



## MEJORAS DE LA MPE EN LAS CADENAS DE VALOR

El éxito de muchos de los proyectos de desarrollo del sector privado de USAID depende de la capacidad de los propietarios de negocios para innovar y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. Por ejemplo, el éxito de un proyecto comercial puede depender de la capacidad de los exportadores de cumplir con los estándares de calidad y seguridad en evolución en los mercados de los países desarrollados. Un proyecto de agronegocios para promover el procesamiento con valor agregado puede depender de la capacidad de los agricultores locales para producir un suministro confiable para todo el año de materia prima de calidad. Otros proyectos pueden requerir que las empresas adopten nuevas prácticas comerciales y utilicen las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC). Estos ejemplos comparten un mismo nexo: el éxito del proyecto depende de las mejoras a nivel de la empresa, que se define aquí como una **innovación para aumentar el valor agregado**.

Este resumen ofrece observaciones y sugerencias para promover mejoras a nivel de la empresa, con énfasis en mejoras en las micro y pequeñas empresas (MPE) incluyendo al pequeño agricultor. No pretende ser determinante en cuanto a mejoras de MPE, sino que funciona como punto de partida para estimular el debate y el aprendizaje compartido basado en la experiencia de implementación de proyectos. Como gran parte del desarrollo del sector privado depende de mejoras exitosas, el propósito de este resumen es abrir el debate sobre las mejores prácticas emergentes.

### EJEMPLOS DE CASOS

- Guatemala:** artesanías textiles tejidas y verduras de alto valor
- Honduras:** cosechas de horticultura
- India:** zapatos de cuero hechos a mano
- Indonesia:** cacao
- Kenya:** aguacates
- México:** café de especialidad
- Mozambique:** semillas oleaginosas
- Pakistán:** prendas bordadas

La información para este resumen proviene de un análisis de nueve cadenas de valor (vea el recuadro a la izquierda). Una comparación de información de mejoras entre estos casos brinda información sobre los ímpetus primarios detrás de los diferentes tipos de mejoras y destaca la importancia de los vínculos entre empresas, especialmente las relaciones verticales entre las MPE y las empresas líderes, y el rol positivo desempeñado por el aprendizaje y el sólido flujo de información.

### TIPOS DE MEJORAS

Existen varios tipos de mejoras (vea el recuadro debajo). Un ejemplo de una mejora de procesamientos es un aumento de la productividad debido a la mecanización,

**TIPOS DE MEJORAS**

- Proceso:** aumento de eficiencia de producción, reducción de costo unitario
- Producto:** mejor calidad de producto, aumento de valor para los consumidores
- Funcional:** ingreso de la empresa a un nuevo nivel de la cadena de valor
- Canal:** ingreso de la empresa a un camino hacia un nuevo mercado final
- Intersectorial (entre cadenas):** ingreso de la empresa a una cadena de valor basada en un producto diferente

tal como el aumento de la producción agrícola a partir del riego. Un ejemplo muy conocido de mejora de producto, también agrícola, es una mejora para que el producto cumpla con los estándares de seguridad

alimentaria en el país importador. La mejora funcional ocurre cuando una empresa asume nuevas funciones, como cuando un intermediario dentro del país decide convertirse en exportador o cuando un productor de una MPE compra un camión y comienza a hacer corretaje en nombre de otros productores en un mercado mayorista distante. La mejora de canal ocurre cuando la empresa comienza a vender en nuevos mercados finales, mientras que la mejora intersectorial ocurre cuando las empresas se trasladan a un sub-sector completamente diferente.

## ÍMPETUS PARA MEJORAR

La mejora de procesos es impulsada por la necesidad de reducir costos y/o aumentar el rendimiento en respuesta a la competencia dentro de la cadena de valor o entre las cadenas de valor. La competencia de alternativas de bajo costo podría presionar a las MPE a reducir los precios de sus productos. Esta competencia obliga a las MPE a responder con la mejora de sus procesos de producción para aumentar su eficiencia productiva.

La mejora de producto está motivada por cambios en los mercados finales, habitualmente derivados de los cambios en las preferencias del consumidor. A fin de seguir siendo competitivos en los mercados cambiantes, los productores de las MPE deben mejorar sus productos para satisfacer las preferencias del consumidor. La industria del café brinda un claro ejemplo de la mejora impulsada por la demanda. Los consumidores han llegado a conocer cada vez más los orígenes del café y los asuntos sociales y medioambientales asociados con la producción del café. Ha habido un crecimiento correspondiente en la demanda del consumidor de café de especialidad que cumple con ciertos estándares de salud, seguridad, medioambiente y sociales.

