

La cadena de valor como sostenibilidad del sistema alimentario

Julian Briz e Isabel de Felipe

Universidad Politécnica Madrid

Antecedentes (1)

- ✓ El problema del hambre no es tanto de producción como de distribución y organización (Fishler 2012)

Antecedentes (2)

- ✓ Sistema alimentario -> muy complejo
 - Problemas de ineficiencia
 - Falta de transparencia
 - Abuso de posición dominante
 - Gran sensibilidad social

Antecedentes (3)

- ✓ Tradicionalmente: fase acopio – mercados mayoristas de origen – mercados centrales – distribución

Antecedentes (4)

- ✓ Existencia de varias modalidades, problemática y metodología
 - Enfoque vertical
 - Enfoque transversal
 - Enfoque en diagonal

Antecedentes (5)

- ✓ Dinámica socioeconómica:
 - Planteamiento de compartir riesgos y ganancias
 - De la competencia inter empresas a inter cadenas

Antecedentes (6)

- ✓ Modernización del sistema operativo
 - Incorporación de TIC
 - Aparición del B2B, B2C y B2A
 - Evolución de hábitos y costumbres (el poder del paladar)
 - La cadena -> transmisor eficaz de cambios en las tendencias

Antecedentes (7)

- ✓ Actuaciones de la Administración
 - Áreas legislativas y de control
 - Exceso de intervencionismo vs. transparencia y espíritu empresarial

Antecedentes (8)

- ✓ “Cadena alimentaria más justa”
 - Re-equilibrio del poder negociador
 - Buenas prácticas comerciales
 - Obligación de grandes empresas de informar sobre volúmenes de ventas, cuotas de mercado, etc.
 - Relaciones contractuales

Antecedentes (9)

- ✓ Los mercados constituyen la *referencia del funcionamiento del sistema agroalimentario*
 - Fuertes convulsiones en las últimas décadas
 - Elevados costes de transacción
 - Liberalización y desregularización

Antecedentes (10)

- ✓ Idea de *cadena de valor* tiene un punto de apoyo en:
 - Actividades empresariales
 - Forma de actuación

Antecedentes (11)

- ✓ Punto de partida de la CVA: ser útil al consumidor
 - Crea valor: lo que el consumidor está dispuesto a pagar
 - No sólo el precio, también contaminación ambiental, derroche energético, mal aprovechamiento de recursos (“mochila” o “huella energética”)

Antecedentes (12)

- ✓ Reparto justo de valor creado en la cadena
 - Falta de transparencia
 - Abuso de posición dominante
 - Excesivos márgenes comerciales

Antecedentes (13)

- ✓ Los mercados alimentarios han ido evolucionando a lo largo del tiempo
- ✓ En los últimos años: enfoque más amplio que trata de lograr un desarrollo sostenible, orientado al mercado

Antecedentes (14)

- ✓ El enfoque de la CVA es una estrategia para lograr
 - Reducción de la pobreza
 - Apoyar el acceso a mercado a través de la creación de vínculos comerciales entre pequeños productores y microempresas

La gestión de la cadena de valor alimentaria (1)

- ✓ Requiere una planificación adecuada
- ✓ Señalar los objetivos de la empresa
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ La confianza, vinculada a los socios comerciales

La gestión de la cadena de valor alimentaria (2)

- ✓ En el planteamiento de la gestión, hay dos escenarios diferenciados
 - Funciones de comportamiento
 - Funciones técnicas

La gestión de la cadena de valor alimentaria (3)

- ✓ La gestión debe adaptarse a los tipos de productos
 - Productos funcionales (satisfacer necesidades básicas)
 - Productos innovadores (ofrecen una variedad amplia de atributos, márgenes comerciales amplios y escasa competencia)

La gestión de la cadena de valor alimentaria (4)

- ✓ Ajuste de logística y abastecimiento en función de las necesidades del cliente
 - Mercados locales: enfoque multifuncional
 - Globalización: obliga a salir al exterior
 - Externalización o interiorización de servicios

La gestión de la cadena de valor alimentaria (5)

- ✓ Visión global de las últimas décadas
 - Años 60: minimizar costes
 - Años 70: calidad, nuevos productos y tiempo entrega
 - Años 80: seguridad alimentaria
 - Años 90: gestión de la cadena de valor

La gestión de la cadena de valor alimentaria (6)

- ✓ Los sistemas de colaboración han ido evolucionando
 - Años 80: gestión de inventarios, riesgo de desabastecimiento. TIC y aumento de confianza entre empresas.
 - Años 90: Respuesta Eficiente al Consumidor (REC)
- ✓ En logística, la colaboración fabricante – detallista permite unificar lotes con un mismo destino
- ✓ Se crean plataformas de distribución para lograr economías de escala
- ✓ Sistema de relaciones contractuales a medio y largo plazo disminuye los riesgos y fluctuaciones en precios y cantidades

La gestión de la cadena de valor alimentaria (7)

