

# **CADENAS DE VALOR COMO ESTRATEGIA: LAS CADENAS DE VALOR EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO**

**Daniel Humberto IGLESIAS**



**DOCUMENTO DE TRABAJO  
Febrero 2002**

**Estación Experimental Agropecuaria Anguil  
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria**



# **CADENAS DE VALOR COMO ESTRATEGIA: LAS CADENAS DE VALOR EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO:**

**Autor: Daniel Humberto IGLESIAS**

Ing. Agrónomo, M.Sc., Doctor en Economía Agroalimentaria.  
Técnico del I.N.T.A. EEA Anguil, Area de Desarrollo Rural  
Email [dhiglesi@coseganet.com.ar](mailto:dhiglesi@coseganet.com.ar)

## **CONTENIDOS**

### **Introducción**

### **Las Cadenas de Valor: Aspectos Teóricos y Conceptuales**

#### **Que es una Cadena de Valor**

Tabla 1:

Comparación de las Relaciones de Negocios Tradicionales Vs. Cadena de Valor

Caso 1:

Contra Todas las Probabilidades: la Historia del Éxito Danés de la Industria Porcina

#### **Quienes participan en la Cadena de Valor**

#### **Cómo se Estructuran las Cadenas de Valor**

Caso 2:

El enfoque del Supermercado J. Sainsbury UK “Productos frescos: Comunicación y Compartir la Información”

#### **Porqué las Cadenas de Valor pueden ser Beneficiosas para mi Empresa**

Caso 3:

El caso Warburton “Trigo: Enfoque desde la Demanda”

#### **Donde Comenzar la Cadena de Valor**

Caso 4:

Canadian Rocky Mountain Resorts “En ambos extremos de la Cadena”

#### **Estableciendo Cadenas de Valor con Industrias Nuevas: Velvet de cuerno de Alce**

#### **Observaciones y Sugerencias**

#### **Referencias Bibliográficas**

## INTRODUCCIÓN

El concepto de “Cadena de Valor” es relativamente nuevo en el sector Agroalimentario mundial, quizás los ejemplos más ilustrativos de formación de Cadenas de valor como una estrategia provienen de Holanda, con la formación de la Fundación para la Competencia de Cadenas Agroalimentarias en 1995, iniciando mas de 60 proyectos pilotos. Su director ejecutivo Jan van Roekel, menciona “... *En el futuro los productores agroalimentarios, procesadores, proveedores de servicios logísticos, y distribuidores no competirán mas como entidades individuales; sino que ellos colaboraran en una “Cadena de Valor” estratégica, compitiendo contra otras cadenas de valor en el mercado.*”

El surgimiento de las “Cadenas de Valor” como una estructura organizacional refleja la continua evolución de la economía de mercado, representan un cambio marcado en el comportamiento del “*management*” y estrategias organizacionales.

Otros ejemplos han cundido en el Reino Unido, Japón, Australia, EE.UU., y recientemente en Canadá, donde en los últimos tiempos esta generando mucho interés. No existen recetas rápidas y fáciles para construir una cadena de valor exitosa. Pero en un conjunto de circunstancias el trabajo realizado para un “negocio agroalimentario” puede servir también para otro negocio en la misma cadena.

El presente trabajo esta basado en una revisión bibliográfica de estudios de “Cadenas de Valor” llevados a cabo especialmente en Canadá, por el Consejo Agroalimentario de Alberta<sup>1</sup> y la Universidad de Saskatchewan<sup>2</sup>.

Las Cadenas del valor están actualmente bajo estudio por el Consejo Agroalimentario de Alberta (AFC) - bajo la dirección del Equipo de Tareas de Cadenas de Valor- y financiado por el programa CARD (Canadian Adaptation and Rural Development Fund) que comenzó en marzo de 1998.

El AFC de Alberta reconoce las “Cadenas de Valor” como una estrategia comercial potencialmente exitosa, que se puede emplear para desarrollar relaciones de negocios fuertes y sustentables para competir con éxito en la economía Globalizada.

Actualmente el AFC ha desarrollado un programa específico de “Iniciativas de Cadenas de Valor” (“*Value Chain Initiative*”) para ayudar a la industria a adoptar los principios de esta filosofía de trabajo y esta destinado a promover y alentar el desarrollo de emprendimientos de “Cadenas de Valor” que sean demostrativos para que otros puedan aprender. El programa reconoce que la inversión de tiempo, dinero y otras consideraciones conllevan un riesgo que pueden desalentar a potenciales emprendedores.

Este trabajo no pretende ser “un modelo” para crear Cadenas del valor, sino ofrecer una “guía rápida” de que son las cadenas de valor, cómo operan, y por qué tienen éxito en algunas circunstancias y fracasos en otras.

Para ayudar a construir esta guía se utilizaron ejemplos reales del sector agroalimentario obtenidos de los estudios mencionados anteriormente, cuya información esta dirigida a ayudar a los empresarios de las cadenas agroalimentarias para determinar si ellos están interesados y si están preparados, para trabajar bajo el concepto de cadena de valor.

---

<sup>1</sup> Agriculture & Food Council of Alberta. Nisku, Alberta. Canadá. 1998.

<sup>2</sup> College of Agricultural. Department of Agricultural Economics. Saskatoon, Canada. 2000.

## LAS CADENAS DE VALOR: ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES

Algunos autores usan las expresiones “*Cadena Agroalimentaria*” y “*Cadena de Valor*” como sinónimos, otros en cambio usan cada vocablo para describir diferentes procesos.

La cadena agroalimentaria se refiere a toda cadena vertical de actividades, desde la producción en el establecimiento agropecuario, pasando por la etapa de procesamiento y por la distribución mayorista y minorista -en otras palabras el espectro completo del potrero a la mesa, sin importar cómo se organiza o cómo funciona la cadena (Hobbs et al. 2000).

En otros casos se utiliza para abarcar el *continuum* de procesos económicos vinculados a los alimentos, que se inician en la explotación agropecuaria y culminan en el consumo (Obschatko, 1997). Pero aquí estamos interesados en una forma particular de la cadena agroalimentaria: “**La Cadena de Valor**”.

Podemos definir a la “Cadena de Valor” como la colaboración estratégica de empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado en el largo plazo, y lograr beneficios mutuos para todos los “eslabones” de la cadena. El término “cadena del valor” se refiere a una red de alianzas verticales o estratégicas entre varias empresas de negocios independientes dentro de una cadena agroalimentaria<sup>3</sup>.

La filosofía de trabajo de una Cadena de Valor se enmarca perfectamente en el enfoque neoinstitucional, siendo interesante para una mejor comprensión, repasar algunos conceptos teóricos.

De las teorías surgidas para explicar la organización de la actividad económica con algo más de realismo y precisión, sin duda la más importante es la de los “**costos de transacción**”<sup>4</sup>.

Coase (1937) aproximó el planteamiento de que la utilización del mercado genera costos que, en determinados casos, pueden ser evitados por las empresas que actúan como mecanismos de asignación de recursos más eficientes.

El punto de referencia de este tipo de costos -distintos de los costos de producción- fue la **transacción**<sup>5</sup>, configurándose así en la unidad básica de análisis. La organización de transacciones a través del mecanismo de mercado, genera dos tipos de costos: de información relacionados con la tarea de determinación de los precios relevantes y de negociación, referidos a la elaboración y cierre de los contratos que han de efectuarse para cada relación de intercambio.

El objetivo principal de la teoría de los costos de transacción consiste en analizar cuál de las distintas alternativas existentes para organizar intercambios (Mercado, empresas y “contratos” (Híbridos)) es la que mejor se adapta a las características de cada transacción, en el sentido de minimizar los riesgos y, principalmente los costos que éstas llevan consigo.

Las empresas y el sistema económico en su conjunto, tienden a organizarse de forma que se minimicen los costos de efectuar transacciones.

---

<sup>3</sup> Para ver Alianzas Estratégicas y Redes en Agricultura ver, Holmlund and Fulton, 1999.

<sup>4</sup> Con Coase R.H. y Williamson O.E. como sus máximos exponentes.

<sup>5</sup> "Ocurre una transacción cuando se transfiere un bien o un servicio a través de una interfase tecnológicamente separable" (Williamson, 1985). "Transacción es la operación de intercambio por la cual dos agentes firman un contrato en el que se especifica el momento y lugar en que ciertos bienes o servicios sean intercambiados". En todo intercambio podemos distinguir una etapa contractual - a aquella en la que se produce el pacto, expreso o tácito, entre las partes- y una etapa ejecutiva -aquella en la que material o físicamente se produce la transferencia. Así, transacción puede ser entendida como toda operación de intercambio o transferencia de bienes o servicios en fase contractual, entre unidades tecnológicamente separables

Los costos de transacción se originan tratando de compensar el oportunismo, la racionalidad limitada y la necesidad de diseñar salvaguardias, y vienen dados por la eficiencia con que una determinada estructura de "ejecución" ("*governance*") canalice transacciones en función de su frecuencia, incertidumbre<sup>6</sup> y especificidad que caracterizan a cada transacción.

Los costos de transacción son enormemente influenciados por el "ambiente institucional" en el que se desarrollan, entendiéndose por "instituciones" a las reglas de juego en una sociedad y están constituidas por condicionamientos formales (leyes, reglas, etc.), por condicionamientos informales (normas de conducta, códigos de comportamiento, convenciones) y por sus poderes de coacción (North 1993). Sin embargo se mantiene la actuación individual, existiendo una combinación de individualismo y holismo en una sociedad.

