



Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura



Desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles

Principios rectores



1

2





Desarrollo de cadenas de valor alimentarias **sostenibles**

Principios rectores

David Neven

CITACIÓN RECOMENDADA

FAO. 2015. *Desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles: principios rectores*. Roma.

Título de la edición original:

Developing sustainable food value chains – Guiding principles.

Esta publicación ha sido traducida por el Servicio de Programación y Documentación de Reuniones de la FAO (CPAM, Grupo de Traducción al Español). En caso de discrepancias, prevalecerá el idioma original.

Fotos de la cubierta (de arriba abajo)

Las mujeres trabajan en los campos de arroz en Viet Nam y en la mayoría de los países en desarrollo. Lothar Wedekind/OIEA

Un trabajador en el establecimiento de elaboración de Valdafrique. ©FAO/Seyllou Diallo
Empleado enlatando corazones de alcachofa en el establecimiento de elaboración de AgroMantaro, en Junín (Perú). ©FAO/David Neven

Mujeres comprando pescado en un establecimiento de venta al por mayor. ©FAO/Antonello Proto
Una niña come pan roti recién hecho. S. Mojumder/Drik/CIMMYT

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista o políticas de la FAO.

ISBN978-92-5-308481-4

© FAO, 2015

La FAO fomenta el uso, la reproducción y la difusión del material contenido en este producto informativo. Salvo que se indique lo contrario, se podrá copiar, descargar e imprimir el material con fines de estudio privado, investigación y docencia, o para su uso en productos o servicios no comerciales, siempre que se reconozca de forma adecuada a la FAO como la fuente y titular de los derechos de autor y que ello no implique en modo alguno que la FAO apruebe los puntos de vista, productos o servicios de los usuarios.

Todas las solicitudes relativas a la traducción y los derechos de adaptación así como a la reventa y otros derechos de uso comercial deberán dirigirse a www.fao.org/contact-us/licence-request o a copyright@fao.org.

Los productos de información de la FAO están disponibles en el sitio web de la Organización (www.fao.org/publications) y pueden adquirirse mediante solicitud por correo electrónico a publications-sales@fao.org.

Índice

Prólogo	v
Agradecimientos	vii
Resumen ejecutivo	viii
Síntesis	xi
Información sobre el autor	xii
Siglas y acrónimos	xiii
Capítulo 1	
Introducción	1
Capítulo 2	
Concepto y marco	7
2.1 » Definición del concepto	8
2.2 » Conceptos relacionados	11
2.3 » Marco de las cadenas de valor alimentarias sostenibles	13
Capítulo 3	
Paradigma del desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles	17
3.1 » Rentabilidad de los activos: la agricultura como negocio y la creación de pequeñas y medianas empresas agrícolas	19
3.2 » Ingresos salariales: creación de oportunidades de trabajo decente	20
3.3 » Impuestos: progreso ecosocial	21
3.4 » Ideas erróneas sobre la cadena alimentaria	22
3.5 » Paradigma del desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles: conclusión	26
Capítulo 4	
Los 10 principios del desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles	27
4.1 » Medición del rendimiento de las cadenas de valor alimentarias: principios de sostenibilidad	30
4.2 » Comprensión del rendimiento de las cadenas de valor alimentarias: principios analíticos	43
4.3 » Mejora del rendimiento de las cadenas de valor alimentarias: principios de diseño	57
Capítulo 5	
Potencial y limitaciones	71
Capítulo 6	
Conclusiones	77

Referencias 79

Anexo Conceptos relacionados con el concepto de cadena de valor 85

Figuras

1. Desglose del concepto de valor añadido	10
2. Marco de las cadenas de valor alimentarias sostenibles	15
3. Paradigma del desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles	19
4. Principios del desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles	29
5. Sostenibilidad en el desarrollo de cadenas de valor alimentarias	31
6. Circuito de retroalimentación positivo que da lugar a un crecimiento sostenido	34
7. Ejemplos de limitaciones y puntos clave en las cadenas de valor	46

Recuadros

Ilustración del Principio 1: La cadena de valor de la patata en la India	35
Ilustración del Principio 2: La cadena de valor de la piña en Ghana	39
Ilustración del Principio 3: La cadena de valor de la carne de vacuno en Namibia	42
Ilustración del Principio 4: La cadena de valor de las hortalizas en Filipinas	47
Ilustración del Principio 5: La cadena de valor del té en Kenya	51
Ilustración del Principio 6: La cadena de valor del arroz en Senegal	55
Ilustración del Principio 7: La cadena de valor del café en América Central	60
Ilustración del Principio 8: La cadena de valor del <i>ndagala</i> en Burundi	63
Ilustración del Principio 9: La cadena de valor de los productos lácteos en el Afganistán	65
Ilustración del Principio 10: La cadena de valor del salmón en Chile	69

Prólogo

El desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles puede ofrecer importantes oportunidades de salir de la pobreza para los millones de hogares pobres de los países en desarrollo. Las cadenas de valor alimentarias son sistemas complejos, y es posible que las causas reales del rendimiento deficiente que se observa en ellas no siempre sean evidentes. Generalmente, se debe hacer frente a múltiples desafíos al mismo tiempo a fin de romper verdaderamente los círculos de la pobreza. Esto, a su vez, implica una necesidad de colaboración entre las diversas partes interesadas en la cadena de valor, entre ellas, los agricultores, los agronegocios, los gobiernos y la sociedad civil. A este desafío se añade la necesidad de que las mejoras de la cadena de valor sean sostenibles desde el punto de vista económico, social y medioambiental, es decir, que aporten beneficios en tres aspectos: para las ganancias, para la población y para el planeta.

Los profesionales del desarrollo de organizaciones públicas, privadas y no gubernamentales de todo el mundo diseñan y aplican constantemente soluciones innovadoras para abordar estos desafíos. Estos profesionales facilitan la mejora de productos, tecnologías, modelos de negocio, entornos normativos, etc. Algunas de estas soluciones no logran un efecto duradero, pero otras consiguen mejorar el sistema ampliamente y de forma sostenible. En ambos casos se adquieren valiosas enseñanzas.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), en su calidad de proveedor mundial de conocimientos cuyo objetivo consiste en propiciar sistemas agrícolas y alimentarios más incluyentes y eficientes, ha iniciado la elaboración de un nuevo conjunto de manuales para recopilar y difundir las enseñanzas adquiridas a partir de estas experiencias. El presente documento es el primer manual de la serie y contribuye a la consecución del Objetivo estratégico 4 de la Organización: *Propiciar sistemas agrícolas y alimentarios más incluyentes y eficientes*. En él se establecen el marco general y un conjunto de principios para guiar el desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles en la práctica. Los manuales posteriores relativos a este tema principal se centrarán en aspectos concretos del enfoque, aplicando una perspectiva de sistemas para presentar tanto los desafíos principales como algunos de los métodos más prometedores para solucionarlos.

Se espera que este nuevo manual y los que le seguirán faciliten la difusión entre los profesionales de nuevas ideas y conocimientos relacionados con el desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles. Si se logra dicho objetivo, se espera que esto repercuta en mayor medida y de forma más rápida y duradera en el aumento de la rentabilidad de los agronegocios y la agricultura, la creación de empleo decente, la generación de ingresos públicos, el fortalecimiento del suministro de alimentos y la mejora del entorno natural.



Eugenia Serova

*Directora de la
División de Infraestructuras
Rurales y Agroindustrias,
FAO, Roma*

Agradecimientos

El presente manual se ha beneficiado ampliamente de las contribuciones de un gran número de personas.

En primer lugar, merece un agradecimiento especial el equipo que respaldó la elaboración del manual a lo largo de todo el proceso: Martin Hilmi (División de Infraestructuras Rurales y Agroindustrias [AGS], FAO), Giang Duong (AGS, FAO) y Víctor Prada (AGS, FAO).

Mi agradecimiento se extiende asimismo a aquellos que examinaron los borradores previos o aportaron ideas, ilustraciones o definiciones. Entre ellos figuran: Heiko Bammann (AGS, FAO), Florence Tartanac (AGS, FAO), David Hitchcock (AGS, FAO), Siobhan Kelly (AGS, FAO), Pilar Santacoloma (AGS, FAO), Emilio Hernández (AGS, FAO), Djibril Drame (AGS, FAO), Eugenia Serova (AGS, FAO), Guy Evers (División del Centro de Inversiones, Servicio de África [TCIA], FAO), Claudio Gregorio (División del Centro de Inversiones, Servicio para el Cercano Oriente, África del Norte, Europa, Asia Central y Meridional [TCIN], FAO), Gunther Feiler (División del Centro de Inversiones, Departamento de Cooperación Técnica [TCID], FAO), Astrid Agostini (TCID, FAO), Luis Dias Pereira (División del Centro de Inversiones, Servicio para América Latina, el Caribe, Asia Oriental y el Pacífico [TCIO], FAO), Lisa Paglietti (TCIA, FAO), Dino Francescutti (TCIO, FAO), Emmanuel Hidier (TCIN, FAO), Jeanne Downing (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional), Andrew Shepherd (Centro Técnico de Cooperación Agrícola y Rural), Bill Grant (DAI, Bethesda, Maryland, Estados Unidos de América), Mark Lundy (Centro Internacional de Agricultura Tropical [CIAT]), Jean-Marie Codron (Instituto Nacional de Investigación Agronómica [INRA]), Paule Moustier (Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agrícola para el Desarrollo [CIRAD]), Etienne Montaigne (INRA), Cornelia Dröge (*Eli Broad College of Business*, Universidad del Estado de Michigan [MSU], Michigan, Estados Unidos de América), Bixby Cooper (*Eli Broad College of Business*, MSU), Gerhard Schiefer (Universidad de Bonn, Alemania), Eriko Ishikawa (Corporación Financiera Internacional [CFI]), Alexis Geaneotes (CFI), Andriy Yarmak (División del Centro de Inversiones [TCI], FAO), Michael Marx (TCI, FAO) y Kristin De Ridder (consultora). También merecen un reconocimiento especial Matty Demont (Instituto Internacional de Investigación sobre el Arroz), Jorge Fonseca (AGS, FAO) y Nuno Santos (División del Centro de Inversiones, Servicio de Europa, Asia Central, Cercano Oriente, África del Norte, América Latina y el Caribe, FAO) por la revisión externa del proyecto final.

Por último, quisiera dar las gracias a Larissa D'Aquilio por la coordinación del proceso de producción de la publicación, a Monica Umena por la maquetación, a Simone Morini por el diseño gráfico, a Beatriz Fernández por la corrección de las pruebas y, para la versión en inglés, a Paul Neate por la edición.

Resumen ejecutivo

Durante el último decenio, la cadena de valor (CV) se ha convertido en uno de los principales paradigmas de la teoría y la práctica del desarrollo. Esta es la razón por la que la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) ha lanzado este nuevo conjunto de manuales sobre el desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles (DCVAS), del cual el presente documento constituye el primer manual. Con estos manuales se pretende ofrecer orientación práctica sobre el DCVAS facilitando la difusión de soluciones innovadoras surgidas sobre el terreno a un público formado por responsables de la formulación de políticas, encargados de la formulación de proyectos y profesionales sobre el terreno.

En este primer manual se proporciona una base conceptual sólida sobre la que puedan fundamentarse los manuales posteriores. En concreto, 1) se define claramente el concepto de cadena de valor alimentaria sostenible; 2) se presenta y describe un paradigma de desarrollo que integra los conceptos multidimensionales de sostenibilidad y valor añadido; 3) se presentan, describen e ilustran los 10 principios en los que se fundamenta el DCVAS; y 4) se exponen el potencial y las limitaciones de la utilización del concepto de CV en el desarrollo de sistemas alimentarios.

DEFINICIÓN DE CADENA DE VALOR ALIMENTARIA SOSTENIBLE

A los efectos de esta publicación, una cadena de valor alimentaria sostenible (CVAS) se define de la siguiente manera:

Todas aquellas explotaciones agrícolas y empresas, así como las posteriores actividades que de forma coordinada añaden valor, que producen determinadas materias primas agrícolas y las transforman en productos alimentarios concretos que se venden a los consumidores finales y se desechan después de su uso, de forma que resulte rentable en todo momento, proporcione amplios beneficios para la sociedad y no consuma permanentemente los recursos naturales.

A diferencia de conceptos conexos como los de *filière* y cadena de suministro, el concepto de CVAS destaca simultáneamente la importancia de tres elementos. En primer lugar, reconoce que las CV son sistemas dinámicos impulsados por el mercado en los cuales la coordinación vertical (gobernanza) es la dimensión central. En segundo lugar, el concepto se aplica de forma amplia, generalmente abarcando un subsector de productos completo de un país (por ejemplo, la carne de vacuno, el maíz o el salmón). En tercer lugar, el valor añadido y la sostenibilidad son mediciones del rendimiento explícitas y multidimensionales evaluadas a nivel global.

PARADIGMA DEL DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR ALIMENTARIAS SOSTENIBLES

El paradigma del DCVAS parte del supuesto de que la inseguridad alimentaria constituye principalmente un síntoma de la pobreza. Los hogares que tienen suficientes

recursos financieros en todo momento crean la demanda efectiva que impulsa la oferta de alimentos. Desde el lado de la oferta, las mejoras competitivas en el sistema alimentario reducirán los costos de los productos alimentarios para los consumidores o incrementarán sus beneficios.

Las CV, en tanto que motores de crecimiento, crean un valor añadido compuesto por cinco elementos:

- 1] salarios para los trabajadores;
- 2] rentabilidad de los activos (ganancias) para los empresarios y los propietarios de activos;
- 3] recaudación tributaria para los gobiernos;
- 4] un mejor suministro de alimentos para los consumidores;
- 5] una repercusión neta en el medio ambiente, positiva o negativa.

Este valor añadido pone en marcha tres circuitos de crecimiento relacionados con la sostenibilidad económica, social y medioambiental, y repercute directamente en la pobreza y el hambre. Los tres circuitos de crecimiento son los siguientes: 1) un circuito de inversión, impulsado por la reinversión de ganancias y ahorros; 2) un circuito multiplicador, impulsado por el gasto derivado del aumento de los ingresos de los trabajadores; y 3) un circuito de progreso, impulsado por el gasto público en los entornos social y natural.

Más allá de la viabilidad comercial y fiscal, el elemento de sostenibilidad del DCVAS implica la transición a mecanismos institucionales que permitan distribuir más equitativamente el aumento del valor añadido y reducir el uso de los recursos no renovables, así como las repercusiones sobre ellos. Las tres dimensiones de la sostenibilidad están estrechamente relacionadas; de hecho, los aspectos social y medioambiental de la sostenibilidad determinan cada vez más el acceso a los mercados y la competitividad.

En principio, el DCVAS se centra principalmente en mejoras de la eficacia que reduzcan los precios de los productos alimenticios y aumenten su disponibilidad, permitiendo así que los hogares compren más alimentos. Sin embargo, a medida que aumentan los ingresos de los hogares, estos tienden a destinar más dinero a la adquisición de alimentos de valor más elevado (por ejemplo, con mayor valor nutritivo, de uso más cómodo, con beneficios para la salud o con una mejor imagen) en lugar de incrementar la cantidad de alimentos que consumen. A su vez, esta evolución de la demanda de los consumidores se convierte en un factor impulsor clave para la innovación y la creación de valor en cada uno de los niveles de la cadena alimentaria, lo que da lugar a una mejora continua del suministro de alimentos y al aumento de los beneficios para los consumidores.

Este paradigma expone una serie de ideas erróneas relacionadas con el desarrollo de las cadenas alimentarias, entre ellas, que se debe preservar la agricultura familiar, que el desarrollo de cadenas de valor solo puede ayudar a una pequeña minoría de agricultores y que el problema de la inseguridad alimentaria se puede resolver en el marco del sistema alimentario.

PRINCIPIOS DEL DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR ALIMENTARIAS SOSTENIBLES

El DCVAS requiere un enfoque específico para analizar la situación, elaborar estrategias y planes de apoyo y evaluar las repercusiones en el desarrollo. En la presente publicación, esto se recoge en 10 principios interrelacionados.

Con dicho enfoque no se pretende simplemente elaborar largas listas de limitaciones, a menudo ya conocidas, para luego recomendar abordarlas una a una. Por el contrario, el DCVAS aplica un enfoque integral que determina las causas profundas e interrelacionadas por las que los actores de las cadenas de valor no aprovechan las oportunidades de los mercados finales existentes.

Los 10 principios se agrupan en tres fases de un ciclo de desarrollo continuo.

En la primera fase, medición del rendimiento, se evalúa la CV teniendo en cuenta los resultados económicos, sociales y medioambientales que ofrece actualmente en relación con una visión de lo que podría ofrecer en el futuro (principios 1, 2 y 3). Los programas de DCVAS deberían abordar aquellas CV que presentan la mayor brecha entre el rendimiento real y potencial.

En la segunda fase, comprensión del rendimiento, se exponen los principales factores impulsores del rendimiento (o las causas profundas del rendimiento deficiente) tomando en consideración tres aspectos clave: cómo están relacionadas las partes interesadas en la CV y sus actividades entre sí y con sus entornos económicos, sociales y naturales (Principio 4), qué impulsa el comportamiento de las distintas partes interesadas en sus interacciones empresariales (Principio 5), y cómo se determina el valor en los mercados finales (Principio 6).

En la tercera fase, mejora del rendimiento, se sigue una secuencia lógica de acciones: elaborar, sobre la base del análisis llevado a cabo en la segunda fase, una visión específica y realista y una estrategia asociada de desarrollo de la CV básica que las partes interesadas hayan acordado (Principio 7), y seleccionar las actividades de mejora y las asociaciones multilaterales que respalden la estrategia y puedan lograr verdaderamente el grado de repercusión previsto (principios 8, 9 y 10).

CONCLUSIONES

El DCVAS proporciona un marco flexible para abordar con eficacia numerosos desafíos a los que se enfrenta el desarrollo de los sistemas alimentarios. En la práctica, una interpretación errónea de su naturaleza fundamental puede limitar con facilidad su repercusión o dar lugar a un efecto no sostenible. Por otra parte, aunque los profesionales entiendan y apliquen rigurosamente los principios del DCVAS, este enfoque no puede solucionar todos los problemas del sistema alimentario. Las CV alimentarias no pueden proporcionar ingresos a todas las personas, incorporar compensaciones en el sistema alimentario ni evitar por completo las repercusiones negativas en el medio ambiente. Es necesario contar con programas públicos y estrategias de desarrollo nacionales para abordar estas limitaciones. Sin embargo, dichos programas y estrategias se financian en gran medida mediante la recaudación de impuestos generados por las CV, lo que sitúa el desarrollo de estas, y el DCVAS en particular, en el centro de cualquier estrategia destinada a reducir la pobreza y el hambre a largo plazo.

Síntesis

El uso de enfoques de desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles (DCVAS) para reducir la pobreza presenta grandes oportunidades, pero también enormes desafíos. El DCVAS requiere un enfoque de sistemas para determinar los problemas esenciales, un pensamiento innovador para encontrar soluciones eficaces, y extensas colaboraciones para llevar a cabo programas que logren repercusiones a gran escala. En la práctica, sin embargo, una interpretación errónea de su naturaleza fundamental puede limitar con facilidad la repercusión de los proyectos relacionados con las cadenas de valor o dar lugar a un efecto no sostenible. Asimismo, los profesionales del desarrollo de todo el mundo están adquiriendo valiosas enseñanzas tanto de los fracasos como de los éxitos, pero muchas de ellas no se difunden adecuadamente. Con este nuevo conjunto de manuales se pretende abordar estas deficiencias ofreciendo orientación práctica sobre el DCVAS a un público destinatario formado por responsables de la formulación de políticas, encargados de la formulación de proyectos y profesionales sobre el terreno. En este primer manual se proporciona una base conceptual sólida sobre la que puedan fundamentarse los manuales posteriores. En concreto, 1) se define claramente el concepto de cadena de valor alimentaria sostenible; 2) se presenta y describe un paradigma de desarrollo que integra los conceptos multidimensionales de sostenibilidad y valor añadido; 3) se presentan, describen e ilustran 10 principios en los que se fundamenta el DCVAS; y 4) se exponen el potencial y las limitaciones del empleo del concepto de cadena de valor en el desarrollo de sistemas alimentarios. De este modo, en el manual se proporcionan argumentos sólidos para situar al DCVAS en el centro de cualquier estrategia destinada a reducir la pobreza y el hambre a largo plazo.

Información sobre el autor

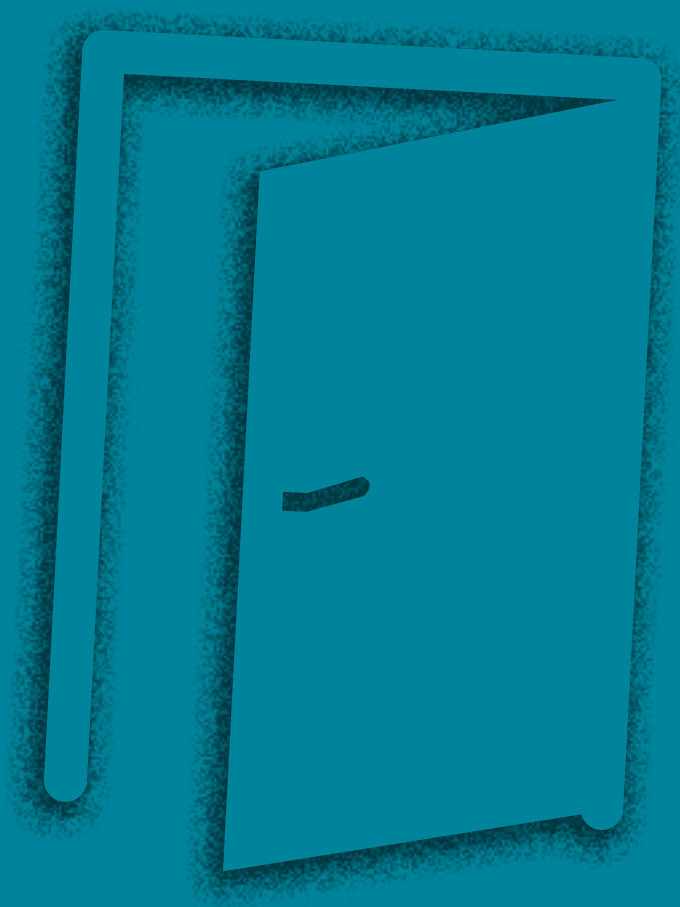
David Neven se desempeña como economista de mercadeo en la División de Infraestructuras Rurales y Agroindustrias (AGS) de la FAO. Establecido en Roma (Italia), proporciona orientación técnica a proyectos y gobiernos sobre el desarrollo de mercados agroalimentarios, agronegocios y cadenas de valor alimentarias. Posee un doctorado en Economía Agrícola por la Universidad del Estado de Michigan (Estados Unidos de América).

Siglas y acrónimos

CV	cadena de valor
CVAS	cadena de valor alimentaria sostenible
DCVAS	desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles
KTDA	Organismo para el Fomento del Té de Kenya
OIT	Organización Internacional del Trabajo
pymes	pequeñas y medianas empresas

C A P Í T U L O 1

Introducción





Introducción

Durante el último decenio, la cadena de valor (CV) se ha convertido en uno de los principales paradigmas de la teoría y la práctica del desarrollo. Esto ha ido aparejado a un rápido aumento de la literatura dedicada a todos los aspectos de las CV. En concreto, el análisis de las cadenas de valor ha recibido gran atención y se han elaborado numerosas guías generales y específicas¹. Otras publicaciones sobre CV se han centrado en aspectos concretos del enfoque, por ejemplo, la selección de CV, la elaboración de estrategias, los planes de ejecución y los instrumentos para analizar el entorno propicio.

El elevado volumen de literatura sobre CV y las numerosas variaciones de las definiciones y enfoques han dificultado la obtención de una visión general. Aunque se va afirmando rápidamente como un tema clave en las publicaciones sobre CV más recientes, el enfoque de sostenibilidad en tres dimensiones —que combina los aspectos económico, social y medioambiental— todavía no se ha tratado sistemáticamente y en profundidad en la literatura. Asimismo, gran parte del aprendizaje basado en la práctica sobre el desarrollo de CV, y en particular sobre su potencial y sus limitaciones, sigue limitado a un público reducido. Al mismo tiempo, el marco de CV se ha mantenido durante mucho tiempo dentro del conjunto de instrumentos de los profesionales del desarrollo y por ello no tiene una base científica fundamentada².

En este contexto, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) ha iniciado la elaboración de un nuevo conjunto de manuales sobre desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles (DCVAS)³, y la presente publicación constituye el primer manual de este conjunto. Con dichos manuales se pretende proporcionar una orientación práctica sobre DCVAS facilitando la difusión de soluciones innovadoras surgidas sobre el terreno a un público destinatario formado por responsables de la formulación de políticas, encargados de la formulación de proyectos y profesionales sobre el terreno. Dado que sus destinatarios pertenecen al sector público, en los manuales se adopta una perspectiva principalmente orientada al desarrollo, que aborda la cuestión de cómo se puede emplear el enfoque de CV para reducir la pobreza y erradicar el hambre a gran escala.

El objetivo del presente manual consiste en proporcionar un entendimiento común del concepto de DCVAS en el que se fundamentarán los siguientes manuales. En concreto, con este primer manual se pretenden lograr cuatro objetivos: 1) definir claramente el concepto de cadena de valor alimentaria sostenible (CVAS); 2) presentar y describir un paradigma de desarrollo que integra los conceptos multidimensionales de sostenibilidad y valor añadido;

¹ Véase, por ejemplo, en Donovan *et al.* (2013) un examen comparativo, y en da Silva y de Souza Filho (2007) un ejemplo específico de la FAO.

² Gómez *et al.* (2011) presentan un marco destinado a otorgar una base científica más adecuada a las evaluaciones del rendimiento de las CV alimentarias.

³ Cabe aclarar que este término hace referencia al desarrollo de cadenas de valor alimentarias que son sostenibles.

3) presentar, describir e ilustrar los 10 principios en los que se fundamenta el DCVAS; y 4) exponer el potencial y las limitaciones de utilizar el concepto de CV en el desarrollo de sistemas alimentarios.

Esta publicación no constituye, por tanto, un nuevo manual práctico para el análisis de la CV, sino que pretende ofrecer una base conceptual sólida como fundamento de la orientación práctica que se proporcionará en los demás manuales. Su objetivo es aplicar los conocimientos que surgen del discurso académico y, al mismo tiempo, codificar las enseñanzas adquiridas por los profesionales. Sobre la base de las mejores prácticas internacionales, en los manuales se describen aspectos concretos del DCVAS, por ejemplo, sistemas de suministro de insumos, modelos empresariales incluyentes, organizaciones de productores, tecnología poscosecha, promoción de inversiones, desarrollo territorial y el reverdecimiento de las CV, entre otros muchos temas.

Este conjunto de manuales se centra especialmente en las CV alimentarias que conectan a los agricultores o a los pescadores con los consumidores finales de alimentos. Aunque los principios generales del desarrollo de CV sostenibles no presentan grandes diferencias entre distintos productos, las CV alimentarias poseen cuatro características únicas que las distinguen de otras CV por sus particularidades:

- 1] Todos formamos parte de la CV alimentaria, pues todos somos consumidores cuyo bienestar depende directamente de los alimentos que comemos. La forma en que los alimentos, a través de su valor nutricional y su capacidad para contener patógenos, afectan a nuestra salud constituye una preocupación social que requiere una supervisión rigurosa por parte del sector público. La ubicación de la residencia del consumidor, así como sus preocupaciones, hábitos y preferencias en relación con los alimentos repercuten ampliamente en la naturaleza de la CV.
- 2] En la mayoría de países en desarrollo, la agricultura y la alimentación representan gran parte, si no la más importante, de la economía, sobre todo si se tiene en cuenta el número de personas que obtienen sus ingresos de ellas. Las CV alimentarias revisten especial importancia para los pobres y repercuten directamente en la seguridad alimentaria. Por ello, son de una importancia estratégica en la política nacional (y mundial), que a su vez suele afectar directamente al entorno empresarial en el que operan los actores de las CV.
- 3] La producción de alimentos está estrechamente relacionada con el entorno natural (suelos, masas de aguas, aire, genética, etc.) y con el ciclo biológico de los animales y las plantas. Por tanto, se ve influenciada por factores que se encuentran, en distinta medida, fuera del control de los productores (por ejemplo, el clima o las enfermedades) y tiene repercusiones sociales y

LA CADENA DE VALOR ES UN CONCEPTO CLAVE EN EL DESARROLLO DE SISTEMAS ALIMENTARIOS SOSTENIBLES



Introducción

medioambientales que se desplazan cada vez más de las externalidades⁴ a los costos de producción internalizados.

- 4] En relación con los puntos anteriores, la calidad de los productos alimentarios resulta difícil de controlar tanto en cuanto a su uniformidad (principalmente en la etapa relativa a la explotación agrícola) como de su preservación a lo largo del tiempo (caducidad). Para ello se requieren mejoras institucionales, organizativas y tecnológicas en toda la CV alimentaria (por ejemplo, semillas certificadas, buenas prácticas agrícolas, contratos, normas, cadenas de frío, tecnología de la información y la comunicación, etc.).

El presente manual está estructurado como sigue:

En el Capítulo 2 se presenta el concepto de cadena de valor alimentaria sostenible, se compara con conceptos conexos pero distintos y se sitúa en un marco de desarrollo de CV sostenibles. Asimismo, se destaca la importancia de las CV como sistemas dinámicos impulsados por el mercado en los cuales la coordinación vertical (gobernanza) es la dimensión central.

En el Capítulo 3 se presenta el paradigma del DCVAS. Esta presentación, que relaciona el objetivo general de la FAO sobre la erradicación del hambre con el concepto de CV, gira ampliamente en torno al tema central de la integración de las diversas dimensiones de la sostenibilidad y el valor en un único paradigma. El capítulo concluye con una exposición de varias ideas erróneas sobre el desarrollo relacionadas con el DCVAS.

En el Capítulo 4 se describen sistemáticamente y se ilustran los 10 principios en que se basa la mejora continua del rendimiento en las tres fases del ciclo de desarrollo de CV, que son:

- » La primera fase, **medición del rendimiento**, en que se evalúa una CV teniendo en cuenta los resultados económicos, sociales y medioambientales que ofrece en relación con su potencial (principios 1, 2 y 3).
- » La segunda fase, **comprensión del rendimiento**, en que se exponen las causas profundas del rendimiento deficiente tomando en consideración cómo están relacionadas las partes interesadas en la CV y sus actividades entre sí y con sus entornos económicos, sociales y naturales en un sistema (Principio 4), cómo impulsan estos vínculos el comportamiento de las partes interesadas a nivel individual en el ámbito comercial (Principio 5), y cómo la determinación del valor en los mercados finales impulsa la dinámica del sistema (Principio 6).

