



CÓMO UTILIZAR EL ENFOQUE DE LA CADENA DE VALOR PARA DISEÑAR UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

INTRODUCCIÓN

El enfoque de la cadena de valor promovido por la Oficina de Desarrollo del Microempesa de USAID es el resultado directo de casi diez años de práctica e investigación en las áreas de las cadenas de valor globales, la competitividad y el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas. Los líderes de la industria del entorno académico, la consultoría de desarrollo y el sector privado han participado en la creación de este enfoque. Este informe, que es producto de estos esfuerzos conjuntos, brinda pautas para las misiones de USAID y los profesionales del desarrollo para trabajar con el sector privado con el fin de diseñar programas que extiendan el impacto más allá de las empresas individuales y logren la competitividad en toda la industria.

Diseñar estrategias que se centren en las industrias es esencial para crear un cambio sistémico. Las intervenciones a nivel de la empresa pueden mejorar la competitividad de las empresas individuales en el corto plazo, pero sin afrontar las limitaciones de la cadena de valor en su totalidad (incluyendo el entorno y los mercados de apoyo), es posible que el impacto sea restringido y de poca duración.

¿QUÉ ES LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA DE VALOR?

El veloz cambio de las condiciones del mercado requiere que las empresas y otros actores (ya sean competidores o colaboradores) compartan una noción común de qué se necesita para ser competitivo en un mercado final. Se necesita cierto nivel de cooperación para que una cadena de valor logre competitividad, y por lo tanto las empresas deben tener una visión compartida para alcanzar el éxito. La competitividad de la cadena de valor es la capacidad de los actores de una industria de:

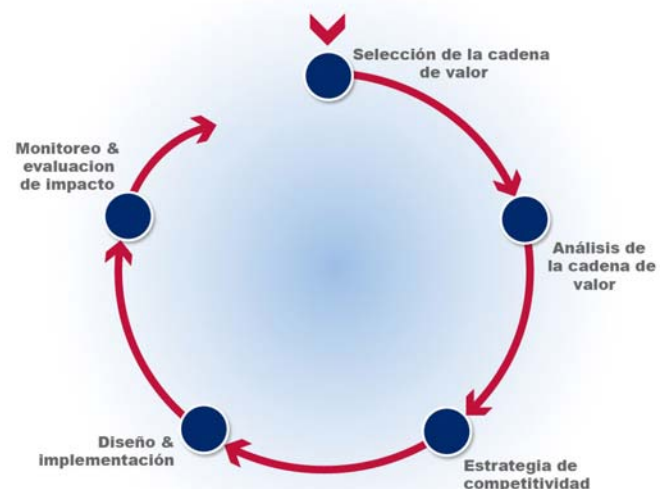
- Anticipar y satisfacer las demandas de los compradores.
- Identificar y aprovechar las oportunidades del mercado final.
- Responder a los cambios de la demanda del mercado o el panorama competitivo.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE CONTAR CON UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD?

Una estrategia de competitividad proporciona un plan de acción para que una industria tenga índices de crecimientos más altos y sostenidos. Sin una estrategia, es difícil para las empresas superar la tendencia a verse exclusivamente como competidores, lo que entorpece su capacidad para colaborar o utilizar el liderazgo para aprovechar recursos, superar obstáculos comunes y satisfacer la demanda del mercado.¹

Para los profesionales del desarrollo, el diseño de una estrategia de competitividad debe ir precedido de una selección y un análisis de las cadenas de valores con el mayor potencial para contribuir al crecimiento económico sostenido (ver figura 1). El análisis de las cadenas de valor es un requisito esencial para el diseño de estrategias porque identifica y organiza por orden de importancia las limitaciones y las oportunidades que afectan la competitividad de una industria.

Figura 1: Ciclo del Proyecto de la Cadena de Valor



El objetivo de una estrategia de competitividad es utilizar los resultados del análisis de la cadena de valor para fomentar la

¹ Para más información sobre cooperación interempresarial, véase *Groups, Associations and Other Horizontal Linkages* 2008 AMAP BDS Knowledge and Practice Briefing Paper.

cooperación entre las empresas con el fin de afrontar las limitaciones compartidas. Centrándose en las oportunidades del mercado final más prometedoras y en las limitaciones que más constriñen la capacidad de la cadena de valor de explotar estas oportunidades, una estrategia bien diseñada brinda incentivos para que las empresas inviertan en su implementación. La percepción de que las empresas de toda la cadena de valor se beneficiarán es crucial para atraer y retener el compromiso del sector privado, necesario para la correcta ejecución de la estrategia.

COMPONENTES DE UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

Una estrategia de competitividad consta de tres componentes:

- Competitividad en el mercado final
- Requisitos de mejoras
- Plan para una competitividad sostenida

Todos estos componentes se basan en los datos del análisis de la cadena de valor y la participación del sector privado en su diseño para producir un enfoque centrado en mejorar y sostener la competitividad de la industria.

COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO FINAL

Paso 1: Determinar dónde competir

Una evaluación del mercado final es un primer paso necesario para determinar dónde es posible y más provechoso competir para una cadena de valor. Los aguacates de Kenia, por ejemplo, tienen una gama de mercados finales que incluye a los compradores del mercado semanal local y los clientes de las cadenas internacionales de supermercados o los almacenes gastronómicos y los restaurantes de Europa. Los aguacates también se pueden procesar para extraer aceite, lo que abre canales de mercado adicionales dentro de la industria cosmética, o se pueden usar como ingrediente en los productos alimenticios. Además de los mercados existentes, es importante considerar nuevas posibilidades de mercado (en el caso de los aguacates kenianos, por ejemplo, puede haber mercados específicos orgánicos o de comercio justo) así como los mercados en los que vende la competencia. Dentro de este universo de segmentos del mercado y lugares, las empresas deben emplear la información del Paso 2, que está a continuación, para extraer *dónde es posible competir* de acuerdo con sus capacidades y sus atributos de distribución (incluyendo el acceso a los datos, la proximidad a los mercados, la singularidad cultural y la capacidad de producción) y dónde han creado o dónde pueden crear una ventaja competitiva.

Paso 2: Determinar cómo competir

Michael Porter² definió tres estrategias para la creación de una ventaja competitiva: la eficiencia, la diferenciación y el enfoque del mercado. Basándose en la experiencia real de USAID, la Oficina de Desarrollo del Microempresas y sus socios han adaptado estas estrategias para reflejar los desafíos que enfrentan las cadenas de valores de los países en vías de desarrollo a medida que se posicionan en la economía global.

Para competir basándose en la *eficiencia*, una cadena de valor debe producir un bien o un servicio y distribuirlo en el mercado final a un precio más bajo que el de sus rivales de otras regiones o países. Las empresas de una cadena de valor deben comparar sus gastos de producción con los de la competencia, mientras que como industria, estas empresas deben considerar los gastos externos, tales como los aranceles, el transporte y las comunicaciones. Una perspectiva de industria garantiza que la estrategia tenga en cuenta la competitividad de las empresas, su entorno y sus servicios de apoyo.

Para competir basándose en la *diferenciación*, una cadena de valor debe comercializar o agregar valor a su producto o servicio de modo tal que sea considerado único entre sus competidores. La diferenciación a través de la comercialización se puede lograr con la creación de una marca o un envase, o simplemente aumentando los gastos de promoción. No obstante, la diferenciación a través de la comercialización únicamente es una estrategia riesgosa que tiene pocas posibilidades de ser sostenible sin inversiones complementarias para mejorar el producto o servicio.

Para competir basándose en el *enfoque de mercado*, una cadena de valor selecciona un pequeño sector del mercado final y se centra en él. Los mercados específicos se pueden definir con la creación de marcas, como la ropa de diseñador, los temas de interés social, como el café de comercio justo o el turismo ecológico, las consideraciones de salud, como los productos orgánicos para bebés o los muebles de madera sin tratar, los canales de mercado especiales, como las tiendas de museo y los spa de lujo, o las consideraciones temporales, como en el caso de los productos alimenticios frescos vendidos fuera de temporada. Ocasionalmente las cadenas de valor pueden dar forma a su mercado final y crear la demanda de un producto o servicio. Un caso de éxito excepcional es la subcontratación de servicios empresariales, donde la cadena de valor de tecnología de la información de India continuamente identifica nuevas áreas en las que pueden crear la demanda de sus servicios en los Estados Unidos.

² Véase, por ejemplo, Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press.

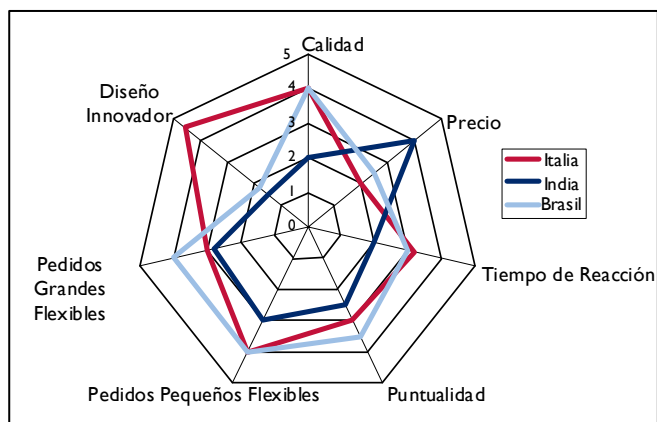
El desafío a la hora de desarrollar una estrategia de competitividad para los mercados finales depende de la capacidad de la industria de *identificar mercados finales y analizar los medios para competir en dichos mercados* en forma simultánea, teniendo en cuenta las ventajas propias y las de la competencia.

