



Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES)
Centro de Investigaciones Agroalimentarias
«Edgar Abreu Olivo»
(CIAAL-EAO)

Capítulo 8:

Los actores del Sistema Alimentario Venezolano (SAV): Su importancia e interrelaciones

Rita Giacalone y Sadcidi Zerpa

Cómo citar este capítulo:

Giacalone, R. & Zerpa, S. (2013). Los actores del Sistema Alimentario Venezolano (SAV): Su importancia e interrelaciones. En Gutiérrez S., A. (Coord.), *El Sistema Alimentario Venezolano a comienzos del Siglo XXI. Evolución, balance y desafíos* (pp. 321-366). Mérida (Venezuela): Facultad de Ciencias Económicas y Sociales-Consejo de Publicaciones de la ULA. Serie Mayor, Vol. 1.

8 Los actores del Sistema Alimentario Venezolano (SAV): Su importancia e interrelaciones

Rita Giacalone
y Sadcidi Zerpa

1. Introducción

Los objetivos de este capítulo son: 1) identificar a los actores de cada uno de los componentes de la cadena agroalimentaria y ver su importancia relativa en la economía y el SAV; y, 2) analizar las relaciones establecidas entre ellos, con el fin de responder la interrogante: ¿cómo se relacionan entre sí los actores del SAV?¹

La visión del SAV “como un conjunto articulado y entrelazado de cadenas agroalimentarias” (Hernández y Herrera, 2005) se complementa con la dimensión de los actores como agentes centrales del proceso. Esto refleja la evolución teórica de las últimas décadas, pues mientras que en la década de 1990 predominaron los enfoques sistémicos (con base en la racionalidad), desde la década de 1990, el énfasis en la investigación social se ha desplazado a la teoría de la agencia o de los actores, dominada por aspectos no racionales (cognitivos, institucionales, etc.) (Friedland, 2001).

Las relaciones entre actores del SAV se vinculan con los conceptos de coordinación e integración. La coordinación se refiere al grado de armonía entre las actividades efectuadas, y puede ser: 1) horizontal, entre actores de un mismo componente, o 2) vertical, entre actores de distintos

¹ El proyecto original planteaba dos preguntas: ¿cómo se relacionan entre sí los actores del SAV? y ¿en qué medida las relaciones actuales entre los actores contribuyen al mejor desempeño del SAV? Este capítulo se centra en la primera pregunta, mientras la que segunda se trata en el capítulo 9.

componentes (Martín, Larivière, Gutiérrez y Reyes, 1999; pp. 23-24). La integración puede implicar también la coordinación de actividades económicas entre todos los componentes (para determinar, por ejemplo, el precio final del producto). La coordinación se diferencia de la integración en que también puede ser horizontal o vertical, porque en la segunda, una misma empresa se sitúa en diferentes componentes o acapara el control de uno, mediante adquisiciones, fusiones, etc. para disminuir o eliminar los costos de transacción (Martín, Larivière, Gutiérrez y Reyes, 1999, pp. 25-26), mientras que la integración vertical puede ser impuesta; en la coordinación, los acuerdos son negociados.

Coordinación e integración han sufrido cambios en los años recientes mostrando que las relaciones dentro del SAV fluctúan según las circunstancias de sus actores (Iglesias, 2002). Fernando Porta (citado en Carbone, 2009) considera que...

“... como la conformación de una cadena y sus modos de relación y gobierno pueden ir cambiando en el tiempo, los ‘lugares’ más dinámicos o más estratégicos dentro de una cadena también pueden ir modificándose. Las ventajas dinámicas pueden ir desplazándose en el tiempo en el interior de una cadena y, de ese modo, favorecer o perjudicar relativamente las diferentes localizaciones de esas actividades o funciones”.

Por eso Gereffi (2001, p. 17) distingue entre las cadenas productivas orientadas al productor y las orientadas al consumidor. Las primeras son industrias de capital y tecnología intensiva, mientras que las segundas son descentralizadas y corresponden a bienes perecederos (alimentos, entre ellos), sobre los que influyen grandes mayoristas y comercializadores. Las

primeras tienen “rentas tecnológicas” y las segundas, “rentas relacionales” (según las relaciones entre empresas), lo cual incluye la adopción de alianzas estratégicas o conglomerados (*clusters*) de empresas.

En general, cooperación e integración buscan desarrollar ventajas competitivas. Estas dependen de la cadena de valor, conjunto de actividades que las empresas llevan a cabo hacia atrás y hacia delante para que su producto satisfaga a los consumidores². La cadena de valor satisface objetivos de mercado a largo plazo, logrando beneficios para los actores que intervienen (Iglesias, 2002) y se conforma mediante una red de alianzas estratégicas entre empresas independientes. Se diferencia de las transacciones comerciales entre compradores y vendedores porque la cadena de valor: 1) comparte información; 2) su prioridad es el valor/calidad; 3) comercia productos diferenciados; 4) su relación de poder proviene de la demanda; 5) las organizaciones son interdependientes; y, 6) se busca optimizar la cadena. Se crea cuando los actores perciben situaciones de crisis o amenazas (Iglesias, 2002, p. 11) y buscan reducir la incertidumbre (Iglesias, 2002, pp. 5-7).

Lo anterior admite una lectura basada en la racionalidad estratégica, pero puede enmarcarse también en el enfoque neoinstitucional (North, 1993). Así como los costos de transacción determinan cuáles alternativas organizan mejor el intercambio entre actores (el mercado, las empresas o los contratos) para disminuir riesgos y reducir costos de información y negociación, este proceso sufre la influencia del “ambiente institucional” (leyes, códigos, etc.), a lo cual se agregan factores como la capacidad y el interés individual de los actores.

² Este concepto lo utilizó Porter (1985) para describir las actividades de una empresa (cadena de valor interna), pero se ha extendido para estudiar el conjunto de acciones (incorporación de tecnología, ampliación de producción, contratos, etc.) que ejecutan en forma combinada distintas empresas hasta que un producto llega al consumidor.

Otro enfoque para interpretar las relaciones entre actores del SAV es el del "actor red" (en inglés ANT, acrónimo de *Actor Network Theory*), que comprende actores individuales, colectivos e institucionales (Arce y Marsden, 1993). En este enfoque, los actores son parte de una red pero a su vez constituyen una red en sí mismos³ y los aspectos sociales y culturales son tan centrales como los económicos⁴ porque los actores toman decisiones de acuerdo con su percepción de las relaciones en la cadena, de los otros actores y de sí mismos⁵. El eje central es la capacidad del actor para relacionarse con otros, más que sus atributos físicos, por lo cual existen "conectores" dentro de las redes-actores que participan en varias redes o controlan mayor cantidad de recursos (Arvanitis, 1996, citado en Cardona, 2000, p. 64).

Así como este enfoque se desarrolló en reacción a los enfoques sistémicos (Arce y Marsden, 1993), Lesley y Reimer (1999) critican también el carácter lineal y mecánico de la cadena productiva para reemplazarla por el concepto de circuito sin principio ni final en el cual circulan productos, conocimientos y discursos. Aunque estos últimos "no tocan el producto,... son relevantes para el funcionamiento del sistema"; entre ellos las instituciones, que "moldean con su intervención el funcionamiento de cada fase y del sistema en su conjunto" (Lesley y Reimer, 1999, p. 27).

2. Los actores del SAV

En el componente agrícola o primario de un sistema alimentario (PRI), la tipología usual divide a los actores en grandes, medianos y pequeños, con

³ Un banco es parte de una red de financiamiento, pero también una red de actores sociales, artefactos, reglamentos, etc.

⁴ Arce y Marsden (1993) consideran que el enfoque sistémico de las actividades que llevan el alimento desde el campo hasta el consumidor deja de lado el aspecto humano de la cadena; al ser incorporado se aprecia que los actores son influidos por el cálculo económico y por factores culturales y políticos.

⁵ En este sentido, ANT se asocia a la corriente cognitiva.

algunos señalamientos relativos a una categoría marginal de productores campesinos; esta última aparece a veces como agricultura familiar (FAO, 2008) o pequeña producción agropecuaria (mano de obra familiar, poco acceso al financiamiento, gran heterogeneidad según regiones y tipos de cultivos).

A partir de entrevistas a productores y observación directa se advierte que la categoría más numerosa corresponde a los pequeños y medianos productores tecnificados. Ellos crecieron en número durante el denominado "milagro agrícola" auspiciado por el Estado (1984-1988): se trataba de una política que buscaba el autoabastecimiento en azúcar, cereales, leche, aceites comestibles y otros alimentos mediante la imposición de contingentes a las importaciones, compras directas de cosechas nacionales, regulación de precios domésticos por encima de los internacionales, tasas de interés preferencial, crédito abundante y subsidiado, insumos y servicios técnicos subsidiados e inversiones en infraestructura rural (Llambí, 1998, pp. 41-42, 48-49)⁶. Los productores beneficiados, en especial en cereales (maíz y sorgo), mantuvieron su producción después de que la política se revirtió en 1990⁷, y adquirieron un perfil caracterizado por altos rendimientos en producción primaria vegetal y empleo de tecnología moderna.

Estos productores suelen estar organizados en asociaciones gremiales (Asoportuguesa, PAI, etc.), que proveen y gestionan financiamiento, asistencia técnica y representatividad en negociaciones con el Estado. Algunas asociaciones poseían programas integrales de producción, administraban líneas de financiamiento con la banca privada, hacían compras colectivas de insumos, organizaban el apoyo técnico al

⁶ Entre 1984 y 1988, el sector agrícola creció a una tasa promedio anual de 6,3%, mientras que el resto de la economía crecía al 4,2% anual (Llambí, 1998: 41)

⁷ Esta política se abandonó en 1989 por los ajustes exigidos por el FMI y el BM para renegociar la deuda externa venezolana (Llambí, 1998: 48-53).

productor y comercializaban de forma concertada las cosechas. La mayor parte de estos programas se ubican todavía en los Llanos Occidentales, Centrales y Orientales y el estado Bolívar. ANCA y Asoportuguesa (Portuguesa) y AMYGA y APRUSO (Guárico) son ejemplos de estas asociaciones, que se habían integrado verticalmente al hacer inversiones en almacenamiento y procesamiento, maquinaria pesada para obras de infraestructura y producción de semillas. Así como estas integraciones eran promovidas por organizaciones de productores, otras lo eran por algunas empresas proveedoras de insumos (Agroisleña, hoy estatizada). También la agroindustria, en los rubros de caña de azúcar y palma aceitera, desarrolló sistemas similares. En cereales, entre el 50 y 70% de la producción era generado por estas organizaciones, donde predominan productores con menos de 50 hectáreas (FAO-CAF, 2006, p. 27). Mientras tanto, los grandes productores son menos en número y están dedicados a la actividad ganadera en sistemas extensivos (Machado Allison y Rivas, 2004).

En el PRI hay también pequeños y medianos productores privados agrupados en cooperativas de primer y segundo grado. Entre las segundas, que agrupan a varias cooperativas, un ejemplo es CECOSOLA (Central Cooperativa de Servicios Sociales Lara, Barquisimeto), especializada en la comercialización de productos hortícolas y frutas frescas de cooperativas agrícolas o agroindustriales (café, pan y pastas, harinas, dulces, salsa de tomate, condimentos, etc.) de Lara, Barinas, Trujillo y Portuguesa (Richer, 2003, p. 5, citado en Dávila, 2003)⁸. No todas, por tanto, se dedican exclusivamente a actividades del PRI, sino que combinan actividades de otros componentes del SAV, como la industria de alimentos (IND) y la distribución y comercialización nacional (DCN).

