*Julián Briz Escribano**
*Isabel de Felipe Boente***
*Teresa Briz de Felipe****

# LA CADENA DE VALOR ALIMENTARIA UN ENFOQUE METODOLÓGICO

Los mercados alimentarios vienen experimentando fuertes convulsiones, lo que ocasiona serios problemas y, consecuentemente, una presión social para el logro de soluciones. La mejora de la transparencia y competitividad en el canal agricultor-consumidor estimula la realización de estudios objetivos que permitan hacer un buen diagnóstico y mejorar la situación. El trabajo describe una aproximación metodológica en base a la cadena de valor alimentaria y las relaciones funcionales entre los diversos eslabones. Dentro de los métodos de análisis, se hace especial énfasis en la organización sectorial (estructura, conducta y funcionamiento) y en el análisis de competitividad, proponiéndose algunas acciones a desarrollar.

**Palabras clave:** canal comercial, metodología, competitividad, bienestar social.
**Clasificación JEL:** L1, L5, L66.

## 1. Antecedentes

Los mercados constituyen la referencia del funcionamiento del sistema alimentario, reflejando las fricciones entre oferta y demanda. En las últimas décadas se observan fuertes convulsiones que van de situaciones excedentarias a escasez de materias primas, escándalos en seguridad alimentaria, elevación de costes de transacción, liberalización y desregularización, lo que lleva a que haya quienes aboguen por un mayor proteccionismo y el logro de la soberanía alimentaria. Por ello, es conveniente tener un modelo de análisis que permita conocer de forma sistemática la complejidad de su estructura, detectar los puntos conflictivos y que permita mejorar el bienestar social (Verst, 2004).

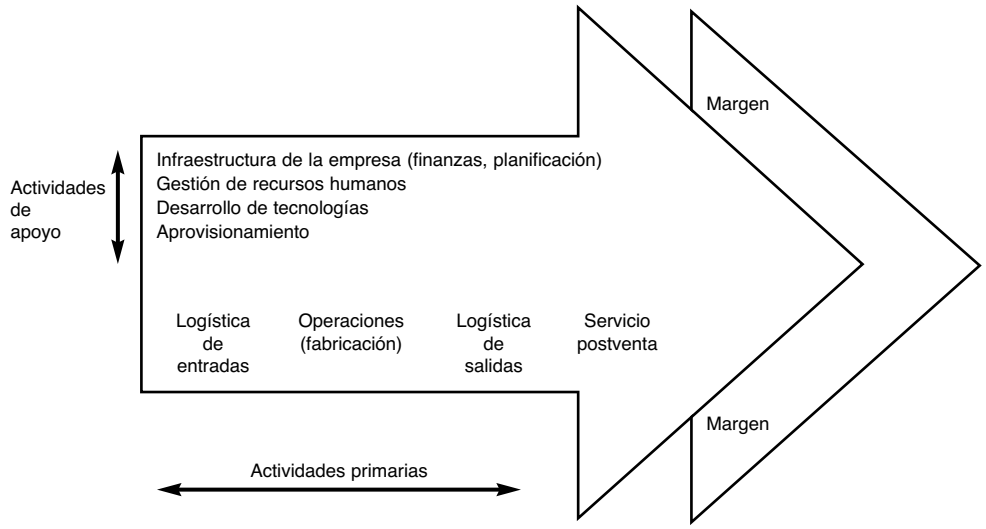
La interconexión del agricultor con el consumidor es noticia de primera plana, creando un ambiente de incertidumbre y desconfianza que obliga a intervenir a instituciones públicas bajo una presión social en ocasiones rayando con la demagogia.

Por lo general, se vienen haciendo trabajos con una visión parcial de los problemas que afectan al sistema alimentario, pero la solución requiere una visualización global.

En el caso español, y durante los últimos años, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, siguiendo una tradición de estudios realizados a través del IRESCO (Instituto de Reforma de las Estructuras Comerciales), mantiene un Observatorio de Precios, enfocado al nivel detallista. Simultáneamente, el Ministerio del Medio Ambiente, Rural y Marino dispone de otro observatorio y viene desarrollando estudios de productos alimentarios, con un enfoque especial hacia los márgenes comerciales. A todo ello hay que añadir las universidades y ▷

* Catedrático de la Universidad Politécnica de Madrid.
** Profesora Titular de la Universidad Politécnica de Madrid.
*** Doctor Ingeniero Agrónomo. Investigadora en la Universidad Politécnica de Madrid.