Existen muchos casos como lo señala D. North, en que no es posible beneficiarse del progreso técnico debido a la falta de instituciones adecuadas<sup>7</sup>.

La definición de Cadena de Valor se encuadra en el nuevo concepto de relaciones interempresariales, el de "**Empresa – Red**" o "**Red de Empresas**".

Green et al (1992) define a la empresa red como "*... una estructura organizativa sinérgica que articula contractualmente, a mediano plazo, relaciones interempresariales, a fin de responder conjunta y solidariamente de manera flexible, bajo la dirección de una empresa emisora de ordenes, a una demanda -final o intermedia- volátil, en un espacio económico de relaciones productivas de bienes y de servicio*".

El objetivo de las empresas redes es responder en forma mas eficiente a la demanda, esta mas allá del objetivo de "la empresa y la optimización de sus costos" al conjunto de costos de los diversos actores implicados en la operación productiva sin tener en cuenta quien es el propietario del capital.

Cada vez mas la producción de un bien tiende a ser el resultado de la entrega de elementos intermedios aportados por los proveedores, así como de posibles subcontratantes externos.

Podemos elaborar dos tipos de modelos de relaciones interindustriales: por un lado el tipo tradicional que basa su competitividad en la tecnología, y el mercado juega un rol central para asegurar a los participantes el acceso a los diferentes recursos; Aquí el éxito del modelo se mide por los resultados de los mas eficientes. En cambio en el modelo de la empresa red, el acento está puesto sobre la organización interna y externa de los actores del mundo de la producción y los resultados se miden por la competitividad del conjunto.

La tendencia hacia el paradigma de la Cooperación interempresarial, denominada por algunos "Empresa-Red" o "Red de empresas", se transforma en una condición básica e indispensable para la competitividad de las empresas agroalimentarias.

La empresa-red consiste en crear una pequeña empresa dentro de una gran dimensión, para explotar conjuntamente las ventajas de la gran empresa (consorcios) y de la pequeña empresa (rapidez), así se logra mas flexibilidad y mas autonomía.

Con la estructura de red se evoluciona de un sistema de fuerte concurrencia en las relaciones interempresariales a otro de solidaridad productiva o "cooperación interempresarial". Se pasa de la lógica fordista enfocada en la búsqueda de economías de

---

<sup>6</sup> La incertidumbre acerca de los acontecimientos futuros que pueden condicionar el desarrollo de la transacción. Según algunos autores podemos diferenciar entre la incertidumbre externa -imputable a los cambios en la demanda o en el entorno institucional- y la interna -referida a los posibles comportamientos oportunistas-.

<sup>7</sup> En nuestro caso podemos asociar al denominado "costo argentino" como consecuencia del desempeño de las "instituciones" del país.

escala a la lógica posfordista o toyotista centrada en una respuesta rápida, múltiple y solidaria y adaptada a una demanda heterogénea y fluctuante.

La coordinación de las Cadenas de Valor puede ser vista con un enfoque de costos de transacción, pueda o no el sistema ser capaz de reaccionar a disturbios externos, con formas de ejecución ("governance") flexibles para encarar los cambios dinámicos que se presentan en el SAA. El escenario mas probable es un sistema que demande mecanismos externos de coordinación, señalando la necesidad de mirar el ambiente institucional y organizacional donde está localizado.

Williamson, (1991) cita como de importancia clave a la habilidad de las diferentes formas de ejecución ("governance") referente a la adaptación después de los disturbios "Shocks". Esto se puede extrapolar a las Cadenas de Valor que comprende un "cluster" de transacciones que atraviesa todo el sistema, donde la velocidad de reacción ante un disturbio constituye un elemento clave para la competitividad del mismo.

## **QUE ES UNA CADENA DE VALOR**

Como hemos visto anteriormente, el termino "cadena del valor" se refiere a una red de alianzas verticales o estratégicas entre varias empresas de negocios independientes dentro de una cadena agroalimentaria.

La cadena de valor se crea cuándo las empresas tienen una visión compartida y metas comunes, se forma para reunir objetivos específicos de mercado para satisfacer las necesidades de los consumidores. Esto permite tomar decisiones en conjunto como así también compartir los riesgos y beneficios. También permite realizar una inteligencia cooperativa: estructura de costos, marketing e información organizacional que se comparten para aumentar la ganancia y competitividad de la cadena del valor.

La cadena de valor a menudo abarca el espectro completo de la cadena agroalimentaria, del consumidor al productor. Aunque los consumidores técnicamente no pueden ser miembros de la cadena del valor, los distribuidores que están mas cerca de los consumidores finales son esenciales para el éxito de la misma (desde el punto de vista de la información que recogen de ellos).

La cadena del valor por lo tanto proporciona el marco de referencia para la realización de las transacciones de negocios, dando respuesta a las necesidades del consumidor; implica confianza y abre la comunicación entre sus participantes y los resultados son mutuamente benéficos para todas las partes que intervienen.

Para entender mejor que es una cadena de valor, muchas veces resulta útil determinar lo que no es.

Una cadena de valor no es integración vertical; la integración vertical ocurre cuando una sola firma posee varias etapas en la cadena agroalimentaria. Una empresa como Esso o Repsol, por ejemplo, posee tanto refinerías de petróleo como venta al por menor, esta integrada verticalmente. Una empresa que maneja cereales que posee un molino de harina y una panadería también se integra verticalmente. En una empresa verticalmente integrada, los productos se mueven entre las etapas de producción, de transformación y distribución como resultado de decisiones de manejo dentro de una sola firma.

En cambio, en una cadena de valor los productos se mueven entre empresas independientes que trabajan juntas en una alianza vertical. Por supuesto, una empresa

verticalmente integrada podría formar parte de una cadena del valor con otras empresas independientes en la cadena agroalimentaria, y participar como lo hace cualquier otro miembro de la cadena de valor.

Una cadena de valor no es una cooperativa, ni una cooperativa de nueva generación (NGC). Una cooperativa es una alianza horizontal generalmente a través de un nivel de la cadena agroalimentaria. En el sector agrícola, esto a menudo implica un grupo de productores que colabora para lograr un objetivo que provea beneficios mutuos, tal como el procesamiento o el almacenamiento o la comercialización de granos. Una cooperativa quizás sea responsable de más de una función de la cadena agroalimentaria; suministro de insumos y/o marketing, por ejemplo- pero esto no la hace una cadena de valor. Como en el caso de una empresa verticalmente integrada, no hay razón para que una cooperativa no pueda formar parte de una red vertical más extensa de cadena de valor, pero los dos conceptos son diferentes.

Una cadena de valor no es una serie de transacciones comerciales tradicionales (spot-market). Una transacción comercial a través del mercado implica múltiples compradores y vendedores y ocurre dentro de un cierto período de tiempo. Los productos se mueven a través de las etapas de la producción, procesamiento y distribución en respuesta a las señales del mercado; no hay una relación de compromiso a largo plazo entre compradores y vendedores individuales. El precio es el determinante principal de la venta; existe muy poca o ninguna negociación de la calidad, la cual es especificada generalmente por un sistema de graduación muy amplio. Al igual que existe muy escasa retroalimentación a través de la cadena agroalimentaria desde los consumidores hacia los productores. Una subasta o remate proporciona un buen ejemplo de una transacción comercial tradicional. La ausencia de relaciones comerciales a largo plazo entre el vendedor y el comprador, así como también la falta de la retroalimentación y comunicación a lo largo de la cadena agroalimentaria, nos muestra que las relaciones en estos mercados son substancialmente diferentes a las relaciones en una cadena de valor.

Una cadena de valor es también diferente de la relación de rivalidad en los negocios que se encuentra en muchas partes del sector agroalimentario. En las relaciones tradicionales el objetivo es maximizar las ganancias de la empresa individual, a menudo se basa en comprar en el menor precio posible y vender en el precio más alto posible. Existe muy poca confianza e incluso no se comparte información entre los directivos. Por otra parte los miembros de una cadena de valor, reconocen que todos los participantes deben crear una situación de ganar-ganar (“win-win”), por lo cual todos ellos se benefician financieramente y son todos parte del proceso de tomar decisiones y compartir la información. Las cadenas de valor se construyen más con cooperación en el negocio, antes que con rivalidades. La tabla 1 ilustra algunas de las diferencias entre las relaciones de negocios tradicionales y las realizadas en una cadena de valor.