- ✓ Zonas en desarrollo se enfrentan a problemas adicionales
 - Instituciones micro financieras para concesión de microcréditos
 - Valorización de productos respetuosos con la biodiversidad
 - Productos de agricultura ecológica
 - Desarrollo de tecnologías apropiadas.
 - Aplicación de buenas prácticas a cultivos sostenibles
 - Mejorar el poder de negociación de las microempresas, entre los distintos eslabones de la cadena (coordinación vertical)
 - Coordinar acciones entre diversas cadenas de valor (coordinación diagonal) combinando productos y servicios (turismo rural)

Relaciones funcionales entre los eslabones de la cadena de valor (1)

- ✓ La operatividad condicionada por el “interface” de los diferentes agentes económicos
 - A medida que se alarga la cadena, la información se hace cada vez más difusa / distorsionada
 - Fluctuaciones van en aumento del consumidor al productor (efecto látigo)
 - Pedidos al proveedor, mayor variabilidad que los de clientes
 - Riesgo de inestabilidad progresivo
 - Problemas de desabastecimiento, mayores costes

Relaciones funcionales entre los eslabones de la cadena de valor (2)

- ✓ Orígenes de estos efectos
 - Cambios en la oferta y la demanda primarias
 - Falta de transparencia
 - Fluctuaciones provocadas por las promociones y otras estrategias comerciales

Relaciones funcionales entre los eslabones de la cadena de valor (3)

✓ Puntos críticos a considerar

- Mejora de la productividad orientando sus productos al mercado
- Desarrollo de productos y servicios
- Dotación a los recursos humanos de formación e información
- Atención especial a las PYMES

Relaciones funcionales entre los eslabones de la cadena de valor (4)

- ✓ Diversas estrategias a aplicar en la CVA:
 - Estrategia consumista
 - Estrategias comerciales y de venta
 - Discernir entre beneficios a corto y a largo plazo
 - Mezcla comercial (4P)
 - Estrategias específicas a cada segmento de mercado

Relaciones funcionales entre los eslabones de la cadena de valor (5)

- Estrategias en producción
 - Plantear el nivel de abastecimiento en el mercado
 - Seleccionar los agentes comerciales
 - Considerar la aplicación de economías de escala
 - Combinar estrategias de costes
 - Seguimiento y trazabilidad del producto

Relaciones funcionales entre los eslabones de la cadena de valor (6)

- Estrategias en las posibles cadenas dentro de la red de cadenas comerciales
 - La competencia se centra entre las cadenas
 - Cada empresa debe ubicarse en cadenas eficientes
 - Tendencia a estrategias “glocales”
 - Regulación de la competencia con enfoque global analizando la red de cadenas (Netchain)

La cv como instrumento de análisis y evaluación del sistema alimentario

- ✓ Pueden plantearse análisis simples o complejos
 - Enfoque lineal de una sola cadena
 - Enfoque transversal de un solo eslabón
 - Análisis global de la red de cadenas
- ✓ Momentos de crisis, aplicación del Índice de Supervivencia Empresarial (ISE)
- ✓ Seleccionar algunas de las metodologías existentes y adaptarlas a la CVA,

Acciones a desarrollar para mejorar la gestión de la cadena de valor

- ✓ Pueden identificarse diversas modalidades del apoyo:
 - Eficiencia en la operatividad de los flujos comerciales
 - Mejoras estructurales
 - El impulso de las TIC
 - Controles de calidad, trazabilidad y transparencia
- ✓ Estudios donde se perciben los cambios en los deseos del consumidor
- ✓ La correa de transmisión entre los distintos

Plataforma Tecnológica Europea

- ✓ Programa “Alimentos para la vida” (Food for Life 2020)
 - Integración de las PYMES en la dinámica de la red
 - Mejora de la transparencia
 - Mejora del proceso de comunicación inter-empresarial
 - Logro de la competitividad con un horizonte de sostenibilidad

Plataforma Tecnológica Europea (2)

✓ Dinámica experimentada

- Primera etapa: cadena mínima o inexistente
- Fenómeno de la globalización: cadena más amplia y compleja
- Mercado condicionado por la oferta
- Creación y captación de valor: remuneración del capital invertido
- Reto global: optimización del valor de los alimentos

Consideraciones finales (1)

✓ Posibles estrategias a seguir:

- Integración de las PYMES en las estrategias aplicadas
- Con el desempleo, el sistema alimentario puede ser refugio para los desempleados
- Mejora de la transparencia
- Orientación a los actores
- Agilizar la capacidad de respuesta a los retos planteados
- Mejorar la confianza entre los participantes en la CV
- Modernización del sistema operativo en la CVA
- Actuaciones de la Administración en el área legislativa y de control

Consideraciones finales (2)

- Establecimiento de reglas que fomenten las buenas prácticas comerciales
- Obligación a las grandes empresas de informar sobre sus volúmenes de ventas
- Evitar políticas demagógicas
- Equilibrar poder negociador con legislación y transparencia
- Amoldarse a las características específicas de los productos
- Papel de la Administración: estímulo o freno en la mejora de la eficiencia.

Muchas gracias