GRÁFICO 1
**LA CADENA DE VALOR ALIMENTARIA**




***Fuente: Porter (1998).***

organizaciones profesionales que de forma esporádica realizan trabajos en este ámbito. Hay una necesidad imperiosa de disponer de una herramienta metodológica que nos permita tener una visión integral de productor a consumidor y contrastar los trabajos ya realizados.

La idea de «cadena de valor» tiene uno de los puntos de apoyo en los trabajos de Porter (CEOL, 2008). Incluye las actividades empresariales y su forma de actuación, pudiendo clasificarse en primarias (producción, logística, *marketing* de ventas y servicio de postventa) y de apoyo (infraestructura empresarial, recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento), debiendo estar todas ellas coordinadas (Gráfico 1).

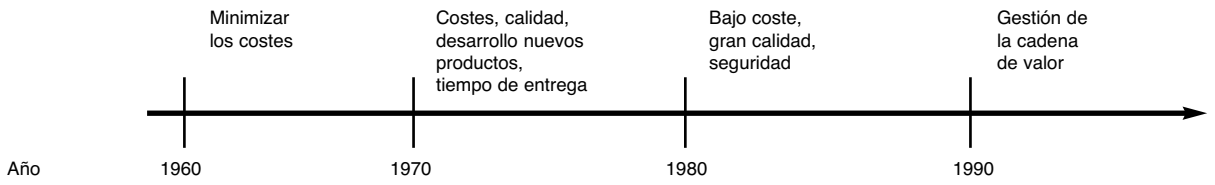
La cadena de valor alimentaria (CVA) lleva consigo una serie de actividades, tanto de forma directa como indirecta, desarrolladas en los diversos eslabones de la misma, que tratan de satisfacer al cliente final, el consumidor, a través de una serie de funciones, no solamente productivas, sino financieras, informativas y de análisis (Briz *et al*., 2009).

El punto de partida en la CVA es ser útil al consumidor y, en consecuencia, crear valor, que se mide tradicionalmente por lo que el consumidor esté dispuesto a pagar. No obstante, el mercado no refleja todos los factores que interesan al bienestar social. Además del precio pagado, hay otros elementos como la contaminación ambiental, el derroche energético o el mal aprovechamiento de recursos, cuya evaluación está empezando a materializarse en las denominadas «mochilas» o «huellas energéticas», contaminantes e hídricas, entre otras.

El segundo aspecto a considerar es el reparto justo del valor creado en la cadena. La falta de transparencia, el abuso de posición dominante y los excesivos márgenes comerciales son temas preocupantes, que deben abordarse conjuntamente por los sectores público y privado. No obstante en España, en los últimos tiempos, la caída de los márgenes alimentarios ha sido motivo de preocupación y análisis, si es consecuencia de una venta a pérdidas (ilegal) en productos «llamada», como el aceite, o se produce fraude en la composición de los mismos.

A lo largo de la historia, los mercados alimentarios han ido evolucionando y, desde una economía de autosuficiencia, se ha pasado a otra de vocación comercial, con aplicación de economías de escala, pero también con un aumento del riesgo, ▷

GRÁFICO 2
**EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y EL CONCEPTO DE GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR**




***Fuente: Elaboración propia.***

CUADRO 1
**COMPARACIÓN ENTRE LAS RELACIONES DEL NEGOCIO TRADICIONAL Y LA CADENA DE VALOR**

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

***Fuente: Iglesias (2002).***

tanto en el mercado de factores productivos (energía, agroquímicos, mecanización) como en los productos finales (Camps, 2004), lo que añade un factor importante a la CVA. A ello se une un cambio estructural en la demanda.

De la producción y mercados masivos homogéneos se ha pasado a los mercados segmentados, llegándose al mercado individualizado mediante la aplicación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), y el comercio electrónico (B2B, B2C) (Schiefer y Fritz, 2007). En este contexto, la ampliación de la CVA está obligando a ciertas empresas a incrementar los costes de información y de transacción ya que el proceso tecnológico estimula la integración y la diversificación y el proceso de globalización de mercados obliga a un cambio de estrategia.

La estrategia a seguir en la CVA está condicionada al marco jurídico-económico en que se desarrolla, pudiendo considerar los sistemas de colaboración entre agentes económicos (sociedades, cooperativas, etcétera) y el tipo de producto (duradero, perecedero), entre otros.

