizadas fueron: los actores de la

CV, expertos, y funcionarios del gobierno (nacional, regional y local). Se realizaron entrevistas a profundidad con informantes clave de la CV utilizando cuestionarios semi-estructurados. Estas entrevistas suministraron información adicional a la obtenida a través de fuentes secundarias.

## **2. Gobernabilidad en la cadena cacao-chocolate región nororiental**

El acuerdo de competitividad para la CV cacao chocolate región nororiental fue firmado en el año 2002 en el contexto del programa nacional de oferta agropecuaria, PROAGRO. Por su parte, el acuerdo sectorial de la cadena fue firmado en 2001. La región nororiental incluye los departamentos de Santander, Norte de Santander y Arauca y es la mayor productora de cacao en Colombia. En el 2002 la región con 56700 hectáreas tenía el 57.3% del total del área de cacao sembrada en el país y produjo 61.7% del total del grano (MADR, 2005). El consejo regional de competitividad de la CV estimaba que el cacao se cultivaba en cerca de 14500 fincas en la región con una preponderancia de unidades productivas de pequeña escala (CRCC, 2002). La industria regional al momento de la firma del acuerdo contaba con alrededor de 20 empresas pequeñas, siendo la más significativa Chocolate Girones, la cual podría considerarse como una mediana. La comercialización de cacao es controlada por las principales firmas: Compañía Nacional de Chocolates (CNC S.A) y Casa Luker; las cuales tienen puntos de compra en la región y procesan el grano en sus factorías, localizadas en otras regiones. Estas firmas también controlan la distribución de chocolate de mesa y confitería para lo cual cuentan con complejas y bien estructuradas redes de comercialización a lo largo del país.

La CV cacao chocolate región nororiental sigue un patrón operativo relativamente similar con el de la cadena productiva global de cacao. El cacao es un agro-commodity, es decir un cultivo tropical comercializado a granel sobre una base global

<sup>1</sup> Economic restructuring and the value chains. The search for regional competitiveness in Colombia. Institute of Social Studies, The Hague, 2008

(Gibbon 2001). A nivel internacional los mayores productores de cacao (Costa de Marfil, Ghana e Indonesia) responden por alrededor de tres cuartas partes del total de las exportaciones (Kaplinsky, 2004). En Colombia, tan solo Santander concentra alrededor del 45% de la producción nacional de cacao. El grano es exportado con bajo valor agregado regional y en la práctica, la mayor parte de la cosecha es asignada al mercado nacional dado el déficit de oferta que se registra en Colombia.

A nivel internacional, la estructura de gobernabilidad de la cadena productiva global de cacao se caracteriza por la participación de grandes corporaciones multinacionales, las cuales ejercen alto control en los procesos de molido y manufactura de chocolate. Los cuatro grandes moledores de cacao (Archer Daniels Midland, Cargill Inc, Barry Callebaut and Nestlé) en el año 2000 controlaban alrededor del 40% del mercado mundial. (Kaplinsky, 2004). El alto grado de concentración en la cadena productiva global de cacao se evidencia aun más si se tiene en cuenta que tres grandes corporaciones multinacionales (Nestlé, Mars Inc. y Cadbury Schweppes) responden por aproximadamente del 60% de la producción mundial de chocolates y 50% del cacao comercializado en el mundo (Martínez, 2005).

La Compañía Nacional de Chocolates S.A y Casa Luker compran alrededor del 90% de la cosecha de cacao en Colombia. Al igual que los gobernadores internacionales de la cadena, estas compañías están posicionadas en uno o más eslabones de la cadena (ej. procesamiento industrial y mercadeo). El chocolate de mesa es básicamente producido para abastecer el mercado domestico. No obstante las compañías líderes tienen la capacidad de participar en los mercados internacionales con exportaciones de productos semi-elaborados tales como manteca de cacao. La presencia de las dos grandes firmas en la manufactura y exportación de productos de chocolate como confitería, viene gradualmente en ascenso como consecuencia de sus alianzas estratégicas con compañías extranjeras y de sus significativas inversiones en tecnología. No obstante, su

participación en el mercado mundial sigue siendo relativamente muy pequeña en relación con las más importantes corporaciones globales. Por el momento, las oportunidades para los productores de cacao de la región nororiental para el avance funcional dentro de la cadena productiva global del grano es mínima, teniendo en cuenta que no registran suficientes contactos con los mercados internacionales y atienden fundamentalmente el mercado nacional, el cual está controlado por un oligopolio que compra la mayor parte de la cosecha de cacao en el país.

