



## ELEMENTOS CLAVE DEL ENFOQUE DE LA CADENA DE VALOR

### ¿POR QUÉ EMPLEAR EL ENFOQUE DE LA CADENA DE VALOR?

Muchas personas hablan del “enfoque de la cadena de valor”, pero las interpretaciones de lo que implica este enfoque (los principios en los que se basa y cómo se aplican estos principios a través del análisis, el diseño de proyectos y la implementación) varían. Por otra parte, las entidades donantes y sus socios ejecutores tienen diferentes móviles para basarse en este enfoque.

Este informe esboza algunas de las características clave del enfoque de la cadena de valor según lo articula y promueve la oficina de Desarrollo del Microemprendimiento de USAID (USAID/MD). USAID/MD aplica este enfoque para impulsar el crecimiento económico y la reducción de la pobreza a través de la integración de numerosos micro y pequeños emprendimientos (MSE) en cadenas de valor cada vez más competitivas.<sup>1</sup> Al influenciar las estructuras, los sistemas y las relaciones que definen la cadena de valor, USAID ayuda a los MSE a mejorar sus productos y procesos,<sup>2</sup> y de ese modo a contribuir con la competitividad de la cadena y a beneficiarse de la misma. Por medio de este enfoque, USAID permite que los MSE (e incluso los pequeños agricultores) produzcan riqueza y salgan de la pobreza.

El enfoque de la cadena de valor tiene características distintivas tanto en función de i) el campo de aplicación utilizado para analizar una industria (que se aborda en la siguiente sección: “¿Qué es el enfoque de la cadena de valor?”), como de ii) las consideraciones tangibles y no tangibles utilizadas para diseñar e implementar intervenciones (“¿Cómo se implementa el enfoque de la cadena de valor?”). Las características tratadas en este informe no son necesariamente exclusivas del enfoque de la cadena de valor, pero pocos enfoques de desarrollo económico, si los hay, hacen hincapié en todas estas características en forma simultánea:

- Una perspectiva de sistema de mercado
- Concentración en los mercados finales

<sup>1</sup> Para obtener una descripción del marco que sustenta este enfoque y definiciones de términos básicos, véase el Informe “El marco de la cadena de valor” [www.microlinks.org/ev.php?ID=21629\\_201&ID2=DO\\_Topic](http://www.microlinks.org/ev.php?ID=21629_201&ID2=DO_Topic)

<sup>2</sup> Para obtener una argumentación sobre las mejoras y su importancia para los MSE, véase el Informe “Las mejoras de los micro y pequeños emprendimientos en las cadenas de valor” [www.microlinks.org/ev\\_en.php?ID=17737\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=17737_201&ID2=DO_TOPIC)

- Comprensión del papel del control de la cadena de valor
- Reconocimiento de la importancia de las relaciones
- Facilitación de cambios en el comportamiento de las empresas
- Transformación de relaciones
- Captación de los puntos de aprovechamiento
- Otorgamiento de poderes al sector privado

### ¿QUÉ ES EL ENFOQUE DE LA CADENA DE VALOR?

#### Una perspectiva de sistema de mercado

La adopción del enfoque de la cadena de valor exige comprender un sistema de mercado en su totalidad: las empresas que operan dentro de una industria (desde los proveedores de insumos hasta los compradores de los mercados finales; los mercados de apoyo que prestan servicios técnicos, comerciales y financieros a la industria y el entorno comercial en el que opera la industria). Se necesita un campo de aplicación tan amplio para analizar una industria dado que las principales limitaciones de la competitividad pueden hallarse en cualquier parte del sistema de mercado o del entorno en el que opera. Si bien afrontar ciertas limitaciones puede estar más allá de la capacidad o fuera del mandato de una entidad donante u organismo ejecutor, la falta de reconocimiento e incorporación de las consecuencias de todas las posibles limitaciones generalmente conducirá a un impacto limitado y de corto plazo o incluso a resultados contraproducentes.

La decisión de *dónde* intervenir en una cadena de valor debe estar guiada principalmente por el fin último de lograr un crecimiento económico sostenible y reducir la pobreza. Por lo tanto, las intervenciones que se centran en una parte determinada de una cadena de valor (por ejemplo, el procesamiento) o en un grupo de beneficiarios (por ejemplo, los pequeños productores) deben ser diseñadas e implementadas:

- i) dentro del contexto y comprendiendo la cadena de valor en su totalidad, y

- ii) centrándose explícitamente en los beneficios para los MSE.<sup>3</sup>

### Concentración en los mercados finales

Los mercados finales en los que se vende un producto o servicio (ya sean locales, regionales o internacionales) brindan las oportunidades y establecen los parámetros del crecimiento económico. En general existen múltiples mercados finales reales y posibles, cada uno con diferentes características de demanda y rendimientos. Por ende, es importante *segmentar* el mercado: enumerar cada uno de los mercados finales posibles, qué se necesita para competir en ellos y qué beneficios y riesgos se pueden esperar al vender en ellos. Dado que los mercados finales son dinámicos, la identificación de las tendencias debe complementar la información sobre la situación actual.

