

# Cadenas de Valor y formas de upgrading

Anke Kaulard,  
en base a insumos de  
Mesopartner y GIZ



## Algunas consideraciones previas:

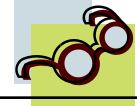
- Vinculación cadenas de valor con DEL
- Tomar en cuenta los niveles micro, meso, macro y meta del enfoque sistémico de la competitividad.
- Elaboración participativa de propuestas y estrategias concretas de cómo superar los cuellos de botella identificados de las cadenas elegidas.



## Diferentes lentes de análisis

### Cadena de Valor

### Cadena Productiva



Analizar el valor agregado en cada eslabón

Analizar los eslabones desde los insumos hasta la venta con énfasis en el nivel técnico

Concepto de justicia social y redistribución de ingresos

Enfoque más técnico, no necesariamente considera elementos redistributivos

Puede incluir como parte integral el enfoque de género

No considera el enfoque de género de manera explícita

Analiza la cadena con un enfoque sistémico

Concentración en los operadores de la cadena.

# ¿Qué es una Cadena de Valor?

- Una secuencia entera de actividades económicas desde la generación de materias primas hasta la entrega al consumidor final
- En un lugar dado hay raras veces más que algunos elementos de una Cadena de Valor
- Cadenas de Valor abarcan territorios, y muchas veces son organizadas al nivel mundial.

# ¿Por qué dirigirse a las cadenas de valor?

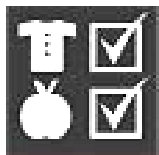
- Cuando queremos fomentar a empresas, podríamos encontrar que su competitividad está perjudicada por ineficacias por otro lado en la cadena
- La eficacia de actividades de promoción empresarial podría depender de la colaboración de actores fuertes en la cadena
- La perspectiva de la cadena productiva focaliza a los clientes a lo largo de la cadena productiva
- Organizar la colaboración a lo largo de la cadena podría aumentar la innovación.

# Actores fuertes en la cadena de valor

- La cadena podría ser dominada por:
  - compradores de extranjeros (p.ej. cerámica, confección, calzado, muebles)
  - grandes cadenas de comerciales nacionales
  - grandes corporaciones industriales (p.ej. Industria automotriz, industria de electrónica)
- Actores dominantes:
  - con frecuencia se organiza el soporte para sus proveedores
  - quieren mantener los proveedores dependientes
  - no les gusta que los proveedores se organicen ellos mismos, y crece el riesgo de desertar a otro cliente.

# Colaboración y innovación dentro de una cadena de valor

- Colaboración más estrecha entre empresas de la cadena, o de diferentes eslabones de la cadena podría animar la innovación
- Ejemplo: Iniciativa de la Industria Textil de NRW (región alemana) - productos innovadores basado en la cooperación con:
  - productores de productos medicinales
  - productores de materiales de construcción
  - Industria automotriz.



# La metodología “Value Links” fue desarrollada por la Cooperación Alemana GIZ



german  
cooperation  
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implemented by

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



# Definiciones de la Cadena de Valor

## **Una definición técnica:**

Una Cadena de Valor es la secuencia de procesos productivos desde la provisión de insumos específicos para un producto específico hacia la producción primaria, transformación, marketing y hacia el consumo final.

## **Una definición orientada hacia los actores:**

Una Cadena de Valor incluye a productores, procesadores, comerciantes y distribuidores de un producto particular así como a representantes de servicios, organizaciones de soporte y actores políticos que son responsables para el mejoramiento de estos productos.

## **Una definición organizacional:**

Una Cadena de Valor es un arreglo organizacional que combina la selección de un producto y la tecnología apropiada con una forma de organización de los actores para acceder al mercado.

## *“Cadena de valor” significa...*

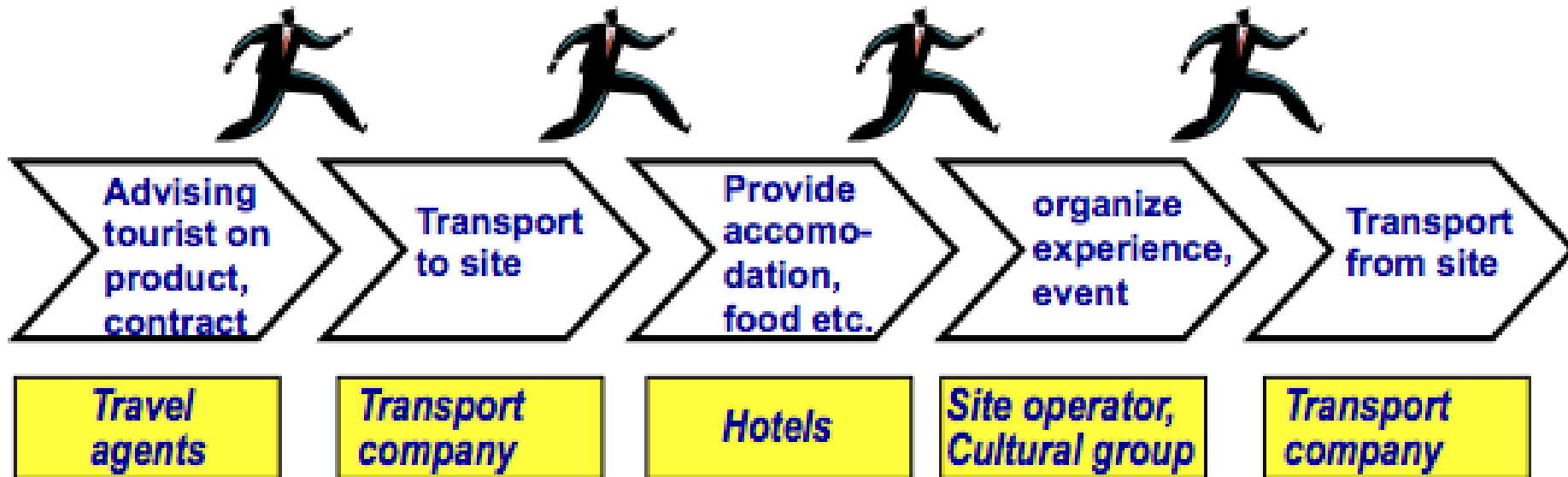
- La secuencia de procesos productivos (funciones) desde la provisión de insumos específicos para un producto en particular hasta la comercialización y hasta el consumo final
- Un acuerdo institucional que enlaza y coordina a productores, procesadores, comerciantes y distribuidores de un producto en particular
- Un modelo económico que combina la selección de un producto y la tecnología apropiada con una forma de organizar a los actores para acceder al mercado
- Un sistema de conocimientos que combine información, tecnología y habilidades para coordinar producción y comercialización

1

# ¿Por qué analizar Cadenas de Valor?

- Oportunidad de conocer a detalle cada eslabón de la cadena.
- Mapear todos los actores involucrados en la cadena a diferentes niveles.
- Analizar el sistema local a nivel micro, meso, macro y meta.
- Desarrollar una visión común con los actores locales.
- Identificar cuellos de botella en la cadena.
- Brindar asistencia técnica específica según los cuellos de botella identificados.

