



EL MARCO DE LA CADENA DE VALOR

INTRODUCCIÓN

La globalización es un proceso por el cual la gente, las compañías, los bienes y servicios, el capital, la información y las ideas se intercambian entre fronteras internacionales. Aunque el comercio transfronterizo ha existido por siglos, el comercio de los días modernos—alimentado por acuerdos comerciales multilaterales y bilaterales, las inversiones globales e innovaciones en la tecnología de información y comunicaciones—se ha expandido en cuanto al volumen y el alcance geográfico.ⁱ Hoy, casi todos los países están integrados en algún grado en la economía global y experimentan diferentes grados de crecimiento económico. Si bien el crecimiento económico generalmente reduce la pobreza, lo hace a velocidades diferentes en diferentes contextos, con el mayor impacto en la reducción de la pobreza en aquellos países con la distribución de riqueza más equitativa.ⁱⁱ

La globalización de los mercados enlaza la sustentabilidad de las empresas a la competitividad de las industrias en la que participan. Las empresas dentro de una industria en un país o región deben competir cada vez más—

COMPETITIVIDAD

Es la capacidad de una empresa o industria de desarrollar y mantener una ventaja frente a rivales en el mercado. Esto se puede lograr mediante una combinación de tres estrategias: produciendo y entregando mercaderías y servicios con más eficiencia, diferenciando los productos o servicios mediante estándares de calidad y marca, y/o explotando la nueva demanda del mercado.

incluso en los mercados locales—con las empresas e industrias de todo el mundo. Para triunfar en los mercados globales, las industrias enteras (o las cadenas de valor) deben poder entregar un producto al

consumidor con más eficiencia, con mayor calidad y/o

de manera más exclusiva que las cadenas de valor en los países competidores. De esta manera, la competitividad a nivel de la empresa y de la industria es independiente. Aumentar la competitividad de la empresa es eficaz para crear riqueza y aliviar la pobreza considerablemente sólo cuando la competitividad de la industria crece del mismo modo por intervenciones a todos los niveles de la cadena de valor.

La mayoría de las economías emergentes tienen una ventaja comparativa en el suministro de trabajo y tierra y la explotación de ciertos recursos naturales y ventajas climáticas sobre los países más desarrollados. En cambio, con la posible excepción de China y algunas economías sudasiáticas y del sudeste asiático, el capital de inversión es escaso, y la inestabilidad en la superestructura no ha favorecido el surgimiento de las industrias intensivas de capital. Al explotar estas ventajas comparativas, las industrias dominantes en las economías emergentes tienden a estar caracterizadas por altos niveles de participación de micro y pequeñas empresas (MPE). Cualquier estrategia en estos países que busque lograr un crecimiento económico amplio y reducción de la pobreza necesitará centrarse en las industrias dominadas por MPE con la capacidad de ser globalmente competitivas.

El crecimiento económico con reducción de la pobreza puede lograrse apuntando a las industrias donde se concentran los pobres—tales como la agricultura y los sectores informales—promoviendo estrategias que hacen que las industrias meta sean más competitivas, y asegurando la amplia distribución de beneficios a todos los niveles de estas industrias.

CADENAS DE VALOR

Las cadenas de valor abarcan el rango total de actividades y servicios requeridos para llevar un producto o servicio desde su concepción hasta la venta en sus mercados finales—ya sean locales, nacionales, regionales o globales.

Este resumen se basa en:

Kula, Olaf, Jeanne Downing, y Michael Field. 2006. *Globalization and the Small Firm: A Value Chain Approach to Economic Growth and Poverty Reduction*.

AMAP BDS Knowledge and Practice microREPORT #42, USAID/G/EGAT/MD. Washington, D.C.: ACDI/VOCA.

Lessons Learned on MPE Upgrading in Value Chains: A Synthesis Paper (2006) por Elizabeth Dunn, Jennefer Sebstad, Lisa Batzdorff y Holly Parsons.

AMAP BDS Knowledge and Practice microREPORT #71, USAID/G/EGAT/MD. Washington, DC: ACDI/VOCA.

Las cadenas de valor incluyen a los proveedores de insumos, productores, procesadores y compradores. Están respaldados por un rango de proveedores de servicios técnicos, comerciales y financieros.

Las cadenas de valor tienen componentes estructurales y dinámicos. La estructura de la cadena de valor influencia a las dinámicas de conducta de la empresa y estas dinámicas influyen el buen desempeño de la cadena de valor. La Figura 1 debajo presenta un modelo causal que une la estructura de la cadena de valor, la dinámica y el resultado.