⁸ Otra cooperativa importante de segundo grado es CRAMCO (Centro Regional de Abastecimiento y Mercadeo Centro Occidente), que organizó desde 1980 a las uniones de productores (pequeños productores de café) de Sanare y Guárico (Edo. Lara), Chabasquén y Biscocuy (Edo. Portuguesa), Batatal (Edo. Trujillo) y Calderas (Edo. Barinas). Los miembros del estado Guárico organizaron luego COPALAR. Ambas organizaciones contaron con asistencia técnica del Centro Gumilla, con sede en Caracas.

Recientemente han aparecido cooperativas de inspiración estatal instaladas en tierras expropiadas por el Estado. Estas cooperativas son privadas pero dependen del Estado para adjudicación de tierras, organización, financiamiento y contratos con las empresas de producción socialista (EPS) y las redes públicas de comercialización de alimentos (MERCAL-PDVAL)⁹. Según el Ministerio de Agricultura y Tierras (MAT), en 2005 se establecieron 786 cooperativas agrarias, otorgándose financiamiento a 122.254 familias en los sectores vegetal, pesquero y otros, por dos billones de bolívares (unos 900 millones de dólares). Estas cooperativas forman parte del proyecto del Estado de implantar un nuevo sistema agroalimentario.

Para el 2006, entre los actores del PRI destacaban las granjas avícolas y porcinas integradas); la labranza mecanizada moderna (cereales y oleaginosas de ciclo corto) (más del 18% del PIB agrícola y con muchos productores y asalariados); las haciendas ganaderas de doble propósito (leche y cría) (15% del PIB y alta generación de empleo permanente); la producción ganadera de cría, levante y ceba (14% del PIB agrícola, con pocos productores y trabajadores; y sistemas como la pequeña producción frutícola y hortícola, la pequeña y mediana producción cafetalera y cacaotera y los complejos agroindustriales azucareros y de la palma aceitera. La producción bovina (carne y leche) venía perdiendo peso frente a la avícola desde la década de 1970, mientras la producción de carne de aves había pasado del 13% de la producción animal en 1968-1972 al 34% en 1998-2003 (FAO-CAF 2006, pp. 14-15).

En 2007, un análisis de los cultivos líderes¹⁰ de la agricultura venezolana entre 1984 y 2005, indicando producción, superficie cosechada y

⁹ Sobre estas redes y los objetivos estratégicos del Estado, véase el Capítulo 9.

¹⁰ Se entienden como cultivos líderes los "que expresan una posición destacada y una tendencia creciente y sostenida del valor de la producción" (Mora y Rojas López, 2007).

rendimientos,¹¹ concluyó que los cultivos que se comparaban mejor en rendimiento con los internacionales ocupaban las menores superficies del espacio agrícola, “mientras que los responsables de las mayores producciones y áreas cosechadas en el país, son los que se comparan menos favorablemente con los rendimientos de sus pares internacionales”. Entre los primeros destacaban hortalizas (zanahoria, cebolla) y raíces y tubérculos (yuca, papa) y entre los que se comparaban menos favorablemente, plantaciones tropicales y cereales. En general, de 1984 a 2005, la producción vegetal casi duplicó su volumen global y la producción animal sólo tuvo crecimiento significativo en avicultura (Mora y Rojas López, 2007).

En cuanto a la industria de alimentos (IDA), la revista *Producto* (“¿Quién se come a quién?”) publicó en 1999 un número especial dedicado a la agroindustria. Allí se señalaba que la capacidad ociosa de las empresas productoras de alimentos, bebidas y tabaco se había elevado 45%, acompañada de una caída de la producción de 3% durante 1998, “un preocupante indicador si se toma en consideración que durante 1997 se mantuvo estable en comparación con 1996”. Esto se atribuía, entre otros factores, a la inseguridad económica, que había provocado también un descenso del 15% en el número de establecimientos productivos, con respecto a 1997. La mayoría de las desaparecidas eran pequeñas y medianas empresas, incapaces de invertir en tecnología, mercadeo y publicidad.

La agroindustria se había concentrado en la década de 1990, mediante dos modalidades: la mayor participación de las inversiones extranjeras

¹¹ Estos cultivos fueron seleccionados por su peso en el valor total de la producción y por sus curvas de tendencia temporales usando estadísticas del Ministerio de Agricultura y Cría, y después, del Ministerio de la Producción y el Comercio y el Ministerio de Agricultura y Tierras (MAT), organizadas en bases de datos de FEDEAGRO y del Centro de Investigaciones Agroalimentarias (CIAAL) de la Universidad de Los Andes (<http://www.fedeagro.org>; <http://www.saber.ula.ve/ciaal>).

directas y el crecimiento de las empresas grandes. Las inversiones extranjeras en el sector de alimentos y bebidas no alcohólicas pasaron de 1.828 millones de dólares (1997) a 4.465 millones en 1998 (un 144% en un año), según el Banco Central de Venezuela (BCV), CAVIDEA y la Superintendencia de Inversiones Extranjeras (SIEX). Además, la revista *Dinero* (125, citada en Producto, 1999) encontró que el 66% de las ventas de la IND se concentraban en tres empresas: Polar, Panamco y Mavesa.

Entre las empresas grandes resaltaban: 1) Alfonso Rivas & Cía, productor de Maizina Americana, cereales, hojuelas de maíz y puré de papas, que creció 11% en facturación durante 1998, además de adquirir los activos de McCormick y Nevazúcar; y 2) Empresas Polar que, entre 1997 y 1998 facturó 2.000 millones de dólares a través de sus 40 compañías, de los cuales 613 millones correspondieron a su División de Alimentos con 18 marcas (aceite de maíz, cerveza, harina precocida, helados EFE, malta, arroz e Industrias Savoy). Además, desde 1993, la apertura del comercio bilateral entre Colombia y Venezuela había creado un ambiente propicio para que las agroindustrias de los dos países acordaran alianzas estratégicas (Alpina y Plumrose, Noel y Frito Lay, Fleishman y Nabisco) y Empresas Polar invirtiera en Colombia (Producto, 1999).

En esos años entraron a Venezuela empresas agroindustriales extranjeras como Cargill, que compró en 1998 Gramovén (subsidiaria de Bunge & Born) en la rama de cereales, compitiendo con la venezolana Empresas Polar. Esta, a su vez, estableció sociedades con empresas multinacionales (Pepsico, Fritolay, Owens Illinois y Casino, entre otras), mientras que Nestlé inauguraba una planta de alimentos para abastecer la demanda venezolana, andina y caribeña (Morales, 2005, p. 80). Esto contribuyó a concentrar e internacionalizar a los actores del IND y propició

enfrentamientos entre Empresas Polar y Nestlé por la compra de Mavesa¹². Según Morales (2002), este dinamismo agroindustrial no produjo una tendencia similar en el PRI, contribuyendo a generar una percepción negativa de la IND, que se acrecentó con la venta en 1997 de *Protinal*, “emblema de la industria venezolana durante 40 años”, a la estadounidense Ag Processing Inc.

Luego del año 2003, la IND experimentó dos fuerzas contradictorias: por un lado, el aumento de los ingresos petroleros incrementó la demanda doméstica de alimentos procesados; por el otro, las importaciones de MERCAL¹³ –que originalmente ofrecieron un 80% de alimentos importados–, provocaron cambios en la estructura del sector. Hasta el 2002, la IND procesaba materia prima nacional e importada y era responsable de 85% de los productos consumidos en Venezuela. Pero, después del 2003, MERCAL ofreció 40% del total de esos productos y 37% de ellos con alimentos importados. Para Morales (2002, p. 124), los principales rasgos de la IND eran entonces: 1) alto grado de concentración (oligopolio como estructura del mercado de productos elaborados básicos, no básicos e insumos)¹⁴; 2) transnacionalización; 3) gran dependencia de las importaciones de alimentos; 4) tendencia a desarticular las cadenas nacionales para convertirse en receptores de excedentes agrícolas de otros países; y 5) relaciones entre esta tendencia y la política económica de Venezuela y de los países exportadores de alimentos.

En la DCN, en América Latina, se observa un “proceso de concentración del mercado de alimentos, con un creciente rol de los supermercados.

¹² Sobre fusiones, adquisiciones y conflictos en la agroindustria venezolana en la década de 1990, véase Gamboa, Meleán y López (2008).

¹³ Sobre MERCAL, véanse los Capítulos 4, 7 y 9 de este libro.

¹⁴ Esta interpretación contradice la tendencia actual a no establecer oligopolios agroalimentarios nacionales, sino a reducir costos aumentando el control corporativo sobre fuentes de materias primas y componentes del abastecimiento global, que permite formar complejos agroindustriales alrededor de empresas como Monsanto, Dow/Elanco, Mycogen, AgrEvo/Plant Genetic Systems y Novartis (Chaivet y González, 1999).

Mientras en la década de 1980 estos controlaban entre 10 y 20% del abastecimiento alimenticio, actualmente controlan más de 60%" (FAO, 2008). Según Morales (2005, p. 76), Venezuela siguió esta tendencia, con lo cual la agroindustria fue desplazada por la gran distribución como eje dinamizador de la cadena agroalimentaria. La estructura del DCN habría cambiado en 1992 cuando Polar se asoció con la holandesa SHV para establecer Makro Comercializadora, C.A., hipermercado que importaba, exportaba, distribuía, compraba, vendía y comercializaba alimentos disminuyendo los intermediarios entre productores y consumidores (Morales, 2005, p. 78).

En general, los actores de la DCN muestran mayor heterogeneidad que los de la IND. Abarcan desde abastos familiares (donde el propietario y su familia aportan trabajo y capital) y cooperativas que comercializan un pequeño número de productos, hasta supermercados e hipermercados independientes o partes de cadenas comerciales nacionales o transnacionales. A lo anterior se agregan dos redes oficiales de distribución de alimentos (MERCAL en 2003 y PDVAL, en 2008) que representan cerca de un tercio del volumen del mercado (Contreras, 2009)¹⁵.

En cuanto al componente comercio exterior (EXT), Venezuela es importador neto de productos agroalimentarios (FAO-CAF 2006, p. 18). Entre 1984 y 1999, la importación de alimentos tuvo un valor promedio anual de US\$ 1.200 millones. Entre 1999 y 2001, el valor de las importaciones aumentó a US\$ 1.762, US\$ 1.627 y US\$ 1.748 millones respectivamente. Posteriormente, entre 2002 y 2003 disminuyó (US\$ 1.350 millones en 2002 y US\$ 1.520 en 2003). Desde el 2004, con el alza del precio del petróleo, las importaciones de alimentos alcanzaron US\$ 2.194 millones, en 2005, US\$

¹⁵ En este componente es probablemente donde es más efectiva la acción estatal en el SAV, a pesar de los problemas que aquejan a ambas redes. Véase Capítulo 9.

