

La cadena de valor como sostenibilidad del sistema alimentario

Julian Briz e Isabel de Felipe

Universidad Politécnica Madrid

1. INTRODUCCIÓN

El drama del hambre es siempre tema de actualidad, lo que lleva a impulsar los sistemas productivos agrarios como punto básico de la oferta alimentaria. No obstante, con frecuencia se olvida que el problema no es tanto de producción como de distribución y organización. Las estadísticas muestran que se produce más de lo que se consume, que hay fuertes pérdidas en cantidad y calidad de los alimentos a lo largo de la cadena comercial y el volumen de residuos y desperdicios en los países en desarrollo es alarmante.

El sistema alimentario es muy complejo, con problemas de ineficiencia, falta de transparencia y abuso de posición dominante y todo ello produce una gran sensibilidad social.

Tradicionalmente vienen existiendo unas fases de acopio, unos mercados mayoristas de origen, unos mercados centrales y la distribución, aunque en la actualidad las nuevas tecnologías están ocasionando fuertes reestructuraciones a lo largo de los distintos eslabones.

Existen varias modalidades con una problemática y metodología específicas, según los distintos enfoques, vertical (a lo largo de la cadena), transversal (dentro del mismo eslabón) y diagonal (entre distintas cadenas).

La cadena de valor alimentaria está inmersa en una dinámica socioeconómica, con un planteamiento de compartir riesgos y ganancias, así como el desarrollo de la competencia inter empresas e inter cadenas. Simultáneamente se viene produciendo la modernización del sistema operativo, que viene de la mano de una serie de acciones entre las que podemos mencionar la incorporación de las TIC, la aparición del B2B, B2C y B2A, evolución de hábitos y costumbres (el poder del paladar). Para todo ello la cadena debe ser el transmisor eficaz de cambios en las tendencias.

Las actuaciones de la Administración se centran esencialmente en las áreas legislativas y de control, aunque debe guardarse un equilibrio entre el exceso de intervencionismo, la adecuada transparencia y el espíritu empresarial activo.

Una cadena alimentaria más justa exige el re-equilibrio del poder negociador y buenas prácticas comerciales, mantener la obligación de grandes empresas de informar sobre volúmenes de ventas, cuotas de mercado, etc., y mejorar las relaciones contractuales. En el marco que venimos describiendo, los mercados constituyen la referencia del funcionamiento del sistema agroalimentario. En los últimos años vienen siendo sometidos a fuertes convulsiones, elevados costes de transacción, con un proceso de liberalización y desregularización.

En dicho contexto la idea de cadena de valor tiene un punto de apoyo en las actividades empresariales y su forma de actuación.

Hemos de ser conscientes que el punto de partida de la CVA es ser útil al consumidor. Por ello resulta fundamental crear valor, que en una primera aproximación se valúa a través de lo que el consumidor está dispuesto a pagar. No obstante el mercado no refleja todos los elementos socioeconómicos existentes, debiendo incluirse no sólo el precio sino también contaminación ambiental, el derroche energético, el mal aprovechamiento de recursos (“mochila” o “huella energética” de carbono, agua, etc).

Aspecto también a tener en cuenta es el reparto justo de valor creado en la cadena, que puede analizarse mediante el nivel de transparencia, abuso de posición dominante o excesivos márgenes comerciales.

En todo ello debemos considerar que los mercados alimentarios han ido evolucionando a lo largo del tiempo y en los últimos años hay un enfoque más amplio que trata de lograr un desarrollo sostenible, con producción agraria orientada al mercado.

En cuanto al enfoque de la CVA la estrategia es lograr en los PVD una reducción de la pobreza y apoyar el acceso a mercados desarrollados de sus propias producciones a través de la creación de vínculos comerciales entre pequeños productores y microempresas.