⁴ Las externalidades son costos o beneficios que no se transmiten a través de los precios. Las partes que las experimentan no son los compradores ni los vendedores de los bienes o servicios que producen el costo o beneficio. Por ejemplo, es posible que una fábrica no tenga que pagar por la limpieza de las aguas residuales contaminadas que desecha, pero la contaminación que causa puede representar un costo para los pescadores de los alrededores.

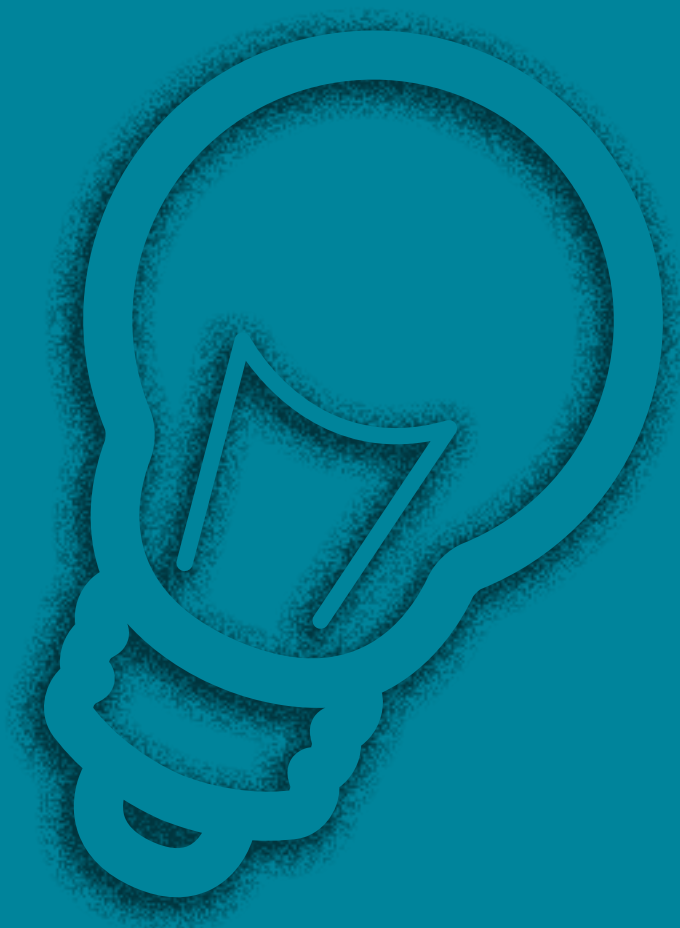
- » La tercera fase, **mejora del rendimiento**, en que se sigue una secuencia lógica: elaborar una estrategia de desarrollo de la CV básica a partir del análisis llevado a cabo en la segunda fase y la visión que las partes interesadas hayan acordado (Principio 7), y seleccionar las actividades de mejora y las asociaciones multilaterales que puedan, con realismo, lograr el grado de repercusión previsto (principios 8, 9 y 10).

En el Capítulo 5 se describen brevemente el potencial y las limitaciones del desarrollo de CV alimentarias y en el Capítulo 6 se extraen conclusiones.

LA CADENA DE VALOR ES UN CONCEPTO CLAVE EN EL DESARROLLO DE SISTEMAS ALIMENTARIOS SOSTENIBLES

C A P Í T U L O 2

Concepto y marco



Concepto
y marco

2.1 » DEFINICIÓN DEL CONCEPTO

En la literatura existen numerosas definiciones del concepto de cadena de valor (CV). Estas se clasifican en dos categorías principales: **descriptivas o estructurales** (qué es una CV) y **normativas o estratégicas** (cómo debería ser una CV). En esta publicación se emplea una definición estratégica porque es la que se corresponde mejor con la pregunta central que se plantea el profesional: ¿qué estrategias en materia de políticas, proyectos o programas se deberían adoptar para desarrollar una CV concreta en un país determinado?

A los efectos de esta publicación, una cadena de valor **alimentaria sostenible** (CVAS) se define de la siguiente manera:

“*Todas aquellas explotaciones agrícolas y empresas, así como sus posteriores actividades que de forma coordinada añaden valor, que producen determinadas materias primas agrícolas y las transforman en productos alimentarios concretos que se venden a los consumidores finales y se desechan después de su uso, de forma que resulte rentable en todo momento, proporcione amplios beneficios para la sociedad y no consuma permanentemente los recursos naturales*”⁵

La expresión “todas aquellas explotaciones agrícolas y empresas” hace referencia tanto a los actores de las CV que son propietarios directos del producto como a los diversos proveedores de servicios empresariales (por ejemplo, entidades bancarias, transportistas, agentes de extensión, comerciantes de insumos y elaboradores que cobran una tasa). Su comportamiento y rendimiento están fuertemente influenciados por el entorno empresarial específico en el que operan.

El término “coordinadas” significa aquí que en las CV la estructura de la gobernanza va más allá de una serie de transacciones tradicionales en el mercado al contado, pues existe cierto nivel de coordinación vertical no contenciosa en al menos una parte de la cadena (según Hobbs, Cooney y Fulton, 2000). Esto también conlleva que la competencia tenga lugar cada vez más entre cadenas completas (o redes) en lugar de desarrollarse entre empresas individuales. El aumento de la coordinación forma parte de la modernización de las CV alimentarias impulsadas por grandes elaboradores y cadenas de supermercados, pero resulta igual de importante para el desarrollo de CV de alimentos básicos que actualmente se comercializan de manera informal⁶.

⁵ La definición que aquí se proporciona es fundamentalmente una versión modificada y ampliada de la definición de Kaplinsky y Morris (2000).

⁶ Véase, por ejemplo, en Reardon *et al.* (2012) una descripción del desarrollo de CV de alimentos básicos en Asia.

El concepto de valor añadido es fundamental en la definición utilizada en esta publicación y también en el modelo de desarrollo que presenta el autor. Se puede añadir valor a un producto agroalimentario intermedio no solo elaborándolo, sino también almacenándolo (incremento del valor a lo largo del tiempo) y transportándolo (incremento del valor por el espacio). En lo que respecta a las partes interesadas en las CV⁷, en el presente documento se define el valor añadido de manera más formal como la diferencia entre los costos no relacionados con la mano de obra que supone la producción y el suministro de un producto alimentario y el precio máximo que el consumidor está dispuesto a pagar por ese producto. Los costos no relacionados con la mano de obra incluyen todos los costos distintos de los salarios que se pagan a los empleados ocasionales o permanentes. Así, el valor que se crea en una CV se refleja en cinco aspectos:

- 1] salarios para los trabajadores;
- 2] ganancias netas para los propietarios de activos;
- 3] recaudación tributaria, incluidas las formas ilegales de “tributación” asociadas a la corrupción y la extorsión;
- 4] excedente del consumidor, es decir, la diferencia entre lo que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto y el precio real de mercado que se paga por él;
- 5] externalidades, que representan una quinta dimensión de valor añadido. Las actividades que tienen lugar dentro de la CV afectarán inevitablemente a un entorno más amplio, definido en términos generales. Las externalidades abarcan repercusiones negativas (costo para la sociedad), como la contaminación atmosférica que causa un actor económico, pero por la cual no paga, y repercusiones positivas (valor para la sociedad) como las que producen las explotaciones agrícolas y los agronegocios en el medio ambiente, pero por las que no reciben ninguna compensación económica (por ejemplo, el incremento de la biodiversidad en las zonas agrícolas o el beneficio que una CV obtiene por efecto de los insumos utilizados en otra). El valor añadido para la sociedad toma en consideración estas repercusiones medioambientales más amplias.

En la Figura 1 se ilustra este desglose del concepto de valor añadido.

En términos comerciales, el objetivo principal de las CV consiste en ampliar al máximo las ganancias no solo mediante la eliminación de ineficiencias, sino también maximizando los ingresos globales de todos los actores de una CV concreta. Esto se consigue con la creación de productos que los consumidores estén dispuestos a adquirir por un precio más alto o a comprar en mayor cantidad. En otras palabras, el objetivo principal de una CV es obtener valor de forma eficaz en los mercados finales a fin de generar mayores beneficios y crear resultados

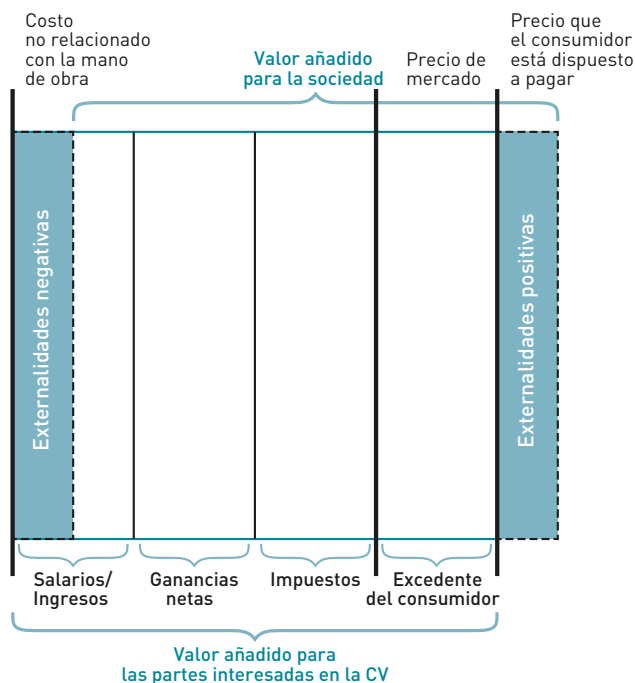
EL VALOR
CREADO EN
LAS CADENAS
DE VALOR
ALIMENTARIAS
SE REFLEJA EN
CINCO ASPECTOS

⁷ Las partes interesadas en las cadenas de valor son todos aquellos grupos que tienen interés en el rendimiento de la misma, entre ellas, agricultores, otros agronegocios, proveedores de servicios con y sin ánimo de lucro, consumidores y el Gobierno.



FIGURA 1

Desglose del concepto de valor añadido

Concepto
y marco

Fuente: el autor.

mutuamente aceptables para todas las explotaciones agrícolas y empresas que participan en la CV, desde la producción hasta el consumo y la eliminación. Asimismo, cabe señalar que el valor se puede añadir o perder en cualquier etapa, por ejemplo, las pérdidas posteriores a la cosecha se pueden producir durante el almacenamiento y también durante el envasado.

Los aspectos relativos a la repercusión social, especialmente la distribución equitativa del valor añadido a lo largo de la cadena y la huella medioambiental de esta última, están cada vez más relacionados con el aspecto clave de la competitividad en la CV, al menos de dos maneras. En primer lugar, es posible que se requieran compensaciones tales como la adopción de prácticas más ecológicas, que pueden traducirse en un precio menos competitivo. En segundo lugar, la sostenibilidad social y la sostenibilidad medioambiental se están convirtiendo en fuentes de creación de valor y competitividad. Por ejemplo, un producto con una imagen más ecológica puede representar un valor más elevado para los consumidores y diferenciar (positivamente) el producto en el mercado.

Las CV son estructuras de nivel meso, que se sitúan entre el nivel macro de la economía nacional y el nivel micro del actor individual. Como tales, se pueden interpretar en sentido estricto (las empresas y funciones que permiten que

un producto concreto se encuentre en el mercado; por ejemplo, un paquete de 500 g de carne picada de vacuno de la marca Z en el supermercado Y en la ciudad X) o en sentido amplio (todas las empresas y funciones que intervienen en la producción de una amplia categoría de productos alimentarios relacionados; por ejemplo, los productos de carne de bovino del país Z en una serie de mercados donde compiten generalmente con productos competitivos de otros países). En el presente manual, que aborda la repercusión general en materia de desarrollo del crecimiento de las CV, generalmente se hace referencia a las CV en sentido amplio.

2.2 » CONCEPTOS RELACIONADOS

Existen varios conceptos relacionados con el concepto de CV, por ejemplo los de *filière* (cadena de productos básicos) y cadena de suministro. Sin embargo, aunque estos términos se suelen utilizar indistintamente, representan nociones diferentes. Estos conceptos se han desarrollado a lo largo del tiempo para abordar las limitaciones de los conceptos anteriores; de esta forma, los nuevos han sustituido a los antiguos. Siete de ellos —*filière*, cadena de suministro, subsector, CV de Porter, cadena mundial de productos básicos, cadena de redes, modelo de negocio incluyente, sistema alimentario y sistema territorial— se describen brevemente en este apartado y se presentan en más detalle en el anexo *Conceptos relacionados con el concepto de cadena de valor*.

El enfoque de *filière* (también denominado enfoque de la cadena productos básicos) es el primero de estos conceptos, que data de la década de 1950. Inicialmente, este enfoque se centraba en optimizar los flujos físicos de productos y los índices de transformación relacionados con la elaboración de productos básicos a gran escala, en su mayoría cultivos de exportación como el cacao. A lo largo del tiempo, el concepto se ha ampliado y actualmente se corresponde en gran medida con el concepto de CV.

La década de 1980 constituyó un período activo en lo que se refiere a la elaboración de conceptos. En este período se observó la aparición paralela de los conceptos de subsector, cadena de suministro y CV de Porter, cada uno de los cuales amplió el enfoque de *filière* de distinta manera. Impulsado por rápidos avances tecnológicos y por la industrialización, el concepto de **cadena de suministro** añadió al concepto de *filière* elementos de economía de las escuelas de negocios, tales como financiación, información, conocimiento y colaboración estratégica entre empresas. No obstante, el concepto de cadena de suministro sigue atañendo principalmente a la optimización del flujo de productos y servicios a través de la cadena, es decir, la logística.

El enfoque basado en el **subsector** añadió la cartografía del flujo de un producto sin elaborar concreto a través de diversos canales diferenciados y en competencia hasta una serie de mercados de consumo, e introdujo la noción de que estos subsectores son sistemas dinámicos que cambian con el tiempo.

LA CADENA DE VALOR ES UN CONCEPTO DIFERENCIADO



El concepto de **CV de Porter** introdujo la noción de “cadena de valor” como un concepto nuevo. Asimismo, estableció la noción de adición de valor en mercados competitivos como elemento principal en la cadena de actividades que van de la producción al consumo. Sin embargo, el concepto de CV de Porter se centra fundamentalmente en la estrategia a nivel de empresa y no en un desarrollo económico más amplio.

Fue decisiva para el cambio la introducción del concepto de **cadena mundial de productos básicos** (Gereffi y Korzeniewicz, 1994), del cual se deriva en gran parte el concepto de CV tal como se entiende actualmente en el desarrollo económico. El concepto de cadena mundial de productos básicos combinaba elementos de sus predecesores añadiendo la noción de gobernanza de la cadena, es decir, cómo se coordinan (o se relacionan estratégicamente) distintas empresas a lo largo de toda la cadena a fin de ser más competitivas y añadir más valor. Asimismo, hacía hincapié en cómo esta coordinación está cada vez más determinada por grandes compradores mundiales como los minoristas y los comercializadores de marcas. De esta forma, el concepto destaca que las CV están impulsadas por dos elementos interrelacionados: la naturaleza de los mercados de consumo finales y el proceso de globalización.

Las variaciones del concepto de CV surgieron a partir del año 2000 en respuesta a las limitaciones percibidas en el concepto de CV original.

El concepto de **cadena de redes** destacó de forma más explícita en el modelo los vínculos horizontales (redes) y la interacción entre la coordinación horizontal y vertical (por ejemplo, el mayor número de oportunidades de mercado para los grupos de agricultores).

El **modelo empresarial incluyente** abordó el desafío específico de integrar a los pobres en las CV, ya fuera como productores o como consumidores. Por un lado, el concepto de modelo empresarial incluyente tiene el beneficio añadido de que se centra en una parte concreta de la CV, por ejemplo, los pequeños agricultores vinculados directamente a un elaborador, por lo que resulta más manejable que el concepto más amplio y complejo de CV. Por el otro, la propia naturaleza del enfoque basado en el modelo empresarial, es decir, su especificidad, hace que el desafío sobre cómo lograr una repercusión a gran escala sea más inmediato.

El concepto de **cadena de valor alimentaria sostenible** (CVAS) presentado en esta publicación también encaja en este contexto, ya que añade de manera más formal dimensiones de sostenibilidad ampliamente definidas al concepto de CV y lo aplica a la naturaleza específica de la producción, la elaboración y la distribución de alimentos.

Con vistas al futuro, no cabe duda de que pasarán a primer plano otros conceptos todavía más integrales a fin de abordar las limitaciones asociadas al enfoque del concepto de CV basado en un único producto básico. Las CV alimentarias, por ejemplo, no son independientes unas de otras, pues generalmente los agricultores trabajan con múltiples productos agrícolas, ganaderos o pesqueros y

deben tomar decisiones interrelacionadas sobre ellos (sistemas agrícolas); asimismo, los servicios empresariales, la infraestructura y las políticas no suelen centrarse de forma específica en un único producto básico (por ejemplo, existen políticas financieras, agrarias y de mercado).

Estos conceptos más amplios incluyen el **sistema alimentario**, que integra todas las CV alimentarias de un país determinado en un único concepto, y el **sistema territorial**, que a su vez integra en un único concepto todos los sistemas (económico, social y natural) que interactúan en una ubicación geográfica específica.

Dichos conceptos más amplios permiten evaluar la importancia relativa de una CV en comparación con otra, la forma en la que interactúan las distintas CV entre sí y con un entorno más amplio y los cambios en el entorno propicio que probablemente repercutan en mayor medida en el desarrollo general.

En última instancia, sin embargo, el profesional debe centrarse en el concepto de CV aplicado a productos alimentarios concretos. Por tanto, se espera que estos nuevos conceptos complementen el concepto de CV en lugar de sustituirlo. El potencial y las limitaciones del enfoque basado en las CV aplicado al desarrollo de las cadenas agroalimentarias se expone en mayor detalle en el Capítulo 5, *Potencial y limitaciones*.

2.3 » MARCO DE LAS CADENAS DE VALOR ALIMENTARIAS SOSTENIBLES

El marco presentado en la Figura 2 se basa en los numerosos marcos de CV que se pueden encontrar en la literatura. En esencia, presenta un sistema en el que el comportamiento y el rendimiento de las explotaciones agrícolas y otras empresas agroalimentarias están determinados por un entorno complejo.

El marco se establece en torno a la **CV básica**, que está relacionada con los actores de la CV, es decir, aquellos que producen o compran en el nivel inicial, añaden valor al producto y a continuación lo venden en el siguiente nivel. Los actores de la cadena de valor son en su mayoría empresas del sector privado, pero también pueden incluir organizaciones del sector público tales como compradores internacionales (por ejemplo, organismos encargados de las reservas alimentarias, compradores de alimentos de emergencia como el Programa Mundial de Alimentos y organismos militares). Los actores en un determinado nivel de la cadena son heterogéneos, pues los hay de distintos tipos en función del tamaño, la tecnología, los objetivos, etc., vinculados a una serie de mercados finales a través de diferentes canales.

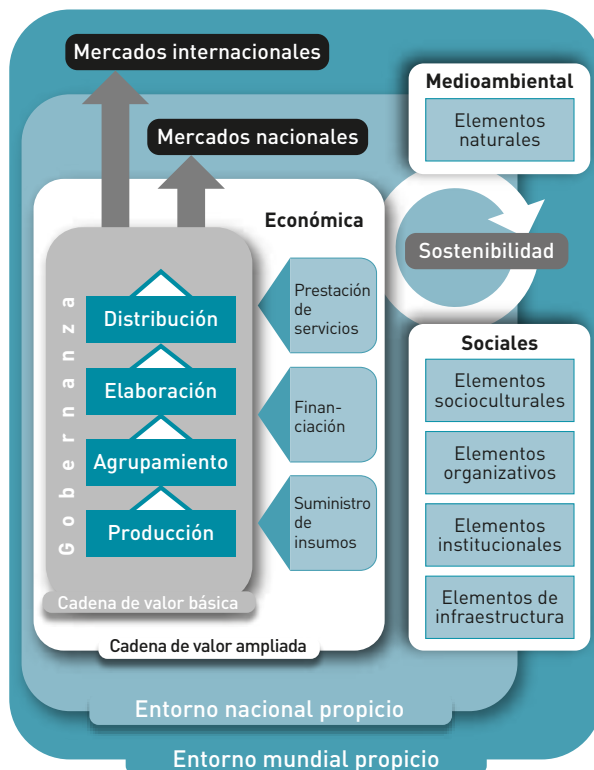
En la cadena se distinguen **cuatro funciones básicas** (eslabones o fases): **producción** (por ejemplo, agricultura o pesca), **agrupamiento**, **elaboración** y **distribución** (venta al por mayor y al por menor). La fase de agrupamiento resulta especialmente pertinente para las CV alimentarias en los países en desarrollo, pues en ellos el agrupamiento y almacenamiento eficientes de pequeños volúmenes de productos procedentes de pequeños productores muy dispersos suele constituir un desafío importante. La función de agrupamiento la pueden llevar a cabo grupos de productores, intermediarios especializados en agrupamiento,

PARA
COMPRENDER
LAS CADENAS
DE VALOR
ES NECESARIO
ENTENDER
SU COMPLEJO
ENTORNO



FIGURA 2

Marco de las cadenas de valor alimentarias sostenibles

Concepto
y marco

Fuente: el autor.

elaboradores de alimentos o, con menos frecuencia, distribuidores de alimentos (mayoristas o minoristas).

Un elemento fundamental de la CV básica es su **estructura de gobernanza**. El término “gobernanza” hace referencia a la naturaleza de los vínculos entre actores en etapas concretas de la cadena (vínculos horizontales) y también dentro de la cadena en general (vínculos verticales). Asimismo, hace referencia a elementos tales como el intercambio de información, la determinación de precios, las normas, los sistemas de pago, los contratos con o sin servicios incluidos, el poder de mercado, las principales empresas, los sistemas de mercado al por mayor, etc.

Los actores de la cadena de valor reciben el respaldo de proveedores de apoyo al desarrollo empresarial; estos no son propietarios del producto, pero desempeñan una función esencial en la facilitación del proceso de creación de valor. Junto a los actores de la CV, estos proveedores de apoyo representan la **CV ampliada**.

Se pueden distinguir **tres tipos principales** de proveedores de apoyo:

- 1] **proveedores de insumos físicos**, como semillas en el nivel de producción o materiales de envasado en el nivel de elaboración;
- 2] **proveedores de servicios no financieros**, como fumigación de terrenos, almacenamiento, transporte, análisis de laboratorio, capacitación en materia de gestión, investigación de mercado y elaboración;
- 3] **proveedores de servicios financieros**, que son independientes de otros servicios debido a la función esencial que desempeña el capital de explotación y el capital de inversión a la hora de orientar la CV hacia el crecimiento sostenido.

En la práctica, los tres tipos de apoyo los puede proporcionar de forma conjunta un único proveedor (por ejemplo, semillas y fertilizantes, asegurados y a crédito, con servicios de extensión integrados). Estos proveedores de apoyo pueden ser organizaciones del sector privado, del sector público o de la sociedad civil y pueden formar parte directamente de la estructura de gobernanza (por ejemplo, servicios integrados en contratos de subcontratación).

En última instancia, el valor lo determina el consumidor al elegir qué productos alimenticios compra en los **mercados nacionales e internacionales** (es decir, con su “voto de compra”). Las repercusiones de esta elección afectan también a las etapas de producción y elaboración y a los proveedores de apoyo.

Los actores de la cadena de valor y los proveedores de apoyo operan en un **entorno propicio** particular en el que se pueden distinguir elementos sociales y medioambientales naturales.

Los **elementos sociales** son construcciones humanas que conforman una sociedad. Se pueden agrupar en cuatro tipos:

- 1] elementos **socioculturales** informales, por ejemplo, las preferencias de los consumidores y los requisitos religiosos;
- 2] elementos **institucionales** formales, por ejemplo, reglamentos, leyes y políticas;
- 3] elementos **organizativos**, por ejemplo, asociaciones interprofesionales nacionales e instalaciones de investigación y enseñanza;
- 4] elementos **de infraestructura**, por ejemplo, carreteras, puertos, redes de comunicación y redes de energía.

Los **elementos naturales** incluyen el suelo, el aire, el agua y la biodiversidad, entre otros recursos naturales.

Dentro del entorno propicio, se puede diferenciar a su vez entre el entorno nacional (por ejemplo, las leyes de inocuidad alimentaria de un país) y el entorno internacional (por ejemplo, normas de inocuidad alimentaria internacionales como el Codex Alimentarius).

La **sostenibilidad** de la CV se despliega simultáneamente en tres dimensiones: **económica, social y medioambiental**. En la dimensión económica, una CV mejorada existente o propuesta se considera sostenible si las actividades necesarias

PARA
COMPRENDER
LAS CADENAS
DE VALOR
ES NECESARIO
ENTENDER
SU COMPLEJO
ENTORNO

**Concepto
y marco**

en el nivel de cada actor o proveedor de apoyo son viables desde el punto de vista comercial (rentables para los servicios comerciales) o fiscal (para los servicios públicos). En la dimensión social, la sostenibilidad se refiere a resultados social y culturalmente aceptables con respecto a la distribución de los beneficios y costos asociados a una mayor creación de valor. En la dimensión medioambiental, la sostenibilidad se determina en gran medida por la capacidad de los actores de la CV para evitar en gran parte o por completo las repercusiones negativas de sus actividades de valor añadido en el entorno natural; cuando sea posible, las repercusiones deberían ser positivas.

Por definición, la sostenibilidad es un concepto dinámico en tanto que es cíclico y que depende de la vía utilizada, es decir, el rendimiento en un período influye en gran medida en el rendimiento del siguiente. El concepto de sostenibilidad se describe en mayor detalle en el Capítulo 3, *Paradigma del desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles*.

C A P Í T U L O 3

Paradigma
del desarrollo
de cadenas de valor
alimentarias
sostenibles





Paradigma del desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles

El paradigma del DCVAS parte del supuesto de que la inseguridad alimentaria constituye un síntoma de la pobreza. Si los hogares disponen en todo momento de suficientes recursos financieros (ingresos, riqueza y apoyo) para satisfacer sus necesidades, crean la demanda efectiva que impulsa la oferta de alimentos⁸. En el lado de la oferta, las mejoras en el sistema alimentario impulsadas por la competencia pueden reducir el costo de los alimentos para el consumidor o incrementar su valor nutritivo sin necesidad de incrementar su precio.

La reducción del costo de los alimentos tendrá una repercusión notable en la pobreza allí donde los alimentos representan una proporción importante del gasto doméstico de gran parte de la población, como ocurre en la mayoría de los países en desarrollo. Abordar el hambre de forma sostenible y a largo plazo implica por tanto abordar un sistema económico y un sistema alimentario con un rendimiento insuficiente. El DCVAS desempeña una función central en este proceso, pero debe ir acompañado del desarrollo de CV no alimentarias sostenibles y programas que mejoren el entorno propicio, faciliten el empleo autónomo y refuercen la protección social.

Como se ha ilustrado en la Figura 1, el valor añadido por las CV tiene cinco componentes:

- 1] salarios para los trabajadores;
- 2] rentabilidad de los activos (ganancias) para los empresarios y los propietarios de activos;
- 3] recaudación tributaria para los gobiernos;
- 4] un mejor suministro de alimentos para los consumidores (excedente del consumidor);
- 5] una repercusión neta en el medio ambiente (externalidades), que puede ser positiva o negativa.

Este valor añadido pone en marcha tres circuitos de crecimiento: el circuito de inversión, el circuito multiplicador y el circuito de progreso. Dichos circuitos influyen en la sostenibilidad económica, social y medioambiental y repercuten directamente en la pobreza y el hambre (Figura 3). Aunque alcanzar un crecimiento infinito en un planeta con recursos limitados no es un objetivo realista, los avances tecnológicos, sumados al fortalecimiento institucional, nos permitirán seguir produciendo más alimentos o alimentos de mayor calidad con menos recursos durante bastante tiempo. En cualquier caso, para sacar a los pobres de la pobreza es necesario combinar el crecimiento con una distribución equitativa

⁸ Según la define la FAO (2006), la seguridad alimentaria tiene cuatro dimensiones: acceso (disponer de los medios necesarios para obtener alimentos seguros), disponibilidad (el suministro de alimentos en cantidad y calidad suficientes), utilización (llevar una vida sana gracias a la dieta, al saneamiento, y al acceso a agua limpia y a atención sanitaria) y estabilidad (acceso, disponibilidad y uso continuos). La cuestión que aquí se destaca es que, en el desarrollo a largo plazo, la dimensión impulsora es el acceso, ya que disponer del dinero necesario para adquirir alimentos (o tener derecho a recibir alimentos a través de mecanismos de protección social) conllevará una respuesta de la oferta que abordará las demás dimensiones de la seguridad alimentaria.

del valor añadido asociado. En las secciones 3.1-3.3 se describen los tres circuitos de crecimiento en el contexto del DCVAS.

3.1 » RENTABILIDAD DE LOS ACTIVOS: LA AGRICULTURA COMO NEGOCIO Y LA CREACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS AGRÍCOLAS

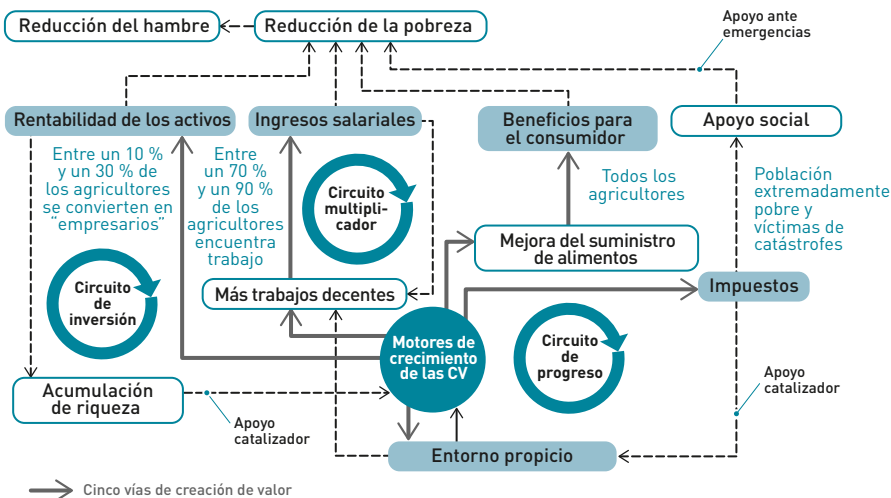
Los ingresos netos procedentes de la mano de obra deben estar en consonancia con el valor del producto creado por ella, esto es, la productividad de la mano de obra (el valor de los bienes o servicios producidos por hora trabajada). Para aumentar la productividad de la mano de obra, esta última debe ir aparejada a mayores niveles de capitalización (por ejemplo, mecanización agrícola), algo que a su vez requiere una mayor inversión y capital de explotación. Este capital se puede obtener de utilidades retenidas o, con más frecuencia, de préstamos de un sector financiero en crecimiento impulsado por la acumulación de riqueza en los hogares (véase el circuito de inversión en la Figura 3).