2.378, en 2006, US\$ 3.290 y en 2007, US\$ 4.000, con cifras más altas para 2008 (Gutiérrez, 2007 citado por Parker, 2008). Estas cifras fueron afectadas por el aumento de los precios de los alimentos en el mercado mundial, pero también indican que no se ha logrado disminuir la dependencia de las importaciones (Parker, 2008) (ver Capítulos 4 y 6 en este libro).

En cuanto a las exportaciones agroalimentarias, estas siempre han sido pocas e inestables dentro del total y de las no petroleras. En la década de 1990 crecieron hasta ubicarse en 1997-98 en alrededor de 650 millones de dólares (12% de las no petroleras), pero desde ese año se redujeron para llegar a 4% en 2004 (FAO-CAF, 2006). En general, durante la década de 1990, Venezuela redujo su déficit comercial agroalimentario al mejorar sus exportaciones hacia Colombia, pero esta tendencia positiva se revirtió entre 1999-2003 (Gutiérrez, 2002). Se calcula que *“hasta 2003, las importaciones de productos agrícolas en Venezuela fueron más o menos similares a años anteriores, estando por el orden de los 1.500 millones de dólares anuales, mientras que las exportaciones cayeron a 180 millones de dólares”* (Machado Allison; citado en Dávila, 2004). Las importaciones son efectuadas por empresas privadas, asociadas a cámaras binacionales, hipermercados-supermercados, asociaciones de productores y empresas del IND. Desde el 2003, las redes públicas de comercialización de alimentos son un factor clave en el aumento de las importaciones (ver Capítulo 9 en este libro).

El siguiente cuadro (1) resume los actores del SAV por componentes e incluye una apreciación cualitativa de su peso relativo dentro de la economía venezolana y del SAV.

Cuadro 1
Actores por componentes del SAV, actividades e importancia relativa en economía y en SAV

	ACTORES	ACTIVIDADES	IMPORTANCIA EN LA ECONOMÍA VENEZOLANA	IMPORTANCIA EN EL SAV
PRI	<p>Agricultura familiar</p> <p>Pequeños y medianos productores con tecnología alta (más numerosos)</p> <p>Grandes productores</p> <p>Monoproductores (menos numerosos)</p> <p>Cooperativas privadas</p> <p>Cooperativas promovidas por el Estado en tierras expropiadas</p>	<p>Todas las relativas a producción agrícola vegetal, ganadería y producción pesquera.</p>	<p>BAJA (actores heterogéneos, conflicto entre productores privados y Estado e inseguridad en tenencia de la tierra) y</p> <p>ALTA (porque emplea gran número de personas que emplea y por seguridad alimentaria)</p>	<p>BAJA, con excepciones, por competencia de alimentos importados como materia prima de agroindustria y para consumo</p>
IDA	<p>Empresas grandes y muy grandes de capital nacional, transnacional y mixto</p> <p>Pequeñas y medianas empresas</p> <p>Empresas estatales compradas o expropiadas</p> <p>Microempresas privadas y auspiciadas por el Estado</p>	<p>Procesamiento industrial con materia prima nacional, con materia prima importada o con ambas</p> <p>Embalaje y acondicionamiento de materia prima nacional o importada</p> <p>Algunas con actividades de PRI e IDA y otras, de IDA y DCN o ambas</p>	<p>ALTA</p> <p>Pocas empresas grandes y muy grandes de capital nacional, transnacional y mixto, con altas inversiones en tecnología, concentración del capital y alta generación de empleo</p> <p>BAJA (poco impacto de EPS)</p>	<p>ALTA</p> <p>Mayor concentración de capital, maquinaria y tecnología. Vínculos con capital extranjero y productores nacionales de todos los tipos</p> <p>BAJA (por riesgo de expropiaciones)</p>

DCN	<p>Pocos hipermercados (muy grandes)</p> <p>Supermercados (grandes) independientes y de cadenas</p> <p>Medianos y pequeños comerciantes y distribuidores</p> <p>Programas estatales: MERCAL-PDVAL-COMERSO</p>	<p>Ventas directas al mayor y al detal</p> <p>Compras a PRI e IND</p> <p>Importación de alimentos</p> <p>Ferias de consumo</p> <p>Compras a productores PRI y EPS con financiamiento estatal pero más importaciones</p>	<p>ALTA</p> <p>Pocas empresas nacionales, transnacionales o mixtas</p> <p>Alta concentración de capital y de generación de empleo, inversiones en tecnología.</p> <p>ALTA (para sectores de pocos recursos)</p>	<p>ALTA</p> <p>Actividad esencial para consumo urbano, independencia económica y tecnológica; puede condicionar a los componentes IND y PRI</p> <p>ALTA (para consumo de población de pocos recursos)</p> <p>ALTA. Crece importancia de súper e hipermercados en la distribución y comercialización de alimentos al detal.</p>
EXT	<p>Exportadores privados y cámaras de comercio binacionales</p> <p>Importadores privados y Empresas estatales (PDVSA, CASA)</p>	<p>Compras y ventas de productos agroalimentarios y de insumos en el exterior</p>	<p>BAJA, por el lado de exportaciones y ALTA, por importaciones</p> <p>Competencia estatal fuerte</p>	<p>BAJA, por el lado de exportaciones y ALTA, por importaciones privadas y del Estado (incluye insumos, tecnología, etc.)</p>

Fuente: elaboración propia

3. Formas de coordinación de los actores del SAV

La primera parte de esta sección analiza las relaciones entre actores de PRI e IND, mientras que en la segunda se incorpora el resto de los

componentes. El análisis abarca las adaptaciones e innovaciones producidas en esas relaciones durante las dos últimas décadas.

3.1 Relaciones entre actores del PRI e IDA

A partir de las entrevistas realizadas a los actores y de estudios de caso en la literatura, se identificaron los siguientes tipos de coordinación:

- 1) Integración vertical en rubros como carnes procesadas (embutidos) (Plumrose y Hermo), en los que una empresa abarca prácticamente todas las etapas de operaciones (desde granjas hasta redes de distribución/comercialización; y, en algunos casos, producción de cereales, fábricas de alimentos balanceados y laboratorios para medicinas); otros rubros integrados con estas características son pollos y huevos y carnes de cerdo. Esto corresponde en general al segmento de las empresas muy grandes (Caso 1).
- 2) Coordinación vertical orientada desde la IDA, con dos modalidades:
 - a) general (para todos los productores de los rubros involucrados) como la de Polar para los productores de maíz y arroz a los que ofrecía asistencia técnica. Hay programas similares de Cargill para productores de soya y de Mavesa para productores de palma aceitera; y b) específica (para los productores que abastecen a una empresa) tales como la de tomate Heinz para los productores que le "arriman" tomates; Nestlé para sus proveedores de leche (asistencia para mejoramiento genético, almacenamiento, cadena de frío, etc.) con CONFAGÁN y productores independientes.
- 3) Coordinación vertical temporal (contratos), y con esta modalidad, en la caña de azúcar, la agroindustria logró desarrollar desde una fundación para ofrecer asistencia técnica a los productores hasta un sistema de ecuaciones para fijar precios anuales del azúcar. Otro

ejemplo es Productos Alimenticios Kelly's, que ha establecido un sistema de contratos con productores de hortalizas (Caso 2).

- 4) Coordinación horizontal de productores individuales asociados. Destacan las Asociaciones de Productores de Café (PACCA), con silos y empresas para acondicionar el café antes de venderlo a la industria; y Asoportuguesa, que creó su propia marca para comercializar arroz y harina precocida de maíz y una fundación para investigación y desarrollo (Fundarroz) (Caso 3);
- 5) Coordinación horizontal de pequeños y microproductores en cooperativas y redes de cooperativas. Todo es propiedad de la cooperativa (que puede ser auspiciada por el Estado, la Iglesia Católica, una ONG, etc.) o solo son cooperativas, en algunas funciones (compras de medicinas, montas, adquisición de camión para trasladar animales al mercado, etc.). Reciben beneficios como créditos preferenciales y exención impositiva, o tienen financiamiento propio (CECOSESOLA) (Caso 4).

Cuadro 2
Principales tipos de relación entre actores
de los componentes PRI e IDA del SAV

Integración vertical	Coordinación vertical	Coordinación vertical temporal (contratos)	Coordinación horizontal mediante asociaciones	Coordinación horizontal institucional	Formas mixtas
Empresas muy grandes, orientada desde IDA (carnes procesadas y embutidos, cereales) (Caso Cargill)	Empresas grandes, orientada desde IDA -- General (Polar) y Específica (Heinz)	Empresas grandes y medianas orientadas desde IDA (azúcar y hortalizas) (Caso Kelly's)	Empresas pequeñas, medianas y grandes, orientada desde PRI (café, arroz, carne de cerdo) (Caso PACCA)	Pequeños y micro productores (conuqueros) en cooperativas, orientada por el Estado, ONGs, para PRI (Caso Cecosesola)	Empresas integradas PRI e IDA con coordinación horizontal Granjas con empresas conjuntas (Caso Cadena avícola)

Fuente: elaboración propia

- 6) Formas mixtas, como empresas de la cadena avícola que integran actividades de PRI e IDA y se asocian horizontalmente para llevar a cabo actividades que no pueden asumir en forma individual (producir alimentos balanceados para cerdos, empresas transformadoras o de distribución). Son productores medianos y grandes (Caso 5).

A continuación se presentan ejemplos de los principales tipos de relación entre actores de PRI e IDA, aplicándoles un modelo de racionalidad estratégica por objetivos¹⁶, en el cual cada forma de relación se ordena según objetivos generales y específicos y los participantes necesarios para alcanzarlos. Esto permite identificar actores dependientes y conectores (actores con múltiples conexiones, que impulsan a los demás y pueden actuar en otras redes)¹⁷. Los dependientes son los que no pueden alcanzar sus objetivos sin la red.

Caso 1

Integración vertical-CARGILL

La estadounidense Cargill ingresó a Venezuela en 1986 cuando se asoció con Agroindustrial MiMesa, empresa fabricante de harina y pastas en Maracaibo. Se expandió mediante adquisiciones dentro del mismo sector (en 1990 adquirió MiMesa y la fusionó con Pillsbury de Venezuela, comprada el año anterior) y hacia el procesamiento de oleaginosas y cereales, comercio de cereales y oleaginosas, alimentos balanceados y otros rubros agroalimentarios. Entre sus adquisiciones desde 1986 destacan las siguientes:

- Molinarca (planta productora de harina)
- Purina (nutrición animal)
- Gramovén (Molino harinero y planta de pasta)
- Halaca and Favepro (molinos harineros reconvertidos para producir alimentos para mascotas)

¹⁶ Este modelo analiza solo los aspectos económicos de las relaciones entre actores. Sería deseable agregar al modelo de racionalidad estratégica elementos como la gravitación, que registra número y frecuencia de contactos entre actores y grado de proximidad geográfica, pero esto se dificulta por la ausencia de información, en especial cuando las cadenas tienen mayor número de miembros y de operaciones.

¹⁷ Un ejemplo son los centros de distribución de Cargill que, a la vez, que harina, pastas y galletas, comercializan aceite, margarina, etc.