Al *comparar* los atributos clave (por ejemplo, la calidad, el precio, la fiabilidad de la distribución, la flexibilidad, el plazo desde el pedido hasta la entrega) con los de los competidores, las partes interesadas de la industria pueden ver dónde tienen una ventaja competitiva y dónde deben mejorar para poder competir. Muchas veces, la información necesaria para hacer la comparación se puede obtener con simples entrevistas con los compradores del mercado final; generalmente la información secundaria sola es insuficiente.

A menudo los compradores también pueden brindar información sobre las tendencias del mercado. Utilizando información sobre las tendencias del mercado, junto con información sobre la capacidad y las limitaciones de la cadena de valor y su entorno, las partes interesadas de la industria pueden desarrollar una estrategia para *posicionarse* en el mercado: compitiendo con una combinación de precio, calidad e innovación. Para sostener la competitividad del mercado final, esta estrategia deberá ser revisada continuamente para adaptarse a los cambios de los mercados finales, del entorno o de la cadena misma.<sup>4</sup> Además, las relaciones interempresariales deben ser de tal modo que las empresas puedan y quieran actuar cooperativamente para adaptarse a las nuevas amenazas y oportunidades del mercado final con el tiempo.

### Comprensión del papel del control de la cadena de valor

El control de la cadena de valor es un concepto fundamental para el enfoque de la cadena de valor. El control describe qué empresas de una cadena de valor establecen e implementan los parámetros bajo los que operan otros miembros de la cadena.

<sup>3</sup> Para obtener una explicación de la importancia de las MSE para la reducción de la pobreza, véase el Informe “El marco de la cadena de valor” [www.microlinks.org/ev.php?ID=21629\\_201&ID2=DO\\_Topic](http://www.microlinks.org/ev.php?ID=21629_201&ID2=DO_Topic)

<sup>4</sup> Para más información sobre este tema, véase el Informe “Cómo utilizar el enfoque de la cadena de valor para diseñar una estrategia de competitividad” [www.microlinks.org/ev\\_en.php?ID=23640\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=23640_201&ID2=DO_TOPIC)

En el control se incluyen las relaciones interempresariales, la dinámica del poder (tanto simétrica como asimétrica) y la distribución de beneficios. Si bien la forma del control de la cadena de valor está influenciada por las características del producto y el grado de especificación del mercado final, los patrones de control evolucionan con el tiempo con cambios en los mercados, los productos y las relaciones interempresariales.

Para aumentar la competitividad de una cadena de valor generalmente se necesita hacer hincapié en la calidad sistemática de los productos, la posibilidad de localización y la entrega puntual. Estos cambios, a su vez, muchas veces requieren una relación diferente entre los compradores y los vendedores para ejercer el control necesario y así satisfacer las demandas de los mercados de mayor valor. Es importante destacar que los patrones de control también afectan la capacidad de las cadenas de distribución del interior del país de integrarse en los mercados globales. Cuando no hay sistemas para incorporar normas globales, las cadenas de valor nacionales son excluidas de las oportunidades globales. Sin empresas líderes entendidas y con recursos que brinden información sobre la demanda del mercado final y los servicios para facilitar las mejoras, en algunos casos es imposible que una cadena de valor sea o continúe siendo competitiva. Por lo tanto, el control de la cadena de valor es un nivel de organización que facilita o dificulta las mejoras y la capacidad de responder a los cambios del mercado, especialmente en los mercados globales.

### Reconocimiento de la importancia de las relaciones

La calidad de las relaciones entre las diferentes partes interesadas es un factor clave que afecta el funcionamiento de una cadena de valor. Las relaciones fuertes y mutuamente beneficiosas entre las empresas facilitan la transferencia de información, técnicas y servicios, que son esenciales para mejorar. Las oportunidades y las limitaciones de la cadena de valor generalmente requieren una respuesta coordinada de varias empresas de la cadena, lo que exige confianza y voluntad de

#### FACTORES QUE INFLUENCIAN LAS RELACIONES

La naturaleza de las relaciones está definida por varios factores, por ejemplo:

- la dinámica del mercado de la oferta y la demanda;
- el grado de control necesario durante la producción y el procesamiento para satisfacer los requisitos del mercado;
- la capacidad de los productores;
- la necesidad de servicios de apoyo y la capacidad de los prestadores de servicios; y
- los factores socioeconómicos y culturales.

colaboración. Por lo tanto, el enfoque de la cadena de valor hace hincapié en una dinámica que ha sido reconocida por mucho tiempo: el capital social (redes de relaciones e instituciones sociales) es crucial para las actividades comerciales y la competitividad.

