

Un Manual para Investigación de Cadenas de Valor

Preparado para el IDRC por
Rafael Kaplinsky y Mike Morris

Estamos agradecidos con colegas en ambas instituciones individuales y en Spreading the Gains del Globalisation Network (particularmente a aquellos que participaron en el taller Bellagio en Setiembre de 2000) por las discusiones alrededor de muchos temas cubiertos por este Manual y a Stephanie Barrientos, Jayne Smith y Justin Barnes.

Traducido por
Ing. Guillermo Canale y D. I. Julieta Caló - Abril del 2009

Una Importante Alerta para la Salud O Una Guía para usar este Manual

Para que nadie se sienta incómodo por la profundidad de detalle que está presente en este Manual, especialmente respecto de las secciones sobre metodología, quisiéramos enfatizar de entrada: este manual no está orientado a ser usado o leído como un proceso abarcativo paso a paso que debe ser seguido para llevar a cabo un análisis de cadena de valor. No conocemos ningún análisis de cadenas de valor que haya cubierto de manera completa todos los aspectos que se tratan en las páginas siguientes, y ciertamente no en la secuencia metodológica que el Manual establece más abajo. Verdaderamente intentar y hacerlo de esta manera habría de ser abrumador metodológicamente, y ciertamente aburrido hasta las lágrimas para cualquier lector de tal análisis.

La intención de producir un Manual sobre investigación de cadenas de valor es tratar de cubrir de manera abarcativa tantos aspectos como sea posible del análisis, para permitir a los investigadores rastrear y utilizar lo que les resulta relevante y cuando sea apropiado. Este no es un intento de restringir a los investigadores dentro de un chaleco de fuerza metodológico, sino más bien de liberarlos para que usen cualquier herramienta que consideren apta dentro de la variedad presentada más abajo.

El texto intenta cubrir el amplio terreno de la investigación en cadenas de valor y por lo tanto abarca lo que resulta relevante en el contexto, lo conceptualmente abstracto, lo metodológicamente particular, y lo políticamente relevante. La Parte 3 sobre Metodología puede entonces ser leída de diferentes maneras: como una forma de expandir los temas conceptuales planteados en la Parte 1 sobre Definiciones Básicas y la Parte 2 sobre Construcciones Analíticas; o como una matriz de posibles herramientas técnicas, *algunas* de las cuales pueden ser adoptadas de manera útil y aplicadas metodológicamente, bien parcial o totalmente, dependiendo de las circunstancias; o partes enteras pueden ser saltadas y no leídas en absoluto.

En efecto, aparte de usarlo como una herramienta de investigación, ni siquiera es nuestra intención que cada uno deba leer el Manual en la manera que uno recorre una (buena) novela -secuencialmente, y de tapa a contratapa. Por lo tanto instamos a los lectores a que usen su sentido común y lo traten como un libro en edición, o a los investigadores a que lo lean de la misma manera que uno lee un manual de mecánica para encontrar algo acerca de nuestro propio auto. Traten a la página de contenidos como a la carta de un menú, lean las partes que son interesantes, tome lo que sea relevante para cualquier investigación que tengan entre manos, y descarten lo que no sea relevante.

Contenidos

1 Introducción

Parte 1 definiciones básicas y contexto

2 ¿Qué es una cadena de valor?

2.1 Definiciones

2.1.1 Cadena de valor simple

2.1.2 Cadena de valor extendida

2.1.3 Una o varias cadenas de valor

2.1.4 Una o varias etiquetas

3 ¿Por qué es importante el análisis de cadena de valor?

3.1 La creciente importancia de la competitividad sistémica

3.2 ¿Es suficiente la producción eficiente?

3.2.1 Logrando lo mejor de la globalización

3.2.2 La marcha de la globalización

3.2.3 Ganadores y perdedores en la globalización

3.2.4 Logrando lo mejor de la globalización

3.2.5 Logrando lo peor de la globalización

3.2.6 ¿Cómo informa la investigación sobre cadena de valor sobre este debate respecto de la globalización?

Parte 2 Construcciones analíticas clave

4 ¿La cadena de valor es un dispositivo heurístico o una herramienta analítica?

4.1 Tres elementos clave del análisis en cadena de valor

4.1.1 Obstáculos a la entrada y renta

4.1.2 Poder y Control (*Governance*)

4.1.3 Diferentes tipos de cadenas de valor

5 Cadenas de valor, innovación y mejora (*upgrading*)

Diferentes tipos de mejora

6 Análisis de cadenas de valor y los determinantes de distribución del ingreso

6.1 Haciendo el mapa de los resultados distributivos en la cadena de valor

6.2 Comprendiendo los determinantes de la distribución de ingresos en la cadena de valor.

6.3 Niveles de poder en la dinámica de cadenas de valor

7 ¿Cómo difiere el análisis de cadenas de valor de los estudios industriales convencionales y de lo que los científicos sociales (y especialmente los economistas) normalmente hacen?

Parte 3 Una metodología para llevar a cabo investigaciones en cadena de valor

8 El punto de entrada para análisis de cadena de valor

9 Mapeando cadenas de valor

10 Segmentos de producto y factores críticos de éxito en los mercados finales

11 Cómo acceden los productores a los mercados finales

12 Evaluaciones comparativas (benchmarking) de la eficiencia productiva

13 Control y Poder (*Governance*) en las cadenas de valor

13.1 Control y Poder: un panorama

13.2 Generación de reglas y cumplimiento de reglas

13.3 Tipos de reglas

13.4 Establecimiento interno y externo de reglas

13.5 Sanciones en el régimen de reglas

13.6 La legitimidad del poder

13.7 La omnipresencia (*pervasiveness*) del régimen de reglas

14 Mejora (*Upgrading*) en cadenas de valor

14.1 Cuestiones distributivas

14.2 Rentas y barreras para el ingreso

14.3 La unidad de contabilidad, esto es qué moneda se utiliza para medir el ingreso

14.4 En qué circunstancias los datos de volumen de negocios (*turnover*) y el valor agregado esclarecen el análisis.

14.5 ¿Cómo deben medirse los beneficios? y ¿son las ganancias una medida apropiada de los resultados distributivos?

14.6 Las dimensiones locales de la distribución de ingresos

14.7 Descomponiendo las corrientes de ingreso - clase, género, etnicidad, y grupos de ingresos

15 Incorporando un foco de conocimiento en el análisis de cadena de valor

16 ¿Cómo encajan las PyMEs en las cadenas de valor globales?

17 Conclusiones e implicancias de política

Referencias.

Introducción

Para gran parte de la población mundial, el aumento de la integración de la economía global ha proporcionado la oportunidad para un crecimiento substancial de la economía. La globalización en esta nueva era ha llegado para incluir a la producción de componentes manufacturados eslabonados y coordinados a una escala global, lo que ha abierto oportunidades significativas para las regiones y los países en vías de desarrollo. Para los ciudadanos del mundo en desarrollo esto contiene la promesa de aumentar potencialmente el índice y el alcance del crecimiento industrial y de mejora (*upgrading*) de sus actividades de fabricación y de servicio. Ellos entienden que sin desarrollo económico sostenido en sus países, es poca la esperanza de tratar la pobreza y la desigualdad que es tan dominante. Por lo tanto consideran la integración cada vez mayor de la economía global como una oportunidad para el ingreso a una nueva era de crecimiento industrial y económico, no sólo por la posibilidad de obtener mayores ingresos sino también por la posibilidad de mejorar la calidad y la diferenciación incremental en los productos finales.

Sin embargo, al mismo tiempo, la globalización tiene su lado oscuro. Hay una creciente tendencia a la desigualdad y una incidencia cada vez mayor en los niveles absolutos de pobreza no sólo en los países pobres.

Estos atributos negativos y positivos de la globalización han sido experimentados en diferentes niveles – el individual, en los hogares, en las firmas, en el pueblo, en la región, el sector y la nación. El patrón de distribución que emerge en las últimas décadas de la globalización es así, simultáneamente, heterogéneo y complejo.

Aquellos que no han ingresado a la globalización han sido confinados como no-participantes (*non-participant*). Las implicancias políticas deberían ser claras: tomar cada medida para ser un participante activo en la producción y el comercio global. Sin embargo, el desafío es mucho más desalentador que esto, ya que los perdedores incluyen a muchos de los que han participado activamente en el curso de la integración global. Por lo tanto, hay una necesidad de manejar el modo de inserción en la economía global, para asegurarse de que las rentas no estén reducidas ni estén polarizadas.

De estas observaciones surgen cuatro preguntas principales:

- ¿Por qué la participación en mercados de productos globales y la dispersión geográfica de la actividad económica han llevado a una extensión que se corresponde con las ventajas sociales y económicas de las nuevas poblaciones integradas? O para decirlo de otra manera ¿Por qué hay allí una disyuntiva entre los niveles de integración económica en mercados de producto globales y el grado en los cuales los países y la gente ganan realmente de la globalización?
- ¿en qué medida es posible identificar un nexo causal entre la globalización y la desigualdad?
- ¿qué se puede hacer para arrestar las tendencias a la inequidad de la globalización?
- ¿Cómo pueden facilitar la mejora los factores y procesos de las actividades manufactureras, globalmente dispersas, para que podamos prever elevados estándares, posibles de ser analizados?

Estas cuestiones tienen implicaciones metodológicas importantes – ¿cuál es la mejor manera de generar información necesaria para aumentar aquellos desarrollos de la producción y apropiación, y cómo podemos identificar los instrumentos políticos que pueden detener y quizás invertir esos desarrollos¹?

¹ Una tema metodológico asociado que no se cubre en este Manual es si utilizar los métodos de la investigación de acción, que implica directamente a inversores en la definición y en la ejecución del proyecto de investigación. Estos realzan la calidad de la información que se recoge y la hacen más probables que los

El análisis de Cadena de Valor es importante para comprender estas cuatro cuestiones. Por supuesto que ésta no es toda la historia. Para ser completada también se tendrían que abordar cuestiones macroeconómicas (particularmente flujos de capital y su volatilidad), cuestiones políticas (particularmente los factores que determinan el índice y la productividad de la inversión) y los determinantes del capital social. Pero el análisis de cadena de valor, que se centra en la dinámica de interdependencias dentro del sector productivo, especialmente la manera en que las firmas y los países son integrados globalmente, nos hace ir más allá de los modos tradicionales del análisis económico y social.

El análisis de cadena de valor supera un número de debilidades importantes del análisis tradicional, que tiende a ser estático y tiene la debilidad de sus propios parámetros que son limitados. Para superar la restricción misma del análisis sectorial, intenta ocuparse de los ensambles dinámicos entre las actividades productivas que van más allá de ese sector particular, determinando si éstas son de naturaleza intersectorial o si están entre las actividades de sector formal e informal. Cadenas de Valor también va más allá del análisis específico sobre firmas y de mucha de la literatura sobre innovación. Por su concentración en las interdependencias (inter-linkages) permite revelar con facilidad la dinámica del flujo de las actividades económicas, organizacionales y coercitivas entre productores y entre distintos sectores, inclusive a escala global. Por ejemplo, el sector informal de recolectores de chatarra metálica (*scrap*) en Sudáfrica se encuentra inextricablemente eslabonado en una cadena global de mercado de exportación. Los recolectores acercan la chatarra en carretillas viejas directamente a los agentes compradores, estos últimos utilizan los parámetros de precios fijados en Londres y luego transfieren la chatarra inmediatamente a las naves de exportación de hierro y acero hacia distintos lugares del mundo. Además la noción de interdependencia organizacional que sostiene el análisis de cadena de valor, facilita el análisis de las interrelaciones entre el trabajo del sector formal y el sector informal (con trabajadores, particularmente en países en desarrollo, moviéndose a menudo fluidamente entre un sector y otro) evitando verlos como esferas desconectadas de la actividad.

Además, el análisis de cadena de valor es particularmente útil para los nuevos productores – incluyendo a los productores pobres de países pobres – que tratan de ingresar a los mercados globales. Finalmente el análisis de cadena de valor es útil como herramienta del análisis para entender el ambiente político relacionado a cuestiones de economía doméstica y también para entender la forma en que las firmas y los países participan de la economía global.

El propósito de este Manual es el de asistir a los investigadores en la formulación y ejecución del análisis de cadena de valor particularmente con una óptica para enmarcar una política de asistencia a los productores de países pobres y así puedan participar en la economía global. Aparte de este capítulo introductorio, el cuerpo principal de este Manual está dividido en tres partes distintas, que abarcan un número de capítulos:

resultados de investigación con impacto político. Sin embargo, la investigación de acción puede ser difícil de ejecutar y puede ocurrir el problema de que los investigadores no sean adecuadamente objetivos en la recolección y análisis de datos. Para un ejemplo de programa de investigación basado en cadena de valor acción, ver Morris (2001).

- ❑ Parte 1 Proporciona una descripción amplia, definiendo cadena de valor, introduciendo conceptos claves y discutiendo la contribución del análisis de cadena de valor como una herramienta analítica y política.
- ❑ Parte 2 trata a las construcciones teóricas subyacentes en análisis la cadena de valor
- ❑ En la Parte 3 presentamos una metodología para la investigación de la cadena de valor

El Manual termina con un capítulo concluyente que proporciona algunos puntos para implicaciones políticas de la cadena de valor.

Este Manual está destinado a dos ámbitos: al académico y al profesional. Por lo tanto hemos intentado producir este texto en una forma accesible. Las referencias se han excluido generalmente del texto principal y en su lugar se incluyen (con preguntas guía) en varios puntos del texto.

Nuestra preocupación es facilitar la investigación y la acción política, que utiliza el análisis de cadena de valor.

Contactos

Raphael Kaplinsky en kaplinsky@ids.ac.uk, Instituto de Estudios para el Desarrollo de la Universidad de Sussex y el Centro para la Investigación en Gestión de la Innovación en la Universidad de Brighton, o a

Mike Morris en morrism@nu.ac.za, Escuela de Estudios del Desarrollo, Universidad de Natal.

Y tenemos la esperanza que serán publicados en los sitios Web de nuestras instituciones respectivas (www.ids.ac.uk/global, www.centrim.bus.bton.ac.uk/ and www.nu.ac.za/csds).

Parte 1: definiciones básicas y contexto

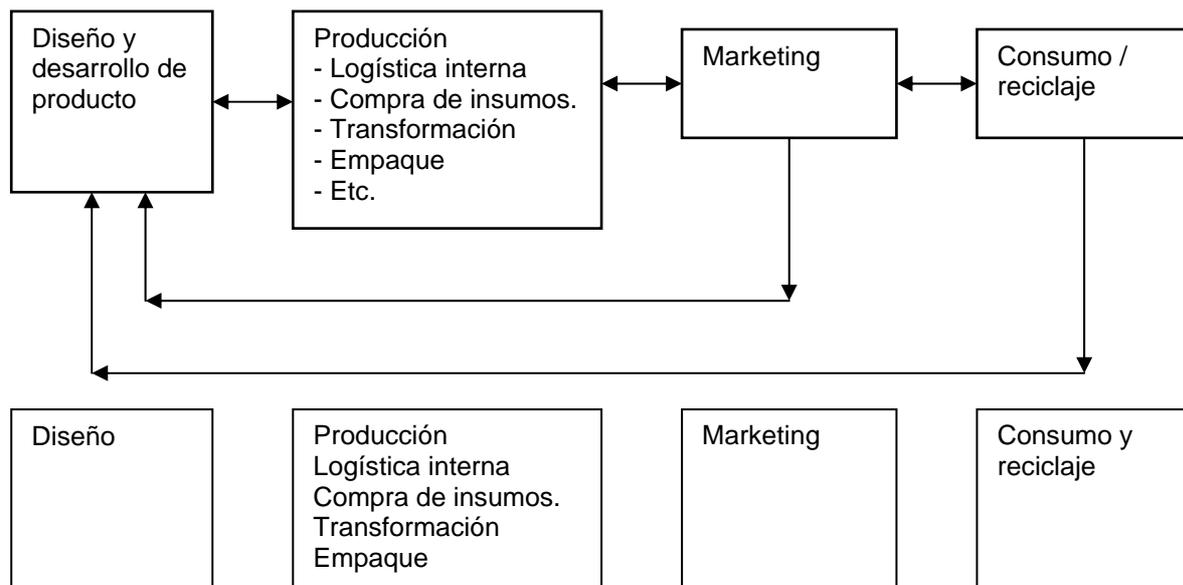
2 ¿Qué es una cadena de valor?

