

BRIZ, JULIÁN y DE FELIPE, ISABEL (coordinadores). *Las redes de cadenas de valor alimentarias en el siglo XXI: retos y oportunidades internacionales = Food value chain network in the 21st century: international challenges and opportunities*. Madrid: Editorial Agrícola, 2012. 580 p.

El concepto de cadena de valor tiene un punto de arranque en los trabajos de Michael Porter (CEOL, 2008). La cadena de valor incluye las actividades empresariales y su forma de actuación, pudiendo clasificarse en primarias (producción, logística, marketing de venta y servicio postventa) y de apoyo (infraestructura empresarial, recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento), debiendo estar todas coordinadas entre ellas (Porter, 1998).

La cadena de valor alimentaria (CVA) tiene asociadas una serie de actividades directas e indirectas que son desarrolladas por los distintos eslabones que la componen y que tratan de satisfacer al cliente final, el consumidor, a través de funciones, no sólo productivas, sino financieras, informativas y de análisis (Briz et al., 2009).

A lo largo del devenir histórico, los mercados alimentarios han evolucionado, desde la economía de subsistencia a otra de vocación comercial, con economías de escala, pero también con un aumento del riesgo, tanto en el mercado de los factores productivos (fertilizantes, maquinaria, energía), como en los productos finales (Camps, 2004). A todo esto se une un cambio estructural en la demanda.

Actualmente se ha producido una importante evolución de los mercados homogéneos y masivos a los mercados segmentados, llegando al mercado individualizado mediante la aplicación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y el comercio electrónico (Schiefer y Fritz, 2007).

---

- Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros, n.º 238, 2014 (131-143).

Tampoco se puede obviar que la CVA se ve influida notablemente por el marco jurídico-económico en el que se desenvuelve.

Durante los últimos años y, especialmente, a partir de 2008, se ha venido hablando cada vez más de la CVA. Desde las instituciones públicas, europeas y nacionales, se ha venido insistiendo en esa visión holística de cadena en lugar de las antiguas visiones más sectoriales e independientes.

En paralelo, la Academia ha comenzado a dar más importancia a los trabajos relacionados con la estructura o las interdependencias entre los agentes de la cadena de valor agroalimentaria. Aunque aún tímidamente, han comenzado a publicarse trabajos e investigaciones sobre estas materias. Los profesores Briz y De Felipe han sido pioneros en este tipo de publicaciones.

#### **“LAS REDES DE CADENAS DE VALOR ALIMENTARIAS EN EL SIGLO XXI: RETOS Y OPORTUNIDADES INTERNACIONALES”**

Es un libro que continúa la senda del libro *“La cadena de valor agroalimentaria: análisis internacional de casos reales”*, publicado en 2011. En esta publicación se distinguen dos partes, por un lado, aspectos horizontales que tocan diversos ámbitos relacionados con la cadena de valor, como la sostenibilidad, la marca del distribuidor (MDD), la volatilidad de los precios, la gobernanza, el marketing o la investigación y el desarrollo. Por otro lado, el libro aborda, con buen criterio y oportunidad, estudios de casos internacionales, que van desde las oportunidades intencionales para el aceite de oliva o el sector hortofrutícola hasta estudios concretos abordados por Universidades internacionales de países como Cuba, China, Rusia, Portugal, Timor, Italia o Nueva Zelanda.

La publicación recoge estudios y ejemplos ocurridos en los años en los que la crisis económica ha azotado con virulencia a las economías mundiales y en los que han caído importantes paradigmas del consumo, la comercialización y la producción agraria.

En estos años, se ha puesto de manifiesto la fragilidad del sistema económico agroalimentario, asistiendo a inusitados movimientos de los precios de las materias primas que han puesto en jaque a muchas empresas del

ámbito alimentario. Fruto de ello, se ha resaltado la necesidad de establecer mecanismos que den estabilidad al aprovisionamiento de las materias primas para garantizar la sostenibilidad económica del sector a largo plazo.

Otro de los temas que ha surgido con intensidad es el de la sostenibilidad de los recursos naturales y la necesidad de alimentar a una población mundial en constante crecimiento. Y aquí es donde ha surgido un nuevo paradigma. Frente a las tesis productivistas para abastecer las demandas de esos mercados crecientes, se están imponiendo tesis que engarzan con el concepto de racionalidad, y que apelan a la concienciación para tratar de reducir el desperdicio de alimentos en el mundo. Se pretende, no tanto incrementar la producción, sino buscar métodos de producción, transformación y transporte que busquen maximizar la eficiencia.