Con el tiempo, el incremento de la productividad de la mano de obra agrícola suele ir acompañado del incremento del tamaño de la explotación agrícola —en cuyo caso los recursos, incluida la tierra, pasan de explotaciones agrícolas menos competitivas a más competitivas— y de la sustitución de la mano de obra familiar por mano de obra asalariada.

EL PARADIGMA DEL DCVAS VINCULA EL DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR CON LA SEGURIDAD ALIMENTARIA

FIGURA 3

Paradigma del desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles



Fuente: el autor.



La transferencia de recursos no implica necesariamente un cambio en la propiedad (por ejemplo, la tierra se puede alquilar, proporcionando así ingresos al propietario). Los negocios agrícolas en crecimiento dependerán cada vez más de empresas especializadas tanto para sus operaciones agrícolas (por ejemplo, proveedores de insumos y servicios de preparación del suelo) como para comercializar su producción (por ejemplo, facilitadores y elaboradores). Este sistema ofrece numerosas oportunidades de desarrollo para las pequeñas y medianas empresas (pymes) agrícolas.

Dicho cambio refleja el hecho de que los pequeños agricultores constituyen un grupo heterogéneo, que engloba tanto a aquellos para quienes la agricultura es un negocio que desean ampliar mediante inversiones como a compradores netos de alimentos y agricultores de subsistencia para quienes la agricultura forma parte de una estrategia de supervivencia o de medios de vida, es decir, una estrategia transitoria hacia ingresos más especializados y fiables.

Debe reconocerse que la agricultura comercial es una forma de emprendimiento y cabe esperar que solo parte de los pequeños agricultores (quizás entre el 10 % y el 30 %) tengan éxito como empresarios en las cadenas alimentarias competitivas.

3.2 » INGRESOS SALARIALES: CREACIÓN DE OPORTUNIDADES DE TRABAJO DECENTE

Los sueldos en la CV alimentaria pueden incrementarse a medida que aumenta la productividad de la mano de obra agrícola y se añada más valor a las materias primas agrícolas a lo largo de las etapas posteriores; sin embargo, al mismo tiempo se requerirá menos mano de obra para producir una mayor cantidad de alimentos (en términos relativos)⁹. En la actualidad, la mayoría de los pequeños agricultores (quizás entre un 70 % y un 90 %) tendrán, en última instancia, que salir de la pobreza obteniendo un trabajo decente fuera del sector agrícola¹⁰.

Esto liberará mano de obra agrícola, que tendrá que recolocarse mediante un aumento del empleo en otros ámbitos:

⁹ Esto apunta directamente a la división de la mano de obra como fuente de crecimiento económico. Los alimentos son productos sin los cuales no se puede vivir incluso a corto plazo y, por tanto, su suministro es esencial. Si las mejoras en la productividad alimentaria hacen que alguien sea capaz de producir alimentos para un mayor número de personas, los demás podrán especializarse en otros productos, en servicios o en la gobernanza de un Estado.

¹⁰ La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el trabajo decente como el trabajo productivo para los hombres y las mujeres en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. El trabajo decente supone que unos y otras tengan oportunidades para realizar una actividad productiva que aporte un ingreso justo, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para los trabajadores y sus familias, que ofrezca mejores perspectivas de desarrollo personal y favorezca la integración social, que dé libertad a las personas para manifestar sus inquietudes, organizarse y participar en las decisiones que inciden en su vida, y que garantice la igualdad de oportunidades y de trato para todos (OIT, 2007).

- » con proveedores de apoyo;
- » en las etapas posteriores de la CV alimentaria, donde se añade la mayor parte del valor;
- » en CV no alimentarias;
- » mediante empleo autónomo.

Aunque muchos de estos puestos de trabajo surgirán en zonas rurales donde se encuentran las explotaciones agrícolas comerciales y las pymes agrícolas, la mayoría de estos nuevos empleos se crearán en zonas urbanas (en grandes agrogocios, establecimientos mayoristas y minoristas de alimentos e industrias no alimentarias). En ambos lugares, pero sobre todo en las zonas rurales, los empresarios de las CV y los trabajadores que contraten destinarán sus ingresos crecientes a la adquisición de productos y servicios, muchos de los cuales los proporcionarán trabajadores autónomos (véase el circuito multiplicador en la Figura 3). En la medida de lo posible, este desplazamiento masivo de la agricultura a otros sectores debería gestionarse como un proceso continuo y gradual en el que la educación (especialmente la formación profesional), la movilidad y el desarrollo urbano son elementos indispensables.

3.3 » IMPUESTOS: PROGRESO ECOSOCIAL

A medida que se desarrollan las CV, se convierten en sistemas mayores, más rentables y más formales. Esto aumenta la base imponible y, por tanto, hace que las mejoras en el entorno propicio, que incluye la educación y la infraestructura urbana, sean más sostenibles desde el punto de vista fiscal. Puesto que la recaudación tributaria procede en gran medida del valor añadido en las CV, el desarrollo de cadenas de valor también contribuye de forma significativa a la financiación de redes de seguridad social para aquellos que pierdan su fuente de medios de subsistencia o se vean afectados por catástrofes naturales o de origen humano (apoyo social).

Impulsados por la voluntad política y el emprendimiento, el desarrollo del sector privado y el del sector público van aparejados, y las asociaciones entre ambos proporcionan soluciones eficientes y también mecanismos de coordinación eficaces.

Además de la viabilidad comercial y fiscal, la sostenibilidad de las CV alimentarias depende también de la aplicación de mecanismos institucionales que permitan una distribución más equitativa de los ingresos netos (o del valor añadido) procedentes de la CV y una reducción del uso de los recursos no renovables y de la repercusión sobre ellos.

Entre los mecanismos para lograr una distribución equitativa de los beneficios derivados de las CV se incluyen, por ejemplo, políticas relativas a la mano de obra asalariada y al registro de activos (por ejemplo, títulos de propiedad de la tierra). Entre las medidas para reducir la repercusión negativa en los recursos no renovables se encuentran la introducción de normas medioambientales, incentivos fiscales y mercados de bienes medioambientales (por ejemplo, el mercado de créditos del carbono).

EL PARADIGMA
DEL DCVAS
VINCULA
EL DESARROLLO
DE CADENAS DE
VALOR CON
LA SEGURIDAD
ALIMENTARIA

A medida que aumenten los ingresos, las repercusiones sociales y medioambientales del sistema alimentario adquirirán mayor importancia para los consumidores y los gobiernos y, posteriormente, se incorporarán cada vez más a los modelos de negocio y a los costos de producción de alimentos (véase el circuito de progreso en la Figura 3).

En última instancia, en una economía desarrollada, todos los hogares deberían poder obtener ingresos netos del empleo o de actividades empresariales que les permitan no solo gozar de seguridad alimentaria, sino también vivir holgadamente, escolarizar a sus hijos, pagar una vivienda, satisfacer las necesidades médicas y afrontar las subidas repentinas de los precios de los alimentos sin pasar hambre.

En principio, el DCVAS se centra principalmente en realizar mejoras de la eficacia que reduzcan los precios de los alimentos y aumenten la disponibilidad de estos, permitiendo así que los hogares puedan comprar más alimentos. Sin embargo, a medida que aumenten los ingresos de los hogares, estos tenderán a destinar más dinero a la adquisición de alimentos de valor más elevado (con mayor valor nutritivo, de uso más cómodo o con una mejor imagen) en lugar de incrementar la cantidad de alimentos que consumen.

A su vez, esta demanda cambiante de los consumidores se convierte en un factor impulsor clave para la innovación y la creación de valor en cada uno de los niveles de la cadena alimentaria, lo que da lugar a una mejora continua del suministro de alimentos y al aumento de los beneficios para los consumidores.

3.4 » IDEAS ERRÓNEAS SOBRE LA CADENA ALIMENTARIA

El paradigma del DCVAS expone una serie de ideas erróneas relacionadas con el desarrollo de CV alimentarias.

Idea errónea 1

Lo pequeño es hermoso; la urbanización es un problema; se debe preservar la agricultura familiar

La mayoría de los alimentos de los países en desarrollo son producidos por los pequeños agricultores (por ejemplo, se estima que estos producen el 90 % de los alimentos de África). La relación inversa entre el tamaño de la explotación agrícola y la productividad de la tierra ha sido respaldada de forma extensa por numerosos estudios (por ejemplo, Berry y Cline, 1979; Cornia, 1985; Carter, 1984; y Heltberg, 1998).

Los pequeños agricultores utilizan la tierra para múltiples fines de forma simultánea (por ejemplo, varios cultivos y ganado menor). Esto aumenta y diversifica los beneficios por unidad de tierra al tiempo que reduce la presión sobre los recursos naturales relacionada con el monocultivo a gran escala. Los pequeños agricultores pobres también utilizan menos productos químicos, más insumos agrícolas naturales y más mano de obra que los agricultores comerciales a gran escala, lo que ayuda a que su huella medioambiental sea escasa.

Los pequeños agricultores son numerosos y se encuentran entre las personas más pobres entre los pobres; muchos de ellos migran, movidos por la desesperación, a zonas urbanas en busca de una vida mejor, lo que aumenta la presión sobre los servicios y las instalaciones comunes. Estos hechos parecen sugerir que la mejora de la agricultura familiar podría contribuir en gran medida a la reducción de la pobreza.

Sin embargo, esta conclusión es errónea debido a su falta de cualificación y a la combinación que hace de desarrollo y objetivos sociales.

En primer lugar, los pequeños agricultores consumen gran parte de los alimentos que producen, lo que refleja una grave situación económica, no una oportunidad económica. Incluso en países donde los pequeños agricultores producen la mayoría de los alimentos, solo una parte reducida de aquellos que se comercializan procede de explotaciones pequeñas.

En segundo lugar, la mejor opción en términos comerciales no siempre es una pequeña explotación agrícola, ni tampoco una de gran tamaño. Por el contrario, existe toda una serie de tamaños de explotación óptimos que depende de la naturaleza del cultivo, del entorno natural y de la estructura del sistema agroalimentario. Además, y sobre todo en materia de reducción de la pobreza, en este caso la principal medida del rendimiento no la da la eficiencia de la tierra, sino la productividad de la mano de obra (calculada como valor de la producción por unidad de mano de obra). El valor de la producción no solo está determinado por el volumen, sino también por la capacidad de venderla a buen precio. Para los pequeños productores, esta capacidad se ve menoscabada por los elevados costos de transacción, el escaso poder de mercado y el acceso limitado a la financiación, los servicios y la infraestructura. Aunque estas desventajas de las pequeñas explotaciones agrícolas se pueden superar en parte mediante la actuación colectiva, existe una escala mínima de operaciones, que varía en función del producto básico, por debajo de la cual es poco realista prever la viabilidad comercial. En la actualidad, numerosos pequeños agricultores en países en desarrollo se encuentran por debajo de este umbral.

En tercer lugar, el carácter informal de la mayor parte de la agricultura familiar hace que garantizar el cumplimiento de normas medioambientales sea casi imposible, lo que mina la imagen de actividad más ecológica que posee la agricultura familiar. Generalmente, esta imagen ecológica se obtiene a costa de una menor productividad de la mano de obra y, por tanto, menores ingresos y niveles más elevados de pobreza.

En cuarto lugar, las zonas urbanas pueden ofrecer más oportunidades de empleo y mayor eficiencia en la prestación de servicios públicos (por ejemplo, educación, atención sanitaria, suministros, etc.) que las rurales. Las oportunidades que tienen los hogares pobres de las zonas rurales de salir de la pobreza son limitadas, aunque el crecimiento agrícola y los beneficios indirectos crean nuevos puestos de trabajo mejor remunerados. Por consiguiente, los esfuerzos de desarrollo y los programas de reducción de la pobreza deberían invertir en un desarrollo urbano más rápido e inteligente que cree puestos de trabajo

EL PARADIGMA
DEL DCVAS
VINCULA
EL DESARROLLO
DE CADENAS DE
VALOR CON
LA SEGURIDAD
ALIMENTARIA

gratificantes en zonas urbanas, en combinación con inversiones que ayuden a las personas pobres de las zonas rurales a obtener estos puestos de trabajo¹¹. Se deberían crear agroindustrias donde puedan ser competitivas, en zonas rurales o en centros urbanos (nuevos o existentes) o cerca de ellos (mediante el desarrollo de parques alimentarios, por ejemplo), ya que esto crea puestos de trabajo en zonas rurales o urbanas al tiempo que aumenta la demanda de materias primas agrícolas.

En última instancia, la agricultura familiar tradicional no podrá lograr niveles elevados de productividad de la mano de obra debido a que se caracteriza por carecer de capital suficiente y deriva su competitividad de la mano de obra familiar de bajo costo. Aunque los pequeños agricultores son parte de la solución en las primeras fases del desarrollo (y para el futuro próximo), el objetivo último no es garantizar su supervivencia, sino facilitar la transición de algunos de ellos a explotaciones suficientemente amplias y comercialmente viables y, además, ayudar a otros en la transición para salir de la agricultura.

La distribución porcentual entre estos dos grupos variará según la ubicación, la fase del desarrollo y el producto básico específico. En todo caso, tratar de que todos los pequeños agricultores (o, peor aún, los agricultores más pobres) permanezcan en la agricultura y en las zonas rurales, en el marco de una estrategia que no quiere “dejar atrás a ningún agricultor”, puede en realidad obstaculizar la reducción de la pobreza a gran escala y, por tanto, la erradicación sostenible del hambre. Existe un límite sutil entre ayudar a los pequeños agricultores a sobrevivir a corto plazo y prolongar su miseria a largo plazo. El objetivo del DCVAS no es la preservación de la agricultura familiar, sino la creación de empleo, el aumento de los ingresos y la acumulación de riqueza a gran escala.

Idea errónea 2

El desarrollo de cadenas de valor alimentarias solo puede ayudar a una pequeña minoría de agricultores, por lo que es necesario ir más allá de dicho desarrollo

Esta idea errónea se basa en dos concepciones equivocadas sobre la naturaleza del desarrollo de CV:

- 1] El concepto de CV alimentaria no se aplica solo a productos agroalimentarios de alto valor destinados a mercados de exportación o supermercados que establecen normas exigentes. Por el contrario, se aplica a cualquier producto agroalimentario y a cualquier mercado. Los mercados informales de alimentos básicos, en los que participa un gran número de pequeños agricultores, están expuestos a las mismas presiones medioambientales (por ejemplo, costos y demandas de los consumidores) que los mercados formales y, por tanto, tendrán que elaborar estrategias de mejora basadas en los mercados, al igual que las CV de los alimentos de mayor valor.

¹¹ Este párrafo se basa en las recomendaciones del *Informe sobre el desarrollo mundial* de 2009 y 2013 (Banco Mundial, 2009 y 2013).

- 2] El valor añadido que se crea en las CV alimentarias no se acumula únicamente en los pequeños agricultores actuales como tales sino también en actores de etapas posteriores de la cadena como, por ejemplo, empresarios, solicitantes de empleo, consumidores y beneficiarios de programas de apoyo financiados mediante impuestos. Para muchos pequeños agricultores, especialmente los agricultores de subsistencia, y con seguridad para la población rural pobre que carece de tierras, estas vías alternativas para salir de la pobreza resultan más importantes y sostenibles que trabajar en su propia explotación agrícola.

Aunque el desarrollo de CV alimentarias no pueda incluir a todos o ni siquiera a la mayoría de los (pequeños) agricultores actuales de un país determinado, sigue representando la principal solución sostenible a largo plazo para mitigar la pobreza en este grupo destinatario.

Ello no quiere decir que el desarrollo de CV pueda resolver todos los problemas. También se necesitan programas de desarrollo complementarios que se centren en áreas distintas a las CV, por ejemplo, para fomentar la inversión en “empresas secundarias” que generen empleo (como servicios al consumidor destinados a personas con mayores ingresos), a fin de ayudar a los más pobres entre los pobres o abordar los desafíos medioambientales. El principal supuesto es que los programas de desarrollo de CV alimentarias están orientados específicamente a facilitar mejoras del sistema alimentario que sean viables desde el punto de vista comercial y fiscal. La ausencia de esta viabilidad implica una estrategia de apoyo social que no es sostenible y que resulta apropiada solo durante fases de transición temporales (por ejemplo, durante una fase de protección inicial de una “industria naciente”) o en situaciones de emergencia.

Idea errónea 3

El problema de la inseguridad alimentaria se puede resolver en el marco del sistema alimentario

Dado que el hambre constituye esencialmente un problema económico, para resolverlo es necesario aumentar los ingresos netos de la población pobre. Esto es casi imposible de lograr únicamente mediante la agricultura y la elaboración de alimentos. Si todos los agricultores incrementaran considerablemente su producción y comercializaran sus productos, la oferta probablemente superaría la demanda efectiva, dando lugar a un descenso drástico de los precios y a pérdidas de alimentos.

Entre las posibles excepciones (temporales) a esta situación se encuentran los productos que se pueden exportar fácilmente o para los que existen mercados nuevos o de rápido crecimiento (por ejemplo, productos con mayor valor añadido destinados a una clase media en rápido crecimiento). Si los agricultores produjeran alimentos solo para satisfacer sus propias necesidades y no los comercializaran, no recibirían los ingresos adicionales que necesitan para financiar las inversiones que les permitirían aumentar su productividad.

Por esta razón, el desarrollo de CV alimentarias debe ir aparejado al desarrollo de otras CV que tengan oportunidades de crecimiento de mercado claramente iden-

EL PARADIGMA DEL DCVAS EXPONE UNA SERIE DE IDEAS ERRÓNEAS SOBRE LA CADENA ALIMENTARIA

tificadas y que puedan crear numerosos puestos de trabajo decente. No obstante, el desarrollo de las etapas de poscosecha de las CV alimentarias (entre la cosecha y el consumo), si es suficientemente incluyente, puede tener la más amplia repercusión en las etapas iniciales dado su efecto directo en la demanda de materias primas agrícolas y el número de hogares que participan en la agricultura.

3.5 » PARADIGMA DEL DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR ALIMENTARIAS SOSTENIBLES: CONCLUSIÓN

El modelo de desarrollo genérico presentado en esta sección identifica dos desafíos clave. El primero corresponde a la necesidad de entender los problemas esenciales, así como los puntos y enfoques clave que repercutirán en mayor medida en una CV específica de un país determinado. El segundo radica en cómo combinar las capacidades del sector público, el sector privado y la sociedad civil en una asociación eficaz (un “triángulo áureo”) que, en última instancia, proporcione ingresos y alimentos a la población rural pobre.

En el Capítulo 4 se presentan 10 principios básicos para abordar estos desafíos en el DCVAS.

Paradigma del desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles

C A P Í T U L O 4

Los 10 principios del desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles



El paradigma del desarrollo de CV que se presenta en el Capítulo 3, *Paradigma del desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles*, requiere un enfoque específico para analizar la situación existente en la CV alimentaria, elaborar estrategias y planes de apoyo y evaluar la repercusión en materia de desarrollo.

Con este enfoque no se pretende simplemente elaborar largas listas de limitaciones a menudo ya conocidas y, a continuación, recomendar abordarlas una a una. Por el contrario, el enfoque consiste en formular una visión de la CV según las partes interesadas, determinar el conjunto más pertinente de limitaciones interrelacionadas y establecer su prioridad, y a continuación elaborar estrategias de mejora integradas y planes de desarrollo prácticos que generen sinergias y permitan, con realismo, llevar a la práctica la visión de la CV que tienen las partes interesadas¹².

El análisis de la CV se fundamenta en el marco de DCVAS integral que se ha expuesto en la Sección 2.3, *Marco de las cadenas de valor alimentarias sostenibles*. La medición del rendimiento de la CV antes y después de su mejora se basa en los conceptos multidimensionales de valor añadido y sostenibilidad.

Aunque cada CV alimentaria es única, posee características particulares y requiere estrategias de mejora adaptadas a estas características, todas las medidas de DCVAS se basan en 10 principios interrelacionados (Figura 4).

La primera fase del DCVAS es la “medición del rendimiento”. En esta fase, se evalúa una CV teniendo en cuenta los resultados económicos, sociales y medioambientales que efectivamente proporciona en relación con una visión inicial de lo que podría ofrecer en el futuro (principios 1, 2 y 3). Las medidas de DCVAS deberían abordar las CV en las que es mayor la brecha entre el rendimiento real y potencial.

La segunda fase del DCVAS es la “comprensión del rendimiento”. En ella se determinan los principales factores impulsores del rendimiento (o las causas profundas del rendimiento deficiente) tomando en consideración tres aspectos clave: cómo están relacionadas las partes interesadas en las CV y sus actividades entre sí y con sus entornos económicos, sociales y naturales (Principio 4), qué impulsa el comportamiento de las partes interesadas a nivel individual en sus interacciones empresariales (Principio 5), y cómo se determina el valor en los mercados finales (Principio 6).

La tercera fase del DCVAS es la “mejora del rendimiento”. En esta fase, se sigue una secuencia lógica de acciones: elaborar, sobre la base del análisis llevado a cabo en la segunda fase, una visión específica y realista y una estrategia asociada de desarrollo de la CV básica que las partes interesadas acuerden (Principio 7), y seleccionar las actividades de mejora y las asociaciones multilaterales que respalden la estrategia y puedan lograr verdaderamente el grado de repercusión previsto (principios 8, 9 y 10).

Los 10 principios del desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles

¹² Véase un ejemplo de este enfoque, aplicado a reformas de la política económica, en Hausmann, Rodrik y Velasco (2005).

FIGURA 4

Principios del desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles



Fase 1: Medición del rendimiento

Fase 2: Comprensión del rendimiento

Fase 3: Mejora del rendimiento

EL DCVAS SE BASA EN 10 PRINCIPIOS INTERRELACIONADOS

Fuente: el autor.

A continuación, el ciclo se repite, empezando con una evaluación de la repercusión de las medidas destinadas a aumentar el rendimiento.

En las siguientes secciones se exponen más detalladamente estos 10 principios, ilustrándose cada uno de ellos con un caso a título de ejemplo. Los casos se seleccionaron con el objetivo de ampliar al máximo la variedad y abordar 10 productos básicos, incluyendo ejemplos sobre ganadería, pesca y agricultura de 10 países pertenecientes a tres continentes. Aunque no todos corresponden estrictamente a cadenas de valor alimentarias sostenibles (CVAS), ya que en algunos puede que todavía no se hayan abordado completamente una o varias de las dimensiones de la sostenibilidad, todos se han seleccionado porque ilustran un principio concreto de forma especialmente adecuada.

4.1 » MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO DE LAS CADENAS DE VALOR ALIMENTARIAS: PRINCIPIOS DE SOSTENIBILIDAD

Los tres primeros principios en los que se basa el DCVAS están relacionados con la medición del rendimiento de las CV desde el punto de vista de las

tres dimensiones de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental¹³. Estas dimensiones son tres esferas diferenciadas con un orden natural en cuanto a tiempo y prioridad:

- 1] Desde el punto de vista de la sostenibilidad económica (competitividad, viabilidad comercial y crecimiento), el modelo de CV mejorado debería incrementar (o al menos no disminuir) las ganancias o ingresos relativos al *statu quo* de cada parte interesada, los cuales se deberían mantener en el tiempo. Todas las partes interesadas a lo largo de la CV deben obtener beneficios, de lo contrario este modelo no será sostenible ni siquiera a corto plazo.
- 2] Desde el punto de vista de la sostenibilidad social (inclusión, equidad, normas sociales e instituciones y organizaciones sociales), el modelo de CV mejorado debería generar valor adicional (ganancias adicionales, en particular respecto de los ingresos salariales) que beneficie a un número suficientemente elevado de hogares pobres, que se distribuya equitativamente a lo largo de la cadena (de forma proporcional al valor añadido creado) y que no tenga repercusiones que pudieran considerarse socialmente inaceptables. En otras palabras, todas las partes interesadas (agricultores y elaboradores, jóvenes y mayores, hombres y mujeres, etc.) deberían tener el convencimiento de que reciben la parte justa que les corresponde (beneficio mutuo)¹⁴ y de que no existen prácticas socialmente cuestionables tales como condiciones laborales no saludables, trabajo infantil, maltrato de los animales ni violaciones de tradiciones culturales arraigadas. Si no fuera así, el modelo no sería sostenible a medio plazo.
- 3] Desde el punto de vista de la sostenibilidad medioambiental, el modelo de CV mejorado debería crear valor adicional sin consumir de forma permanente los recursos naturales (agua, suelo, aire, flora, fauna etc.). Si no fuera así, el modelo no sería sostenible a largo plazo.

Los 10 principios del desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles

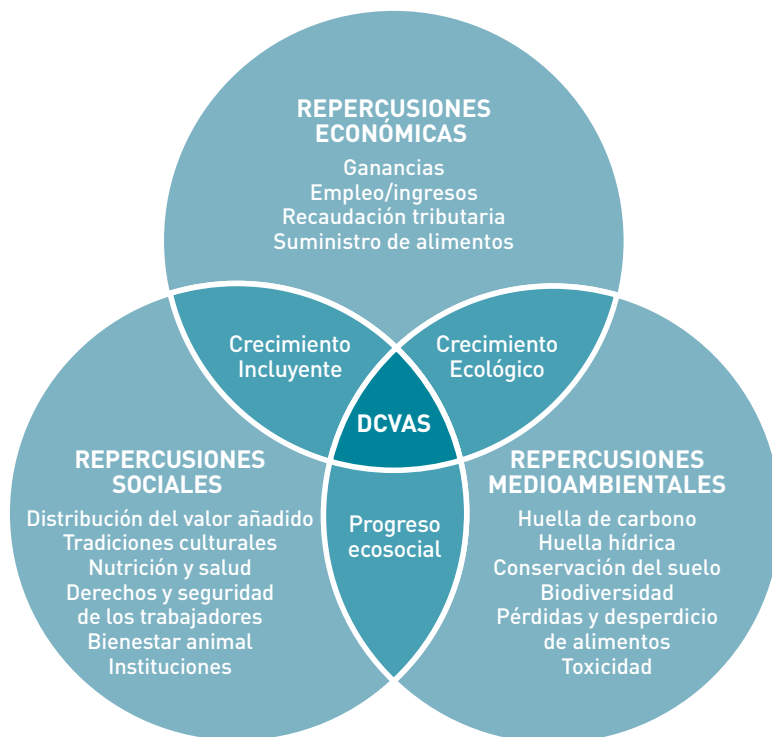
Aunque en esta publicación las tres dimensiones de la sostenibilidad se tratan individualmente a efectos de una mayor claridad, en la práctica se superponen y, en algunos casos, será necesario realizar compensaciones entre ellas (Figura 5). Por ejemplo, las normas de mercado en evolución, y su medición, suelen tener dimensiones económicas, sociales y medioambientales; si los tres aspectos (tal como se especifican en la norma) no se abordan simultáneamente desde el principio, es posible que los actores de la CV ni siquiera puedan entrar en el mercado. En la práctica, algunas tecnologías ecológicas (como puede ser la agricultura de conservación) pueden resultar más rentables que las tecnologías menos respetuosas con el medio ambiente, mientras que otras pueden reducir las ganancias (por ejemplo, el uso de fuentes de energía alternativas).

¹³ El término “principios de las cadenas de valor alimentarias sostenibles” no es nuevo. Para obtener más información, véase, por ejemplo, Ikerd (2011).

¹⁴ Es posible que el proceso de obtención de un resultado mejorado no siempre sea directo para todas las partes interesadas en la CV, sino que antes de empezar la fase ascendente haya una caída inicial, asociada a la inversión y el aprendizaje.

FIGURA 5

Sostenibilidad en el desarrollo de cadenas de valor alimentarias



Fase 1: **Medición del rendimiento**

Fase 2: **Comprensión del rendimiento**

Fase 3: **Mejora del rendimiento**

EL DCVAS SE BASA EN 10 PRINCIPIOS INTERRELACIONADOS

Fuente: el autor.

Además, aumentar la sostenibilidad social y medioambiental se está convirtiendo cada vez más en un objetivo estratégico para las empresas agroalimentarias, ya que determina el acceso a los mercados (cumplimiento de las normas) y puede incrementar la competitividad (diferenciación de mercados). Por ello, el incremento de la sostenibilidad social y medioambiental puede dar lugar a nuevas formas de aumentar la creación de valor en la CV alimentaria.

PRINCIPIO 1

El desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles es sostenible desde el punto de vista económico



La garantía de la sostenibilidad en el desarrollo de cadenas de valor alimentarias comienza con la identificación de oportunidades considerables para añadir valor económico

Los esfuerzos para garantizar la sostenibilidad económica se centran en el valor añadido que se crea a lo largo de la CV. Este valor añadido (ganancias adicionales, ingresos, impuestos y excedentes del consumidor) debe ser positivo para todos los agentes de la CV ampliada cuyo comportamiento se espera que cambie a fin de crear el valor adicional. Una posible excepción a esto son las organizaciones del sector privado y la sociedad civil que participan como actores y proveedores de servicios en algunas CV alimentarias ampliadas. Dada su función social, estas organizaciones pueden facilitar la mejora de la CV sin recibir parte del valor añadido. Este planteamiento se puede considerar sostenible si existen fondos gubernamentales disponibles indefinidamente, es decir, que representen un elemento recurrente de un presupuesto público anual viable desde el punto de vista fiscal. En aquellos casos en los que no se puedan asignar recursos públicos indefinidamente, cualquier mejora que dependa de la financiación pública es claramente no sostenible y, de hecho, puede tener un efecto negativo ya que menoscaba la confianza de los actores en las oportunidades de crecimiento.

Puesto que el valor se determina en el entorno competitivo del mercado final (mercado de consumo), puede derivarse de cualquier aspecto por el cual el consumidor esté dispuesto a pagar, por ejemplo, mejor calidad, sabor, marcas, envasado, un origen específico o producción orgánica.

