

Contexto

Una cadena productiva es un conjunto de actores (individuales y colectivos) que desarrollan procesos productivos que comprenden desde el eslabón de insumos y bienes de capital hasta el de consumo, incluidos los de producción primaria, mercadeo, transformación y distribución. Estos procesos son complementarios entre sí y se vinculan a través de relaciones contractuales (implícitas o explícitas), generando mecanismos de integración vertical y, con frecuencia, horizontal. Así, se permite que los productos circulen, se acondicionen y transformen para llevarlos al consumidor.

Sin embargo, desde mediados del siglo pasado, las cadenas agroalimentarias enfrentan una cada vez mayor competencia y un entorno económico muy turbulento, con ritmos de cambio tecnológico muy rápido, ciclos de vida de los productos cada vez más reducidos y con límites sectoriales cada vez más difusos. Algunos retos que enfrentan hoy en días las cadenas agroalimentarias se describen a continuación:

- Los mercados son mucho más globales con lo que, tanto la competencia como las oportunidades de expansión, se producen a mundialmente.
- Los clientes son más exigentes y exigen nuevas prestaciones, mejores servicios a menores precios, con soluciones adaptadas a sus particularidades.
- Las nuevas tecnologías han acelerado cambios dramáticos en las relaciones con los clientes y con otras empresas, por lo cual la creación conjunta de valor con los clientes es uno de los nuevos paradigmas de gestión y una oportunidad para la creación de valor.
- El liderazgo en innovación es cada vez más difícil de mantener por la creciente competencia y el rápido ritmo de los avances tecnológicos.
- La fuerte competencia en costos en muchos sectores ha desplazado y anulado las iniciativas de innovación en muchas empresas.
- La propiedad intelectual es más difícil de proteger, preservar, medir y gestionar.
- Los avances tecnológicos han alterado radicalmente la antigua visión de investigación y desarrollo, dejando a muchos departamentos de investigación y desarrollo atascados en competencias y tecnologías del pasado, centrados en operaciones internas, mientras que la empresa extendida, que incluye proveedores, socios y clientes, a menudo permanece sin gestionar.
- Internet, las Intranets y los correos electrónicos están creando algo parecido a una “democracia de la información”, de manera que el poder de la información se diluye y la clave está en transformarla en conocimiento y en propuestas de valor diferenciales para los clientes.

- El capital intelectual es, con mayor frecuencia, más valioso que el capital físico o financiero y son los empleados quienes se convierten en verdaderos “capitalistas”, en un mundo donde el talento y el conocimiento son factores críticos.
- El cambio climático es cada vez más severo, lo que impulsa la modificación de los sistemas de producción y las zonas productoras “clásicas” a las nuevas condiciones climáticas, demandando semillas tolerantes a plagas y enfermedades y menos demanda de agua.

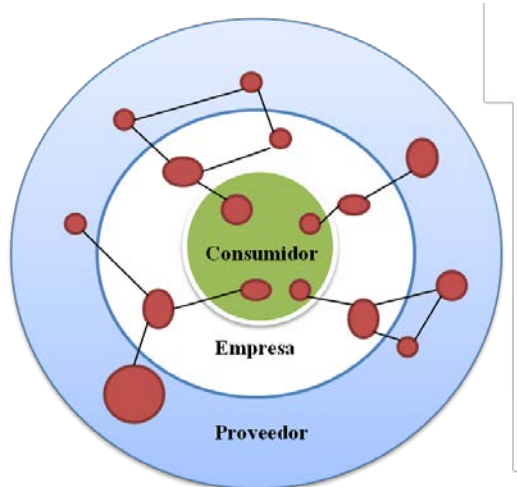
La red de valor

Bovet y Joseph (2000) plantean que la nueva economía generó nuevas formas de organización de las cadenas productivas para responder con mayor eficiencia a los diferentes nichos y segmentos de mercado, agregando valor y servicios especializados; a estas nuevas formas las definen como redes de valor. La red de valor crea valor al consumidor, a la empresa y sus proveedores. Es dinámica y eficiente en una relación de asociación entre consumidor y proveedor donde existe un flujo de información.

La red de valor puede expresarse como un sistema de moléculas entrelazadas para la atención de un segmento de mercado claramente identificado y definido. En la Figura 1 cada molécula es una empresa o un agente, una institución pública que legisla o reglamenta.

Las redes de valor ponen en el centro de sus decisiones al consumidor que van a atender, identifican sus características y circunstancias particulares, se diseña cual es el producto con el servicio al cual el consumidor le asigna más valor o del cual espera el mayor beneficio, con qué tipo de empaque lo prefiere, donde le gusta adquirirlo, cuándo acostumbra adquirirlo, por qué escoge esa marca, cuál es la diferencia que percibe. La información acerca del consumidor y su comportamiento, es enviada a todas las empresas y agentes que intervienen en la red de valor para llevar el producto al consumidor. La información está en forma digital y el producto se va rastreando desde el campo, la industria, las partes complementarias, el almacenaje y la distribución, por sistemas de comunicación modernos.