La estructura oligopsonica del mercado de cacao facilitó el desarrollo y resultados de el AC en una forma selectiva; las compañías líderes fueron agentes claves de cambio e identificaron y definieron las fuerzas de cambio (mejor calidad y mayor cantidad de cacao). Esta situación se sustenta en el hecho que existe déficit de oferta de cacao en el país y a la vez las compañías experimentan problemas para importar cacao con precios inferiores debido a que el grano no se encuentra disponible fácilmente en los mercados internacionales con las calidades y niveles de precios a los cuales se puede comprar en el país. Es importante precisar que la oferta internacional presenta reducciones coyunturales como la sucedida en el periodo (2002-2003) con alta incidencia en los precios. Lo anterior constituye un importante motivador para que las grandes compañías hayan apoyado el AC en el contexto de un agresivo plan de internacionalización que implicaba la demanda de mejores calidades de cacao para competir en los mercados internacionales con productos industrializados de chocolate. Lo anterior, suponía por parte de la CNC S.A y Casa Luker S.A la necesidad de promover mejoras en la calidad. En efecto, como parte del AC y con base en la capacidad de lobby de las firmas líderes y en su participación activa en el Consejo Nacional cacaotero se estableció la norma técnica ICONTEC 1252 de 2003, la cual fija los requerimientos de calidad para las compras de cacao e incluye diferenciales de precios por calidades para de esta forma promover mejores prácticas en el cultivo y establecer normas claras en la comercialización del grano. Las grandes compañías

también han participado en las innovadoras campañas de control de la 'monilia', diseñadas en el contexto del acuerdo sectorial de competitividad e implementadas en una primera etapa en Santander, contribuyendo con recursos técnicos y financieros para el logro de las mismas. Dentro de los resultados del AC se destacan: el incremento significativo de las siembras, la productividad y la producción. Las siembras de cacao se dispararon en la región como resultado, entre otros, del aumento en material de siembra certificado y de su mayor disponibilidad para los productores agrícolas y en general como respuesta al mejor ambiente competitivo generado para el eslabón agrícola de la CV a partir de la firma del AC. Según cifras del Observatorio Agrocadenas (2005), la producción incrementó 7.5% en la región pasando de 21,495 toneladas en 2000 a 23,101 en 2005. Es importante destacar la labor desarrollada por FEDECACAO y por la Secretaria técnica del Consejo regional de competitividad de la cadena en la región Nororiental.

Por su parte, la estructura oligopolística del mercado de chocolate de mesa restringe la cooperación de las grandes compañías con las firmas regionales en la mayor parte de los aspectos, lo cual obstaculiza una mayor integración en ese eslabón de la cadena. ¿Por qué no se han presentado resultados significativos para las pequeñas empresas productoras de chocolate de mesa de la región como resultado del acuerdo? Con base en su estructura de mercado, la cooperación ofrecida por las grandes compañías fue esencialmente circunscrita al eslabón agrícola con el propósito de incrementar la producción y la calidad del cacao producido en la región, por lo tanto, los esfuerzos colectivos fueron principalmente dirigidos a la producción de cacao, y en menor grado las grandes compañías han estado dispuestas para cooperar con las pequeñas firmas regionales productoras de chocolate de mesa. En el eslabón industrial las firmas líderes han adoptado un enfoque más individual. Entre tanto las empresas regionales PYME constituyeron la Asociación de productores de chocolate y de café (ASICHOC) en 2003 para mejorar su capacidad de negociación con las dos grandes compañías y actuar colectivamente en

asuntos de mutuo interés. Teniendo en cuenta que no se presenta en la CV una relación de cooperación entre las grandes compañías y las regionales, las oportunidades de avance funcional de las firmas regionales procesadoras de cacao dentro de la cadena han sido mínimas.