2.1 Definiciones

2.1.1 Cadena de valor simple

La *cadena de valor* describe la variedad total de actividades requeridas para conducir un producto o servicio desde su concepción, hasta la entrega al consumidor, la disposición y el desecho final a través de diversas fases intermedias de producción (involucrando combinaciones de transformación física y los insumos de diferentes servicios de productores). Considerado de esta forma general, toma la forma de la Figura 1. Como podemos ver, la producción *per se* es solo uno más de los eslabones de la cadena. Por otra parte, hay gamas de actividades dentro de cada eslabón de la cadena. Aunque esté representada a menudo como cadena vertical, los eslabonamientos intracadena están conectados de dos maneras – por ejemplo – las agencias especializadas en diseño no solo influyen en la naturaleza de los procesos de producción y marketing, alternadamente son influenciadas por las restricciones de los eslabones que se encuentran en las últimas etapas de la cadena.

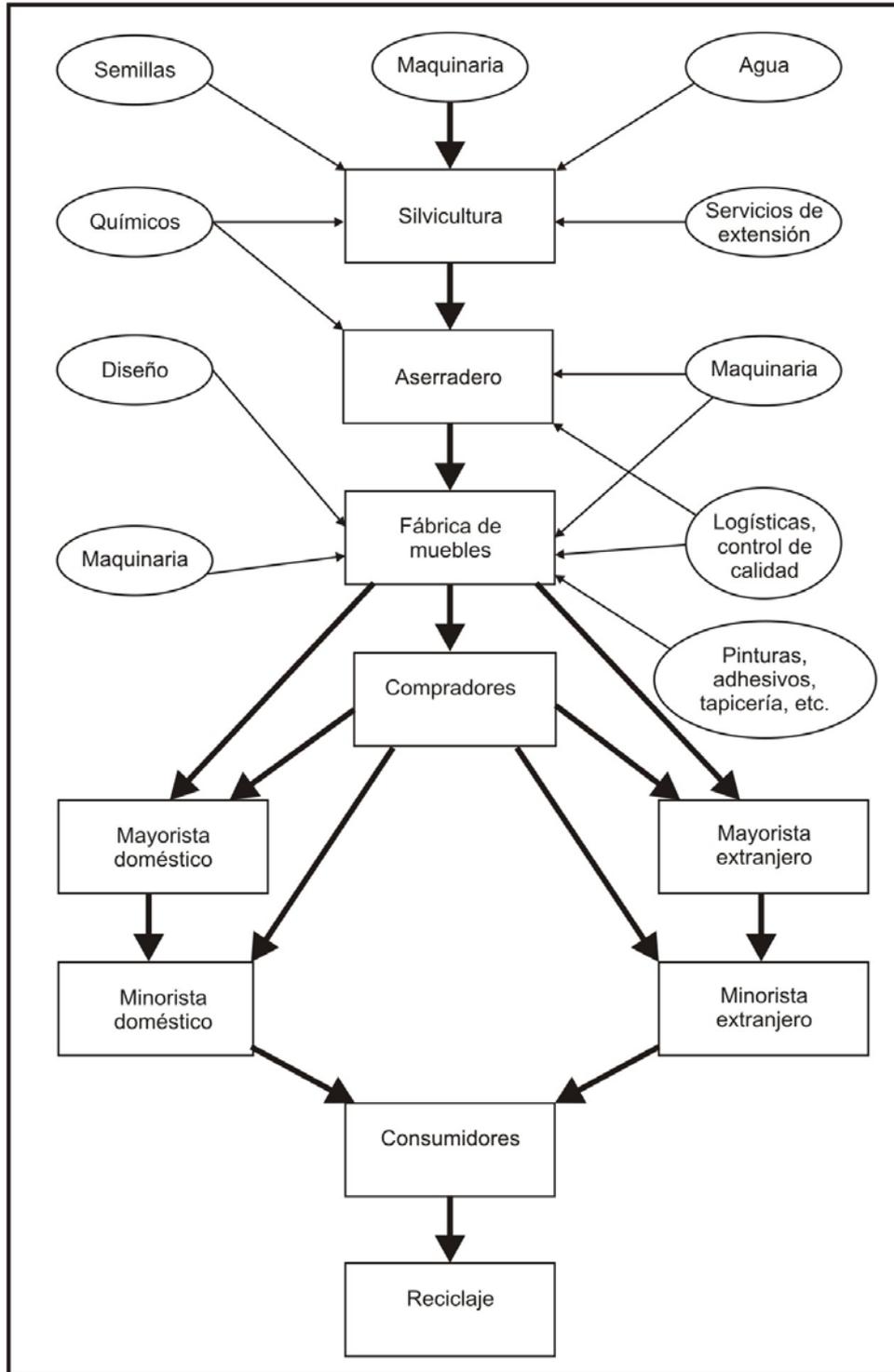
Figura 1: cuatro eslabones en una cadena de valor simple



2.1.2 Cadena de valor extendida

En realidad una cadena de valor es más compleja que la forma sencilla que describe el diagrama anterior. Tienden a haber muchos más eslabones en la cadena. Tómese por ejemplo, el caso de la industria del mueble (figura 2). La cadena de valor parte de la provisión de semillas, insumos químicos, equipos y agua para el sector forestal. Al cortar los troncos se hace uso de los aserradores, los cuales obtienen los insumos primarios del sector de la maquinaria. La madera cortada pasa a la manufactura de muebles, quienes en su momento, obtienen insumos de la industria de adhesivos y pinturas y hacen uso del diseño y la marca proveniente del sector servicios. Dependiendo del mercado objetivo, el mueble pasa por diversas fases de intermediarios hasta alcanzar al consumidor final, quien luego del uso puede consignar el mueble para su reciclado.

Figura 2: La Silvicultura, cadena de valor de la madera y el mueble



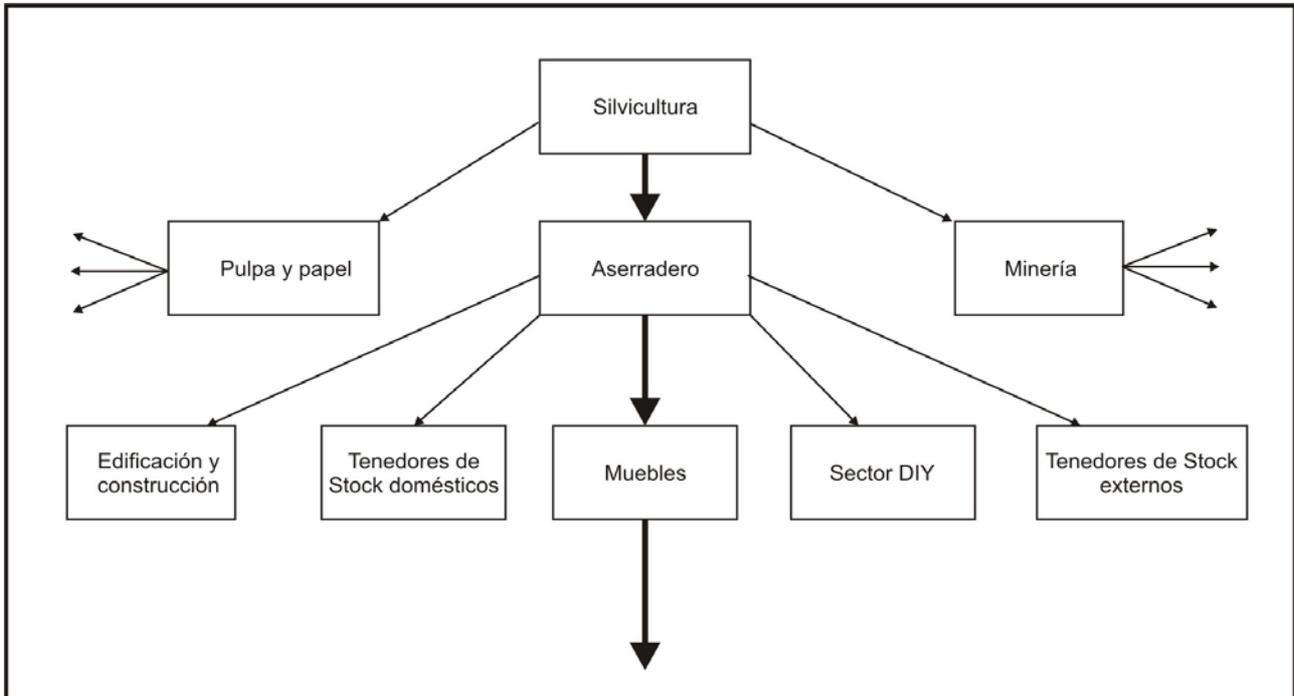
2.1.3 Una o varias cadenas de valor

En adición a los múltiples eslabones de la cadena de valor, los productores típicamente intermedios de una cadena de valor particular, pueden ser retroalimentados hacia un número diferentes de cadenas de valor (figura 3).

En algunos casos, esta alternativa de Cadena de Valor puede absorber solo una parte de sus resultados (output), en otros casos, puede haber una extensión igual de clientes. Pero el sector de las ventas en un punto particular del tiempo no puede explicar todo en forma completa. La dinámi-

ca de un mercado o tecnología particular puede significar que un relativamente pequeño (o gran) cliente/proveedor puede transformarse en un gran (o pequeño) cliente/proveedor en el futuro. Además los vendedores pueden ocultar el crucial rol que desempeña un proveedor particular capaz de controlar una tecnología o insumo (que puede ser una parte pequeña de los output que producen) sobre el resto de la cadena de valor.

Figura 3: ¿Una o varias cadenas de valor?



2.1.4 ¿Una o varias etiquetas?

Existe una considerable cantidad de diferencias de conceptos sobre cadenas de valor, con conceptos similares y usados en otros contextos. Una importante fuente de confusión – particularmente en los primeros años de desarrollo sobre el enfoque que delineamos anteriormente y que llegó a ser cada vez más usado en la investigación y en política – fue la nomenclatura del trabajo de Michael Porter hacia la mitad de los años ´80. Porter distinguió dos elementos importantes de la cadena de valor:

- Varias actividades que son ejecutadas en eslabones particulares de la cadena. Aquí él diferenció las distintas etapas en el proceso de suministro (logística de entrada, operaciones, logística de salidas, marketing y ventas y servicios de postventa), la transformación de estas entradas (inputs) en salidas (outputs) (producción, logística y procesos de mejora continua), y los servicios de apoyo de la empresa para llevar a cabo esta tarea (planificación estratégica, gerenciamiento de recursos humanos, adquisición y desarrollo tecnológico)². Al separar estas funciones ocurre que la atención no se centra de manera exclusiva en la transformación física del producto como suele ocurrir³. Como veremos en secciones posteriores de este Manual, estas funciones necesitan ser desarrolladas dentro de un eslabón

² El texto en que se basa esta oración son las actividades mostradas en el eslabón de la Producción de la Figura 1.

³ De esto se deduce que el mayor agregado de valor puede a menudo estar en los servicios de asistencia, “aunque las actividades de valor sean la base de la ventaja competitiva, la cadena de valor no es una colección de actividades independientes. Las actividades de valor son relacionadas por los eslabonamientos dentro de la cadena” (Porter 1985: 48).

particular, pero pueden ser proporcionadas por otros eslabones (por ejemplo, por externalización). Confusamente Porter se refiere a las actividades intra-eslabón (intra-link) como a cadena de valor.

- Porter complementa esta discusión sobre la relación de las intra-link de la cadena con el concepto de multi o sistema de valor. El sistema de valor básicamente extiende la idea de él de la cadena de valor (como se ha descrito en el párrafo anterior) hacia los eslabonamientos de inter-eslabones, y es la cadena de valor mostrada en la Figura 1.

En esencia, por lo tanto, ambos elementos en el análisis de Porter son incluidos por el análisis moderno de cadenas de valor. El tema principal deviene de una confusión terminológica, y este problema es exacerbado por Womack y Jones en su influyente trabajo sobre formación continua (lean production). Ellos usan la frase *flujo de valor* para referirse a lo que mucha gente (incluyendo este Manual) actualmente llama cadena de valor.

Otro concepto que es similar en algunos aspectos a cadena de valor es el de *filiere* (que su significado literal en francés es “hilvanado”)⁴. Es usado para describir el flujo de entradas físicas en la producción de productos finales (un bien o un servicio) y, en términos concernientes a relaciones técnicas cuantitativas, en esencia no es diferente a lo descrito en la Figura 1 o del flujo de valor de Porter y de Womack y Jones. La escuela de pensamiento francesa se construyó sobre el análisis de los procesos de integración vertical de la producción primaria en Francia durante la década del '60. El análisis temprano de *filiere* enfatizaba los efectos multiplicadores en la economía local de las relaciones de entrada-salida (input-output) entre las firmas y se focalizaba en las ganancias eficientes resultantes de economías de escala, transacciones y costos de transportes, etc. Luego fue aplicado en la política colonial de Francia en el sector agrícola y, durante la década del '80, a la política industrial, particularmente en electrónica y telecomunicaciones. El trabajo posterior dio de la versión moderna del análisis *filiere* dio una dimensión adicional a la economía política, que considera el rol contributivo de las instituciones públicas donde las relaciones técnicas cuantitativas son esenciales, de este modo ayudó analíticamente a acercarse al análisis contemporáneo de cadenas de valor⁵. Sin embargo *filiere*, tendía hacia una visión estática, reflejando las relaciones en un cierto punto del tiempo. No indicaba el crecimiento o decrecimiento del flujo de bienes, del conocimiento, del ascenso o descenso de actores. Aunque no haya razón conceptual por la que éste debe tomarlo como caso, en general el análisis *filiere* ha sido aplicado a cadenas de valor domésticas, deteniéndose así en las fronteras nacionales.

⁴ Para una revisión histórica del concepto de *filiere*, véase Raikes, Jensen y Ponte (2000).

⁵ Véase, por ejemplo, la estrategia industrial en la República Dominicana (IDS/UNDP, 1992), y a Bernstein en la industria del maíz en Sudáfrica (Bernstein, 1996).

Preguntas Guía 1

- ❑ Trace una cadena de valor con uno o más sectores, distinguiendo entre cadenas de valor, eslabones de valor y actividades.
- ❑ ¿Cuál es la diferencia entre cadenas de valor, flujos de valor, sistemas de valor, filiere (hilvanado) y cadenas globales de commodities?
- ❑ ¿Qué proporción de salida (output) tiene que ser sostenida en una cadena particular para que un proveedor intermedio sea considerado como miembro de una cadena particular?
- ❑ Trace diferentes tipos de actividades y eslabones en una cadena de valor, distinguiendo entre aquellos que implican transformaciones físicas y aquellos que reflejan entradas (inputs) de servicios.

Lectura adicional

Bernstein, H. (1996) "The Political Economy of the Maize *Filiere*", Journal of Peasant Studies, Vol 23, No 2/3.

Gereffi, G. (1994), "The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U. S. Retailers Shape Overseas Production Networks", in Gereffi and Korzeniewicz (eds.), Commodity Chains and Global Capitalism, London: Praeger.

Kaplinsky R. (2000), "Spreading the gains from globalisation: What can be learned from value chain analysis?", Journal of Development Studies, Vol. 37, No. 2

Porter M. E (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, N. York: The Free Press.

Raikes P., M. Friis-Jensen and S. Ponte (2000), "Global Commodity Chain Analysis and the French *Filière* Approach", Economy and Society.

Womack, James P. and Daniel T Jones (1996), Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation, N. York: Simon & Schuster

Un tercer concepto que es usado para describir la cadena de valor es el de *cadena global de commodities*, introducida en la literatura por Gereffi a mediados de la década del '90. Como veremos más abajo, la contribución de Gereffi ha permitido avances importantes en el uso analítico y normativo del concepto de cadenas de valor, porque se ha focalizado particularmente en las relaciones de poder que se encuentran dentro del análisis de la cadena de valor. Explícitamente centrándose en la coordinación globalmente dispersada, pero eslabonada de los sistemas de producción. Gereffi ha demostrado que muchas cadenas son caracterizadas por una parte dominante (o a veces partes) que determinan el carácter total de la cadena, y como la(s) conexión(es) de la firma se vuelve responsable de las actividades de mejora (upgrading) dentro de los eslabones individuales y en la interacción coordinada entre los eslabones. Este es un rol de "Poder y Control", y aquí hay una distinción entre dos tipos de Poder y Control: aquel donde el control proviene de los compradores ("cadena de bienes conducida por compradores") y aquel donde son los productores los que ejercen el poder (cadena de bienes conducida por productores").

3 ¿Por qué es importante el análisis de cadena de valor?

