

Cadenas Productivas: *Conceptos Básicos*



Mark Lundy
Proyecto de desarrollo
agroempresarial rural

Visión de Cadena Productiva

Producción

**Manejo post-
cosecha y/o
procesamiento**

Mercadeo

Funciones:

- **Planeación y Organización de los Factores de Producción**
- **Accede a insumos y recursos**
- **Producción**
- **Cosecha**
- **Traspaso del Producto**

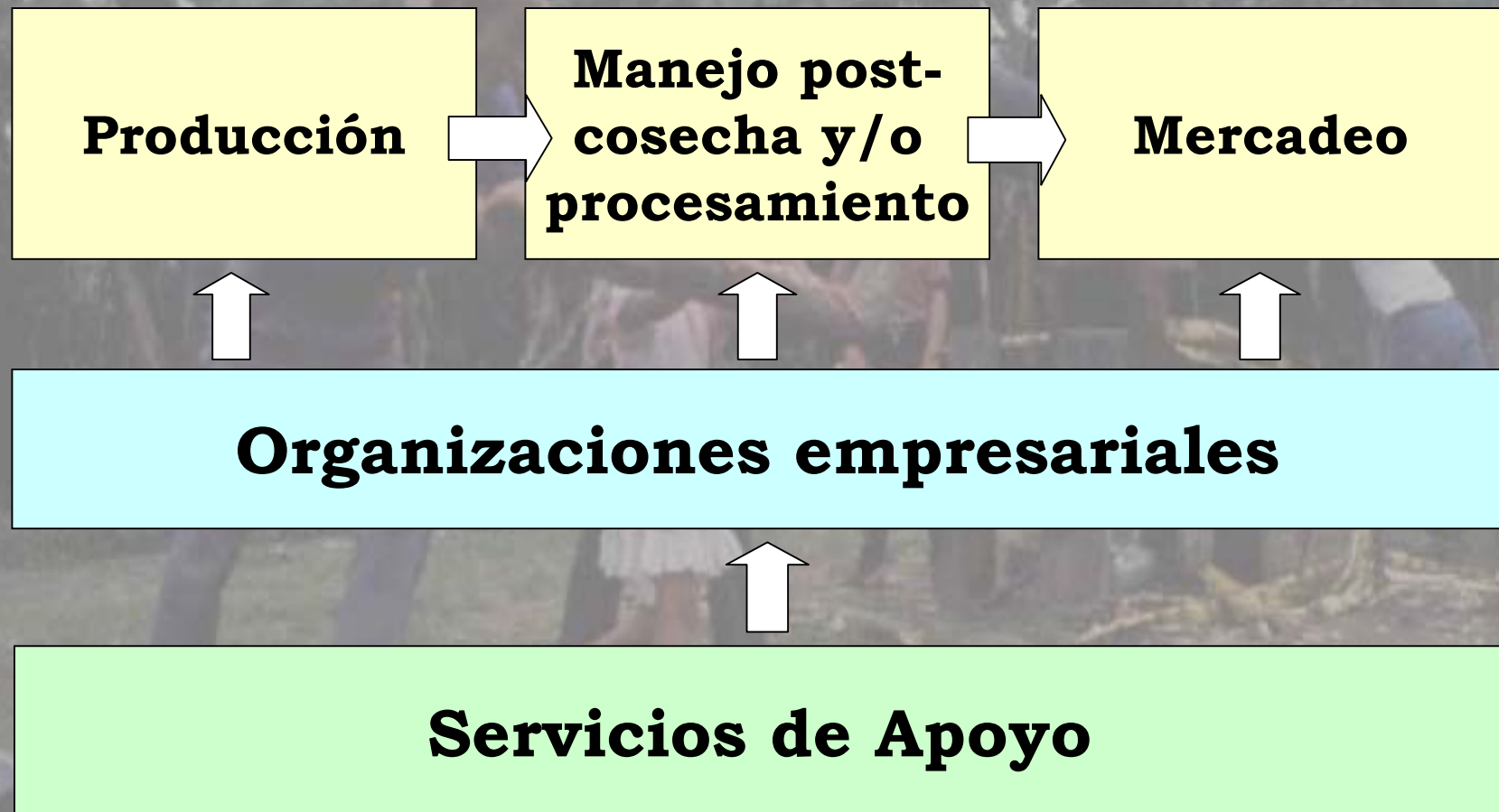
Funciones:

- **Acopio**
- **Selección**
- **Empaque**
- **Transformación**
- **Diferenciación del Producto**
- **Agrega Valor**
- **Transporte**
- **Traspaso del Producto**

Funciones:

- **Contacta Compradores**
- **Gestiona el Mercado**
- **Negocia Precio y Condiciones de Compra**
- **Vende**
- **Entrega el Producto al Cliente**

Visión Ampliada de Cadena Productiva

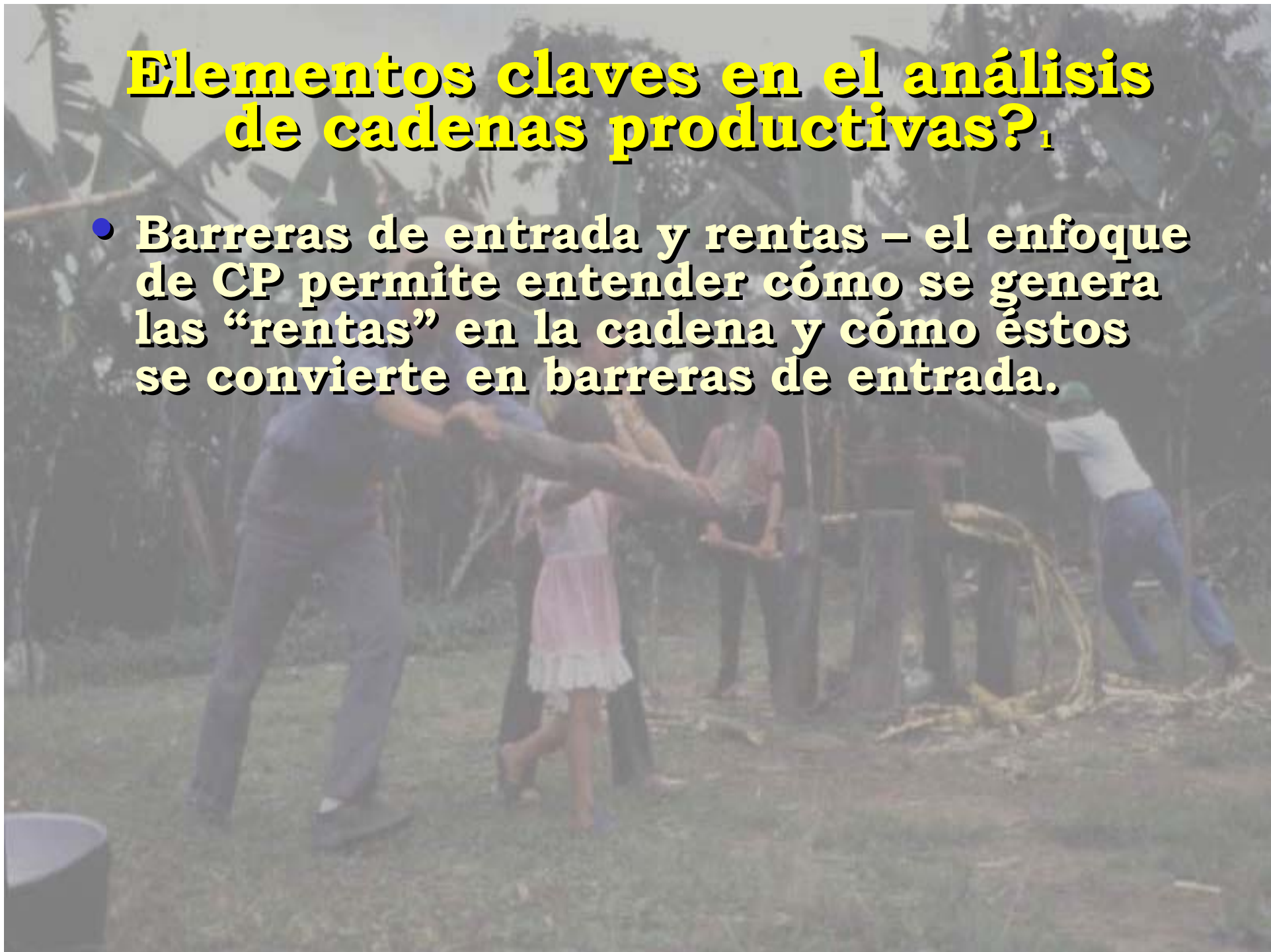


Por qué un Enfoque de Cadena?

- **Permite tener una visión amplia de la cadena agroalimentaria, y por lo tanto, el manejo de información es más completo.**
- **Identificación y análisis de cuellos de botella y/o puntos críticos.**
- **Identificación de soluciones más efectivas y de mayor impacto para mejorar la competitividad de la cadena.**
- **Permite la búsqueda de sinergias entre los diferentes actores para lograr una competitividad sistémica mejor.**

Elementos claves en el análisis de cadenas productivas?₁

- **Barreras de entrada y rentas – el enfoque de CP permite entender cómo se genera las “rentas” en la cadena y cómo éstos se convierte en barreras de entrada.**



Elementos claves en el análisis de cadenas productivas?

- **Gobernabilidad de la CP – asegura que haya algo de organización entre las funciones de diferentes actores en la cadena (ej. Reglas de calidad, procesos y logística).**
- **Tres tipos de gobernabilidad:**
 - **Legislativa**
 - **Judicial**
 - **Ejecutiva**

Elementos claves en el análisis de cadenas productivas?₃

Ejemplos de tipos de gobernabilidad

Tipo de gobernabilidad	Ejercitado por actores internos de la CP	Ejercitado por actores externos a la CP
Legislativa	Fijar estándares para proveedores en relación de fechas, frecuencia de entregas y calidad	Estándares ambientales Estándares sobre trabajo infantil