En conclusión, la presencia de monopsonios u oligopsonios en el mercado de un producto agropecuario permite a las grandes firmas manufactureras ejercer un alto grado de control en la CV agroindustrial. Consecuentemente, la calidad y profundidad de su participación en esquemas de cooperación público/privados del corte de los AC regionales está condicionada por su propia agenda corporativa, la cual está alineada, en situaciones como la de la cadena cacao chocolate región nororiental, con los requerimientos básicos de desarrollo del eslabón primario. Al contrario, las firmas industriales dominantes muestran una menor propensión a cooperar con el eslabón agrícola en cadenas de valor (ej. arroz-molinería), en las cuales los precios internacionales del producto agrícola son significativamente más bajos que los nacionales. Finalmente, es importante destacar que el potencial de éxito y la funcionalidad de los AC regionales dependen de factores específicos de la cadena, tales como su estructura de gobernabilidad, al igual que de las complejidades de la región donde toman lugar.

## BIBLIOGRAFIA

- Barrientos, Stephanie (2001) "Gender, flexibility and Global Value Chains". In, IDS Bulletin, Volume 32 Number 3 July 2001
- Best, M.H. (1990) *The new competition. Institutions of industrial restructuring.* Cambridge: Polity Press.
- Espinal, Carlos F (2005) "Cadenas productivas: experiencias y estrategias para el desarrollo de la competitividad en Colombia". En, *Asociatividad empresarial en Colombia. Memorias del foro realizado en Bogotá el 25 y 26 de febrero de 2004.* Cámara de Comercio de Bogota, 2005

Gereffi, G. (1999) 'International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain', in: *Journal of International Economics*, 48 (1999) 37-70

Gibbon, Peter (2001). *Agro-commodity chains. An introduction.* . *IDS Bulletin* Vol. 32 No 3 2001

Gereffi, Gary y Korzeniewicz, Miguel (eds.) 1994. *Commodity chains and global capitalism* Praeger, 1994 territoriality

Gereffi, Gary (1994) *The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S retailers shape overseas production networks (95-122).* En, Gereffi, Gary y Korzeniewicz, Miguel (eds). *Commodity chains and global capitalism*

Helmsing, A.H.J. (2001), "Externalities, learning and governance: New perspectives on local Economic development". *Development and Change*, Vol. 32, pp 227-308.

Kaplinsky, R. (2000), 'spreading the gains from globalization: what can be learned from value chain analysis?', in: *Journal of Development Studies*, Vol. 37, No 2, pp 117-146

Kaplinsky, Raphael (2004) "Competition policy and the global coffee and cocoa value chains" Paper prepared for United Nations Conference for Trade and Development (UNCTAD)

Korzeniewicz, Miguel y Korzeniewicz, y Roberto P. 'Introduction: Global commodity chains" En, Gereffi, Gary y Korzeniewicz, Miguel (eds). *Commodity chains and global capitalism*

MADR, Observatorio Agrocadenas Colombia. 'Cacao: área, producción, rendimientos' 01 December, 2005. <http://www.agrocadenas.gov.co>

MADR-Observatorio Agrocadenas Colombia. Documento de trabajo No 76 "la industria de chocolate en Colombia" Bogotá, Junio 2005. Martínez Covalada, Héctor <http://www.agrocadenas.gov.co>

Palpacuer F (2000) 'Competence-based strategies and Global Production Networks: A Discussion of current changes and their implication for employment' *Competition and Change*, 4/4, pp 353-400.

Sturgeon, T. J. (2001) *How do we define value chains and production networks?* *IDS Bulletin*, Vol. 32, No 3, 2001

Wignaraja, G. (ed.) (2003) *Competitiveness Strategy in Developing Countries. A manual for policy analysis* Edited by Routledge Studies in Development Economics, 2003