La mejora funcional está motivada por el deseo de eliminar el poder del mercado de los intermediarios, el deseo de mejorar el flujo de las señales del mercado a los productores, o ambos. Existen dos maneras diferentes en las que puede ocurrir la mejora funcional: 1) un nivel entero de empresas puede ser eliminado cambiando así la estructura de la cadena de valor y a menudo mejorando la calidad de información que fluye a las MPE, o 2) un único productor MPE o grupo productor puede trasladarse a un nivel más alto en la cadena de valor.

La mejora del canal está motivada por el deseo de mejorar los retornos ajustados al riesgo. Precios más altos, volúmenes de ventas más altos y una gestión de riesgo más eficaz mediante la diversificación brindan en conjunto los incentivos para que las MPE ingresen a nuevos canales de mercado. Las MPE también pueden ingresar a nuevos canales de mercado en busca de un punto de venta para los productos de calidad inferior que no cumplen con los estándares de exportación u otros estándares de alto valor de mercado.

## OBSERVACIONES DE NUEVE CADENAS DE VALOR

Los vínculos verticales son una importante fuente de información y asistencia técnica para la mejora del proceso. Esta asistencia a menudo viene en la forma de servicios incorporados, en los que la instrucción técnica se suministra como parte de la transacción del producto. Mediante el suministro de contratos a futuro, las empresas líderes pueden reducir algunos de los riesgos que de otro modo desalentarían a los productores de las MPE de la mejora de procesos. Los servicios independientes de los mercados secundarios fueron una fuente mucho menos importante de aprendizaje para la mejora de procesos para las cadenas de valor analizadas en este estudio.

Una cadena de valor que funcione bien transmite la información a los productores acerca de las preferencias del consumidor, junto con las señales de precios asociadas con esas preferencias. Para responder a la demanda cambiante, los productores deben conocer primero las preferencias del consumidor. Una de las mejores maneras de seducir a los propietarios de empresas a invertir en la mejora de producto es ofreciéndoles precios más altos por productos de calidad superior. Debido a la importancia de los flujos de información vertical, los intermediarios a menudo juegan un papel central en la promoción (o el impedimento) de la mejora del producto.

Como las firmas que compran a las MPE deben satisfacer a sus propios compradores más allá de la cadena, tienen el incentivo de brindar a las MPE servicios incorporados que fomentan la mejora del producto. Cuando los consumidores exigen productos nuevos o diferentes, la presión para responder se aplica a las empresas a lo largo de toda la cadena de valor. Además de ofrecer sobrepagos para productos mejorados, los compradores también pueden brindar incentivos no relacionados con el precio, tales como asistencia técnica y de diseño, capacitación y adelantos de insumos. Estos servicios incorporados alientan la mejora del producto reduciendo los costos y riesgos para las MPE.

A menudo existe una conexión entre la mejora del producto y otros tipos de mejoras. Existe un vínculo entre la mejora de canal y de producto donde la mejora de producto puede ser un requisito para ingresar a un

nuevo canal de mercado. Del mismo modo, la mejora funcional y de producto están vinculadas en tanto que la creación de relaciones directas entre productores y exportadores facilita el flujo de información acerca del tipo y la calidad de los productos demandados en los mercados finales.

La distancia social y física puede obstaculizar mejoras. Los gastos asociados con insumos, transporte y capacitación pueden aumentar con la distancia de los mercados, reduciendo la rentabilidad de mejorar. En algunos casos, el transporte de los productos o los pagos en efectivo a largas distancias pueden exponer a los propietarios de las MPE a los aumentos de riesgos de mercado y seguridad. La segmentación sociocultural basada en género, casta, clase o etnia también puede limitar mejoras. La mejora funcional en los canales de mercado interno puede ser más fácil para las MPE porque las distancias físicas y sociales entre las capas de la cadena de valor son más pequeñas y se dispone de mejor información.

Las TIC pueden facilitar mejoras. El aumento del acceso a las tecnologías como los teléfonos celulares, faxes y la Internet pueden ayudar a las MPE a consolidar las relaciones horizontales y verticales con otras empresas en la cadena de valor y, mediante estas relaciones, mejorar sus oportunidades e incentivos para mejorar. Además, los teléfonos celulares y la Internet brindan a las MPE un mejor acceso a la información de mercado actual.

## PAUTAS PARA PROFESIONALES

Han surgido diversas lecciones del análisis de nueve cadenas de valor. Ellas sugieren maneras de facilitar mejoras y aumentar los beneficios para las MPE reduciendo muchos de los costos, riesgos y limitaciones a mejorar.