A diferencia del gran trabajo de desarrollo de emprendimientos del pasado, el enfoque de la cadena de valor busca hacer más que resolver problemas específicos de producción y comercialización identificados. La resolución directa de problemas puede crear un impulso inicial, pero la construcción de una capacidad interna para afrontar las limitaciones de la cadena de valor les conferirá poder a las partes interesadas, reducirá la dependencia y asegurará la sostenibilidad de los impactos de las inversiones. Por ende, el enfoque de la cadena de valor se centra en transformar las relaciones (en particular entre empresas que están vinculadas verticalmente en la cadena de valor) para:

- i) facilitar la mejora y *lograr* competitividad, y
- ii) adaptarse a los cambios de los mercados finales, del entorno o de la cadena para *conservar* la competitividad.

## ¿CÓMO SE IMPLEMENTA EL ENFOQUE DE LA CADENA DE VALOR?

### Facilitación de cambios en el comportamiento de las empresas

Los ejecutores del enfoque de la cadena de valor aspiran a poner en funcionamiento un proceso de mejora continua entre los actores de una cadena de valor, sin convertirse ellos mismos en parte de la cadena. La interferencia directa en la cadena de valor generalmente amenaza la sostenibilidad, conduce a los prestadores de servicios al mercado de entidades donantes y aísla a los MSE de los actores de los mercados. En cambio, el enfoque de la cadena de valor busca lograr que en el comportamiento de las empresas haya cambios que aumenten la competitividad de la cadena y generen riquezas para todas las empresas participantes, lo que contribuye al crecimiento económico y a la reducción de la pobreza.

Para cambiar el comportamiento de las empresas se deben comprender los *incentivos* de las diversas partes interesadas: por qué se comportan del modo en que se comportan y qué se necesita para motivarlas a cambiar su comportamiento. Los ejecutores del enfoque de la cadena de valor identifican a las empresas de la industria que tengan los incentivos, la capacidad y la voluntad de afrontar las limitaciones y facilitar la mejora de toda la cadena. Luego trabajan para ayudar a dichas *empresas catalizadoras* a entender las posibles ventajas que pueden obtener al intervenir para incrementar la competitividad de la cadena.

Para garantizar que las actividades de facilitación sean conducentes a los cambios de comportamiento deseados, los proyectos de desarrollo de la cadena de valor deben establecer un sistema de gestión basado en el conocimiento que controle activamente los cambios de comportamiento y ponga en duda la efectividad constante de las actividades de los proyectos. Este proceso de controlar y volver a diseñar las actividades será continuo, dado que la dinámica del mercado y las relaciones interempresariales cambian constantemente.

Cuando dentro de la industria no existen los incentivos o los recursos, o éstos no son adecuados para mitigar una limitación o impulsar la mejora necesaria para lograr un aumento de la competitividad, se debe desarrollar una estrategia de salida explícita para las intervenciones de los proyectos. Las intervenciones pueden estar diseñadas para:

- i) *demostrar el potencial* de una iniciativa de mejora;
- ii) *reducir el riesgo* para las empresas que invierten en mejoras;  
o
- iii) *acelerar la ampliación* de una iniciativa de mejora.

Una vez que el objetivo de la intervención del proyecto ha sido cumplido, la participación directa del proyecto en la cadena de valor debe finalizar.

### Transformación de relaciones

Al explicitar los beneficios de las relaciones *mutuamente beneficiosas* ante las partes interesadas, algunas empresas pueden verse motivadas a cambiar el modo en que se relacionan con otros. No obstante, a veces los incentivos opuestos y los altos niveles de desconfianza disminuyen la efectividad de estos simples llamados al interés personal. Otras estrategias para mejorar la calidad de las relaciones son:

- emplear intermediarios de confianza;
- establecer normas y aumentar la transparencia;
- inclinar el equilibrio de poder dentro de la cadena (véase el recuadro); y
- aplicar mecanismos para compartir riesgos.

#### CÓMO INCLINAR EL EQUILIBRIO DE PODER

Entre las actividades que pueden inclinar el equilibrio de poder están:

- formar asociaciones;
- crear marcas de productos;
- implementar mecanismos alternativos de financiación;
- fortalecer los mercados de apoyo;
- diversificar la oferta o los mercados; y
- cambiar la base de la competencia (de una base de precio a la calidad, el valor agregado o un nicho de mercado).

Es posible que los proyectos de desarrollo de la cadena de valor que operen en entornos caracterizados por altos niveles de desconfianza deban comenzar con iniciativas pequeñas que creen un impacto rápido y visible para ayudar a los actores a reconocer los beneficios de la colaboración.