Al mismo tiempo, el valor adicional también puede derivarse de que un producto alimentario se obtenga de forma más eficiente —por ejemplo, con una reducción de las pérdidas físicas, equipos mejorados y volúmenes de producción más elevados— y se venda al mismo precio que antes de incrementar la eficiencia. Estas mejoras en la eficiencia pueden respaldar la producción de productos alimentarios con precios más bajos destinados a consumidores más pobres y sensibles a los precios.

En función del nivel de competencia que exista en el mercado, los consumidores podrán recibir directamente parte del valor añadido, ya que los precios de mercado pueden ser bastante más bajos que los que los consumidores están dispuestos a pagar en las CV alimentarias mejoradas (excedente del consumidor).

Tal como se señala en la Sección 2.1, *Definición del concepto*, las partes interesadas en la CV reciben el valor añadido de cuatro formas:

- 1] como un aumento de las ganancias para las empresas o, de forma más amplia, como rendimientos para los propietarios de activos, incluidos los rendimientos de los ahorros y las rentas derivadas del arrendamiento de la tierra;

Los 10 principios del desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles

- 2] como un aumento de los salarios de los trabajadores gracias a puestos de trabajo más productivos;
- 3] como mayor recaudación tributaria para el Gobierno;
- 4] como una mayor rentabilidad para los consumidores que compran alimentos.

La quinta dimensión del valor añadido, que es la de las repercusiones positivas o negativas en el medio ambiente (externalidades), está relacionada principalmente con las dimensiones social y medioambiental, pero también tiene aspectos económicos como, por ejemplo, los efectos de los ingresos en los hogares o en los individuos fuera de la CV.

La sostenibilidad de las CV alimentarias es un concepto dinámico. La generación de valor añadido no constituye un cambio puntual hacia un equilibrio de mayor nivel, sino que pone en marcha o acelera un proceso de crecimiento y transformación estructural. El aumento de los ingresos y de la calidad de los productos, junto con unos precios más bajos, impulsa la demanda de productos alimentarios. La sostenibilidad, por tanto, se debe evaluar de forma dinámica, esto es, teniendo en cuenta no solo cómo es la CV actualmente o al final de un programa de apoyo, sino también atendiendo a su capacidad para adaptarse y crecer.

El incremento de la recaudación tributaria a partir de una base imponible cada vez mayor permite a los gobiernos mejorar el entorno propicio para las empresas de forma fiscalmente sostenible. El aumento de las ganancias, si estas se reinvierten de manera cuidadosa, pone en marcha un circuito de retroalimentación positivo que constituye el elemento principal de la sostenibilidad económica.

Si las ganancias derivadas de las inversiones de empresas internacionales se repatrian en su mayoría mediante transferencias internas de la empresa, en lugar de reinvertirse en el país de inversión, el ritmo del ciclo de crecimiento se reducirá de forma notable. Por otro lado, el establecimiento de restricciones a la repatriación de beneficios puede desviar la inversión que genera empleo a otros lugares, razón por la cual las políticas de promoción de la inversión no suelen establecer este tipo de restricciones. Se trata de una cuestión de equilibrio.

En los negocios no existe algo que pueda considerarse una ventaja competitiva sostenible. Cada ventaja competitiva simplemente crea la oportunidad para desarrollar la siguiente. La adaptabilidad a un entorno empresarial en rápido cambio constituye la principal ventaja competitiva.

En la Figura 6 se ilustra cómo, en el nivel de la empresa, se puede modelar el crecimiento económico como resultado de un circuito de retroalimentación positivo, partiendo del rendimiento (creación de valor para el consumidor) pasando por la estructura de gobernanza (por ejemplo, un contrato), las ganancias (y otros beneficios) y la mejora (reversión de las ganancias) hasta volver de nuevo al rendimiento.

Fase 1:
Medición
del rendimiento

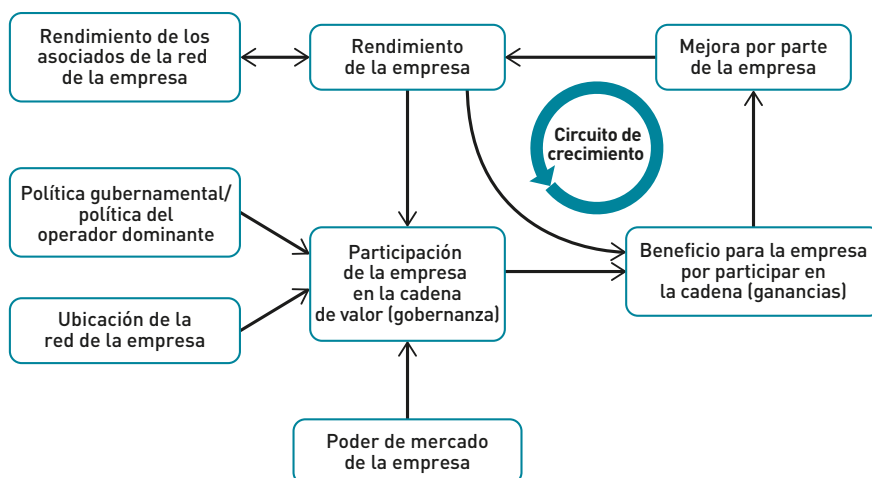
Fase 2:
Comprensión
del rendimiento

Fase 3:
Mejora
del rendimiento

Principio 1:
EL DESARROLLO
DE CADENAS
DE VALOR
ALIMENTARIAS
SOSTENIBLES ES
SOSTENIBLE DESDE
EL PUNTO DE VISTA
ECONÓMICO

FIGURA 6

Circuito de retroalimentación positivo que da lugar a un crecimiento sostenido



Fuente: Neven, 2009.

Los 10 principios del desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles

Los micro y pequeños agronegocios de los países en desarrollo, entre ellos los pequeños agricultores comerciales, generalmente no mantienen registros, y su nivel de conocimientos en el ámbito financiero suele ser bajo. En su mayoría, estos pequeños agronegocios solo tienen una vaga idea de su rentabilidad. Esto complica la evaluación de la rentabilidad de dichos agronegocios y la sostenibilidad de cualquier inversión destinada a impulsar su productividad.

Con frecuencia, en los programas de desarrollo de las CV, las evaluaciones de rentabilidad se pasan por alto o se realizan de forma inadecuada, generalmente estableciendo el valor de la mano de obra familiar y los costos de la tierra muy por debajo de los precios de mercado (a menudo a costo cero). Sin embargo, la rentabilidad es esencial. Constituye el requisito básico, pero a menudo no evaluado debidamente, para el desarrollo económico: el crecimiento requiere ganancias¹⁵.

¹⁵ Cabe señalar, sin embargo, que es posible que las ganancias no se materialicen de forma inmediata, ya que los costos de inversión y el tiempo que se tarda en aprender nuevos procesos puede tener, inicialmente, repercusiones negativas (curva de aprendizaje).



ILUSTRACIÓN DEL PRINCIPIO 1:

La cadena de valor de la patata en la India

En la cadena de valor tradicional de la patata en la India normalmente no existen primas por calidad y, como consecuencia, los agricultores no tienen motivación para aumentar la calidad del producto. Cuando *Frito-Lay*, empresa subsidiaria de *PepsiCo*, quiso comprar patatas que cumplieran sus estrictos requisitos de calidad para la producción de patatas fritas, esto supuso un desafío. Para cumplir los requisitos de calidad de *Frito-Lay*, los agricultores tuvieron que adoptar un nuevo cultivar de patata (“Atlanta”) adecuado para la elaboración de patatas fritas, nuevas prácticas agrícolas basadas en una combinación de insumos diferente y más costosa, y también nuevas prácticas poscosecha, sobre todo en lo relativo a la manipulación, la clasificación y la selección, el almacenamiento y el transporte.

Como es natural, los agricultores solo adoptarían estas actividades de mejora si supusieran un negocio comercialmente viable. Un estudio en Bengala occidental mostró que cultivar patatas para *Frito-Lay* aumentaba en un 20 % los costos relativos a las operaciones en la cadena de la patata tradicional, pero estos gastos se compensaban con ingresos más elevados que daban lugar a márgenes brutos entre un 10 % y 50 % superiores a los de la cadena tradicional, en función de los rendimientos y los precios de mercado.

Además, el incentivo financiero se complementó con elementos de mejora de la capacidad y reducción de riesgos incluidos en un sistema de agricultura por contrato, un modelo de negocio del que *PepsiCo* ha sido pionera en la India desde 2001. Estos elementos incluían servicios gratuitos de extensión técnica, seguimiento gratuito del cultivo (es decir, detección temprana de enfermedades), mercados y precios garantizados, acceso mediante crédito a semillas de patata de calidad y otros insumos, y un seguro basado en el clima. El modelo lo facilitaban los proveedores, es decir, personas contratadas localmente por *PepsiCo* para que actuaran como enlaces de fácil acceso entre los agricultores y la empresa.

Esta combinación de incentivos económicos dio lugar a un rápido crecimiento del sistema, de 1 800 agricultores con una producción de 12 000 toneladas de patatas en 2008 a 13 000 agricultores con una producción de 70 000 toneladas de patatas en 2013. Resulta interesante señalar que, con el tiempo, las ganancias se volvieron menos importantes que la reducción de riesgos. Aunque el precio del cultivar “Atlanta” cayó en ocasiones hasta alcanzar casi la mitad del precio del cultivar tradicional, “Jyoti” (por ejemplo, en 2012), los agricultores siguieron cambiando al cultivar “Atlanta” debido a que los rendimientos era más elevados y estables y a que los precios también eran más estables, lo que daba lugar a beneficios más fiables. Además, los agricultores podían vender con facilidad las patatas que no cumplían las normas de calidad de *PepsiCo* (generalmente, entre un 10 % y un 20 %) en el mercado tradicional.

Fase 1:
Medición
del rendimiento

Fase 2:
Comprensión
del rendimiento

Fase 3:
Mejora
del rendimiento

Principio 1:
EL DESARROLLO
DE CADENAS
DE VALOR
ALIMENTARIAS
SOSTENIBLES ES
SOSTENIBLE DESDE
EL PUNTO DE VISTA
ECONÓMICO



ILUSTRACIÓN DEL PRINCIPIO 1 (continuación)

La cadena de valor de la patata en la India

Existen claros indicios de que el canal de la patata tradicional también se está modernizando, algo que probablemente se deba en parte al efecto indirecto del desarrollo de sistemas como el de *PepsiCo*. Esta modernización incluye el aumento del uso de tecnología de almacenamiento frigorífico asequible (vinculado a la ampliación de la red eléctrica), el acceso a información sobre precios a través de teléfonos móviles y la adopción de cultivares mejorados.

*Fuentes:*FAO (2009); Reardon *et al.* (2012); y *The Hindu Business Line* (2012).

Recomendaciones para las políticas y los proyectos

- » Evaluar las repercusiones en la rentabilidad de la estrategia de mejora propuesta para todos los actores clave de la CV, con inclusión de un análisis de riesgos financieros (sensibilidad a los cambios en supuestos clave), y asegurarse de que estas repercusiones se correspondan con los niveles esperados de cambio de comportamiento y reducción de la pobreza.
- » Evaluar si la repercusión de la estrategia de mejora en lo que respecta al número neto de puestos de trabajo creados (ingresos salariales), los ingresos fiscales netos generados y los beneficios para el consumidor proporcionados se corresponden con las expectativas.

PRINCIPIO 2

El desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles es sostenible desde el punto de vista social

Para desarrollar cadenas de valor alimentarias sostenibles es necesario que el valor añadido mediante la mejora beneficie ampliamente a la sociedad y no conlleve costos socialmente inaceptables



La segunda dimensión del DCVAS, la sostenibilidad social, hace referencia al aspecto fundamental de la inclusión. Aunque la inclusión se refiere al acceso equitativo a los recursos y los mercados y al hecho de tener voz en la toma de decisiones, en última instancia está relacionada con la distribución equitativa del valor añadido en relación con las inversiones que se realizan y los riesgos que se corren. Esta situación no solo es socialmente deseable, sino que también amplía el proceso de crecimiento mediante efectos multiplicadores. La exclusión

Los 10 principios del desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles

3 2 1

CAPÍTULO 4

5

6

An

Re

de grandes grupos de la población general puede provocar malestar social, algo que afecta negativamente a la sostenibilidad de la CV mejorada.

En relación con las cuatro repercusiones económicas indicadas anteriormente en el Principio 1 (ganancias, ingresos/empleos, valor en alimentos para los consumidores e impuestos), se pueden distinguir cuatro dimensiones de la inclusión.

- 1] La primera dimensión corresponde al número de pequeños productores y pymes agrícolas que se benefician de la estrategia de mejora, es decir, que ven aumentar sus ganancias. Aunque es cierto que no todos los pequeños productores y las pymes agrícolas pueden llevar a cabo la mejora propuesta, el número de participantes debería ser lo más alto posible, empezando por los pequeños agricultores y pymes agrícolas más comerciales. La participación se puede alentar mediante la asignación de apoyo o la mejora del entorno propicio, de manera que se produzca un proceso de autoselección.
- 2] La segunda dimensión es el número de puestos de trabajo que se crean como resultado de la estrategia de mejora y la calidad de dichos puestos. Estos puestos de trabajo abarcan no solo el trabajo asalariado en las explotaciones agrícolas que han aplicado la mejora, sino también los puestos de trabajo en fases posteriores (en las que se añade gran parte del valor: manipulación después de la cosecha, elaboración, transporte, etc.) e incluso empleos en aquellas industrias no agroalimentarias que más se benefician de los efectos derivados del aumento de los ingresos (por ejemplo, el sector local de la construcción, pequeños negocios minoristas y servicios para el consumidor).

En el desarrollo de CV, los puestos de trabajo son la principal vía de escape de la pobreza para la población pobre urbana y, especialmente, para la población pobre rural (por ejemplo, agricultores de subsistencia y población pobre que no posee tierras).

La creación de un gran número de puestos de trabajo y la de puestos de trabajo de alta calidad constituyen en cierto modo objetivos en conflicto. Por ejemplo, un empleo a tiempo completo podría sustituir varios puestos de trabajo a tiempo parcial, mientras que un trabajo con un salario más elevado (basado en una productividad laboral más alta) podría sustituir varios puestos con salarios bajos. En un modelo de desarrollo normal, el número de puestos de trabajo en una actividad económica concreta desciende (al menos en términos relativos) a medida que aumenta la calidad del empleo.

- 3] La tercera dimensión está relacionada con la mejora de la funcionalidad de la CV alimentaria. Una mayor eficiencia y una mejor distribución podrían proporcionar un suministro más fiable de mayores volúmenes de alimentos más baratos a los consumidores pobres, en particular los numerosos pequeños productores que son compradores netos de alimentos. Estas mejoras reducen la probabilidad de que se produzcan aumentos repentinos de los precios de los alimentos básicos, un fenómeno que ha causado malestar social con fre-

Fase 1:
Medición
del rendimiento

Fase 2:
Comprensión
del rendimiento

Fase 3:
Mejora
del rendimiento

Principio 2:
EL DESARROLLO
DE CADENAS
DE VALOR
ALIMENTARIAS
SOSTENIBLES ES
SOSTENIBLE DESDE
EL PUNTO
DE VISTA SOCIAL



cuencia en el pasado (por ejemplo, la crisis del precio del arroz de 2009). Con respecto al segmento de mercado con ingresos más elevados, la mejora de las normas y la adición de más valor mediante, por ejemplo, la elaboración, podría proporcionar una variedad más amplia de alimentos de uso más cómodo a una clase media creciente. Los consumidores de todos los niveles de ingresos se beneficiarían de productos alimentarios más inocuos y nutritivos. Por tanto, en lo que al consumo se refiere, el desarrollo de CV alimentarias puede generar beneficios significativos y amplios.

- 4] La cuarta dimensión, de naturaleza menos directa, hace referencia al uso con fines sociales de los ingresos fiscales adicionales generados por la CV mejorada. La recaudación tributaria se puede emplear para financiar o subvencionar programas de apoyo a la transición destinados a ayudar a los hogares que se encuentran excluidos de las CV alimentarias comerciales, o que permanecen estancados en puestos de trabajo mal remunerados o a tiempo parcial. Centrándose en elementos de creación de capacidad como la educación, el acceso a préstamos e información, la facilitación de la movilidad y las oportunidades de creación de redes, estos programas públicos pueden facilitar una transición a oportunidades de empleo más gratificantes. Asimismo, los ingresos fiscales adicionales pueden respaldar un piso de protección social¹⁶.

En las cuatro dimensiones, a efectos de inclusión no solo importa el número de beneficiarios, sino también su distribución en cuanto a características como el género, los ingresos, la edad, la ubicación (por ejemplo, rural o urbana) y el nivel educativo. Cuantos más grupos desfavorecidos se puedan beneficiar, más socialmente aceptable y, por tanto, más socialmente sostenible será el resultado.

También resulta importante evaluar la repercusión general neta. Por ejemplo, si ciertos agricultores o propietarios de pymes agrícolas se benefician de un programa o política concretos, es posible que sea a costa de otras partes interesadas en la CV (trabajadores, agricultores, empresarios y consumidores). Este tipo de costos son difíciles de evitar en el contexto del desarrollo de una CV concreta; por ello es necesario contar con programas complementarios para ayudar a aquellos que no dispongan de otras oportunidades económicas, o medidas transitorias sostenibles que mitiguen las repercusiones negativas para esas personas.

También forma parte de la sostenibilidad social la necesidad de evitar resultados socialmente inaceptables más allá de los asociados a una posible distribución no equitativa de los costos y beneficios. Esto atañe a las instituciones y, en concreto, a las “reglas del juego” (prácticas, políticas, reglamentos y leyes relacionadas con la actividad comercial), por ejemplo, las relativas a las condiciones laborales en

Los 10
principios
del desarrollo
de cadenas
de valor
alimentarias
sostenibles

¹⁶ La OIT define el concepto de piso de protección social como una garantía de seguridad social para todas las personas a lo largo del ciclo de vida que incluye la seguridad básica de los ingresos y el acceso a servicios sociales asequibles en los ámbitos de la salud, el agua y el saneamiento, la educación, la seguridad alimentaria y la vivienda (OIT, 2011).



ILUSTRACIÓN DEL PRINCIPIO 2:

La cadena de valor de la piña en Ghana

La contribución de *Blue Skies Inc.* al desarrollo de la cadena de valor (CV) de la piña en Ghana constituye un ejemplo especialmente satisfactorio de sostenibilidad social en el desarrollo de CV alimentarias. *Blue Skies*, una empresa elaboradora de fruta, fue establecida en 1998 por un inversor extranjero directamente vinculado a los supermercados en Europa. A lo largo de los años la empresa ha crecido, en parte por la ampliación de sus actividades en Ghana y en parte por la reproducción de estas en otros países (el Brasil, Egipto y Sudáfrica). En 2010, la empresa vendió 3 800 toneladas de fruta elaborada (piña y otras frutas) y generó ingresos de ventas por un valor de 24 millones de USD procedentes de sus operaciones en Ghana. Aunque *Blue Skies* no es una empresa social, ha promovido la inclusión en la CV sin disminuir a su competitividad. Los agricultores, los trabajadores, los consumidores y el Gobierno se benefician del valor producido, a la vez que se reducen al mínimo las externalidades negativas.

La base de proveedores de la empresa es un grupo relativamente pequeño, de alrededor de 200 pequeños agricultores comerciales. Aunque *Blue Skies* no se basa en un sistema de subcontratación y la empresa compra el producto solo tras haber sido clasificado en la fábrica o el punto de recolección, representa uno de los pocos casos en los que los pequeños agricultores siguieron participando activamente tras la crisis de 2004-09 que afectó a la CV de la piña guineana. En aquel momento, a fin de mantener la competitividad con los productores de América del Sur y América Central, Ghana adoptó la nueva variedad de piña que los mercados demandaban. Al mismo tiempo la producción pasó a realizarse en grandes plantaciones. *Blue Skies* siguió trabajando con pequeños agricultores, proporcionándoles capacitación gratuita, respaldo técnico gratuito y préstamos sin intereses para insumos y equipo. A los productores se les paga sin falta dos semanas después de la entrega a un precio acordado anualmente, superior al costo de producción, que se ajusta teniendo en cuenta la inflación y que incluye primas asociadas a la certificación de comercio justo y ético y producción orgánica. Todos los costos financieros relacionados con la certificación los asume *Blue Skies*.

Blue Skies emplea a unas 1 500 personas en su planta de embalaje en Ghana, de las cuales alrededor del 60 % tienen un puesto fijo. En la contratación, la empresa elaboradora aplica lo que denomina una estrategia en favor de la diversidad, gracias a la cual el 40 % del equipo de administración (incluida la directora general) son mujeres. Con salarios casi cuatro veces superiores al salario mínimo, un entorno de trabajo seguro y saludable y amplias comodidades para el personal, estos puestos de trabajo se ajustan sin duda a la definición de trabajo decente de las Naciones Unidas.

Al mismo tiempo, el valor también beneficia a los consumidores y al Gobierno. Los primeros pueden disponer de un producto fresco de alta calidad, saludable, inocuo y producido éticamente. *Blue Skies* elabora principalmente fruta recién cortada preenvasada para supermercados europeos donde el producto, transportado por vía aérea, llega al consumidor en 48 horas desde su cosecha. Más recientemente, esta empresa elaboradora comenzó a producir zumos na-

Fase 1:
Medición
del rendimiento

Fase 2:
Comprensión
del rendimiento

Fase 3:
Mejora
del rendimiento

Principio 2:
EL DESARROLLO
DE CADENAS
DE VALOR
ALIMENTARIAS
SOSTENIBLES ES
SOSTENIBLE DESDE
EL PUNTO
DE VISTA SOCIAL





ILUSTRACIÓN DEL PRINCIPIO 2 (continuación)

La cadena de valor de la piña en Ghana

turales para el mercado local. Al ser *Blue Skies* una empresa del sector formal, paga un impuesto del 32 % sobre sus ganancias netas, lo que genera ingresos para el Gobierno de Ghana que ayudan a financiar los gastos que supone el mantener y mejorar el entorno propicio.

Por último, *Blue Skies* tiene un sólido componente medioambiental en sus actividades, lo que reduce la pérdida de valor añadido para la sociedad debida a las externalidades. Alrededor del 50 % de la producción de piñas cuenta con una certificación de producción orgánica. Además, las piñas se elaboran cerca de la zona de producción, lo que no solo reduce el impacto medioambiental del transporte sino también el desperdicio ya que *Blue Skies* recicla todos sus desechos alimentarios como compost que se devuelve a los agricultores. Del mismo modo, *Blue Skies* realiza un seguimiento del agua y la energía que utiliza por kilogramo de producción y se preocupa constantemente por reducir su huella medioambiental general. Incluso ha invertido en la mejora de las carreteras locales, lo que beneficia a otros tipos de actividad económica y social.

*Fuentes:*Webber (2007); *Blue Skies* (2010 y 2012); GIZ (2011); Wiggins y Keats (2013).

Los 10
principios
del desarrollo
de cadenas
de valor
alimentarias
sostenibles

las explotaciones agrícolas y en las instalaciones de elaboración de alimentos, la inocuidad y el valor nutritivo de los alimentos y el tratamiento de los animales durante su producción o sacrificio. Estas reglas también incluyen normas y prácticas socioculturales más amplias como la religión (por ejemplo, la elaboración *halal* o *kosher*, o la carne de vacuno en la India) o preferencias respecto de los productos frescos (por ejemplo, pescado y aves de corral vivos). Tales normas y prácticas se codifican cada vez más en normas sobre productos y procesos alimentarios que determinan el acceso a los mercados y la competitividad.



Recomendaciones para las políticas y los proyectos

- » Realizar una evaluación para asegurarse de que los diversos beneficios del DCVAS, es decir, las ganancias, los puestos de trabajo y el valor de los alimentos, se distribuyen de manera equitativa a lo largo de la CV, a hombres y mujeres, a todos los grupos de edad, en todos los niveles de ingresos y al conjunto de la sociedad.
- » Evaluar y reducir al mínimo la probabilidad de que se produzcan resultados socialmente inaceptables relacionados con las instituciones sociales, las normas culturales, la inocuidad y el bienestar.

PRINCIPIO 3

El desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles es sostenible desde el punto de vista medioambiental



Fase 1: Medición del rendimiento

Fase 2: Comprensión del rendimiento

Fase 3: Mejora del rendimiento

La sostenibilidad de las cadenas alimentarias depende de que se reduzcan al mínimo las repercusiones negativas sobre los recursos naturales no renovables de los que depende de forma vital el sistema agroalimentario

Las CV alimentarias dependen del entorno natural, especialmente en la etapa de producción, y afectan al mismo quizás más que ninguna otra CV. En los últimos años, esta dependencia se ha puesto de manifiesto por el incremento de la variabilidad del clima y la escasez de recursos naturales. Se debe distinguir entre dependencias medioambientales críticas que amenazan la supervivencia de la CV y, por tanto, se deben abordar lo antes posible (por ejemplo, la pesca excesiva que causa el rápido agotamiento de las poblaciones de peces, o el uso de productos químicos prohibidos que conllevan la exclusión del mercado) y repercusiones medioambientales que no suponen una amenaza inmediata para la supervivencia de la cadena, aunque lo ideal sería abordarlas gradualmente a lo largo del tiempo (por ejemplo, emisiones de carbono por debajo del límite legal).

Para reducir los riesgos de dependencia y minimizar la huella medioambiental, es necesario un mayor control de las operaciones a lo largo de la CV. Este objetivo se puede alcanzar mediante la adopción de prácticas mejoradas (por ejemplo, la agricultura de conservación) y diversas formas de mejora (riego, invernaderos, agricultura por contrato, infraestructura pública, etc.).

Los diversos elementos de la huella medioambiental de una CV alimentaria son los siguientes:

- 1] la huella de carbono, por ejemplo, las emisiones de carbono que se derivan de la energía utilizada en la fabricación de fertilizantes o en el transporte;
- 2] la huella hídrica, es decir, la cantidad de agua que se utiliza en la producción y elaboración de alimentos;
- 3] la repercusión en la conservación del suelo, por ejemplo, el agotamiento de los nutrientes y la limitada disponibilidad de tierra cultivable;
- 4] la repercusión en la biodiversidad, por ejemplo, la pérdida de hábitats naturales y los riesgos asociados al monocultivo a gran escala;
- 5] el desperdicio y las pérdidas de alimentos, así como los complejos vínculos con la rentabilidad, las preferencias de los consumidores y el envasado;
- 6] la liberación de toxinas en el entorno, en concreto sustancias venenosas liberadas en la atmósfera, el suelo o las masas de agua en cualquier etapa de la cadena alimentaria.

Cada vez es más necesario que tanto el sector público como el privado realicen un seguimiento de sus repercusiones medioambientales y demuestren avances a este respecto. Por ello se ha incrementado la importancia de elaborar normas medioambientales cada vez más detalladas y seguir de cerca su aplicación. A

Principio 3:
EL DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR ALIMENTARIAS SOSTENIBLES ES SOSTENIBLE DESDE EL PUNTO DE VISTA MEDIOAMBIENTAL



ILUSTRACIÓN DEL PRINCIPIO 3:

La cadena de valor de la carne de vacuno en Namibia

Con un volumen de exportaciones aproximado de 12 000 toneladas (2010), Namibia es un actor relativamente pequeño en el mercado mundial de la carne de vacuno. Como consecuencia, no puede competir solamente en función de los precios. Su territorio de producción único, donde la producción bovina tiene lugar en un delicado entorno natural, hizo que una opción lógica para incrementar la competitividad fuera adoptar una estrategia de diferenciación basada en la sostenibilidad económica.

Las partes interesadas en la cadena de valor (CV) de la carne de vacuno de Namibia son grupos dinámicos e impulsados por el mercado que colaboran a través de la Junta de la Carne de Namibia, una asociación entre los sectores público y privado. La Junta facilita las sinergias en la CV mediante reuniones, investigaciones de mercado y apoyo técnico. De hecho, el sistema *Farm Assured Namibian Meat (FAN Meat)* de garantía de la carne de Namibia se estableció en parte a través de esta Junta. *FAN Meat* comercializa carne de vacunos criados al aire libre, sin hormonas y en cumplimiento de las normas sobre bienestar animal. Combina buenas prácticas agrícolas, de transporte, veterinarias y de fabricación. Las buenas prácticas agrícolas garantizan a los clientes que al menos el 70 % de la alimentación de los animales se basa en el pastoreo. Para garantizar que este pastoreo no destruya el frágil entorno ecológico de Namibia (por ejemplo, debido a la invasión de la maleza) ni reduzca otras oportunidades económicas (por ejemplo, por la pérdida de flora y fauna silvestres), la Junta promovió nuevas prácticas de gestión de los pastos basadas en la comunidad y prácticas individuales de gestión de las explotaciones mediante capacitación y cambios en el marco jurídico. Un elemento clave de esta iniciativa fue que la disminución de la presión sobre los recursos naturales no se basó fundamentalmente en la reducción de los rebaños, sino en la mejora de su gestión (por ejemplo, a través del denominado enfoque de manejo holístico, que se centra en un movimiento limitado del conjunto del rebaño en lugar de permitir que los animales vaguen libremente de acuerdo con el sistema tradicional). Este enfoque aumentó la cantidad de carne producida por hectárea y redujo la huella medioambiental de la producción de carne de vacuno.

La estrategia nacional está comprendida en la estrategia comercial de *Meatco*, la mayor empresa elaboradora de carne de vacuno de Namibia. La empresa lanzó su marca "Nature's Reserve" en septiembre de 2008 y pasó de la venta al por mayor a vender directamente a minoristas de gama alta o proveedores de servicios alimentarios. La marca permite a los consumidores que buscan calidad distinguir la carne de vacuno de Namibia de la procedente de otros lugares.

El éxito de esta estrategia se revela al comparar el rendimiento del sector de la carne de vacuno de Namibia con el de su vecino, Botswana, que posee ventajas comparativas similares pero no ha adoptado la misma estrategia de diferenciación del producto basada en el entorno. Las exportaciones de Namibia han aumentado con mayor rapidez que las de Botswana, especialmente en cuanto al volumen. Namibia también exporta más cortes deshuesados refrigerados de mayor valor, vende más en los mercados de alta gama y comercializa

Los 10
principios
del desarrollo
de cadenas
de valor
alimentarias
sostenibles



ILUSTRACIÓN DEL PRINCIPIO 3 (continuación)

La cadena de valor de la carne de vacuno en Namibia

el producto a precios entre un 20 % y un 40 % superiores a los que se reciben por la carne de vacuno de Botswana. Gracias a una mayor proporción de las piezas totales comercializada como cortes de carne de vacuno de Namibia “diferenciados por su calidad”, etiquetados y envasados para su venta al por menor, los exportadores han podido pagar a sus ganaderos primas de 28 millones de USD anuales, una cifra superior a los precios recibidos por los ganaderos sudafricanos comparables.