2. LA CADENA DE VALOR EN EL CONTEXTO DEL SISTEMA ALIMENTARIO

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 clasificarlas 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. (Figura 1)

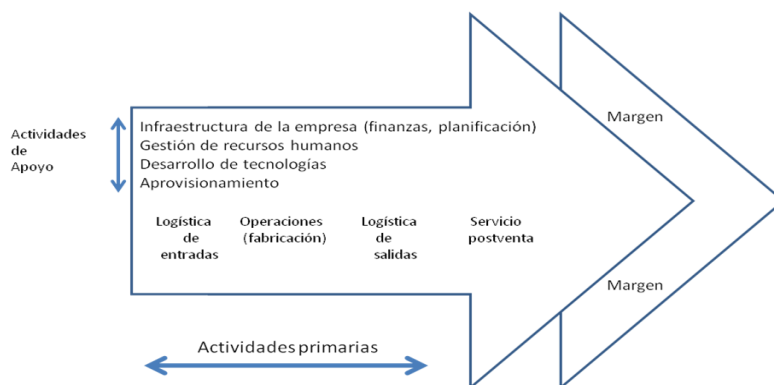


Figura 1. La cadena de valor alimentaria. (Porter, 1998)

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, tanto en el mercado de factores productivos (energía, agroquímicos, mecanización) como en los productos finales (Camps, 2004).

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 del comercio electrónico (B2B, B2C) (Schiefer, 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.

Habitualmente, la lucha contra el subdesarrollo y la pobreza se limita a un enfoque productivista, que satisfaga el autoabastecimiento parcial de pequeños productores y consumidores del entorno. No obstante, en los últimos años hay un enfoque más amplio que trata de lograr un desarrollo sostenible, orientado al mercado. Se puede decir que “el enfoque de cadenas de valor es una estrategia para lograr la reducción de la pobreza y apoyar el acceso al mercado a través de la creación de vínculos comerciales entre pequeños productores y microempresas” (CODESPA, 2009).

3. LA GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR ALIMENTARIA

Una buena gestión debe ajustar la logística y el abastecimiento en función de las necesidades del cliente, disminuyendo el tiempo de entrega y ajustando costes, pero debe ir más allá, a la gestión integrada de la cadena



Figura 2. Evolución de la gestión empresarial y el concepto de gestión de la cadena de valor.

Fuente: Elaboración propia

Una visión global de las últimas décadas (Figura 2) muestra que en los años 60 el objetivo prioritario de la gestión empresarial era minimizar los costes buscando una mayor innovación en los sistemas productivos. En los 70 se mantiene el interés en los costes, pero se incorporan elementos como la calidad, el desarrollo de nuevos productos y el tiempo de entrega. El siguiente paso en los 80 es la profundización en coste y calidad, incorporando la seguridad alimentaria. Es a partir de los 90 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 (Tabla 1) resultan ilustrativos los enfoques en cuanto a la información, objetivos, orientación y poder, donde se exige un esfuerzo de adaptación empresarial.

Tabla 1. Comparación entre las relaciones del negocio tradicional y la cadena de valor.
Fuente: Iglesias. 2002.

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

Las zonas en desarrollo se enfrentan a problemas adicionales a los ya tradicionales en las cadenas de valor, y necesitan diseñar nuevas herramientas, entre las que cabe señalar:

- Instituciones micro financieras para la concesión de microcréditos (Fowler, 2009)
- Valorización de productos que respetan la biodiversidad
- Productos de agricultura ecológica
- Desarrollo de tecnologías apropiadas para pequeños agricultores
- Aplicación de buenas prácticas a cultivos sostenibles
- Mejorar el poder negociador de las microempresas, entre los diversos eslabones de la cadena (coordinación vertical)
- Coordinar acciones entre diversas cadenas de valor (coordinación diagonal) combinando productos y servicios (por ejemplo, turismo rural)

Las CVA que abarcan exportaciones de países en desarrollo a países desarrollados, tienen un interés especial por cuanto pueden constituir elementos de impulso al desarrollo. No obstante ofrecen una serie de dificultades adicionales, entre las que cabe mencionar su complejidad, barreras comerciales arancelarias y no arancelarias, falta de experiencia y tradición. Además de los productos que compiten en cuanto a menores costes de producción, hay que incluir aquellos que resultan más exóticos, como la quinua y la maca (Salcines, 2009), los de comercio justo y los relacionados con la biodiversidad.

