



Ing. Agr. Juan Pablo Lorenzo

La cadena de valor

En un número anterior de "la Revista del Plan" hacíamos referencia a la importancia de las articulaciones en la cadena agroindustrial, estableciendo como bases fundamentales para lograr este objetivo la motivación, la coordinación, la confianza y el compromiso entre las partes integrantes.

En este artículo intentaremos adentrarnos en el tema, abordando importantes conceptos que deberán considerarse muy seriamente quienes pretendan tener éxito en estos emprendimientos.

I. Introducción

Existen en el mundo diversos proyectos que apuntan a formar y fortalecer "las cadenas de valor" sosteniendo que en el futuro los diferentes integrantes que componen las cadenas agroalimentarias no competirán individualmente entre sí, sino que colaborarán entre ellos dentro de una cadena de valor, compitiendo contra otras cadenas de valor del mercado.

Recordemos que en definitiva la cadena de valor tiene como fin diferenciar un determinado producto, posibilitando también utilizar el poder de mercado que ésta genera frente a clientes y proveedores.

Pero para lograr eso debemos convenir que el "cuello de botella" es que todas las partes cumplan con su rol y para ello, uno de los instrumentos fundamentales son los contratos.

II. Contratos

En la vertiginosa búsqueda de maximizar los beneficios que

cada parte enfrenta cotidianamente, se corre el riesgo de que el resultado final no beneficie a nadie o por el contrario, salgan favorecidos unos mucho más que otros.

Una modalidad que ha demostrado eficacia en la búsqueda de evitar estas conductas consiste en recurrir a los contratos, en los que cada parte asume determinados compromisos lo que evita, entre otras cosas, las conductas oportunistas.

Los contratos no son otra cosa que formas de vincular a los diferentes actores que conforman una cadena productiva.

Estos, de acuerdo al grado de rigidez que contemplan pueden establecer requisitos simples o muy complejos, involucrando estrictas especificaciones en el manejo productivo y comercial, así como sanciones a quienes no cumplan lo acordado.

Estos contratos no son más que acuerdos voluntarios entre los integrantes y serán puestos en práctica si y solo si, las diferentes partes que componen la cadena están de acuerdo en su contenido.

Existen muchísimas formas o tipos de contrato, por lo que no es factible establecer recetas al respecto. Si es necesario que en

los mismos queden claramente reflejados los deberes y los derechos de las partes, es decir los compromisos que se asumen y por supuesto que todos estén alineados o de acuerdo con los objetivos del mismo.

Teniendo en cuenta que los contratos tienen la posibilidad de vincular agentes con muy distintas capacidades socio-económicas y productivas, podrían ser mecanismos que:

- a. Promuevan el progreso técnico. Es decir mediante la posibilidad de trabajar en cierta forma en grupo y frente a exigencias de éste (establecidas en el "contrato") es factible que se produzca un proceso de transferencia entre diferentes actores buscando equiparar el producto obtenido por cada uno.
- b. Generen mayores ingresos al poder negociar en bloque con proveedores y clientes, estableciendo una mejor ecuación económica para todos.
- c. Generen oportunidades iguales para los distintos tipos de productores, ofreciéndoles una mayor seguridad en sus negocios por medio del "contrato" evitando estar librados a los avatares del mercado y el negociar en solitario.

- d. Se puede responder más efectiva y rápidamente a las necesidades del mercado a través de la cooperación, comunicación y coordinación de sus integrantes.
- e. Contribuyan a proteger el medio ambiente, estipulando limitaciones en el uso y manejo de determinados insumos nocivos para el mismo.

Pero para que esto sea posible, es importante que quienes tengan en mente formar una organización de este tipo tengan presentes algunos puntos que son de vital importancia para concretar una “cadena de valor”:

- a. Una cadena de valor es una red estratégica de empresas independientes (proveedores, productores, frigoríficos, procesadores, distribuidores, inversores) que sienten y reconocen la necesidad de trabajar o cooperar entre sí, con objetivos y metas compartidas por todos y condiciones estipuladas de antemano, compartiendo riesgos y beneficios.
- b. Significa altos niveles de confianza entre los miembros.
- c. Implica compromiso y conciencia de que cada eslabón puede afectar la calidad y consistencia del producto, produciendo daños perjudiciales para todo el conjunto.
- d. La cadena por si sola no asegura el éxito del negocio, en última instancia la responsabilidad estriba en el “hombre” que la forma y toma decisiones a su interior.

III. Lo que no debe faltar

Partimos de la base de que una cadena de valor es una red de alianzas estratégicas, formada



por empresas independientes que reconocen que trabajando y cooperando en conjunto se pueden lograr mejores resultados.

El hecho de formar una cadena de esta naturaleza no garantiza el éxito, así como tampoco los resultados son inmediatos.

Pero además de esto es importante mencionar ciertos aspectos que no deben estar ausentes nunca, ante un emprendimiento de esta naturaleza.

- a. Establecer objetivos comunes. Es fundamental que todos los involucrados se encuentren alineados a los objetivos establecidos por el grupo. El fracaso de estos emprendimientos se da en general cuando aparecen diferencias de enfoque entre sus integrantes.
- b. Manejo de los flujos de información. Es muy importante

que la información fluya libremente y en forma veloz a lo largo de la cadena, tanto en un sentido como en otro. Esto permite detectar problemas más rápidamente y actuar en consecuencia para solucionarlos, favoreciendo la eficiencia global del conjunto.

- c. Evaluar el desempeño. Implica que al interior de la cadena exista capacidad de auto-crítica suficiente y madurez para aceptarla.
- d. Existencia de beneficios palpables para todos los involucrados. Nadie aportará el máximo esfuerzo en su parte si no tiene incentivos concretos y tangibles para hacerlo.
- e. Construir confianza y establecer relaciones de trabajo cooperativas.