# La Cadena de Valor de un Servicio

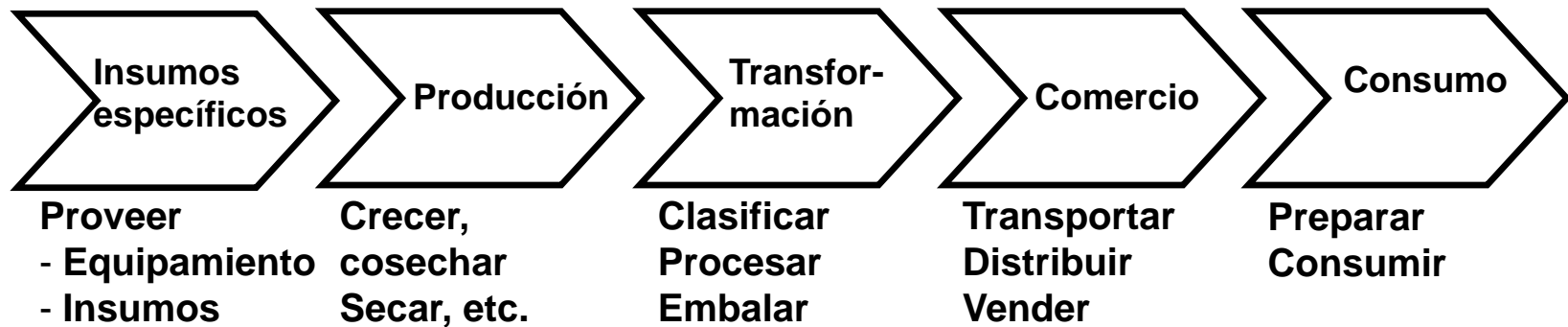


# Mapa de Cadena de Valor



## Secuencia básica de funciones en una cadena de valor

**1**



## Categoría de operadores en cadenas de valor y sus relaciones



# “Crecimiento a favor de los pobres”

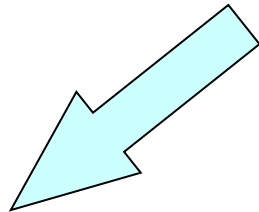
## ***Definición genérica:***

- El crecimiento es a favor de los pobres (CFP) cuando el ingreso de los más pobres (p. ej. del quintil más bajo) aumenta más que el ingreso promedio  
*Alternativa: ...aumenta en términos absolutos*
- CFP recalca la necesidad de hacer participar a los pobres directamente en el crecimiento económico, y no depende de los procesos de “*filtración hacia abajo*” (del inglés: “*trickle down*”) o transferencias sociales

1



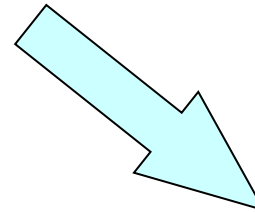
**“Crecimiento a favor de los pobres”  
= mayor empleo e ingreso para la gente pobre**