Una visión global de las últimas décadas (Gráfico 2) muestra que en los años sesenta el objetivo prioritario de la gestión empresarial era minimizar los costes, buscando una mayor innovación en los sistemas productivos.

En los setenta se mantiene el interés en los costes, pero incorpora elementos como la calidad, desarrollo de nuevos productos y tiempo de entrega. El siguiente paso en los ochenta es la profundización en coste y calidad, incorporando la seguridad alimentaria. Es a partir de los noventa cuando aparece en escena de forma preponderante la gestión de la cadena de valor.

Si se comparan las relaciones del sistema de negocio tradicional con la cadena de valor (Iglesias, 2002, Cuadro 1) resultan ilustrativos los enfoques en cuanto a la información, objetivos, orientación y poder, donde se exige un esfuerzo de adaptación empresarial.

## 2. Metodología de análisis de la organización de la cadena de valor alimentaria

Todo análisis trata de lograr un conocimiento que permita identificar los principales actores y sus ▷

interrelaciones. A título de ejemplo estarían las relaciones causa-efecto que podrían explicar el funcionamiento de la cadena y proponer medidas para corregir sus principales defectos.

En función de los objetivos y los recursos disponibles pueden plantearse análisis simples o complejos. Así, puede proceder un enfoque lineal de una sola cadena (incluyendo todos los eslabones de productor a consumidor), un enfoque transversal de un solo eslabón o un análisis global de la red de cadenas (Grunert, 1996).

También puede plantearse una visión global del productor al consumidor y tratar de identificar los elementos claves comunes a todos los eslabones. En momentos de crisis económica, puede aplicarse el Índice de Supervivencia Empresarial (ISE) de aquellas empresas que están superando mejor la crisis y ver cuáles son sus características más relevantes.

Otra aproximación de estudio es seleccionar algunas de las metodologías existentes que han sido contrastadas previamente y adaptarlas a la cadena de valor alimentaria, incorporando elementos específicos de la misma. Se puede tomar como marco de referencia el Método de Organización Sectorial (*Industrial Organization*) que se analiza a continuación.

### *2.1. Método de Organización Sectorial*

Esta metodología del enfoque global (Bain, 1968) se basa en el análisis de tres escenarios interrelacionados: estructura, conducta y funcionamiento. Cada uno de ellos con unas dimensiones socieconómicas que permiten comparar su evolución histórica y realizar análisis transversales. La *estructura* tiene una serie de componentes: organización de la oferta, barreras comerciales de entrada y salida al sector, canales comerciales y composición de la demanda. La *conducta* se centra en el comportamiento empresarial y de la Administración. Como dimensiones se pueden identificar los márgenes comerciales, las prácticas ilegales, la competencia desleal, las posiciones negociadoras abusivas, etcétera. El funcionamiento (*performance*) viene a ser el resultado de los escenarios anteriores. Incluye como dimensiones la eficiencia técnica y económica, la transparencia e información en las transacciones, las innovaciones y la obsolescencia empresarial y el grado de competitividad nacional e internacional. El viejo paradigma de organización sectorial (*Industrial Organization*) ha sido renovado con distintos enfoques (Tirole, 1988; Briz *et al*., 2009).

La interacción estructura-conducta-funcionamiento en la cadena CVA muestra un potencial de análisis de gran interés, por lo que a continuación se van a mencionar las dimensiones más características de cada uno de los escenarios.

#### *2.1.1. Estructura de la cadena de valor*

– Organización empresarial en cada uno de los eslabones. Entre los índices a aplicar se pueden comentar varios tipos. En un primer nivel, se encuentra la cuota de concentración de las primeras empresas del sector por orden de importancia. Así, el C4 es la cuota del las cuatro primeras empresa, el C6 las seis primeras y así sucesivamente. Es un sistema fácil de identificar y a veces se utiliza por el sector público para establecer los límites de concentración que pueden vulnerar la competencia y el buen funcionamiento de un mercado. Otro de los indicadores aplicados es el Índice de Concentración de Gini, que relaciona porcentajes de niveles empresariales con porcentaje de ventas. Su intervalo de variación es de cero (mínima) a uno (máxima). El análisis de su evolución histórica resulta de gran utilidad para conocer los cambios estructurales de un sector.

– Barreras de entrada y salida, tanto internas, dentro de la cadena, como externas a la misma. Por barreras internas se entienden las dificultades que pueden presentarse para moverse de un eslabón a otro de la CVA, tanto ascendente como descendente. Las barreras externas conciernen a los problemas que enfrentan empresas foráneas para in- ▷

tegrarse u operar en la CVA. Las barreras pueden ser naturales (tecnología específica, de saber hacer o *know-how*, elevadas inversiones, información insuficiente, etcétera) o artificiales (regulaciones oficiales, gremialista, etcétera).