**TABLA 1: Comparación entre las Relaciones del Negocio Tradicional y la Cadena de Valor.** Fuente: Bouma (2000)

	<b>Tradicional</b>	<b>Cadena de Valor</b>
Información compartida	Escasa o ninguna	Amplia
Objetivo primario	Costo / Precio	Valor / Calidad
Orientación	Commoditie	Producto Diferenciado
Relación de Poder	Desde la oferta	Desde la demanda
Estructura de la organización	Independiente	Interdependiente
Filosofía	Auto optimización	Optimización de la Cadena

Para resumir, podemos expresar varios elementos acerca de lo que es una cadena de valor:

- Es una red estratégica de organizaciones/empresas independientes - productores, procesadores, distribuidor mayorista y minorista – quienes reconocen la necesidad mutua de trabajar juntos para identificar objetivos estratégicos, están dispuestos a compartir los riesgos y los beneficios que esto conlleva, e invertir tiempo, energía y recursos para realizar el trabajo articulado (Amanor - Boadu, 1999).
- Es trabajar desde la demanda antes que de la oferta; su propósito primario es responder más efectivamente a las necesidades del mercado a través de la cooperación, comunicación, y coordinación.
- Requiere el compromiso de todos los participantes en el control de los factores que afectan la calidad y consistencia del producto, inclusive la coordinación de la producción, procesamiento, distribución, o publicidad y exposiciones.
- Es sensible a las necesidades cambiantes del consumidor. El flujo de información oportuna del consumidor a otros eslabones de la cadena habilita que los cambios sean hechos rápidamente para proteger o para incrementar la cuota de mercado. Si por ejemplo los modelos de compra cambian, y el producto es más demandado el martes que en la fecha tradicional de la entrega de los jueves, un cambio en la fecha de entrega tendrá como resultado ventas más altas.
- Ofrece la seguridad de negociar con otros miembros de la cadena. Ellos trabajan juntos en desarrollar objetivos y metas comunes; juntos elaboran una estrategia común y un sistema de monitoreo de lo acordado en toda la cadena. La confianza y la cooperación resultantes crean un ambiente en cuál los productos son de alta calidad y llegan al consumidor oportunamente.
- Implica altos niveles de confianza entre las partes de la alianza; no hay espacio para una actitud de rivalidad hacia los productores o hacia los compradores. La competencia por precios y condiciones de entrega más ventajosa no está entre los productores dentro de la alianza, está contra otros productores, procesadores, o distribuidores fuera de la cadena de valor.
- Una cadena de valor no es una panacea para el éxito del negocio. No absuelve a los productores de la necesidad de conocer o ser sensible a las necesidades de los consumidores. Como todas las cosas que facilitan el éxito en los negocios, las cadenas de valor requieren de un trabajo duro, dedicación y un entendimiento de las necesidades de aquellos con quien se ha formado la alianza o la red. En esencia, es un marco de referencia o estructura para mejorar la comunicación y coordinación en las transacciones de negocios. Una alianza con otras empresas en la cadena, ayuda a asistir a los negocios individuales para alcanzar las metas que ellos no podrían alcanzar en si solos. Una cadena de valor exitosa debe proporcionar una ventaja competitiva en el mercado y una oportunidad de mantener esa ventaja a través de responder a las necesidades del mercado.

Como una introducción al concepto de cadenas de valor, se muestra a continuación el caso 1, que representa a la historia del éxito Danés en la Industria Porcina<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Extraído de Hobbs et al., 2000.



## Caso 1:

### **Contra Todas las Probabilidades: La Historia del Éxito Danés en la Industria porcina:**

Si nosotros debiéramos analizar la industria porcina en Dinamarca usando los indicadores de competitividad en costo, comparado a Canadá encontraríamos:

- La tierra en Dinamarca es escasa y de alto valor;
- Los costos de alimentación en Dinamarca están sobredimensionados por el efecto de la PAC de la Unión europea (Política Agrícola Común);
- Las líneas de procesamiento y plantas de empaque son mucho más lentas que en Canadá, por lo tanto los costos fijos se deben distribuir sobre un rendimiento más bajo;
- Los costos de mano de obra son casi tres veces más altos; y finalmente,
- Dinamarca está dirigida al lucrativo mercado japonés, resultando en más altos costos de transporte.

Esta comparación básica de costos sugiere que la industria Danesa debiera ser altamente no competitiva en los mercados del mundo. Pero si observamos la historia de la estadística de la exportación dice algo diferente.

De hecho, Dinamarca es el exportador de porcinos más grande del mundo, casi 30% del comercio global. En 1999, este pequeño país de la costa septentrional de Europa importó el 29% de las importaciones porcinas Japonesas. Dinamarca compite cabeza a cabeza con Canadá por el 17% de las importaciones de EEUU.

Además, la industria porcina en Dinamarca no está en gran medida sostenida por subvenciones de la UE; recibe subvenciones relativamente pequeñas y discontinuas para la exportación— que no es significativa para sostener una estrategia global de exportación.

La respuesta se encuentra en la organización de la industria y la coordinación vertical de actividades que van de la cría, engorde, faena, procesamiento, hasta llegar a la distribución.

Noventa y siete por ciento de la producción Danesa es realizada a través de tres cooperativas de productores que faenan y procesan los cerdos de sus miembros.

Todas las cooperativas pertenecen a “Danske Slagterier (DS)”, una organización paraguas, que emprende actividades de marketing a favor de la industria, y conduce investigación sobre cría, producción, procesamiento y mercados de porcinos. Comunicación y cooperación es el slogan y la clave de la industria Danesa. Danske Slagterier reúne la inteligencia en preferencias del consumidor en mercados claves y usa esta información en todas etapas de la cadena, mejorando la calidad y respondiendo a las necesidades del mercado consumidor. Esta investigación de mercados, por ejemplo determinó conocer que el consumidor japonés prefiere cerdos que son color rosa / rojo. Esto hizo comenzar a investigar en el control del color de carne a través de la genética y en métodos objetivos de clasificación de carcasas a base del color. Por lo tanto, estas iniciativas habilitaron a la industria a producir cerdos con “Calidad-Japonesa” específicamente para ese mercado.

A través de las relaciones de trabajo con los propietarios de las empresas procesadoras y distribuidoras, son capaces de hacer sus productos a la medida de las necesidades particulares de mercados y segmentos de mercado. El énfasis está en encontrar y satisfacer las necesidades de mercados específicos; sofisticadas técnicas

de tipificación de carcasas proporcionan la realimentación a los productores sobre la calidad y adaptación de las carcasas individuales.

Trazabilidad, seguridad alimentaria, y la certificación de la calidad son de alta prioridad, y todo es facilitado por una cercana coordinación vertical a lo largo de toda la cadena.

El caso Danés demuestra que el concepto de cadena de valor se puede aplicar en una escala amplia de la industria. Este caso no es cómo pensamos normalmente acerca de las cadenas de valor - Es de hecho, bastante diferente de otras cadenas del valor que son discutidas en este trabajo - pero demuestra algunos de los mismos principios: comunicación, coordinación, y cooperación que constituyen los elementos centrales para la competitividad internacional de una industria, aún hasta el punto de vencer las desventajas naturales del costo y constituirse en un líder global.<sup>9</sup>

## QUIENES PARTICIPAN EN LA CADENA DE VALOR

No hay reglas fijas acerca de quienes pueden participar en una cadena de valor, sin embargo, uno debe tener presente los objetivos de la relación. Una cadena de valor exitosa será sensible a las necesidades del consumidor. Esto quizás signifique apuntar a la calidad del producto, tiempo de entrega o a los mecanismos de retroalimentación. Dependiendo de las características del producto y la naturaleza del mercado elegido, habrá varios puntos críticos de control; tal como conocer cómo se mueve el producto a través de la cadena agroalimentaria desde el productor al consumidor. Hay funciones y roles claves que afectan la calidad del producto, tiempo de entrega, el flujo de información, etc.. Todos los participantes que tienen influencia en un “punto de control” que es crítico para lograr los objetivos de la cadena de valor, deben estar directamente involucrados. Por ejemplo, en la mayoría de los casos es crítico que la cadena responda a las necesidades del mercado consumidor. Esto significa que una información oportuna y exacta acerca de las preferencias de consumidor y su retroalimentación, debe fluir rápidamente hacia atrás en la cadena agroalimentaria. Esto es un punto crítico del control. Las empresas que tienen contacto más cercano con el consumidor - generalmente el minorista o el restaurante - tienen la mayor influencia sobre este punto crítico del control. La mayoría de las cadenas de valor exitosas incluyen a las empresas que están en contacto directo con consumidores.

El concepto es análogo al sistema de manejo de Análisis de Puntos Críticos de Control (HACCP) para reducir los peligros de la seguridad de los alimentos. La idea básica detrás del HACCP es que sean identificadas las sustancias químicas potenciales, los peligros biológicos y físicos en un proceso de producción, y que esos puntos críticos de control sean determinados, para poder disminuir los riesgos. Usando esta analogía, empresas e individuos que inician una cadena de valor deben identificar primero los objetivos comunes de beneficio mutuo, y determinar los puntos críticos de control para lograrlos.

Una cadena de valor no necesita incluir a todos los integrantes de la cadena agroalimentaria; a veces aumentar la comunicación entre miembros claves puede causar intermediaciones innecesarios. De la misma manera, el rol de algunos miembros – por

---

<sup>9</sup> Para más detalles de la experiencia Danesa, ver a Hobbs et al (1998), y Hobbs (2000).

ejemplo una empresa de transporte, que entrega correspondencia a otros miembros de la cadena, o un veterinario que proporciona sus servicios a un productor— puede estar muy poco relacionado o no estarlo con un punto crítico del control. Tales servicios, aunque importantes a la cadena de valor, no afectan directamente la calidad o distribución del producto. En general es suficiente contratar tales servicios cuando sean necesarios. Por otro lado si la empresa de transporte es el método principal de entrega de un producto alimenticio perecedero, su habilidad de entregar en forma oportuna (evitando dañar el producto) es esencial a la satisfacción del cliente. En este caso la empresa sería una parte integrante de la cadena de valor.

Determinar donde finaliza la cadena de valor y que partes deben participar, significa una negociación. Cuando intervienen en la alianza participantes con distintos objetivos y estilos de administración, los costos internos de coordinación de la cadena de valor aumentan, y hacen mas difícil alcanzar un consenso en objetivos de beneficio mutuo. Estos son los costos de transacción internos de relaciones de la cadena de valor. Por lo tanto, los beneficios adicionales que provienen del manejo de los puntos críticos del control, se deben equilibrar con el aumento potencial de los costos de transacción internos para la coordinación.