**1**

**Crecimiento económico**

**= mayor volumen  
vendido, productos de  
mayor valor  
("la torta crece")**

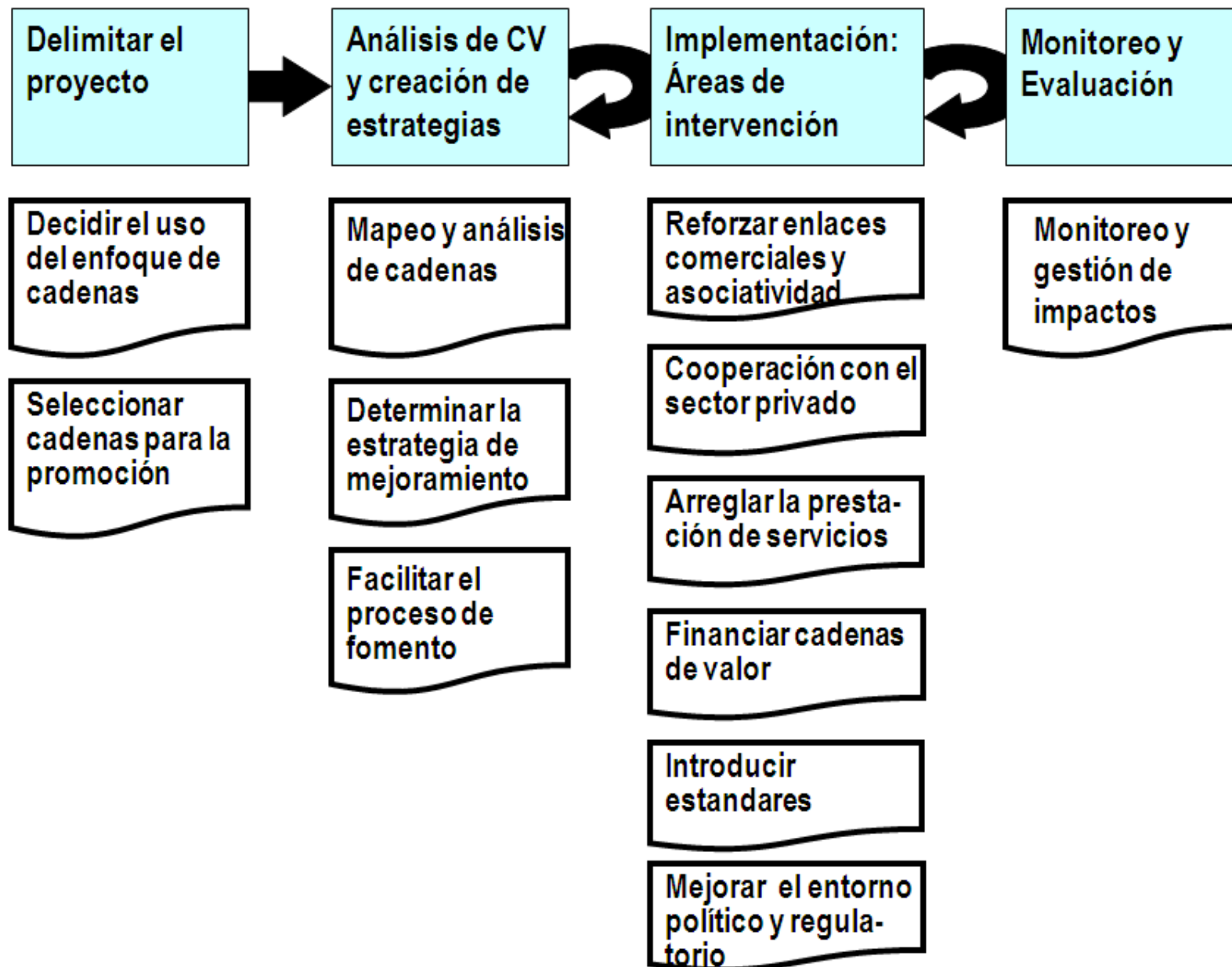


**Reducción de la pobreza**

**= el beneficio para los  
pobres al menos igual o  
por encima del promedio  
del ingreso generado (los  
pobres tienen su  
“participación en la torta”)**



# Secuencia metodológica Value Links





## Contenido

- 1 **Conceptos, herramientas y plantillas (mapeo de cadenas, etc.)**

## *Objetivos del análisis de cadenas de valor*

- Diseñar y preparar una estrategia de fomento de una cadena
- Crear las bases para el monitoreo (por ejemplo para medir mejoramiento en ingresos, distribución de beneficios entre eslabones u hombres y mujeres, etc)
- Iniciar un proceso de cambio
- Proveer información. Utilizar el análisis de cadena como servicio para empresas y organismos públicos

# Análisis de cadena - alcance

---

## *Alcance del análisis de cadenas de valor*

- **Mapeo de la cadena**

Representación gráfica del sistema de la CV, identificando operadores y sus relaciones, organizaciones de apoyo y sus funciones, así como actores públicos responsables de las políticas.

1

- **Cuantificación y descripción detallada de la cadena**

Inclusión de cifras al mapa básico (número de actores, hombres y mujeres , tiempo que cada uno dedica a su trabajo, volumen de producción , etc). Dependiendo de las necesidades, se pueden trabajar aspectos específicos (“zoom in”)

- **Análisis económico de la cadena**