Judicial	Monitoreo de los proveedores en cumplimiento de éstos estándares.	Monitoreo de estándares laborales por ONGs Monitoreo ISO
Ejecutiva	Coordinación de la CP, ayuda a proveedores para cumplir con estándares. Asociaciones de productores apoyando sus miembros para lograr estándares.	Oferentes de servicios especializados. Apoyo desde las políticas industriales del Estado.

Fuente: Kaplinsky y Morris (<http://www.ids.ac.uk/global>)

Elementos claves en el análisis de cadenas productivas?⁴

Diferentes tipos de CP:

- **Cadenas lideradas por los oferentes** (*cadenas lideradas por los oferentes son aquellas en que grandes productores multinacionales juegan un papel central en la coordinación de redes de producción (con vínculos hacia atrás y adelante). Este es característica de industrias intensivas en su uso de tecnología y capital como automóviles, aviones, computadores, semiconductores y maquinaria pesada*)
- **Cadenas lideradas por los compradores** (*cadenas lideradas por los compradores hace referencia a aquellas en las cuales los grandes minoristas, intermediarios y productores que manejan marcas juegan el papel de coordinadores en organizando redes de producción descentralizadas en una variedad de países exportadores. Este modelo es típico de productos intensivos en su uso de mano de obra tales como ropa, zapatos, juguetes entre otros. Producción se encarga a una colección de redes de contratistas del sur que hacen los bienes para consumidores finales con base en las especificaciones de los compradores.*)

Cadenas Productivas versus Cadenas de Valor

Un simple juego de palabras o hay algo mas?

