

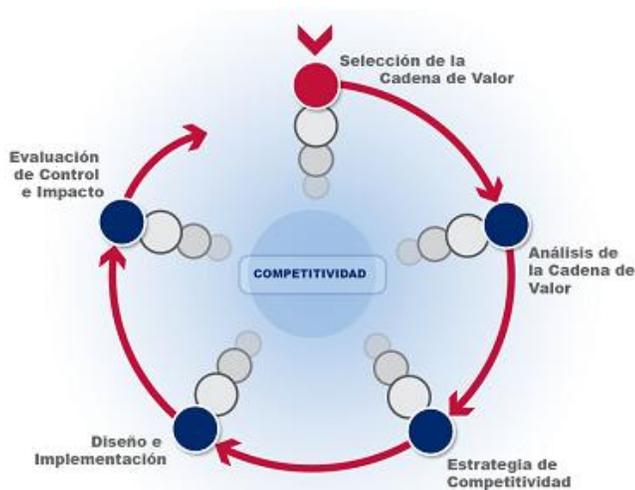


LA SELECCIÓN DE INDUSTRIAS EN EL MARCO DE LA CADENA DE VALOR

INTRODUCCIÓN

Este informe está diseñado para orientar a los donantes, los ejecutores y los profesionales en la selección de cadenas de valor, un proceso cuyo objetivo es identificar cadenas de valor para desarrollar que aprovechen al máximo el impacto de los fondos de los donantes. La selección de industrias, subsectores o cadenas de valor, conforme a criterios específicos, se debe llevar a cabo al inicio de un nuevo proyecto y también se puede volver a tratar en el transcurso del ciclo del proyecto para corregir conjeturas fallidas o dar lugar a los cambios del mercado final, el entorno habilitante o la misma cadena (véase la Figura 1).

Figura 1: Ciclo del Proyecto de la Cadena de Valor



CRITERIOS DE SELECCIÓN

USAID recomienda el uso de cuatro criterios para ayudar a guiar el proceso de selección: la competitividad, el impacto, las cuestiones transversales y el liderazgo de la industria (véase la Figura 2). A estos criterios se les pueden asignar diferentes ponderaciones que reflejen cuál es su importancia para los objetivos del programa. Con frecuencia, el criterio de competitividad se considera el más importante, dado que sin competitividad, los

avances en el desarrollo de una cadena de valor tienen pocas probabilidades de ser sostenibles.

Figura 2. Criterios de la Selección de la Cadena de Valor



Criterio 1: La competitividad se define como la capacidad de una industria para lograr y mantener una ventaja sobre los rivales del mercado a través de una combinación óptima de eficiencia, diferenciación de los productos y acceso a nuevos mercados o mercados específicos. El aumento significativo y sostenible de los ingresos y el empleo depende del crecimiento y la competitividad de la industria. Al evaluar la competitividad, es importante recordar que las cadenas de valor y sus mercados finales son dinámicos y que algunas cadenas posibles pueden no existir o ser apenas incipientes en el momento del análisis.

Criterio 2: El impacto se puede evaluar por la capacidad de una industria para sostener el aumento de los ingresos, el empleo y el desarrollo de recursos. El crecimiento de las industrias con altos índices de empleo o participación de micro y pequeños emprendimientos (MSE) afectará (es decir, reducirá) la pobreza en mayor medida que el crecimiento de las industrias con bajos niveles de empleo y una mínima participación de MSE. La evaluación de la posible amplitud y profundidad de los beneficios que surgen del desarrollo de diversas industrias constituye un aspecto esencial de la selección de las cadenas de valor.

Criterio 3: Cuestiones transversales. A menudo, los gobiernos y los donantes deben considerar una compleja serie de objetivos para determinar cómo y dónde asignar recursos. Para algunos donantes, el objetivo es el crecimiento económico. Para otros, este es un medio para alcanzar otro fin, por ejemplo, lograr una mejora en la salud, igualdad de género, reducir la pobreza, mitigar un conflicto o administrar los recursos ambientales de manera sostenible.

Criterio 4: Liderazgo. El concepto de liderazgo de la industria se refiere a la voluntad de una o más *empresas líderes* de invertir tiempo y recursos (incluso recursos no económicos como influencia política y social, contribuciones intelectuales, etc.) en el crecimiento de la industria, el empleo y la competitividad general de la cadena de valor de modo que los MSE y los pobres resulten beneficiados. Las empresas líderes pueden ser empresas más grandes, económicamente más fuertes o más innovadoras. Por otro lado, el liderazgo de la industria también puede provenir de una asociación del sector público o incluso de un grupo de productores calificados y bien organizados. La calidad y la solidez del liderazgo de la industria contribuye con la competitividad, el impacto y la capacidad de una cadena de valor para afrontar cuestiones transversales.