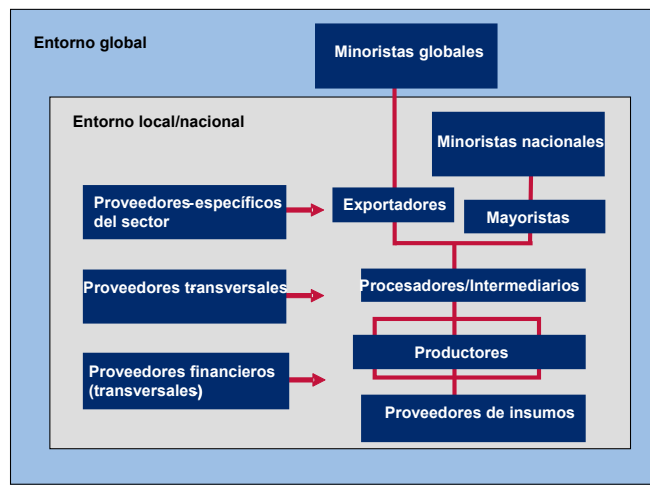
Figura 1: Modelo causal de la cadena de valor



ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR

La estructura de una cadena de valor incluye a todas las empresas de la cadena y puede ser caracterizada en términos de los cinco elementos descritos debajo. La Figura 2 es una representación gráfica de los elementos estructurales de una cadena de valor genérica.

Figura 2: Estructura de la cadena de valor



1. Mercados finales

Los mercados finales son las personas, no los lugares. Ellos determinan las características—incluyendo precio, calidad, cantidad y tiempo—de un producto o servicio exitoso. Los compradores del mercado final son una potente voz e incentivo para el cambio. Son importantes fuentes de información de demanda, pueden transmitir

aprendizaje y en algunos casos están dispuestos a invertir en la empresa más allá de la cadena. El enfoque de la cadena de valor determina las oportunidades actuales y potenciales en todos los mercados posibles, a través de entrevistas con los compradores actuales y potenciales, y toma en consideración las tendencias, competencias futuras y otros factores dinámicos.

2. Superestructura

La superestructura a nivel local, nacional e internacional incluye las normas y costumbres, leyes, reglamentos, políticas, acuerdos de comercio internacionales e infraestructura pública (caminos, electricidad, etc.) que faciliten u obstaculicen el movimiento de un producto o servicio a lo largo de su cadena de valor. Muchos acuerdos de comercio internacionales y estándares de calidad presentan oportunidades para la expansión del mercado pero pueden ser extremadamente caros para las empresas, especialmente las MPE y pueden excluir fácilmente a un país en desarrollo de ser competitivo. El entorno reglamentario y político es crítico para el funcionamiento de los mercados y las empresas. Las operaciones deficientes del gobierno local y el débil cumplimiento de los regímenes legales y reglamentarios aumentan los costos de transacción y los riesgos, limitando las inversiones en relaciones y actualizaciones. En cambio, las políticas locales generalmente pueden ser influenciadas con más facilidad que las leyes y reglamentos y pueden tener un impacto positivo significativo en la competitividad industrial.

3. Vínculos verticales

Las relaciones entre empresas a diferentes niveles de la cadena de valor son críticas para trasladar un producto o servicio al mercado final. Las transacciones más eficientes entre las empresas que están relacionadas verticalmente en una cadena de valor aumentan la competitividad de toda la industria. Además, los enlaces verticales facilitan la entrega de beneficios y servicios incorporados y la transferencia de habilidades e información entre las empresas hacia arriba y hacia abajo de la cadena. Estudios han demostrado el impacto positivo sobre el aprendizaje y los beneficios de los productores de pequeña escala de celebrar relaciones contractuales con procesadores, exportadores y compradores del mercado final. Las relaciones mutuamente beneficiosas entre las empresas relacionadas verticalmente pueden mejorar el acceso de las MPE a los

mercados, nuevas habilidades y una amplia gama de servicios, y pueden reducir el riesgo de mercado asegurando las ventas futuras.

4. Enlaces horizontales

Existe una tensión necesaria entre la cooperación y la competencia entre las empresas que desempeñan funciones similares en una cadena de valor. Las relaciones entre empresas—ya sean formales o informales—pueden reducir los costos de transacción para los compradores de trabajar con muchos proveedores pequeños. Al facilitar la compra de insumos a granel o permitir grandes órdenes a completar, los enlaces horizontales pueden ayudar a las pequeñas empresas a generar economías de escala. Las asociaciones industriales pueden permitir la creación de estándares de la industria y la implementación de las estrategias de mercadeo. Para ganar valor de la cooperación horizontal es esencial reconocer limitaciones conjuntas que requieren acción colectiva. Simultáneamente, la competencia entre empresas es necesaria para estimular y recompensar la innovación y hacer una industria que pueda responder mejor a los cambios del mercado.