Fuentes:

Van Engelen *et al.* (2012); y FAO (2013a).

Fase 1:
Medición
del rendimiento

Fase 2:
Comprensión
del rendimiento

Fase 3:
Mejora
del rendimiento



Recomendaciones para las políticas y los proyectos

- » Evaluar en términos cuantitativos y cualitativos hasta qué punto la estrategia de mejora reduce la huella medioambiental de la CV alimentaria en relación con los objetivos y mejores prácticas de referencia establecidos, así como ajustar la estrategia hasta que se logren estos objetivos o prácticas de referencia, teniendo en cuenta otros objetivos y limitaciones (de carácter social y económico) pertinentes.

Principio 3:
EL DESARROLLO
DE CADENAS
DE VALOR
ALIMENTARIAS
SOSTENIBLES ES
SOSTENIBLE DESDE
EL PUNTO DE VISTA
MEDIOAMBIENTAL

su vez, esto implica la necesidad de elaborar indicadores que sean, en términos prácticos, cuantificables y significativos. Cuanto mejor pueda medirse la huella medioambiental de una CV, o de un actor concreto de la CV, será cada vez más factible incorporar ampliamente el aspecto ecológico como costo de producción que puede, al mismo tiempo, crear valor y mejorar la competitividad.

4.2 » COMPRENSIÓN DEL RENDIMIENTO DE LAS CADENAS DE VALOR ALIMENTARIAS: PRINCIPIOS ANALÍTICOS

A diferencia de muchos otros enfoques de desarrollo, el desarrollo de CV adopta una perspectiva integral que permite identificar las causas profundas e interrelacionadas por las que no se están aprovechando las oportunidades que ofrecen los mercados finales. La identificación de estas causas profundas requiere fundamentalmente una interpretación particularmente amplia y dinámica del paradigma estructura-conducta-resultado (Bain, 1956). Este paradigma requiere un conocimiento profundo de la estructura del sistema, de cómo influye esta en el comportamiento de las distintas partes interesadas y de cómo todo ello deriva en un rendimiento general que cambia la estructura del sistema a lo largo del tiempo.

Los principios 4, 5 y 6 constituyen la base de la fase analítica del desarrollo de CV alimentarias.

PRINCIPIO 4

El desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles es un proceso dinámico basado en los sistemas



Solo identificando y abordando las causas profundas del rendimiento deficiente del sistema se pueden obtener cadenas de valor alimentarias verdaderamente sostenibles a gran escala

El desarrollo de cadenas de valor parte del supuesto de que una CV es un sistema en el que todos los elementos —todas las actividades y todos los actores— están relacionados directa o indirectamente. Generalmente, la cartografía de la CV constituye una parte esencial del análisis del rendimiento de esta porque es necesario entender la CV en su totalidad para comprender su rendimiento. La CV no opera en forma aislada; es, en realidad, un subsistema vinculado a otros subsistemas dentro de un sistema general. Una CV agroalimentaria está relacionada con los sistemas de mercado, el sistema político, el entorno natural, los sistemas agrícolas, los sistemas de infraestructuras, los sistemas jurídicos y reglamentarios, el sistema financiero, los sistemas de comercio globales, los sistemas sociales y muchos otros subsistemas, todos los cuales ejercen su influencia en el CV.

Como consecuencia de ello, las mayores oportunidades para mejorar el rendimiento de una CV concreta (es decir, abordar las causas profundas de los problemas fundamentales, el verdadero motivo por el que algo que parece ser una buena idea fracasa) pueden no residir en la propia cadena sino en uno de estos subsistemas. Esta interdependencia puede tomar formas intrincadas, con relaciones causa-efecto que no siempre son directas.

De esto se derivan varias observaciones.

- » En primer lugar, para lograr una repercusión en un punto determinado del sistema, puede que sea más eficaz facilitar el cambio en otro punto de entrada que directamente en el punto donde se desea obtener ese efecto. Por ejemplo, para aumentar la participación de los agricultores en el mercado en lugar de trabajar directamente con ellos quizás sea más útil trabajar con un banco para proporcionar financiación, o con un elaborador para establecer un número creciente de contratos.
- » En segundo lugar, es posible que abordar un problema en un punto determinado no tenga ningún efecto en el conjunto del sistema si no se abordan simultáneamente los problemas de otros puntos de entrada. Por ejemplo, capacitar a los agricultores en el uso de un nuevo equipo no conllevará un cambio si estos no tienen acceso a capital de explotación y servicios de reparación. En otras palabras, se necesitan soluciones integradas, no soluciones a problemas individuales.

Los 10 principios del desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles

Este punto se ilustra en la Figura 7, que representa el flujo del producto (por ejemplo, de productos agrícolas sin elaborar a alimentos acabados). En la Figura 7 A), solucionar la dificultad 1 tiene poca o ninguna repercusión a menos que se resuelva la dificultad 2 al mismo tiempo. Por ejemplo, impulsar la productividad agrícola proporcionando insumos de mayor calidad tendrá una repercusión escasa si los costos de transacción elevados o la baja calidad del producto dificultan la comercialización de un volumen mayor¹⁷. De hecho, los efectos pueden ser negativos: el aumento del volumen puede provocar el colapso de los precios de mercado locales, lo que puede beneficiar a los consumidores rurales a corto plazo, pero no alienta a los agricultores a orientarse hacia actividades más comerciales a plazo medio (Barrett, 2008).

- » En tercer lugar, el desarrollo de CV se centra en aquellas limitaciones cuya solución tendrían una repercusión mayor. Generalmente se trata de puntos clave o limitaciones acuciantes del sistema, donde el efecto de un cambio es mayor. La implicación es que las limitaciones se deben abordar por orden de urgencia, es decir, es fundamental establecer una secuencia lógica de actividades (Demont y Rizzotto, 2012). Así, en la Figura 7 B), el punto 3 es el punto clave porque obstaculiza el canal de mayor “flujo”, mientras que en la Figura 7 A), el punto 2 es la limitación acuciante debido a que es la que más repercute en el “flujo” de la CV. Por ejemplo, resulta costoso y difícil ayudar a los pequeños agricultores y a las pymes agrícolas de forma individual, pero se puede llegar a numerosos actores en pequeña escala de la CV simultáneamente mediante puntos clave como las políticas, los proveedores de servicios, los mercados y las asociaciones. En la Figura 7 C), el punto 6, un vínculo faltante, es el punto clave porque separa la CV de un mercado más amplio. Por ejemplo, vincular a los pequeños agricultores con mercados urbanos nuevos y más remotos que tienen una capacidad de absorción más elevada y mejores precios puede generar mayores oportunidades de desarrollo que vincularlos a mercados rurales locales más pequeños, aunque la limitación que se debe superar sea mayor.

La cuestión clave es que partiendo de un conocimiento del conjunto del sistema se pueden elaborar estrategias de apoyo más eficaces y eficientes.

La CV es un sistema dinámico; es esencial, justamente, comprender su dinámica (cómo evoluciona a lo largo del tiempo) así como los factores que la impulsan y que pueden influir en ella. Existen circuitos de retroalimentación positivos y negativos que empujan al sistema a avanzar en direcciones particulares. Los resultados pueden ser deseables, como el desarrollo de nuevos eslabones de la cadena, o no deseables, como la erosión de la competitividad. Es posible influir en algunos de estos circuitos o incluso revertirlos (por ejem-

Fase 1:
Medición
del rendimiento

Fase 2:
**Comprensión
del rendimiento**

Fase 3:
Mejora
del rendimiento

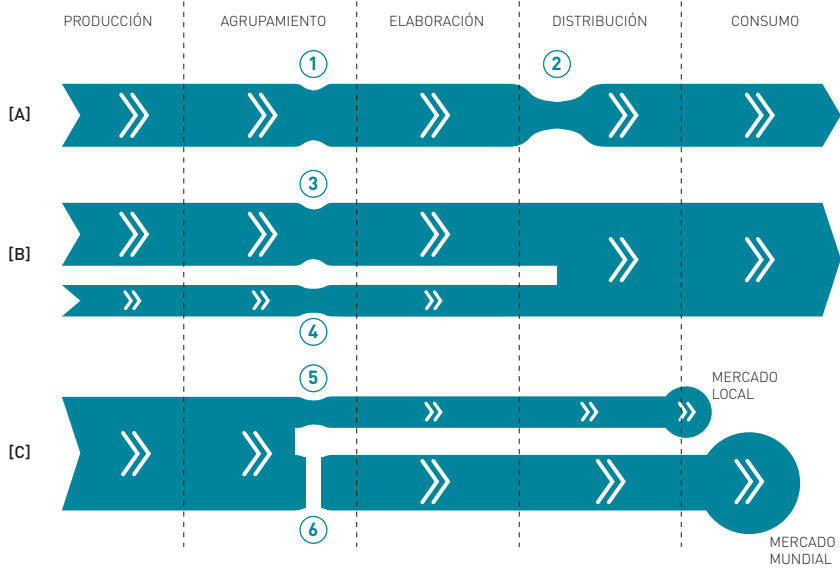
Principio 4:
**EL DESARROLLO
DE CADENAS
DE VALOR
ALIMENTARIAS
SOSTENIBLES
ES UN PROCESO
DINÁMICO BASADO
EN LOS SISTEMAS**

¹⁷ Demont (2013), por ejemplo, muestra cómo la repercusión de las estrategias nacionales de fomento del arroz se ve reducida por el hecho de que no se invierten recursos suficientes en los vínculos y las fases posteriores a la producción (etapas de adición de valor y comercialización).



FIGURA 7

Ejemplos de limitaciones y puntos clave en las cadenas de valor



Fuente: el autor.

Los 10 principios del desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles

plo, a través de políticas gubernamentales), mientras que otros deben en gran parte aceptarse como hechos, que es necesario asumir (por ejemplo, el comportamiento cambiante del consumidor).

Los principales factores que influyen en la dinámica de la CV son los cambios en la demanda del mercado, la tecnología, los servicios disponibles, la rentabilidad, el riesgo, los obstáculos que dificultan la entrada, el comportamiento de las grandes empresas, el suministro de insumos y las políticas. La naturaleza dinámica de las CV y el entorno en el que operan requieren que los proyectos, programas o políticas de desarrollo de las CV se diseñen de forma que sean flexibles y, al igual que los actores de la CV que respaldan, que se puedan adaptar a las circunstancias cambiantes.

La adaptabilidad es la competencia básica última para lograr un elevado rendimiento de la CV. Además, como el cambio continúa cuando se termina un proyecto, a la hora de abordar el rendimiento deficiente de una CV se puede abogar por un enfoque de asociación continua en lugar de un enfoque de proyectos o programas de duración determinada..



ILUSTRACIÓN DEL PRINCIPIO 4:

La cadena de valor de las hortalizas en Filipinas

Este caso ilustra, en el plano de una cadena de valor (CV) definida de forma más estricta, cómo la adopción de una perspectiva de sistemas dinámicos permitió a las partes interesadas detectar los obstáculos y puntos clave más críticos en cada etapa del desarrollo de la CV.

Como en muchos otros países, la rápida expansión de los supermercados ha constituido un factor impulsor clave del cambio en las cadenas de valor de las hortalizas en Filipinas. La Asociación de Productores de Hortalizas de Mindanao del Norte, o NorMinVeggies, es un nuevo tipo de facilitador de mercado que funcionó como punto clave para vincular de forma sostenible a los pequeños agricultores con estos nuevos minoristas y otros mercados exigentes. Con la ayuda de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la FAO, la Asociación ha logrado este objetivo identificando y abordando conjuntos de limitaciones críticas a medida que surgían.

- 1] Limitaciones relativas al agrupamiento, el capital y los conocimientos: NorMinVeggies fue establecida en 1999 por un grupo de agricultores muy decididos. La característica peculiar de la asociación es que está formada por dos tipos de explotaciones agrícolas distintos pero bien integrados: pequeñas explotaciones agrícolas familiares con escasa inversión de capital y explotaciones agrícolas (que en su mayor parte siguen siendo pequeñas) dirigidas por productores independientes a tiempo parcial con cierto acceso a capital y tecnología. La combinación de los dos tipos de explotaciones en grupos de comercialización de cultivos concretos para al menos 12 hortalizas diferentes permitió a los agricultores familiares aprender de los agricultores independientes, y a estos beneficiarse de un aumento de los volúmenes globales.
- 2] Limitaciones relativas a la calidad: a lo largo de los años, para satisfacer las necesidades cada vez más exigentes de los compradores, NorMinVeggies introdujo sistemas de garantía de la calidad, calendarios de producción y sistemas de rastreabilidad. Todos los miembros siguen rigurosamente estas pautas y ciertos agricultores designados como líderes actúan como formadores y gestores de calidad. El sistema es transparente y la responsabilidad de proporcionar calidad, así como los beneficios derivados de ello, se comparten de manera equitativa entre los miembros. Individualmente, las pequeñas explotaciones familiares no habrían podido cumplir los requisitos del mercado y las pérdidas poscosecha habrían sido mucho mayores (hasta un 25 %).
- 3] Limitaciones relativas al transporte: En 2006, NorMinVeggies estableció un centro de agrupación para mejorar su eficiencia. Este centro creó un punto clave no solo para la comercialización, sino también para la adquisición de insumos y servicios. En el mismo año también se pasó del empleo de bolsas al de cajas de plástico para la manipulación del producto, lo que obligó a otros comerciantes a hacer lo mismo. El costo del sistema global, es decir, el costo operacional y de gestión de la prestación de los diversos servicios a sus miembros, se sufraga por completo mediante las comisiones (de entre

Fase 1:
Medición
del rendimiento

Fase 2:
**Comprensión
del rendimiento**

Fase 3:
Mejora
del rendimiento

Principio 4:
**EL DESARROLLO
DE CADENAS
DE VALOR
ALIMENTARIAS
SOSTENIBLES
ES UN PROCESO
DINÁMICO BASADO
EN LOS SISTEMAS**



ILUSTRACIÓN DEL PRINCIPIO 4 (continuación)

La cadena de valor de las hortalizas en Filipinas

el 2 % y el 5 % del valor) que se cobran a los miembros, lo que hace que el modelo sea comercialmente viable.

- 4] Limitaciones relativas al mercado: Para evitar las dependencias del mercado, NorMinVeggies aprovechó los mayores volúmenes y la calidad fiable de su producción para sortear los diversos niveles de intermediarios tradicionales y participar directamente en una serie de mercados, entre ellos, supermercados, hoteles, cadenas de comida rápida y empresas exportadoras, así como mercados locales tradicionales y de venta al por mayor. Cada uno de estos mercados tiene requisitos distintos, por lo que es necesaria una adaptación constante a un entorno de mercado cambiante, pero también permite a NorMinVeggies vender una gama de productos de diferente calidad a distintos mercados.

Con el tiempo, NorMinVeggies ha ampliado el número de miembros, así como la producción y la variedad de mercados. El número de miembros ha aumentado gradualmente de 15 en 1999 a 178 en 2011 y actualmente incluye agricultores individuales, cooperativas, fundaciones y asociaciones de agricultores. En general, en el sistema participa un total de unos 5 000 agricultores. La eficiencia del sistema permitió aumentar los precios al productor y disminuir los precios al por menor, creando así ingresos netos adicionales para los agricultores e incrementando los beneficios para los consumidores.

Fuentes:

Concepcion, Digal y Uy (2007); Sun Star (2011a y 2011b); entrevista del autor con Michael Ignacio, Director Ejecutivo de NorMinVeggies (2007).

Los 10 principios del desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles



Recomendaciones para las políticas y los proyectos

- » Invertir en estudios de la CV de alta calidad que empleen datos primarios para identificar las causas profundas del bajo rendimiento observado. Estos estudios no deberían ser precipitados y deberían contar con analistas cualificados y experimentados.
- » Cartografiar la CV, indicando los principales canales, tipos de actores, puntos clave y flujos de productos con el detalle suficiente para tomar decisiones estratégicas, evitando al mismo tiempo complicaciones excesivas que puedan suponer un trastorno.
- » Identificar la dinámica del sistema de la CV y debatir sus implicaciones estratégicas.

PRINCIPIO 5

El desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles se centra en la gobernanza

Es más probable que las estrategias que toman en consideración los supuestos sobre el comportamiento y los mecanismos de gobernanza, así como los factores que influyen en ellos, tengan mayor repercusión



Fase 1:
Medición
del rendimiento

Fase 2:
**Comprensión
del rendimiento**

Fase 3:
Mejora
del rendimiento

Para lograr una repercusión mediante la mejora del rendimiento de una CV, es necesario un cambio de comportamiento por parte de los actores de la cadena. Un comportamiento económico específico es fruto de un conjunto determinado de elementos económicos, sociales y medioambientales interconectados. Estas relaciones causales deben ser entendidas con suficiente detalle; se deben superar los valores umbral de las limitaciones acuciantes para que un programa de desarrollo de CV cambie el comportamiento de sus actores. Por ejemplo, la capacitación no dará lugar a un cambio de comportamiento (y, por consiguiente, no tendrá repercusión alguna) si el tema de la capacitación no es la (única) limitación acuciante o si el contenido o la realización de la capacitación son inadecuados.

Dicho de otra forma, el comportamiento de los actores de una CV (es decir, cómo operan internamente e interactúan externamente) depende de sus incentivos (los precios de los insumos y los productos, los elementos de riesgo, la cultura, las preferencias personales, las actitudes y los costos de transacción) y sus capacidades (financiera, humana, física, social, informativa, etc.). Estos incentivos y capacidades serán distintos según el tipo de actor (por ejemplo, pequeños agricultores o bien agricultores a mayor escala, agronegocios, distribuidores de alimentos; mujeres u hombres; mayores o jóvenes; población rural o población urbana, etc.). Por tanto, los programas de desarrollo de CV deben reconocer la heterogeneidad de los actores que participan en estas cadenas.

Por ejemplo, los agricultores no adoptarán una nueva tecnología, aunque mejore el rendimiento técnico, si los riesgos son demasiado elevados o si su repercusión en los beneficios es demasiado limitada. Para ilustrar mejor esta idea, el incremento del uso de fertilizantes puede aumentar los rendimientos en condiciones normales, pero expone a los pequeños agricultores a un riesgo mayor. Estos perderán sus escasos recursos económicos si los cultivos se pierden, o si el aumento de la cosecha no incrementa los ingresos en medida suficiente como para contrarrestar el aumento de los costos. En esta situación, adquirir fertilizantes podría suponer una decisión irracional por parte del agricultor desde un punto de vista económico.

Asimismo, teniendo en cuenta las reflexiones contenidas en la literatura sobre sistemas agrícolas, los agricultores deben decidir cómo asignar sus escasos recursos a una variedad de gastos agrícolas y de otro tipo, y esto se debe tener en cuenta a la hora de desarrollar la CV de un producto básico determinado. Por ejemplo, un agricultor puede decidir que el pago de las tasas escolares debería tener prioridad sobre la compra de fertilizantes. De esta forma, para afrontar todas las causas profundas de un uso reducido de los fertilizantes puede ser necesaria una combinación de garantía de insumos, asesoramiento de extensión

Principio 5:
**EL DESARROLLO
DE CADENAS
DE VALOR
ALIMENTARIAS
SOSTENIBLES
SE CENTRA EN
LA GOBERNANZA**

sobre un uso eficiente de los fertilizantes (por ejemplo, en la agricultura de conservación), vínculos con el mercado mejorados (por ejemplo, contratos) e incluso préstamos para tasas escolares.

En el contexto de una CV, los incentivos y capacidades están en gran medida determinados por la naturaleza de los vínculos verticales y horizontales entre los actores. Los actores pueden estar relacionados entre sí verticalmente a través de mecanismos de gobernanza que van de meras transacciones comerciales en el mercado al contado a mecanismos contractuales y asociaciones y a la integración vertical, donde múltiples vínculos en la CV pertenecen al ámbito una sola empresa.

Puesto que el mecanismo de gobernanza constituye un elemento clave que determina el beneficio que obtiene de una transacción un actor de la CV, es fundamental que represente soluciones de beneficio mutuo para todas las partes de la transacción, armonizando así los incentivos a lo largo de la CV y facilitando el cambio de comportamiento.

La naturaleza del mecanismo de gobernanza está relacionada con la estructura de la CV, ya que las empresas que actúan en los distintos vínculos de la cadena varían en cuanto a tamaño, solidez financiera, conexiones de red y acceso a la información. En otras palabras, los actores difieren en términos de poder de mercado. Un mayor poder de mercado se asocia generalmente a las empresas que más influyen en la CV (empresas líderes y operadores dominantes); estas suelen ser asociados esenciales en cualquier estrategia de desarrollo.

La acción colectiva (o coordinación horizontal) por parte de actores más pequeños de la CV (por ejemplo, pequeños agricultores o pymes agrícolas) puede reducir las diferencias de poder de mercado entre los actores de la CV y hacer descender los costos de transacción. La naturaleza de los proveedores de servicios empresariales (insumos, financiación, información y transporte) y un entorno propicio en sentido más amplio (políticas, programas e infraestructura pública) influyen en gran medida en las interacciones verticales y horizontales entre actores de la CV. Por ello, puede que sea necesario que los esfuerzos de DCVAS apunten también a cambiar el comportamiento de los proveedores de servicios empresariales y los funcionarios.

La confianza, tanto en el comportamiento de otros actores de la CV como en la eficacia del entorno propicio, constituye un preciado activo general que impulsa el rendimiento de la CV. Así pues, la falta de confianza dificultará dicho rendimiento. La corrupción y la extorsión, que hacen que se pierda cierta parte del valor añadido en la CV, menoscaban esa confianza. Por otro lado, la colaboración de toda la CV en un espacio precompetitivo¹⁸ (por ejemplo, a través de asociaciones del sector) puede resultar útil para crear confianza a lo largo de la cadena.

¹⁸ Se denomina espacio precompetitivo un área donde las partes interesadas de los sectores público y privado colaboran sin que ello afecte a la posición competitiva de cada uno con respecto a los demás. Por ejemplo, diversas empresas competidoras y organizaciones del sector público pueden colaborar en un proyecto de investigación y desarrollo o en el desarrollo de la imagen de un producto nacional del que todas las partes participantes se benefician.



ILUSTRACIÓN DEL PRINCIPIO 5:

La cadena de valor del té en Kenya

La cadena de valor (CV) del té en Kenya es uno de los casos más satisfactorios de inclusión de los pequeños agricultores en una CV, tanto en lo que respecta al número de agricultores participantes como al grado de inclusión. Este éxito se debe en gran medida a la estructura de gobernanza única de la cadena.

Las condiciones climáticas hacen de Kenya un lugar adecuado para la producción de té y sus tés negros son un ingrediente de alta calidad en el segmento del mercado en que se comercializan grandes volúmenes. Alrededor del 60 % de la totalidad del té que se cultiva en Kenya lo producen pequeños agricultores. Aunque los rendimientos de los pequeños agricultores son más bajos que los rendimientos de las grandes fincas (principalmente debido a un esfuerzo menos intensivo por parte de los pequeños agricultores), los pequeños productores de té generan ingresos importantes de sus cultivos debido a la alta calidad del producto y, sobre todo, porque reciben una parte mayor del valor añadido en etapas posteriores.

Los pequeños productores de té llevan su producto a centros de compra, desde donde se transporta a una de las 63 fábricas de té del país. Cada fábrica cuenta con alrededor de 60 centros de compra (que funcionan como puntos de control de calidad). Cada centro de compra tiene un comité de cinco miembros, elegidos de entre los agricultores que entregan su té en ese centro de compra. De entre los miembros de los comités de los centros de compra se eligen seis miembros de la junta de la fábrica, la cual supervisa a un grupo profesional que gestiona la fábrica. El centro de compra mantiene un registro del número exacto de plantas de cada agricultor y, por tanto, tiene conocimiento de la cantidad de té que se espera que entregue cada uno de ellos. Cada fábrica de té cuenta con un promedio de 7 000 pequeños productores, cada uno de los cuales posee entre 0,5 y 3 acres de té. Las fábricas de té son empresas independientes que pertenecen enteramente a algunos (pero no todos) los agricultores que les suministran té. Este es el resultado de un sistema de privatización previsor. Existen alrededor de 450 000 pequeños productores de té en Kenya, de los cuales 150 000 son accionistas exclusivos de las fábricas.

A su vez, las 63 fábricas poseen el Organismo para el Fomento del Té de Kenya (KTDA). Todos los pequeños productores, incluidos los 300 000 que no son accionistas de las fábricas, están obligados por ley a vender su producción a través del KTDA. El KTDA ha sido una empresa privada desde el año 2000. Proporciona insumos a los agricultores y servicios de recursos humanos (personal de administración y secretaría) a las fábricas, además de comercializar el té. La mayor parte del té se vende en subastas en Mombasa, pero cada vez es más frecuente su venta directa a envasadores de té, entre los que se encuentra un grupo cada vez mayor de empresas kenianas. Una de estas empresas kenianas, *Kenya Tea Packers* (KETEPA), tiene al KTDA como accionista mayoritario, por lo que los agricultores también reciben parte del valor añadido en la etapa de envasado.

Puesto que la mayor parte de las ganancias procedentes de la venta del té de los pequeños agricultores repercute en estos, los agricultores de té de Kenya obtienen muchos más ingresos de sus cultivos de té que sus homólogos en países vecinos. Por ejemplo, los precios al productor del té elaborado a granel no solo son entre un 10 % y un 40 % más bajos en Rwanda, Uganda y la Repú-

Fase 1:
Medición
del rendimiento

Fase 2:
Comprensión
del rendimiento

Fase 3:
Mejora
del rendimiento

Principio 5:
EL DESARROLLO
DE CADENAS
DE VALOR
ALIMENTARIAS
SOSTENIBLES
SE CENTRA EN
LA GOBERNANZA





ILUSTRACIÓN DEL PRINCIPIO 5 (continuación)

La cadena de valor del té en Kenya

blica Unida de Tanzania, sino que los productores de té en estos países solo reciben alrededor del 25 % de su precio, mientras que los productores de té kenianos reciben el 75 %.

Con todo, el sistema de gobernanza no es perfecto. Aunque los agricultores son los propietarios legales de las fábricas del KTDA, la toma de decisiones en las fábricas se encuentra en gran medida en manos de la administración del KTDA. En lugar de recibir un dividendo periódico en tanto que accionistas, a los agricultores se les paga una cantidad fija en el momento de la entrega en el centro de compra y reciben una prima una vez que se ha vendido el té y se han deducido los costos de elaboración o comercialización y las tasas de gestión del KTDA. La insatisfacción (o impaciencia) con esta estructura de pago, derivada en parte de una falta de transparencia en la comunicación entre el KTDA y los agricultores, ha provocado que los agricultores no vendan sus productos al KTDA sino, a través de vendedores ambulantes, a empresas privadas que les pagan más en el momento de la entrega. Esto también ha dado lugar a la aparición de la Unión Keniana de Pequeños Propietarios de Té (KUSTO). Asimismo, la estrategia empresarial del KTDA, que se basa en una sólida confianza en un conjunto limitado de compradores y una pequeña adición de valor (a través de su propio envasado), también expone la estructura general a un riesgo de mercado considerable.

Fuentes:

CPDA (2008); Knopp y Foster (2010); FAO (2013b);
y sitio web del KTDA (<http://www.ktdateas.com>).

Los 10
principios
del desarrollo
de cadenas
de valor
alimentarias
sostenibles



Recomendaciones para las políticas y los proyectos

- » Analizar detalladamente cómo realizan transacciones verticales los diferentes tipos de actores de la cadena de valor y cómo colaboran horizontalmente.
- » Identificar las causas profundas del comportamiento observado en cuanto a la forma en que los agricultores y los empresarios de agrogocios llevan a cabo sus actividades y cómo se relacionan con sus proveedores y compradores (es decir, seguir preguntándose “por qué” y buscando respuestas).

PRINCIPIO 6

El desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles está impulsado por el mercado final

El valor se determina en última instancia en el mercado final y, por tanto, todas las estrategias de mejora deben estar relacionadas de forma directa y clara con las oportunidades del mercado final



Fase 1:
Medición
del rendimiento

Fase 2:
**Comprensión
del rendimiento**

Fase 3:
Mejora
del rendimiento

Tanto si en la CV participan multinacionales y mercados globales como pymes agrícolas y mercados locales, el rendimiento de esta lo determina en última instancia su rendimiento en un mercado final, donde la decisión de compra del consumidor determina el valor del producto alimenticio. Dado que la CV debería orientarse hacia oportunidades de mercado final específicas, la identificación y cuantificación de estas oportunidades es el punto de partida de cualquier estrategia satisfactoria destinada a mejorar el rendimiento de una CV.

Los consumidores basarán su decisión de comprar o no un producto en las cualidades intrínsecas (por ejemplo, el aspecto físico, el valor nutritivo, el sabor, la comodidad, la marca, la imagen, el envasado y el país de origen), así como en el precio del producto. No obstante, cada vez es más frecuente que los consumidores también basen sus decisiones de compra en el proceso de producción del producto alimenticio y de suministro del mismo en el punto de venta final. Por tanto, las consideraciones relacionadas con la huella medioambiental y las repercusiones sociales (negativas o positivas) forman parte del proceso de toma de decisiones del consumidor.

Los mercados finales de alimentos no son homogéneos. Los diferentes consumidores tienen preferencias distintas. Existen segmentos impulsados por el precio y por la calidad en el mercado masivo, y también diversos segmentos en numerosos nichos de mercado. También existen segmentos en los mercados local, nacional y mundial, así como en los mercados de venta minorista de alimentos y de servicios alimentarios (restaurantes), distinguiéndose sobre todo segmentos modernos (supermercados) y tradicionales. El tamaño, el crecimiento, los precios, la competitividad y los factores de éxito fundamentales varían ampliamente entre los diversos segmentos del mercado final. La forma en la que los puntos fuertes (potenciales) y las deficiencias (difíciles de abordar) de una CV se correspondan con los factores esenciales del éxito de los diversos segmentos y su posición en relación con ofertas competidoras (establecimiento de indicadores de referencia) revelarán sus oportunidades más prometedoras.

Por su propia naturaleza, los mercados son entornos competitivos que inducen un proceso darwiniano en el que, en ausencia de distorsiones del mercado (por ejemplo, políticas de protección), solo las explotaciones agrícolas y empresas “más aptas” sobreviven. En este contexto, es importante darse cuenta de que todos los mercados son globales, ya que el único obstáculo que existe para competir con productos alimentarios de otros países es el costo (a menudo cada vez menor) de traerlos al mercado nacional, aunque las barreras arancelarias y no arancelarias de protección puedan mantener altos estos costos de forma artificial.