Valoración de la gestión de la cadena en términos de eficiencia económica (costos de producción, precios, etc,)

## *Alcance del análisis de cadenas de valor*

### Otros elementos del análisis:

1

- Identificación y Análisis de Puntos Críticos
- Análisis del Potencial Competitivo (Tecnologías / Mercados)
- Identificación de puntos en que el trabajo lo realizan mayoritariamente hombres y mayoritariamente mujeres ello, con el fin de identificar en qué medida el proceso es equitativo

# Análisis de cadena

---

## *Mapeo de la cadena*

Visualiza:

- La secuencia de funciones desde la producción hasta el consumo
- Los operadores de la cadena
- Las relaciones comerciales entre los actores
- Las organizaciones de apoyo
- El sector público responsable de políticas

# Esquema genérico de las funciones de la cadena de valor (nivel micro)

---

## *Funciones básicas de una cadena de valor*

1



**Proveer**  
- equipos  
- insumos

- Producir  
- Cosechar  
- Secar, etc.

- Clasificar  
- Procesar  
- Embalar

- Transportar  
- Distribuir  
- Vender

- Preparar  
- Consumir

# Desde las funciones hacia un esquema genérico de operadores (nivel micro)

## ***Funciones básicas***



1

Proveer  
- equipos  
- insumos

- Producir  
- Cosechar  
- Secar, etc.

- Clasificar  
- Procesar  
- Embalar

- Transportar  
- Distribuir  
- Vender

- Preparar  
- Consumir

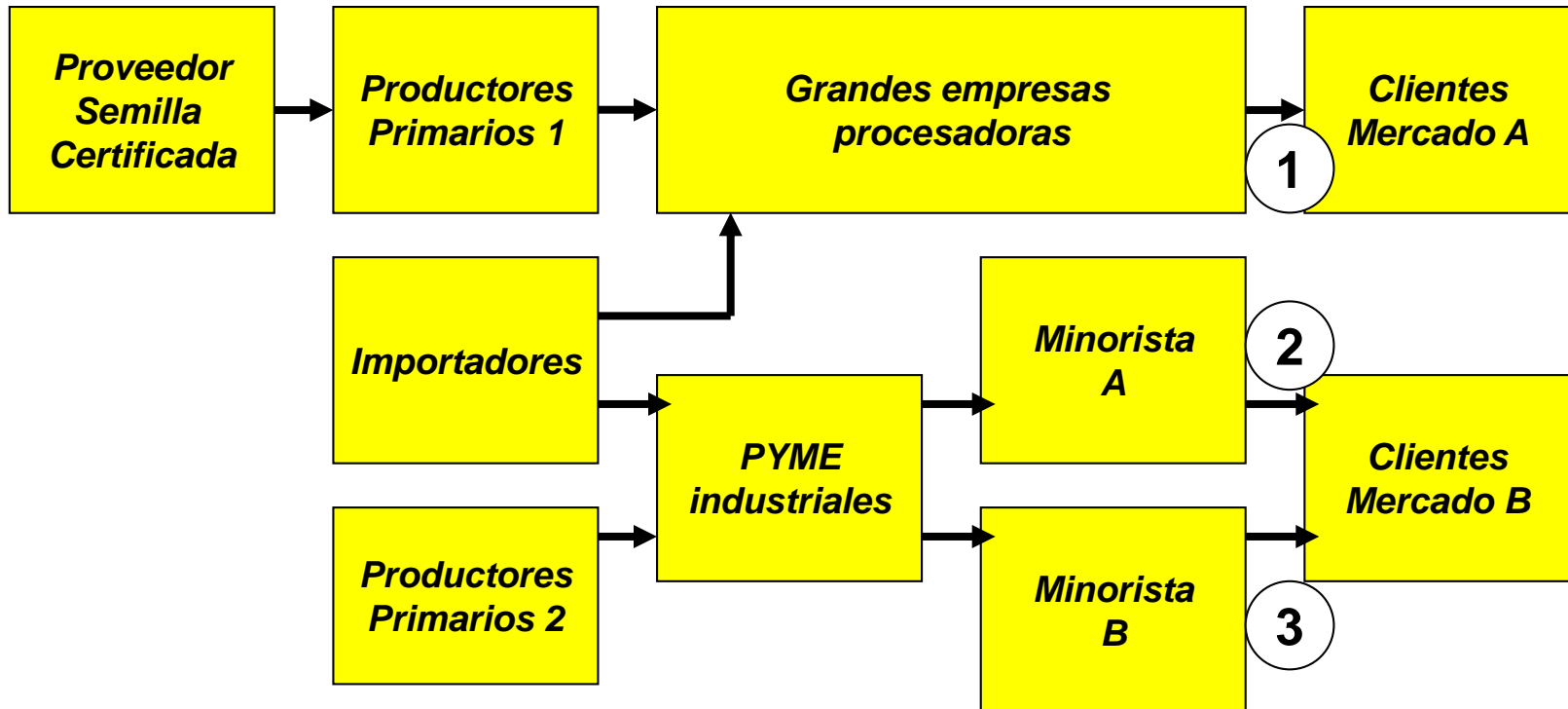
## ***Categorías de actores en CV y sus relaciones***