Figura 1. La red de valor



Fuente: Bovet, D. y Joseph, M. 2000. Value Nets. Breaking the supply Chain to Unlock hidden Profits. Willey.

Diferencia entre una cadena productiva y una red de valor

Esta manera de organización de las cadenas productivas no es sólo de semántica; hay cambios profundos con relación a la vieja concepción de la Cadena Productiva y red de valor. Las diferencias que existen entre los enfoques se describen en términos generales a continuación y se resumen en la en la Figura 2.

- La nueva visión de articulación productiva se fundamenta y renueva continuamente gracias a una forma cada vez más sofisticada en la captación de datos e información de los mercados, clientes y competencia. La capacidad de convertir esta información en conocimiento para generar nuevos productos y servicios que agreguen valor, son la base para una nueva transformación competitiva de las empresas que integran la Red de Valor.
- El eje principal de planeación y articulación productiva es el consumidor en sus diferentes nichos y segmentos. Cuando se piensa en cadena productiva todo el esfuerzo gira alrededor de la función de producción y luego la comercialización. En la Red se produce en función de lo que quiere el consumidor final. Se identifican los nichos o segmentos de mercado, quiénes intervienen en la elaboración del producto y los servicios que lo acompañan para su transportación distribución y comercialización.
- Los diferentes segmentos se articulan en forma coordinada, especializándose y vinculándose en forma sistémica, reduciendo costos y agregando valor. A diferencia de las Cadenas, que son tradicionalmente secuenciales y la colaboración, si ocurre, se realiza sólo en los eslabones contiguos.
- La respuesta al mercado y a la producción en las Redes de Valor se vuelve ágil y escalable, situación que en las Cadenas suele ser comúnmente rígida y a veces inflexible.
- El flujo en las Redes es rápido tanto de información como de productos y servicios, en contraste con los flujos lentos y en ocasiones estáticos de las Cadenas.

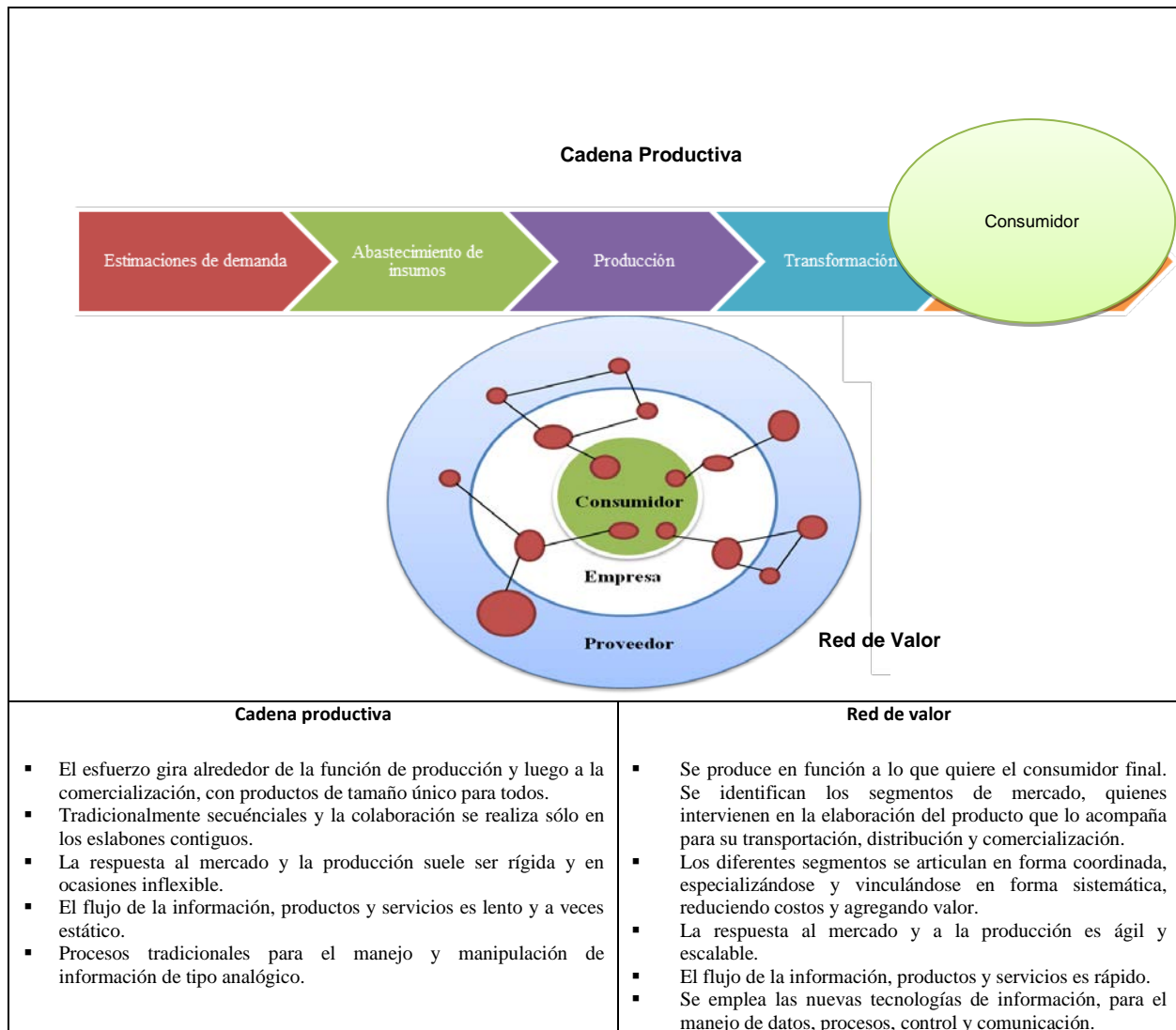
- Las Redes de Valor usan las nuevas tecnologías de información, para el manejo de datos, procesos, control y comunicación, contra los tradicionales procesos de tipo analógico comunes en las Cadenas.