Paso 3: Determinar los productos y las características operativas necesarias para competir

Una vez que se hayan identificado uno o más segmentos del mercado en los que centrarse y una estrategia para crear una ventaja competitiva, la cadena de valor y sus empresas deben adaptarse para poner en práctica la estrategia seleccionada. Las investigaciones han demostrado que convertir la ventaja competitiva en la competitividad de la empresa está estrechamente relacionado con el grado en el que las partes interesadas del sector privado conducen este proceso.³ Por lo tanto, es esencial que los actores de toda la cadena de valor absorban la información preliminar producida en los Pasos 1 y 2 y continúen obteniendo más datos sobre los intereses y los requisitos de los compradores. La cadena de valor debe tener la voluntad de responder en forma continua a los atributos del proveedor valorados por los compradores si desea mejorar su competitividad en los mercados actuales o competir en nuevos mercados o con nuevos productos.

Una gráfica de radar es una herramienta útil que permite que los diseñadores de las estrategias de competitividad y los actores de la cadena de valor vean cómo los compradores califican a un país productor en relación con sus competidores más cercanos con respecto a los atributos del proveedor requeridos. La figura 2 muestra las percepciones de los compradores de las industrias del calzado de Brasil, India e Italia.⁴ Las empresas de Brasil, por ejemplo, pueden observar con esta gráfica de radar que para competir en los segmentos del mercado dominados por India, deben centrarse en la

Figure 2: Preferencias del mercado de calzado de cuero



³ Kula, Olaf et al. 2006. Globalization and the Small Firm: A Value Chain Approach to Economic Growth and Poverty Reduction. AMAP BDS Knowledge and Practice microREPORT #42.

eficiencia, dado que el precio condiciona las decisiones de los compradores. Para competir en el sector del mercado de Italia donde, según muestra la gráfica, se valora en gran medida la calidad y la innovación, quizás una estrategia de diferenciación sea la más provechosa.

Al observar las características necesarias para competir, es posible que las empresas decidan reevaluar el lugar donde pueden crear una ventaja competitiva. Identificar los mercados finales en los que competir es un proceso iterativo en el que el *dónde*, el *cómo* y el *qué* deben incorporarse entre sí.

REQUISITOS DE MEJORAS

Una vez identificado un mercado final objetivo y un enfoque (una combinación de eficiencia, diferenciación y enfoque de mercado) para competir en un mercado, las empresas de una cadena de valor deben evaluar estratégicamente qué mejoras necesitan sus productos o sus procesos para poder competir. Los diseñadores de estrategias de competitividad junto con las partes interesadas del sector privado deben revisar la lista de oportunidades y limitaciones ordenadas por orden de importancia que generó el análisis de la cadena de valor y preparar un plan de mejoras (ver recuadro). Los planes de mejoras describen el modo en que las industrias y las empresas de esas industrias aprovecharán las oportunidades y resolverán las limitaciones clave para ampliar su competitividad.

INDUSTRIA DE LAS ARTESANÍAS DE HAITÍ⁵

El primer paso para desarrollar un plan de mejoras es organizar en orden de prioridad las oportunidades y las limitaciones identificadas en el análisis de la cadena de valor en vista de la estrategia de competitividad seleccionada para el mercado final. En Haití, los miembros del equipo de AMAP ayudaron a las partes interesadas de la industria de las artesanías a establecer el orden de prioridad de seis oportunidades y limitaciones de una lista exhaustiva generada por compradores del mercado final y expertos de la industria, micro, pequeños y grandes productores haitianos de artesanías y otros actores de la cadena de valor. A través de un análisis participativo de la cadena de valor y un debate estructurado, resultó evidente para las partes interesadas que una estrategia de diferenciación les permitiría ingresar y competir en el mercado interno de accesorios de Estados Unidos, de alto valor, pero sólo si se encontraban intermediarios para facilitar las ventas. Por lo tanto, las partes interesadas definieron su estrategia de mejoras alrededor de dos pilares: (1) flujos de información mejorados de los mercados finales para ampliar la respuesta ante el mercado en cuanto al diseño del producto, y (2) identificación de agentes actuales y posibles que puedan asumir el rol de intermediario de mercado entre los productores y los compradores.

⁴ Schmitz, Hubert and Peter Knorringa. 1999. Learning from Global Buyers IDS Working Paper 100.

⁵ Véase Derks, Eric et al. 2006. Haitian Handicraft Value Chain Analysis AMAP BDS Knowledge and Practice microREPORT #68..