	Cadena Productiva tradicional	Cadena de Valor
Flujo de información	Poco o nulo	Extensivo
Enfoque principal	Costo / precio	Valor / Calidad
Orientación	Producto básico tipo “commodity”	Producto diferenciado
Relaciones de poder	Empujada desde la oferta	Jalonada desde la demanda
Estructura organizacional	Actores independientes	Actores interdependientes
Filosofía	Optimización individual	Optimización sistémica

Fuente: adaptada de Hobbs et. al. (2000)

Qué es una Cadena de Valor?

Una cadena de valor es una alianza vertical o red estratégica entre un número de organizaciones empresariales independientes dentro de una cadena productiva. (Hobbs et. al. 2000)

Qué no es una Cadena de Valor?

Una cadena de valor NO es:

- **La integración vertical dentro de una sola empresa.**
- **Una alianza horizontal – tipo cooperativa – entre iguales.**
- **Una serie de relaciones de compra y venta puntuales.**
- **Un intento de maximizar ganancias para una sola empresa o actor en la cadena.**

Qué es una Cadena de Valor?₁

Una cadena de valor ES:

- **Una relación estratégica entre organizaciones independientes quienes reconozcan su mutua interdependencia, están dispuestos a colaborar para identificar objetivos estratégicos, están dispuestas a compartir riesgos y beneficios e invertir tiempo, energía y recursos en la relación.**
- **Orientada hacia la demanda del mercado y los clientes.**
- **Requiere el compromiso de todos los participantes en el control de los factores críticos relacionados con calidad y consistencia incluyendo la coordinación de funciones como producción, procesamiento, distribución y promoción.**

Qué es una Cadena de Valor?₂

Una cadena de valor ES:

- **Enfocada hacia el cumplimiento de las necesidades del consumidor y capaz de responder rápidamente cuando éstas cambian.**
- **Ofrece seguridad en las relaciones entre miembros de la cadena de valor con base en objetivos, metas y estrategias comunes.**
- **Involucra altos niveles de confianza entre los actores. La competencia para precios y ventajas competitivas se dan con actores externos a la cadena de valor no entre los socios.**
- **No es una panacea para el éxito empresarial pero si un mecanismo que permite que empresas individuales logran metas imposibles de cumplir de manera individual.**

Quién participa en una Cadena de Valor?

Principios para identificar participantes:

- **No hay reglas fijas. Depende de la cadena, sus actores, su estructura y los objetivos de la relación que se pretende estructurar.**
- **Actores claves que inciden sobre puntos críticos de control dentro de la cadena en términos de calidad, constancia y flujo de información.**
- **No es necesario ni posible incluir todos los actores presentes en la cadena productiva.**
- **Es importante mirar los costos y beneficios de incluir actores adicionales en la cadena de valor. Más actores puede implicar costos mayores de transacción y coordinación.**

Cómo se estructura una Cadena de Valor?

Una cadena de valor es una relación estratégica en la cual se entra de manera consciente para lograr objetivos imposibles para los actores individuales.

Consideraciones organizacionales incluyen:

- **Identificación de objetivos comunes.**
- **Manejo de flujos de información**
- **Evaluación del funcionamiento de la cadena de valor.**
- **La existencia de beneficios tangibles para todos los participantes.**
- **La construcción de confianza y el establecimiento de relaciones cooperativas de trabajo.**

Beneficios de Cadenas de Valor?