4. RELACIONES FUNCIONALES ENTRE LOS ESLABONES DE LA CADENA DE VALOR

Los agentes económicos que componen la cadena de valor desde el consumidor al productor deben coordinar sus acciones para conseguir una serie de objetivos que mejoren sus beneficios y sostenibilidad. Agricultores, fabricantes y comerciantes pueden interactuar con agentes de otras cadenas comerciales y obtener información que puede plasmarse en operaciones concretas. Los consumidores, a su vez, pueden hacer un rastreo hasta los productores y viceversa. La creación de grupos virtuales de

productores o de consumidores ofrece una alternativa fiable para mejorar la transparencia y, en definitiva, la eficiencia comercial. No obstante, el sistema alimentario está experimentando un retraso en la adopción del comercio electrónico en relación a otros sectores económicos (Briz, et al. 2009).

De forma genérica, para los distintos agentes de la CVA pueden considerarse diversas estrategias a aplicar, según los casos.

- a) Estrategia consumista. Se enfoca hacia el análisis del consumidor. Sus cambios de gustos y actitudes pueden estudiarse desde enfoques cualitativos y cuantitativos.
- b) Estrategias comerciales y de venta:
 - Discernir entre beneficios a corto y largo plazo.
 - Diseñar la estrategia clásica de mezcla comercial (4P: Producto, Precio, Promoción, Posición) en cada fase del ciclo comercial.
 - Aplicar estrategias específicas a cada segmento de mercado.
- c) Estrategias en producción
 - Plantear el nivel de abastecimiento en el mercado.
 - Seleccionar los agentes comerciales.
 - Considerar la aplicación de economías de escala en producción masiva o la especialización hacia segmentos específicos.
 - Combinar estrategias de costes con identificación del producto.
 - Seguimiento y trazabilidad del producto hasta el consumidor.
- d) Estrategias en las posibles cadenas dentro de la red de cadenas comerciales
 - La competencia se centra entre las cadenas y no simplemente entre empresas.
 - La ubicación de cada empresa en cadenas eficientes y fiables, es esencial.
 - Tendencia a estrategias “glocales”: Visión global y actuación local.
 - La regulación de la competencia debe tener un enfoque global analizando la red de cadenas (Netchain) en los mercados alimentarios (Lazzarini et al, 2001).

5. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR ALIMENTARIA

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.

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.

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 socioeconómicas 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, etc.

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 (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.

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 de las cuatro primeras empresas, 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 porcentajes 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.

- 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.
- 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. 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.
- La incorporación de las TIC puede facilitar a través del B2B y B2C los flujos de mercancías e información (Figura 3)

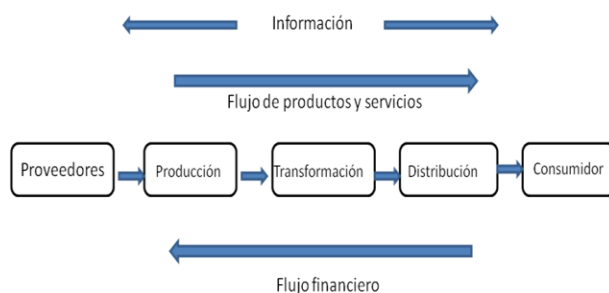


Figura 3. Esquema de la cadena de valor. Fuente: Elaboración propia

- 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, 1^a, 2^a, 3^a) u horizontal (Denominaciones de origen, país, región, etc.).
- En todo caso, se ha de considerar que mientras en las Áreas En Desarrollo (AED) las relaciones son primarias y la competencia es directa entre empresas, en las Áreas Desarrolladas (AD) cada vez más la competencia se realiza entre cadenas de valor, lo que obliga a un esfuerzo de colaboración mutua entre todos los empresarios e instituciones de los diferentes eslabones.

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. (Theuvsen, 2007).