Hay tres principales series de razones importantes en la era de la rápida globalización. Ellas son:

- ❑ Con la creciente división del trabajo y la dispersión global de la producción de componentes, la competitividad sistémica se ha transformado en algo incrementalmente importante.
- ❑ La eficiencia en la producción es sólo una condición para lograr éxito en los mercados globales.
- ❑ La entrada a los mercados globales permite un crecimiento continuo de la renta – es decir, lo mejor que se puede lograr de la globalización – requiere del entendimiento de factores dinámicos dentro de cadenas enteras de valor.

3.1 La creciente importancia de la competitividad sistémica

Adam Smith observó que la división del trabajo fue determinada por el grado de extensión del mercado. Por eso él argumentó que los mercados de pequeña escala permitían especializaciones reducidas - el empresario que hacía una pequeña serie de sillas no empleaba a nadie y emprendía todas las tareas diferentes que eran requeridas en la fabricación del producto final. Pero como el mercado se amplió, se hizo necesario emplear a trabajadores, permitiendo que cada uno de ellos se especialice. Smith sostuvo que la especialización de tareas significó que los trabajadores no desperdiciaran tiempo en el proceso de trabajo, y permitiendo así la concentración en desarrollar sus capacidades específicas. Por otra parte, también permitió la introducción de la mecanización de tareas simples y repetitivas que eran mucho más fáciles de mecanizar que las tareas complejas.

Desde la perspectiva de la producción en planta, el incremento de la escala significó que el proceso de trabajo podía ser subdividido en un número creciente de estaciones de trabajo, y el objetivo de la teoría de Taylor en la organización del trabajo fue incrementar la eficiencia de cada una de las estaciones de trabajo a través del “método científico”. Esta forma de organización predominó desde los años 1890s hasta 1970s. Los primeros ejemplos de procesos de producción electrónicamente automatizados se llevaron a cabo a través de las “islas de automatización”. Pero, incrementalmente, las aproximaciones hacia la organización de la producción intra-planta e inter-firma cambiaron hacia un enfoque más sistémico. El primer lugar de aplicación de los principios de producción just-in-time fluyó hacia y desde la “eficiencia en isla” a menudo causados por cuellos de botella e ineficiencia sistémica (Caja 1). Esto significó que a veces fue importante tolerar la “ineficiencia” en un punto particular de la cadena de producción para lograr la eficiencia en planta. Por ejemplo, el objetivo de reducir inventarios (que actualmente sabemos que es crucial en la realización de la producción competitiva) significa que trabajadores individuales sólo deben continuar trabajando si la etapa siguiente en el proceso de producción requirió de materiales; sino, ellos deberían parar y esquivar “empujando” materiales adicionales de trabajo en proceso (work-in-progress). En el proceso, el trabajador individual puede hacerse más “productivo”, pero el sistema entero operará con menos inventarios, mayor receptividad y mayores niveles de calidad.

Una segunda razón que promovió el pensamiento sistémico fue el uso de tecnologías automatizadas de base electrónica en diferentes partes de la planta, junto a la posibilidad de coordinar diferentes máquinas a través del intercambio de datos electrónicos EDI (Electronic Data Interchange). Y finalmente, la necesidad de lanzar productos al mercado de forma más rápida.

La producción rápida de innovaciones requirió que estas funciones formalmente definidas trabajen en conjunto en un proceso de ingeniería “paralelo/concurrente”.

Esta aproximación sistémica hacia la eficiencia intra-planta e inter-firma comenzó a volcarse en el pensamiento sobre los enlaces de inter-firmas durante los años 1980s. Aquí dos desarrollos fueron particularmente importantes. Primero, Toyota en Japón, ha mostrado a finales de la década del '70 que el desarrollo just-in-time, control total de la calidad y mejora continua dentro de la firma puede hacer indiscernible la diferencia de su propia competitividad, a menos que, sus proveedores de componentes – considerando el 60-70 por ciento del costo total de productos- adoptaran prácticas similares (Caja 1). Es por lo tanto concertado para que los principales proveedores de componentes puedan adoptar procesos similares a lo largo de la cadena proveedora. La segunda gran influencia aquí, con sus orígenes en los EEUU, fue el desarrollo del pensamiento acerca del núcleo competitivo. La lógica se basa en que las firmas concentraran su interés en aquellos recursos que poseían y que eran relativamente únicos, proveyendo un servicio valioso a los clientes y que eran difíciles de copiar, así se concentraron en externalizar las competencias a otras firmas de la cadena de valor. Esta complejidad extensa de la producción, y sus consecuencias necesitan asegurar la competitividad sistémica entre las firmas.

Caja 1: Manufactura Magra (Lean Production)

- Manufactura magra (también referida como Manufactura de Calidad Mundial) tiene sus orígenes en tres series eslabonadas de innovaciones organizacionales que fueron desarrolladas primeramente en Japón. Estas son:
- Just-in-time*, Justo a Tiempo (JIT), sus focos están en reducir el coste de gestión a través de la empresa, proveyendo materiales y productos en cantidades justas, en el tiempo justo y en el lugar indicado.
- Total Quality Management*, Control Total de la Calidad (TQM), implica el chequeo de la calidad en todo el proceso de producción.
- Continuous Improvement (CI) – Mejora Continua: implica trabajo en conjunto que participe en un programa enfocado a cambios incrementales y significativos en un plazo específico.

Originalmente en el desarrollo de la eficiencia en planta, pronto se hizo aparente que el impacto sería limitado a menos que, dentro de la planta, los cambios fueran complementados con las relaciones entre los distintos eslabones de la cadena de valor.

Lectura adicional

Los principios para el uso en países en vías de desarrollo se describe en: Kaplinsky, R. (1994), Easternisation: The Spread of Japanese Management Techniques to Developing Countries, London: Frank Cass.

Las técnicas usadas para la discusión de estos conceptos: Bessant John (1991), Managing Advanced Manufacturing Technology, London, Basil Blackwell.

Schonberger, R J, (1986) World Class Manufacturing: The Lessons of Simplicity Applied, New York: The Free Press.

Los componentes sistémicos de estos cambios son discutidos, con casos de estudio, en: Womack, James P. and Daniel T Jones (1996), Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation, N. York: Simon & Schuster

Núcleo de competencia es discutido en: Hamel G. and C.K. Prahalad (1994), Competing for the Future, Cambridge Mass, Harvard Business School Press.

El análisis de cadena de valor juega un rol clave para entender las necesidades y el ámbito de la competitividad sistémica. La necesidad de identificación del núcleo competitivo guiará a la firma a externalizar aquellas funciones que no tienen competencias distintivas.

Mapeando el flujo de insumos (inputs) - bienes y servicios – en la cadena de producción, permite a cada firma, determinar quien juega un rol en los hechos.

Luego, en aquellos casos donde la firma no se internalice sobre el marco de cadenas de valor en sus propias operaciones, sus esfuerzos para incrementar valor y eficiencia tendrán pequeños resultados. El mismo desafío es valioso para el gerenciamiento de economías regionales y nacionales – la capacidad de incrementar valor en las firmas de una región tendrán pequeños impactos si son ineficientes.

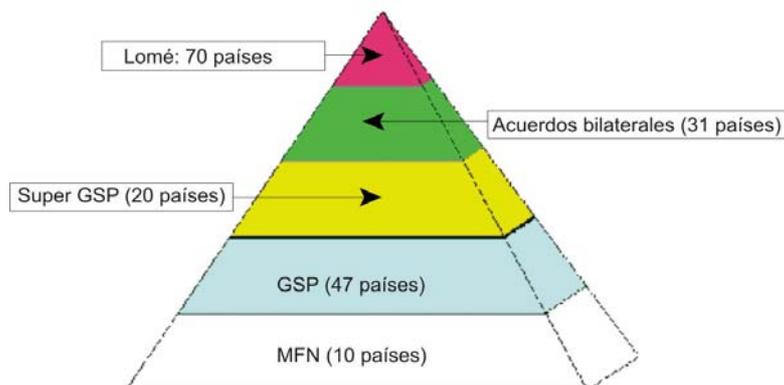
3.2 ¿Es suficiente la producción eficiente?

La segunda razón por la cual el análisis de cadena de valor es importante es porque ayuda a entender las ventajas y desventajas de las firmas y países especializados en producción más que en servicios, y cómo es la manera en que los productores son conectados a los mercados finales, que pueden influenciar en las posibilidades de participar en mercados globales.

Más y más regiones y firmas mejoraron sus capacidades en el período de post-guerra, particularmente en las dos últimas décadas del siglo veinte, los bajos costos de las fuentes de suministro crecieron para los compradores procurando un escenario global. En algunos países, particularmente Méjico, Brasil, Hong Kong, Malasia, Singapur y Tailandia. La producción fue incrementalmente asumida por compañías transnacionales (CTNs), es decir, por subsidios externos e internos. En otros casos, la producción se realizó a través de licencias externas o por firmas que gerenciaron el desarrollo de diseño de capacidades tecnológicas. Muchos productores pudieron encontrar precios globales o calidades estándar y pudieron suministrarse en volúmenes adecuados. La cuestión era ¿la producción de quién sería utilizada?

La política de comercio de mercados finales ha jugado un rol clave aquí. A pesar de la liberalización del comercio en el período de post-guerra, los obstáculos para el libre flujo de bienes se mantuvieron, inclusive en los países ricos (Caja 2). Algunas veces son basados en tarifas de base (tariff-based) pero en otros casos se reflejaron complejidades en los modelos de acceso a cuotas. Estas barreras de comercio son a menudo, específicas de la región – por ejemplo, la Unión Europea (UE) proporciona acceso diferencial a los países del ACP (Países de África, del Caribe y del Pacífico) bajo la convención de Lomé. Pero en otros casos, el comercio de indumentaria y textiles fue fuertemente regulado bajo el Acuerdo de Multifibras (International Textile and Clothing Agreement). La Unión Europea es particularmente distintiva por su régimen de protección a la importación de productos agrícolas.

Box 2: Cantidad de países que obtienen acceso preferencial a la UE.



Fuente: Stevens, C y J. Kennan, (2001), "Food Aid and Trade", S. Deveraux and S. Maxwell (eds.), Food Security in Sub Saharan Africa, London: ITDG Publishing.

Pero la participación en los mercados globales no es justamente gobernada por políticas de comercio en los mercados finales de los países. Esto también refleja la decisión estratégica de las firmas líderes (lead firms) en la cadena de valor. Ellas también pueden hacer decisiones estratégicas para ubicar sus actividades en un país o región particular; quizás para equilibrar las consecuencias del intercambio o los vínculos nacionales y étnicos. Por ejemplo, antes de la introducción del Euro, las compañías automotrices más grandes trataron de equilibrar eficazmente sus adquisiciones de componentes de autos finales en la mayoría de los mercados europeos, así si el ritmo de intercambio toma movimiento, las oscilaciones compensarían las ambigüedades. El fracaso de Gran Bretaña para unirse al Euro está azotando a los productores británicos precisamente por esta razón, por los costos altos de producción, pero porque las firmas líderes temen de la inestabilidad del ritmo de intercambio.

Pero este fenómeno de conectividad a los mercados globales refleja que las decisiones estratégicas de las firmas líderes no son confinadas a Europa. La industria de componentes automotrices de Sudáfrica es afectada precisamente de esta manera. En marcos generales, los empresarios alemanes, ensambladores BMW, Mercedes y Volkswagen tomaron una decisión estratégica para utilizar a Sudáfrica como plataforma de producción encontrando allí algunos de sus requerimientos globales. Esto significa que los proveedores de componentes alimentaron a los proveedores alemanes teniendo así un mercado de exportación en expansión. En contraste, los ensambladores japoneses, franceses y norteamericanos no hicieron trato con sus filiales sudafricanas de la misma manera, lo que significa que sus proveedores de componentes, sin embargo eficientes, tienen mucho menos acceso a los mercados globales que las plantas de ensamblaje alemanas. Un elemento interesante de esta historia – extensamente reflejada en otros ámbitos – es la imitación de las políticas de las CTNs (Compañías Transnacionales) (a menudo del mismo país) en mercados oligopólicos. De este modo, la decisión de Mercedes Benz de localizarse en Sudáfrica dio la iniciativa para que sus rivales respondan con inversiones similares.

El análisis de cadena de valor desempeña un rol importante aquí. Lo que permite es asegurar que el análisis trate todo el ciclo de producción, incluyendo a los que gobiernan la conectividad con los mercados finales. Esto hace que el análisis considere no solo la eficiencia, sino también a aquellos factores que determinan la participación de grupos particulares de productores pertenecientes a mercados finales. El trabajo reciente de Gereffi en donde se refiere a la “manufactura triangular”, de la cadena de indumentaria es un buen ejemplo del uso del análisis de cadena de valor en esta dirección. Él muestra inicialmente la industria de indumentaria en Hong Kong para el mercado estadounidense. Cuando esta vía se cerró (porque los cupos fueron cubiertos), los mismos empresarios cambiaron de funciones dentro de la cadena de valor, coordinando la producción de esa indumentaria en otros países – inicialmente en China y en la región, y seguidamente en otros países tales como la República de Mauricio – y dirigieron la indumentaria a los compradores de mercados finales. Más recientemente, ellos mismos comenzaron a calificar estos productos, en algunos casos, desde los departamentos de compras, vendiendo al por menor en outlets ubicados en Europa y Norteamérica (tales como la indumentaria “Pringle Golf” y la de Tommy Hilfiger) y en otros casos por el esfuerzo de establecer sus propios nombres de marca.

A menudo, los eslabones etnográficos juegan un papel importante, destacando compradores claves para elegir firmas productoras o países particulares de un rango de opciones potenciales. Por ejemplo, Renault y Peugeot-Citröen han localizado conscientemente una gran parte de sus proveedores alrededor de regiones de habla francesa.

El análisis de Schmitz de la cadena de valor líder del calzado se focaliza en productores de Brasil y China, y en los compradores de EEUU, muestra también, las formas particulares de conectividad que afectarán la amplitud en que las firmas podrán incrementar valor. En el caso brasilero, el gran volumen comprado por los EEUU sirvió para que las firmas profundicen sobre su valor añadido en la producción, efectivamente los dos alentaron y promocionaron este hecho. Sin embargo,

fueron muy resistentes a estos desarrollos manufactureros, la capacidad para diseñar y comercializar calzados fue lo que los compradores vieron como fuente de ventaja competitiva en la cadena de valor.

3.2.1 Logrando lo mejor de la globalización

La tercera razón importante del análisis de cadena de valor es que ayuda a explicar la distribución de los beneficios, particularmente de los ingresos, a quienes participan en la economía global. Esto facilita la identificación de políticas que pueden ser implementadas para permitir a los productores y a los países a aumentar la participación de estos beneficios. Este es un asunto de especial interés en el cambio del milenio y ha capturado la atención de una gran cantidad de sectores. Invariablemente el debate es polarizado entre dos ópticas – la globalización es buena para el pobre o es perjudicial para el pobre. Aun así esta es más que una perspectiva simplista, si es que la globalización es intrínsecamente buena o mala, lo importante es que *cómo* los productores y países se insertan en la economía global. Entendiéndose por qué es este el caso – y cómo el análisis de cadena de valor puede ayudar a entender las dos dinámicas (análisis positivo) y la costumbre de una reacción política adecuada (análisis normativo) – requiere una variación en la discusión, identificando los peligros que surgen desde los patrones perjudiciales de inserción en la economía global.

3.2.2 La marcha de la globalización

La globalización es definida como el proceso dominante que declina las barreras a los flujos de información, ideas, factores (especialmente capital y fuerza de trabajo), tecnología y bienes. De este modo queda claro que tiene muchas dimensiones. Es también compleja, desde que las barreras de intercambio global han cambiado en varias esferas de las relaciones humanas, también posee dimensiones regionales (por ejemplo, la integración dentro de Europa ocurre más rápido que la integración entre Europa y África). Un importante indicador de la globalización – a menudo usado para excluir a los demás – está en considerar la integración internacional a través del comercio. Como podemos ver en la Figura 4, el cociente de exportaciones globales GDP ha crecido constantemente y perceptiblemente desde principios del siglo XIX, aunque (y esta es una advertencia importante) la tendencia declinó agudamente hacia los años '30, luego tardó tres décadas para alcanzar los niveles anteriores.

Caja 3: Internacionalización de la globalización

La globalización puede ser definida como un proceso dominante que derriba las barreras al flujo global de información, ideas, factores (especialmente capital y fuerza de trabajo), tecnología y bienes.

La internacionalización a finales de siglo XIX se dirigió hacia los commodities o productos finales. La globalización hacia finales del siglo XX se dirige cada vez más hacia sub-componentes y servicios.