5. Mercados de apoyo

Los servicios complementarios son fundamentales para la actualización a nivel de empresa. Incluyen los servicios financieros; servicios transversales como la consultoría de negocios, el asesoramiento legal y las telecomunicaciones; y servicios específicos del sector, por ejemplo, equipos de riego o servicios de diseño de artesanías. Donde estos servicios sean necesarios en el largo plazo, deben ser suministrados por vía comercial o de mercados. Estos mercados pueden incluir servicios provistos por los actores de la cadena o por proveedores autónomos de servicios. Los servicios suministrados por los actores en la cadena tienden a ser incorporados, de modo tal que el costo del servicio se incorpora a una transacción comercial existente. Las nuevas tecnologías o los servicios técnicos pueden tener un efecto sustancial en el desempeño de una industria y pueden incluso cambiar la dinámica competitiva en ciertos mercados.

DINÁMICA DE LA CADENA DE VALOR

Las empresas de una industria crean los elementos dinámicos descritos debajo a través de las elecciones que hacen en respuesta a la estructura de la cadena de valor.

Mejoras—las inversiones realizadas por las empresas para alcanzar niveles más altos de eficiencia, aumentar la diferenciación de producto o llegar a nuevos mercados, generando mayores beneficios. Los factores que facilitan este proceso incluyen una clara oportunidad de mercado, una superestructura de apoyo y la disponibilidad de servicios críticos incluyendo finanzas, tecnología e información. El desarrollo de productos y las mejoras en los procesos de producción son integrales a la competitividad sostenida permitiendo a las empresas cumplir con las constantes demandas de innovación del mercado.

Gobierno de la cadena de valor—describe quién en una cadena de valor tiene la capacidad de definir los términos y condiciones de las transacciones. Existen cuatro tipos de relación de gobierno en las cadenas de valor:

- *Basada en precio*: las empresas negocian entre sí en transacciones de libre competencia basadas en el precio
- *Balanceda*: las empresas cooperan y tienen competencias complementarias
- *Dirigida*: la empresa líder define los parámetros bajo los cuales otros de la cadena operan
- *Jerárquica*: las empresas están integradas verticalmente; la casa matriz controla a sus subsidiarias

Los diversos tipos de gobierno pueden ser apropiados para una cadena en diferentes momentos. Cada tipo tiene beneficios y limitaciones. Comprender el gobierno es importante para identificar dónde intervenir en una cadena.

Poder ejercido por las empresas en sus relaciones entre sí—esto da forma a los incentivos que rigen la conducta y determina qué empresa se beneficia de la participación en la industria y en qué medida. Mientras el gobierno describe *quién* tiene poder, no describe *cómo* se ejerce ese poder. Las relaciones pueden variar desde benevolentes hasta mutuamente beneficiosas o predatorias. En cualquier industria dada, las relaciones pueden cubrir el rango completo y pueden modificarse dependiendo de las demandas cambiantes del mercado o los cambios en la superestructura. El poder en las cadenas de valor habitualmente se traduce en beneficios. Las empresas capaces de ejercer el poder mediante la marca o el acceso a proveedores de todo el mundo y los

intermediarios en una cadena capaces de controlar información a menudo pueden extraer una participación mayor de beneficios de los productores y proveedores.

Cooperación y competencia entre empresas—la medida en la que las empresas trabajan juntas para lograr mayor competitividad industrial y mayores beneficios mientras simultáneamente compiten por el suministro y la participación en el mercado. Las estrategias de competitividad de la industria variarán ampliamente dependiendo de los niveles de cooperación y competencia entre empresas. Donde la cooperación es limitada—como en las industrias emergentes, economías de transición y aquellas con superestructuras débiles u hostiles—las estrategias tenderán a centrarse en actividades a corto plazo de alto impacto que crean incentivos para que los participantes aumenten la cooperación. Cuando la competencia limitada entre empresas restrinja la innovación, las estrategias probablemente asistirán a las empresas individuales a lograr los beneficios de mejorar.

Transferencia de información y aprendizaje entre empresas—esto es clave para la competitividad ya que la mejora depende del conocimiento de lo que el mercado requiere y los retornos potenciales sobre la inversión en actualización. El aprendizaje y la innovación están estrechamente relacionados con los incentivos que alientan o desalientan la entrega y absorción de nuevas habilidades o conocimiento, y los tipos de mecanismo que se usan para afectar su transferencia. Las industrias más competitivas son las que institucionalizan los mecanismos de aprendizaje.

Estos y otros elementos dinámicos—tales como el poder de los mercados finales y los cambios exógenos que dan forma al entorno de negocios y a la superestructura—están interrelacionados y pueden ejercer una influencia recursiva en la estructura de la cadena de valor.