EL PROCESO DE SELECCIÓN

La selección de las cadenas de valor es un proceso que se puede secuenciar de varias maneras. Su realización puede llevar entre algunos días y un par de semanas y puede emplear una sola herramienta o una combinación de herramientas. El enfoque adoptado variará conforme a los criterios y los subcriterios de selección preferidos, la cantidad de cadenas de valor consideradas, la accesibilidad de las fuentes de información primaria y secundaria y el tiempo y los recursos disponibles. El objetivo del proceso de selección de las cadenas de valor es identificar qué cadena se analizará en la próxima etapa del ciclo del proyecto: el análisis de la cadena de valor. Por lo tanto, no es necesario llevar a cabo un proceso de selección excesivamente detallado o exhaustivo, dado que esto puede agregar demasiada complejidad y aumentar considerablemente el costo del proceso de selección.

El enfoque de la cadena de valor de USAID emplea una combinación de herramientas cualitativas y cuantitativas para realizar el proceso de selección, pero hace hincapié

en el análisis cualitativo. Las numerosas actividades necesarias para seleccionar cadenas de valor se pueden agrupar en cuatro pasos principales: selección de subcriterios, recopilación de datos, análisis de los datos y clasificación.

1. Selección de subcriterios

Para orientar la recopilación de datos, cada criterio se divide en varios elementos constituyentes. Se pueden seleccionar algunos o todos estos subcriterios, teniendo en cuenta la facilidad de la recopilación de los datos, el nivel de detalle necesario y el tiempo y los recursos disponibles.

Subcriterios ilustrativos para analizar el potencial de competitividad:

- Participación en el mercado
- Competencia y sucedáneos (amenazas globales)
- Mercados de apoyo y servicios integrados
- Entorno comercial habilitante (infraestructura, política y entorno socioeconómico)
- Compromiso de las partes interesadas
- Crecimiento del mercado y oportunidades del mercado

Subcriterios ilustrativos de impacto:

- Empleo
- Generación de ingresos
- Participación de MSE
- Crecimiento de los MSE
- Subsistencia y seguridad

Subcriterios de cuestiones transversales:

- Estos dependerán de las prioridades del donante o la agencia ejecutora.

Subcriterios ilustrativos de liderazgo de la industria:

- Cantidad de empresas líderes
- Cooperación entre las empresas líderes
- Voluntad de las empresas líderes de invertir en el aumento de la competitividad
- Compromiso de las empresas líderes con la participación de los MSE en la cadena de valor

2. Recopilación de datos

Los datos se recopilan principalmente en fuentes secundarias (si están a disposición y se consideran confiables) y se complementan con investigaciones

primarias. Las posibles fuentes de información son informes comerciales internacionales, estadísticas de empleo, análisis de subsectores e informes de la industria, además de entrevistas con compradores del mercado final, especialistas de la industria y posibles empresas líderes. Por ejemplo, una charla con un comprador experto de un mercado sin explotar puede aportar información invaluable.

3. Análisis de los datos

El tercer paso del proceso, el análisis de los datos, es en gran medida cualitativo y, por lo tanto, más artístico que científico. Sin embargo, existen varios marcos y herramientas que le otorgan cierto nivel de objetividad al proceso. Cada herramienta tiene sus propias ventajas, desventajas y un nivel de complejidad. Algunas de las herramientas más comunes son las siguientes:¹

- *La matriz del Boston Consulting Group* compara el crecimiento y la participación en el mercado de la industria local con el crecimiento del mercado global.
- *El modelo de las cinco fuerzas de Porter* se basa en cinco factores críticos que interactúan para que una industria logre y mantenga su competitividad.
- *La contribución al PBI comparada con el empleo* es la contribución al PBI/el porcentaje de mano de obra empleada en el sector.
- *Un diagrama de bloques de la cadena de valor* representa gráficamente los ingresos retenidos, la ganancia neta o ambos elementos en cada etapa de la cadena de valor.
- *Las guías para inversionistas* delimitan las oportunidades, las limitaciones y los riesgos de las inversiones haciendo hincapié en el entorno comercial habilitante y la existencia y calidad de la infraestructura y los servicios fundamentales.