Lectura adicional

- ❑ Para una discusión de la evolución de la economía global, y el crecimiento de la integración véase:

Bairoch Paul and Richard Kozul-Wright (1996), "Globalization Myths: Some Historical Reflections on Integration, Industrialization and Growth in the World Economy", UNCTAD Discussion Papers No 13 March, Geneva.

Dicken P (1998) *Global Shift: Transforming the World Economy*, Paul Chapman, London.

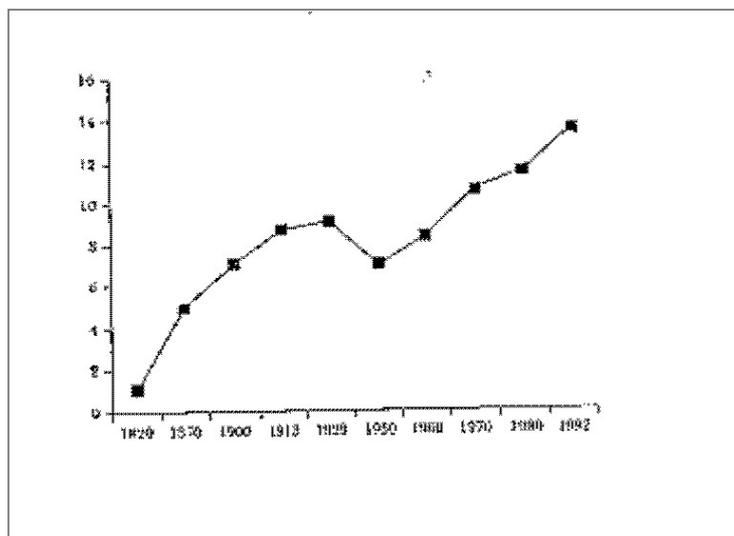
Maddison, A., (1995), *Monitoring the World Economy 1820-1992*, Paris: OECD

- ❑ Para un análisis de la creciente fragmentación del mercado global:

Feenstra R. C. (1998), 'Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy', *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 12, No. 4, pp.31–50.

Hummels D., Jun Ishii and Kei-Mu Yi (1999), "The Nature and Growth of Vertical Specialization in World Trade", *Staff Reports Number 72*, New York: Federal Reserve Bank of New York.

Figura 4. Cociente de exportaciones globales GDP (en \$ 1900 constantes)



Fuente: Maddison 1995

La extensión de la integración de las diferentes economías en el mercado global de productos varía, y es afectada por un número de factores (más notablemente el tamaño de la economía). Lo que es especialmente llamativo, y de significación cada vez mayor para los exportadores de los países en vías de desarrollo, como veremos abajo, es el crecimiento en el cociente de expor-

taciones globales/GDP de los países de bajos ingresos en las décadas recientes, particularmente de China y la India (Tabla 1)⁶

Tabla 1: Comercio como proporción del GDP

Importaciones + Exportaciones como % del GDP	1960	1970	1985	1995
<u>Por categoría de ingresos</u>				
Altos ingresos	23.7	27.1	37.3	39.8
Medios ingresos				55.9
Ingresos medios superiores	34.3	36.4	41.8	51.4
Ingresos medios inferiores				58.7
<u>Por región</u>				
Asia del Este y Pacífico	20.1	18.6	35.7	58.3
Latinoamérica y el Caribe	25.8	23.4	30.8	35.6
África Subsahariana	47.4	44.3	51.0	56.1
Ingresos bajos, China e India		34.6	41.8	60.5
China	9.3	5.2	24.0	40.4
India	12.5	8.2	15.0	27.7
Mundo	24.5	27.1	37.1	42.5

3.2.3 Ganadores y perdedores en la globalización

Muchos han ganado en la globalización...

Una gran cantidad de personas en el mundo han obtenido beneficios con la apertura de los mercados, de las comunicaciones y de los intercambios culturales. Una gran parte de la población mundial ha experimentado una mejora significativa en los estándares de vida de los últimos años. En el año 1998 hubo más de 670 m de personas viviendo por encima de la línea de “pobreza absoluta”, más que en el año 1990. (Esto es en sus ingresos, el poder adquisitivo medido en 1985, se tomó en cuenta el costo de vida en distintos países excediendo \$1 por día). Esto representa un avance mayor en el bienestar humano. Asia del Este fue la que obtuvo mayores beneficios, especialmente luego de los años ‘60, y China y la India luego de 1980. Por ejemplo, la economía de China tuvo un crecimiento anual del 10,2 % durante los ‘80 y un crecimiento del 12,8 % en la primera mitad de los años ‘90. Muchos de los beneficios de este crecimiento fueron ampliados a un gran número de personas. Más de 80 m de chinos fueron excluidos de la pobreza absoluta entre 1987 y 1998.

Pero no todos han ganado...

Las fuerzas que continúan propulsando la apertura son el testamento hacia la extensión de estos beneficios y al poder económico y político de sus beneficiarios. Aún, al mismo tiempo, hay un gran número de víctimas:

- ❑ aquellos que han sido excluidos de la globalización

⁶ Estas son acontecimientos extensamente crónicos. Pero véase Baldwin y Martin (1999) para una revisión reciente de esta evidencia y una ayuda para la comparación de los niveles de integración durante los últimos años del siglo XIX.

- aquellos que han padecido la globalización
- aquellos que han sido beneficiados, pero con resultados pobres.

Esto no es un fenómeno “norte versus sur”, como los que caracterizan algunos grupos, deben ser explicados por el avance industrial y el desarrollo de las economías.

El impacto de la globalización en la inequidad es extremadamente complejo. En la desintegración esta complejidad es la clave del desafío para analizar analíticamente y empíricamente un número de distintas dimensiones que afectan al despliegue de beneficios de la globalización. Estos son, a saber⁷:

- El número de personas viviendo en niveles de absoluta pobreza se mantuvo estable, alrededor de 12 mil millones entre 1987 y 1998.
- La distribución del ingreso inter-país se volvió claramente más inequitativa. Esto es real, especialmente cuando la distribución global del ingreso es medido en términos de cantidad de personas (el cual informa sobre el empeoramiento doméstico e inequitativo) más que el promedio del ingreso per cápita inter-países. –la distribución del ingreso ha sido también exhibida como modelo “twin peak”, desde el proceso de catching up, en EEUU y en otros países han caído.
- La distribución del ingreso intra-país ha empeorado en el mundo. La mayor excepción de esta mentira tendenciosa es el ejemplo de Europa del Este. Allí, las transferencias del gobierno han tendido a compensar la cada vez mayor desigualdad de los ingresos de modo que la desigualdad en el consumo no ha crecido marcadamente.
- La desigualdad entre mano de obra calificada y no calificada creció en muchas partes del mundo, aunque en algunos países ricos el ritmo de la desigualdad bajó lentamente durante la segunda mitad de la década del '90.

Preguntas Guía 3

- ¿Quiénes han sido los principales beneficiarios de la globalización en los últimos años del siglo veinte?
- ¿Quiénes han sido los principales perjudicados de la globalización en los últimos años del siglo veinte?
- Si se distinguen dos componentes de la pobreza – estándares de vida relativos y absolutos – ¿cómo esto cambia nuestro juicio acerca del grado de ganadores y de perdedores de la globalización?

Lectura Adicional

- Para datos sobre la amplitud de ganancias en la globalización vea:

Förster, M. and M. Pearson (2000), “Income Distribution in OECD Countries”, Paper Prepared for OECD Development Centre Workshop on Poverty and Income Inequality in Developing Countries: A Policy Dialogue on the Effects of Globalisation, Paris

UNDP (2000), Human development Report, N. York, United Nations

Wade, R. (2001), “Is globalisation making world income distribution more equal?”, [LSE DSI](#)

Working Paper Series, No. 01-01. London: LSE Development Studies Institute. www.ids.ac.uk/global

World Bank - www.worldbank.org/html/extdr/pb/globalization/papers1

⁷ Para más detalles sobre la amplitud de la desigualdad, y su complejidad, véase www.ids.ac.uk/global.

3.2.4 Logrando lo mejor de la globalización

Esta variedad de desarrollos plantean varios problemas para el gerenciamiento de la economía, no precisamente dentro de los gobiernos, pero si entre las firmas y otras instituciones. La cuestión es de ambos, de recompensa y castigo (“carrot” and “stick”: “zanahoria” y “palo”). La “zanahoria” refiere al cómo obtener ventajas de los beneficios que surgen de la reducción global de las barreras que permiten que muchas firmas individuales y países se especialicen, para crecer y para obtener rentas de la globalización. El “latigazo” es la presión que ejercen las agencias multilaterales (tales como la OMC, el FMI y el Banco Mundial) y otros agentes de ayuda económica (gobiernos y países) que fuerzan recalcitrantemente a los países para que se inserten de forma profunda en la economía global.

De este modo, la cuestión clave de la política no está en participar en los mercados globales, sino en cómo hacerlos de una manera que provea un crecimiento del ingreso sostenible. Así es como vemos que hay un problema particular de los productores y países pobres que parecen haber experimentado más de las desventajas que las ventajas de la globalización durante las dos últimas décadas.

3.2.5 Logrando lo peor de la globalización

¿Cómo puede suceder que los productores profundicen su participación en los mercados globales, pero terminen en un lugar peor del que comenzaron? El problema que las firmas, sectores y países confrontan es que si continúan especializándose en mercados altamente competitivos, luego estarán incrementalmente sujetos al deterioro de sus retornos debido a los intercambios descendentes. Este es el espectro que ha sido afrontado por los productores de commodities y productos agrarios, pero también puede encontrarse en las exportaciones manufactureras.

Las firmas individuales pueden llegar a cometer errores. Considere, por ejemplo, el caso de una firma “manufacturera” de jeans en una zona de exportación en la República Dominicana a principios de la década del ‘90 (Tabla 2). Vio su capacidad de base tendida a los materiales importados de EEUU, diseñado en los EEUU y cortados en EEUU, y luego vendiendo bajo la marca de una compañía internacional importante. Incluso la logística de esta operación fue controlada por los principios de EEUU. La firma local, trabajando bajo contrato, comenzó consiguiendo \$2,18 por jean hecho (cosido). Luego los países vecinos devaluaron (redujeron el costo de su trabajo en US\$), entonces la firma de la República Dominicana fue forzada sistemáticamente a reducir sus ritmos de créditos (charge-rate); pero incluso esto no fue suficiente y el trabajo fue eventualmente buscado en otro sitio. La vulnerabilidad de esta firma, por lo tanto, fue especializarse en una función limitada (costura) dentro de un eslabón particular (producción) de la cadena de valor. El valor agregado era demasiado bajo como para tener en cuenta una eficiencia elevada, y bastante del valor de todos modos, fue apropiado en los eslabones del diseño y de la marca en esta cadena.

Tabla 2: Declinación del precio e inestabilidad de la inversión: el caso de los jeans manufacturados en la república Dominicana

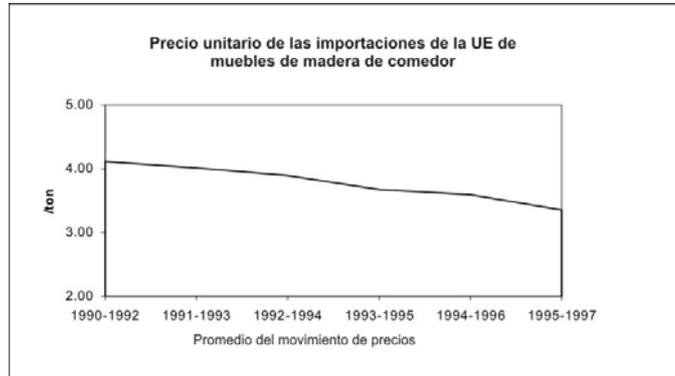
	Volumen (por semana)	Precio de la unidad (\$)
Enero 1990	9,000	2.18
Octubre 1990	5,000	2.05
Diciembre 1990	3,000	1.87
Febrero 1991	El acuerdo finalizó y el ensamble fue transferido a Honduras	
Total de la inversión en equipamiento por la República Dominicana fue de US\$ 150,000		

Fuente: Kaplinsky, 1993

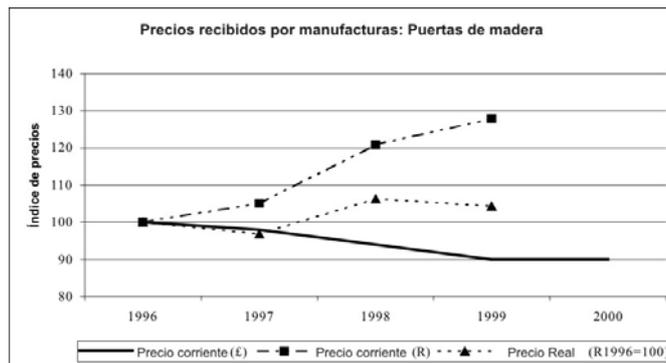
No son sólo las firmas las que pueden insertarse inadecuadamente en las cadenas globales de bienes. También puede aplicarse a un sector o a una región entera. Considere por ejemplo, la experiencia de Sudáfrica en la industria del mueble (Caja 4) o aun grupo de clusters de manufacturas de calzados de cueros en el Valle Sinos de Brasil. Durante un período de dos décadas, estos productores de calzados se convirtieron en los mayores proveedores de calzados para damas, particularmente de los EEUU, significando alrededor de un 12 % del total de la exportación global. Inicialmente las ventas y las exportaciones crecieron rápidamente durante los años '70, y aunque los sueldos reales no crecieron significativamente, estos ciertamente no decayeron. La "conectividad" dentro del mercado de EEUU fue proporcionada por un número limitado de compradores de gran escala que proveyeron a grandes sectores de cadenas de almacenes en EEUU. Pero una vez que esos compradores obtuvieron una confianza establecida sobre los proveedores calificados en Brasil, luego movilizaron sus capacidades de gerenciamiento de la cadena proveedora hacia China, construyendo capacidades competitivas y socavando a los productores brasileros a los cuales ayudaron para la mejora (upgrade) durante los años 1970s! La consecuencia fue que un 40% de los sueldos cayeron en el sector de calzados del Valle de Sinos durante los '80. Aquí, el problema confrontado por el sector y la región de producción de calzados como un todo, fue notablemente muy similar a la experiencia de la firma individual de la República Dominicana, porque se especializaron en un eslabón particular de la cadena de valor (cuero y producción de calzados) que estuvo sujeto a una competencia intensa. Los eslabones del diseño y de la marca fueron remitidas a los EEUU.

Caja 4: Caída global de precios en el sector de manufactura de madera es extremadamente peligroso cuando los productores no pueden obtener mejora (upgrade)

El crecimiento de la competencia en el sector de los muebles de madera está teniendo un impacto mayor en la industria de los muebles de madera. En un nivel de conjunto, los precios globales están cayendo, como puede verse en el caso de las importaciones de la UE (Unión Europea) durante los años '90.



Para algunos países en desarrollo los productores que están encerrados en los segmentos de commodities de este mercado (mueble de pino para comedor), la caída de precios puede ser significativa. Por ejemplo, el precio en Libras Esterlinas de bancos, camas y muebles de cocina recibidos por dos exportadores de sudafricanos de puertas de cocina, cayó más de un 20 % en cuatro años. Como puede verse, el único factor salvador de estas manufacturas de puertas es la caída del ritmo de intercambio, que fue devaluado más que el ritmo de la inflación de este sector. Aunque esto salve la manufactura de muebles de madera, el resultado de la devaluación de la economía como un todo es una caída del poder adquisitivo internacional y del valor agregado doméstico.



Pero el impacto no se limita a la manufactura individual. La industria del mueble de Sudáfrica como un todo vio la expansión de volúmenes de exportación y un ascenso de los valores de exportación en la moneda local. Pero los precios unitarios cayeron (desde más de \$16/ ton en 1991 a 6\$/ton en 1999) y luego se convirtieron a US\$, el poder adquisitivo internacional de la expansión de estas exportaciones actualmente cayeron.

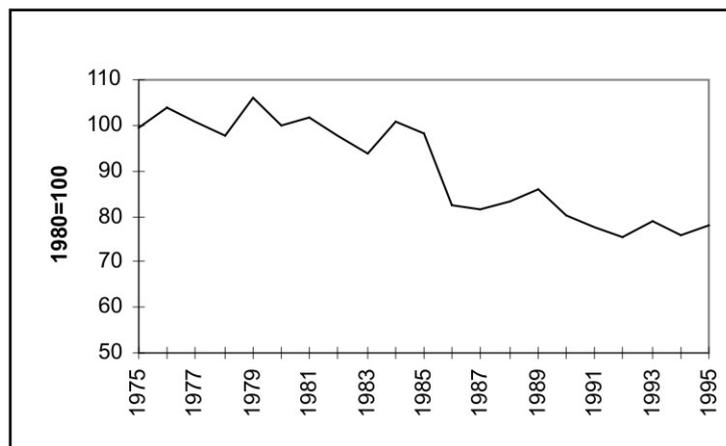


Finalmente, grupos enteros de países pueden también insertarse inapropiadamente en los mercados globales. Históricamente, países especializados en commodities primarios (minerales y agri-

cultura) han visto sus mercados declinar en contra de sus manufacturas, y esto ha sido una de las razones principales porque son la base de su industrialización.