# Mapeo de Sub Cadenas (Canales) (nivel micro)



## 1 Diferentes canales / circuitos de una cadena:



**Crterios:**

*mercado – tipo de procesado – forma de integración*



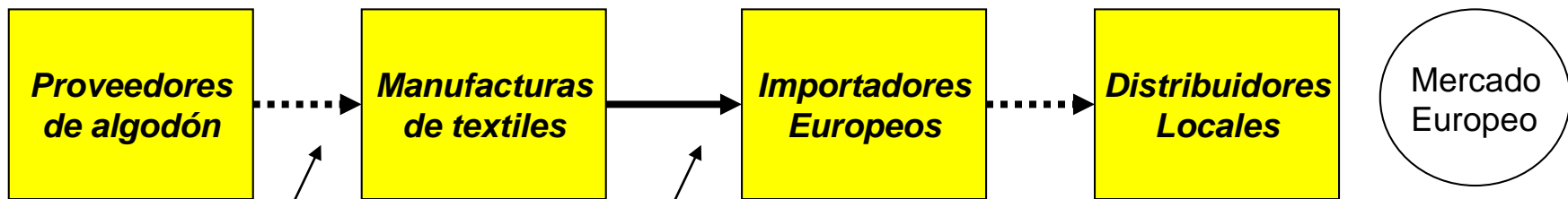


# Mapeo de la Gobernanza de la Cadena (nivel micro)



1

## Formas de coordinación entre operadores:



Relaciones libres de mercado  
Relación contractual

## Símbolos de relaciones

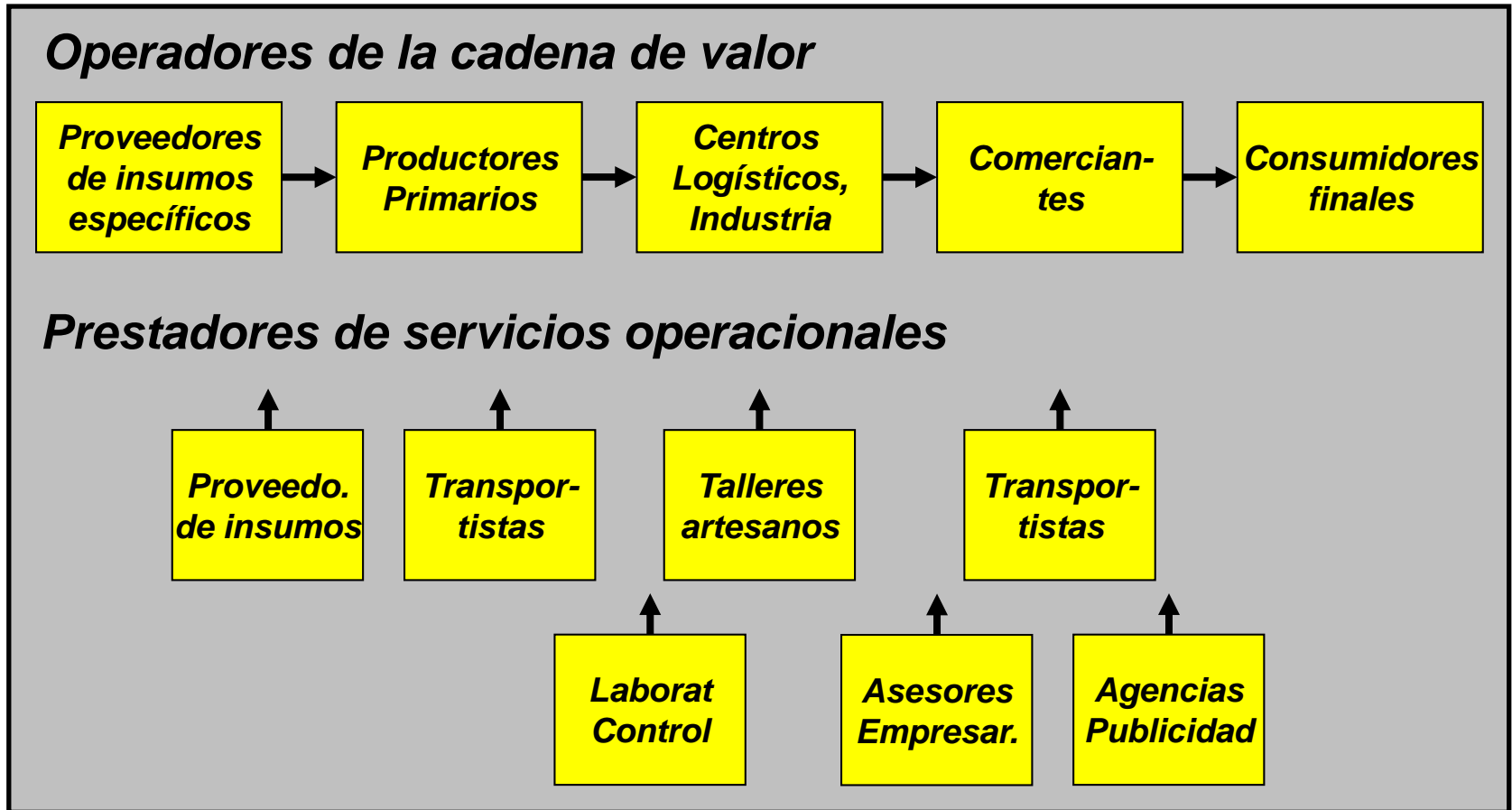
### Símbolos de relaciones CV

- ■ ■ ➔ *Relación esporádica no formal*
- ➔ *Relación contractual formal*
- ↔ *Integración exclusiva*



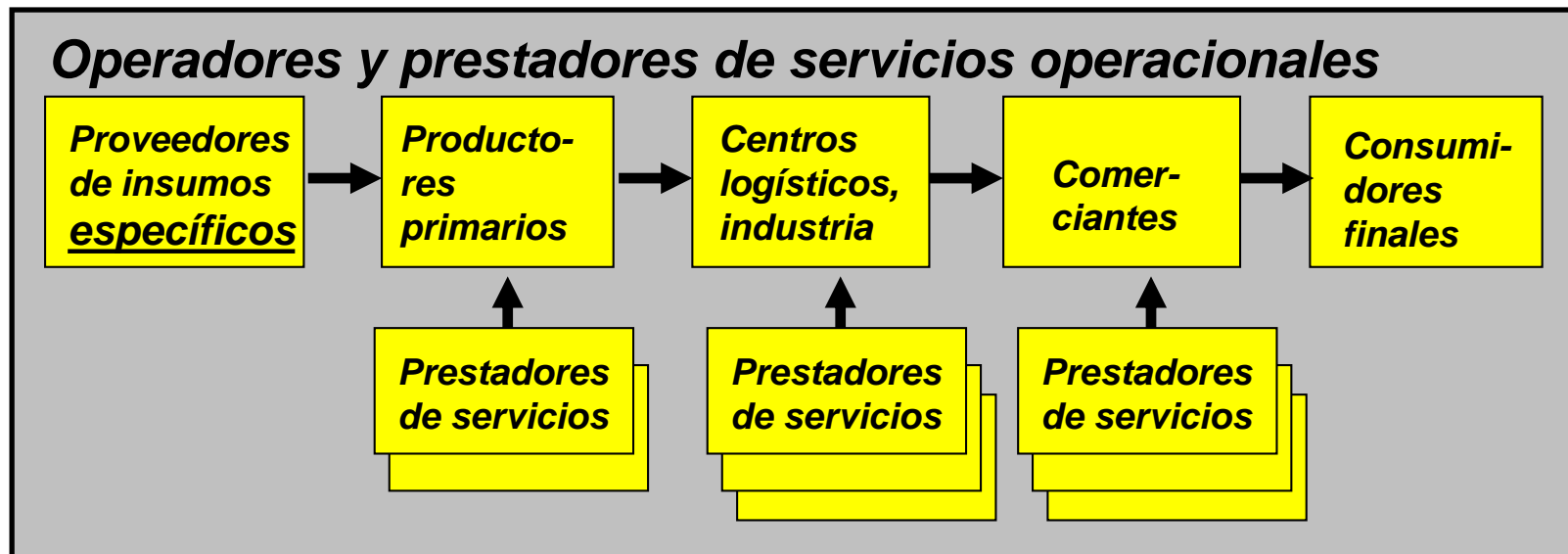
# Concepto: Los demás actores de la cadena: Algunas definiciones (1)