– Organización de los canales comerciales. Una dimensión estructural de la CVA concierne a las relaciones entre actores de la cadena y su forma organizativa. Se pueden considerar tres escenarios: relaciones horizontales, verticales y en diagonal. Las horizontales se refieren a las interacciones dentro del mismo eslabón comercial. Suelen ser habituales en las primeras etapas de desarrollo, con la creación de asociaciones y cooperativas de agricultores. Permiten lograr economías de escala y mejorar el poder negociador, entre otros aspectos.

– Las interacciones verticales implican a agentes de diversos eslabones comerciales y son un paso adelante en el proceso evolutivo. Requieren una buena transparencia, capacidad negociadora y confianza mutua. Se pueden mencionar las relaciones productores-industriales, productores-comerciantes, mayoristas-minoristas, entre otras.

– También se encuentran las relaciones en diagonal, es decir, entre eslabones de diferentes cadenas de valor, tanto alimentarias como de otros sectores. Es el caso de la interacción entre productores (vinos, cerezas y otros productos agrarios) con actividades de turismo rural basado en productos de la tierra que sirven de base de promoción para el ramo de hostelería.

– La incorporación de las TIC, puede facilitar a través del B2B y B2C los flujos de mercancías. Dentro de las interacciones, se pueden considerar ciertas matizaciones. Así, las integraciones duras (rígidas) y las blandas, la externalización y las posibles combinaciones entre ellas (Stern *et al.*, 1999). Entre las razones para una integración dura se pueden señalar: los servicios (llegar directamente al cliente final), los beneficios e investigación de mercados, mayor control, mayor información y disminución de los costes de transacción. Sin embargo, el mayor control supone también mayor rigidez e ineficiencia. Por ello, hay empresas que buscan como alternativa una mayor flexibilidad en las operaciones comerciales (integración blanda) y una externalización de servicios (*outsourcing*). Con todo ello, algunos costes fijos pueden convertirse en variables, se pueden reducir las inversiones de capital, equilibrar las necesidades de mano de obra, disminuir costes a través de economías de escala, centrarse en productos con mayor valor añadido y coordinar acciones de innovación y promoción con otros socios.

– Diferenciación del producto a lo largo de la CVA. Se puede analizar la gama de productos en origen, y contrastarla con la que se ofrece por el detallista. A mayor variedad, mayor posibilidad del consumidor para elegir, pero mayor complejidad, pérdida de economías de escala e incremento de costes. La diferenciación trata de aminorar la competencia vía precios, y conseguir una mayor fidelización del cliente. Cabe considerar una diferenciación vertical a través de distintas categorías de calidad (extra, 1ª,2ª, 3ª) u horizontal (denominaciones de origen, país, región).

### *2.1.2. Conducta de la cadena de valor*

Implica el análisis del comportamiento de los actores que intervienen en la CVA, tanto públicos como privados.

Se pueden considerar los problemas existentes dentro de cada eslabón o entre eslabones. Los puntos de fricción se producen por competencia desleal entre empresas, espionaje industrial o incumplimiento de contratos existentes. En estos casos, se puede evaluar la situación enumerando los conflictos generados y su frecuencia.

Otra dimensión de interés es el incumplimiento o inexistencia de normativas que garanticen una seguridad alimentaria. Su evaluación puede realizarse enumerando los escándalos alimentarios, las denuncias de los ciudadanos y el impacto social. La conducta puede estar relacionada con la generación y disponibilidad de información. Los medios que aportan las TIC no se corresponden con la actitud de ciertos agentes económicos en facilitar la transparencia. ▷

En las relaciones interempresariales la información ofrece una serie de modalidades, que se pueden agrupar en:

– Características ocultas, cuando el agente principal no puede comprobar todos los caracteres del producto, lo que ofrece ciertas ventajas negociadoras a los agentes secundarios. Es el caso del fabricante y sus proveedores.

– Intenciones ocultas. Cuando se puede influir después de firmado el contrato.

– Informaciones y acciones ocultas. Entre las formas de acción, cabe plantear una cooperación en la gestión, o un planteamiento individualista.

– Otros aspectos relacionados con la conducta son el espionaje industrial, la competencia desleal y las prácticas fraudulentas en el mercado (Theuvsen *et al*., 2007).