Sin embargo, como se puede ver en la Figura 5, hay una particularidad desde que China entró al mercado global a mediados de los '80, hemos comenzado a atestiguar una declinación históricamente significativa en términos de mercado de exportación de manufacturas de los países en desarrollo. Así pues, incluso la fabricación no es más que un dominio protegido – los países que se especializan en la exportación de manufacturas mano de obra intensiva son igualmente vulnerables a posicionarse mal en la inserción de los mercados globales.

Figura 5: Precio de las exportaciones manufacturadas LCD relativos las exportaciones manufacturadas IAC de minería, transporte y servicios



Fuente: Word 1997.

La consecuencia del fracaso de las firmas individuales, grupos de firmas o economías nacionales para insertarse apropiadamente a los mercados globales es que el espectro es aumentado por el “*crecimiento empobrecedor*” (*immiserising growth*) (Caja 5). Esto describe la situación donde existe una actividad económica incremental (más salida y más empleo) pero caída en los retornos económicos.

Caja 5: Crecimiento empobrecedor

El crecimiento empobrecedor es definido como el resultado que se genera cuando las actividades de la economía incrementan, pero los retornos de esas actividades económicas caen. Por ejemplo:

- ❑ Si los precios de exportación caen más rápido de lo que el volumen de exportación crece, la firma y/o el país puede estancarse aunque se aumente la actividad económica. Esto le sucedió a cinco países que exportaban muebles de madera hacia la UE en la década de 1987-1996.
- ❑ Las exportaciones incrementales solo pueden ser pagadas con salarios bajos; en el sector de exportación de la industria del calzado en Brasil, entre 1970 y 1980, los salarios reales medios se estancaron, y durante los años '90 cayeron en un aproximadamente 40% en términos reales.

Lectura adicional

Kaplinsky, R. and J. Readman (2000), “Globalisation and Upgrading: What can (and cannot) be Learnt from International Trade Statistics in the Wood Furniture Sector?”, mimeo, Brighton, Centre for Research in Innovation Management, University of Brighton and Institute of Development Studies, University of Sussex

Schmitz, Hubert (1995), “Small Shoemakers and Fordist Giants: Tales of a Supercluster”, *World Development*, Vol. 23 No. 1, pp. 9-28.

3.2.6 ¿Cómo informa la investigación sobre cadena de valor sobre este debate respecto de la globalización?

La clave del asunto de este modo es, *cómo* los productores – independientemente de que sean firmas, regiones o países – participan en la economía global, indiferentemente de lo que deberían hacer. Si se equivocan, probablemente entren en la “carrera hacia abajo” (“race to the bottom”), que es un sendero de crecimiento empobrecedor en donde se encierran en una competencia cada vez mayor y con ingresos disminuidos.

El análisis de cadena de valor proporciona la llave para el siguiente análisis, y también dentro de las implicancias políticas de las que emergen:

- Dirige la naturaleza y los determinantes de la competitividad, y hace una contribución particular en el planteamiento de cada firma individual hacia el grupo de firmas interconectadas.
- En el enfoque de todos los eslabones de la cadena (no sólo en la producción) y en todas las actividades de cada eslabón (por Ej., la transformación física de materiales en el eslabón de la producción), ayuda a identificar cual de las actividades está sujeta a incrementar beneficios, y cuales están sujetos a disminuir beneficios.
- Como resultado se pueden hacer estas distinciones con respecto a la naturaleza de los beneficios a lo largo de varios eslabones de la cadena, los policy makers (encargados de formular políticas) están por consiguiente, siendo asistidos para la formulación de políticas apropiadas y para realizar los cambios necesarios. Esto puede servir para proteger a los eslabones amenazados (operadores informales pobres) y/o facilitar el upgrading (mejora) de otros eslabones y así generar mejores beneficios.
- Esto muestra que aunque la competitividad pueda ser alcanzada, el modo de conectarse a la economía global requiere de ubicar el foco en las macro políticas y en los eslabonamientos institucionales, esto requiere de respuestas políticas para aquellos que administran la competitividad a nivel empresarial.
- La participación en los mercados globales, sin embargo, es competitiva en un punto particular del tiempo, puede ser que no provea un ingreso y crecimiento substancial en el tiempo. Por la focalización en la trayectoria de la participación que involucra a los mercados globales, el análisis de cadena de valor permite entender los determinantes dinámicos de la distribución del ingreso.
- El análisis de cadena de valor necesita que no sea confinado a la evaluación de la amplitud de la participación en los mercados globales que determinan la distribución de las ganancias de la globalización. Puede ser usado también para entender la dinámica de la distribución de los ingresos intra-país, particularmente en grandes economías.

Preguntas Guía 4

- La participación en mercados globales ¿garantiza un incremento sustancial en los estándares de vida?
- Si no lo hace ¿De qué manera los productores participan satisfactoriamente en los mercados globales y luego están peor de lo que estaban antes?
- Si algunas firmas no participan eficazmente en los mercados globales, ¿esto significa que el sector o país como conjunto necesariamente está peor posicionado?
- ¿De qué manera el crecimiento empobrecedor puede calcularse con los datos del crecimiento de volumen de exportación, valor de exportación y precios unitarios?
- ¿De qué forma el análisis de cadena de valor ayuda a explicar la manera en que las firmas individuales, o un grupo de firmas eslabonadas, pueden participar más eficientemente en los mercados globales?
- ¿Es la producción eficiente – incluso a las que implican una cooperación cerrada entre firmas en la cadena de valor – adecuada para sostener un crecimiento del ingreso en la economía global?

Parte 2: Construcciones analíticas clave

En esta segunda parte del Manual definimos y discutimos algunas de las conceptualizaciones analíticas clave que informa el análisis de cadena de valor focalizándose en la manera y en la trayectoria en que los productores ingresan y luego participan en mercados más amplios. Estos mercados ampliados pueden ser regiones distintas de una economía nacional en particular, una región económica o la economía global. Esto está en sintonía con nuestras definiciones anteriores acerca de la globalización que implica una declinación dominante de las barreras al flujo de información, ideas, factores (especialmente capital y fuerza de trabajo), tecnología y bienes.

En esta parte se contemplan las siguientes cuestiones analíticas:

- Seguimos discutiendo la diferencia entre la perspectiva de cadenas de valor con su heurística (esto es, permitiendo una mejor descripción del mundo) y con otra que es más analítica (esto es, *por qué* el mundo toma la forma que tiene).
- Luego consideramos la cuestión de la mejora (upgrading). Como podemos ver, la participación en los mercados globales que permite el crecimiento sostenido de ingresos, requiere de la capacidad de aprender y mejorar
- El análisis de cadena de valor es usado para comprender los determinantes de la distribución del ingreso.
- Continuamos brevemente describiendo cómo el estudio de cadenas de valor difiere de otros análisis económicos y sociales.

Estas series de escenarios son la Parte 3, en la cual mostramos la metodología del estudio de cadenas de valor.

4 ¿La cadena de valor es un dispositivo Heurístico o una herramienta analítica?

En el nivel simple, como lo muestran las figuras 1-3, el análisis de cadena de valor determina el flujo de bienes y servicios arriba y debajo de la cadena y entre distintas cadenas. Esto es en si misma una tarea valiosa.

Considerada de esta manera, la cadena de valor es una construcción descriptiva, cuanto más proporciona un marco heurístico para la generación de datos. Sin embargo, desarrollos recientes de la teorización se han realizado para proporcionar una estructura analítica, la cual, como podremos ver, provee apreciaciones importantes dentro de nuestras consideraciones sobre los determinantes de la distribución global de ingresos y sobre la identificación de los niveles políticos efectivos para alivianar la tendencia a la desigualdad⁸. Hay tres componentes importantes que debemos reconocer y que transforman un dispositivo heurístico en una herramienta analítica:

⁸ Desafortunadamente, la frase “cadena de valor” cubre ambas categorías, la heurística y la analítica. Esto ha llevado a buscar una nomenclatura diversa. Por ejemplo, Gereffi ha acuñado la frase “Cadena Global de Commodities (CGC)” [global commodity chain (GCC)] (Gereffi, 1994), y en una contribución reciente argumenta que la CGC es distinta porque incorpora una dimensión internacional, que se focaliza en el poder de las firmas líderes y en la coordinación de las actividades globales, y eso reconoce explícitamente la importancia del aprendizaje organizacional (Gereffi, 1999). Esto se aproxima a las tres características que apuntamos en este paper. Pero, aunque represente una mayor contribución a nuestro pensamiento sobre redes de producción global, la frase de Gereffi “cadena global de commodities” padece por que la palabra “commoditie” implica la producción de productos indiferenciados en procesos de barreras bajas para entrar. El problema con esto es, como veremos más abajo, que la búsqueda de un crecimiento sostenible de ingresos requiere que los productores se posicionen precisamente en no-commodities, grandes barreras para ingre-

- ❑ Las cadenas de valor son depósitos para la renta, y esas rentas son dinámicas
- ❑ El funcionamiento eficaz de las cadenas de valor implican un grado de “Poder y Control”
- ❑ Hay distintos tipos de cadenas de valor

4.1 Tres elementos clave del análisis en cadena de valor

4.1.1 Obstáculos a la entrada y renta⁹

La cadena de valor es una construcción importante para entender la distribución de los beneficios que surgen del diseño, producción, marketing, coordinación y reciclado. Esencialmente, los resultados principales se acumulan en aquellas partes que se protegen de la competencia. Esta habilidad de aislar actividades puede ser encerrada en el concepto de “renta”, que surge de atributos escasos e implican barreras de entrada.

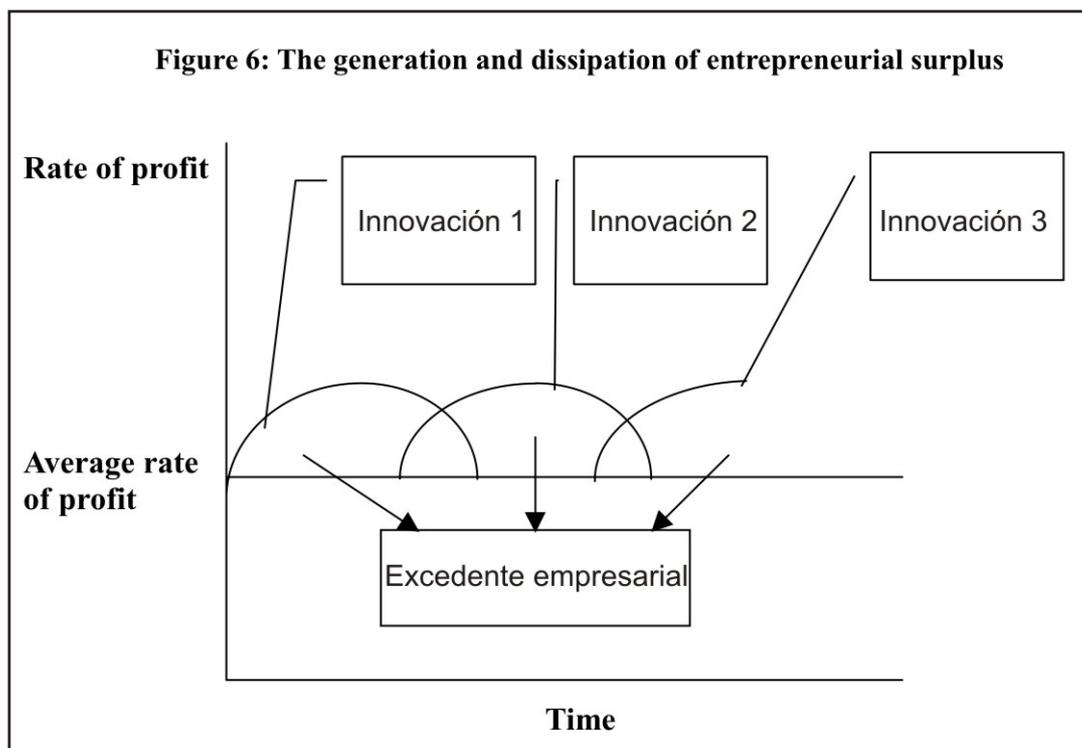
Hay una variedad de formas de renta. El foco de la mayoría de la literatura, las energías empresariales y las políticas de Poder y Control están en las llamadas rentas económicas.

Los economistas clásicos (como Ricardo) argumentan que la acumulación de renta económica se basa en la propiedad/acceso desigual o el control sobre un recurso existente escaso (por ej. La tierra). Sin embargo, como Schumpeter mostró, la escasez puede construirse con acciones propositivas, y por lo tanto un excedente empresarial puede acumularse en aquellos que crearon la escasez. Para Schumpeter, esto es esencialmente lo que pasa cuando los empresarios innovan, cuando “nuevas combinaciones” o condiciones, que proporcionan mejores beneficios desde los precios de un producto que son requeridos para encontrar los costos de la innovación. Estos beneficios de la innovación son una forma de súper ganancia y actúa como un incentivo para ser replicadas por otros empresarios que pueden beneficiarse de esas ganancias.

La figura 6 muestra el proceso de trabajo. En cada industria el equilibrio es definido por el ritmo “promedio” de la ganancia. Siguiendo la introducción de una “nueva combinación” los empresarios se benefician de un “excedente” (surplus) – que nosotros denominamos renta productiva. Luego cuando esta es copiada – el proceso de difusión – la renta productiva se va reduciendo, los precios caen y la innovación se acumula en la forma de consumo excedente. Pero todo esto no renueva la búsqueda de una “nueva combinación”, ya sea por el mismo empresario u otros empresarios, en la búsqueda continua de excedentes empresariales.

sar actividades a la cadena de valor. Por estas razones, y en ausencia de una fraseología adecuada, continuaremos utilizando las palabras “cadena de valor”, pero para hacerlo en un contexto analítico.

⁹ Para ampliar la discusión sobre renta económica véase Kaplinsky (1998) y Kaplinsky (2002 próximamente).



En resumen, la renta económica

- ❑ Surge en el caso de la productividad diferencial de factores (incluyendo la empresariedad) y barreras de entrada (esto es, escasez)
- ❑ Toma varias formas dentro de la firma, incluyendo capacidades tecnológicas, capacidades organizacionales, habilidad, capacidades en marketing (tales como la marca). (Este conjunto de atributos son también discutidos en la literatura, en relación a las capacidades dinámicas y las competencias comunes)
- ❑ Pero también surgen de actividades propositivas que ocupan un espacio entre grupos de firmas – estas refieren a las rentas nacionales.
- ❑ Se ha vuelto importante, desde el desarrollo de tecnologías intensivas en la mitad del siglo XIX (Freeman, 1976) y el crecimiento de productos diferenciados luego de los años '70 (Piore y Sabel, 1984).
- ❑ Es dinámica en su forma natural, erosionada por las fuerzas de la competencia, a partir de las cuales son transferidos los excedentes del consumidor, en la forma de precios más bajos y/o calidad más alta.

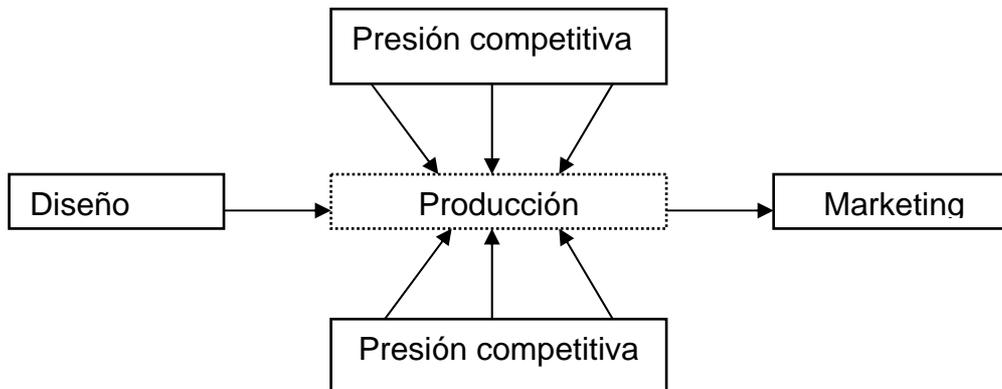
El proceso de competencia – la búsqueda de “nuevas combinaciones” que permiten a los empresarios escapar de la tiranía del ritmo normal de la ganancia y subsiguientemente salir de la puja de la renta económica de los competidores – alimenta al proceso de innovación que dirige el capitalismo.