### **Captación de los puntos de aprovechamiento**

Los ejecutores de los proyectos de las cadenas de valor captan los *puntos de aprovechamiento* que tienen un efecto de multiplicación en las intervenciones con el fin de potenciar al máximo el impacto y el alcance. Entre los puntos de aprovechamiento se encuentran:

- Las estructuras económicas: los puntos de consolidación de productos o servicios y los actores con la capacidad para influenciar a gran cantidad de partes interesadas (por ejemplo, empresas líderes, comerciantes, proveedores de insumos).
- Las estructuras sociales: miembros de la comunidad, jefes y personas mayores respetadas que pueden influenciar a otros para que colaboren o adopten nuevas técnicas, tecnologías, servicios o insumos.
- Los incentivos comerciales: la competencia y/o las estrategias de la empresa que se pueden usar para presionar a los compradores, los comerciantes y otros de modo que cambien el comportamiento agresivo o abusivo.
- Los incentivos y las normas sociales: los factores sociales que influyen la toma de decisiones, en particular a nivel de los MSE.

### **Otorgamiento de poderes al sector privado**

El objetivo del enfoque de la cadena de valor es permitir que las partes interesadas del sector privado actúen en su propio nombre: mejorar sus empresas y crear en forma colectiva una cadena de valor competitiva que contribuya al crecimiento económico y a la reducción de la pobreza. Si existe un liderazgo suficiente dentro de una cadena de valor, los ejecutores de los proyectos pueden brindarles a las partes interesadas la información que necesitan para desarrollar y hacerse cargo de una estrategia para competir en mercados particulares. Como mínimo, las partes interesadas deben apoyar la estrategia de competitividad, haciéndose responsables y asignando sus propios recursos para llevar a cabo las actividades de mejora que correspondan y reconociendo, en cierto nivel, la necesidad de colaborar (así como de competir) con otras empresas de la cadena de valor.

Por lo tanto, el análisis de la cadena de valor y el proceso de desarrollo de estrategias es participativo hasta el grado posible. La información sobre la cadena se recopila a través de las

partes interesadas de la industria y de informantes claves. Se sintetiza, se analiza y se presenta nuevamente ante los actores de la cadena para hacer una verificación en el terreno. Las partes interesadas reciben ayuda para comprender la información y sus consecuencias para la industria.

Para incentivar a las partes interesadas a invertir estratégicamente, los ejecutores del enfoque de la cadena de valor examinan primero las *oportunidades* del mercado final y luego consideran las *limitaciones* para explotar estas oportunidades. Si bien la información sobre las limitaciones se origina principalmente con las *empresas*, el análisis de la cadena de valor se centra en el rendimiento de la *cadena* en su totalidad, dado que las empresas individuales no pueden prosperar a largo plazo si la cadena de valor en la que operan no es competitiva.

En todo este proceso, el papel de la entidad donante y el socio ejecutor es facilitar y respaldar la implementación de la estrategia de competitividad del sector privado de modo tal que garantice que los objetivos de desarrollo (el crecimiento económico, la reducción de la pobreza y otros asuntos, como la gestión sostenible de recursos naturales) también se cumplan.

## **¿EN QUÉ MEDIDA SE PUEDEN APLICAR LOS PRINCIPIOS DEL ENFOQUE DE LA CADENA DE VALOR?**

El enfoque de la cadena de valor es integral y cuenta con una amplia serie de herramientas y buenas prácticas. Este enfoque no es conveniente para todos los proyectos de desarrollo o en los contextos de todos los países. Los requisitos esenciales para adoptar el enfoque de la cadena de valor incluyen un nivel mínimo de buen control y estabilidad en el entorno, la existencia de al menos cierta actividad en el mercado (incluso con productos de poco valor o exclusivamente en mercados locales) y un objetivo de proyecto de recuperación económica, crecimiento o reducción de la pobreza.

No obstante, existen aspectos importantes del enfoque de la cadena de valor que se pueden aplicar a cualquier proyecto de desarrollo del sector privado, así como a otros tipos de proyectos, como los proyectos que se centran en la subsistencia posterior a un conflicto y los proyectos ambientales o de salud orientados al sector privado. En particular, estos aspectos incluyen la necesidad de una comprensión total de la dinámica del mercado final y la consideración del entorno comercial. Sin el análisis de estos dos aspectos del marco de la cadena de valor, es probable que el impacto del proyecto sea limitado e insostenible.

**Envíe comentarios y sugerencias para este informe a Jeanne Downing ([jdowning@usaid.gov](mailto:jdowning@usaid.gov)) y/o Ruth Campbell ([rcampbell@acdivoca.org](mailto:rcampbell@acdivoca.org)).**