El tema es conocer el peso de los costos de controlar las actividades de actores que permanecen fuera de la cadena de valor y cuyas acciones afectan el éxito de la misma. Estos son los costos de transacción externos que surgen de la interacción reciproca de la cadena de valor con su ambiente.

Como no se puede asignar un valor específico en dinero a estos costos, el concepto nos ayuda a pensar acerca de los pro y contra de diferentes estructuras de cadenas de valor: Quién debe ser incluido en la cadena de valor y quien debe permanecer meramente como un eslabón contractual. En algún punto, los costos de incluir miembros adicionales pesarán más que los beneficios. Esto se debe considerar detenidamente cuando se analizan las relaciones en la cadena de valor.

## **COMO SE ESTRUCTURAN LAS CADENAS DE VALOR**

Como ya hemos visto, una cadena de valor es una red de alianzas estratégicas entre empresas independientes que manejan juntos el flujo de bienes y servicios a lo largo de toda la cadena agroalimentaria. “Alianzas Estratégicas” implica que la asociación es planeada de antemano por un grupo de gente que emprende colectivamente las actividades que ellos no podrían emprender por sí mismas (Holmlund y Fulton, 1999). El resultado es una “inteligencia competitiva”, donde se recoge y comparte información a la cual no se podría acceder en forma independiente.

Existe un numero de consideraciones organizacionales claves para construir una cadena de valor exitosa, estas incluyen:

- Establecer objetivos comunes;
- Manejar los flujos de información;
- Evaluación del desempeño;
- La existencia de beneficios palpables para todos los implicados; y
- Construir confianza y establecer relaciones de trabajo cooperativas.

Si tomamos la lección de la experiencia colectiva de empresas involucradas en “joint ventures”, una de las causas principales del fracaso en tales acuerdos son que los objetivos de los socios son incompatibles; lo mismo es verdad para una cadena de valor, la mayoría de los demás problemas organizacionales provienen de este punto.

Es crucial que las partes establezcan y compartan un conjunto de objetivos mutuamente acordados, si los objetivos individuales difieren, la información no fluirá libremente entre los socios.

Llega a ser más difícil evaluar el desempeño de la cadena de valor, si las partes usan distintas referencias de desempeño. Por lo tanto, los estímulos para permanecer en la cadena se verán debilitados y será difícil construir la confianza y un espíritu de interdependencia cooperativa.

Los objetivos de la cadena de valor dependerán entre otros factores, del producto, las circunstancias del mercado y los participantes. El objetivo quizás sea vender un producto nuevo, o introducir un producto existente a un mercado nuevo; quizás sea de proporcionar certeza de la seguridad de un alimento, de la trazabilidad y/o la calidad a los consumidores finales; de mantener o aumentar la cuota de mercado en presencia de un incremento de la competencia doméstica o de importadores; responder a nuevas regulaciones de gobierno que afectan el diseño del producto, o el proceso, o la trazabilidad; o para reforzar y profundizar las relaciones existentes en vistas a incrementar la cuota de mercado.

A menudo las cadenas de valor nacen en períodos de crisis cuando las industrias/empresas se sienten amenazadas. Por ejemplo, confrontados con pobres retornos de sus cosechas y ganadería tradicional, productores canadienses occidentales están interesados en la diversificación produciendo cosechas y ganado diferenciado, es decir involucrándose en actividades que agreguen valor corriente abajo de la cadena agroalimentaria. En muchos casos, los grupos de productores esperan que adoptando un enfoque de cadena de valor les ayude a mejorar la posición económica de sus miembros en los negocios agroalimentarios.

En otro ejemplo, muchos distribuidores minoristas en el Reino Unido cambiaron la manera de proveerse de sus productos de carne de vaca, en parte como resultado de la crisis de la vaca loca (BSE), pero también a causa de la nueva legislación en seguridad alimentaria que aumentó su responsabilidad legal para el alimento que ellos venden. Los minoristas requirieron que el ganado provisto por los procesadores sólo sea de productores rurales que tengan un reconocido esquema de certificación de calidad. Ellos aumentaron también su control de prácticas de producción en las plantas de empaque y procesamiento de carne vacuna. En algunos casos, formaron alianzas tripartitas con productores y procesadores específicos de carne de vaca, para proporcionar la certeza de seguridad y de calidad a un público consumidor muy preocupado (Fearne, 1998).

Para manejar el flujo de bienes y servicios en una cadena de valor, tiene que haber un intercambio efectivo de información entre todos los miembros, inclusive el manejo de la retroalimentación de clientes y/o consumidores finales.

Es esencial una comunicación abierta y compartir la información para formar una cadena exitosa y poder dar una respuesta al mercado. El caso 2 explora las relaciones de la cadena entre un distribuidor, un supermercado de alimento del Reino Unido (J. Sainsbury) y sus proveedores de productos frescos<sup>10</sup>. La llave al éxito del enfoque de J. Sainsbury ha sido la comunicación y compartir la información entre los participantes de la cadena.

---

<sup>10</sup> Extraído de Hobbs et al., 2000.

## Caso 2

### **El Enfoque de J. Sainsbury “Productos Frescos: Asociarse en Productos agrícolas”**

En los 90 un supermercado minorista del Reino Unido (J. Sainsbury), comenzó a formar asociaciones de cadenas de valor muy estrechas con los proveedores claves de producto fresco, incluyendo carne de vaca, de ternera, de cordero, de porcino, papas, cebollas, y fruta fresca. La empresa tomó un activo rol en coordinar a productores de alimento primarios con procesadores.

Lo racional detrás del establecimiento de esta relación fue, implementar un proceso que facilitara un verdadero trabajo en conjunto para lograr la satisfacción del consumidor final, y maximizar la eficiencia del negocio para un beneficio mutuo (Hughes y Merton, 1996). El supermercado era la fuerza impulsora detrás del establecimiento de estas relaciones de cadena de valor, reconociendo la oportunidad de mejorar la calidad del producto y reducir los riesgos de la seguridad del alimento. Con este fin, el supermercado buscó a sus proveedores dispuestos a desarrollar esta visión a largo plazo y de llevar a cabo estrategias exitosas para el crecimiento y el desarrollo continuo. Era esencial que ambos, proveedores y supermercado, discutan abiertamente sus respectivos objetivos y estuvieran dispuestos a compartir información sobre el producto y el desarrollo de ventas al por menor. La asociación proporcionó un foro para todos aquellos implicados en la producción, la distribución y las ventas, para reunir e intercambiar información y planear y programar en conjunto los objetivos sobre un período más largo que el que había sido el caso previo” (Hughes & Merton, 1996, op.cit.).

Los puntos organizacionales clave para las asociaciones que involucraban a productos como manzanas y peras, incluían:

- A los productores miembros se les suministraron las especificaciones para la selección del producto;
- la fruta se produjo de acuerdo a buenas prácticas basadas en el método de HACCP;
- el intercambio de información y articulación aseguraron que todas las partes tuvieran el conocimiento técnico de punta con respecto al desarrollo del producto y la seguridad del alimento; y
- las reuniones rutinarias que se mantuvieron entre los compradores y técnicos de Sainsbury, coordinadores de marketing de los productores, y los productores mismos, permitieron discutir los objetivos y programas futuros.

Beneficios incluidos:

- El acceso a las góndolas de uno de los mas grandes distribuidores minoristas de productos frescos del país;
- Un mercado de todo el año para productos de calidad aceptable;
- La seguridad mutua de relaciones financieras y comerciales seguras; y
- Los beneficios del intercambio de información, incluyendo:
  - Coordinación más eficiente de suministros;
  - La retroalimentación desde el minorista de la variación de la aceptabilidad;
  - El diálogo continuo entre socios con respecto al desarrollo del producto; y
  - La planificación del crecimiento del negocio.

Fue fundamental la cooperación antes que la confrontación en la cadena agroalimentaria, particularmente para productos perecederos donde la demora en el embarque podría ser crucial.

Fuente: Hughes y Merton (1996) en Hobbs et al (2000)

Los socios de la cadena de valor deben convenir en los criterios relevantes para valorar el desempeño de la cadena. El logro de que las relaciones del negocio conlleven a lo que ellos desean hacer, dependerá de los objetivos comunes que se establecieron en el principio. Los participantes deben tener expectativas reales acerca del tiempo requerido para observar resultados palpables de la alianza. Una comunicación abierta y compartir información son elementos críticos para que los socios de la cadena reciban una retroalimentación continua del uno al otro, que permite identificar problemas potenciales que pueden ser tratados con antelación.

Una cadena de valor no funcionara bien si hay beneficios sólo para un grupo de participantes, por esto la necesidad de tener beneficios palpables para todos que a su vez ayuda a crear un estímulo para continuar participando. Los beneficios quizás incluyan el acceso garantizado al mercado, los suministros garantizados en cantidad y calidad determinada de bienes en un tiempo acordado, o la oportunidad para el desarrollo de un nuevo producto. Incrementar la habilidad para responder a cambios en el mercado es a menudo un estímulo para la participación, también lo es el reconocimiento de que uno no puede “ir solo”, que otros socios de la cadena tienen valiosas habilidades y experiencias que pueden ser mejor utilizadas por todos los miembros de la cadena de valor.