4. Clasificación de las cadenas de valor

Si se consideran pocas industrias y pocos subcriterios, el proceso de decisión es relativamente simple, pero a medida que aumenta la cantidad de industrias y/o criterios de selección, también aumenta la complejidad del proceso. En tales casos, una *matriz de clasificación* es un método efectivo para reunir toda la información, analizar las consecuencias y clasificar las cadenas de valor

consideradas. Una matriz de decisiones puede asignar calificaciones “altas/bajas” a los subcriterios o puede utilizar una escala numérica. También se pueden asignar ponderaciones a los criterios más importantes. Representar gráficamente los resultados de este proceso de clasificación (por ejemplo, con un gráfico de burbujas) puede facilitar la comparación de las respectivas cadenas.²

PRÁCTICAS RECOMENDADAS

Identificar las cadenas de valor emergentes además de las que ya están consolidadas. Prestar especial atención a las tendencias del mercado final. Con un entorno comercial favorable y una ventaja comparativa suficiente, las industrias pueden surgir y, de hecho, surgen y se expanden rápidamente. Por ejemplo, hace diez años, China no era un exportador importante de flores frescas para el mercado de la Unión Europea (UE). Hoy lo es. Dentro de la misma industria, hace tres años Etiopía no producía exportaciones. Hoy las flores frescas representan una industria importante y en crecimiento. En los últimos años, varios países se han convertido en grandes productores de ropa en lugares donde la industria no existía apenas unos años atrás. Las tendencias del mercado final se deben observar en detalle, ya que constantemente surgen nuevas oportunidades. La mayoría de las industrias elaboran informes periódicos sobre las tendencias del mercado global. Estos pueden resultar útiles para identificar nuevas oportunidades.

Obtener información de los compradores del mercado final. Los compradores del mercado final y los inversionistas actuales y posibles son fuentes de información cruciales sobre las tendencias y las oportunidades del mercado. Una fuente confiable del mercado final puede ayudar a comparar las preferencias de los compradores por un producto relacionado con el de uno o más competidores.³ Ponerse en contacto con los diversos delegados comerciales de los mercados de compradores también puede aportar información sobre el interés de los inversionistas y si ha habido o se han planificado misiones comerciales. La selección de

¹ Para obtener información detallada sobre estas y otras herramientas analíticas, consúltese Henning, R., et al. 2008. “End Market Research Toolkit: Upgrading Value Chain Competitiveness with Informed Choice.” USAID.

² Para ver ejemplos de matrices de clasificación, visítese http://apps.develebridge.net/amap/index.php/Ranking_Matrix

³ Para más información sobre cómo trabajar con compradores del mercado final, consúltese Barber, Ted (2008). Informe *Cómo hacer partícipes del desarrollo de la cadena de valor a los compradores del mercado final*. USAID.

cadenas de valor requiere examinar detenidamente el estado presente y futuro de una industria para determinar su idoneidad para una inversión y su potencial de competitividad. Si bien en general los cuatro pasos detallados son necesarios, en ocasiones el proceso conlleva poco más que la *intuición* de un experto que ha mantenido buenas conversaciones con varios compradores sobre las oportunidades promisorias de mercados no explotados.

PROBLEMAS COMUNES EN LA SELECCIÓN DE CADENAS DE VALOR

Seleccionar la industria favorita de un agente donante o legislador es una decisión sorprendentemente común. El conocimiento que tienen los ejecutores de una industria en particular, o la preferencia de un legislador del país anfitrión por una industria específica en función de quiénes resultarán beneficiados puede redundar en un crecimiento subóptimo y una reducción del impacto en los beneficiarios deseados.

La selección de industrias en base a **políticas comerciales** preferenciales pero **temporales** (por ejemplo, inversiones en ropa a partir de las oportunidades de la ley AGOA o exportaciones de azúcar a la UE) puede suscitar decisiones que perderán vigencia rápidamente.

Un enfoque de pobreza (no de crecimiento). La selección de una industria que emplea a grandes cantidades de personas pobres (pero que tiene posibilidades de crecimiento escasas o nulas) puede producir resultados subóptimos. A menudo, la obligación moral imperiosa de paliar la pobreza hace que los donantes orienten los recursos para apoyar a empresas e industrias que tienen poco potencial para sostener el crecimiento y los ingresos. Esto puede generar resultados inmediatos pero tiene pocas probabilidades de reducir la pobreza de manera sostenible.

Falta de amplitud del impacto. La selección de una industria con un gran potencial de crecimiento pero poca capacidad para generar un alto nivel de crecimiento y empleo (por ejemplo, las industrias de extracción o las industrias de alta tecnología específicas) probablemente producirá pocos beneficios para los pobres.