*2.1.3. Funcionamiento de la CVA*

En este caso, se considera el resultado que aporta la cadena como consecuencia de la estructura y conducta existentes. El funcionamiento (*performance*) está condicionado al actor de la cadena (Carlton, 1990). En otras palabras, lo que puede ser un buen funcionamiento para el productor, puede no serlo para el fabricante. Un buen resultado para los consumidores puede estar en conflicto con los detallistas. Cabe también plantear el funcionamiento global para la mejora del bienestar social. El reto es identificar una serie de criterios que permitan evaluar y comparar situaciones varias. Se exponen a continuación algunos de ellos.

*Eficacia y eficiencia en la gestión*

La primera se refiere al grado de consecución de los objetivos propuestos por cada agente de la cadena. A mayor divergencia, menor eficacia. La eficiencia tiene un enfoque más parcial. Puede ser eficiencia técnica (grado de rendimiento de un factor productivo como energía, agua, recursos humanos, etcétera) o económica (relación beneficio-coste) (Camps, 2004). De forma global se pueden considerar los beneficios y costes que suponen para la sociedad el funcionamiento de la CVA, la existencia de impuestos o subvenciones, el impacto ambiental o la creación de puestos de trabajo, entre otros.

*Transparencia*

Implica la existencia y disponibilidad de información para todos los involucrados en la gestión de la CVA. Se puede considerar una transparencia vertical, a lo largo de los diversos eslabones comerciales. Una variable de aproximación para medirla es el margen comercial como diferencia de precios (Cruz Roche, 2008). Si el margen es abusivo y no responde al valor añadido, puede ser consecuencia de una falta de transparencia. Asimismo, se pueden comparar márgenes comerciales absolutos y relativos. La transparencia horizontal, dentro del mismo eslabón comercial, puede medirse a través del coeficiente de correlación entre los precios representativos de diversos mercados o transacciones. La transparencia como base de la competitividad debe tener en cuenta la asimetría en la información y el poder negociador de los diferentes agentes económicos a lo largo de la cadena. Habitualmente, hay un agente principal y otros secundarios con diferente capacidad negociadora.

*Confianza*

Está relacionada con la transparencia y la información. Los criterios para evaluar la confianza están en función de la parte contratante, vendedora o compradora. En las transacciones hay una asimetría en la información, donde una de las partes sabe más que la otra y lo aprovecha en su beneficio. Akerlof, premio Nobel de Economía en 2001, planteó cómo transmitir la información para ganar la confianza del otro. También cabe plantear, según Stigliz (también premio Nobel de Economía) cómo descubrir la información de la contraparte si no existe confianza plena (Hartford, 2006). Aspectos de interés son la solvencia económica ▷

del pagador, la garantía de calidad del proveedor, la eficiencia de entrega y el cumplimiento del contrato. En el caso de la alimentación, destaca la importancia de la seguridad sanitaria y la trazabilidad del producto.

*Dinamismo*

La dinámica de la CVA se puede relacionar con la capacidad de respuesta para resolver los problemas planteados. Esta se ve condicionada por una serie de factores:

– La agilidad en satisfacer los deseos finales del consumidor, transmitiendo información rápida y objetiva, mejorando la transparencia y confianza mutua.

– La superación de los problemas estructurales concernientes a la interacción de las pymes con grandes empresas, modalidades de cooperación mutua y cocompetencia entre firmas del mismo distrito industrial.

– La posibilidad de readaptarse dentro de la red de cadenas de valor, mediante acuerdos con otras empresas afines o complementarias.

– La capacidad de analizar los distintos escenarios alternativos, estimando los costes y los beneficios (tratando que estos superen a los costes a corto y largo plazo) en las distintas acciones a desarrollar, y teniendo en cuenta los problemas, las posibles soluciones y los riesgos.

– El contemplar no sólo los costes y beneficios empresariales sino también los sociales.