Para analizar la cadena de valor es necesario identificar los principales actores y sus interrelaciones.

En función de los objetivos y de los recursos disponibles se pueden plantear análisis simples o complejos. Así, se puede proceder a realizar un enfoque lineal de una sola cadena (incluyendo todos los eslabones de productor a consumidor), a abordar un enfoque transversal de un solo eslabón o bien 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.

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. Este es el caso que nos ocupa en el libro.

Sin embargo, se echa en falta una homogeneidad en los trabajos presentados en la segunda parte del libro, ya que cada uno de los ejemplos internacionales siguen una metodología muy diferente. Habría sido conveniente que, para analizar la estructura de la CVA, se identifiquen la organización empresarial en cada uno de los eslabones; las barreras de entrada y salida, tanto internas, dentro de la cadena, como externas a la misma; la organización de los canales comerciales o la diferenciación de producto a lo largo de la CVA.

Destaco especialmente el Capítulo V, **“Providing transparency in food networks: a global perspective on needs, challenges and opportunities”**, escrito por el profesor de la Universidad de Bonn, Gerhard Schiefer. El profesor Schiefer, junto con el profesor Briz en España, constituyen dos referentes en los análisis de la CVA. En palabras del autor, “la transparencia es fundamental para asegurar la competitividad y la sostenibilidad de la CVA”.

Es muy oportuno, por novedoso, el capítulo XIII, **“Power as a management tool for a strictly coordinated supply chain insights from Russia”**, de los profesores alemanes Belata y Hanf. Hay pocos estudios y publicaciones científicas que aborden las relaciones de poder entre los eslabones de la cadena alimentaria. Para el estudio de las relaciones entre los miembros del canal de distribución debemos partir de los siguientes conceptos: Motivación de los miembros del canal; dependencia; poder; conflicto; cooperación. La dependencia permite conocer la capacidad que tiene una empresa para influir en el comportamiento de otra “Grado de dificultad que tiene una de las partes del canal para sustituir a la otra y poder realizar el intercambio con otra organización alternativa que le ofrezca unos servicios similares” (Cruz Roche, I., 1999).

El poder podría definirse como la “habilidad para controlar o influir sobre las variables de decisión de la estrategia de marketing de otro miembro situado a distinto nivel en el canal de distribución” (El Ansary y Stern, 1972).

Como reflexión, después de leer el libro, es que echo en falta investigaciones científicas sobre las nuevas tecnologías de la comunicación, especialmente de las plataformas y redes sociales. Este es un tema que, junto con el comercio electrónico, va a tener un desarrollo importante con una clara incidencia en las redes de comercialización y en las cadenas de valor.

En resumen, el libro que nos ocupa constituye una monografía interesante para el lector que busca referencias en el ámbito de la comercialización agroalimentaria y, de manera espacial, de la CVA. Sin embargo, a modo de crítica se echa de menos un hilo argumental o, al menos, una secuencia lógica en los capítulos, al menos yo no la he encontrado.

Aprovecho para felicitar a los profesores Briz y de Felipe por la labor de coordinación y por la selección de los autores y experiencias, que enri-

quecen el acervo científico en un tema tan apasionante, a la par que aún virgen, como es la Cadena de Valor Alimentaria y sus redes.

JOSÉ MIGUEL HERRERO

Ingeniero Agrónomo

Director de la Agencia de Información y Control Alimentarios

MAGRAMA

## BIBLIOGRAFIA

- 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: p. 251-256.
- CAMPS, T. (2004). "Chains and Networks Theory and Practice. The emerging World of Chains and Networks". *Elsevier Juridisch*: p. 13-33.
- CEOL (2008). "Cadenas productivas: conceptos, enfoques y herramientas". Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, septiembre: p. 50-52.
- CRUZ ROCHE, I. (1999). "Los canales de distribución de productos de gran consumo. Concentración y competencia". Pirámide.
- GRUNERT, K.G. (1996). "Market orientation in Food and Agriculture". Kluwer Academic Publications.
- PORTER, M.E. (1990, 1998). *The competitive advantage of the nations*, Free Press, Nueva York.
- SCHIEFER, G. y FRITZ, M. (2007). "Food Chain Management research: challenges Ahead". *European Technology Platform Food for Life*. Technical Paper.
- SCHIEFER, G. y FRITZ, M. (2007). "Food Chain Management for Sustainable food system development". *European Technology Platform Food for Life*. Technical Paper.
- STERN, L. W. (1966). "The new world of private brands". *California Management Review*, 8(3): p. 43.