**1. Mejorar la transmisión de la información de mercado y las señales de precios a las MPE.** Las MPE tendrán poco incentivo para mejorarse si existen "vínculos débiles" en el flujo de información de mercado y los diferenciales de precio relacionados con la calidad. Para aumentar los beneficios para las MPE en las cadenas de valor, es importante consolidar los flujos de información vertical y asegurar que las MPE reciban un sobreprecio por calidad superior. En Pakistán, las agentes de ventas femeninas han facilitado el flujo de

información a productores individuales acerca de los diseños y colores pedidos por los compradores urbanos. Esto, junto con el pago de precios más altos, ha ayudado a obtener una sólida respuesta a la mejora de producto. Si los intermediarios toman estos sobreprecios como rentas, entonces las MPE tendrán poco incentivo para mejorarse. En los casos donde los compradores exigen calidad superior como condición para hacer negocios, sin ofrecer precios más altos, las MPE serán menos probables a responder, a no ser que existan algunas reducciones de compensación en los costos o los riesgos. En todo caso, el requisito mínimo para mejorarse es que las MPE deben recibir información oportuna sobre las preferencias del consumidor en los mercados finales.

**2. Aumentar el poder negociador de las MPE.** Un mayor poder negociador de las MPE brinda más incentivos para mejorarse aumentando los retornos ajustados al riesgo a mejoras. El poder negociador de las MPE relativo a sus compradores puede mejorar mediante un mejor conocimiento de las MPE acerca de los mercados, precios y calidad. La colaboración horizontal entre las MPE con fines de negociación colectiva puede jugar un papel clave en la mejora de la rentabilidad en el corto plazo. También puede abrir la puerta a futuras oportunidades para los propietarios de MPE aportando nuevo conocimiento, habilidades y relaciones que vuelcan las asimetrías del poder y la información a favor de las MPE. Los pequeños agricultores de aguacate en Kenia formaron grupos vinculados a una empresa exportadora líder, a través de la cual negociaron un acuerdo que garantizó un mercado de frutas actualizado a un precio acordado e incluía los servicios incorporados para apoyar mejoras.

**3. Promover la colaboración eficaz entre las MPE.** La colaboración horizontal entre las MPE puede adoptar una variedad de formas. Puede involucrar a un gran grupo de MPE o apenas dos o tres. Puede ser formal o informal. La colaboración puede ocurrir a través de grupos formados específicamente con fines comerciales o grupos formados con otros fines. La colaboración puede ser una actividad de única vez o puede ser continua. En todo caso, la colaboración horizontal puede facilitar mejoras de diversas maneras. Puede aumentar el poder negociador de las MPE, reducir los costos de transacción del comprador de negociar con una gran cantidad de MPE, y brindar una plataforma para

compartir la información y demostrar nuevos productos, procesos o tecnologías. Los grupos productores y otras estructuras que promueven la cooperación horizontal entre las MPE pueden ayudar a estrechar la distancia social y física entre los productores MPE individuales y entre grupos de MPE y compradores. Esto puede reducir el aislamiento de los productores individuales y desarrollar capital social. La colaboración horizontal puede facilitar el acceso de la MPE a los servicios complementarios como capacitación, extensión o finanzas; puede brindar una plataforma para que los compradores brinden servicios incorporados a una mayor cantidad de MPE. Los beneficios de la colaboración horizontal se reflejan en la cadena de valor del café en México y en la cadena de valor de la horticultura en Guatemala y Kenia.

**4. Desarrollo de mercados financieros para el capital de inversión de las MPE.** Las mejoras de productos y procesos a menudo requiere inversiones a largo plazo para las cuales la MPE debe procurar fuentes externas de capital. Si bien las empresas líderes pueden brindar capital de trabajo a sus proveedores, son pocas las empresas líderes que puedan cargar con ese gasto y riesgo de brindar financiamiento a largo plazo a cientos o miles de MPE. Los términos del crédito para la mayoría de las fuentes disponibles de financiación formal e informal para las MPE se adaptan mejor a los préstamos a corto plazo para capital de trabajo y no encajan en las necesidades de inversión a largo plazo asociadas con mejoras. El desarrollo de los mercados financieros para el capital de inversión de las MPE mejoraría su capacidad de responder a y beneficiarse de las oportunidades de mejorar. La falta de capital para mejorar fue una limitación para las MPE ignorada en muchas de las nueve cadenas de valor. Esto sugiere una oportunidad para los donantes para facilitar innovaciones en el desarrollo de productos y servicios financieros para apoyar mejoras de las MPE en sectores promisorios.