Principio 6:
**EL DESARROLLO
DE CADENAS
DE VALOR
ALIMENTARIAS
SOSTENIBLES ESTÁ
IMPULSADO POR
EL MERCADO FINAL**



En las CV modernas que cada vez dominan más el sistema alimentario, suelen ser los grandes elaboradores y minoristas los que traducen la demanda de los consumidores en requisitos específicos para los proveedores. Estos requisitos se recogen cada vez más en las normas sobre los productos y los procesos que se incluyen en los contratos de suministro, las cuales cambian constantemente, son cada vez más exigentes y a menudo se asocian a requisitos de rastreabilidad.

No obstante, aunque es necesario cumplir dichas normas para obtener acceso a un mercado determinado, esto no garantiza que la entrada en el mercado sea satisfactoria. Una CV podrá entrar en el mercado con buenos resultados solo si cuenta con un argumento de venta único. Es más, solo aumentará su cuota de mercado o sus ingresos si mejora de manera constante este argumento. El argumento de venta único, recogido y destacado en la marca, se puede asociar al carácter peculiar del producto (por ejemplo, las denominaciones de origen), al precio, a la elevada calidad extrínseca (imagen), a la disponibilidad (estacionalidad o volumen), etc., o a cualquier combinación de estas características. Debido a que el argumento de venta único es el resultado de todas las actividades que tienen lugar a lo largo de la CV, la colaboración en toda la cadena constituye un factor esencial para lograr competitividad.

Por último, los segmentos crecen o se reducen como tendencia a largo plazo o mediante cambios repentinos, y sus factores de éxito fundamentales cambian con el tiempo. Por ejemplo:

- » Los cambios en los estilos de vida provocados por la urbanización, el aumento de los ingresos y los cambios tecnológicos, entre otros factores, producen cambios en las preferencias de los consumidores (que generalmente se orientan hacia productos alimentarios de mayor valor y más convenientes).
- » Los cambios en la política de mercado y comercio (políticas y acuerdos comerciales nacionales, regionales y mundiales) pueden modificar en gran medida las oportunidades de mercado.
- » Los desastres naturales (sequías, inundaciones y brotes de enfermedades en animales o plantas) pueden provocar cambios repentinos en las condiciones de mercado, por ejemplo mediante la eliminación de un competidor clave del mercado o el aumento de la demanda de un producto sustitutivo.
- » Los cambios en la adquisición y la distribución institucional de alimentos (alimentos adquiridos y distribuidos a través de organizaciones nacionales o internacionales) pueden generar tanto amenazas como oportunidades en el mercado.
- » Los cambios en el almacenamiento, el transporte o la tecnología de elaboración (por ejemplo, el procesado de yuca para obtener cerveza), así como las modificaciones de las normas o la adopción de una norma concreta por parte de un actor de importancia (por ejemplo, un gran minorista que venda solo productos orgánicos o de comercio justo en una categoría de productos específica) pueden provocar cambios repentinos en las oportunidades relacionadas con el mercado de alimentos.

Los 10 principios del desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles



ILUSTRACIÓN DEL PRINCIPIO 6:

La cadena de valor del arroz en Senegal

El arroz es el alimento básico de Senegal. El país tiene un gran potencial para la producción de arroz en el valle del río Senegal, pero importa un 60% del millón de toneladas de arroz que consume al año. Existe, por tanto, un elevado potencial para desarrollar una cadena de valor del arroz nacional que pueda aprovechar la evidente oportunidad de mercado final. Aunque muchos consumidores senegaleses consideran que el arroz local del valle del río Senegal tiene una calidad inferior al arroz importado, también asocian las marcas con la calidad, ya que están habituados al arroz de marca de calidad superior importado de Asia. Asimismo, estudios de mercado recientes revelaron que los consumidores urbanos estaban dispuestos a pagar un 17% más por sus marcas de arroz preferidas. Dado que el 45% de los compradores elige el arroz basándose en el envase en lugar de guiarse por un examen visual y sensorial minucioso de la calidad del grano, las marcas y el reconocimiento de estas constituyen una parte muy importante de cualquier medida de comercialización.

De este modo, los principales desafíos a la hora de crear una cadena de valor (CV) de arroz local competitiva son, en primer lugar, mejorar la calidad del arroz producido, en segundo lugar agrupar la producción y, en tercer lugar, aplicar una estrategia de comercialización bien concebida. El objetivo fundamental consiste en lograr esto de forma sólida y viable desde el punto de vista comercial. Se han intentado varias iniciativas, con distintos grados de éxito. Una de ellas, que ha mostrado resultados iniciales prometedores, es la del arroz Terral.

Terral es una nueva marca de arroz propiedad de Durabilis, una empresa con sede en Bélgica que realiza inversiones con repercusión social, es decir, invierte en negocios y los gestiona con el objetivo de favorecer el desarrollo sostenible en países de ingresos bajos. En 2006, Durabilis comenzó produciendo agua potable, para lo cual estableció un sistema de distribución. Este sistema de distribución se utilizó posteriormente para distribuir paquetes de arroz de la marca Terral destinados a la venta minorista. La empresa interviene lo largo de toda la CV, en la producción, elaboración, distribución y comercialización de arroz para Dakar y otros mercados urbanos de África occidental. De este modo, aborda de forma directa los desafíos relacionados con la calidad, el volumen, la financiación y la comercialización.

Los resultados iniciales son prometedores y tanto los proveedores como los compradores están dispuestos a colaborar con Durabilis. En 2011, Durabilis llevó a cabo un pequeño ensayo. Para ello, adquirió 200 toneladas de arroz de un mercado tradicional, subcontrató a un molinero para elaborarlo y, a continuación, lo envasó y lo comercializó para segmentos con menores ingresos en el mercado de Dakar en sus propias instalaciones. Para la molienda se instaló un nuevo molino pequeño, el más avanzado de la región, lo que proporcionó un arroz limpio de la misma calidad que el arroz importado. En lo que respecta a la marca, Durabilis decidió combinar un nombre de marca local (Terral significa "bienvenido" en el idioma local) con un símbolo internacional inspirado en la India. Esta estrategia híbrida permitió a Durabilis centrarse tanto en el segmento de mercado sensible a las marcas de arroz que se perciben como "locales" como a los que muestran preferencia por las marcas de arroz que se perciben como "extranjeras". El ensayo generó unos ingresos de 100 000 USD.

Fase 1:
Medición
del rendimiento

Fase 2:
**Comprensión
del rendimiento**

Fase 3:
Mejora
del rendimiento

Principio 6:
**EL DESARROLLO
DE CADENAS
DE VALOR
ALIMENTARIAS
SOSTENIBLES ESTÁ
IMPULSADO POR
EL MERCADO FINAL**





ILUSTRACIÓN DEL PRINCIPIO 6 (continuación)

La cadena de valor del arroz en Senegal

En 2012, Durabilis continuó con el ensayo mediante el establecimiento de un sistema de agricultura por contrato con 450 productores de arroz, distribuidos en 15 grupos, para dos ciclos de producción. Elaboró arroz cáscara subcontratando a un molinero y comercializó 626 toneladas de arroz blanco. Esto dio como resultado unas ventas de 360 000 USD. Al mismo tiempo, se crearon 25 nuevos puestos de trabajo en la realización y gestión de las actividades arroceras de Durabilis. A los agricultores se les pagan precios más elevados que en el mercado al contado tradicional; además, reciben dinero en efectivo en el momento de la entrega. Durabilis obtuvo un préstamo procedente de dos fondos de inversión social sin ánimo de lucro (Root Capital y Alterfin) para cubrir el intervalo entre el pago a los agricultores y la recepción del pago de los compradores.

Si este modelo será o no sostenible a largo plazo es algo que está por determinar. La razón principal por la que este modelo puede tener éxito donde otros han fracasado es que el factor impulsor del desarrollo de la CV forma parte de la propia CV, no es un facilitador temporal. Asimismo, siendo consciente de que las economías de escala son cruciales en el mercado del arroz de bajo margen, Durabilis tiene ambiciosos planes y perspectivas de desarrollo a largo plazo. Los planes destinados a fortalecer la base de suministro a través de una granja básica empresarial, desarrollar productos con un mayor valor añadido, como arroz enriquecido, y establecer instalaciones propias de molienda tienen posibilidades de incrementar la viabilidad comercial y reducir la exposición a riesgos de producción y de mercado.

Fuentes:

USAID (2009); Demont y Rizzotto (2012); Costello, Demont y Ndour (2013); sitio web de Durabilis (<http://www.durabilis.eu>).

Los 10 principios del desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles



Recomendaciones para las políticas y los proyectos

- » Determinar y cuantificar oportunidades de mercado específicas que se puedan aprovechar realmente, a ser posible sobre la base de un compromiso de demanda por parte de elaboradores o distribuidores concretos.
- » Determinar los factores de éxito fundamentales para impulsar la competitividad en los segmentos de mercado identificados como objetivo, así como las ventajas competitivas pertinentes de la cadena de valor que se va mejorar.

Los actores de la CV deben, por tanto, centrarse en varios segmentos de mercado al mismo tiempo (es decir, tener una cartera de mercados suficientemente amplia) a fin de reducir los riesgos de dependencia. También deben seguir de manera constante la evolución del mercado de forma que estén preparados para adaptarse a los cambios, abandonar mercados que ya no sean de su interés o entrar en mercados nuevos o emergentes con el fin de mantener el rendimiento de la CV.

4.3 » MEJORA DEL RENDIMIENTO DE LAS CADENAS DE VALOR ALIMENTARIAS: PRINCIPIOS DE DISEÑO

Los primeros seis principios describen ampliamente el rendimiento de las CV en términos generales. Los siguientes cuatro principios guían el proceso por el que un conocimiento claro y detallado del rendimiento actual de la cadena alimentaria se puede traducir en programas eficaces y eficientes que respalden o faciliten su desarrollo. Este proceso se divide en tres fases:

- 1] establecimiento de objetivos claros (visión) y elaboración de un enfoque para lograr el objetivo (estrategia de competitividad básica);
- 2] elaboración de un plan de acción para mejorar la CV desde el punto de vista técnico, institucional u organizativo, que permita lograr resultados a gran escala;
- 3] diseño y puesta en marcha de un sistema de seguimiento y evaluación que supervise de forma continua el rendimiento con respecto a la visión y que permita realizar adaptaciones donde y cuando sea necesario.

Fase 1:
Medición
del rendimiento

Fase 2:
Comprensión
del rendimiento

Fase 3:
Mejora
del rendimiento

Principio 7:
EL DESARROLLO
DE CADENAS
DE VALOR
ALIMENTARIAS
SOSTENIBLES ESTÁ
IMPULSADO
POR LA VISIÓN
Y LA ESTRATEGIA

PRINCIPIO 7

El desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles está impulsado por la visión y la estrategia

El DCVAS solo puede ser eficaz si se abordan de forma realista los objetivos de desarrollo y se centra la atención en puntos y partes interesadas específicos de la cadena alimentaria



La estrategia básica es el elemento que vincula el análisis con la aplicación en el DCVAS. Esta indica el propósito estratégico principal, es decir, un tema imperioso que relaciona actividades que de otro modo serían independientes y centra los esfuerzos de las diversas partes interesadas en las medidas estratégicas complementarias que se necesitan para hacer realidad una visión compartida. En la práctica, la complejidad puede dificultar el éxito. Por ello, resulta importante que la estrategia elegida y los planes de desarrollo asociados a ella se mantengan lo más sencillos que sea posible, aunque en la fase analítica se destaque la complejidad de la CV y su entorno. La selección cuidadosa de la estrategia es esencial para lograr su simplicidad.



La estrategia se debe seleccionar teniendo en cuenta tres condiciones:

- 1] En primer lugar, se debe basar en una visión. Esta visión describe los objetivos de la estrategia de desarrollo de la CV y debería ser realista, lo más cuantificada posible y aceptable, incluso inspiradora, para las partes interesadas. La visión debe tener un enfoque de triple resultado que incluya objetivos económicos, sociales y medioambientales (que probablemente reflejen compensaciones), estar en consonancia con los planes de desarrollo nacionales y otras actividades de apoyo en curso, ser realista y basarse en un conocimiento profundo del sistema de CV y de los recursos disponibles para los programas de apoyo.

Para poner en práctica la visión, será necesaria una amplia participación de las partes interesadas, voluntad política e iniciativa empresarial. Los esfuerzos y el compromiso individuales de los líderes políticos, empresariales y de la comunidad a menudo marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso del desarrollo de las CV. Los programas de DCVAS deben reconocer las realidades tanto de la política de gobierno como del poder de mercado de las grandes empresas del subsector agroalimentario, y armonizar esas realidades con la visión de la CV.

- 2] En segundo lugar, la estrategia debe orientarse a las partes interesadas correctas. El objetivo último, desde la perspectiva del sector público, consiste en abordar la pobreza y eliminar el problema conexo del hambre, no solo temporalmente, sino de forma sostenible. Esto implica que en el desarrollo de las CV se debe incluir a la población pobre. La inclusión, sin embargo, no implica una estrategia de “no abandonar a ningún agricultor”, y tampoco significa centrarse de manera directa en los más pobres entre los pobres, sino justamente lo contrario. Las medidas de desarrollo se deberían centrar en los pequeños agricultores y pymes agrícolas más competentes y determinados y con mayor orientación comercial. Ayudar a estos agricultores, por ejemplo en el establecimiento de cooperativas de comercialización, amplía al máximo la repercusión de cada dólar invertido en términos de crecimiento sostenible.

Es posible que nada menos que la mitad de los pequeños productores se dediquen a la agricultura de subsistencia (véase, por ejemplo Seville, Buxton y Vorley, 2011). Estos agricultores no se dedican a la actividad agrícola por decisión propia, sino porque es su estrategia de supervivencia. Por tanto, se beneficiarían más de mejoras en el entorno propicio que faciliten su transición de la agricultura a otras actividades económicas más prometedoras, como trabajos asalariados, que de medidas para mejorar sus actividades agrícolas. Muchas de estas actividades y puestos de trabajo se pueden crear mediante la mejora y ampliación de las CV alimentarias (por ejemplo, en la agroindustria).

Centrarse en las partes interesadas adecuadas también implica trabajar con agronegocios de mayor tamaño o proveedores de servicios, no como benefi-

Los 10 principios del desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles

An Re 6 5 4 3 2 1

CAPITULO 4

ciarios directos de los proyectos, sino como asociados clave para el desarrollo. Los operadores dominantes, como las explotaciones agrícolas comerciales a gran escala, los elaboradores de alimentos a gran escala y las cadenas de supermercados, y los proveedores de servicios fundamentales, como bancos comerciales y fábricas de insumos, pueden proporcionar los puntos clave necesarios para llegar a numerosos pequeños productores o pymes agrícolas.

De forma alternativa, los programas de desarrollo pueden crear un entorno propicio sin centrarse en partes interesadas concretas. Sin embargo, en la práctica esto significa que una élite recibirá la ventaja directa. Esto no supone necesariamente un problema si esa élite representa a los pequeños agricultores con mayor orientación comercial y si la facilitación del crecimiento de estos crea numerosos puestos de trabajo decente y fortalece el suministro de alimentos, es decir, si la ventaja que recibe la élite es por méritos propios y no por razones políticas. Allí donde la mejora del entorno propicio incluye un mejor funcionamiento de los mercados de la tierra (por ejemplo, a través de títulos de propiedad y reglamentos de inversión en la tierra que sean claros), los pequeños agricultores de subsistencia pueden obtener más ingresos del arrendamiento de sus tierras que de su cultivo. En última instancia, la presencia de un conjunto de agricultores con una orientación más comercial y proveedores de servicios de agronegocios, determinado por selección directa o autoselección, es esencial para que el DCVAS sea factible.

- 3] En tercer lugar, la estrategia debe incluir una serie de actividades de mejora en aquellas partes de la CV donde se pueda lograr una mayor repercusión desde el punto de vista del crecimiento, la reducción de la pobreza y la ecología (puntos clave o causas profundas). La mejora se describe más detalladamente en el Principio 8.

Fase 1:
Medición
del rendimiento

Fase 2:
Comprensión
del rendimiento

Fase 3:
**Mejora
del rendimiento**

Principio 7:
**EL DESARROLLO
DE CADENAS
DE VALOR
ALIMENTARIAS
SOSTENIBLES ESTÁ
IMPULSADO
POR LA VISIÓN
Y LA ESTRATEGIA**



Recomendaciones para las políticas y los proyectos

- » No pasar del análisis a la planificación sin elaborar primero una visión realista para la CV y una estrategia básica para la realización de la visión, en la que pueda participar la mayoría de las partes interesadas en la CV.
- » Realizar una selección cuidadosa a fin de garantizar que las estrategias y los planes de desarrollo de la cadena de valor sean tan sencillos como sea posible; una complejidad excesiva puede obstaculizar el proceso operacional.
- » Seleccionar las partes interesadas y los puntos de la cadena de valor o del entorno propicio que darían lugar a una mayor repercusión en materia de competitividad y sostenibilidad.



ILUSTRACIÓN DEL PRINCIPIO 7:

La cadena de valor del café en América Central

Este caso ilustra cómo en un proyecto financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo se empleó un enfoque bien orientado para fortalecer de manera sostenible la cadena de valor del café en Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua tras la crisis internacional de los precios del café que tuvo lugar a principios de los años 2000. El modelo aplicado tenía tres componentes fundamentales: acceso a los mercados, acceso a la capacitación, coordinación y fomento de la colaboración.

El objetivo del proyecto consistía en llevar a la práctica una visión de integración sostenible de los pequeños y medianos productores de café en el mercado de cafés especiales de los Estados Unidos de América. Se seleccionó un grupo de compradores de café en los Estados Unidos de América y estas empresas se convirtieron en participantes directos del proyecto.

El proyecto se orientó de forma selectiva a pequeños productores que cultivaran café a más de 1 200 metros sobre el nivel del mar (un requisito del café especial), que ya exportaran al menos el 10 % de su producción, que contaran con una infraestructura adecuada para las actividades de todo el año y que tuvieran una capacidad de producción anual mínima de 150 toneladas, estabilidad financiera y acceso a agua y electricidad. Los compradores de café de los Estados Unidos de América participaron en el proceso de selección de los productores y se comprometieron a adquirir cantidades determinadas de granos de café de estos agricultores seleccionados siempre que se mantuviera el nivel de calidad establecido. Al orientar el proyecto a un grupo más pequeño y más “selecto” de productores a pequeña y mediana escala, este tenía más probabilidades de éxito a la hora de convencer a los agricultores para que produjeran café especial de alto valor.

A continuación, el proyecto respaldó a los productores seleccionados con fondos de contraparte para las inversiones en infraestructura (instalaciones de lavado del café) y asistencia técnica, con un objetivo central: alcanzar el nivel de calidad necesario para acceder a los mercados mundiales de cafés especiales. En el proceso, se establecieron y reforzaron los vínculos entre los productores de café y los compradores extranjeros.

Esta estrategia de apoyo cuidadosamente orientada tuvo éxito y dio lugar a mejoras económicas, sociales y medioambientales sostenibles. Cuando se inició en 2003, el proyecto trabajó con 3 000 productores minuciosamente seleccionados para probar que el modelo podía funcionar. A continuación, se incrementó el número de productores participantes, que alcanzó los 6 000 en 10 cooperativas en el último año del proyecto (2009). Todos estos productores pudieron aumentar su productividad y la calidad del café, obteniendo así precios superiores por la comercialización de mayores volúmenes. El proyecto no solo contribuyó a aumentar los volúmenes de exportación a nivel nacional, sino también a incrementar el porcentaje de cafés especiales en las exportaciones de café totales. En Nicaragua, por ejemplo, este porcentaje pasó del 30 % en 2003 al 50 % en 2011. A su vez, esto aumentó los ingresos de las familias, creó

Los 10
principios
del desarrollo
de cadenas
de valor
alimentarias
sostenibles



ILUSTRACIÓN DEL PRINCIPIO 7 (continuación)

La cadena de valor del café en América Central

empleo, mejoró la educación de los niños (ya que muchos de los beneficiarios invirtieron los ingresos adicionales en la educación de sus hijos) y disminuyó la huella medioambiental (ya que se redujeron los desechos de café durante la fase de proceso húmedo).

Fuente:

Fernandez-Stark y Bamber (2012).

Fase 1:
Medición
del rendimiento

Fase 2:
Comprensión
del rendimiento

Fase 3:
Mejora
del rendimiento

El desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles se centra en la mejora

PRINCIPIO 8

En el desarrollo de cadenas de valor, para traducir de forma satisfactoria una visión y una estrategia en un plan eficaz que mejore la competitividad, se necesita un conjunto realista y completo de actividades de mejora evaluadas detenidamente y a menudo innovadoras



Principio 8:
EL DESARROLLO
DE CADENAS
DE VALOR
ALIMENTARIAS
SOSTENIBLES
SE CENTRA
EN LA MEJORA

Para aumentar el rendimiento (competitividad) de una CV, se requiere alguna forma de mejora (innovadora) de la cadena. Esta mejora tiene como finalidad lograr uno o varios objetivos del enfoque en tres dimensiones: 1) aumentar la rentabilidad mediante el incremento de la eficiencia o el valor creado en el mercado final; 2) aumentar la repercusión social mediante el incremento de la inclusión, en sentido amplio; y 3) reducir la huella medioambiental de toda la cadena. En los mercados finales actuales, la competitividad está cada vez más determinada por la consecución de los tres objetivos de forma simultánea. Esto incrementa la necesidad de innovaciones que permitan reducir la necesidad de realizar compensaciones entre los tres componentes de la sostenibilidad.

Las diversas formas de mejora se pueden clasificar teniendo en cuenta el aspecto al que se aplican o el objetivo de la mejora. La clasificación basada en el aspecto al que se aplica la mejora incluye: la tecnología (por ejemplo, semillas mejoradas); la organización (por ejemplo, la compra de semillas a granel por parte de un grupo de agricultores); la red (por ejemplo, la agricultura por contrato que vincula a los agricultores con los mercados de insumos y productos); y la institución (por ejemplo, una ley de semillas mejoradas). La clasificación basada en el objetivo de la mejora incluye: el proceso (por ejemplo, la introducción de un protocolo de inocuidad de los alimentos); el producto o mercado (por ejemplo, el paso de los mercados tradicionales a los supermercados); y la función (por ejemplo, la decisión de los agricultores de integrar el transporte en sus actividades comerciales).



En la práctica, una estrategia de mejora debería basarse en un conjunto integrado y sinérgico de mejoras individuales a lo largo de la CV o en su entorno propicio. Este conjunto de mejoras debe abordar todas las limitaciones fundamentales que obstaculizan la realización de la visión. Si alguno de los factores decisivos no se aborda, el esfuerzo de desarrollo de la CV fracasará. Cada mejora individual propuesta se debe evaluar con detenimiento previamente para anticipar su repercusión en materia de rentabilidad, así como en la sociedad y en el entorno natural. No obstante, aunque la repercusión social se emplea como indicador del rendimiento de la CV, estas actividades de mejora no son programas de apoyo social, pues su objetivo es lograr mejoras amplias y sostenibles en materia de competitividad, es decir, debe existir un incentivo económico claro para la adopción de la mejora.

Para que la mejora tenga éxito, debe adoptarla un grupo heterogéneo de partes interesadas, aunque la estrategia esté dirigida a los pequeños agricultores más competentes y con mayor orientación comercial. Esto requerirá un enfoque flexible y diverso puesto que los diferentes actores de la CV —por ejemplo, agricultores jóvenes y mayores, hombres y mujeres, pymes agrícolas situadas en zonas remotas o en la periferia urbana— difieren ampliamente en cuanto a sus capacidades e incentivos.

Aunque los saltos tecnológicos (es decir, adoptar de forma directa la tecnología más reciente y evitar utilizar tecnología más antigua, como el uso de teléfonos móviles para transferir dinero en lugar de acudir a las sucursales bancarias) suelen ser una opción interesante, de manera general los cambios deben ser graduales, pues llevar a cabo demasiados cambios al mismo tiempo o saltarse etapas de aprendizaje fundamentales puede dificultar la adopción de la mejora.

De esta forma, la heterogeneidad de los actores de la CV no solo se tiene que tener en cuenta en la naturaleza de la mejora, sino también en la forma de llevarla a cabo. Esto puede requerir el uso de elementos nuevos e innovadores, sean estas herramientas de tecnologías de la información, productos financieros, programas de capacitación y educativos, la eliminación progresiva de los programas de cupones, o cambios en la infraestructura de mercado, los sistemas de información y los modelos de extensión, entre otras medidas.

Es esencial la inclusión (selección) de explotaciones agrícolas y empresas líderes que puedan iniciar la introducción y difusión de las mejoras innovadoras, es decir, impulsar el cambio. Por ejemplo, si el objetivo consiste en mejorar la función de agrupamiento de una CV, fundamental para los pequeños productores, el programa debe reevaluar la función de los intermediarios y plantear la posibilidad de promover modelos empresariales incluyentes más coordinados dirigidos por intermediarios actuales que se adapten a la nueva situación, empresarios agrícolas importantes o nuevos intermediarios de comercialización.

Los 10
principios
del desarrollo
de cadenas
de valor
alimentarias
sostenibles

An Re 6 5 4 3 2 1

CAPITULO 4



ILUSTRACIÓN DEL PRINCIPIO 8:

La cadena de valor del *ndagala* en Burundi

Aunque a escala limitada, el presente caso ilustra la sostenibilidad de la repercusión que se puede lograr mediante una mejora sencilla pero eficiente de la tecnología.

El *ndagala* es un pescado similar a la sardina que se captura en el lago Tanganica. El pescado se seca y se vende en el mercado local. Es el producto pesquero curado más importante de Burundi.

En 2004, al observar que el problema clave de la cadena de valor (CV) era el secado del pescado directamente sobre la arena en las playas, un proyecto de la FAO introdujo secaderos de rejilla elevados y capacitó a los productores sobre cómo construirlos y utilizarlos. Secar pescado en la arena es un método poco higiénico y lento que da lugar a considerables pérdidas posteriores a la captura. Por el contrario, el empleo de secaderos de rejilla reduce el tiempo de secado de tres días a ocho horas, lo que permite a los elaboradores afrontar mejor los aumentos repentinos en la oferta. Debido a que los secaderos están a un metro del suelo, hay muchas menos probabilidades de que el pescado se contamine o que se lo coman los insectos y, además, se puede cubrir más fácilmente si llueve. Esta tecnología también requiere menor densidad de mano de obra.

Un examen de la CV en 2013, nueve años después de que este breve proyecto finalizara, determinó que la mejora era sostenible en todos los aspectos. El pescado de los secaderos se vende al doble del precio del pescado seco en la arena, mientras que las pérdidas posteriores a la captura son mucho menores y los mercados a los que se puede llegar, mucho más amplios. Estos beneficios compensan ampliamente el costo de los secaderos y aumentan significativamente los ingresos de los productores. Los productores incrementaron la superficie destinada al secado en secaderos de una a cinco hectáreas entre 2004 y 2013, y siguieron gestionando un centro de capacitación sobre secado en secaderos de forma independiente. Asimismo, se crearon nuevos puestos de trabajo en las etapas de elaboración y distribución para adaptarse a la nueva tecnología y al aumento del volumen de pescado seco. El número de personas que participó directamente en las actividades de secado, en su mayoría mujeres, se incrementó de 500 en 2004 a 2 000 en 2013.

Al mismo tiempo, se mejoró el sabor, la inocuidad, la textura y la cantidad de pescado suministrado a los consumidores y, gracias al aumento de la vida útil del producto, también el alcance geográfico de las ventas en mercados del interior. El aumento de la oferta de pescado se logró con un incremento pequeño de la cantidad de pescado capturado y, en consecuencia, supuso poca presión adicional sobre la población de peces del lago.

Fuente:
FAO (2013c).

Fase 1:
Medición
del rendimiento

Fase 2:
Comprensión
del rendimiento

Fase 3:
Mejora
del rendimiento

Principio 8:
EL DESARROLLO
DE CADENAS
DE VALOR
ALIMENTARIAS
SOSTENIBLES
SE CENTRA
EN LA MEJORA



Recomendaciones para las políticas y los proyectos

- » Elaborar un plan de acción de mejora que incorpore un enfoque de sostenibilidad en tres dimensiones, pero que no combine el mero apoyo social con objetivos de desarrollo económico.
- » Abogar claramente por la rentabilidad en cada mejora propuesta empleando supuestos realistas sobre la probabilidad de adopción y el nivel de repercusión.
- » Planificar tiempo y recursos suficientes para el trabajo, pasando por los inevitables procesos de aprendizaje y asegurándose de que existe una estrategia de retirada clara en caso de que el enfoque aplicado se base en proyectos de duración limitada.

PRINCIPIO 9

El desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles puede ampliarse a una escala mayor

Para lograr una repercusión a gran escala, es decir, un cambio para la transformación, será necesario que las intervenciones se centren en puntos clave o que pongan en marcha un proceso de demostración y repetición basado en supuestos realistas



Los 10 principios del desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles

El desarrollo de CV no consiste en trabajar con grupos pequeños de actores de las CV en áreas geográficas reducidas (pequeñas y cuidadas “islas de excelencia”), sino en lograr una repercusión a gran escala. Esto implica incrementar la rentabilidad de la mayoría de los actores (potencialmente comerciales) de la CV, crear miles de empleos y aumentar las exportaciones o sustituir las importaciones por porcentajes de dos dígitos, es decir, cambiar notablemente la situación. A fin de lograr este nivel de impacto, los programas de facilitación y apoyo deben funcionar o bien a través de los mecanismos impulsores del sistema (por ejemplo, la política, el comportamiento de las grandes empresas, el cambio institucional o la prestación de servicios de desarrollo empresarial) o bien mediante la multiplicación de una mejora específica cuya viabilidad comercial se haya probado, demostrado y divulgado y que posteriormente se difunda mediante su repetición en otros lugares. Los mecanismos impulsores y la repetición también se pueden combinar para extender la mejora, ya que una organización nacional (por ejemplo una asociación o un gran agronegocio) puede adoptar un modelo cuyo éxito se haya demostrado en empresas pequeñas y locales.

La ampliación es esencial no solo porque de por sí sea deseable obtener una mayor repercusión (positiva), sino también porque a menudo el pasar a operaciones a mayor escala favorece la mejora. Las economías de escala, la reducción de los costos de transacción y el aumento del poder de mercado aumentan considerablemente las capacidades y los incentivos que impulsan distintos procesos de mejora.