- Produsal (producción de sal) en asociación con Pequivén (Petroquímica de Venezuela); Cargill tenía el 70%
- Arroz Santa Ana
- Mavesa (mayor compañía productora de aceite comestible, margarina y mayonesa)

Para 2009 tenía 2.000 empleados en 22 localidades de Venezuela: 1) 2 oficinas en Caracas; 2) 13 plantas transformadoras en Barquisimeto, Cabimas, Catia, Catia La Mar, La Encrucijada, Los Olivitos, 3 en el área de Maracaibo, Maracay, Píritu 2 en el área de Valencia; y 3) 7 oficinas comerciales en Barquisimeto, Caracas, Maracaibo, 2 en el área de Puerto La Cruz, San Cristóbal y Turmero, a través de las cuales distribuía productos propios e importados. Sus productos abarcaban

- Aceite comestible (Vatel, El Rey, Deleite)
- Pasta (Ronco, MiMesa, Milani, Fiorentina)
- Harina (Blancaflor, MiMesa, Gold Medal)
- Harina industrial (Rey del Norte, Flor de Guayana)
- Arroz (Santa Ana Parboiled)
- Galletas (Xplosion, Wafermix)
- Jugo de frutas (Tropimax)
- Comida para mascotas (Dogui, Gati, Robustin)
- Nutrición animal (productos Purina para cerdos, ganadería de leche y ganadería de carne, pollos, equinos, pavos y camarones).

En 2009, el Gobierno intervino plantas arroceras de la empresa acusando a Arroz Santa Ana de vender 79% de su arroz blanco por encima del precio regulado mediante el recurso de convertirlo en arroz parboiled o de sacarlo de Venezuela hacia otros destinos.

Fuente: <http://www.cargill.com.ve>; Obuchi, Abadi y Lira, 2011

Cuadro 3
CARGILL (integración vertical de IDA, PRI y DCN, cadena cerealera) por objetivos y actores

OBJETIVOS	ACTORES PARTICIPANTES	DEPENDENCIA O CONEXIÓN
GENERAL: volver más competitiva a la cadena cerealera	Cargill de Venezuela	
ESPECÍFICOS Reducir costos de transacción	<ul style="list-style-type: none"> • Pasta (Ronco, MiMesa, Milani, Fiorentina) • Galletas (Xplosion, Wafermix) • Alimentos Mascotas- Purina (Dogui, Gatis y otros) 	Conector

Asegurar suministros de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Molinarca (producción de harina) y Gramoven (harina y pasta) • Halaca y Favepro (molinos para alimentos de mascotas) 	Dependientes
Mejor manejo del producto en menos tiempo	Centro de distribución en Coro, Portuguesa y Vargas, etc.	Conector
Aprovisionamiento de buena materia prima	Productores independientes e importación	Dependientes

Fuente: elaboración propia

Los actores en la cadena del cereal de Cargill de Venezuela se conectan a partir de la agroindustria, dentro de la cual el segmento con mayor valor agregado actúa como conector de las plantas productoras de harina, aceite, etc., que son sus dependientes, al igual que los productores de materia prima lo son de ellas¹⁸.

Caso 2

Coordinación vertical temporal (contratos) orientada desde IDA-Productos Alimenticios Kelly's

Kelly's sustenta sus actividades en el mecanismo de agricultura por contratos, que le garantiza el suministro de vegetales (lechuga bebé, lechuga romana, repollo blanco, repollo morado, radiquio, escarola, entre otros), los cuales son procesados para agregarles valor mediante actividades de limpieza, clasificación, preparación, empaque y transporte refrigerado, hasta un producto final comercializado en mercados especializados. La empresa inició operaciones en 1984 con el producto denominado Repollo agrio en frasco. En 1986, se ubicó en un nicho de mercado importante al suministrar limpieza y cortado de los vegetales requeridos por la cadena McDonalds.

Productos Alimenticios Kelly's busca reducir la intermediación en el suministro de hortalizas con la compra directa a productores primarios, para lo cual ha instalado una plataforma agroindustrial en Bailadores, estado Mérida, donde se realizan actividades de compra de materia prima, acopio, procesamiento y distribución. La empresa negocia con los productores contratos en los que garantiza la compra del producto a un precio determinado y los productores se comprometen cumplir con los patrones de calidad exigidos. "En consecuencia, este mecanismo contractual se caracteriza... por: a) la compra directa al productor, b) en los contratos se establece una cláusula referida al servicio de asistencia técnica, supervisión del proceso productivo y planificación de cosecha".

¹⁸ En 2009, Cargill compró 50% de la producción nacional de semillas de girasol para la producción de aceite comestible a través de asociaciones de productores (ANCA, PAI, Asoportuguesa, etc.) ("Cargill adquiere..." 2009), entre ellas, al menos dos eran auspiciadas por el Estado.

Según información de su Gerencia de Planificación Agrícola, División Bailadores, la empresa genera 112 empleos directos y 200 indirectos; tiene contratos agrícolas con 40 productores (un 80% de ellos localizados en Pueblo Hondo (Táchira) y Guaraque (Mérida) y un 20% en Bailadores (Mérida), además de contar con 10 productores en la modalidad de invernaderos (para la siembra de plántulas y de materia prima). Entre 2003 y 2008 la producción sujeta a contratos agrícolas tuvo una tendencia creciente (con una tasa de crecimiento interanual del 23% hasta el 2008).

La empresa orienta acciones para el desarrollo de una agricultura orgánica, para lo cual, sus técnicos agrícolas supervisan, asesoran y prestan asistencia técnica a los productores, y ha contratado una empresa de servicios para atender problemas de plagas y enfermedades. Aproximadamente un 60% de la producción se vende a Pollos Arturo's y entre un 25% y 30% a McDonalds¹⁹. Esta última cadena audita cada tres meses las distintas fases del proceso productivo.

Fuente: tomado de García Lobo (2012)

Cuadro 4
Productos alimenticios Kelly's (coordinación vertical mediante contratos, cadena de hortalizas) por objetivos y actores

OBJETIVOS	ACTORES PARTICIPANTES	DEPENDIENTES O CONEXIÓN
GENERAL: reducir la intermediación en el suministro de hortalizas	Industrias Kelly's	
ESPECÍFICOS Comprar directamente a productores con precios garantizados	Productores primarios	Dependientes

¹⁹ Además de estas cadenas de comida rápida, sus principales clientes son las cadenas de supermercados.

Ofrecer asistencia técnica a cambio de supervisión	Industrias Kelly's	Conector
Acopiar	Industrias Kelly's	Conector
Procesar	Industrias Kelly's	Conector
Distribuir	Industrias Kelly's	Conector

Fuente: elaboración propia

La empresas asume múltiples roles como conector en relación con los productores hortícolas que están concentrados geográficamente y se relacionan entre sí, en especial a través de Productos Alimenticios Kelly's.

Caso 3

Coordinación horizontal (asociaciones) orientada desde el PRI-PACCA Sanare

Las PACCAs surgieron en la década de 1970 con productores cafetaleros de cada localidad, en respuesta a la acción estatal que promovía su organización para incorporarlos a la cadena establecida entre FONCAFÉ (Fondo Nacional del Café) y los niveles locales. Las PACCAs concentraban la producción para canalizarla hacia puertos y torrefactoras a partir de órdenes de FONCAFÉ, único ente con capacidad legal para comprar y vender café hasta 1992. A cambio, los productores tenían acceso a créditos y asistencia técnica suministrados por el Gobierno.

La PACCA Sanare nació en 1972, con productores cafetaleros de los estados Lara, Trujillo y Portuguesa. La mayoría de sus asociados son pequeños productores (60 a 70% con fincas de entre 1 y 3 hectáreas; el resto, entre 4 y 5 hectáreas).

En 1990-1991 solicitó su participación directa en la comercialización y exportación de café, pues recursos de la banca privada le permitieron pagar sus deudas con Estado y productores. Entre 1993 y 1996 hubo un rechazo de los productores a las PACCAs como reacción a su control bajo el sistema monopólico de FONCAFÉ. Recién cuando el café sufrió por la retracción en las compras de la industria nacional y la caída de los precios internacionales, los productores se acercaron a la PACCA buscando que la organización facilitara su negociación con el Estado –que seguía fijando el precio del café en el mercado doméstico y otorgando incentivos a la exportación– y con la industria nacional.

Esta PACCA organizó las protestas en Caracas (septiembre de 1998) de los productores contra la inestabilidad de los precios nacionales y las restricciones a las compras impuestas por la industria. Como resultado, el Gobierno fijó el precio de referencia del café con base en el de la Bolsa de Nueva York y subió el incentivo a la exportación de 10 a 15%. Esto no solucionó los problemas en forma inmediata, porque el precio del café siguió deprimido hasta 1999, cuando entraron al mercado internacional 200 millones menos de sacos de café colombiano por exceso de lluvias y un terremoto en la zona cafetalera.

La PACCA Sanare se vio favorecida por su ingreso a otros componentes de la cadena, como industrialización, exportación y nichos especializados como el del café orgánico. Ofreció créditos a sus asociados tanto bajo FONCAFÉ como, luego de la desaparición del Fondo, mediante un convenio con el Banco del Caribe. Destaca su incursión en el mercado internacional (desde 1992) y su ingreso a la industria torrefactora cuando en el mercado nacional el precio de compra de la materia prima era menos de 2,000 bolívares el kg. y el precio de 1 kg de café procesado al consumidor, de Bs. 4.290. La PACCA Sanare estableció entonces una pequeña empresa en el Valle del Tocuyo. En 2008, la oferta crediticia de las asociaciones de productores cafetaleros de Lara (incluyendo a PACCA Sanare)– representaba 10,50% (Bs. 1.389.000.000,00) del total.

Fuente: Giacalone (1999); Alejua y Delgado (2008)

Cuadro 5
PACCA-Sanare (coordinación horizontal y vertical, cadena del café) por objetivos y actores

OBJETIVOS	ACTORES PARTICIPANTES	DEPENDENCIA O CONEXIÓN
GENERAL: lograr mayor ingreso para productores mediante procesamiento, comercialización y exportación	PACCA Sanare	
ESPECÍFICOS Agregar valor mediante nueva industria torrefactora	Empresa torrefactora en El Tocuyo	Conector secundario
Comercializar y negociar precios en conjunto	PACCA Sanare	Conector primario
Exportar	PACCA Sanare	Conector primario
Otorgar créditos a productores	PACCA Sanare-Banco del Caribe	Conector primario
Aprovisionamiento de materia prima	Pequeños productores de Lara, Trujillo y Portuguesa	Dependientes

Fuente: elaboración propia

La cadena se organiza en forma horizontal y vertical a partir de productores primarios, para los cuales la PACCA Sanare es su conector primario para relacionarse con IND, DCN y EXT²⁰. La empresa torrefactora del Tocuyo actúa como un conector secundario con el IND.

Caso 4

Coordinación horizontal (instituciones) orientada desde PRI-CECOSESOLA

Se creó para organizar un servicio funerario para diez cooperativas en la ciudad de Barquisimeto, estado Lara y en la década de 1960 estableció un servicio de transporte cooperativo que fracasó. A fin de ayudar a subsidiar las pérdidas económicas de este servicio y evitar el desempleo de su personal, se crearon en 1983 las Ferias de Consumo Familiar (FCF), usando los autobuses paralizados por la quiebra.