Otra dimensión de interés es el incumplimiento o inexistencia de normativas de garanticen una seguridad alimentaria. Su evaluación puede realizarse teniendo en cuenta los escándalos alimentarios, las denuncias de los ciudadanos y el impacto social

En las relaciones inter-empresariales 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
- 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: el espionaje industrial, la competencia desleal y las prácticas fraudulentas en el mercado

Funcionamiento de la CVA

El funcionamiento (performance) se considera el resultado que aporta la cadena como consecuencia de la estructura y conducta existentes. El reto es identificar una serie de criterios que permitan evaluar y comparar situaciones varias. Se exponen a continuación algunas de ellas.

a) 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, etc.) o económica (relación beneficio-coste)

b) Transparencia

Implica la existencia y disponibilidad de información para todos los involucrados en la gestión de la CVA. Una variable de aproximación para medir la transparencia vertical, a lo largo de los diversos eslabones, es el margen comercial como diferencia de precios.

c) 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, estudió cómo transmitir la información para ganar la confianza del otro. También cabe plantear, según Stiglitz (también premio Nobel de Economía) cómo descubrir la información de la contraparte si no existe confianza plena (Hartford, 2006).

d) 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 pequeñas y medianas empresas (PYMES) con grandes empresas, modalidades de cooperación mutua y coo-competencia (cooperar y competir) 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.

e) 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).

f) 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).

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., 2004).

g) 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.

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”

(Figura 4). Este modelo se ha aplicado al sistema alimentario español en diversas ocasiones.

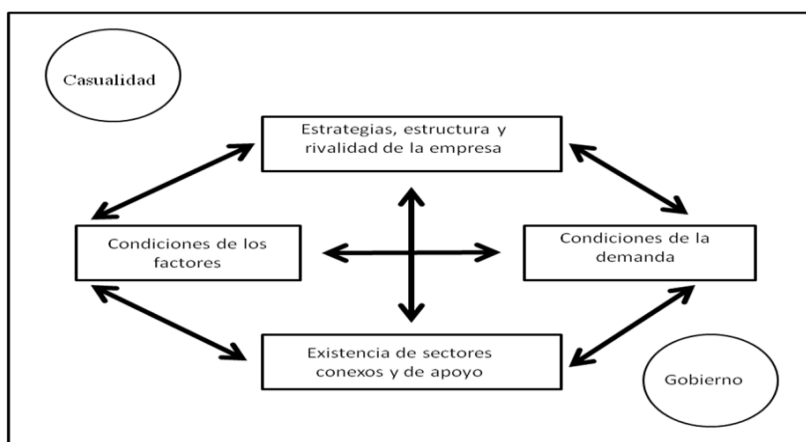


Figura 4. Diamante. (Porter 1998)

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.

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 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).

Metodología específica

Es un método aplicado a sectores determinados, que trata de captar elementos de la cadena poco habituales. A título de ejemplo, se puede mencionar el caso de la cadena de porcino (Trieneken, 2009) cuyo esquema de análisis comprende:

- a) Descripción general: gobernabilidad, relaciones interempresariales, dificultades y puntos críticos, mejoras de las prácticas empresariales, cambios más significativos

- en la última década, tipos de contratos, integración vertical y horizontal y estudio de las empresas líderes de la cadena.
- b) Gestión de calidad y normalización: programas de calidad aplicados, planificación de objetivos de calidad, análisis y control de riesgos (HACCP, ISO), inspecciones y auditorías.
 - c) Análisis de información y transparencia: fuentes de información, sistema de transmisión de información y elaboración, trazabilidad ascendente y descendente.
 - d) Funcionamiento: especificación de Indicadores Clave de Funcionamiento (ICF), evolución histórica de los ICF, evaluación y medidas de los ICF, análisis del valor añadido.
 - e) Costes de factores productivos: precios pagados y percibidos, márgenes comerciales, Beneficio Bruto y Neto.
 - f) Innovaciones en productos, en procesos de elaboración, en mercados, en el sistema organizativo.
 - g) Regulaciones en diversos ámbitos: calidad y seguridad sanitaria alimentaria, trazabilidad y control de calidad, higiene y bienestar animal, medioambiente.

6. LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR EN PAÍSES EN DESARROLLO

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.