ILUSTRACIÓN DEL PRINCIPIO 9:

La cadena de valor de los productos lácteos en el Afganistán

La cadena de valor (CV) de los productos lácteos se presta especialmente a la ampliación y la repetición. La ampliación puede ser impulsada por el flujo de mayores volúmenes de leche a los centros de recogida debido al incremento del número de proveedores y por el aumento del número de vacas lecheras que mantienen los ganaderos, ambos fomentados por el flujo regular de efectivo asociado a la producción comercial de leche. Además, el modelo de centro de recogida de leche se puede reproducir en nuevas zonas y la adición de valor a través de la elaboración crea oportunidades adicionales de generación de ingresos. El enfoque basado en sistemas de productos lácteos integrados del Afganistán, que cuenta con la asistencia de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), ha resultado especialmente satisfactorio a este respecto.

Tras el éxito del desarrollo de sistemas de productos lácteos integrados en tres zonas del Afganistán (Mazar-i Sharif, Kunduz y Kabul), el sistema se reprodujo una cuarta vez en Herat. Este sistema, financiado por el Gobierno de Italia, estableció un conjunto interdependiente de puntos de recogida dirigidos por cooperativas agrícolas, una fábrica de piensos y una planta de elaboración en Herat. Los pequeños ganaderos que poseían entre una y cinco vacas lecheras se organizaron en cooperativas por aldeas. Estas, a su vez, se organizaron en una unión de productores de lácteos. La unión gestiona el sistema de recogida de leche, una fábrica de piensos y una planta de productos lácteos como un sistema integrado verticalmente que vincula a los ganaderos directamente con los consumidores. La adición de valor es el factor impulsor clave del éxito en este modelo. En esta iniciativa, los ganaderos se vieron respaldados por un aumento de la capacidad del Gobierno y del sector privado de prestar servicios empresariales como la inseminación artificial y la extensión, así como por la mejora de los insumos para las granjas lecheras. Entre los productos finales que salen de la planta figuran varios productos con valor añadido como leche fresca pasteurizada en botellas o bolsas, yogur, crema, suero de mantequilla y queso.

Más de 2 000 agricultores, organizados en 12 cooperativas, se incorporaron al sistema, que funcionó de 2007 a 2013. En promedio, los agricultores aumentaron la cantidad de leche que producían de 4 a 12 litros al día. La fábrica de piensos, que halló mercados entre los miembros y no miembros de la unión, prosperó y para finales de 2012 acumuló una reserva en efectivo de más de 100 000 USD. Aunque la finalización de la planta de productos lácteos, esencial para la viabilidad comercial general del sistema, se retrasó, desde entonces ha ido aumentando la entrada de productos y en 2013 funcionaba al 60 % de su capacidad (es decir, un nivel suficiente para la viabilidad comercial). Gracias a la calidad superior de los productos y a una base de clientes fieles, el sistema sobrevivió incluso a una estrategia precios depredadora aplicada por los importadores de productos lácteos, una demostración más de su resiliencia ante las perturbaciones del mercado.

Fase 1:
Medición
del rendimientoFase 2:
Comprensión
del rendimientoFase 3:
Mejora
del rendimiento


Principio 9:
EL DESARROLLO
DE CADENAS
DE VALOR
ALIMENTARIAS
SOSTENIBLES
PUEDE AMPLIARSE
A UNA ESCALA
MAYOR



ILUSTRACIÓN DEL PRINCIPIO 9 (continuación)

La cadena de valor de los productos lácteos en el Afganistán

Aunque el apoyo externo finalizó en 2013, se espera que el sistema integrado de productos lácteos de Herat tenga el mismo éxito que los otros tres sistemas, que han seguido funcionando de forma independiente desde 2010. Desde una perspectiva de sostenibilidad social, el sistema ha beneficiado especialmente a las mujeres, quienes reciben y controlan casi el 90 % de los ingresos procedentes de las ventas de leche cruda y los destinan a la adquisición de alimentos y ropa, a la atención sanitaria y a la educación de sus familias.

Fuente:
FAO (2013d).

Los 10
principios
del desarrollo
de cadenas
de valor
alimentarias
sostenibles

La ampliación de escala se puede aplicar a dimensiones verticales y horizontales. Generalmente, se produce un aumento de la escala en un nivel de la cadena (por ejemplo, la aparición de grandes cadenas de supermercados) que posteriormente crea la oportunidad y el desafío de aumentar la escala en otros niveles (por ejemplo, la aparición de cooperativas agrícolas). La CV evoluciona de la realización de pequeñas transacciones por parte de numerosos actores a la de grandes transacciones por parte de un número de actores reducido; de esta forma las operaciones a mayor escala permiten e impulsan las innovaciones y la dinámica.



Recomendaciones para las políticas y los proyectos

- » Demostrar cómo logrará el programa de desarrollo de CV una repercusión a gran escala en las tres dimensiones de la sostenibilidad (y cuál será probablemente esa escala), sobre la base de supuestos realistas.

PRINCIPIO 10

El desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles es multilateral

Para que la mejora de una cadena de valor alimentaria sea satisfactoria, se necesitan medidas coordinadas y colaborativas por parte del sector privado, como impulsor del proceso, y del sector público (donantes y la sociedad civil) como facilitadores

Dado que el rendimiento general de una CV depende de diversas organizaciones, un programa destinado a mejorar su rendimiento tendrá más probabilidades de éxito si implica un esfuerzo multilateral con una diferenciación clara de las funciones desempeñadas por las diferentes partes interesadas. Los enfoques de desarrollo que esperan que el sector público o el privado soporten la carga de forma prácticamente unilateral han fracasado ampliamente.

En las décadas de los sesenta y setenta del pasado siglo, se esperaba que el motor fundamental fueran los gobiernos, los cuales generalmente aplicaban una estrategia de sustitución de importaciones y administraban juntas de comercialización. Este enfoque demostró ser fiscalmente insostenible y en la década de 1980 los programas de ajuste estructural transfirieron la carga al sector privado.

En vista de que el sector privado no asumió el papel de fuerza motriz en el grado esperado, en los años noventa las organizaciones no gubernamentales saltaron a la palestra para dirigir las medidas de desarrollo. Cuando la crisis de los precios de los cereales de 2008 mostró la persistente vulnerabilidad de las CV de alimentos básicos, se inició una tendencia a que el sector público volviera a participar directamente en las CV y se convirtiera de nuevo en la fuerza impulsora. No es probable que estas medidas tengan más éxito ahora que en la década de los sesenta.

Por ello, es necesario explorar enfoques multilaterales explícitos que subsanen las deficiencias de estos enfoques unilaterales diversos. El modelo básico que probablemente encierre un mayor potencial será un sistema en que, sobre la base de una visión y una estrategia general comunes, el sector privado y el sector público asuman el liderazgo en áreas específicas. El sector privado debería constituir la fuerza impulsora a la hora de incrementar la creación de valor (por ejemplo, satisfaciendo la demanda de productos alimentarios, creando empleo decente, aumentando el valor para las partes interesadas y reduciendo al mínimo la huella medioambiental de la CV). El sector público, en particular los donantes y la sociedad civil, desempeña una función de facilitación y reglamentación enfocada a la mejora del entorno propicio para las empresas que comprende, por ejemplo, leyes y reglamentos, infraestructura pública, políticas e investigación y desarrollo.

Este modelo implica, en el enfoque de apoyo al desarrollo, la transición de proyectos a corto plazo financiados con fondos públicos a asociaciones cofinanciadas a largo plazo. En lugar de intervenir directamente en la CV básica o imponer una mejora vertical, el sector público asume una función de facilitación que permite al sector privado (el empresario) desempeñar una función de liderazgo.

Fase 1:
Medición
del rendimiento

Fase 2:
Comprensión
del rendimiento

Fase 3:
**Mejora
del rendimiento**

Principio 10:
**EL DESARROLLO
DE CADENAS
DE VALOR
ALIMENTARIAS
SOSTENIBLES
ES MULTILATERAL**

La facilitación puede conllevar medidas más o menos permanentes, como el suministro de determinados servicios de extensión o de información sobre los mercados, medidas (catalizadoras) temporales destinadas a “preparar el terreno” tales como la provisión de apoyo inicial (por ejemplo, garantías de préstamo, subvenciones excepcionales y sistemas de cupones que luego se eliminarán gradualmente) o el fomento de nuevos vínculos en el sector privado (función de intermediario neutral).

Aunque estas medidas de facilitación las dirija el sector público, resulta más adecuado llevarlas a cabo a través de enfoques de asociación entre los sectores público y privado. Allí donde el sector público participa directamente en la CV, por ejemplo, como comprador de alimentos (destinados a los ministerios, a ayuda alimentaria de emergencia o a reservas alimentarias), este puede utilizar su poder de adquisición para facilitar las actividades de mejora que permiten a los actores de la CV alimentaria seleccionados aumentar su competitividad en los mercados privados de alimentos y lograr amplias repercusiones en las dimensiones económica, social y medioambiental.

Los 10
principios
del desarrollo
de cadenas
de valor
alimentarias
sostenibles

El desarrollo de cadenas de valor requiere tiempo y se centra en la creación de un valor compartido a largo plazo presente en toda la CV que se expresa en características intangibles del producto alimentario final. Por tanto, la coordinación de los esfuerzos de las diversas partes interesadas constituye en esencia una tarea continua facilitada ampliamente por el establecimiento de asociaciones entre los sectores público y privado y asociaciones interprofesionales. Las últimas, también denominadas comités de las CV o consejos de productos básicos, incluyen partes interesadas de toda la CV (actores, proveedores de servicios y el Gobierno) que colaboran en un espacio precompetitivo.

Estas asociaciones multilaterales facilitan el intercambio de información y el aprendizaje en relación con los desafíos a los que hacen frente las partes interesadas, proporcionando una plataforma para el debate y la creación de consenso allí donde se puede elaborar una visión y estrategia conjuntas entre las partes interesadas. Dichas asociaciones, establecidas por ley y en su mayoría impulsadas por el sector privado, pueden asumir muchas otras funciones, por ejemplo, encargar estudios, establecer códigos de prácticas o normas para el sector y llevar a cabo campañas de promoción y actividades de difusión. La difusión también posee un componente mundial por el que los representantes de los sectores público y privado se unen para cumplir las disposiciones de gobernanza regional y mundial que les atañen, como las normas alimentarias internacionales.



ILUSTRACIÓN DEL PRINCIPIO 10:

La cadena de valor del salmón en Chile

El surgimiento y la resiliencia de la cadena de valor (CV) del salmón en Chile se deben en gran medida a la estrecha colaboración entre los sectores público y privado y a su compromiso a largo plazo con una visión compartida. Sin embargo, siguen existiendo desafíos medioambientales.

Surgimiento

El surgimiento de la CV del salmón en Chile se puede remontar a la Fundación Chile, un grupo de estudio tecnológico sin ánimo de lucro creado en 1976 por el Gobierno chileno y la *ITT Corporation*. Las ventajas comparativas de Chile para la cría del salmón (por ejemplo, un clima adecuado y recursos hídricos costeros amplios) indujeron a Fundación Chile a establecer en 1982 Salmones Antártica como sociedad limitada. Tras un proceso de ensayo y error largo y minucioso, en el que se trabajó estrechamente con acuicultores, organismos gubernamentales (en materia de licencias y normas sanitarias, entre otros ámbitos) e institutos de investigación públicos (sobre, por ejemplo, formulación de piensos), Salmones Antártica demostró la viabilidad comercial de la cría del salmón en Chile. Como consecuencia, la inversión del sector privado aumentó rápidamente y el crecimiento de la CV del salmón tomó impulso, con resultados impresionantes. Chile se convirtió en el segundo mayor productor de salmón cultivado del mundo después de Noruega. El valor de las exportaciones se multiplicó por ocho, pasando de 291 millones de USD en 1993 a 2 400 millones de USD en 2008. El porcentaje de productos con valor añadido (por ejemplo, filetes de salmón ahumado en lugar de cuerpos de salmón sin cabeza ni cola) aumentó del 23 % al 69 % en el conjunto de las exportaciones totales de la industria del salmón entre 1994 y 2004. Aunque con la expansión del cultivo del salmón se perdieron algunos empleos en la pesca de captura tradicional, en la CV del salmón ampliada se crearon alrededor de 45 000 nuevos empleos (estimación de 2006) que ofrecían ingresos más estables, lo que repercutió amplia y positivamente en la pobreza.

Resiliencia

Cuando en 2007 un brote de una importante enfermedad infecciosa puso de manifiesto graves deficiencias en las medidas de control de enfermedades de la floreciente CV del salmón, una pronta respuesta coordinada conjuntamente por los sectores público y privado garantizó que dichas medidas se aplicaran y cumplieran rápidamente, revirtiendo así el descenso de los volúmenes cultivados causado por la enfermedad. Al mismo tiempo, las medidas a largo plazo en las que participaron el Gobierno, la industria y el sector financiero introdujeron nuevos modelos de producción, leyes y reglamentos que reforzaron en gran medida el control de las operaciones y el cumplimiento de las normas de procesos en la CV.

Fase 1:
Medición
del rendimiento

Fase 2:
Comprensión
del rendimiento

Fase 3:
Mejora
del rendimiento

Principio 10:
EL DESARROLLO
DE CADENAS
DE VALOR
ALIMENTARIAS
SOSTENIBLES
ES MULTILATERAL





ILUSTRACIÓN DEL PRINCIPIO 10 (continuación)

La cadena de valor del salmón en Chile

Desafíos sociales y medioambientales

No está claro si la CV del salmón en Chile constituye una CV alimentaria completamente sostenible, ya que las cuestiones medioambientales (la repercusión en los ecosistemas marinos) y sociales (las condiciones de los trabajadores) todavía no se han evaluado por completo. No obstante, varias piscifactorías chilenas recibieron una certificación de mejores prácticas acuícolas en 2013, lo que parece indicar que estas cuestiones se están abordando.

Fuentes:

UNCTAD (2006); Alvial *et al.* (2012); Niklitschek *et al.* (2013);
y SeafoodSource.com (fecha de acceso: julio de 2013).



Recomendaciones para las políticas y los proyectos

- » Reconocer las funciones complementarias de creación de sinergias que desempeñan el sector público, el sector privado y la sociedad civil en la mejora de las cadenas de valor alimentarias y facilitar el surgimiento de una visión y estrategia conjuntas.
- » Facilitar la creación de asociaciones continuas entre los sectores público y privado y la sociedad civil.

Los 10
principios
del desarrollo
de cadenas
de valor
alimentarias
sostenibles

1
2
3

CAPÍTULO 4

5

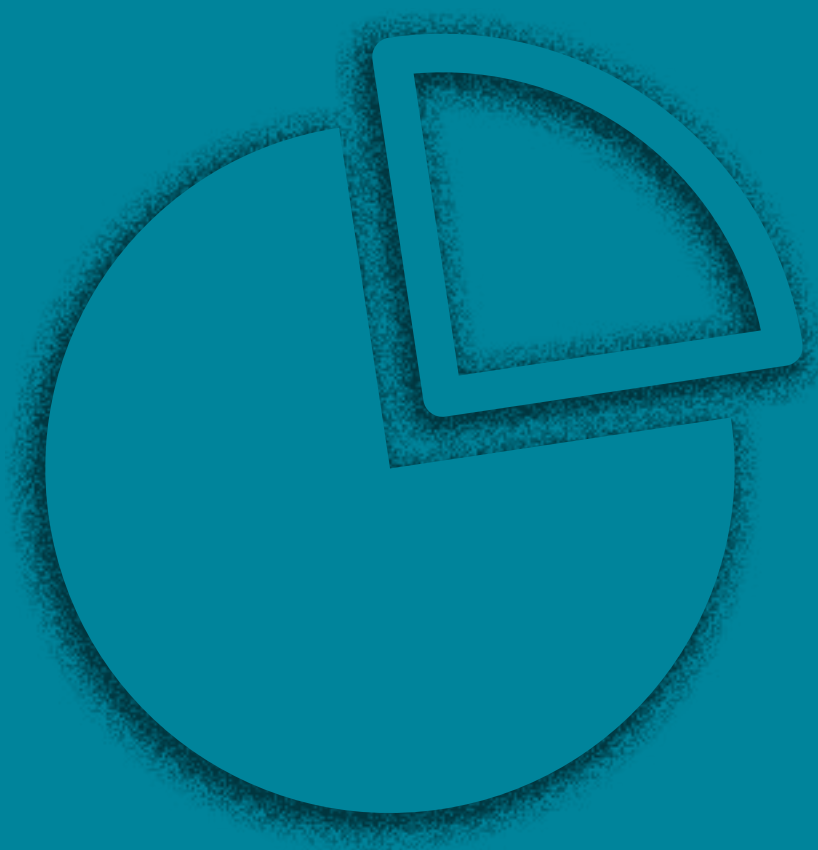
6

An

Re

C A P Í T U L O 5

Potencial y limitaciones



El enfoque del desarrollo de CV refleja el resultado acumulativo y progresivo del pensamiento sobre el desarrollo y el aprendizaje extraído de la práctica durante los últimos 30 años. Asimismo, proporciona un marco lo suficientemente amplio y flexible como para que resulte pertinente en numerosos desafíos relacionados con el desarrollo económico y se pueda adaptar a ellos. El enfoque del desarrollo de CV en la solución de los problemas raíz presentes en sistemas con un rendimiento deficiente garantiza que las estrategias y planes de desarrollo resultantes (políticas y programas de apoyo) puedan abordar con eficiencia la pobreza y la seguridad alimentaria, de forma significativa y sostenible.

No obstante, dada la prevalencia del enfoque, resulta sorprendente la escasa reflexión crítica que se ha llevado a cabo sobre si el desarrollo de CV ha tenido una repercusión mayor que la de otros enfoques alternativos (por ejemplo, los centrados en resolver problemas específicos fuera de un contexto de sistemas, o los que combinan objetivos sociales y de desarrollo).

Parte del problema reside en que en el desarrollo de CV suele resultar difícil relacionar logros y repercusiones como la reducción de la pobreza con las actividades, así como evaluar el alcance y la sostenibilidad de los resultados. Esto se debe a la complejidad inherente de las CV y al hecho de que, a menudo, las repercusiones tienen lugar cuando los programas ya se han cerrado y solo se pueden cuantificar a partir de entonces. Para determinar la repercusión se requeriría entonces financiación adicional. Esto aumenta el costo y, por consiguiente, reduce el número de evaluaciones del impacto realizadas. Por ejemplo, en un estudio de 30 proyectos de CV financiados por donantes, Humphrey y Navas-Aleman (2010) hallaron un escaso número de evaluaciones del impacto sistemáticas e independientes más allá de la mera verificación de las actividades y resultados de los proyectos. Fuera de esto, la evaluación de las repercusiones en materia de desarrollo que tienen las intervenciones en la CV parece entrar fácilmente en el campo de lo anecdótico o de las meras ilusiones. Esta es una de las debilidades del desarrollo de CV que todavía es necesario abordar.

En la práctica, el desarrollo de CV no carece de desafíos y limitaciones. Entre ellos se incluyen los siguientes:

- » En primer lugar, no existe un entendimiento común del concepto de desarrollo de CV ni un acuerdo sobre cómo llevarlo a cabo. Por ejemplo, en un examen crítico del enfoque de CV en el sistema de las Naciones Unidas, Stamm y von Drachenfels (2011) descubrieron que los organismos del sistema no cuentan con definiciones claras del paradigma de desarrollo de CV comunicadas adecuadamente a nivel interno. Esto dificulta a su vez la transparencia externa.

Como resultado de la falta de un entendimiento universal, actualmente se tiende a calificar como CV a muchas medidas de desarrollo que, en realidad, infringen uno o varios de los principios del desarrollo de CV definidos en la presente publicación. Por ejemplo, estas medidas no abordan los problemas de fondo, no parten de una oportunidad de mercado clara para crear valor

añadido ni se centran en explotaciones agrícolas y agronegocios con potencial para ser comercialmente viables (sino que están orientadas a la mera agricultura de subsistencia). Estas medidas consideradas de forma errónea como de CV requieren a menudo una intervención mucho más directa del sector público o dependen absolutamente del respaldo público y no cuentan con una estrategia de retirada clara o realista.

- » En segundo lugar, en el desarrollo de CV todavía se suele poner el acento en los aspectos económico y financiero mientras que las repercusiones sociales y medioambientales se consideran solo marginalmente, si es que se tienen en cuenta. Aunque esta situación está cambiando, se requiere un esfuerzo de concienciación a fin de garantizar la sostenibilidad de la CV mejorada desde el punto de vista social y medioambiental. El riesgo que podría surgir entonces, especialmente en ausencia de un entendimiento común, es que el desarrollo de CV se confunda con programas de apoyo social o protección medioambiental, que son de naturaleza fundamentalmente diferente.
- » En tercer lugar, el desarrollo de CV es complejo y largo, y tomar atajos tiene un precio. En la práctica, sin embargo, el tiempo y otros recursos a menudo resultan insuficientes para evaluar de forma global el complejo sistema de una CV, lo que da lugar al diseño defectuoso de los programas y proyectos de desarrollo. La confianza y el aprendizaje, ambos elementos clave en el desarrollo de CV, no surgen de forma inmediata.

La actividad económica, en especial en el sector agroalimentario, es un proceso cíclico que requiere tiempo y está expuesto a perturbaciones externas que pueden provocar contratiempos, como las sequías, el malestar social o el cambio político. El hecho de que este desarrollo de las CV alimentarias se respalde generalmente mediante proyectos con una estructura fija y de corta duración (entre tres y cinco años) agrava el problema en el plano operacional y hace pensar que los enfoques relacionados con asociaciones a largo plazo quizás sean un modo más adecuado de enfocar el DCVAS.

- » En cuarto lugar, el desarrollo de CV es un proceso fragmentado y progresivo que tiene tres puntos ciegos bien reconocidos:
 - 1) La toma de decisiones por parte de los actores: muchas medidas de desarrollo que se centran en las CV alimentarias no logran una repercusión sostenible debido a que están demasiado enfocadas en el producto básico en cuestión. Esto resulta especialmente pertinente en las explotaciones agrícolas. Generalmente, los agricultores no se especializan en un único cultivo (por ejemplo, debido a la rotación de cultivos) y ni siquiera se dedican solo a la agricultura (pues la combinan con la ganadería y la pesca), de modo que sus decisiones en una CV concreta dependen de las decisiones relacionadas con otras CV. Para cambiar el comportamiento de los agricultores en una CV determinada (y conseguir, por ejemplo, que vendan maíz en un mercado específico) es posible que sea necesario

EL DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR TIENE UN GRAN POTENCIAL, PERO TAMBIÉN LIMITACIONES

promover también el cambio en otra CV (por ejemplo, ofrecer una oportunidad de mercado para la soja). En otras palabras, es necesario integrar mejor la teoría relacionada con los sistemas agrícolas en las medidas destinadas a desarrollar las CV alimentarias.


- 2] El desarrollo de CV frente al desarrollo del sistema alimentario: para lograr una amplia repercusión en materia de desarrollo mediante la facilitación del crecimiento en una CV específica es necesario considerar de forma más amplia las interacciones de todas las CV alimentarias en el sistema alimentario. Por ejemplo, puede que con la mecanización de la producción de maíz se pierdan más puestos de trabajo en las explotaciones agrícolas de los que se crean en otros eslabones de la CV. Para citar otro ejemplo, el desarrollo de la CV del aceite de palma para satisfacer la demanda de los mercados de la bioenergía puede disminuir la superficie de tierra destinada a la producción de alimentos, lo que posiblemente provoque un aumento de los precios de los alimentos y menoscabe la seguridad alimentaria general. Puesto que estos resultados no son deseables desde el punto de vista social, es necesario seleccionar detenidamente las CV que se van a desarrollar y contar con programas complementarios que permitan compensar las repercusiones negativas previstas del desarrollo de una CV alimentaria concreta mediante otros avances simultáneos en el sistema alimentario y en otros ámbitos (desarrollo de CV no alimentarias, empleo autónomo, comercio, etc.).
- 3] Las sinergias en las CV: Lograr que las CV alimentarias funcionen correctamente desde una perspectiva de sostenibilidad depende en gran medida de sus interdependencias. A continuación se indican algunos ejemplos: agrupar la demanda de diversas CV alimentarias puede crear la masa crítica necesaria para que el suministro de ciertos servicios o insumos sea viable desde el punto de vista comercial o fiscal; al vincular CV que producen productos agrícolas sin elaborar en distintas épocas del año puede hacerse posible, durante todo el año, el suministro de materias primas destinadas a la elaboración necesario para que ciertos tipos de elaboración sean factibles económicamente; agrupar eslabones comparables de diferentes CV alimentarias (por ejemplo, en una zona de elaboración de alimentos) puede estimular el aprendizaje y crear un punto clave importante para el sistema alimentario en su totalidad; y disponer de mercados de subproductos de una CV alimentaria determinada en otras CV (alimentarias o de otro tipo) puede influir ampliamente en la rentabilidad de la CV respaldada. Es necesario crear y explotar estas sinergias lo más posible.

En resumen, algunas cuestiones superan el alcance del concepto de CV. Por ejemplo, la asistencia a los hogares y pymes agrícolas que no pueden, con realismo, incluirse a medida que aumenta la competitividad de la CV; el suministro eficaz y eficiente de bienes y servicios públicos que no son específicos de los productos básicos; el papel de la nutrición en la salud de los consumidores; y la ordenación de los recursos naturales y la seguridad alimentaria a nivel nacional. Estas limitaciones diversas del enfoque de desarrollo de CV destacan la necesi-

Potencial y limitaciones

dad de que el sector público participe en programas de desarrollo nacional amplios, estrategias de transición, redes de seguridad y otros mecanismos de apoyo social, campañas de sensibilización sobre la nutrición y programas medioambientales específicos que no solo complementen las medidas de desarrollo de CV, sino que también las orienten.

Con los manuales de DCVAS de la FAO, de los que este documento es el primero en publicarse, se pretende empezar a abordar estos desafíos. Este manual arroja alguna luz y ofrece orientación práctica a fin de mejorar la formulación de políticas y el diseño y ejecución de proyectos y programas, así como aumentar el número y la calidad de las evaluaciones sobre la sostenibilidad de las repercusiones del DCVAS.



EL DESARROLLO
DE CADENAS
DE VALOR
TIENE UN GRAN
POTENCIAL,
PERO TAMBIÉN
LIMITACIONES

C A P Í T U L O 6

Conclusiones



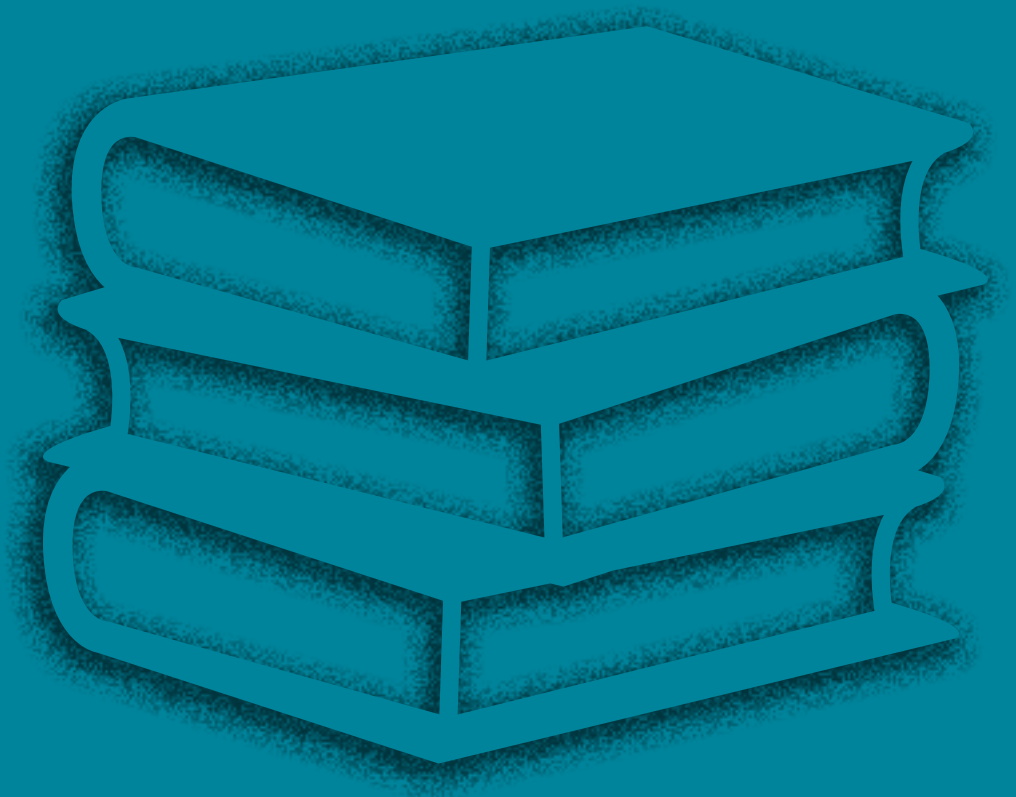
El objetivo último del desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles (DCVAS) consiste en contribuir de forma significativa a una mejora amplia del bienestar de una sociedad, tanto para las generaciones actuales como para las futuras. Por lo que se refiere a la situación específica de las cadenas de valor (CV) en el sistema alimentario, esta publicación presenta un concepto, un marco analítico, un paradigma de desarrollo y un conjunto de 10 principios que incorporan de manera explícita la naturaleza multidimensional de los conceptos de valor añadido y sostenibilidad.

El valor añadido en las CV se refleja en cinco aspectos: beneficios para los propietarios de activos, ingresos salariales, beneficios para los consumidores, recaudación tributaria y repercusiones en el medio ambiente, en términos generales. Este desglose del concepto de valor añadido permite realizar evaluaciones del rendimiento que vayan más allá de la competitividad y la inclusión de los pequeños agricultores. En su lugar, la repercusión se evalúa de forma simultánea para las tres dimensiones de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental. Contribuyen al rendimiento de una CV alimentaria tanto la acumulación de riqueza en sentido amplio como el número y la naturaleza de los puestos de trabajo directos e indirectos creados, la mejora del suministro de alimentos, el refuerzo de la base tributaria y la reducción de la huella medioambiental de la producción y distribución de alimentos.

El desarrollo de cadenas de valor no puede resolver todos los problemas del sistema alimentario. Las CV alimentarias no pueden proporcionar ingresos a todas las personas, incorporar compensaciones en el sistema alimentario ni evitar por completo las repercusiones negativas en el medio ambiente. Es necesario contar con programas públicos y estrategias de desarrollo nacionales para abordar estas limitaciones. Sin embargo, dichos programas y estrategias se financian en gran medida mediante la recaudación de impuestos generados por las CV, algo que sitúa al desarrollo de CV en general, y al DCVAS en particular, en el centro de cualquier estrategia destinada a reducir la pobreza y el hambre a largo plazo.