Más y más países han desarrollado sus capacidades en capacidades industriales, así las barreras para entrar a la producción se han caído y la presión competitiva ha aumentado (Figura 7). Esto tomó una particularidad desde que China, con su sector abundante de proveedores, entró al mercado mundial a mediados de la década del '80¹⁰.

¹⁰ Las exportaciones totales de fabrica se elevó de 49.4 en 1985 a 85.6 por ciento en 1995 (Khan, 1999).

Esto también es subrayado en términos de mercado en los países en desarrollo. Consecuentemente, algunas veces se argumenta que las rentas económicas primarias de la cadena de producción tienen que ser buscadas en las áreas que se encuentran fuera de la producción, como el diseño, marca y marketing. Aún, como podemos ver, esto es una conclusión simple, algunas actividades de producción implican barreras de entrada. La tendencia dominante, como podemos ver, se dirige sobre las actividades inmateriales de la cadena de valor.

Figura 7. La presión competitiva en la cadena de valor



Pero no todas las rentas son competitivas (Caja 6). Algunas surgen del manejo sobre recursos naturales escasos (como los depósitos de diamantes) y otras son proveídas por partes externas a la naturaleza. Por ejemplo, una política de gobierno eficiente facilita que la firma pueda construir su economía a través del suministro de mejores accesos a habilidades humanas, mejor infraestructura e intermediarios financieros mejores a los de los países competidores. Los gobiernos protegen también a los productores de la competencia, no en firmas específicas sino a través del control de las importaciones y también a través de políticas (factor-specific) tales como el control de la inmigración.

Caja 6 – Diferentes formas de la Renta Económica

1. Las rentas económicas surgen con la productividad diferencial de factores y las barreras de entrada.

2. Hay una variedad de formas de renta económica en la economía global:

Algunas son endógenas y son “construidas” por las firma y son rentas shumpeterianas clásicas;

- Rentas tecnológicas – siendo comandadas por tecnologías escasas.
- Rentas en recursos humanos – que tienen mejor acceso a habilidades que los competidores.
- Rentas organizacionales – posee las formas superiores de organización interna.
- Rentas de marketing – posee mejores capacidades en marketing o marcas.

Otras rentas son endógenas a la cadena de valor, y son construidas por un grupo de firmas.

- Rentas relacionales – tienen una capacidad superior para relacionarse con proveedores y clientes.

3. Pero las rentas pueden ser exógenas a las firmas y surgen por la recompensa de la naturaleza

- Rentas de recursos – acceso a recursos naturales escasos.

4. Los productores pueden beneficiarse de las rentas que proveen partes externas a la cadena:

- Rentas políticas – operan en un ambiente de gobierno eficiente, construyendo barreras de entrada a los competidores.
- Rentas de infraestructura: acceso a infraestructuras de alta calidad, tales como las telecomunicaciones.
- Rentas financieras: acceso al financiamiento en mejores condiciones que los competidores.

5. Las rentas son dinámicas – nuevas rentas son sumadas con el tiempo, y existen áreas de rentas que son deterioradas por la fuerza de la competencia.

4.1.2 Poder y Control (Governance)

Una segunda consideración que ayuda a transformar a la cadena de valor de un concepto heurístico a uno analítico es que la variedad de las actividades en la cadena – entre las firmas y en la división del trabajo entre las firmas – están sujetas a lo que Gereffi ha denominado “Poder y Control” (Gereffi, 1994). Cadena de valor implica la repetición de interacción entre los eslabonamientos. “Poder y Control” asegura que la interacción entre las firmas a lo largo de la cadena exhibe algunas reflexiones de la organización tanto más que

un simple azar. Las cadenas de valor son gobernadas cuando los parámetros requieren de productos, procesos y logística, los cuales tienen consecuencias hacia arriba o hacia debajo de la cadena de valor que abarcan un paquete de actividades, actores, roles y funciones.

Esto no es necesariamente lo mismo que la coordinación de actividades por parte de varios actores de la cadena, la cadena de valor es coordinada en distintos lugares de los eslabonamientos, en orden de asegurar las consecuencias (intra-firma, inter-firma, regional) que son manejadas de formas particulares. El poder de asimetría es central en el Poder y Control de cadenas de valor. Esto es, hay actores clave en la cadena que tienen responsabilidades en la división del trabajo inter-firma, y en las capacidades de los participantes para mejorar sus actividades. Como vimos en la Parte 1, esto es importante debido a lo intrincado y a la complejidad del mercado en la era de la globalización, pues requiere de formas sofisticadas de coordinación, no sólo por el posicionamiento (que es asignado por el rol en la cadena de valor) y la logística [dónde y cuándo hay intermediaciones en entradas (inputs), incluyendo servicios, que se desarrollan a lo largo de la cadena] sino también por la relación de la integración de componentes en el diseño de productos finales, y a los estándares de calidad que son alcanzadas por esta integración. La coordinación usualmente implica el manejo de estos parámetros como son exhibidas en el paquete de actividades que desarrollan roles específicos en la cadena. También requiere del monitoreo de resultados, eslabonando las actividades entre los diferentes actores, estableciendo y administrando a varios actores de los eslabones y organizando la logística para mantener las redes de naturaleza nacional, regional o global. Es este el rol de coordinación, y el rol complementario de identificar oportunidades de generar rentas dinámicas y aportes de actores claves lo cual refleja una parte importante del acto de Poder y Control.

Sin embargo, la coordinación no requiere que la firma individual se dedique a esos roles. En efecto, puede haber una diversidad de puntos nodales de Poder y Control y de coordinación de funciones. Además esos puntos nodales pueden cambiar con el tiempo, en orden de importancia acordada entre firmas/actores dentro de una cadena de valor. Esta cuestión a menudo se confunde con el uso de los términos “conductores” (drivers) o “firmas líderes” (lead firms) como abarcadores de distintos roles de Poder y Control, gerenciamiento y coordinación, además es considerado como sinónimo del rol concreto de actor(es) de coordinación/ejercitación del poder o declaración de las características de la definición del Poder y Control de la cadena. Por ejemplo, hay una cadena de valor particular “conducida por compradores” (buyer-driven) porque una firma líder controla la marca/marketing y por consiguiente ¿asegura las consecuencias a lo largo de la cadena de valor? ¿O esto sucede porque las firmas juegan un rol de conductor (por ejemplo una función de coordinación y gerenciamiento) dentro de la cadena de valor?

Esto también genera confusión al considerar en la discusión el ejercicio de poder en una cadena de valor. El poder puede ser ejercido de varias maneras. Dentro de una cadena de valor esto puede ser entendido de dos formas separadas – a) asegurando las consecuencias a lo largo de la cadena b) activamente gerenciando o coordinando las operaciones en los eslabones de la cadena para asegurar que las consecuencias pueden ser encontradas. Por ejemplo, con el surgimiento de un proveedor de paquete completo no significa que la cadena de valor particular esté comandada por “compradores conductores” (buyer driven). Esto simplemente significa que el rol de coordinación/gerenciamiento ha sido concentrado en otro lugar de la cadena. Si el proveedor de paquete completo puede incorporar su propia marca, esto luego podrá constituir un cambio mayor en las funciones de Poder y Control. Asimismo en la industria automotriz, la aparición de ensambladores modulares, bajo el control de los primeros proveedores multinacionales, dentro de una “cadena comandada por productores” simplemente significa que la función de coordinación/gerenciamiento se ha conducido debajo de la cadena. La función de Poder y Control que define las operacio-

nes básicas de la cadena se encuentra concentrada aún en los ensambladores de vehículos.

En el intento de comprender el rol del Poder y Control en las cadenas globales de valor, podemos estar informados sobre la discusión de gobierno en la sociedad civil. Aquí hay cuatro elementos importantes:

- Hay una distinción importante entre las funciones de gobierno (la “división de poderes”) el legislativo (realización de leyes), el ejecutivo (implementación de leyes) y el judicial (monitoreo de la conformidad de leyes).
- Para hacer efectivo el poder del gobierno, se requiere de la capacidad de sancionar conductas; estas sanciones son generalmente negativas y dirigidas en contra de las transgresiones (el “palo”), pero también pueden ser positivas y ser conformemente recompensadas (la “zanahoria”).
- A la larga, un Poder y Control sostenido refleja la legitimidad del poder.
- El mando del poder puede variar en su intensidad y en el espacio físico y económico.

¿Cómo puede este panorama de análisis político afectar nuestro entendimiento sobre el rol de Poder y Control en las cadenas globales de valor?

Comenzando con la clásica separación de poderes, es posible distinguir tres formas de Poder y Control en la cadena de valor. Primero, las reglas básicas que definen las condiciones de participación que en la cadena deben ser establecidas. En el pasado, estas reglas se concentraban en tratar de encontrar parámetros de costos básicos y en garantizar proveedores, pero como se incrementó la práctica de gerenciamiento japonés durante los años ‘90, los factores cruciales comenzaron a incluir lo que se conoce como “QDP” (esto es quality: calidad, price: precio, delivery reliability: entrega oportuna). Más recientemente, las “reglas” de participación se incrementaron para incluir la conformidad de estándares internacionales como las normas ISO 9000 (en calidad) e ISO 14.000 (sobre el ambiente) SA (estándares de trabajo) y otros estándares específicos de la industria, tales como HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points – Análisis de peligros y puntos críticos de control) en procesos de fabricación de alimentos. La definición de estas reglas que definen las bases de la participación en la cadena de valor, pueden ser entendidas en términos de “gobierno legislativo”.

Pero es necesario verificar el desempeño y controlar la conformidad de esas reglas – esto puede entenderse como “gobierno judicial”. Sin embargo, en orden de encontrar estas reglas de participación, se necesita que haya alguna forma proactiva de gobernabilidad (“gobierno ejecutivo”) la cual proporciona asistencia a los participantes de la cadena de valor, esto es gerenciar varios eslabones subordinados en la cadena de valor. Este Poder y Control ejecutivo puede ser directo (ayudando a un proveedor a obtener calidad estándar, por ejemplo) o indirecto (forzando a un primer proveedor a asistir a un segundo proveedor o introduciendo a un proveedor a un sector de servicios que pueda asistirlo en el hallazgo de estándares requeridos). Como se puede ver en la Figura 8, estas reglas de Poder y Control pueden ser suministradas por los productores de la cadena (es decir, en el interior) o por partes externas (es decir, desde afuera).

Mucha de la discusión existente sobre el Poder y Control fracasa por no reconocer estas tres distinciones, particularmente porque en algunos casos, la misma parte cree cubrir los tres tipos de poderes. Por ejemplo, hay algunas veces (de forma incorrecta) afirmaciones acerca de que en la industria automotriz, Toyota define las reglas que son requeridas a los proveedores, auditan sus desempeños y activamente los ayudan para alcanzar los fines (que de hecho no se hace generalmente, dejando confianza en los proveedores que trabajan con sub-proveedores). Juntas, estas actividades son integradas bajo el estandarte de “*supply-chain management/learning*” (cadena de

proveedores gerenciamiento/aprendizaje). Pero en realidad, pocas veces sucede que las tres funciones sean desempeñadas por la misma firma, esta es una de las razones por las cuales la literatura de cadenas de valor tiene dificultades para explicar el predominio de ineficiencia de la cadena de valor en el mundo real.

Figura 8: Ejemplos de gobierno legislativo, judicial y ejecutivo en la cadena de valor

	Ejercitado por partes internas a la cadena	Ejercitados por partes externas a la cadena
Gobierno Legislativo	Establece estándares para los proveedores, en relación a las entregas a tiempo, frecuentemente de entregas y calidad. Ejercitado por partes internas a la cadena	Estándares medioambientales Estándares de trabajos de menores Ejercitado por partes externas a la cadena
Gobierno Judicial	Monitoreo del desempeño de los proveedores en el encuentro de esos estándares.	Monitoreo de estándares de trabajo a través de ONGs. Firmas especializadas en el monitoreo ISO.
Gobierno ejecutivo	El gerenciamiento de cadenas de proveedores asiste al proveedor para encontrar los estándares. La asociación de productores asiste a sus miembros a encontrar estándares	Proveedores de servicios especializados. Soporte político de Poder y Control industrial.

El ejercicio de las *sanciones* es clave para la función de Poder y Control. La máxima sanción negativa se encuentra en una parte incluida o excluida de la red de producción, y tiene acceso a los mercados finales. Pero puede haber formas intermedias de sanciones, tal como, limitar el rol a un productor particular de la cadena, o imponiendo penas de costos a los que no cumplen con las normas (non-conformance). No todas las sanciones son negativas, hay varias formas de recompensar lo que los gobernadores imponen. Por ejemplo, la habilidad para cumplir con estándares específicos de calidad en una base continua y asidua que pueda significar que un proveedor no estará en el mismo nivel que se encontraba previamente.

El tercer elemento del gobierno cívico es la *legitimidad*. En sociedades democráticas – constituidas – el derecho a sancionar conductas refleja un soporte popular. Por contraste, las características que definen a los sistemas no democráticos es el comando a través de la fuerza (sanciones negativas) que mienten sin legitimidad popular. La correspondencia cercana a esta mentira en el Poder y Control de cadenas de valor está en el grado de confianza de las distintas partes, y particularmente en el “gobernador”. Crudamente hablando, se puede hacer una distinción entre relaciones “arms-length” (a cierta distancia) y relaciones obligadas (Sako, 1992; Humphrey et al, 1998). En la forma de una cadena de baja-confianza (low-trust), los proveedores son frecuentemente alternados para obtener ventajas de precios en períodos cortos y fracasan con la conformidad del gobernador, esto lleva a una sanción rápida y a la exclusión de la cadena de valor. Las relaciones de baja confianza caracterizan a la era de la producción en masa. En contraste, en la era moderna del sistema de producción flexible (algunas veces referida como la era de “personalización en masa”), la confianza se vuelve incrementalmente importante, y el fracaso para alcanzar el nivel requerido de los estándares no resulta automáticamente de la sanción de exclusión; en lugar de eso, el Poder y Control ejecutivo ejercita la asistencia a la parte transgresora, para lograr los niveles requeridos para su desempeño. Las relaciones de alta confianza, en donde el gobernador es legitimado por otros eslabones de la cadena, las relaciones tienden a asociarse a largo plazo. Toyota es un caso, en este sentido. Las relaciones de baja confianza con bajos niveles de legitimidad tienen un alto rango de “perdida de clientes” entre los proveedores.

La característica final del Poder y Control consiste en la profundidad y la permeabilidad, que es su “riqueza” (richness) y “alcance” (reach) (Evans y Wurster, 2000). Por profundidad nos referimos al

grado en que afecta en las actividades de las partes individuales de la cadena. Por ejemplo, las reglas fijadas por los gobernadores de la cadena de valor ¿afectan a las bases o a los eslabones de la cadena de valor? Pero también necesitamos saber cómo a lo largo de la cadena el poder es ejercido, y relacionado con esto, dónde están los componentes de base del poder. La simplicidad del concepto de Poder y Control de cadena de valor es ocultada frecuentemente por la complejidad de las relaciones de mundo real y muchas cadenas de valor son caracterizadas por una multiplicidad de “gobernadores”, a menudo rinden reglas conflictivas a los productores pobres que responden a sus necesidades.

4.1.3 Diferentes tipos de cadenas de valor

Construyendo este concepto de Poder y Control, Gereffi ha hecho una distinción muy útil entre los dos tipos de cadenas (Caja 7). La primera descripción son las cadenas donde el rol crítico de Poder y Control es desempeñado por un comprador en la cúspide de la cadena. *Buyer-driven chain* (cadena comandada por compradores) son caracterizadas por las industrias de trabajo intensivo (y por lo tanto relevante en los países en desarrollo). La segunda describe un mundo donde los productores son la clave de la cadena, generalmente comandando tecnologías de suma importancia, cumplen el rol de coordinar varios eslabones – *producer-driven chain* (cadena comandada por los productores). Aquí los productores toman la responsabilidad de asistir a la eficiencia de proveedores y clientes. En un trabajo reciente, Gereffi ha señalado que las cadenas producidas por los productores son más probables que sean características de la Inversión Extranjera Direcata (IED), más que en aquellas cadenas comandadas por los compradores (Gereffi, 1999b). Él también argumenta que cada uno de estos tipos diferentes de cadenas de valor, está asociado a los distintos tipos de producción (Figura 9). Más discutible es la sugerencia de que las cadenas de valor comandada por los productores son un viejo reflejo del “orden de importación por sustitución de importaciones”, mientras que la cadena de valor comandada por los compradores está más acorde a la producción del sistema de redes del siglo XXI.