El objetivo de un plan de mejoras es crear una vía de acción para que sigan los actores de la cadena de valor, con el fin de que con el tiempo afronten en forma colectiva los obstáculos de la competitividad. Para desarrollar un plan de mejoras compartido, los diseñadores de estrategias y sus homólogos del sector privado deben organizar por orden de importancia las intervenciones que i) fomenten incentivos para el cambio, ii) comiencen con pequeños pasos de riesgos razonables para los actores que participan y iii) ofrezcan beneficios en el mediano plazo para mantener el compromiso de las partes interesadas.

A diferencia de las mejoras a nivel de la empresa, que hacen hincapié en la capacidad de las empresas individuales de adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, las mejoras a nivel de la cadena de valor también deben centrarse en las intervenciones que afectarán el comportamiento de la industria en su totalidad:

- Comprender el *control* de la cadena de valor implica comprender cómo están estructuradas las relaciones entre los actores y saber qué actores tienen la capacidad para generar el cambio.
- Los diseñadores de estrategias deben identificar a los *actores con influencia* dentro de la cadena, por ejemplo, el único exportador exitoso de una cadena de valor o un jefe de una comunidad rural.
- Asimismo, se deben identificar los *puntos de consolidación*, donde las intervenciones puedan conducir a un cambio sistémico (por ejemplo, un banco que brinda la mayor parte de los créditos al sector agrícola o una empresa de elaboración de alimentos que compra a una gran cantidad de productores).

Se deben evitar las intervenciones diseñadas para empresas particulares, a menos que dichas empresas tengan la posibilidad de causar un impacto catalizador en su cadena de valor.

PLANES PARA SOSTENER LA COMPETITIVIDAD

Las pautas anteriores para desarrollar una estrategia de competitividad para el mercado final y planificar las mejoras de la industria tienen el propósito de fomentar la competitividad en un momento determinado. La verdadera competitividad requiere una adaptación continua a los elementos que cambian: las preferencias de los compradores, la disponibilidad y el alcance de los mercados de apoyo, las capacidades de la competencia, las normas del entorno, etc. Por ende, para que las estrategias resulten dinámicas y adaptables, se debe entrelazar un enfoque que mantenga la competitividad a lo

largo del tiempo. Para lograr una competitividad sostenible, es fundamental controlar los cambios de las siguientes áreas e integrar respuestas sostenibles a dichos cambios:

- **Cambios en el mercado final**—Los atributos requeridos del proveedor pueden cambiar: El proceso iterativo que determina dónde y cómo competir debe ser continuo. Los actores de la cadena de valor deben establecer una diversidad de fuentes de información de mercado que incluyan opiniones de los mercados finales e investigaciones de mercado dinámicas, de modo que puedan adaptar sus estrategias a medida que cambian las demandas del mercado y surgen nuevas oportunidades de mercado.
- **Limitaciones y oportunidades sistémicas**—A medida que se afrontan las limitaciones clave y la cadena de valor mejora, pueden surgir nuevas limitaciones y nuevos puntos de consolidación o fuentes de aprovechamiento. Para alcanzar una reacción continua a los cambios del mercado, los diseñadores de estrategias pueden ayudar a las organizaciones de industria, las empresas líderes y otros actores catalizadores a prepararse para adaptar los incentivos, modificar relaciones y fomentar la innovación organizativa e institucional.
- **Entorno comercial**—Los gastos adicionales, los riesgos y la competitividad disminuida asociada a un entorno desfavorable deben sopesarse durante el análisis de la cadena de valor y el diseño de estrategias de mercado final y mejoras. Asimismo, se deben considerar las oportunidades que brinda un entorno estable. Para mantener la competitividad, los actores del sector privado deben comprender y utilizar su capacidad colectiva para ejercer presión y lograr una reforma en la industria o mejoras en el entorno comercial, mientras continúan concentrándose en las oportunidades y limitaciones que tendrán el mayor impacto. La sostenibilidad residirá en la capacidad de la industria de producir cambios de manera continua.

Alcanzar una competitividad sostenible depende de la capacidad continua de la industria de identificar, dar prioridad y actuar en consecuencia de las oportunidades y las limitaciones que sean tanto *externas* (en los mercados finales, el entorno, etc.) como *internas* para la industria, como la cooperación interempresarial y los gastos de transacción, las conductas agresivas y el intercambio de información.

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).

Este informe fue escrito por Marcela Correa de CARANA Corporation y Ruth Campbell de ACIDI/VOCA. Fue financiado a través del **Accelerated Microenterprise Advancement Project (AMAP)**. Para mayor información sobre AMAP y publicaciones relacionadas, visite www.microLINKS.org o comuníquese con Ruth Campbell, la Gerente del Programa ACIDI/VOCA AMAP (RCampbell@acdivoca.org).