*Innovación-obsolescencia*

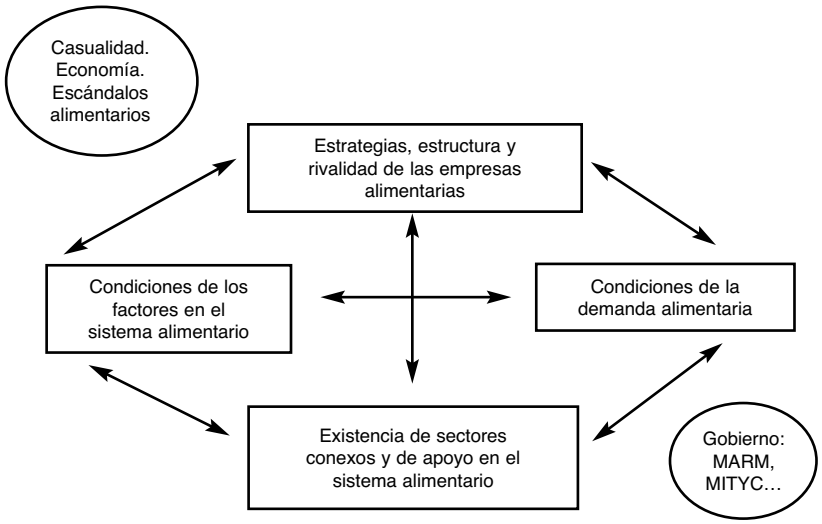
Este binomio alternativo muestra la disponibilidad de una empresa a incorporar innovaciones. Las innovaciones ofrecen un amplio abanico (técnicas, de organización y gestión y de formación de recursos humanos, entre otras). Para detectar el esfuerzo innovador se pueden utilizar varios índices. Uno de ellos es la relación de inversiones en innovación respecto a las ventas o los ingresos. Se pueden también considerar, de forma más específica, cuál es la relación entre las inversiones para innovación y el total de inversiones. Un análisis histórico de los diversos índices muestra la política innovadora de la empresa. En el caso de la CVA, es de interés conocer las innovaciones compartidas por los diversos eslabones comerciales y el grado de adopción por los diversos agentes. En general, los motores de la innovación se ubican en el sector distribuidor y fabricante por su mayor proximidad al consumidor y conocimiento de sus preferencias.

*Capacidad de adaptación.*

El mundo empresarial se encuentra sometido a un entorno cambiante, a cuya adaptación se ve condicionada su continuidad. Un sistema de medida a aplicar es el Índice de Supervivencia Empresarial (ISE), contabilizando las empresas que sobreviven y sus características (dimensión, actividad, organización). Como ya se ha mencionado anteriormente, es de especial interés en momentos de crisis económica o de cambios bruscos, como las integraciones de mercado o los procesos de liberalización.

La capacidad de adaptación también puede medirse identificando las empresas líderes del sector y las estrategias exitosas empleadas. Para ello, suelen utilizarse técnicas de comparación (*benchmarking*) (Bremmers *et al*., 2004). Estudiando empresas modelo, se analizan sus factores clave de funcionamiento y se ve la posibilidad de aplicarlos a otras empresas. Se trata, pues, de contrastar y evaluar las gestiones de una empresa, siguiendo una serie de etapas: decidir lo que se va a comparar, entender el funcionamiento de la propia empresa, analizar sus mejores prácticas, ver los defectos funcionales presentes y futuros, y finalmente incorporación de las mejores prácticas de funcionamiento, dentro de las posibilidades. En el caso alimentario, se pueden comparar varias cadenas de valor, ver cuales tienen más éxito en determinado mercado, identificar sus puntos fuertes y débiles y sobre todo, las estrategias que han seguido. ▷

GRÁFICO 3
**EL DIAMANTE DE PORTER**




***Fuente: Porter (1980).***

*Nivel de conflictividad*

Esta dimensión del funcionamiento es el resultado de problemas más o menos encubiertos. Si se refiere a conflictividad laboral (huelgas, manifestaciones, paro patronal, despidos, entre otros) puede cuantificarse por número de días, horas o puestos de trabajo perdidos. Las causas pueden ser muy variadas y obligan a un análisis detallado. Puede existir una conflictividad entre agentes de diversos eslabones comerciales por incumplimiento de contratos o pactos, que se reflejan en conflictos planteados en juzgados, cámaras de comercio o tribunales específicos.

### *2.2. Método de Análisis de la Competitividad*

La cadena de valor alimentaria muestra un carácter dinámico. Por ello el Modelo de Análisis de la Competitividad (Porter, 1998) se adapta a esta situación ya que se basa en el cambio y la interacción de factores que configuran el denominado «Diamante Porter» (Gráfico 3). Este modelo se ha aplicado al sistema alimentario español en diversas ocasiones (MAPA- Ernst and Young, 1992).

El diamante consta de cuatro grupos de elementos:

– Estrategias y estructura de la empresa.
– Condiciones de la demanda.
– Sectores conexos y de apoyo.
– Condiciones de los factores.