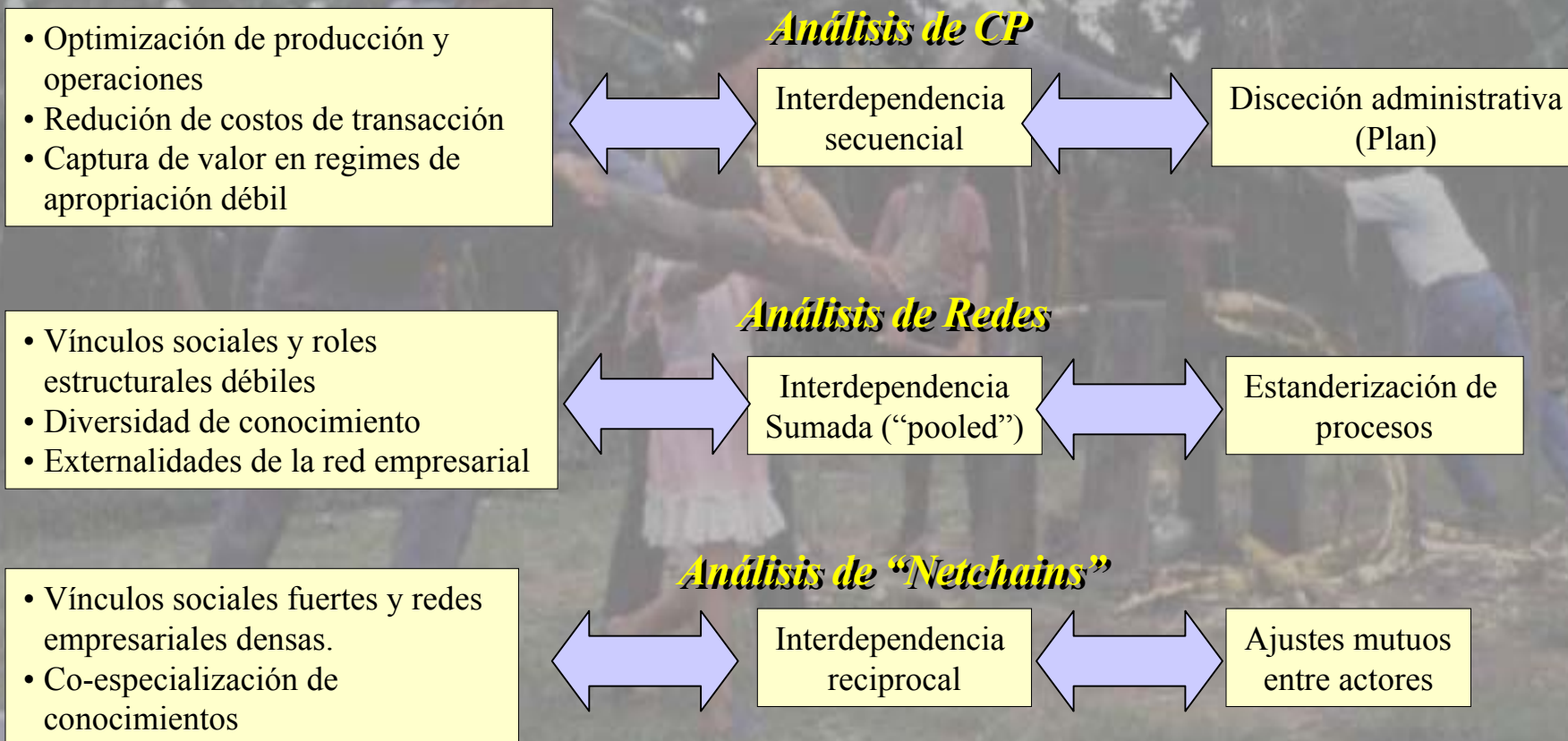
Los beneficios que se pueda lograr incluyen:

- **Poder responder a nuevas exigencias del mercado (inocuidad, requisitos ambientales, rastreo de productos) con productos de calidad.**
- **Generación de un marco general para facilitar la comunicación, la solución de problemas, la construcción de eficiencias en la cadena y, finalmente, de ventajas competitivas.**
- **Planeación estratégica para responder a cambios en las demandas del consumidor.**
- **Relaciones más seguras y duraderas entre actores.**
- **Ahorros en logística debido a mayor coordinación.**
- **Mejor calidad del producto final.**

Desde Cadenas Productivas hacia “Netchains” como unidad de análisis

Fuentes de valor

Mecanismos de coordinación



Maneras de construir ventajas competitivas

Principios básicos:

- **Proveen valor al consumidor final.**
- **Son relativamente únicos en el sentido que pocos competidores las tienen.**
- **Son difíciles de copiar, generan barreras de entrada a la competencia.**

Cuatro escenarios:

- **Procesos**
- **Productos**
- **Funciones**
- **Cadenas**