1

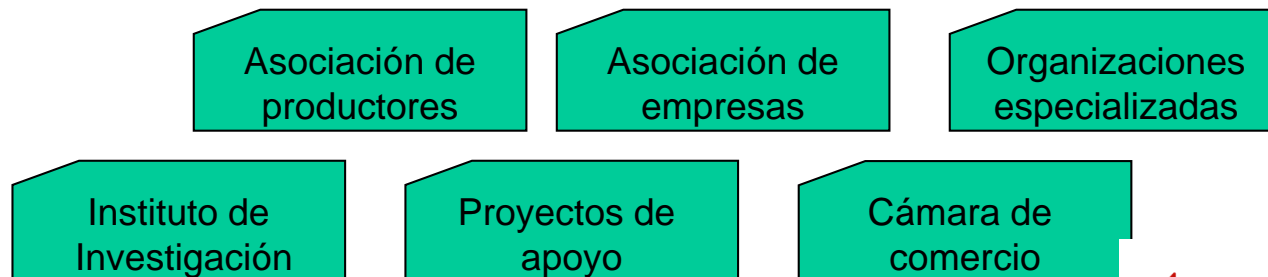


# Concepto: Los demás actores de la cadena: Algunas definiciones (2)

1

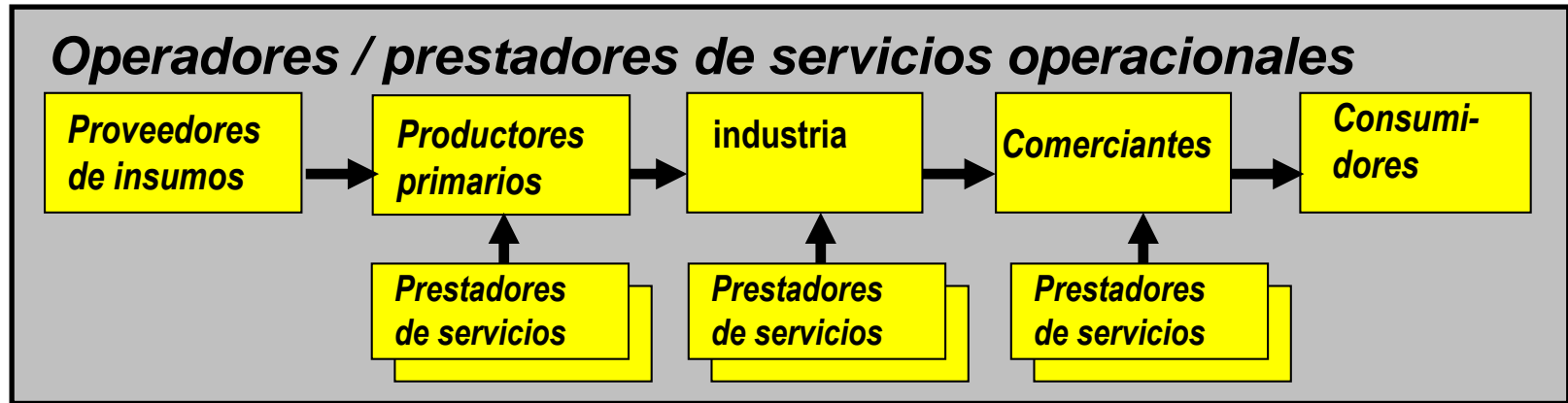


## **Prestadores de servicios de apoyo (organizaciones colectivas)**

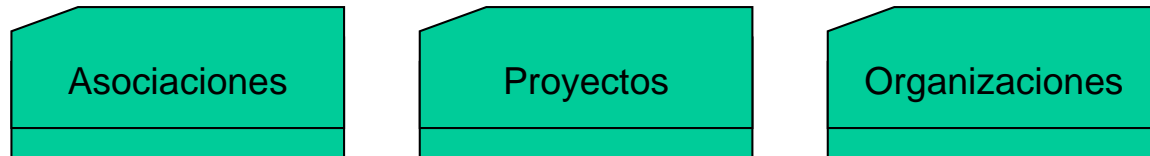


# Concepto: Los demás actores de la cadena: Algunas definiciones (3)

1



## **Prestadores de servicios de apoyo (organizaciones colectivas)**



## **Organizaciones reguladoras**

Gobiernos locales y regionales / Proveedores de infraestructura

Ministerio de Agricultura y Ministerio de Comercio



# Concepto: niveles micro – meso – macro

*Funciones directamente relacionadas al producto en cuestión  
incluyendo servicios entregados a actores individuales*



*Funciones que benefician a todos los actores de la  
cadena por igual*

Información

Investigación pública

Colaboración

Proyectos de fomento

Apoyo /intereses comunes

Ferias, comercializ. conjun.

Infraestructura:  
carreteras, electricidad,  
agua

Marco legal: Legislación  
alimentaria, impuestos

Marco político  
Apoyo sectorial

*Funciones públicas generales necesarias que los negocios requieren*

1

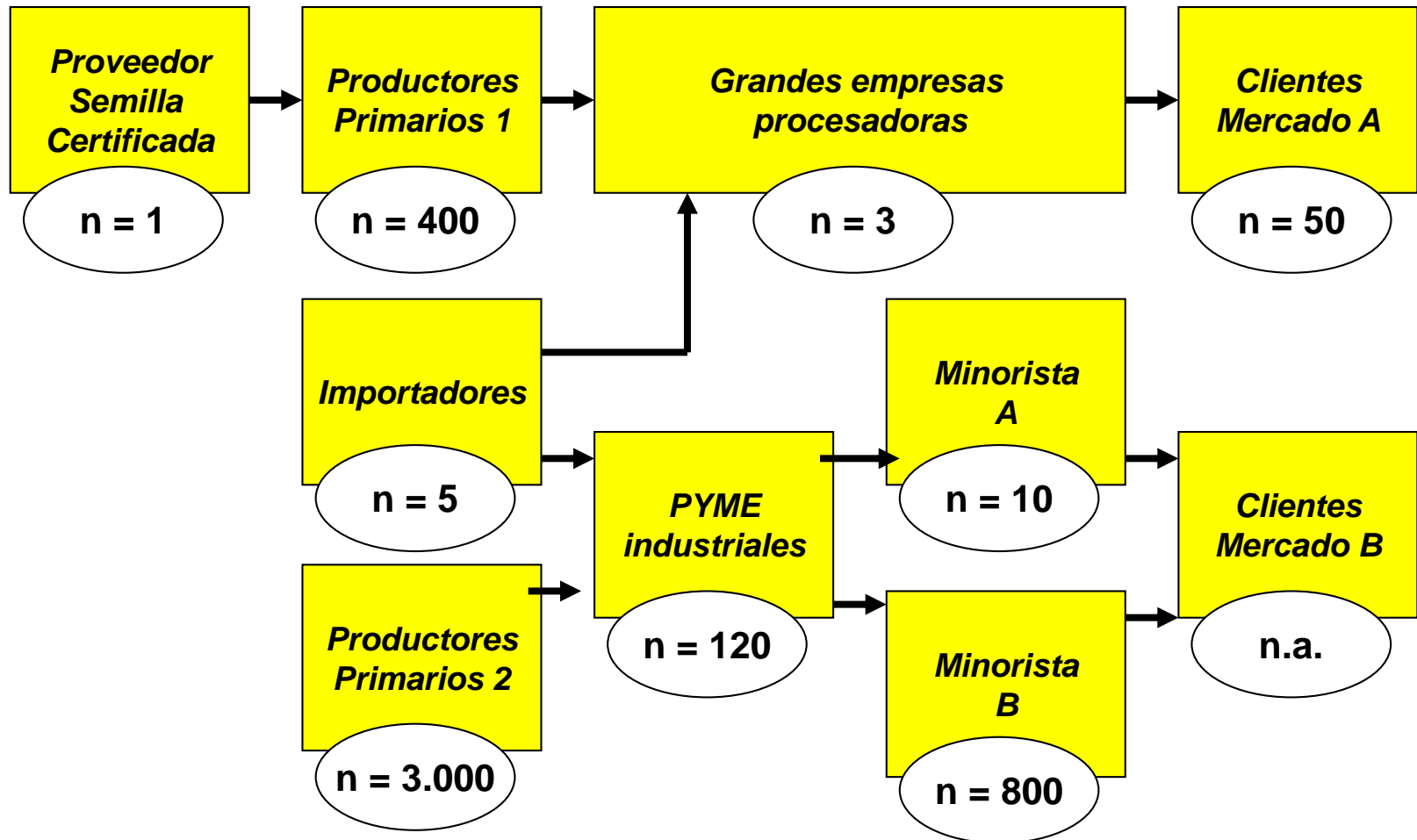
## *Cuantificación y descripción detallada de la cadena*