Las FCF comercializaban al detal de hortalizas y frutas frescas de una cooperativa de productores agrícolas fundada en 1976, La Alianza. Esta había sido impulsada por dos religiosos italianos entre campesinos sin tierra. La tierra, maquinaria e inmuebles eran de propiedad común y el trabajo se hacía colectivamente. Luego, se decidió comercializar también la producción de otras asociaciones de productores los fines de semana.

En 1990 participaban ocho organizaciones con 100 productores y en 2003, 18 con 427 productores. Para entonces, las FCF suministraban cerca del 60% del total de productos hortofrutícolas vendidos y el mercado mayorista de Barquisimeto proveía el 40% restante. Entre 1984 y 2002, el volumen comercializado pasó de 3 a 450 toneladas y el valor anual de las ventas de frutas y hortalizas alcanzó 8,3 millones de dólares. En 2003, CECOSOLA poseía tres locales, donde funcionan las ferias mayores, que alquilaban algunos sitios a pequeños comerciantes (carnicerías, charcuterías, etc.) para diversificar la oferta de productos en las ferias.

Participan cooperativas, unas 38 asociaciones comunitarias de consumidores, 19 organizaciones de productores agrícolas (13 cooperativas y 6 asociaciones) del estado Lara y de Trujillo, Barinas y Portuguesa y 8 pequeñas empresas de transformación. En 1995 se creó un fondo de financiamiento para los grupos que participan en las ferias, el cual se basa en aportes tales como un descuento del 1% del valor de las ventas de los grupos de productores y un recargo del 0,25% de las compras por las organizaciones de consumidores. También CECOSOLA ofrece formación y asistencia técnica a sus miembros, con recursos principalmente de carácter internacional. Por ejemplo, en 1991, el proyecto INTERCOOP tuvo como objetivo mejorar las prácticas agronómicas para alcanzar mejores rendimientos y disminuir el uso de agroquímicos tóxicos.

Actualmente, las ferias venden –cada semana– más de 400 toneladas de alimentos hortofrutícolas y pecuarios de producción artesanal a precios por debajo de los del mercado. Esta “miscelánea de cooperativas” se autofinancia e invierte los excedentes en servicios comunitarios (centros de salud, etc.). Algunos de sus miembros reciben ayudas del Estado.

Fuentes: Dávila, 2003; González Guerrero, 2011²¹

²¹ Para más detalles sobre CECOSOLA, véanse Luis Gómez Calcaño (2000); Richer y Alzuru (2004).

Cuadro 6
CECOSESOLA (coordinación horizontal y vertical de redes de cooperativas) por objetivos y actores

OBJETIVOS	ACTORES PARTICIPANTES	DEPENDENCIA O CONEXIÓN
GENERAL: promover servicios y trabajo a sus miembros	CECOSESOLA	
ESPECÍFICOS Producir y comercializar hortalizas y frutas frescas	Ferias de consumo familiar (FCF) para cooperativas	Conector secundario con sus dependientes
Financiar a participantes en las FCF	CECOSESOLA	Conector primario
Ofrecer asistencia técnica para mejorar rendimiento	CECOSESOLA (en alianza con agencias internacionales)	Conector primario

Fuente: elaboración propia

Su primera actividad como red de cooperativas fue la comercialización (DCN), pero se incluye en esta sección porque nació de la organización de productores primarios de hortalizas y frutas frescas, coordinados horizontalmente en cooperativas y luego en forma vertical, agregando actividades de financiamiento y asistencia técnica. Las cooperativas del PRI son dependientes de CECOSOLA porque en forma individual no podrían llevar a cabo esas funciones sin una considerable inversión en capital y gerencia.

Caso 5

Forma mixta-coordinación horizontal entre complejos agroindustriales integrados-cadena avícola (carne de pollo)

En Venezuela, la coordinación vertical de la carne de pollo se dio de forma acelerada. Los complejos agroindustriales, que se organizaron para cumplir objetivos como "asegurar el abastecimiento continuo de materia prima y productos intermedios, eliminar o disminuir la intervención de intermediarios, estandarizar el proceso de producción y los productos y controlar los mercados", se establecieron en torno a las empresas de alimentos balanceados para animales. Estas contaban con una infraestructura importante, ya que controlaban recursos tales como "patentes de las razas de aves, algunas granjas reproductoras, plantas de incubación, plantas de elaboración de alimentos balanceados, mataderos avícolas y algunas granjas de pollos de engorde". Los granjeros independientes se asociaron con un sistema de contratos, que suministró capital y seguridad en la venta de su producción. De esta forma, los granjeros se

convierten “en un eslabón intermedio, entre la empresa de alimentos balanceados y el matadero, estando ambas controladas por la misma unidad gerencial”.

Según Hernández (1999, citado en Castillo y Morales, 2001, p. 35), las relaciones entre los actores de la cadena avícola asumen tres formas –“las granjas integradas, que forman parte de los complejos agroindustriales, las granjas asociadas mediante contratos con las empresas de alimentos balanceados y... las granjas relativamente independientes, que funcionan con contratos con mataderos...”– y el 70% de los casos corresponde a formas de coordinación vertical mediante contratos.

Esta modalidad es específica de la cadena avícola dadas sus principales características: proceso de producción corto (49 días para un pollo), magnitud de los activos específicos necesarios para producirlo, elevada frecuencia de transacciones y riesgos involucrados en su producción y comercialización. Los contratos, por tanto, disminuyen los costos de transacción y los elevados requisitos de capital de cada uno de los actores involucrados.

Fuente: resumido de Castillo y Morales, 2001

Cuadro 7
Complejo avícola (coordinación de complejos integrados de la cadena de la carne de pollo) por objetivos y actores

OBJETIVOS	ACTORES PARTICIPANTES	DEPENDENCIA O CONEXIÓN
GENERAL: controlar mercados	Industria de alimentos balanceados para pollos	
ESPECÍFICOS		
Asegurar abastecimiento de insumos	Industria de alimentos balanceados	Conector primario
Eliminar intermediarios	Granjas asociadas con contratos	Dependientes
Estandarizar procesos de producción y productos	Industria y granjas asociadas con contratos	Dependientes
Abastecer demanda del mercado	Mataderos independientes y granjas independientes	Conectores secundarios dependientes

Fuente: elaboración propia

La industria de alimentos balanceados para animales es el conector básico de cerca del 70% del mercado avícola, agrupando a granjas integradas de la industria y a granjas asociadas mediante contratos. Los conectores secundarios son los mataderos independientes, a los cuales venden las granjas que no participan de contratos. Estos conectores, aunque no dependen de la industria de alimentos balanceados pero

procesan menos de la mitad de la producción avícola nacional, deben ajustarse a las condiciones de calidad fijadas para el resto de la cadena.

En general, estos casos muestran algunos rasgos del comportamiento de los actores:

- 1) Cuando la cadena incluye más etapas desde el PRI hasta el consumo final, hay mayor tendencia a que las empresas asuman el control de distintas fases del proceso productivo en lugar de coordinarse verticalmente con otros actores. Salvo en el caso de las cooperativas auspiciadas por el Estado y de algunas asociaciones, las experiencias de coordinación horizontal y vertical parecen funcionar mejor con pocos socios.
- 2) Hay experiencias de coordinación en casi todos los rubros agroalimentarios, pero los entrevistados señalan que el sector donde hay menos es el de los grandes productores de ganadería extensiva y el de los "conuqueros" no movilizados por el Estado. Entre los primeros, sin embargo, cumplen un rol coordinador las asociaciones de productores como FEDENAGA y FEDEGAN, que gestionan precios y transferencia de tecnología, entre otras actividades.
- 3) Predominan las modalidades verticales de coordinación sobre las horizontales (exceptuando las cooperativas auspiciadas por el Estado y algunas asociaciones de productores medianos y pequeños)²².
- 4) La cooperación horizontal requiere de un nivel de confianza que necesita tiempo para desarrollarse y suele iniciarse con actividades

²² Esto coincide con lo señalado por Stumpo (2004, pp. 15-17), para quien es más común que las empresas cooperen con sus proveedores y clientes que con sus competidores (otras empresas del mismo componente, para obtener acceso seguro a materiales, capital, tecnología, canales de distribución, etc).

de transformación y comercialización o de investigación y desarrollo, que en forma individual los actores no podrían llevar a cabo. Así se disminuye el costo de esas actividades. La excepción la constituyen las cooperativas impulsadas por el Estado, donde el financiamiento actúa como incentivo.

- 5) Cuando la cooperación horizontal es promovida por asociaciones de productores (Asoportuguesa, etc.), sus incentivos son el acceso a financiamiento y la realización de actividades de la IDA, DCN y EXT.

Con respecto al origen de estas experiencias de coordinación e integración entre PRI e IDA, los entrevistados señalan que se generalizaron desde principios de la década de 1990, aunque existieron experiencias previas de Nestlé, Indulac y Protinal (Lobo de Delgado *et al.*, 1987) y de asociaciones de productores y agroindustria. Las razones que explican su expansión en la década de 1990 pueden agruparse en dos posiciones:

- 1) Se asocian con esfuerzos del sector público y de la industria para mejorar las prácticas culturales del PRI, lo cual mejoró las relaciones entre PRI e IDA. Las inició el sector público (Gobierno y universidades) para aumentar el rendimiento de la producción agrícola, pero también se incorporaron empresas privadas buscando mejorar la calidad del producto y adaptarse a las demandas de los consumidores. Los productores tenían el incentivo de obtener asistencia técnica y garantía de compra del producto. Coincidió con la entrada al PRI de una generación de relevo preparada (técnicos o peritos agrícolas) y más abierta a la innovación.
- 2) Otros la asocian con la crisis posterior a 1989, cuando muchas empresas quebraron y otras debieron adaptarse para no seguir

perdiendo dinero, luego de que el Gobierno introdujera un paquete de reformas estructurales que incluyó la apertura comercial para productos agroalimentarios de países más competitivos o que subsidian esa producción (ejemplo, carne de cerdo importada de EEUU). Los productores adoptaron nuevas formas de cooperación e integración para: 1) incorporar valor agregado a sus productos, y 2) bajar sus costos.

Las dos interpretaciones encuentran sustento en las experiencias analizadas. En las PACCAs se observa la importancia del vínculo previo con la burocracia estatal y las universidades en la asistencia técnica, mientras en la década de 1990 se advierte en PACCA Sanare la presencia de una gerencia técnica, más joven y mejor preparada (Giacalone, 1999). Entre los productores grandes y medianos del PRI, acostumbrados a un mercado nacional protegido por aranceles altos y subsidios, el impacto negativo de la liberalización comercial forzó mayores adaptaciones sin medidas gubernamentales que las ampararan hasta la llegada al Ministerio de Agricultura y Cría de un representante de FEDEAGRO en 1993. La concertación de precios entre Estado y productores generó entonces la oposición de la IDA, que prefería importar materia prima con aranceles bajos (Morales, 2009, pp. 133-135).