Existen además dos áreas de influencia sobre el diamante (la Administración y la casualidad) referidos a políticas intervencionistas y situaciones inesperadas que pueden incidir en su funcionamiento. Hay unas fuertes relaciones entre todos los elementos, apoyándose unos a otros en un sistema considerado auto-reforzante. En cierta medida es el modelo aplicable a la intervención entre los distintos eslabones de la cadena, así como al comportamiento de los agentes económicos. La competitividad de una cadena está condicionada por cada uno de sus miembros, lo que estimula su colaboración.

Ello conlleva la incorporación de un nuevo concepto de la competitividad. Se trata de la rapidez de adaptación en aspectos de gestión empresarial, organización, procesos de elaboración, naturaleza del producto y sistemas de cultivos. La rapidez de adaptación (RA) de la cadena está en condicionada por el funcionamiento de cada uno de sus eslabones. ▷

Asimismo, la RA en el mundo empresarial está condicionada por una serie de factores endógenos y exógenos. Entre los primeros se pueden mencionar su propia experiencia en el mercado y la formación de sus recursos humanos. Entre los exógenos cabe señalar la estructura organizativa vertical u horizontal, los tipos de acuerdos y las relaciones con otras empresas. En cierto modo, el modelo del diamante de la competitividad muestra un aspecto muy amplio en este área (Porter, 1998).

## 3. Acciones a desarrollar para la mejora de la gestión de la cadena de valor

La mejora de la cadena de valor implica, entre otros aspectos, el conocimiento de su gestión y de los factores que la condicionan, con una visión de futuro.

Son numerosos los autores que se vienen planteando los desafíos que enfrentan a la gestión de la cadena (Schiefer y Fritz, 2007) considerando de forma genérica que debe apoyarse a todos los agentes que la componen, especialmente a los más sensibles. Pueden identificarse diversas modalidades del apoyo entre las que se pueden destacar la eficiencia en la operatividad de los flujos comerciales, las mejoras estructurales, el impulso a las TIC y los controles de calidad, trazabilidad y transparencia.

Entre los estudios que conviene estimular está la forma en que los agentes perciben los cambios en los deseos del consumidor y cuál es la tendencia. En una economía de mercado el elemento más visible es el precio, pero ello no es suficiente. La correa de transmisión entre los distintos eslabones es imperfecta y para corregir estas deficiencias la información debe ser objetiva, detallada y dinámica. Ello requiere también un cierto grado de confianza en las relaciones comerciales. Las distintas formas de cooperación e integración empresarial, la cocompetencia y la interacción entre pymes y grandes empresas, son escenarios de análisis sugerentes.

La Plataforma Tecnológica Europea en el programa «Alimentos para la vida» (*Food for Life*) identifica cuatro áreas básicas de investigación (Schiefer y Fritz, 2007): 1) integración de las pymes en la dinámica de la red de cadenas alimentarias, 2) mejora de la transparencia con un impulso a la confianza e innovación, 3) mejora del proceso de comunicación inter empresarial, y 4) lograr la competitividad con un horizonte de sostenibilidad.

Si bien las grandes empresas logran ventajas mediante economías de escala y mayor poder negociador, las pymes suelen tener más flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado.

En la primera etapa más elemental, con agricultura de autoabastecimiento, la importancia de la cadena es mínima o inexistente. A medida que hay un mayor desarrollo económico, el agricultor comienza a orientar parte de su producción al mercado y el consumidor se aleja geográficamente, necesitándose otros agentes (industriales y comerciales).

En estos mercados de ámbito local, relativamente cerrados, la competencia es escasa y el enfoque suele ser a corto plazo. La optimización empresarial se centra en maximizar el beneficio entre sus compras y las ventas. Los márgenes comerciales constituyen el instrumento habitualmente empleado para evaluar el sector. La existencia de observatorios de precios, índices, márgenes absolutos y relativos, son elementos de análisis.

Con el fenómeno de globalización, la cadena comercial se hace más amplia y compleja. La visión es a más largo plazo y las estrategias a seguir cambian. Se trata de crear y compartir el valor añadido en la red alimentaria. Los márgenes comerciales son una pieza más y no necesariamente la más importante. Hay que identificar los factores que participan en la formación de los precios y el tipo de valor que desea cada actor de la cadena.