RESULTADOS DE LA CADENA DE VALOR

Los elementos dinámicos de la cadena de valor juegan un papel en la determinación del desempeño de la cadena de valor que se mide en términos de dos resultados críticos de competitividad de la cadena de valor y beneficios MPE. Estos dos resultados son interdependientes en las cadenas de valor dominadas por MPE: si la cadena no es competitiva, los beneficios de las MPE se perderán con

el tiempo; y sin suficientes beneficios, las MPE carecerán de incentivos para cambiar las estructuras de comportamiento y asumir nuevos riesgos—que son esenciales para el mantenimiento de la competitividad.

Los beneficios de la cadena de valor no están limitados a retornos más altos. Incluyen retornos más oportunos o fiables, menor riesgo, aumento del valor de los activos y oportunidades de aprendizaje. Las empresas en una cadena de valor que tienen más poder habitualmente reciben los mayores beneficios de las transacciones comerciales. Entender el poder de la dinámica en las cadenas de valor puede indicar intervenciones que mejoren los beneficios para las MPE en las cadenas de valor competitivas.

TEMAS Y LECCIONES APRENDIDOS

Las experiencias de investigación y de campo brindan muchas lecciones aprendidas además de una plétora de temas que quedan por resolver. Lo que sigue es una pequeña muestra:

La información de los compradores del mercado final tiene el enorme poder de impulsar el cambio. La comunicación directa de los compradores del mercado final a los productores—por ejemplo, mediante reuniones individualizadas o entrevistas grabadas—puede ser una herramienta poderosa para ayudar a los productores a entender las implicaciones de la competitividad. >>*Entreviste a compradores de mercado final como parte del análisis de la cadena de valor y dé prioridad a la información de mercado final al diseñar estrategias para aumentar la competitividad.*

En los mercados globalizados, la competitividad a nivel industrial es tan importante como la competitividad a nivel de empresa. Las cadenas de valor consisten en empresas individuales que invierten en la actualización que es esencial para la competitividad sostenida. No obstante, el foco en los temas a nivel empresa puede tratar las consecuencias en lugar de las causas subyacentes de un desempeño deficiente, generando un impacto limitado en la industria. >>*Al entrevistar a las partes interesadas, busque entender las razones responsables de las limitaciones. Utilice el marco de trabajo de la cadena de valor para organizar los problemas a nivel empresa y dar prioridad a las estrategias de intervención e identifique limitaciones compartidas que puedan indicar problemas sistémicos.*

Entender y alentar los incentivos es esencial para que las empresas inviertan en mejoras. Las empresas se mejoran en respuesta a los incentivos, ya sean positivos—la expectativa de retornos más altos ajustados al riesgo, por ejemplo; o negativos—tales como la inminente pérdida de un mercado final. >>Identifique los incentivos para mejorar durante el análisis de la cadena de valor. Asegúrese de que las intervenciones no disminuyan los incentivos para mejorar u ofrecer servicios a otras empresas para permitirles mejorarse.

Aprendizaje e innovación, esenciales para sostener la competitividad. En la economía globalizada, las empresas necesitan innovar constantemente para cumplir con los cambios en la demanda y para responder a la competencia. En algunas cadenas, las MPE aprenden primero de los compradores, que transmiten información sobre la preferencia del consumidor a los productores. En otras cadenas, los proveedores de insumos son las principales fuentes de innovación. Independientemente de cómo se dé, el aprendizaje—que requiere acceso a la

información—es esencial. >>Identifique las fuentes de aprendizaje y asegúrese de que las estrategias de intervención para mejorar y sostener la cadena de valor y la competitividad de las MPE consoliden los mecanismos de aprendizaje.

Las relaciones entre empresas y la capacidad de capturar beneficios están relacionadas. La tensión entre la cooperación entre empresas y la competencia puede estar influenciada por intervenciones pragmáticas: reuniendo a las empresas para identificar limitaciones y oportunidades comunes, estas pueden ser motivadas a colaborar. Del mismo modo, asistiendo a las empresas a actualizarse, la distribución de la participación en el mercado puede cambiar de modo tal que aumente la competencia. >>Evalúe el nivel de cooperación y competencia entre empresas y el impacto resultante en la competitividad de la cadena de valor e incorpore este análisis en el diseño de las estrategias de intervención.

ⁱ El volumen de comercio mundial aumentó en 20 veces desde 1997 hasta 1999.

ⁱⁱ Ravallion, Martin. “Competing Concepts of Inequality in the Globalization Debate.” World Bank Policy Research Working Paper 3243. marzo de 2004.

Se le agradece enviar comentarios y sugerencias sobre este resumen a Jeanne Downing (jdowning@usaid.gov) y/o Ruth Campbell (RCampbell@activoca.org).

Financiado por **Accelerated Microenterprise Advancement Project (AMAP)**. Para obtener más información sobre AMAP y otras publicaciones, visite www.microLINKS.org o comuníquese con Ruth Campbell, ACIDI/VOCA AMAP Gerente del Programa (RCampbell@activoca.org).