Los beneficios no siempre serán distribuidos igualmente entre los socios (Hughes y Merton, 1996), sin embargo, como en cualquier relación de negocios exitosa, las partes que llevan una porción más grande del riesgo o emprenden una cuota más grande de la inversión son generalmente recompensadas con una cuota más grande del retorno.

La confianza es una de las cuestiones de mayor importancia en la formación de una cadena de valor. Los participantes potenciales deben confiar que las motivaciones de sus socios no son únicamente para ellos, y que existen beneficios trabajando en conjunto. Idealmente, la cadena de valor creará una relación de ganar-ganar (Suma-Suma) por la cual todos los participantes serán beneficiados por establecer, mantener, o expandir mercados seguros y sostenibles. El tema de la confianza nos muestra la importancia del diálogo continuo entre todas las partes, para asegurar que los objetivos de la alianza se cumplan, y que ningún miembro ha tratado de crear una situación en que se beneficie a costa de los otros socios. La administración por terceros durante las etapas de formación de la cadena de valor, ayuda a construir confianza asegurando que la información pertinente se intercambie. Además, se requiere seguridad que las relaciones de negocios se respetarán a pesar de las fluctuaciones que sobrevengan en el mercado. Por ejemplo, si caen los precios de las commodities, los productores deben estar seguros de que la empresa procesadora, no cambiará en el corto plazo a una fuente más barata de suministro y que ella respetara una relación de negocios construida sobre la base del servicio y la calidad. Por la misma razón, si los precios de las commodities suben y aparece una ventaja en el corto plazo para los productores en el envío de su producto o otros, el procesador necesita el compromiso que los productores respetaran lo acordado. Por otro lado, si existen en el largo plazo cambios en los fundamentos económicos que afectan al mercado alterando precios relativos, costos, o rentabilidad, los socios de la cadena de valor necesitaran reevaluar su relación para asegurar la continuidad de sus objetivos comunes. La cadena de valor, necesita ser bastante flexible

para afrontar los cambios en la economía subyacente, o las condiciones del mercado y permanecer sustentable y económicamente viable a largo plazo.

Se reitera que es fundamental compartir la comunicación e información, que a su vez permite reducir la oportunidad y las sospechas de un comportamiento oportunístico por parte de los socios de la cadena de valor en condiciones de mercado fluctuantes. Supongamos por ejemplo, que una cadena de valor ha sido creada entre productores, procesadores y un vendedor minorista, para proveer de verduras frescas exóticas un determinado nicho de mercado creciente; después que la cadena de valor ha estado trabajando exitosamente por algún tiempo y satisfaciendo las necesidades de todos los socios, los productores experimentan un imprevisto aumento en los costos de la producción. Ha habido quizás un aumento en el precio de la energía para calentar los invernaderos, y las expectativas son que esto en el largo plazo significa un aumento en los costos de producción. En una relación de cadena de valor abierta y flexible, los productores compartirán información con respecto al aumento. En forma similar el vendedor minorista compartirá información con respecto al impacto probable en la demanda del consumidor, de los precios minoristas crecientes para cubrir los aumentos en los costos de producción. Juntos, los socios discutirán cómo ellos quizás respondan como socios a esta amenaza externa; si habrá una compensación de eficiencia ganadas en otra parte en la cadena agroalimentaria, si los márgenes recibidos por alguna de las partes necesitan ser cambiados, si habrá necesidad de un cambio en la combinación del producto o métodos de producción, etcétera.

Lo que debe quedar bien claro de esta discusión es que una cadena de valor exitosa tiene mecanismos para una cooperación y reconocimiento de una interdependencia mutua de las partes. Esto difiere de una relación contractual simple, en la cual el comprador ofrece un contrato de la venta o la producción a un vendedor en una base *“toma o deja”* porque todas las partes tiene voz en establecer los objetivos y los procedimientos. También es importante el reconocimiento que cada socio tiene un conjunto de competencias, capacidades, o de las habilidades que ellos traen a la alianza. Actuando sola una empresa tiene acceso solamente a sus propias competencias.

Por participar con otros en una cadena de valor, los productores, los procesadores y los distribuidores pueden beneficiarse directamente de un conjunto más amplio de competencias a través de otras partes de la cadena agroalimentaria.

## **POR QUE LAS CADENAS DE VALOR PUEDEN SER BENEFICIOSAS PARA MI EMPRESA**

En un ambiente agroalimentario globalizado y cada vez más competitivo, los negocios que se adaptan para satisfacer las necesidades de los consumidores son los únicos que sobrevivirán y crecerán. Cada vez más, el mercado alimentario se caracteriza por productos de características diferenciadas para satisfacer o adaptarse a diferentes segmentos de consumidores. No sólo los atributos tangibles de los productos alimentarios - gusto, textura, contenido de grasas, contenido nutricional, el precio - importan a los consumidores, sino las cualidades intangibles -la seguridad alimentaria, el bienestar animal, lo concerniente al medioambiente, etc. - están ganando importancia rápidamente. Hay una necesidad de participación o articulación de la cadena agroalimentaria que permita a la industria agroalimentaria responder competitivamente a estas diversas necesidades del consumidor.

La habilidad de garantizar la provisión de productos de alta calidad depende del compromiso de todos los participantes en la cadena y requiere cooperación desde el productor hasta el distribuidor. Esto es uno de los aspectos claves para formar parte en una cadena de valor. Una cadena del valor proporciona un marco de referencia para facilitar la comunicación y la resolución de problemas, y para construir la eficiencia y el compromiso de estándares de alta calidad en la cadena agroalimentaria. Si los sistemas tradicionales de tipificación de commodities no reúnen las demandas específicas del cliente, una asociación en una cadena de valor puede ofrecer un enfoque más flexible, generando productos echo a la medida de las necesidades específicas del mercado.

La habilidad de las empresas para intercambiar información en forma oportuna permite el desarrollo de planes estratégicos que respondan a las demandas cambiantes del consumidor. Si hay un requerimiento administrativo o una demanda del mercado para aumentar la trazabilidad de productos alimentarios – como, donde, y quién lo produce –se debe desarrollar un plan estratégico para responder a esa necesidad (Hughes y Merton, 1996 op.cit.). Coordinación y cooperación entre socios de la cadena de valor permite llevar adelante la trazabilidad en forma mas fácil que en un mercado de commodities, donde hay múltiples interacciones entre compradores y vendedores. El diagnóstico y la respuesta temprana pueden hacer la diferencia en términos de mantener o incrementar la cuota de mercado.

Los miembros de la cadena de valor se benefician a través de la seguridad de la relación que ellos han establecido. Por ejemplo, el compromiso de un grupo de productores de suministrar productos de alta calidad, beneficia a otros miembros de la cadena. La participación del productor reduce la incertidumbre sobre la calidad y cantidad del producto para su posterior procesamiento y distribución. Los costos de transacción se reducen a causa del desarrollo de relaciones comerciales a largo plazo y estables. Desde la perspectiva de los productores, los acuerdos sobre precios estables, y seguro acceso a los mercados, significan menos vulnerabilidad a los ciclos de las commodities. El distribuidor minorista, también es capaz de garantizar atributos de calidad o disponibilidad del producto al consumidor, con lo cual se va construyendo una lealtad del consumidor y aumentando la cuota de mercado.

Los ahorros de costos de logística resultarán en menores desperdicios si los productos se entregan en tiempo óptimo. Si los cuellos de botella de la industria son identificados y removidos, y el producto reúne las expectativas de los clientes, puede ser posible recortar eslabones innecesarios, es decir tener menos intermediarios. Si ciertas funciones pueden ser realizadas más eficientemente por otros socios en la cadena de valor, pueden existir oportunidades de aunar los recursos y la pericia con respecto a investigación de mercado y desarrollo de producto.

Las especificaciones de calidad y el control de la calidad esperados de una cadena de valor, habilitan el desarrollo y la promoción de productos alimentarios con marca, así también la protección de las inversiones de capital con el nombre de una marca a través del aseguramiento de la calidad. Esto facilita la formación de precios, que estos se correspondan más de cerca con calidades de producto, antes que usar precios promedio para reflejar una calidad “promedio”. Los productores reciben una señal de precio más exacto en cuanto a las calidades evaluadas por el mercado.

Los beneficios específicos dependerán por supuesto de los objetivos de la cadena de valor; en general podemos esperar que los negocios se beneficien con la formación de alianzas estratégicas verticales con otros miembros de la cadena agroalimentaria que tengan metas y objetivos semejantes.

Como hemos visto, logística, información, y procurar la eficiencia en el costo deben resultar - junto con un aumento de la habilidad para responder a demandas cambiantes de



consumidor en forma real y anticipada y desarrollar nuevas estrategias -, en poder mantener e incrementar la cuota de mercado. Un compromiso a plazo largo por parte de todos los participantes, incrementa la seguridad financiera y permite la innovación de productos y servicios; habilitan a las empresas a enfocar una competitividad a largo plazo en vez de costos y ganancias a corto plazo.

El Caso 3 proporciona un ejemplo de cadena de valor que implica a Empresas inglesas, y Productores trigeros canadienses, y una empresa comercializadora de granos. El iniciador fue Warburton's, una gran empresa de panadería en el Reino Unido. El caso Warburton<sup>11</sup> ilustra que un enfoque manejado desde la demanda es crucial, cuando se tiene confianza entre socios y se comparten los beneficios.