En un mercado dirigido por la demanda alimentaria (caso de los países desarrollados con mercados saturados), el consumidor trata de satisfacer sus necesidades básicas al menor coste. No obstante, dichas necesidades no se centran sólo en aspectos nutritivos. Los temas medioambientales pueden influir en su actitud de compra, creando un conflicto entre sus sentimientos (el corazón) y el ▷

coste de adquisición (el bolsillo), en el caso de productos ecológicos o aquellos que se relacionan con el comercio justo o el bienestar animal. Estas diferentes actitudes pueden alterar las producciones agrarias a través de los mercados y cambiar los paisajes rurales, sin mencionar otros aspectos sociopolíticos.

La creación y captación de valor por agentes económicos, pasa por una remuneración del capital invertido y de la mano de obra, de la creación y mantenimiento de puestos de trabajo, del prestigio de la empresa y de la consolidación del negocio. Ello se consigue a través de los márgenes comerciales adecuados, logrando una cuota de mercado, fidelizando al cliente y obteniendo la confianza del consumidor final. Las relaciones interempresariales juegan un papel básico en el nuevo marco de la cadena comercial, con el apoyo de las nuevas TIC.

El reto global en el sistema o red alimentaria es la optimización del valor de los alimentos, y el reparto adecuado entre los actores que participan. Los criterios para su evaluación deben ser múltiples y adaptados a las peculiaridades de cada producto y país.

Es por ello que el análisis metodológico y la interrelación entre los eslabones de la cadena expuestos en este trabajo, juegan cada vez un papel más importante.

## Bibliografía


[1] BAIN, J. (1968): Industrial Organization. John Willey and Sons. Nueva York.

[2] BREMMERS, H.J. *et al.* (2004): «Dynamics in Chains and Networks». *Wageningen Academic Publisher*. Países Bajos.

[3] BRIZ, J., DE FELIPE, I. y BRIZ, T. (2009): «Analyse der Spaninchen Lebensmittel-Wertschopfungs Kette. Was wir morgen essen warden». *Facultas*. Verlags, pp. 95-122.

[4] BRIZ, J., DE FELIPE, I. y BRIZ, T. (2009): «Changing old methodologies to face new challenges in the food chain», *Four decades of agricultural and food economics 1968-2009*. Academia Press. Ghent, pp. 251-256.

[5] CAMPS, T. (2004): «Chains and Networks Theory and Practice. The emerging World of Chains and Networks». *Elsevier Juridisch*, pp. 13-33.

[6] CARLTON, D.W. y PERLOFF, J. (1990): Modern Industrial Organization. Harper Collins.

[7] CEOL (2008): «Cadenas productivas: conceptos, enfoques y herramientas». Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, septiembre, pp. 50-52.

[8] CRUZ ROCHE, I. (2008): Precios y márgenes en la cadena de valor de los productos frescos: información y transparencia. *Distribución y Consumo*, nº 100, julio- agosto, pp. 17-31.

[9] GRUNERT, K.G. (1996): Market orientation in Food and Agriculture, Kluwer Academic Publications.

[10] HARTFORD, T. (2006): El economista camuflado. Edit. Temas de Hoy.

[11] IGLESIAS, D.H. (2002). «Cadenas de valor como estrategia: las cadenas de valor en el sector agroalimentario». Documento de trabajo. Estación Experimental Agropecuaria Anguil Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Disponible en: http://www.cultindustriales.org.ar/Images/soporte_digital/cadenas_de_valor_como_estrategia.pdf. Consultado en marzo de 2009. ISSN: 1569/1829 *Wageningen Press*, pp. 7-22.

[12] MAPA-ERNST AND YOUNG (1992): Estudio sobre la posición competitiva del sector de alimentación y bebidas en España, Madrid.

[13] PORTER, M.E. (1980): Competitive Strategy, *Free Press*, Nueva York.

[14] PORTER, M.E. (1990, 1998): The competitive advantage of the nations, *Free Press*, Nueva York.

[15] SCHIEFER, G. y FRITZ M. (2007): «Food Chain Management research: challenges Ahead». *European Technology Platform Food for Life.* Technical Paper.

[16] STERN, L. *et al*. (1999): Canales de Comercialización. *Prentice Hall*, Madrid.

[17] THEUVSEN, L. *et al.* (2007): Quality Management in Food Chains. *Wageningen Academic Publisher*. Países Bajos.

[18] TIROLE, J. (1988): The Theory of Industrial Organization. *MIT Press*, Cambridge.

[19] VERST, J.V. (2004): «Supply Chain Management: Theory and Practices», *Journal of Chains and Networks*. Reed Business Information.