Elementos:

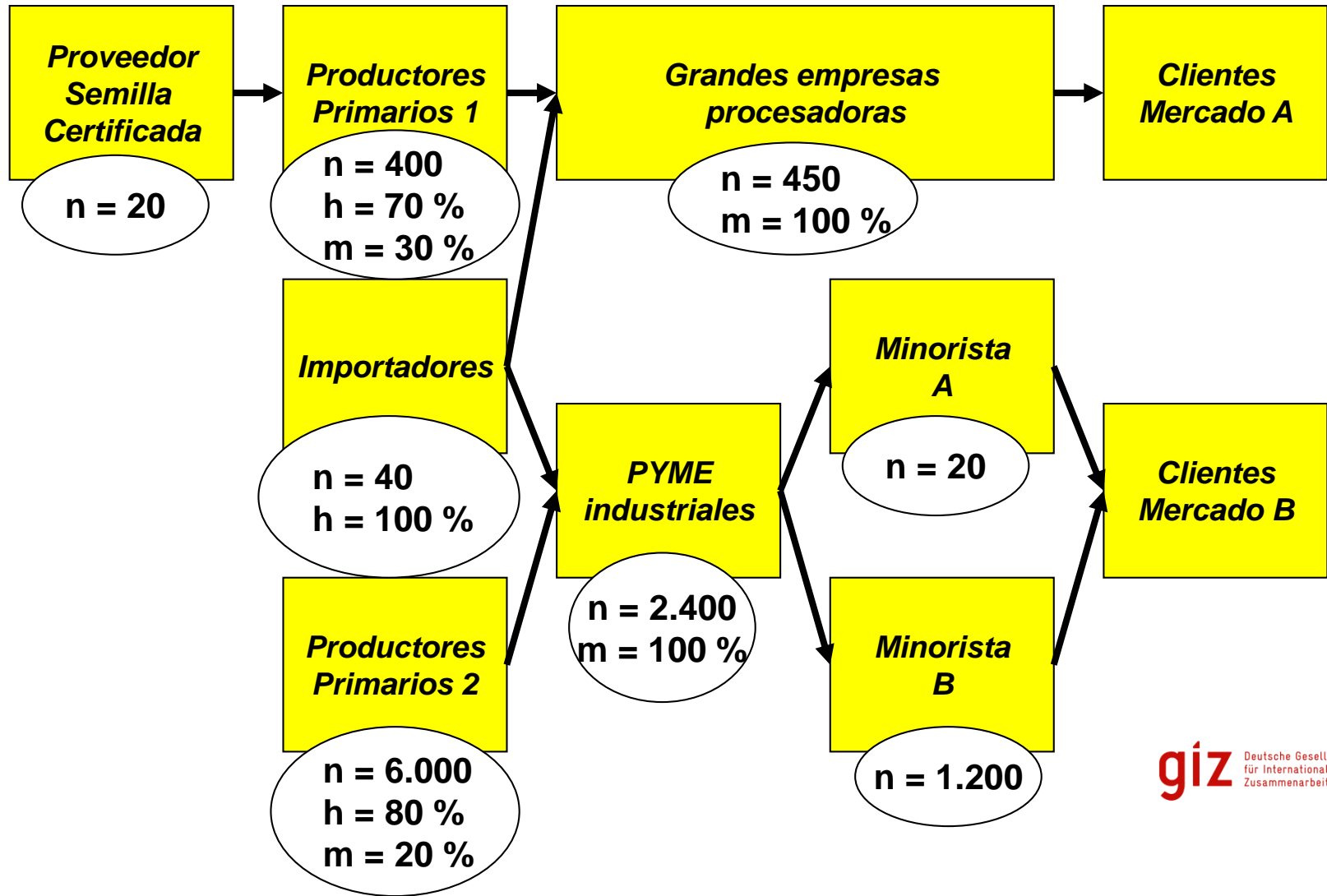
- Cuantificación del mapa básico
- 1** - Análisis en detalle de aspectos / elementos específicos (“zoom in”)
- Estudios especiales