3.2. Formas de coordinación de DCN y EXT

En DCN y EXT resalta la existencia de dos estructuras, una en manos del sector privado y la otra en las del Estado²³. Los actores del DCN muestran una heterogeneidad alta porque incluyen abastos familiares (donde la familia lleva a cabo todas las labores y aporta el capital), cooperativas que producen lo que venden, supermercados independientes o de

²³ La estructura estatal se analiza en el Capítulo 9.

cadenas nacionales o transnacionales e hipermercados, junto a MERCAL, PDVAL y COMERSO. Según Gutiérrez (2004), hasta el año 2003 existía un sistema descentralizado de comercialización con múltiples canales que relacionaban la producción y el procesamiento con el consumo. Los consumidores compraban alimentos a productores agrícolas (en mercados populares y cooperativas), agroindustrias, transportistas y acopiadores, hipermercados, supermercados, abastos y bodegas y los intermediarios conectaban a productores agrícolas con acopiadores y distribuidores mayoristas. La conexión con la agroindustria era directa o mediante transportistas, acopiadores, etc. En este contexto, los actores del DCN ejecutaban un gran número de funciones (acopio, clasificación, empaque y procesamiento) (integración vertical) y establecían contratos de suministro en busca de “asegurarse un abastecimiento confiable en condiciones adecuadas a las exigencias de sus clientes” (coordinación vertical entre componentes).

Los hipermercados produjeron una importante transformación desde que se inauguró el primer local de Makro Automercados Mayoristas S.A. (propiedad de Empresas Polar y Steenkolen Handels Vereeniging de los Países Bajos), según el modelo de hipermercados europeos. Entre sus funciones se encuentran importar, exportar, consignar, distribuir, comprar, vender y comercializar productos, incluyendo alimentos (Morales, 2007, p. 53). Poco después, en 1995, Cativén (Grupo Éxito-Cadenalco de Colombia y Empresas Polar) adquirió los supermercados CADA. En el 2000, el grupo francés Casino entró al consorcio y compró los locales de Construcentro (Grupo Corimón), para instalar los hipermercados Éxito (Morales, 2009, p. 136).

Los supermercados, hipermercados y automercados incluían para 2003-2006 una vasta gama²⁴: 1) Cadena de Tiendas Venezolanas S.A (Cativén), consorcio de CASINO de Francia, Éxito-Cadenalco de Colombia y Empresas Polar de Venezuela, que había absorbido las tienda Supermaxy's, CADA y Maxy's para integrarlas en CADA; 2) Central Madeirense, con 44 tiendas a nivel nacional; y, 3) Unicasa, con 28 puntos de ventas. Pero, al igual que Makro, estas cadenas no atendían las necesidades de la población de pocos recursos ni tampoco abarcaban todo el territorio venezolano. Éxito, Unicasa y Central Madeirense están ubicados en Gran Caracas, Centro, Oriente, Barquisimeto y Portuguesa.

Según Morales (2005, p. 78), los hipermercados hicieron que la capacidad de definir las relaciones del SAV pasara de la agroindustria a los grandes distribuidores-comercializadores del DCN, que importan, exportan, distribuyen, compran, venden y comercializan alimentos, disminuyendo el número de intermediarios entre productores y consumidores. No todos comparten su opinión, ya que...

“... a pesar de que durante los últimos años los espacios grandes se han consolidado... a lo largo y ancho del país, especialmente en centros urbanos como Caracas, Valencia, Maracaibo y Barquisimeto, en muchas ciudades todavía permanecen intactos los comercios familiares que, por lo general, son los de mayor tradición... en Venezuela... siguen predominando... modelos con pequeños formatos, que en su gran mayoría son los que tienen los más altos

²⁴ Otras empresas importantes en volumen y participación de mercado en el DCN urbano son: 1) El Patio y Plaza's, conformados por supermercados Victoria y Tía; 2) Cambio de Siglo; 3) Viveres de Cándido; 4) El Nuevo Mercado de Petare, C.A; 5) Euromercado, C.A; 6) Hipermercado Lhau, C.A; 7) Merkapark, C.A; 8) Plan Suárez; 9) Rattan de Margarita (en 2004 Rattan); 10) Hipermercado Santo Tomás; 11) Hiperjumbo e 12) Hipermercado Garzón (Morales, 2007).

índices de rotación de mercancía..." ("Dos gigantes...", 2006)²⁵.

Persisten además ejemplos de coordinación vertical orientados desde el IDA, lo que sugiere que la posición de los hipermercados no ha sido hegemónica en Venezuela, ya que siempre coexistió con otras formas de distribución y comercialización mayorista y minorista al nivel nacional. La situación antes de la intervención del Estado en 2003 podría caracterizarse como de competencia entre hipermercados y agroindustria, en un contexto en el cual el DCN había incrementado su importancia relativa, pasando de captar 32% del gasto alimentario en 1984 a atraer el 43% de ese gasto en 1999 (Castillo, 2010, p. 106).

Un ejemplo de distribución y comercialización anterior a la presencia de los hipermercados y que subsiste son los mercados mayoristas, ubicados en Barquisimeto, Coche, Maracaibo y Valencia. El Mercado Mayor de Coche, construido en 1951, surte a los establecimientos comerciales de Caracas (mayoristas y minoristas, hoteles y restaurantes), además de los consumidores directos, en una extensión de 16 hectáreas, con áreas de venta, acopio y mantenimiento, bajo la administración de la empresa Inmerca (Integral de Mercados y Almacenes de Caracas, C.A.) ("Abastecimiento total...", 2003). Se calcula que el 70% de los alimentos producidos en Venezuela pasan por él. En octubre del 2009 el municipio Libertador se adjudicó la administración directa de los mercados de Caracas (privatizada desde 1997) para brindar apoyo a MERCAL y PDVAL (ABN, 2009a). Previamente, en abril del 2009, el Gobierno había reforzado el control del Sistema Integral de Comercio Agroalimentario (SICA) en el Mercado de Coche. Este sistema regula el margen de ganancia de la

²⁵ Morales (2007) reconoce sin embargo que las cadenas de hiper y súper-mercados tienen menos desarrollo en Venezuela que en otros países de América Latina.

cadena de distribución de frutas y hortalizas, entre 10 y 15%, según informó el coronel Carlos Osorio Zambrano, superintendente de SADA (Silos, Almacenes y Depósitos Agrolimentarios) (Hernández, 2009; "SADA efectúa...", 2009; Cardinale, 2009).²⁶

También el Mercado Mayorista de Barquisimeto (MERCABAR), que desde hacía 23 años funcionaba como una empresa privada del municipio Iribarren, fue alcanzado en el 2009 por la intervención estatal. Este mercado era en 2006 el mayorista más grande de Venezuela y, según la FAO, el más moderno de América Latina,...

"... moviliza más de 700 mil toneladas de alimentos al año (mueve entre 58 y 60 mil toneladas métricas al mes). (...) se calcula que atiende un tercio de la demanda de la población venezolana. Aproximadamente 30 por ciento de sus productos está destinado al consumo regional, mientras que 70 por ciento va a mercados mayoristas de otras partes del país o al exterior. Mercabar coloca cerca de 85 por ciento de los granos que se consumen en el país, 75 por ciento de las verduras y 60 por ciento de productos cultivados" ("Dos gigantes...", 2006).

En los Cuadros que siguen se esquematizan las relaciones establecidas en torno de estos mercados mostrando los conectores entre productores, intermediarios, comercio mayorista y minorista y consumidores.

Los hipermercados no acabaron tampoco con cadenas de supermercados locales, iniciados como empresas familiares. Un ejemplo es

²⁶ Para 2008, se calculaba que el SICA regulaba el 60% de la distribución de alimentos en Venezuela mediante guías de movilización, distribución, seguimiento y control. "Hemos controlado aproximadamente 509 mil 552 rubros. De la misma forma tenemos registradas 11 mil 911 empresas; 107 mil despachos controlados; 666 agroindustrias; 547 almacenes; 30 centrales azucareros y 6 mil comercializadoras en el sistema" (ABN, 2008).

Excelsior Gama, que en junio de 2009 celebró su 40 aniversario. Esta cadena tiene seis sucursales, dos Excelsior Gama Plus (bajo el formato “hipercompacto”) y nueve Gamaexpress (tiendas de conveniencia, algunas en estaciones de servicio), en Caracas (“Excelsior Gama...”, 2002a; “Excelsior Gama...”, 2009). Se inició como abasto familiar en 1969 y se convirtió en cadena veinte años después. Ha desarrollado su propia línea de charcutería y productos enlatados, que en 2002 tenía ya 22 productos con el objetivo de abaratar costos (“Excelsior Gama...”, 2002b).

Cuadro 8
Relaciones en mercados mayoristas

OBJETIVOS	ACTORES	CONEXIÓN/DEPENDENCIA
GENERAL: distribuir alimentos al por mayor y menor	Mercado Mayorista (comercio mayorista y productores)	
ESPECÍFICOS: Vender a los distribuidores	Productores agrícolas Camioneros (repartidores)	Dependientes
Aprovisionarse para revender	Comercio minorista Camioneros (repartidores)	Dependientes
Aprovisionarse para consumir	Consumidores	Dependientes

Fuente: elaboración propia

Cuadro 9
Coordinación vertical, a partir del DCN, con objetivos y actores

OBJETIVOS	ACTORES PARTICIPANTES	DEPENDENCIA O CONEXIÓN
GENERAL: disminuir intermediarios	Cativén	
ESPECÍFICOS Relacionarse en forma directa con productores	Plataformas de compra (Timotes, etc.)	Conectores
Asegurar calidad de productos	Servicios técnicos, productores independientes e importación	Dependientes
Disminuir tiempo de manejo de productos	Flota de camiones	Dependientes

Fuente: elaboración propia

Un ejemplo de coordinación vertical orientada desde el DCN se observa en las relaciones de Cativén con productores agrícolas mediante su Programa de Integración Productiva para disminuir la intermediación. Desde el 2002, se concentraron en Timotes (estado Mérida) las compras directas de hortalizas (repollo blanco, lechuga, coliflor, calabacín, brócoli y tomate) y verduras (papa, zanahoria, apio, remolacha, yuca, ocumo) de Mérida, Trujillo y Táchira, entidades que producen más del 60% del total en Venezuela. Esto se acompañó de visitas mensuales a los productores para verificar y garantizar la programación de siembras y cosechas, de manera que para 2007, el 90% de ellos recibía asistencia técnica de Cativén. Experiencias semejantes se hicieron en Puerto Cumarebo (Falcón) y Delta Amacuro (pescados frescos), y en Aragua y Mérida para cerdo, pavo y pato (Cativén, 2008). El acercamiento del DCN al PRI compensó la carencia de capital y de conocimiento de los productores para vender su producción (Tovar, 2007) y aseguró a Cativén una provisión segura de alimentos frescos de calidad.

Cativén fue expropiada por el Estado en enero de 2010, dando origen a la red gubernamental de supermercados Bicentenario. Aunque cambió su nombre por Hipermercado Bicentenario, arreglos entre el Estado y los propietarios de la cadena mantuvieron la constitución accionaria en 80% pública y 20% privada. CADA y Éxito también fueron declaradas de utilidad pública en 2010, desapareciendo como firmas comerciales y anexándose a la red pública de Hipermercados Bicentenario²⁷.

En el EXT se encuentran, por el lado de las importaciones, tres grandes actores: la agroindustria, los importadores privados y –recientemente–, el Estado. Con respecto a la agroindustria, la presencia de compañías transnacionales como Nestlé en leche en polvo, sigue su comportamiento

²⁷ Véase el Capítulo 9 de este libro.

tradicional a pesar de la competencia estatal. Esto puede deberse a que sus recursos les permiten manejar, por ejemplo, los retrasos en la liquidación de las divisas para importar (“Importadores...”, 2009).