La Plataforma Tecnológica Europea en el programa “Alimentos para la vida” (Food for Life) identifica cuatro áreas básicas de investigación (Schiefer y Fritz, 2007): a) Integración de las PYMES en la dinámica de la red de cadenas alimentarias, b) mejora de la transparencia con un impulso a la confianza e innovación, c) mejora del proceso de comunicación interempresarial, y d) lograr la competitividad con un horizonte de sostenibilidad.

En las Áreas En Desarrollo (AED) el mercado está condicionado por la oferta, al ser imperiosa la necesidad de abastecer en cantidad, tiempo y lugar a una población creciente, lo que vuelve a replantear las tesis maltusianas sobre crecimiento demográfico y producción de alimentos.

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. (Briz J, De Felipe I., 2011)

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.

7. CONSIDERACIONES FINALES

Exponemos a continuación algunas de las posibles estrategias a seguir por los agentes de la CVA.

- Con el desempleo, el sistema alimentario puede ser refugio para los desempleados
- Orientación a los actores socioeconómicos de la cadena de valor.
- Integración de las PYMES en las estrategias aplicadas
- Mejorar la confianza y la transparencia entre los participantes en la CV
- Modernización del sistema operativo en la CVA
- Agilizar la capacidad de respuesta a los retos planteados
- Actuaciones de la Administración en el área legislativa y de control, evitando políticas demagógicas
- Establecimiento de reglas que fomenten las buenas prácticas comerciales y productivas
- Equilibrar poder negociador con legislación y transparencia
- Obligación a las grandes empresas de informar sobre sus volúmenes de ventas
- Amoldarse a las características específicas de los productos

REFERENCIAS

1. CEOL (2008). “*Cadenas productivas: conceptos, enfoques y herramientas*”. Universidad Nacional Agraria La Molina. Lima. Septiembre, pág. 50-52.
2. PORTER M.E (1990, 1998): *The competitive advantage of the nations*. Free Press. New York
3. CAMPS, T., (2004): *Chains and Networks Theory and Practice. The emerging World of Chains and Networks*. Elsevier Juridisch Pp. 13-33.
4. SCHIEFER G, FRITZ M. (2007): “Food Chain Management research: challenges Ahead”. *European Technology Platform Food for Life*. Technical paper.
5. CODESPA (2009) *Foro cadenas de valor: creando vínculos comerciales para la reducción de la pobreza*. (Madrid 14-15 diciembre. Página 2)
6. 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_co_mo_estrategia.pdf. Consultado en marzo de 2009. ISSN: 1569/1829 Wageningen Press. Pp. 7/22

7. FOWLER B. (2009) “*Financiación y alternativas al crédito en la cadena de valor*” (En CODESPA. *Foro cadenas de valor: creando vínculos comerciales para la reducción de la pobreza*. Madrid 14-15).
8. SALCINES F (2009) Tesis Doctoral sobre *La cadena de valor hispano peruana de maca y quinua*. ETSI Agrónomos UPM Madrid. No publicada
9. BRIZ, J. DE FELIPE, I. BRIZ, T. (2009): „Changing old methodologies to face new challenges in the food chain“ en *Four decades of agricultural and food economics 1968-2009*. Academic Press. Ghent. Pp 251-256.
10. LAZZARINI, S. CHADDAT. F. COOK. L. (2001): Integrating supply Chain and net work analysis: The study of Netchains. *Journal on Chain and Network Science*. Vol. 1. Number 1.
11. BAIN, J. (1968): *Industrial Organization*. John Willey and Sons. New York.
12. THEUVSEN L. (2007): *Quality Management in Food Chains*. Wageningen Academic Publisher. The Netherlands.
13. HARTFORD T. (2006): *El economista camuflado*. Edit. Temas de Hoy
14. BREMMERS, H.J. (2004): *Dynamics in Chains and Networks*. Wageningen Academic Publisher. The Netherlands.
15. TRIENEKEN, J. (2009). *Q-Pork EU Project*. 036245.
16. BRIZ J, DE FELIPE (2011) Editores coordinadores *La cadena de valor agroalimentaria: Análisis internacional de casos reales*. Editorial Agrícola. Madrid