# Plantilla: Número de empresas

1



# Plantilla: Número de empleos y distribución según género

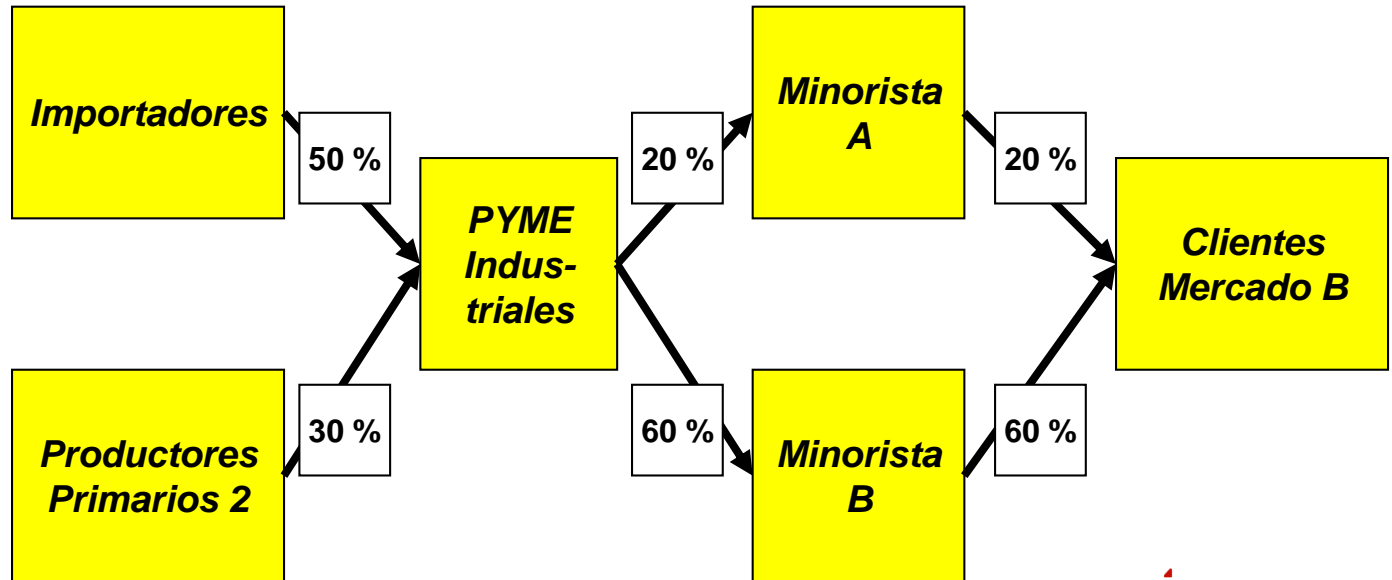




# Plantilla: Volumen de producto (en toneladas o porcentajes)



1



# Análisis de cadena

---

## *Análisis económico de la cadena*

Crea conciencia en los operadores con respecto a los potenciales

Incluye

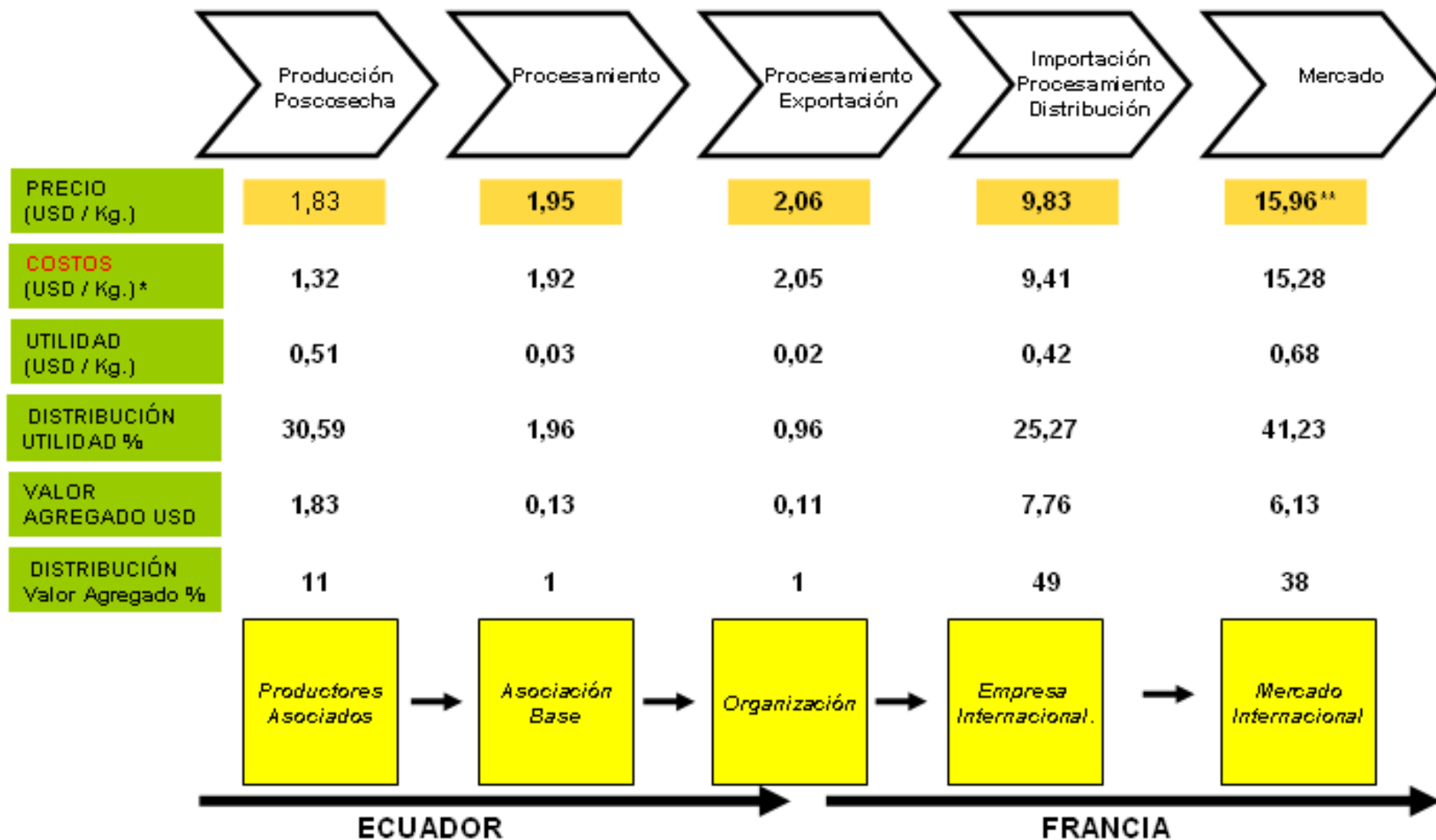
- Valor agregado generado en la cadena
- Costos de producción y comercialización
- Gestión (eficiencia) de los operadores
- (Puede ser una fuente para encontrar actividades que vinculen a las mujeres con un beneficio propio)

Pero también requiere:

- Estudios mercado
- Estudios de competitividad

1

# Distribución de costos y márgenes a lo largo de los eslabones de la cadena de cacao orgánico (año 2006 – USD/kg, mercado francés)



# Formas de upgrading de la cadena

## Existen diferentes formas de *upgrading*:

- hacer las cosas de manera diferente (***upgrading del proceso***): significa que se transforman los insumos de manera muy eficiente en los productos reorganizando el proceso de producción o introduciendo tecnología superior (por ejemplo incrementando la eficiencia de la producción de ciertos productos o aumentando la división del trabajo).
- hacer cosas diferentes (***upgrading del producto***): mejorar el mismo producto o llevarlo hacia líneas de productos más sofisticados (por ejemplo mejorando la calidad del producto y así teniendo más acceso a los mercados)
- hacer cosas totalmente nuevas (***upgrading funcional***): moverse hacia o adquiriendo nuevas funciones en la cadena (o abandonar funciones existentes) para incrementar las capacidades requeridas para cumplir con las actividades (por ejemplo, avanzando desde la producción de ciertos productos agrícolas hacia el procesamiento de los productos, o complementando la producción con el diseño o marketing del producto)