Los importadores privados abarcan empresas dedicadas exclusivamente a la importación/exportación, hipermercados, asociaciones de productores, compañías que distribuyen y comercializan insumos y productores directos. Los importadores critican la presencia estatal en el EXT, en declaraciones de sus cámaras sectoriales (Cavelácteos, etc.) o binacionales (Venamcham, etc.). Sus críticas se refieren al rol del Estado como importador, a las trabas burocráticas para obtener permisos de importación y al retraso en el acceso a divisas para importar (Arancibia, 2010; “Gobierno oficializó...”, 2007).

Las exportaciones del EXT han sido históricamente de menos importancia que las importaciones y han disminuido aún más en la última década (Cuadro Valor de las Exportaciones por Región y País en <http://www.fedeagro.org>). En el 2004, Venezuela “importó 2.205 millones de dólares en productos alimenticios y exportó apenas 209,9 millones de dólares” (el 50% de las exportaciones correspondieron a camarones y cigarrillos y el otro 50% a ron, chocolate, café, productos de pastelería y galletas) (Angulo, 2006)²⁸. En rubros tradicionales en los cuales Venezuela mostraba competitividad (arroz, café y azúcar) se ha pasado de exportar a importar para hacer frente a la demanda doméstica. En arroz, “Venezuela exportaba, hasta el año 2003, 150.000 toneladas al año y, hoy en día, se importa arroz de Argentina y otros países para cubrir el déficit de producción” (Francisco Mendoza, presidente de AVEX, citado en Gerente, 2009). La expropiación de tierras cultivadas con caña de azúcar y su

²⁸ Según CONINDUSTRIA (2001), en ese año, el sector agrícola representaba el 4% de las exportaciones no tradicionales y el sector Alimentos, bebidas y tabaco otro 4%. El 67% de esas exportaciones se concentraba en 20 productos, ninguno de los cuales era agroalimentario.

sustitución por hortalizas en Lara, Aragua, etc., llevó a que este producto se importe ahora de Cuba²⁹.

La presencia del Estado es mayor en las importaciones que en las exportaciones, pero hay también interés por promover exportaciones de alimentos de empresas agroindustriales expropiadas y por hacer que las PYMES exporten hacia Cuba y otros países de ALBA, con apoyo de Bancoex. En 2007, MINAL anunció que vendería en EE.UU., Alemania y Bielorrusia el Café Venezuela, cuya planta procesadora había sido establecida por el gobierno dos años antes (“Minal prevé...”, 2007)³⁰. La procesadora estatal reemplazaría la labor realizada por las PACCAs, con la diferencia de que estas últimas eran organizaciones de los mismos productores³¹. No obstante, Venezuela dejó de ser un país exportador de café para convertirse un importador, que se abastece principalmente de Brasil y Nicaragua. En el siguiente Cuadro se observa la estructura que tendría este esquema aplicando el modelo de racionalidad estratégica por objetivos.

Cuadro 10
Estructura estatal para exportación de café, según el modelo de racionalidad estratégica por objetivos

OBJETIVOS	ACTORES	DEPENDENCIA/CONEXIÓN
GENERAL: abastecer mercado nacional y exportar	Estado-MINAL	
ESPECÍFICOS: Eliminar intermediarios	Café Venezuela	Conector
Mantener precios regulados	Productores	Dependientes

Fuente: elaboración propia

En cuanto a formas de coordinación entre actores privados del EXT y los demás componentes, se observa por un lado que empresas de PRI, IDA y

²⁹ Para el azúcar, véase “Más de...”, 2009 y “Arriban al...”, 2009.

³⁰ La falta de información directa suministrada por las empresas expropiadas no permite corroborar las cifras oficiales.

³¹ El Estado ve a las PACCAS, en cambio, como intermediarias en la exportación que deben ser eliminadas.

DCN participan de las mismas asociaciones representativas,³² y por otro, que los actores de mayor tamaño actúan en forma individual, apoyados en los recursos con que cuentan.

4. Conclusiones

Las experiencias analizadas se dan en un contexto en el cual el Estado venezolano ha fijado tradicionalmente precios al nivel del productor agrícola, de la agroindustria y de los consumidores, así como de insumos y servicios (fertilizantes, alimentos balanceados para animales, fletes). Estos mecanismos enmarcan los esfuerzos de los actores del SAV para coordinarse, ya sea para aprovechar las oportunidades o para contrarrestar los efectos negativos de las medidas estatales. Si las organizaciones del sector privado antes reforzaban la capacidad de los productores, procesadores, comerciantes e importadores/exportadores en sus negociaciones con el Estado, en la actualidad, el Gobierno se niega a negociar con esas asociaciones y promueve otras que le son afines (Heredia, 2012). Sin embargo, para los productores medianos y pequeños de la agricultura tecnificada, éstas siguen siendo importantes.

El SAV sigue tendencias del sistema agroalimentario global (Chaivet y González, 1999), entre las que destacan la declinación de su componente primario (PRI) y los productores primarios independientes, una mayor importancia del componente industrial (IDA) y de la comercialización doméstica (DCN). Un tercer rasgo global, la limitación de la acción estatal, no se da en Venezuela; obedece a que el Estado –por el contrario– ha adquirido mayor importancia en todos los

³² En AVEX, por ejemplo, están asociadas AFB-Cacao & Café, Agroproductos SESAME, Asociación Nacional de Productores Exportadores de Banano (BANAORO), Agrícola CLAVISA y COPALAR, entre otras del PRI; entre los afiliados del IND figuran Alfonso Rivas & CIA, Alimentos Polar, Comercial AVICAMPO, Cargill de Venezuela, Chocolates El Rey, Chocolates Cookies C.A, Industrias El Citrico, Industrias Lácteas Torondoy, MONACA, etc. En Cavenbra (asociación venezolano-brasileña de comercio e industria) figuran empresas del DCN, como Makro y, hasta su expropiación, Cativén.

componentes del SAV, desde 1999 hasta el presente, con poco diálogo entre el Estado y el resto de actores privados del SAV. Esto afecta la coordinación entre sus actores, un fenómeno que adquirió fuerza en la década de 1990 a medida que empresas internacionales entraban al IND y DCN y las nacionales se concentraban. Las relaciones entre actores son heterogéneas: algunas se basan en la coordinación horizontal y vertical o en la integración de la cadena, con el objetivo de avanzar su competitividad; otras experiencias adquieren una dimensión social, como las cooperativas de primer y segundo grado, que en el caso del sector privado poseen también una racionalidad económica. Pero también la década de 1990 fue testigo de enfrentamientos entre empresas, especialmente en el IDA, de manera que las relaciones pueden considerarse mixtas. La mayor presencia estatal en el SAV, a partir del 2001, ha contribuido a desplazar el conflicto entre los actores privados del sistema por el conflicto entre ellos y el Estado.

La incorporación de los actores y sus relaciones al análisis del SAV muestra el rol que juegan elementos que van más allá de la racionalidad económica, como las percepciones de los actores con respecto a sí mismos y al Estado. Estos elementos son cruciales porque, desde un enfoque de racionalidad económica, los actores privados podrían simplemente plegarse a los objetivos estatales. Sin embargo, muchos prefieren no hacerlo y desarrollar otro tipo de relaciones, basadas en sus percepciones de las intenciones del Estado.

Referencias bibliográficas

"Abastecimiento total en Mercado de Coche". 2003. 29 de abril. En <http://venpres.info.web> (consulta: 03/08/2010).

ABN (2008) "SICA registra 60% de control sobre la distribución de rubros a nivel nacional" 19 de mayo, en <http://conapri.org> (consulta: 23/05/2011).

Alejua, H.; Delgado, A. (2008) "La oferta financiera agrícola en el estado Lara". En *Revista Facultad de Agronomía* (Maracaibo) 25, pp. 131-159.

Angulo, Sharay (2006) "Balanza agrícola nacional es altamente negativa". En *Dinero* N° 210.

"Aprobado documento de creación de la empresa Grannacional Alba Alimentos" (2010) Caracas, 29 de enero. En <http://conapri.org> (consulta: 30/01/2010).

Arancibia, Sergio (2010) "Visa roja para exportar". En *Tal Cual* 2 de febrero, p.11.

Arce, A.; Marsden, T.K. (1993) "The social construction of international food: a new research agenda". En *Economic Geography* 69 (3), pp. 291-311.

"Arriban al país 50.500 toneladas de azúcar" (2009) *RNV*, 26 de agosto. En <http://conapri.org> (consulta: 1/09/2009).

Arvanitis, R. (1996) "Redes de investigación e innovación". En *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, Año 2 (9).

Canales Abaitua, Carmelo (2005) "Conceptos y reglas básicas de estructuración organizativa", noviembre. En <http://vingest.com> (consulta: 2/03/2010).

Cañizales, Andrés (2010) "Gobierno importó 405.000 quintales de café en 2009". En *El Universal*, 4 de abril, 1-9.

Carbone, Florencia (2009) "Cadenas productivas, el nuevo faro del comercio". En <http://lanacion.com.ar>, 21 de julio (consulta: 25/05/2010).

Cardinale, Ivana (2009) "SADA regulará proceso de distribución en mercados mayoristas del país". En <http://radiomundial.com.ve> 22 de abril (consulta: 25/05/2010).

Cardona, Marleny (2000) *Redes sociales en la cadena productiva de la industria del vestido* (Medellín, Colombia: Universidad EAFIT)

"Cargill adquiere el 50% de la producción de semillas de girasol del país" (2009). En <http://analitica.com> 19 de mayo (consulta: 3/03/2011).

Castillo, Ricardo (2010) *Análisis neoinstitucional de los cambios ocurridos en el sector agroalimentario venezolano. El caso de la distribución minorista, 1984-2007*. Tesis doctoral en Ciencias Agrícolas, UCV-Maracay.

Castillo, Ricardo; Morales, Agustín (2001) "Análisis de los enfoques teóricos explicativos del proceso de formación de los precios. Su aplicación para la interpretación de un caso relacionado con la carne de pollo". En *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura* VII (2) (julio-diciembre), pp. 289-313.

Cativén (2008) *Balance de Responsabilidad Social 2007*. En <http://cativen.com> (consulta: 10/08/2011).

Chaivet, Michelle; González, Rosa Luz (1999) "Globalización y estrategias de grupos empresariales agroalimentarios de México". En *Comercio Exterior*, México.

Conindustria (2001) *El sector exportador venezolano* (Caracas: 31 de octubre). En <http://conindustria.org> (consulta: 23/05/2011).

Contreras C., Angie (2009) "Ejecutivo teje su estructura en el sector de alimentos". En *El Universal*, 24/05/2009, Economía, 1-9.

Dávila, Elizabeth (2004) "Producción agrícola y nutrición en declive". En *Dinero* 202 (Edición XVII Aniversario), <http://dinero.com.ve> (consulta: 21/09/2009)

Dávila, Ricardo (2003) "Las cooperativas y el sistema agroalimentario". Instituto de Estudios Rurales, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 14 de noviembre.

"Dos gigantes para vender" (2006). En *Producto*, edición N° 272 mayo.