Caja 7: Cadenas de valor comandadas por compradores y productores

“La cadena de valor comandada por productores, son aquellas que usualmente son transnacionales, los productores juegan un rol central en la coordinación de redes (incluyendo a los eslabones anteriores y posteriores). Esta es la característica de las industrias intensivas en capital y en tecnología, tales como automóviles, aviones, computadoras, semiconductores y maquinaria pesada”.

“La cadena de valor comandada por compradores refiere a aquellas industrias donde los minoristas, mayoristas y fabricantes, desempeñan papeles importantes en la descentralización de las redes de producción en una variedad de países exportadores, son típicamente localizadas en el tercer mundo. Este patrón de comercio e industrialización es intensiva en trabajo y consumidora de bienes de industria, tales como alimentaria, zapatos, juguetes, artículos domésticos, electrodomésticos y una variedad de artesanías. La producción es generalmente realizada por redes jerárquicas del tercer mundo que realizan bienes finales para compradores externos. Las especificaciones son suministradas por los grandes compradores que ordenan los bienes”

Fuente: Gereffi, 1999b.

Esta distinción entre los distintos tipos de cadena de valor está en proceso de investigación, para luego poder abordar una hipótesis, así la sugerencia que hacemos, es que estamos viendo un cambio desde un mundo comandado por productores a un mundo comandado por compradores.

Tres advertencias debemos hacer:

❑ Algunas cadenas de valor exhiben un Poder y Control pequeño, o en el mejor de los casos formas muy magras de Poder y Control¹¹.

❑ En la mayoría de las cadenas de valor, hay múltiples puntos de Poder y Control (en los tres espacios: legislativo, judicial y ejecutivo). En algún punto del tiempo, una cantidad de partes distintas pueden instaurar reglas (que pueden ser de naturaleza diferente), auditando el desempeño y asistiendo a productores para que logren los requerimientos estándar. Estas partes pueden estar dentro de las cadenas, en una comunidad local o en una asociación de negocios. De este modo, deben coincidir en parte las formas de Poder y Control vertical y horizontal.

❑ Algunas cadenas abarcan formas de Poder y Control comandadas por la compra y la producción. Por ejemplo, en la indumentaria, GAP es un ejemplo excelente de una firma que sin su propia manufactura representa una forma clásica de conducción comandada por el comprador, mientras que Levi-Strauss gobierna una cadena verticalmente integrada. En el sector automotriz, hay señales de que Ford está realizando transacciones comandadas por el comprador mientras que Toyota y otros productores continúan en la cadena comandada por productores. En el sector de semiconductores, INTEL comanda una cadena conducción-productor, mientras que ARM utiliza fundiciones de silicio para satisfacer a los clientes de base.

Figura 9: Comparación entre cadenas comandadas por productores y compradores

	Producer-Driven Commodity Chain	Buyer Driven Commodity Chain
Conductores de Cadenas Globales de Commodities	Capital Industrial	Capital Comercial
Núcleo de la competencia	I+D, Producción	Diseño, Marketing
Barreras de entrada	Economías de Escala	Economías de Gama
Sectores económicos	Bienes de Consumo Durables Bienes intermedios Bienes de Capital	Bienes de Consumo No Durables
Industrias Típicas	Automóviles, computadoras, aviones	Ropa, comida, juguetes
Propiedad de las Firmas Manufactureras	Firmas Transnacionales	Firmas Locales, predominantemente en los países en desarrollo.
Principales Eslabones de la Red	Basado en la Inversión	Basado en el Mercado
Estructura de Red Predominante	Vertical	Horizontal

Fuente: Gereffi, 1999b

Así pues, aunque la distinción entre la cadena comandada por compradores versus la cadena comandada por productores es útil, hay que enmarcar una serie de preguntas, es posible que surja una hipótesis nula que será testeada probada en una conclusión durante la investigación. Pero si esta distinción de dos elementos no es sólida ¿existen alternativas que nos ayuden a comprender la naturaleza del desarrollo del Poder y Control? Una perspectiva alternativa puede ser la siguiente:

¹¹ Esta superposición es asignatura de una investigación en curso en el Institute of Development Studies en Sussex en colaboración con colegas de un programa de Brasil, Alemania y Pakistán.

- ❑ La clave del cambio que estamos observando en un mundo incrementalmente globalizado y competitivo es la transición de la acumulación de rentas de actividades tangibles hacia aquellas actividades intangibles que surgen en la cadena de valor.
- ❑ Esto es porque las actividades intangibles son de conocimiento incremental – y de habilidades – basadas y embebidas en sistemas organizacionales¹², el conocimiento que incorporan es tácito y esto implica el crecimiento de barreras de entrada. Por el contrario, las capacidades del mundo tangible cada vez son más extensas, particularmente con la entrada de China a la economía global.
- ❑ Los intangibles deben ser encontrados en todos los eslabones – por ejemplo, el control de la logística en la fase de producción, la fase conceptual de la publicidad - Pero ciertos eslabones de la cadena son particularmente ricos en actividades intangibles, tales como el diseño y la marca, la coordinación de la cadena en si misma.
- ❑ El cambio desde una cadena comandada por el productor a una comandada por el comprador es por lo tanto ilusoria y surge porque en este punto del ciclo competitivo, la marca y el marketing están siendo sumamente importantes en muchas cadenas. Sin embargo, un examen cercano de cadenas podrá mostrar un cambio dominante a una arena más amplia de intangibles y esto es, porque en la cadena pueden aparecer dos conductores, los productores y los compradores.
- ❑ Similarmente, familias particulares de productos (por ejemplo; juguetes y ropa) pueden tener al mismo tiempo cadenas comandadas por productores y compradores, dependiendo en qué parte dominan los intangibles.

En la discusión de la metodología en la Parte 3, retomaremos la distinción entre los distintos tipos de cadenas.

¹² Es importante reconocer el concepto de “habilidad” (skill) encierra la idea de renta, Cuando hablamos de “habilidad”, nos referimos a las aptitudes y el conocimiento que no son extensamente disponibles. Estos son intrínsecamente relativos y dinámicos. Por ejemplo, dos décadas atrás, la educación primaria y secundaria eran relativamente atributos de habilidad en la fuerza de trabajo; actualmente son muy comunes. Incluso en el otro extremo del espectro, los masters de postgrado están siendo incrementalmente comunes e inclusive los doctorados están perdiendo algunos valores.

Preguntas Guía 5

- ¿Por qué la existencia del trabajo experto y de una buena infraestructura en sí mismos no proporciona una fuente de altos ingresos? ¿Cuándo estas dotaciones proporcionan rentas?
- De ejemplos de barreras de entrada que sean socialmente construidas y que sean naturales
- ¿Cuál es el rol de los derechos de propiedad intelectual en la creación y el sostenimiento de las barreras de entrada?
- ¿Cuán dominante es el Poder y Control en las diferentes cadenas globales de valor?
- ¿Por qué es importante hacer una distinción entre el gobierno legislativo, ejecutivo y judicial de las cadenas globales de valor?
- ¿Qué sanciones están disponibles para los gobernadores de la cadena de valor, y qué eficacia puede tener en la determinación del comportamiento de los distintos participantes de la cadena?
- Existen distintas cadenas de valor – *cualquiera*, conducida por compradores o conducida por productores, ¿O pueden existir estas dos formas en la misma cadena?
- ¿Hay una diferencia inexorable entre las cadenas conducidas por los productores y las conducidas por los compradores?
- ¿Qué rol desempeñan los e-Business en el Poder y Control de las cadenas globales de valor?

Lectura adicional

Para Poder y Control, vea:

Various papers in Gereffi, G. and R. Kaplinsky (eds.), "The Value of Value Chains", IDS Bulletin, Vol. 32, no 3, 2001.

Gereffi, G. (1994), "The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U. S. Retailers Shape Overseas Production Networks", in G. Gereffi and M. Korzeniewicz (eds.), Commodity Chains and Global Capitalism, London: Praeger.

Gereffi, G (1999), "International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain", Journal of International Economics, Vol. 48, No. 1, pp 37-70.

Para Renta Económica, vea:

Kaplinsky, R. (2002, forthcoming), "Gaining From Global Value Chains: The Search for the Nth Rent", in G. Gereffi (ed.), Who Gets Ahead in the Global Economy? Industrial Upgrading, Theory and Practice, New York: Johns Hopkins Press.

5 Cadenas de valor, innovación y mejora (*upgrading*)

En la Parte 1, distinguimos dos senderos de inserción en la economía global. El camino débil, es el de “crecimiento empobrecedor”, una trayectoria en donde los productores se enfrentan a competencias intensas y en donde se encuentran inmersos en una “carrera hacia abajo”. En contraste, están aquellos que han recorrido un camino extenso y que han exhibido la habilidad de entrar a círculos virtuosos de participación en la economía global, realizando un crecimiento sostenido del ingreso. ¿Qué explica la diferencia entre los senderos? La clave está en la capacidad de innovar y para asegurar una mejora continua en el desarrollo de productos y procesos. Si este es el caso, luego el énfasis en la producción por lo tanto necesita que sea ubicado en la habilidad de aprender y esto tiene implicaciones no solo para el sector productivo, sino también para el Sistema Nacional de Innovación (Lundvall, 1992; Nelson y Winter, 1993).

Pero la innovación puede ser inadecuada. Si el índice de la innovación es más bajo que el de los competidores puede haber una declinación en el valor agregado y de la participación en los mercados, en el caso extremo dará lugar a un crecimiento empobrecedor. De este modo, la innovación deberá ser ubicada en su contexto relativo – rápidamente comparada con la de los competidores – y éste es un proceso al que nos podemos referir como de *mejora* (*upgrading*). El concepto de mejora (distinto al de innovación) explícitamente reconoce dotaciones relativas, y por lo tanto la existencia de renta.

Diferentes tipos de mejora

¿Pero cómo sabremos si las firmas son gerenciadas para mejorar sus actividades? Dos escuelas de pensamiento dirigen la discusión en los últimos años. La primera se ha focalizado en el núcleo de la competencia (Hamel y Prahalad, 1994). El pensamiento aquí es que las firmas necesitan examinar sus capacidades para determinar sus atributos que:

- Proveen valor a los clientes finales
- Son relativamente únicas en el sentido que pocos competidores las tienen
- Son difíciles de copiar, es por esto que son barreras de entrada.

La capacidad de innovar, por lo tanto surge de la concentración de esas competencias y de la tercerización de aquellas funciones que no encuentran estos tres criterios. Un complemento útil para esta línea de pensamiento es que el mundo es dinámico, las competencias centrales pueden fácilmente transformarse en rigidez central (Leonard-Barton, 1995), y parte de la tarea para la mejora es renunciar a áreas de habilidades pasadas.

Cercanamente relacionado a esto, hay una escuela de pensamiento focalizada en las capacidades dinámicas (Teece y Pisano, 1994). Esta literatura explica la construcción del concepto de renta schumpeteriana discutida en la sección anterior. Argumentan que la rentabilidad en el camino extenso, es sustentada por el control sobre el mercado (por ejemplo, a través de prácticas cuasi-monopólicas) pero a través del desarrollo de capacidades dinámicas, que surgen como el resultado de:

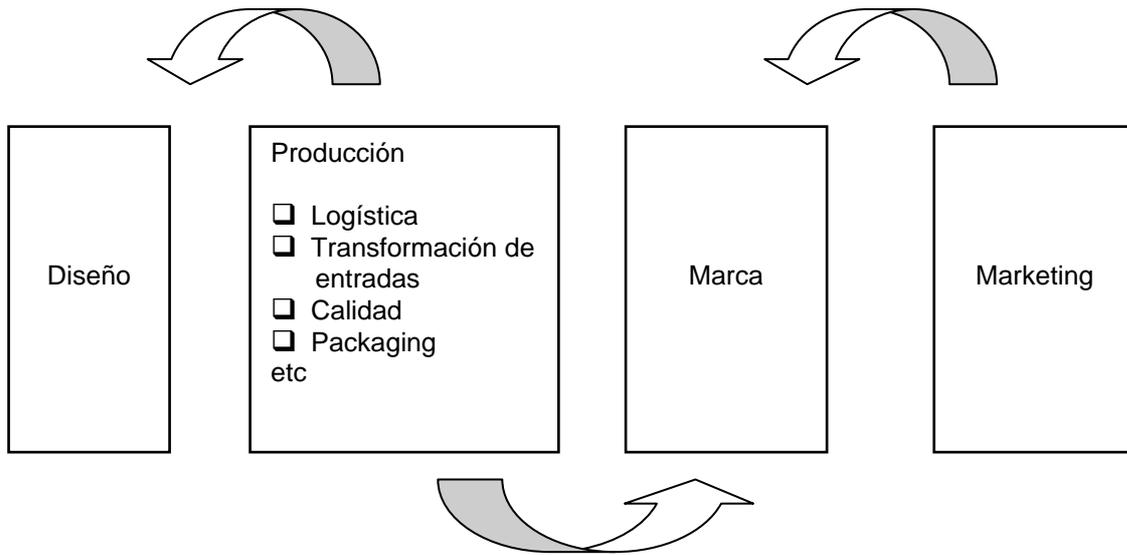
- Sus *procesos* internos que facilitan el aprendizaje, incluyendo la capacidad de reconfigurar lo que la firma ha hecho en el pasado.
- Su posición, esto es, el acceso a competencias específicas, aún entre sus propias actividades o aquellas que están inmersas en el Sistema Regional o Nacional de Innovación.
- Su sendero, su trayectoria, porque el cambio siempre es path-dependent. (dependiente de la trayectoria).

Ambos conceptos relatados proporcionan un importante panorama para entender el fenómeno de mejora. Es especialmente útil para la comprensión de los factores que conducen y facilitan mejoras en productos y procesos que se realizan en la firma. Pero también son débiles porque se detienen en el nivel de la firma, y fallan al capturar procesos de mejora, los cuales son sistémicos por naturaleza e involucran grupos de firmas eslabonadas en la cadena de valor. Esto es particularmente perjudicial para el núcleo de la competencia que explícitamente desatiende a la cadena de su conclusión normativa, ya que la mejora casi siempre involucra externalidades.

Consecuentemente, necesitamos ver el desafío de la mejora desde una perspectiva amplia, capturando la idea central que pueda involucrar a la naturaleza y en la mezcla de actividades, ambos dentro de cada eslabón de la cadena, y en la distribución de las actividades intra-cadena. Estos refieren al logro del desarrollo de un nuevo producto y proceso, y en la reconfiguración funcional de aquellos de la cadena como conjunto. De este modo es posible identificar cuatro trayectorias que las firmas pueden adoptar en la búsqueda de los objetivos de mejora, a saber:

- ❑ Mejora de Proceso: incrementando la eficiencia en procesos internos, tal que sean significativamente mejores que los de sus rivales, ambos dentro de eslabones individuales en la cadena (por ejemplo, incremento continuo de inventarios, menores desperdicios), y entre los eslabones en la cadena (por ejemplo, más frecuencia, menores o reparto en tiempo).
- ❑ Mejora de Producto: introduciendo nuevos productos o mejorando productos viejos más rápido que los rivales. Esto involucra cambios en los procesos de desarrollos de nuevos productos, ambos, dentro de la firma individual en la cadena de valor y en las relaciones entre distintos eslabones de la cadena.
- ❑ Mejora Funcional: incrementando valor agregado a través del cambio de la mezcla de actividades conducidas dentro de la firma (por ejemplo, tomando responsabilidades, o considerando externalidades, logística y funciones de calidad) o movilizándolo el lugar de las actividades hacia eslabones diferentes de la cadena de valor (por ejemplo desde la manufactura al diseño) (Figura 10).
- ❑ Mejora de Cadena: mudanza a una nueva cadena (por ejemplo, las firmas taiwanesas se mudaron desde la manufactura de transistores de radios hacia las calculadoras, hacia los televisores, monitores de computadoras, laptops y ahora hacia los teléfonos WAP).