Conclusiones

Referencias





- Alvial, A., Kibenge, F., Forster, J., Burgos, J. M., Ibarra, R. y St-Hilaire, S.** 2012. *The recovery of the Chilean salmon industry: The ISA crisis and its consequences and lessons*. St. Louis, Missouri (Estados Unidos de América), Alianza Mundial de Acuicultura (disponible en http://www.gaalliance.org/cmsAdmin/uploads/GAA_ISA-Report.pdf).
- Bain, J. S.** 1956. *Barriers to new competition*. Cambridge, Massachusetts (Estados Unidos de América), Harvard University Press.
- Banco Mundial.** 2009. *Informe sobre el desarrollo mundial 2009: Una nueva geografía económica..* Washington, D.C.
- Banco Mundial.** 2013. *Informe sobre el desarrollo mundial 2013: Empleo*. Washington, D.C.
- Barrett, C. B.** 2008. Smallholder market participation: Concepts and evidence from Eastern and Southern Africa. *Food Policy*, vol. 33, n.º 4: 299-317.
- Berry, R. A. y Cline, W. R.** 1979. *Agrarian structure and productivity in developing countries*. Baltimore, Maryland (Estados Unidos de América), The Johns Hopkins University Press.
- Blanchard, D.** 2010. *Supply chain management best practices*. 2.ª ed. Hoboken, Nueva Jersey (Estados Unidos de América), Wiley.
- Blue Skies.** 2010. *Making fruit happy. Blue Skies Sustainability Report 2008/2009*. Pitsford, Northamptonshire (Reino Unido), Blue Skies Holdings (disponible en <http://www.blueskies.com/happyfruit.pdf>).
- Blue Skies.** 2012. *The JEE Report 2010–2011. Our blue print for a sustainable business*. Pitsford, Northamptonshire (Reino Unido), Blue Skies Holdings (disponible en <http://www.blueskies.com/jee.pdf>).
- Bowersox, D., Closs, D., Cooper, M. y Bowersox, J.** 2013. *Supply chain logistics management*. 4.ª ed. Nueva York (Estados Unidos de América), McGraw-Hill.
- Carter, M. R.** 1984. Identification of the inverse relationship between farm size and productivity: An empirical analysis of peasant agricultural production. *Oxford Economic Papers*, vol. 36: 131-145.
- Concepcion, S. D., Digal, L. y Uy, J.** 2007. *Innovative practice Philippines: The case of Normin Veggies in the Philippines*. Colección Regoverning Markets Innovative Practice. Londres, Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo (disponible en <http://pubs.iied.org/pdfs/G03259.pdf>).
- Cornia, G. A.** 1985. Farm size, land yields and the agricultural production function: An analysis for fifteen developing countries. *World Development.*, vol. 13, n.º 4): 513-534.
- Costello, C., Demont, M. y Ndour, M.** 2013. Marketing local rice to African consumers. *Rural 21*, vol. 47, n.º 1: 32-34.
- CPDA.** 2008. *Report on the small-scale tea sector in Kenya*. Nairobi, Christian Partners Development Agency (disponible en http://somo.nl/publications-en/Publication_3097).
- Demont, M.** 2013. Reversing urban bias in African rice markets: A review of 19 national rice development strategies. *Global Food Security.*, vol. 2, n.º 3: 172-181.
- Demont, M. y Rizzotto, A. C.** 2012. Policy sequencing and the development of rice value chains in Senegal. *Development Policy Review*, vol. 30, n.º 4: 451-472.

.....
Nota: Todos los enlaces de Internet proporcionados funcionaban correctamente a fecha del 30 de enero de 2014.

- Donovan, J., Cunha, M., Franzel, S., Gyau, A. y Mithöfer, D.** 2013. *Guides for value chain development – a comparative review*. Wageningen (Países Bajos), Centro Técnico de Cooperación Agrícola y Rural, y Nairobi, Centro Mundial de Agrosilvicultura.
- Ericksen, P. J.** 2008. Conceptualizing food systems for global environmental change research. *Global Environmental Change*, vol. 18, n.º 1: 234-245.
- FAO.** 2006. *Food security*. Nota de orientación, n.º 2. Roma.
- FAO.** 2009. *The potato supply chain to PepsiCo's Frito Lay in India*, por M. Punjabi. Informe no publicado. Roma.
- FAO.** 2012. *Smallholder business models for agribusiness-led development: Good practice and policy guidance*, por S. Kelly. Roma.
- FAO.** 2013a. *Organic agriculture: African experiences in resilience and sustainability*, editado por R. Auerbach, G. Rundgren y N. El-Hage Scialabba. Roma.
- FAO.** 2013b. *Making Kenya's efficient tea markets more inclusive*. Nota de orientación SPAAA n.º 5. Roma (disponible en <http://www.fao.org/docrep/018/aq657e/aq657e.pdf>).
- FAO.** 2013c. *Unos sencillos secaderos de pescado mejoran los medios de vida y la nutrición en Burundi*. Roma.
- FAO.** 2013d. *Development of integrated dairy schemes in Herat: GCP/AFG/046/ITA*. Informe de la Misión de Evaluación Final, 9-25 de diciembre de 2012. Roma, Oficina de Evaluación, FAO.
- Feller, A., Shunk, D. y Callarman, T.** 2006. *Value chains vs. supply chains*. BPTrends, marzo de 2006 (disponible en <http://www.ceibs.edu/knowledge/papers/images/20060317/2847.pdf>).
- Fernandez-Stark, K. y Bamber, P.** 2012. *Assessment of five high-value agriculture inclusive business projects sponsored by the Inter-American Development Bank in Latin America*. Durham, Carolina del Norte (Estados Unidos de América), Center on Globalization, Governance and Competitiveness, Universidad de Duke.
- Gereffi, G. y Korzeniewicz, M. (eds.)**. 1994. *Commodity chains and global capitalism*. Westport, Connecticut (Estados Unidos de América), Praeger, págs. 95-122.
- Gereffi, G., Humphrey, J. y Sturgeon, T.** 2005. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, vol. 12, n.º 1: 78-104.
- GIZ.** 2011. *Financing agricultural value chains in Africa – a synthesis of four country case studies*. Bonn (Alemania).
- Gómez, M. I., Barrett, C. B., Buck, L. E., De Groote, H., Ferris, S., Gao, H. O., McCullough, E., Miller, D. D., Outhred, H., Pell, A. N., Reardon, T., Retnanestri, M., Ruben, R., Struebi, P., Swinnen, J., Touesnard, M. A., Weinberger, K., Keatinge, J. D. H., Milstein, M. B. y Yang, R.B.** 2011. Research principles for developing country food value chains. *Science*, vol. 332, n.º 6034: 1154-1155.
- Haggblade, S. J. y Gamser, M. S.** 1991. *A field manual for subsector practioners*. Bethesda, Maryland (Estados Unidos de América), GEMINI (disponible en <http://www.microlinks.org/sites/microlinks/files/resource/files/A%20Field%20Manual%20for%20Subsector%20Practioners.pdf>).
- Hausmann, R., Rodrik, D. y Velasco, A.** 2005. Growth diagnostics. En N. Serra y J.E. Stiglitz, eds. *The Washington Consensus reconsidered*, págs. 324-354. Oxford (Reino Unido), Oxford University Press.
- Heltberg, R.** 1998. Rural market imperfections and the farm size-productivity relationship: Evidence from Pakistan. *World Development*, vol. 26, n.º 10: 1807-1826.

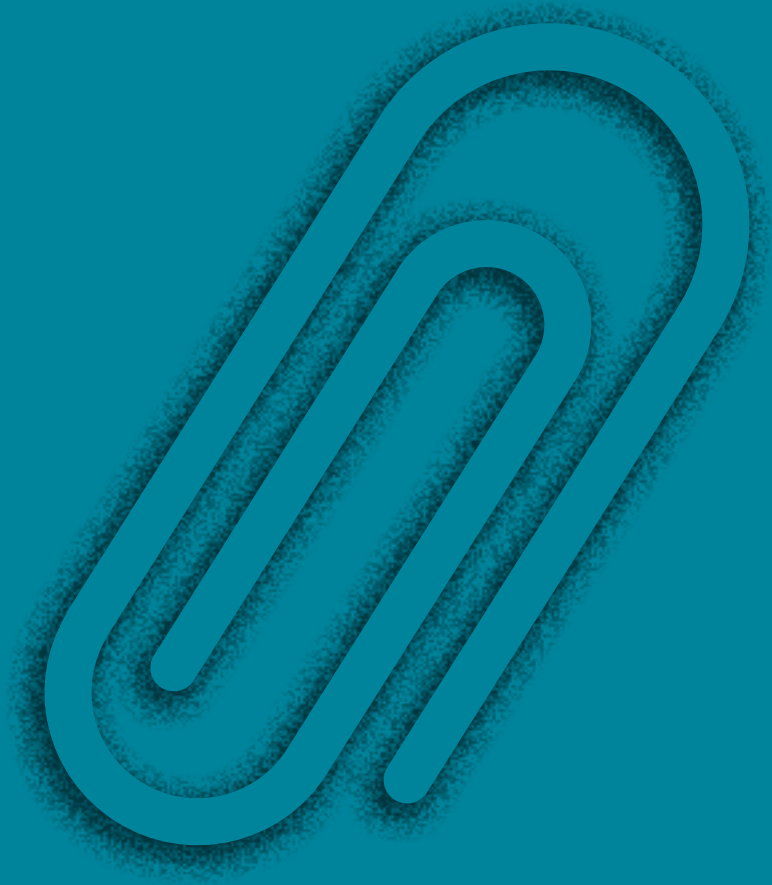


- Hobbs, J. E., Cooney, A. y Fulton, M.** 2000. *Value chains in the agri-food sector*. Saskatoon, Saskatchewan (Canadá), College of Agriculture, Universidad de Saskatchewan.
- Humphrey, J. y Navas-Aleman, L.** 2010. *Value chains, donor interventions and poverty reduction: A review of donor practice*. Brighton (Reino Unido), Institute for Development Studies.
- Ikerd, J.** 2011. Essential principles of sustainable food value chains. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, vol. 1, n.º 4: 15-17.
- Jackman, D. y Breeze, J.** 2010. *A guide to inclusive business*. Londres, Foro internacional de líderes empresarios.
- Kaplinsky, R. y Morris, M.** 2000. *A handbook for value chain research*. Ottawa, Centro internacional de investigación para el desarrollo.
- Knopp, D. y Foster, J.** 2010. *The economics of sustainability*. Wood Family Trust y Gatsby Trust (disponible en <http://www.idhsustainabletrade.com/site/getfile.php?id=331>).
- Kubzansky, M., Cooper, A. y Barbary, V.** 2011. *Promise and progress – market-based solutions to poverty in Africa*. Mumbai (India), The Monitor Group (disponible en <http://www.mim.monitor.com/downloads/PromiseAndProgress-Full-screen.pdf>).
- Lauret, F.** 1983. Sur les études de filières agroalimentaires. *Économies et Sociétés*, vol. 17, n.º 5: 721-740.
- Lazzarini, S. G., Chaddad, F. R. y Cook, M. L.** 2001. Integrating supply chain and network analyses: The study of netchains. *Journal on Chain and Network Science*, vol. 1, n.º 1: 7-22.
- Lee, R. G., Flamm, R., Turner, M. G., Bledsoe, C., Chandler, P., De Ferrari, C., Gottfried, R., Naiman, R. J., Schumaker, N. y Wear, D.** 1992. Integrating sustainable development and environmental vitality: A landscape ecology approach. En R.J. Naiman, ed. *Watershed management: Balancing sustainability and environmental change*, págs. 499-521. Nueva York (Estados Unidos de América), Springer-Verlag.
- Lundy, M., Becx, G., Zamierowski, N., Amrein, A., Hurtado, J. J., Mosquera, E. E. y Rodríguez, F.** 2012. *LINK methodology: A participatory guide to business models that link smallholders to markets*. Publicación n.º 380 Cali (Colombia), Centro Internacional de Agricultura Tropical.
- Moustier, P. y Leplaideur, A.** 1999. Cadre d'analyse des acteurs du commerce vivrier africain. Colección Urbanisation, alimentation et filières vivrières n.º 4. Montpellier, Francia, CIRAD. 42 págs.
- Neven, D.** 2009. *Three steps in value chain analysis*. Micronota n.º 53. Washington, D.C., Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (disponible en http://www.microlinks.org/sites/microlinks/files/resource/files/mn_53_three_steps_in_vc_analysis.pdf).
- Niklitschek, E. J., Soto, D., Lafon, A., Molinet, C. y Toledo, P.** 2013. Southward expansion of the Chilean salmon industry in the Patagonian Fjords: main environmental challenges. *Reviews on Aquaculture*, vol. 5, n.º 3: 172-195.
- OIT.** 2007. *Guía práctica para la incorporación sistemática del empleo y el trabajo decente*. Ginebra (Suiza), Organización Internacional del Trabajo.
- OIT.** 2011. *Piso de Protección Social para una globalización equitativa e inclusiva*. Ginebra (Suiza), Organización Internacional del Trabajo.
- Porter, M. E.** 1985. *Competitive advantage*. Nueva York, The Free Press.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R.** 2011. Creating shared value. *Harvard Business Review*, vol. 89, n.º 1/2): 62-77.

- Reardon, T. y Timmer, C. P.** 2012. The economics of the food system revolution. *Annual Review of Resource Economics*, vol. 4: 14.11-14.40.
- Reardon, T., Chan, K., Minten, B. y Adriano, L.** 2012. *The quiet revolution in staple food value chains: Enter the dragon, the elephant and the tiger*. Manila, Banco Asiático de Desarrollo, y Washington, D.C., Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias.
- Sayer, J., Sunderland, T., Ghazoul, J., Pfund, J. L., Sheil, D., Meijaard, E., Venter, M., Klintuni Boedhihartono, M., Day, M., Garcia, C., van Oosten, C. y Buck, L. E.** 2013. Ten principles for a landscape approach to reconciling agriculture, conservation, and other competing land uses. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, vol. 110, n.º 21: 8345-8348 (disponible en <http://www.pnas.org/content/early/2013/05/14/1210595110.abstract>).
- Seville, D., Buxton, A. y Vorley, B.** 2011. *Under what conditions are value chains effective tools for pro-poor development?* Hartland, Vermont (Estados Unidos de América), Sustainable Food Lab, y Londres, Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo (disponible en <http://pubs.iied.org/16029IIED.html>).
- Staatz, J. M.** 1997. *Notes on the use of subsector analysis as a diagnostic tool for linking industry and agriculture*. Staff Paper 97-4. East Lansing, Michigan (Estados Unidos de América), Departamento de Economía Agrícola, Universidad Estatal de Michigan.
- Stamm, A. y von Drachenfels, C.** 2011. *Value chain development: Approaches and activities by seven UN agencies and opportunities for interagency cooperation*. Ginebra (Suiza), Organización Internacional del Trabajo.
- Sun Star.** 2011a. *Northern Mindanao group cites as market facilitator for small farmers*. (Disponible en <http://www.sunstar.com.ph/cagayan-de-oro/business/northern-mindanao-group-cited-market-facilitator-small-farmers>).
- Sun Star.** 2011b. *The NorMin Veggies experience: Finding strength in consolidation*. (Disponible en <http://www.sunstar.com.ph/cagayan-de-oro/business/2011/11/16/norminveggies-experience-finding-strength-consolidation-190960>).
- The Hindu Business Line.** 2012. *More Bengal farmers turn to Atlanta potatoes*. (Disponible en <http://www.thehindubusinessline.com/industry-and-economy/agribiz/more-bengal-farmers-turn-to-atlanta-potatoes/article4203936.ece>).
- UNCTAD.** 2006. *Transfer of technology for successful integration into the global economy: A case study of the salmon industry in Chile*. Nueva York (Estados Unidos de América), Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (Disponible en http://unctad.org/en/Docs/iteit200512_en.pdf).
- USAID.** 2009. *Global food security response: West Africa rice value chain analysis*. Microinforme n.º 161. Washington, D.C. (disponible en <http://www.microlinks.org/library/global-food-security-response-west-africa-rice-value-chain-analysis>).
- van Engelen, A., Malope, P., Keyser, J. y Neven, D.** 2012. *Botswana agricultural value chain project: Beef value chain study*. Roma, FAO, y Gaborone (Botswana) Ministerio de Agricultura.
- Webber, M.** 2007. *Using value chain approaches in agribusiness and agriculture in sub-Saharan Africa: A methodological guide*. Informe preparado por J. E. Austin Associates, Inc. para el Banco Mundial (disponible en <http://www.technoserve.org/files/downloads/vcguidenov12-2007.pdf>).
- Wiggins, S. y Keats, S.** 2013. *Leaping and learning: Linking smallholders to markets*. Londres, Agriculture for Impact, Imperial College London (disponible en https://workspace.imperial.ac.uk/africanagriculturaldevelopment/Public/LeapingandLearning_FINAL.pdf).

A N E X O

Conceptos relacionados con el concepto de cadena de valor



En el presente anexo se describen brevemente varios conceptos relacionados con el concepto de CV. Los años entre paréntesis indican cuándo se empezaron a utilizar dichos términos en la literatura del desarrollo económico. Aunque estos términos se suelen utilizar indistintamente, representan nociones diferentes.

Filière/cadena de productos básicos (década de los cincuenta)

Históricamente, el enfoque basado en el concepto de *filière* (o cadena de productos básicos) se ha centrado en vincular los sistemas de producción con la elaboración a gran escala y el consumo final desde una perspectiva principalmente técnica. Una *filière* cartografía y cuantifica los flujos de productos físicos de un actor al siguiente y evalúa aspectos como los sistemas de transporte y almacenamiento, así como los índices de transformación técnica en la manipulación y elaboración de productos. El enfoque tiene su origen en las antiguas colonias francesas, donde se utilizaba para mejorar las cadenas de exportación de productos básicos como el café, el cacao y el algodón. A partir de los años ochenta el enfoque se ha ampliado para incluir la generación y distribución de ingresos entre los actores, así como un modelo de comportamiento para estos (incentivos y capacidades), la acción colectiva, el poder de mercado, la gobernanza general de la cadena, que incluye las organizaciones e instituciones del sector, y los beneficios indirectos en la economía a nivel más amplio. De este modo, el concepto ha pasado a ser similar al concepto de CV. Como referencias claves cabe citar a Lauret (1983) y a Moustier y Leplaideur (1999).

Subsector (décadas de los setenta y ochenta)

Generalmente, un enfoque basado en el subsector (alimentario) surge a partir de una materia prima agrícola concreta (por ejemplo, el maíz) para la cual cartografía, cuantifica y analiza los diversos canales competidores a través de los cuales se transforma en productos intermedios y finales, que se venden en los diferentes mercados de estos productos. El concepto de canales competidores, cada uno de ellos definido mediante tecnologías y relaciones comerciales específicas, permite entender en mayor profundidad que en el enfoque de *filière* los cambios competitivos que tienen lugar dentro del subsector. El subsector se considera un sistema dinámico en el que se reconoce la heterogeneidad de los actores económicos y su posición en los diversos canales. Al tomar en consideración todo el subsector, la ubicación de los actores en el mismo (especialmente las microempresas y las pequeñas empresas) y las relaciones entre ellos, el enfoque identifica puntos clave a fin de formular estrategias de desarrollo rentables e incluyentes. Por este motivo, el enfoque basado en el subsector es uno de los precursores directos del concepto de CV, pero carece del tratamiento explícito de los elementos de gobernanza, globalización y focalización en los mercados finales que ofrece este último. Como referencias claves cabe citar a Haggblade y Gamsler (1991) y a Staatz (1997).

Cadena de suministro (década de los ochenta)

Las cadenas de suministro son acuerdos colaborativos entre múltiples empresas diseñados para crear valor mediante un esfuerzo integrado orientado a satisfacer

cinco flujos esenciales: los de productos, servicios, información, financiación y conocimientos¹⁹. La logística es el conducto principal de los flujos de productos y servicios en la cadena de suministro, pues su ámbito comprende desde la producción original de las materias primas hasta la presentación de los productos finales en un punto de venta al por menor. Asimismo, incluye aspectos como el envasado, los sistemas de información, los equipos y la capacidad de las instalaciones, el transporte, el almacenamiento, los reglamentos y los seguros. Las cadenas de suministro se pueden evaluar en el plano de las empresas individuales (adquisición, transformación y distribución) y en el de la cadena en su conjunto (por ejemplo, sistemas de rastreabilidad). Las tendencias de globalización e industrialización han aumentado en gran medida las oportunidades y los desafíos en la gestión de cadenas de suministro, que surgió como ámbito de prácticas en la década de los ochenta. Feller, Shunk y Callarman (2006), Blanchard (2010) y Bowersox *et al.* (2013) proporcionan introducciones útiles a este concepto.

Cadena de valor de Porter (1985)

A diferencia del concepto de CV presentado en esta publicación, el concepto de CV de Porter se refiere a las empresas (Porter, 1985). En concreto, facilita la evaluación sistemática de las características únicas que tiene o puede desarrollar una empresa para crear ventajas competitivas que le permitan vender de forma rentable un producto de calidad similar por un precio menor, o vender un producto diferenciado por un precio mayor al de sus competidores. El valor adicional que se crea se comparte entre la empresa (ganancia) y el consumidor (satisfacción o ahorro). La ventaja competitiva, y por tanto las oportunidades de creación de valor, se pueden encontrar o crear en cinco actividades principales (la logística interna, la logística externa, las operaciones, la comercialización y el servicio al cliente) y cuatro actividades de apoyo (la infraestructura de la empresa, la gestión de recursos humanos, el desarrollo de tecnología y las adquisiciones). De este modo, la CV de Porter constituye un instrumento de estrategia empresarial cuyo objetivo principal consiste en ayudar a los gestores a decidir cómo aumentar de forma rentable la competitividad de la empresa. Este concepto no evalúa el valor añadido en el conjunto de la cadena. Recientemente se ha ampliado para incorporar el paradigma del valor añadido, que adopta una perspectiva más amplia y a más largo plazo sobre la creación de valor competitivo (Porter y Kramer, 2011). En concreto, incorpora el valor que se crea en otros puntos de la CV, y especialmente el que atañe a la sociedad en general, lo que refuerza los vínculos fundamentales entre el proveedor y el comprador al tiempo que crea valor para los consumidores. El concepto de valor compartido acerca más ambos conceptos de CV, en especial en lo que respecta a la sostenibilidad, aunque la evaluación de la competitividad de la empresa a nivel individual y la facilitación de la toma de decisiones por parte de los empresarios siguen siendo los objetivos centrales del concepto de valor compartido de Porter.

¹⁹ En este caso, por conocimiento se entiende la capacidad de utilizar información en un sentido práctico.

Cadena mundial de productos básicos (1994)

El concepto de cadena mundial de productos básicos combina los conceptos de valor añadido y globalización. Hace hincapié en la importancia creciente de las empresas multinacionales (minoristas y comercializadoras de marcas) y en la forma en que estas coordinan las actividades de las diversas empresas en redes de producción y distribución que abarcan múltiples países (Gereffi y Korzeniewicz, 1994). De esta forma, el concepto destaca la importancia de entender los mercados de consumo finales como factores impulsores clave de la dinámica de las CV. Se considera que en la gobernanza de una CV influyen tres factores principales: 1) la complejidad de la información necesaria para coordinar transacciones a lo largo de la cadena; 2) la facilidad para codificar la información de las transacciones (por ejemplo, mediante normas); y 3) la capacidad de los proveedores para cumplir los requisitos de transacción (Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005).

Cadena de redes (2001)

El concepto de cadena de redes combina los conceptos de cadena de suministro y red de una empresa. Se define como un conjunto de redes de vínculos horizontales estratificadas verticalmente en un sector (Lazzarini, Chaddad y Cook 2001). El objetivo principal es la colaboración entre organizaciones y su repercusión sobre la coordinación, la gestión de la calidad y, en última instancia, la creación de valor. Así pues, este concepto está relacionado principalmente con los vínculos verticales y horizontales de las CV y con el valor añadido derivado de una arquitectura mejorada (optimizada) en ambas dimensiones: la gobernanza en el eje vertical, la acción colectiva en el eje horizontal y los vínculos entre los actores y los proveedores de apoyo en ambos ejes. La adopción del concepto ha sido limitada en el ámbito del desarrollo económico.

Modelo de negocio (incluyente) (2005)

El modelo de negocio es un concepto más específico que el de CV. Se considera dentro del ámbito de la empresa individual y de la forma en la que esta enfoca la recepción de valor y el crecimiento (por ejemplo, la franquicia y la propiedad son dos modelos de negocio diferentes para la expansión de la venta al por menor). En el ámbito del desarrollo económico este concepto se suele emplear para estudiar la naturaleza de un eslabón concreto de la CV. Sobre todo en las cadenas alimentarias, la atención se centra en el eslabón esencial y a menudo más débil de la cadena, que es el que vincula a los pequeños productores con sus compradores directos. La revolución que está afectando al sistema alimentario requiere niveles de coordinación cada vez mayores tanto en las cadenas de alimentos básicos como en las de alimentos de alto valor. Esto hace que trabajar a través de intermediarios tradicionales que adquieren materias primas agrícolas mediante transacciones no planificadas en el mercado al contado sea un modelo de negocio inadecuado. Por el contrario, es necesario desarrollar nuevos modelos con una mayor capacidad de coordinación, en los cuales o bien los intermediarios tradicionales asuman nuevas funciones o bien surjan nuevos tipos de intermediarios de comercialización (por ejemplo, líderes agrícolas, nuevos actores especializados o cooperativas de comercialización). Es posible que me-

diante la incorporación de nuevos enfoques de financiación, intercambio de conocimientos, acceso a insumos y comercialización de productos, estos modelos innovadores permitan la inclusión de un gran número de pequeños productores, en cuyo caso se denominarían modelos de negocio incluyentes. Otro vínculo importante desde el punto de vista del desarrollo es el que se establece entre un elaborador de alimentos y los consumidores pobres, en el cual la innovación en cuanto a los productos y el modelo de distribución (por ejemplo, alimentos enriquecidos y nuevas redes de minoristas) puede poner alimentos saludables al alcance de los consumidores pobres (modelos de negocio incluyentes centrados en el nivel inferior de la pirámide). Un factor impulsor clave que se encuentra detrás de la importancia creciente del enfoque basado en el modelo de negocio, tanto en la investigación como en la aplicación en el mundo real, es que dicho enfoque resulta mucho más manejable y se aplica con más rapidez que el de CV, el cual incluye muchos más elementos (todos los actores, todos los canales y todos los elementos medioambientales). Sin embargo, aunque el modelo de negocio se centra en los componentes específicos de un eslabón concreto de la cadena, seguirá buscando, como en el desarrollo de CV, las causas profundas del rendimiento deficiente y los elementos de la estrategia de mejora dondequiera que se encuentren, ya sea en la CV o en su entorno. Jackman y Breeze (2010), Kubzansky, Cooper y Barbary (2011), la FAO (2012) y Lundy *et al.* (2012) ofrecen una buena introducción a los modelos de negocio incluyentes.

Sistema alimentario (2008)

El sistema alimentario es un concepto más amplio que el de CV alimentaria, pues incluye todos los procesos y la infraestructura necesarios para alimentar a una población. Comprende todas las CV alimentarias que atañen a un conjunto seleccionado de mercados de alimentos (por ejemplo, aquellos que se encuentran en un país determinado). Así pues, las dimensiones que añade son las sinergias que se crean al desarrollar elementos comunes en diversas CV, ya sean proveedores de servicios no específicos de las CV (como las empresas de logística), elementos del entorno propicio (como las leyes relativas a los títulos de propiedad de la tierra) o vínculos entre diferentes cadenas alimentarias (como un subproducto de una cadena que constituye un insumo en otra). Los sistemas alimentarios pueden comprender diversos subsistemas, mundiales o locales, convencionales u orgánicos, a gran escala o muy específicos, etc. El sistema alimentario también añade una perspectiva social general, que incluye, entre otros aspectos, la seguridad alimentaria, la salud, la nutrición, el empleo, la investigación, la educación, la protección del entorno natural y las compensaciones entre los múltiples objetivos de la agricultura (alimentos, piensos, combustible y fibra). Por tanto, tiene una dimensión política, económica, social y medioambiental. Llevar a cabo un análisis de todo el sistema alimentario es un paso importante en el desarrollo de las CV, especialmente en lo que respecta a la selección de las cadenas y la obtención de la máxima repercusión con los programas de apoyo públicos. Para obtener más información sobre el concepto de sistemas alimentarios, véase Ericksen (2008) y Reardon y Timmer (2012).



Sistema territorial (2010)

El enfoque basado en el sistema territorial combina elementos geográficos, naturales y socioeconómicos para abordar desafíos económicos, sociales y medioambientales relacionados, en particular, con el uso de los recursos naturales (conservación del ecosistema). El objetivo consiste en desarrollar un conocimiento profundo de cómo se interrelacionan los múltiples usos de los recursos naturales (tierra, agua, plantas y animales, aire, etc.) en un lugar determinado, procurando ante todo establecer qué estrategias pueden formularse que tengan más probabilidades de incrementar la producción de alimentos y el bienestar de los hogares y, al mismo tiempo, reducir la huella medioambiental. Este enfoque no es nuevo, pero está adquiriendo mayor importancia. Lee *et al.* (1992) y Sayer *et al.* (2013) proporcionan más información sobre este enfoque.

Desarrollo de cadenas de valor alimentarias **sostenibles**

Principios rectores

Esta publicación, destinada a responsables de la formulación de políticas, encargados de diseñar proyectos y profesionales sobre el terreno, proporciona las bases conceptuales de un nuevo conjunto de manuales de la FAO sobre el desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles. En ella se define el concepto de cadena de valor alimentaria sostenible, se presenta un paradigma de desarrollo que integra los conceptos multidimensionales de sostenibilidad y valor añadido, se destacan 10 principios rectores y se describen el potencial y las limitaciones del enfoque. De este modo, en el presente manual se proporcionan argumentos sólidos para situar al desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles en el centro de cualquier estrategia destinada a reducir la pobreza y el hambre a largo plazo.

**Organización de las Naciones Unidas
para la Alimentación y la Agricultura (FAO)**
Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma, Italia
www.fao.org

ISBN 978-92-5-308481-4



9 789252 084815

13953S/1/02.15