"Dueños franceses de Cativén proponen a Venezuela la adquisición de 80% de la red" (2010). En *Venezolana de Televisión*, 13 de febrero. En <http://aporrea.org/actualidad> (consulta: 10/11/2011)

"Durmiendo con Chávez" (2006). En *América Economía*, 316-317 / 13/01 al 09/02/2006. En <http://www.lacamaradecaracas.org.ve> (consulta: 22/02/2011)

"Excelsior Gama carga gasolina" (2002^a). En *Producto* N° 223 abril.

"Excelsior Gama celebró sus 40 años de compromiso con Venezuela" (2009) 25 de junio. En <http://analitica.com> (consulta: 22/02/2011).

"Excelsior Gama: uno que cambió a tiempo" (2002b). En *Producto* N° 226, julio.

FAO (2008) "Políticas para promover y/o fortalecer la participación y la acción conjunta entre actores público-privados en el desarrollo rural". En *30ª Conferencia Regional de la FAO para América Latina y el Caribe*, Brasilia, Brasil, 14 al 18 de abril.

FAO-CAF (2006) *Venezuela. Nota de Análisis Sectorial: Agricultura y Desarrollo rural* (Caracas)

Friedland, William H. (2001) "Reprise and commodity systems methodology". In *International Journal of Sociology of Agriculture and Food* Vol. 9: 82-103.

"Frigoríficos deben \$24 millones a Brasil" (2009) *El Universal*, 27/05/2009. E1-9.

Gamboa, Teresa; Meleán, Rosana; López, Mirtha (2008) "Estrategias económicas y políticas de las grandes empresas alimenticias privadas venezolanas y sus efectos sobre trabajadores, consumidores y pequeñas empresas". En *Gaceta Laboral* 14 (2) (agosto).

García Lobo, Ligia (2012) *Conocimiento popular y académico en el proceso productivo agroalimentario*. Maracaibo: La Universidad del Zulia, Programa de Doctorado en Ciencias Humanas (Tesis doctoral, inédita).

Gereffi, Gary (2001) "Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización". En *Problemas del Desarrollo* Vol. 32, N° 125 (abril-junio), pp. 9-37.

Gerente (2009) "Caída de las exportaciones no tradicionales. Un derrumbe histórico" 41 (8) Mayo 31. En <http://economyvenezuela-economyvenezuela.blogspot.com> (consulta: 09/03/2011).

Giacalone, Rita (1999) "Una experiencia exitosa para los pequeños productores de café: La Pacca Sanare". En *Agroalimentaria* Vol. 5, N° 9 (diciembre), pp. 69-75.

"Gobierno oficializó medidas temporales para la importación de alimentos" (2007). En *El Carabobeño*, 22 de enero en <http://conapri.org> (consulta: 14/01/2011).

Gómez Calcagno, Luis (2000) "Organización popular y construcción de ciudadanía: las ferias de consumo popular del estado Lara". En *Cuadernos del CENDES* 17(44) (mayo-agosto), pp. 1-47.

González Guerrero, Soraya (2011) "Cuando la comunidad se sirve a sí misma" (Entrevista a Yamila y Gabriela, socias trabajadoras de la cooperativa). En <http://diagonalperiodico.net> No. 141-142, 17 de enero (23/02/2011).

Gutiérrez, Alejandro (2002) "El comercio exterior agroalimentario de Venezuela en la década de los noventa", en Machado Allison, C., Ed. *Agronegocios en Venezuela* (Caracas: Ediciones IESA), pp. 205-236.

Gutiérrez, Alejandro (2004) "Análisis de los componentes –actividades– de un circuito agroalimentario". En *Programa de Maestría en Economía*, FACES-ULA, Mérida.

Gutiérrez, Alejandro (2007) "El enfoque de cadenas agroproductivas, ¿cómo se viene aplicando en la enseñanza universitaria?". En *VIII Foro Regional Andino para el Diálogo y la Integración Agropecuaria y Rural*, Lima, 27 de noviembre-1 de diciembre en <http://saber.ula.ve/ciaal/> (consulta: 02/02/2011)

Hernández, Gerardo (2009) "Gobierno regulará ganancias en cadena de distribución de frutas y hortalizas". En *El Carabobeño* 23/04/2009.

Hernández, Julio; Herrera, Danilo (2005) "Cadenas alimentarias. Políticas para la competitividad". En *Revista Digital ComunICAonline*, N° 3; en <http://iica.org.uy/online/coyuntura/20.doc> (consulta: 01/06/2009).

Iglesias, Daniel Humberto (2002) "Cadenas de valor como estrategia: Las cadenas de valor en el sector agroalimentario". En <http://eumed.net> (consulta: 24/02/2011).

"Importadores de leche en polvo temen quedarse sin negocio" (2009) En *El Mundo* en <http://consumid.org>, 14 de diciembre (consulta: 13/11/2011).

Klisans, Valentina (2007) "Mercal en 15 millones de platos". En *Ámbito Cívico Militar* Año II N° 12 (junio-julio), pp. 90-91.

Lesley, D.M; Reimer, S. (1999) "Spatializing Commodity Chains". In *Progress in Human Geography* 23, pp. 401-20.

López Maya, Margarita; Lander, Luis (2009) "El socialismo rentista de Venezuela ante la caída de los precios petroleros internacionales". En *Cuadernos del CENDES*, Año 26, N° 71 (mayo-agosto), pp. 67-87.

Llambí, Luis (1998) *La reforma del Estado en Venezuela. El sector público agrícola y el proceso de descentralización* (Caracas: MIC-Fundación Polar).

Machado Allison, Carlos; Rivas, Jayne C. (2004) *La agricultura en Venezuela* (Caracas: IESA).

Manzano Giménez, Jean Carlos (2010) "Tres acuerdos concretos en reunión Chávez-Putin". En *El Mundo* 5 de abril, p. 19.

Martín, Frédéric; Larivière, Sylvain; Gutiérrez, Alejandro; Reyes, Alejandro (1999) *Pautas para el análisis de circuitos agroalimentarios*. Caracas: Fundación Polar.

"Más de 107 mil toneladas de azúcar cruda arribarán al país en próximos días" (2009) *RNV*, 15 de octubre. En <http://conapri.org> (consulta: 22/03/2011).

"Minal prevé comercialización de café Venezuela en el exterior" (2007) 6 de junio. En <http://conapri.org> (consulta: 13/09/2011).

Mora, Elba Marina; Rojas López, José (2008) "Los cultivos líderes de la agricultura venezolana (1984-2005)". En *Agroalimentaria* N° 25, (julio-diciembre).

Morales, Agustín (2002) "El sector agrícola y el abastecimiento alimentario en los países exportadores de petróleo: el caso venezolano". En *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, vol. 8 N° 2 (mayo-agosto), pp. 103-128

Morales, Agustín (2005) "Reconfiguración del sector agroalimentario venezolano en el contexto de la globalización". En *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, Vol. 11, N° 3 (septiembre-diciembre), pp. 63-85.

Morales, Agustín (2007) "El Estado y la política de abastecimiento alimentario". En *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*. Vol. XIII, N°2 (julio-diciembre).

Morales, Agustín (2009) "La cuestión agroalimentaria en Venezuela". En *Nueva Sociedad* 223 (septiembre-octubre), pp. 128-146.

North, Douglass (1993) "The New Institutional Economics and Development" Department of Economics, Washington University, St. Louis, Missouri. In [http:// ideas.reperc.org](http://ideas.reperc.org) (consulta: 13/09/2011).

Notas Agropecuarias Venezuela (2007) "El financiamiento de las cooperativas agrícolas en 2006". En <http://agroycria.blogspot.com>, 8 de marzo (consulta: 23/03/2009).

Ortega Brito, Elizabeth (2007) "La industria de agroalimentos venezolana: hacia una nueva configuración socioproductiva". CENDES-UCV, Caracas.

Obuchi, Richard; Abadi, Anabella; Lira, Bárbara (2011) *Gestión en rojo*. Caracas: Ediciones IESA.

Parker, Dick (2008) "Chávez y la búsqueda de una seguridad y soberanía alimentarias". En *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, Vol. 14, N° 3 (diciembre), pp. 121-143 en <http://scielo.org.ve> (consulta: 21/04/2009).

Porter, Michael (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Producto (1999) "¿Quién se come a quién?" (Febrero). En <http://producto.com.ve> (consulta: 20/05/2010).

Richer, Laura; Alzuru, Ignacio (2004) "Intercooperación y economía solidaria: análisis de una experiencia venezolana". En *Cuadernos de Desarrollo Rural* (Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana) No. 52 (primer semestre), pp. 103-127.

"SADA efectúa operativo de registro y control en Mercabar" (2009) 10 de septiembre, en [http:// sada.gob.ve](http://sada.gob.ve) (consulta: 25/05/2011).

Stumpo, Giovanni (2004) "Articulación productiva y pequeñas y medianas empresas: reflexiones a partir de algunos estudios de caso en América Latina". En Marco Dini y Giovanni Stumpo, coordinadores: *Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva* (México: Siglo XXI-CEPAL), pp. 11-30.

Tovar, Ernesto J. (2007) "Programa de compras directas disminuye 40% los costos". En *El Universal* 30 de mayo.

Tovar, Ernesto J. (2009). "Venezuela avanza hacia modelo agrario superado en Cuba". En *El Universal*, 24 de mayo.

Sobre los autores de este capítulo:

Rita Giacalone

Licenciada en Historia por la Universidad de Buenos Aires, obtuvo un Ph.D. en Historia en la Universidad de Indiana (EE.UU.). Es investigadora del Centro de Investigaciones Agroalimentarias "Edgar Abreu Olivo" (CIAAL-EAO, FACES-ULA) y coordinadora del Grupo de Investigación en Integración Regional (GRUDIR) en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes, así como profesora en el Postgrado de Integración Regional de la Universidad de La Plata (Argentina). Ha sido directora de la Escuela de Ciencia Política de la Universidad de Los Andes y se desempeñó como coordinadora de la Red para la Formación e Investigación en Integración Regional (REDINRE) del Programa Alfa de la Unión Europea. Fue investigadora certificada del Programa de Promoción al Investigador (PPI), Nivel IV. Es investigadora certificada del Programa de Estimulo a la investigación y a la Innovación del Observatorio Nacional de Ciencia y Tecnología (ONCTI), Nivel C. Ha desarrollado distintos proyectos de investigación y tiene una vasta obra como editora, coordinadora y autora de libros y artículos científicos en el campo de la integración económica y sobre temas de políticas agroalimentarias.

Correo electrónico: ritagiacalone@yahoo.com

Sadcidi Zerpa

Economista (Universidad de Los Andes), M.Sc. en Economía, mención Políticas Económicas (Universidad de Los Andes). Investigadora en ciencias sociales adscrita al Centro de Investigaciones Agroalimentarias (CIAAL-EAO, FACES-ULA) e investigadora del Grupo de Integración Regional (GRUDIR-FACES-ULA) y del Grupo de Gestión Económica en la Incertidumbre (GEIN-IIES-FACES-ULA). Investigadora nivel A del Programa de Estímulo a la Innovación e Investigación del Observatorio Nacional de Ciencia y Tecnología (PEII-ONCTI, 2011). Ha escrito artículos en revistas científicas sobre temas relacionados con políticas agroalimentarias.

Correo electrónico: zerpasad@gmail.com