**5. Identificación de las limitaciones socioculturales a mejoras.** Las oportunidades de mejorar a menudo están limitadas por normas socio-culturales relacionadas con el sexo, la casta, la clase o la etnia. Estas normas afectan los flujos de información, las señales de mercado, la participación en las redes comerciales y las relaciones entre empresas. Podría necesitarse una facilitación especial para llegar a los grupos socialmente aislados,

tales como capacitación orientada explícitamente a estos grupos; iniciativas para promover la cooperación horizontal y vertical con la participación de estos grupos a través de redes, grupos productores y enlaces entre las MPE y las empresas líderes; u otros servicios complementarios orientados a los grupos tradicionalmente excluidos. Es importante reconocer la segmentación social entre las MPE y entre las MPE y otras empresas de la cadena de valor. Para que la información y asistencia de mejorar sea eficaz, debe llegar a los grupos correctos. Para que los grupos excluidos aprovechen las oportunidades de mejorar, es importante diseñar actividades de facilitación que ayuden a los productores a superar las barreras sociales. En India, donde trabajar el cuero se asocia con las castas inferiores, el movimiento de los productores hacia actividades de valor agregado más elevado dentro de la cadena de valor del cuero mediante la mejora de producto y funcional, puede brindar un peldaño para el movimiento lateral a través de la mejora intersectorial.

**6. Reducción del aislamiento de los dueños de las MPE.** El aislamiento físico y social de las MPE puede limitar su capacidad de responder a y beneficiarse de las oportunidades de mejorar. Ambas formas de aislamiento limitan los flujos de información del mercado y aumentan los costos de transacción. También limitan la acumulación de capital humano y social entre los dueños de MPE, que tiene un efecto negativo en las relaciones comerciales y la capacidad de responder a las oportunidades de mejorar. El aislamiento puede ser reducido mejorando la infraestructura física (caminos, puentes, transporte, etc.) y profundizando el alcance de las TIC. Una mejor alfabetización y campañas de información pública pueden ayudar a facilitar el flujo de información relacionado con mejoras. Los productores en las áreas aisladas o de grupos sociales excluidos pueden requerir actividades de facilitación a la medida para mejorar sus oportunidades y beneficios de mejoras. Las actividades de facilitación que apoyan el ingreso de las corredoras mujeres en la cadena de valor de prendas bordadas en Pakistán han ayudado a reducir el aislamiento de las mujeres productoras.

**7. Resistir el impulso de juntar a todas las MPE en un canal de mercado.** La mejora del canal es una respuesta dinámica a las condiciones cambiantes de mercado, con el resultado de que la mejora del canal

raramente es un cambio completo y único de un canal de mercado a otro. De hecho, la dependencia de un único canal de mercado puede estrechar las opciones de gestión de riesgo disponibles para los dueños de MPE. Cuanto más dependa un hogar de una MPE como su principal fuente de ingresos, más alto será el riesgo de ingresos para este. La diversificación de los canales de mercado ayuda a las MPE a administrar el riesgo y es una respuesta racional a los mercados dinámicos. Para reducir el riesgo, las MPE no deben ser presionadas a operar exclusivamente en el canal de mercado que paga el precio más alto hoy pero tal vez no pague el precio más alto mañana. Además, las MPE no deben ser presionadas a abandonar totalmente el mercado interno; la mayoría de las MPE siguen dependiendo básicamente del mercado interno y cortar estos lazos podría aumentar su vulnerabilidad a los cambios en los mercados globales. Es importante para los donantes y facilitadores que mantengan una conciencia de las oportunidades en toda la cadena de valor y no entusiasmarse demasiado con un único canal de mercado.

## EFFECTOS DE LA ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR EN MEJORAR

Las ideas de este resumen pueden sintetizarse en términos de los efectos de la estructura de la cadena de valor y la mejora:

1. Los mercados finales son los principales impulsores de mejora de procesos, producto y canal.
2. Los enlaces verticales son el canal primario a través del cual la información y los incentivos para la mejora alcanzan a los MPE.
3. Los vínculos horizontales facilitan la mejora ayudando a los dueños de MPE a superar las limitaciones asociadas con sus operaciones de pequeña escala.
4. Los mercados de apoyo para la mejora de las MPE generalmente son débiles, y las empresas líderes a veces aprovechan la brecha para ofrecer servicios incorporados.
5. Dentro de la superestructura, algunos de los principales impedimentos para la mejora de la MPE provienen de los límites sociales, educativos y geográficos.

**Se le agradece enviar comentarios y sugerencias sobre este resumen a [Jeanne Downing \(jdowning@usaid.gov\)](mailto:jdowning@usaid.gov) y/o [Elizabeth Dunn \(HEDunn@ImpactLLC.netH\)](mailto:HEDunn@ImpactLLC.netH).**

**Accelerated Microenterprise Advancement Project (AMAP)** es un mecanismo de contratación de cuatro años que USAID/Washington y Misiones pueden usar para adquirir servicios técnicos para diseñar, implementar o evaluar el desarrollo de micro empresas. Para conocer más información sobre AMAP y las publicaciones relacionadas, sírvase visitar [www.microLINKS.orgH](http://www.microLINKS.orgH) o comuníquese con Ruth Campbell, ACIDI/VOCA AMAP Program Manager ([RCampbell@acdivoca.org](mailto:RCampbell@acdivoca.org)).