Elementos para la integración de Redes de Valor

Existe una serie de elementos comunes que distinguen y caracterizan a una red de valor, que le confieren competitividad a través de premios en el precio de mercado, así como una reducción de pérdidas e ineficiencias que permiten una disminución significativa de los costos Brambila (2003) y Sánchez (2006). Estos elementos son:

- El consumidor es el centro de las decisiones del mercado que van a atender, identifican sus características, necesidades y circunstancias particulares.
- La industria diseña cual es el producto (diferenciación de producto) con el servicio al que el consumidor le asigna más valor o espera el mayor beneficio, con qué tipo de empaque lo prefiere, donde le gusta adquirirlo, cuándo lo acostumbra adquirir, por qué escoge esa marca, cuál es la diferencia que percibe.
- La respuesta al mercado y a la producción es ágil y escalable.
- La información acerca del consumidor y su comportamiento es enviada a todas las empresas y agentes que intervienen en la red de valor, para llevar el producto al consumidor. Se emplea las nuevas tecnologías de información para el manejo de datos, procesos, control y comunicación.

Figura 2. De la cadena productiva – red de valor



Fuente: Brambila (2006). *En el umbral de una agricultura nueva*. Sánchez, (2006) *El Clúster hortofrutícola del Valle de Apatzingán, Michoacán. Bases para un desarrollo competitivo y sustentable*; y Sánchez y Sánchez (2006) *La Ganadería bovina del estado de Michoacán*.

- Alianzas, asociaciones o simples acuerdos entre los actores de la red de valor, que deben de resultar en la generación y distribución de más valor agregado.
- Certificación de la calidad o procesos, cuyo objetivo es garantizar que el producto que el cliente recibe cubre con las características y especificaciones que demanda.
 - La competencia es entre redes de valor, donde el conocimiento, la información y la flexibilidad son las herramientas para llegar al consumidor.
 - Los diferentes segmentos de la red de valor se articulan en forma coordinada, especializándose y vinculándose en forma sistemática, reduciendo costos y agregando valor. Las relaciones entre los segmentos son complejas, pero su análisis de forma conjunta presenta ventajas respecto a un diagnóstico tradicional o lineal (Caballero, 2011), entre ellas:

- Es integral, considera el estudio de los productores primarios, transformadores y la interrelación existente entre ellos.
- Analiza los factores que afectan el desempeño de la red de valor.
- Determina la estructura del mercado.
- Analiza la participación y funciones de los agentes económicos involucrados.
- Determina la transmisión de valor en cada una de las etapas por las que pasa el producto.
- Permite identificar y determinar las necesidades y tendencias de los diferentes integrantes de la red de valor. Por ejemplo, en el caso de la leche, alimentos con características especiales: bajo colesterol, más fibra, más vitaminas y con atributos especiales (para postres, pasteles, etc.).

Referencias

- Bovet, D. y Joseph, M.; (2000) *Value Nets. Breaking the supply Chain to Unlock hidden Profits*, Willey.
- Brambila, P. J., (2006) *En el Umbral de una Agricultura nueva*, Colegio de Posgraduados. México.
- Caballero Garcia, M.A., (2010) *La industria de la leche en México: Conductas y tendencias*. Tesis presentada como requisito parcial para obtener el Grado de Doctor en Ciencias. Colegio de posgraduados en Ciencias Agrícolas.
- Sánchez Rodríguez, Guillermo y Sánchez Valdéz, Arlen, (2006) *La Ganadería bovina del estado de Michoacán*, Fundación Produce Michoacán.
- Sánchez Rodríguez, Guillermo, (2006) *El Clúster hortofrutícola del Valle de Apatzingán, Michoacán. Bases para un desarrollo competitivo y sustentable*, Fundación Produce Michoacán.