### **Caso 3:**

#### **El Caso Warburton “Trigo: Enfoque desde la Demanda”**

Warburton Ltda. es una vieja empresa familiar centenaria y una de las mas grandes panadería independiente de gran Bretaña, produciendo más de tres millones de hogazas de pan por semana. El pan de Warburton es conocido por su alta calidad, y es vendido a menudo dos veces el precio de una barra regular. Para garantizar su calidad, Warburton's siempre ha usado trigo Rojo de primavera del oeste de Canadá (CWRS). Al final de los 80, sin embargo, ellos comenzaron a advertir una decadencia en la calidad, que amenazó su habilidad de asignar los precios para su pan. Su investigación reveló que variedades particulares de CWRS- específicamente Teal, Pasqua, y Columbus— encajaban mejor en su sistema produciendo un pan que mejor cubría el gusto de sus clientes.

Para asegurarse que ellos obtendrían solamente estas variedades, Warburton's comenzó reuniones con el Consejo de Trigo de Canadá (CWB) para usar “contratos que preserven la identidad” de variedades específicas de trigo. Los contratos acordados fueron administrados por Agricore and Paterson Co.. Warburton especificaba la cantidad de trigo requerida -sobre 100,000 toneladas anuales- y las empresas de elevadores son responsables de obtenerlo de granjeros de Manitoba por contratos de producción. Los contratos de Warburton son concedidos anualmente a granjeros que tienen una reputación para producir buenas cosechas de calidad de CWRS.

Bajo el contrato, los granjeros concuerdan en producir cierta variedad. Los cultivos se tienen que hacer con la semilla certificada, y el granjero debe emplear las técnicas establecidas de cultivo, cosecha y protección.

El productor debe presentar también un informe de las condiciones del tiempo, el uso de insumos, y del rendimiento de la cosecha, junto con una muestra del trigo. Si la empresa de elevadores esta satisfecha, concuerda en comprar la cosecha entera. En la realidad, las pruebas detalladas en cada muestra no son prácticas, pero si la confianza y la reputación del productor son críticas; los contratos tienden a ser concedido a miembros y clientes antiguos. Como retorno por reunir estos estándares, Los granjeros con contrato con Warburton reciben una prima \$20/ton sobre el precio regular de CWB para un grano idéntico. Esta prima se paga en efectivo, directamente de Warburton's, junto con el pago regular de CWB.

Por su parte, Warburton's acepta todo el trigo contratado que reúne los estándares acordados. Ellos compran directamente del CWB, y se adiciona el monto para cubrir

<sup>11</sup> Extraído de Hobbs et al., 2000 y Toma & Bouma, (1998).

costos administrativos y logísticas adicionales, particularmente en el manejo de la mercadería. Los embarques de trigo canadiense son exportados a Warburton's cada seis u ocho semanas, y las empresas de elevadores tienen que asegurar que el trigo sea "de identidad preservada" –p.e., que mantiene las características correctas y permanece separada de otras variedades— a través de todo el sistema de manejo del trigo. Warburton's paga una tarifa a las empresas de elevadores por administrar los contratos y preservar la identidad del trigo por embarque.

Warburton's ha establecido un laboratorio de investigación y una panadería piloto, (el centro Técnico Warburton en Brandon, Manitoba), donde ellos conducen sus propias pruebas de la calidad, refinan su tecnología de horneado, y experimentan con variedades nuevas de trigo y combinaciones. El Centro Técnico esta también en contacto constante con los elevadores y los productores, ellos aprueban embarques basados en su análisis de la muestra de cosecha y el informe de los productores.

El caso Warburton ilustra las ventajas y características de una cadena de valor. El valor puede ser creado a través de la coordinación; asegurándose que el grano es de identidad preservada, Warburton's es capaz de mantener un mercado con prima. Como Warburton's, quien esta mas cerca del consumidor, identificó los beneficios de la coordinación, tomo la iniciativa para desarrollar la cadena de valor; esta cadena de valor fue creada desde la demanda.

La coordinación por su naturaleza, requiere el compromiso y cooperación de las partes -en este caso, los productores, las empresas de elevadores y el Consejo del Trigo. Para asegurar este compromiso y la cooperación, todas las partes necesitan ser beneficiadas. Como lo muestra el caso, fueron hechos explícitos esfuerzos para proporcionar beneficios a cada uno de las partes a través de elementos tales como primas y honorarios de administración. Finalmente, el caso ilustra la importancia de la confianza. Aunque cada una de las partes ve un beneficio del arreglo, este beneficio no asegura que cada una de las partes adherirá a los términos y condiciones. Aunque el monitoreo y tests pueden ayudar a asegurar la conformidad, la confianza juega también un papel crítico. Verdaderamente, sin la confianza, una cadena del valor tal como Warburton's sería difícil de desarrollar y mantener.

## **DONDE COMENZAR LA CADENA DE VALOR**

No hay reglas fijas inalterables para formar una cadena del valor, ni recetas ni formulas probadas; lo que aquí se ofrece, son algunas pautas generales de las experiencias de éxitos y fracasos pasados en otras regiones. En muchos casos, la fuerza impulsora detrás de la formación de una cadena de valor viene de parte de un solo actor/empresa o un grupo de miembros en un punto en la cadena agroalimentaria; podríamos llamar a este actor el "disparador / iniciador" de la cadena. Este podría ser el minorista, que reconoce la necesidad del mercado y construye relaciones a plazo largo con los proveedores. Esto ha ocurrido en algunas partes de la industria inglesa de alimento, donde los supermercados han jugado el rol de "iniciador" de la cadena (ver Cuadro 2; un ejemplo adicional se observa en el Cuadro 4, donde el iniciador es una cadena de Hoteles/restaurantes). Alternativamente, podría ser un productor o un grupo de productores que es conducente en reconocer la necesidad de la

cooperación en la cadena agroalimentaria y los beneficios mutuos de asociaciones en una cadena de valor con un procesador y un distribuidor. O el iniciador podría ser un procesador o un mayorista.

Importa poco que parte de la cadena de valor es la iniciadora, con tal de que todas las partes reconozcan la necesidad para la relación y estén dispuestos a trabajar en forma cooperativa para lograr sus objetivos. Tampoco uno no debe subestimar la importancia del iniciador, la persona o el grupo que “reconozca el potencial y tiene la voluntad y la perseverancia para formalizar una alianza de los socios del negocio” (Bouma, 2000). Esto no significa necesariamente que el iniciador debe dominar la cadena.

Aunque hemos dicho que no hay reglas fijas inalterables, el modelo siguiente se puede usar como un ejemplo para pensar los procedimientos necesarios para formar una cadena de valor.

El iniciador de la cadena de valor quizás comience organizando un grupo paraguas de representantes de la cadena agroalimentaria. Si el grupo concuerda que hay expectativas de beneficios trabajando juntos en una forma más estrecha, ellos quizás empleen a un tercero para manejar el proceso de formalizar la nueva alianza.

Una tercera parte facilita la creación de un ambiente en el cual los asuntos pueden ser discutidos francamente por todos los participantes, inclusive el iniciador. Los objetivos, las metas, la visión y la misión, las estructuras de la organización, y los flujos de información deben ser negociados. La confianza se debe establecer entre los miembros. Un acuerdo formal que expresa los términos y condiciones de trabajar juntos puede ser usado para reforzar la nueva alianza, reconociendo la necesidad de ser flexible para responder a las cambiantes condiciones de mercado.

Una vez que las partes han establecido el marco para la cooperación, pueden emplear a un director de la cadena de valor. Este podría ser uno de los socios de la cadena de valor, una responsabilidad compartida entre empleados claves en cada organización, o un director que es ajeno a las empresas individuales. Esto dependerá de la naturaleza de la cadena de valor y de lo que se trata de lograr. El coordinador(es) está al corriente del desarrollo de todos los sectores de la cadena de valor y maneja el flujo de información entre los socios.

Las obligaciones de aquellos encargados de manejar el día a día de la cadena de valor deberían incluir:

- Entrar en consultas y negociaciones con otras empresas/organizaciones relacionadas al incremento del mercado;
- buscar la procedencia de los productos o servicios de negocios que no son la parte de la cadena de valor;
- el análisis del mercado;
- promover el desarrollo de productos y servicios nuevos; y
- fomentar la cooperación en la cadena de valor a través de:
  - Asegurar reuniones regulares para intercambiar información;
  - asegurar un flujo oportuno de información desde el cliente hacia atrás de la cadena de valor; y
  - controlar la cadena del valor para asegurar que todos los miembros están de acuerdo con los objetivos de la cadena y convengan un compromiso mutuo.

En algunas situaciones, una cadena de valor se puede crear para el propósito de desarrollar nuevos mercados para productos nuevos. Sin mercados establecidos, los socios no pueden justificar emplear a alguien ni dedicar un miembro existente del staff para manejar la cadena de valor. En tales casos, el grupo paraguas podría simplemente monitorear sus propias

actividades. Esto requerirá que todas las partes asistan a las reuniones regulares, distribuyan completamente la información, valoren las tendencias del mercado y respuestas del cliente, y desarrollen mecanismos para controlar el progreso y el éxito de la alianza.