Corroborar datos. Las empresas que invierten en un nuevo mercado pueden brindar información sobre la competitividad potencial de la cadena de valor en ese mercado, pero, en general, entrevistar a una sola empresa no es suficiente, dado que no todas las empresas toman buenas decisiones. Las inversiones de empresas

nacionales o multinacionales importantes y consolidadas o de varias empresas pequeñas indican el potencial de competitividad de una industria en un mercado final determinado, al menos en ese momento en particular. Durante la selección de las cadenas de valor, hay una estrecha relación entre el costo y la precisión de los datos. Sin embargo, aun en los procesos de selección de cadenas de valor con recursos limitados y plazos breves, en general las entrevistas con varios compradores son esenciales para reducir las posibilidades de obtener información errónea y subjetiva.

Confiar más en el análisis cualitativo que en el cuantitativo. El análisis cualitativo se recomienda para el proceso de selección. Puede ser tentador adoptar un enfoque cuantitativo y asignar ponderaciones numéricas a los criterios para clasificarlos rápidamente, pero esto puede redundar en la eliminación de cadenas de valor que no *están a la altura* en términos numéricos. No obstante, una mirada cualitativa de cada industria puede revelar grandes limitaciones que se pueden sortear con relativa facilidad. Por ejemplo, algunas cadenas recibirán calificaciones bajas en función de su entorno habilitante externo (no hay una carretera que comunique los mercados y las granjas o no se han implementado políticas de apoyo), pero pueden ser promisorias por sus oportunidades de mercado sin explotar. En este tipo de caso, se deben evaluar posibles soluciones (por ejemplo, iniciativas de construcción de carreteras de otros donantes o debates sobre políticas con agencias gubernamentales) de modo que las cadenas que de otro modo serían competitivas no se excluyan prematuramente.

EJEMPLOS DEL CAMPO

El proyecto PROFIT en Zambia siguió la metodología de selección de cadenas de valor de USAID para evaluar seis cadenas de valor. Algunos de los criterios de selección fueron el potencial de crecimiento, el potencial de ampliación/impacto y el liderazgo de la industria. El proceso de selección se basó en gran medida en entrevistas con expertos (líderes de la industria, analistas de la industria del Banco Mundial y la UE, consultores independientes, personal de proyectos activos de la UE y USAID, entre otros) que resultaron ser un método rápido y rentable para recopilar información sobre las seis industrias. El proyecto empleó gráficos de burbujas para comparar las cadenas de valor dentro de cada

criterio y para unificar los análisis en una lista de selección en orden de prioridad.

El Proyecto de Competitividad de Afganistán evaluó y clasificó siete cadenas de valor utilizando los criterios de tamaño del mercado, potencial de crecimiento, valor agregado, creación de marcas y receptividad de la industria. El proceso de selección se basó en gran medida en el modelo de las cinco fuerzas de Porter para ayudar a evaluar las posibles oportunidades y limitaciones. Este proyecto orientado al crecimiento no incluyó el potencial de impacto entre sus criterios de selección.

El proyecto LAMP de Bosnia llevó a cabo un proceso de selección intensivo para clasificar ocho cadenas de valor agrícolas teniendo en cuenta el crecimiento real de los últimos años, las perspectivas de volumen y crecimiento de las posibles cadenas de valor, los aumentos de valor previstos, la cantidad de limitaciones de las cadenas de valor y el análisis de los posibles mercados finales. Este proceso empleó cinco herramientas analíticas para la selección.

En Ghana, en el marco del Proyecto de la Zona Agrícola Sur de la Cuenta del Reto del Milenio, el personal examinó nueve cadenas de valor durante el proceso de selección. El personal excluyó rápidamente cadenas de valor que parecían importantes (tomates y mandioca) ante la opinión de los expertos de que las mismas carecían de potencial de impacto y oportunidades de mercado promisorias.

REFERENCIAS

Globalization and the Small Firm: A Value Chain Approach to Economic Growth and Poverty Reduction. microREPORT #42, USAID. 2006.

Elementos clave del enfoque de la cadena de valor. Informe, USAID. 2007.

Haggblade, S. and Gamsler, M. *Field Manual for Subsector Practitioners.* 1991.

A Toolkit for Practitioners of Value Chain Analysis. Working Group; Making Value Chains Work Better for the Poor project. Vietnam.

Guide for Value Chain Analysis and Upgrading. ILO. 2006.

Project work plan. PROFIT Program, Zambia.

CLUSA, IDE and EMG. 2006.

Selection Process Results: Findings on the highest potential clusters and products. LAMP project, Bosnia. ARD. 2003.

Value Chain Selection Process Results. Southern Agricultural Zone project, Ghana. 2008.

USAID microLinks Breakfast Series #16. Afghanistan Competitiveness Project. OTF Group.

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

Este informe fue financiado a través del **Accelerated Microenterprise Advancement Project (AMAP)**. Para más información sobre el AMAP y sus publicaciones relacionadas, visite www.microLINKS.org.