En general, cuando se comparte mas información, confianza y se construye una política y cultura organizacional flexible en la cadena de valor, habrá mayores oportunidades para el éxito a largo plazo. Es importante que en el inicio se encuentren las empresas o personas que pueden convenir en las metas básicas y están dispuestas a trabajar para lograrlas. Los miembros de la cadena de valor deben estar dispuestos a comprometerse en el proceso de establecer y mantener la asociación; ellos deben tener tiempo para reunirse para establecer la estrategia e intercambiar información en una base progresiva. Ellos deben estar también dispuestos a comprometer los recursos financieros para implementar el cambio (por ejemplo, para el desarrollo de productos o nuevas estrategias de venta), para monitorear la organización, y para reunir e intercambiar información. Una cadena de valor se debe mirar como un compromiso a plazo largo, con un resultado final a largo plazo antes que ganancias en el corto plazo. Los miembros de la cadena de valor necesitarán trabajar en identificar y priorizar espacios de negocio, elaborando e implementando un plan de acción para responder a esos espacios, y a revisar los resultados de la planificación contra objetivos (Pearce, 1997). Finalmente, los miembros de la alianza deben tener el deseo para entender las necesidades de los consumidores. ¿Qué quieren ellos? ¿Por qué lo quieren? ¿Cómo podemos responder nosotros?

El caso 4 muestra una cadena de valor en construcción<sup>12</sup>. Es un ejemplo interesante porque el iniciador esta involucrado en ambos extremos de la cadena producción-vendedor, pero no esta integrado completamente a lo largo de todas las actividades de la cadena. En estos términos también existe una necesidad para construir una cadena de valor con otras empresas.

#### Caso 4

##### **Canadian Rocky Mountain Resorts “En ambos extremos de la Cadena”**

Canadian Rocky Mountain Resorts (CRMR) posee varios refugios de lujo en el Parque Nacional de las Montañas Rocosas de Canadá occidental. A través de una investigación de mercado, la compañía identificó un fuerte potencial de mercado para la tradicional herencia (“heritage”) canadiense, comidas tradicionales en sus restaurantes, carne de animales de caza, incluyendo bisonte, alce, y caribú. La habilidad de ofrecer un amplio rango de estos artículos en sus menús de restaurante, represento una estrategia extraordinaria de diferenciación para la cadena de Refugios.

Sin embargo, para hacer esto la compañía tuvo que asegurarse el suministro de carne de caza de alta calidad y que debería estar disponible todo el año completo. La naturaleza inexperta del mercado para muchas de estas especies, presentó mucha incertidumbre para el suministro en términos de la cantidad y la calidad. La solución para CRMR, fue establecer un predio cerca de Calgary para criar este tipo de animal para suministro de sus propios restaurantes, mientras simultáneamente desarrollaba una serie de asociaciones en una cadena de valor con otros productores y procesadores.

La empresa piensa que eventualmente su propia hacienda suministrará una porción mayor de la carne de caza para sus restaurantes. Esto será complementado con carne de

<sup>12</sup> Extraído de Hobbs et al., 2000.

productores asociados con quien la compañía esta implementando acuerdos de suministro. Esta también investigando relaciones de negocios con compañías de procesamiento para la faena y la preparación de la carne y el desarrollo de productos con valor agregados. Muchos subproductos –piel / cuero, los cuernos, etc.- serán usados para muebles y artefactos de los refugios. Si esto prueba ser comercialmente exitoso, esto sería una cadena de valor no usual, combinando alianzas estratégicas con otros socios de la cadena de valor con integración vertical con minoristas (p.e. restaurante) y productores de ganado.

Las relaciones que CRMR esta desarrollando tiene muchos de los elementos necesarios para una cadena de valor exitosa. Es construida desde la demanda, respondiendo a una necesidad del consumidor que se identificó por investigación de mercado y pruebas de venta. CRMR es el iniciador de la cadena y jugará un rol fundamental en la coordinación de la cadena de valor. Como el punto final de contacto con el consumidor final, la cadena de restaurante/hotel esta bien colocada para hacer la retroalimentación desde el consumidor y retransmitir esta información a otros socios. La cadena de valor será mutuamente benéfica, garantizando a los refugios con el suministro seguro de carne de alta calidad, y garantizar una salida de mercado para otros productores y procesadores de carne y otros productos.

### **ESTABLECIENDO CADENAS DE VALOR CON INDUSTRIAS NACIENTES<sup>13</sup>: VELVET DE CUERNO DE ALCE**

En Alberta, Sangudo, The Royal Elk Products (REP) fue fundada por Don y Holly Bamber en 1994. En 1999, Don Bamber recibió el premio al “Emprendedor del año” en Agricultura/Procesamiento para la Región Occidental de Canadá. La historia de como esta empresa ha construido las relaciones con una serie de proveedores y distribuidores dentro de una evolución rápida y dinámica de la industria, proporciona una ilustración interesante del desarrollo de una cadena de valor.

El terciopelo (felpa/velvet) del cuerno es mudado por el alce cada año, como también ocurre en otros miembros de la familia de los venados. Ha sido usado tradicionalmente por largos años en la medicina tradicional en muchos países Orientales. En años recientes ha habido un interés creciente en Norteamérica por las propiedades medicinales de este producto. La combinación de un segmento creciente de consumidores interesados en alimentos saludables y la crisis económica asiática de fines de 1990 – lo cual afecto severamente las exportaciones a Corea, el mayor comprador de velvet de cuernos de Alces canadienses sin procesar – llevo a un crecimiento rápido del procesamiento en Canadá para el mercado norteamericano.

REP elabora una gran variedad de productos saludables basados en el velvet del cuerno de alce y ginseng. Ellos han construido una serie de relaciones de negocio con productores de alce locales, con las plantas de procesamiento de alce, y con los distribuidores para el suministro de cuerno verde congelado y el velvet seco. Estas relaciones son variadas y flexibles. Pueden ser agrupadas en cuatro tipos:

---

<sup>13</sup> Extraído de Hobbs et al., 2000.

1. En la mayoría de los casos, la compañía realiza una función de procesamiento cobrando un honorario. Los productores traen cuernos cortados congelados que son congelados en seco, el velvet que los cubre se quita, la base del cuerno se transforma en polvo fino, encapsulado, embotellado, y devuelto al productor, quien entonces vende el producto directamente a los consumidores.
2. En otros casos los productores proveen el cuerno verde de Alce a REP (el cuerno que reúne los estándares especificados de calidad), se les paga por ello y la compañía entonces procesa y vende bajo su propia marca. Algunas ventas directas al público son hechas por la compañía a través de la Web, pero la proporción más grande de ventas se realiza verbalmente.
3. Parte del velvet procesado comprado por los productores es vendido a pequeños distribuidores independientes que compran el producto para la reventa.
4. La empresa proporciona también el procesado y los servicios de encapsulado a otras empresas canadienses que procesan.

En total la empresa envasa mas de ochenta marcas / etiquetas diferentes para varios clientes industriales y distribuidores independientes.

Un elemento importante en la calidad, es la ausencia de residuo de drogas en sus productos de velvet de cuerno alce. Esto requiere que los productores eviten algunos métodos de cosecha que implican el uso de cierto productos Farmacéuticos. REP no aceptan ningún cuerno que contenga residuo de droga; sin embargo, no se realiza ninguna prueba para detectar la presencia de este residuo debido al costo de los procedimientos. Para esto han trabajado para desarrollar relaciones a plazo largo con los productores proveedores seguros, basados en la confianza y la comunicación. A todos los productores se les proporciona pautas claras en cuanto al uso correcto de drogas, y ellos deben firmar una declaración jurada que ninguna droga este presente en los cuernos que ellos venden.

Para algunos socios de la cadena de valor, REP opera con un sistema de “pago en especie”. El productor trae los cuernos, una porción se procesa, encapsula, envasa, y vuelve al productor, mientras el resto es retenido por la compañía como pago por el servicio que realiza. En algunos casos, socios de la cadena de valor han comprado o han obtenido cápsulas de REP y les da cuernos en pago. Claramente, esto es una cadena de valor inusual desde que el proveedor de la materia prima puede ser también el cliente para el producto final.

Podemos resumir las relaciones que Royal Elk Product’s tiene con sus proveedores y clientes utilizando el concepto de cadena de valor:

¿Que es una Cadena de Valor?

Royal Elk Product’s esta produciendo un producto diferenciado, no un commodity, existe un énfasis en la calidad y en satisfacer las necesidades del mercado. Cada eslabón en la cadena de valor es dependiente de los otros eslabones para asegurar la integridad y la calidad del producto. La confianza juega un papel muy importante en la asociación que la compañía ha establecido con sus proveedores / clientes.

¿Quiénes están Involucrados en la Cadena de Valor?

Los productores, cuyas prácticas en la producción y los procedimientos de cosecha de los cuernos afectan la calidad del mismo;

REP el procesador, cuyos métodos integrales de procesamiento convierte el producto bruto en un producto nutraceutico con valor agregado; y los distribuidores, que están a menudo en contacto directo con el consumidor final; Todos forman parte de la cadena de valor.

Cada parte tiene influencia sobre *un punto crítico de control* en la producción y la distribución de velvet de cuerno de alce. REP es el iniciador de la cadena, la empresa juega un rol fundamental en la coordinación, en determinar nuevas oportunidades de mercado, Investigar nuevas técnicas de producción y procesamiento, trabajar con los distribuidores en el desarrollo del producto, y monitorear la calidad para asegurar la integridad del producto.

¿Cómo esta estructurada la cadena de valor?

El objetivo de las relaciones de Royal Elk Product's con proveedores/clientes ha sido de responder a un nicho de mercado creciente para productos nutraceuticos asegurando la integridad del producto. La comunicación entre la empresa, sus proveedores y distribuidores han sido esenciales a la par del crecimiento y madurez de la industria.

La mayor parte de los actores son necesariamente nuevos en la cadena, esto significa que esa comunicación acerca de prácticas de producción para aumentar la calidad del producto y disminuir los riesgos de la seguridad alimentaria ha sido esencial; REP ha sido proactivos en proporcionar consejos y pautas a sus proveedores.

Aunque es difícil delinear una relación simple de cadena de valor entre REP y sus proveedores y distribuidores, existen claros beneficios mutuos para todas las partes. Nuevamente la confianza es un componente importante de estas relaciones; la compañía usa un detallado inventario de trazabilidad y procesos de registro que permite rastrear a un proveedor individual de cuernos a través de todo el proceso de producción. Este sistema de la preservación de la identidad es importante en generar la confianza entre clientes que deseen vender sus propios productos bajo una marca propia. REP confía también en sus proveedores, de que han sido seguidas las practicas de producción requeridas y que los cuernos de alce no contienen residuos de drogas. Trabajando de forma interdependiente, las partes son capaces de lograr más de lo que ellos pueden hacer en forma individual. En esencia, el todo es más que la suma de sus partes.

Lecciones del Caso en estudio

Las relaciones entre Royal Elk Product's y sus socios sirven para ilustrar que no hay una sola versión / receta aceptada de lo que debe ser una cadena de valor. Algunos elementos de las relaciones con sus socios del negocio pueden no encajar exactamente en la definición de una cadena de valor. No obstante, representa un caso interesante en la importancia de la coordinación, la cooperación, y la comunicación para establecer alianzas verticales, particularmente en industrias nuevas. Estas relaciones capturan ordenadamente la filosofía de cadena de valor.

## OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

Las Cadenas de Valor son un fenómeno global, y se están desarrollando rápidamente en otras regiones productoras de alimentos (Unión Europea, Australia, Japón, EE.UU. y Canadá).

Los Factores que impulsan a la formación de Cadenas de Valor constituyen verdaderas respuestas de negocios a varios factores (impulsores) claves del mercado:

- Seguridad Alimentaria – identidad preservada, trazabilidad.
- La calidad del producto - el tamaño, el color, la textura, y la composición.
- La innovación y la diferenciación de productos.
- Disminuir “Sistemas” de Costos. - costos logísticos tal como embarque, almacenaje, transporte y un producto no aceptable, son un motivo poderoso a organizar sistemas más efectivos.
- Desarrollo de nuevos mercados – que son por definición “nichos”.

La evidencia sugiere que mantener un espíritu competitivo a largo plazo como un proveedor de alimentos dependerá sobre la mejora continua de estos factores, los cuales se pueden manejar dentro de una estructura de Cadena de Valor.

La cadena de valor es una herramienta para dar una mejor respuesta al aumento de la dinámica de los mercados, pero no debe ser un fin en sí misma.

Las cadenas de valor comienzan con operaciones de no gran envergadura (nichos), lo que se presenta como una alternativa válida para las PyMEs.

El punto de partida de una cadena de valor no debe ser un nuevo esquema de precios o arreglos de costos, es conveniente comenzar con identificar cuellos de botella o nuevas formas de trabajo. Se necesita desarrollar confianza, experiencia y conocimiento antes de encarar el tema de precios/costos. La experiencia de cadenas de valor muestra que poco cambio ha tenido lugar con respecto a los acuerdos de precios con los productores. Generalmente el precio refleja el precio de mercado prevaleciente incluyendo la prima por estándares de calidad especificados. Estos acuerdos comienzan a desarrollarse cuando se aumenta la base de información, la confianza y la necesidad de trabajar juntos; algunos actores comienzan a explorar el proceso de determinar lo que el mercado puede soportar y como la cadena de valor puede cumplir con el producto requerido, y repartir los costos y beneficios.

Cuando la cadena crece en escala y en importancia también aumenta la interdependencia entre los participantes (paradoja del poder). Las cadenas de valor son propensas a formarse cuando un sector o industria se encuentra en crisis; un sector satisfecho es un pobre candidato para la acción. Cadenas de valor que intentan desarrollar un nuevo mercado con un producto pobremente diferenciado, no sustentable en el tiempo y fácilmente copiado, tiene pocas probabilidades de éxito.

El éxito de una cadena de valor depende de la presencia de un conductor o dueño de una idea claramente identificada. Sin tal conductor que tenga la visión, la voluntad y la perseverancia el éxito es improbable y es altamente dependiente de la habilidad de los socios potenciales de la cadena para cooperar uno con el otro y crear situaciones de “GANAR-GANAR”. Esto es más fácil decirlo que hacerlo, pero la administración calificada de la



cadena de valor por una tercera parte puede mejorar enormemente un inicio exitoso, jugando un rol vital en facilitar el manejo de conflictos y la comunicación entre las partes.

El desarrollo de cadenas de valor efectiva toma mucho tiempo, debiendo pasar por las siguientes etapas:

- Construir confianza alrededor de un objetivo común.
- Desarrollar nueva información y análisis de sistemas
- Desarrollar un proyecto piloto para medir y testear nuevos enfoques
- Definir nuevas relaciones de negocios basadas en la experiencia del trabajo y nueva información.

En muchos casos lleva de 6 meses a un año conformar un grupo de miembros potenciales y juntarse alrededor de un conjunto de objetivos comunes. El manejo de la cadena de valor requiere nuevas perspectivas, nuevas habilidades y un nuevo entrenamiento. Lo mas significativo es moverse de una posición de “auto maximización” de la empresa a la “optimización de la cadena”.

La formación de la Cadena del valor es conceptualmente sencilla pero operacionalmente difícil. Considerables esfuerzos se requieren para aumentar el conocimiento de las “Cadenas de Valor” como una respuesta competitiva a un mercado dinámico. Se requiere una nueva visión, nuevos procesos con incentivos y compromisos a largo plazo. Para esto la asistencia publica puede ayudar a facilitar y en algunos casos a liderar el proceso de cambio. Puede proporcionar un papel esencial en tres áreas:

- La Promoción – incrementando específicamente el conocimiento y la información de Cadenas de Valor.
- La Capacitación – proporcionando capacitación sobre manejo y operación de cadenas de valor a los distintos actores de la cadena, inclusive a potenciales administradores de cadenas.
- La Financiación de Proyectos Demostrativos - ayudar a sostener "cadenas" de industrias nuevas, estableciendo proyectos pilotos con objetivos específicos que consoliden la experiencia y el conocimiento necesario para trabajar en forma conjunta a largo plazo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amanor-Boadu, V. (1999). *Strategic Alliances in Canadian Agri-Food Industries*, George Morris Centre, Guelph. Canada.
- Bouma, J. (2000). *Value Chains: A Strategic Tool for the Canadian Agri-Food Sector*, Toma & Bouma Management Consultants, Alberta presentation, Canada.
- Coase R.H. (1937): "The Nature of the Firm", *Economica*, 4. En: La Empresa, el Mercado y La Ley (1988) Alianza Editorial.
- Fearne. A. (1998). *The Evolution of Partnerships in the Meat Supply Chain: Insights From The British Beef Industry*. *International Journal of Supply Chain Management*, 3(4), 214-231.
- Green R. y Rocha Dos Santos R. (1992). *Economía de Red y Reestructuración del Sector Agroalimentario*. *Revista de Estudios AgroSociales*. N° 162 Oct.-Dic. pp.37-61
- Hobbs, J. E., Kerr, K. K. and Klein, K. K. (1998). *Creating International Competitiveness Through Supply Chain Management: Danish Pork*. *Supply Chain Management*, 3(2):68-78.
- Hobbs, J. E. (2000) *Against All Odds: Explaining the Exporting Success of the Danish Pork Co-operatives*, Centre for the Study of Cooperatives, University of Saskatchewan, (in press).
- Hobbs J.E., Cooney A., y Fulton M. "Value Chains in the Agri-food Sector". Department of Agricultural Economics. University of Saskatchewan. Canadá. 2000.
- Holmlund, M. and Fulton, M. (1999). *Networking for Success: Strategic Alliances in the New Agriculture*, Centre for the Study of Cooperatives, University of Saskatchewan, January.
- Hughes, D. and Merton, I. (1996). *Partnership in Produce: The J. Sainsbury Approach to Managing the Fresh Produce Supply Chain*, *Supply Chain Management* 1(2):4-6.
- North Douglass C. (1993): *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. (Ed. Original: *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*.1990). Edición en Español ed. Fondo de Cultura Económica, S.A. de C.V.
- Obschatko E.S. de (1997): *Articulación productiva a partir de los recursos naturales. El caso del Complejo Oleaginoso Argentino*. ([www.eclac.cl.org](http://www.eclac.cl.org)), CEPAL Bs.As. Argentina.
- Pearce, T. (1997) *Lessons Learned from the Birds Eye Wall's ECR Initiative*, *Supply Chain Management* 2(3):99-106
- Salas Fumas, V. (1984): *Economía teórica de la empresa*. ICE, núm. 611, julio, pp. 9-22.
- Toma & Bouma J. "Value Chains As a Strategy" Toma & Bouma Management Consultants. Agriculture & Food Council. Alberta, Canada. 2000.
- WILLIAMSON Oliver E. (1985): *The Economics Institutions of Capitalism*. Free Press. Nueva York (Versión española. México. 1989).
- \_\_\_\_\_ (1991) *Comparative Economics Organizations: The Analysis of discrete Structural Alternatives*. *Administrative Science Quarterly*, 36 (June).