Figura 10: Mejora Funcional en la cadena de valor



La mejora funcional está cambiando hacia la mezcla de actividades dentro y entre los eslabones

¿Es posible determinar la jerarquía de la mejora? Esto es, ¿las experiencias internacionales indican que las firmas se ocupan de un sendero de mejora que puedan aconsejar para proceder hacia un sendero más frecuentado? Mucha de la literatura, en efecto lo propone como una trayectoria (Gereffi, 1999, Lee y Chen 2000). Existe una jerarquía que comienza con el proceso de mejora, luego se cambia a una mejora de producto, a una mejora funcional y al final de todo, hacia una mejora de la cadena (Figura 11). Esto coincide con la reafirmación común de los países del Este de Asia que hicieron transición desde la producción OEA (Montaje del equipo original, esto es, pequeño valor agregado bajo contratos de compradores globales) hacia OEM (Fabricación del equipo original, esto es fabricación de un producto del cual el comprador se llevará la divisa), hacia ODM (Elaboración original del diseño, own design manufacturer) hacia OBM (propia marca, own brand manufacturing). Invariablemente esta es una trayectoria que involucra progresivamente un contenido más elevado de actividades inmateriales.

Figura 11. ¿Hay una jerarquía en la mejora?

	Proceso	Producto	Funcional	Cadena
Trayectoria				
Ejemplos	Montaje del equipo original (Original equipment assembly – OEA) Fabricación del equipo original (Original Equipment Manufacture – OEM)	Elaboración original del diseño	Elaboración original de la marca	Cambio de cadenas – por ej. desde TV en blanco y negro hacia monitores de computadoras
Grado de actividades inmateriales	Contenido inmaterial del valor agregado incrementado progresivamente 			

Preguntas guía 6

- ¿Cómo se distingue la innovación de la mejora?
- ¿Cuáles son las formas principales de mejora en las cadenas de valor, y pueden ser éstas distinguidas desde las mejoras de firmas individuales?
- ¿Hay jerarquías en la mejora, si las hay, pueden las firmas saltar estadios?
- ¿Enfocarse en los núcleos competitivos y en las externalidades es una condición necesaria para sostener la mejora?

Lecturas

Humphrey, J. and H. Schmitz, (2001), "Governance in Global Value Chains", in G. Gereffi and R. Kaplinsky (eds.), IDS Bulletin, Vol. 32, No. 3.

Gereffi, G (1999), "International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain", Journal of International Economics, Vol. 48, No. 1, pp 37-70.

Lee, J. and J. Chen (2000), "Dynamic Synergy Creation with Multiple Business Activities: Toward a Competence-based Growth Model for Contract Manufacturers", in R. Sanchez and A. Heene (eds.), Research in Competence-based Research, Advances in Applied Business Strategy Series, Vol. C, JAI Press.

6 Análisis de cadenas de valor y los determinantes de distribución del ingreso¹³

En la Parte 1 observamos como la globalización ha procedido, tal que los patrones de los interpaíses e intra-países de la distribución del ingreso se ha vuelto más complejo, en general los índices de pobreza (especialmente en términos relativos) han empeorado. En particular:

Ha habido una carencia de correspondencia entre la expansión de crecimiento global de las actividades económicas asociadas con el encuentro de las necesidades globales y los ingresos que se presentan de esas actividades.

El análisis de cadena de valor puede ayudar a explicar esta disyuntiva cada vez mayor entre el despliegue global de las actividades y los ingresos, particularmente desde una perspectiva dinámica. Primero, por el mapeo de las actividades en la cadena, se facilita la capacidad de descomponer la rentabilidad de toda la cadena de valor en las recompensas alcanzadas por las diferentes partes de la cadena. El valor de este ejercicio de mapeo no debería ser subestimado, pues no hay otra forma de análisis que provea una descripción sinóptica de las recompensas (ambas, internacional e intranacional) en las actividades globalmente eslabonadas. Otras formas de ver la distribución solo proporcionan un análisis parcial del fenómeno. Por ejemplo, las estadísticas de mercado sobre el conjunto de ingresos brutos más que en ingresos netos, y el análisis específico de sector (agricultura, industria, servicios) solo capturan parte de la historia. Segundo, la perspectiva de cadena de valor analiza la manera en que firmas particulares, regiones y países están enlazados a una economía global. Este modo de inserción determinará en una extensión amplia de distribución de los resultados (outcomes) de los sistemas globales de producción y la capacidad de

¹³ En la delineación de esta sección nos hemos beneficiado enormemente de las discusiones con Adrian Word y con experiencia en el *IDS Workshop on Spreading the Gains from Globalisation* realizado en septiembre de 1999 (Word, 1999)

los productores individuales en mejorar sus operaciones y de este modo, emprender un sendero de crecimiento del ingreso sostenido. Esto es realmente importante para la comprensión de la dinámica de la distribución del ingreso en el tiempo. Y, tercero, al mismo tiempo, por la concentración en las instituciones que dirigen la especialización internacional, el análisis de cadena de valor identifica la palanca normativa que puede ser usada para alterar esos patrones de distribución. Déjenos considerar cada uno de estos alternadamente.

6.1 Haciendo el mapa de los resultados distributivos en la cadena de valor

Como hemos visto en la Sección 2, el concepto de renta proporciona un vehículo importante para explicar por qué algunas actividades de la cadena son bien recompensadas y otra no – la parte central de la historia yace en la determinación de las barreras de entrada que limitan la presión competitiva. La herencia analítica que es brindada para hacer una discusión sobre renta es la de Ricardo, Marshall y Schumpeter, cada uno de los cuales colocó el foco en la función empresarial en la producción. Desde esto es natural que en el mapeo la distribución del ingreso nos concentramos en la *ganancia* (profit), las grandes barreras de entrada, los grandes niveles de rentabilidad. Un ejemplo excelente de eso es que por muchos años es el de la empresa Pilkington Glass Company. Controló la tecnología float-glass (vidrio flotado) que dominaba a la industria, y por muchos años, experimentó rentabilidad alta.

Así, la rentabilidad es una ventana importante para la comprensión de los patrones de retorno en las redes globales de producción. Pero sus límites se pueden ver desde la experiencia de las cadenas globales de valor de frutas y vegetales (Kaplan and Kaplinsky, 1998; Dolan et. al., 2000). En ambos casos las presiones competitivas son altas en toda la cadena, incluyendo al sector minorista de GB (Gran Bretaña), en un reporte reciente del Gobierno se concluye que el ritmo ganancia están por debajo de las normas industriales. El “excedente” (surplus) aquí es el excedente, no el “excedente de producción” que acumulan los capitalistas en forma de ganancia. Así, si ninguna de las funciones empresariales son rentas de rentabilidad monopólica, ¿qué puede decir el foco puesto en las ganancias sobre la distribución de los resultados a los sistemas globales de producción?

La respuesta es muy pequeña, y es por esta razón que necesitamos concentrarnos no solo en el ritmo de retorno del empresario, sino también en otros factores. A saber:

La distribución global de los resultados en las cadenas globales de valor es vista en los ingresos que se presentan al capital (para sus empresarios, toma de riesgo y propiedad de la tecnología), trabajo (por sus esfuerzos), y los propios recursos naturales (para su dirección sobre las entradas – inputs – que se presentan como regalos de la naturaleza) en cada uno de los eslabones de la cadena.

La clave para entender la distribución de los resultados es encontrar el foco sobre los ingresos que son sostenidos en diferentes partes de la cadena, más que en las rentas. Dos importantes subconjuntos de esta conclusión necesitan ser tenidos en mente (y luego retornaremos a esos en la sección metodológica que sigue en la Parte 3).

- En cuanto nos referimos a rentas sostenibles, esas pueden ser computadas por la proporción de “salida” (output) al empleo. Pero, para este caso, necesitamos concentrarnos en el *valor agregado* (esto es valor de salida menos costos de entrada) más que en los valores brutos de venta/exportación en cada uno de los eslabones de la cadena. Las razones de esto son obvias – por ejemplo, un comprador cerca del ápice de la cadena de valor puede contar solo con una pequeña porción del total del valor agregado en la cadena, pero tenemos una gran parte del valor en movimiento.
- Sin embargo, aunque el “promedio” de los ingresos sostenidos en cualquier eslabón particular de la cadena puede ayudar a mapear la distribución de los retornos (por ejemplo aquellos que se

encuentran entre los cultivadores en el Este de África y aquellos en el sector minorista de los países ricos), tiene para decirnos sobre la *distribución de resultados dentro de cualquier eslabón particular de la cadena o de una posición particular*. Esos ingresos, por lo tanto necesitan ser descompuestos, y aquí la descomposición que está implicada refleja el foco de la investigación. Por ejemplo, puede haber lo que los economistas llaman descomposición funcional (entre trabajo y capital), o quizás una división de género, un mapeo de edad relacionado a los ingresos, ingresos étnicos, o la división entre trabajadores habilitados y no habilitados.

6.2 Comprendiendo los determinantes de la distribución de ingresos en la cadena de valor.

Luego de hacer el mapa de la incidencia de la distribución de ingresos, también necesitamos entender los determinantes de la distribución de ingresos. Esto requiere de la concentración en las rentas y en las barreras de entrada (como lo discutido arriba, en el apartado 4.1.1). Para repetir una observación anterior, donde los niveles de competencia son altos los ingresos están bajo amenaza. La única manera de que los ingresos crezcan y sean sostenidos es a través de barreras a la entrada duraderas o, donde las barreras de entrada son transitorias, la firma, la región o el país van desarrollando la capacidad dinámica para moverse sistemáticamente las actividades en las que prevalecen las altas barreras a la entrada.

El análisis de cadena de valor proporciona una línea de entrada directa en la identificación de la naturaleza y la extensión de estas barreras de entrada a lo largo de la cadena. Centrándose en la naturaleza de las barreras de entrada en cada uno de los eslabones, así como en la coordinación de las actividades inter-eslabones (que dan lugar a rentas relacionales), se pueden explicar las partes significativas de la distribución de los ingresos en el surgimiento de la participación en sistemas globales (y nacionales) de producción. Además, también proporciona una perspectiva para concentrarse en las *dinámicas* de las barreras de entrada, y lleva a esas perspectivas al núcleo de la competencia y a las capacidades dinámicas considerablemente más avanzadas, también considera a las rentas que se acumulan en las *relaciones inter-empresas* (véase 4.1.1 arriba). Éstos se pueden referir como rentas o barreras de entrada “endógenas”, esto es, aquellas que son creadas directamente por participantes de la cadena de valor.

Pero también existen una serie de barreras a la entrada, relacionado con las dinámicas de la cadena global, pero que son en gran parte exógenas a las actividades de la cadena (Caja 5, arriba). Por ejemplo las firmas en una ubicación en particular pueden ganar de las “externalidades”, esto es, de la presencia de otras firmas o destrezas las cuales ayudan a su eficacia. El reconocimiento de la importancia de los distritos que crecieron en los años recientes, no justamente en relación a los países ricos (Pyke and Sengenberger, 1992), pero sí en los países en desarrollo (Nadvi and Schmitz, 1999). Un segundo tipo de barreras de entrada exógenas yace en el reino de las políticas comerciales, cualquiera de estos dos; protegiendo a los productores de la competencia importada o proporcionando accesos preferenciales a mercados finales. Por ejemplo, muy recientemente, las políticas de mercado de la UE proporcionaron más rentas a las firmas productoras de bananas del Caribe que a las de América Central, siendo así mayores a las “rentas de recursos naturales” lo cual guió a los productores de América Central a crecer con un producto superior. Un tercer, y quizás uno de los factores más importantes en la explicación de los patrones de distribución del ingreso es el control sobre la inmigración. Esta es la razón por la cual los ingresos de los supermercados de los países ricos son superiores a lo de los países del Este de África, que les producen y venden sus vegetales. Los supermercados deben ser localizados en países ricos, pero los salarios de estos trabajadores son protegidos por los controles de inmigración y son definidos por los ingresos de los trabajadores en una economía más amplia que resulta de actividades económicas complementarias externas a la cadena.

Sin embargo, la distinción entre los determinantes de las barreras de entrada que son endógenas y exógenas a la cadena no es tan clara como parece. En muchos casos, la acción decidida por los participantes influyentes en la cadena puede resultar en un establecimiento de barreras de entrada exógenas – por ejemplo, las firmas pueden hacer lobby para protegerse o pueden presionar al gobierno local para obtener mejor infraestructura. Similarmente, los factores exógenos pueden conducir a la creación de barreras de entrada endógenamente determinadas – por ejemplo, un gobierno eficiente puede introducir políticas que asistan a las firmas a desarrollar capacidades dinámicas, enlazarse a las actividades de desarrollo en una cadena de proveedores o a reposicionarse por sus propios medios en la cadena.

6.3 Niveles de poder en la dinámica de cadenas de valor

Así, si el análisis de cadena de valor nos puede ayudar a realizar un mapa de los patrones de la distribución del ingreso y explica por qué esos patrones están emergiendo, también nos puede ayudar a entender ¿qué podemos hacer para cambiar la distribución de los resultados? La respuesta hace una contribución importante aquí, y por cuatro razones. En primer lugar, un foco comprensivo en los diferentes componentes de la renta, abarcando formas de renta shumpeterianas y otras formas (Caja 5), identifica que actividades de la cadena son capaces de sostener un ingreso alto. Segundo, utilizado convenientemente, el foco en las barreras de entrada en el análisis de cadena de valor también nos permite entender la dinámica de la distribución de resultados, identificando actividades que están sujetas a la competencia creciente (por ejemplo, las transformaciones físicas de entradas a salidas) y a aquellas donde es probable que sean sostenidas o que puedan tener mayores barreras de entrada en el futuro (por ejemplo, diseño y marca).

En tercer lugar, el análisis de cadena de valor sobre el poder de las relaciones e instituciones explica qué comportamiento se necesita cambiar en los diferentes resultados que emergen. Los factores que son usados en la producción no participan como individuales; son agrupados en instituciones que desarrollan dependencias históricas (path dependencies) y formas tácitas de conocimiento y capacidades tecnológicas. Por ejemplo “desarrollo de destrezas” (skill development) a través de programas de entrenamiento que en sí mismos no se dan de la manera adecuada de asegurar el crecimiento en las redes globales de producción. Estas destrezas tienen que ser aprovechadas en equipos, encontrando objetivos focalizados que se pueden realizar en el mercado. Estos equipos son simultáneamente alojados en las firmas, que alternadamente se colocan en las cadenas. Nuevamente, cada una de estas diferentes partes posee tipos diferenciales y niveles de poder. Así, si el cambio resulta, estas instituciones, sus capacidades y sus poderes serán todas necesitadas para ser dirigidas, y el marco de cadena de valor proporciona una arena comprensiva en donde estos desafíos pueden ser identificados.

Y finalmente, el análisis de cadena de valor no se detiene al nivel de la firma o el grupo de firmas. También delinea su atención al Sistema nacional de innovación – la red de instituciones que soporta a los actores económicos. Que son los que afectan al rendimiento de la competitividad de las firmas y los grupos de firmas, y también está sujeto a la resistencia y la regulación proporcionada por los gobernadores, sus acciones necesitan que estén dentro del análisis de cadena de valor.

Preguntas Guías 7

¿Por qué las ganancias solas no son un mecanismo conveniente para mapear la distribución global de los retornos en los sistemas de producción global?

¿La ausencia de altas ganancias en una cadena de valor representa que los ingresos son uniformemente y globalmente extendidos? Si no, ¿qué factores en realidad explican las distintas rentas de la cadena? ¿Cómo esto se relaciona con la movilidad de diversos tipos de trabajo?

¿De qué maneras puede el análisis de cadena de valor ayudar a desentrañar los procesos que determinan el despliegue de las rentas en las cadenas globales de valor?

¿Cómo puede esta comprensión de los procesos subyacentes asistir a las políticas de desarrollo que pueden alterar la distribución de los resultados?

Lecturas

Wood, A. (2001), "Value Chains: An Economist's Perspective", in G. Gereffi and R. Kaplinsky (eds.), IDS Bulletin Special Issue on The Value of Value Chains, Vol. 32, No. 3, pp. 41-6.

Kaplinsky R (2000), "Spreading the gains from globalisation: What can be learned

7 ¿Cómo difiere el análisis de cadenas de valor de los estudios industriales convencionales y de lo que los científicos sociales (y especialmente los economistas) normalmente hacen?

Tradicionalmente, el foco sobre las actividades productivas y la inserción de productores locales en los mercados globales ha sido una rama de la economía y del sector económico. Los países en desarrollo ha sido vistos como teniendo una ventaja potencial comparativa en la rama primaria, y los países industriales en actividades económicas y secundarias y comercio de servicios con valor agregado. Dentro del sector industrial, el foco mayoritariamente ha sido sobre los sectores individuales (basada en clasificaciones como ISIC o la SITC/HS) tales como vestimenta, calzado, químicos, electrónica, procesamiento de alimentos, y dentro de un contexto nacional. Por tanto, el análisis ha tendido a focalizarse en el tamaño y crecimiento del sector en términos de empleados y producción bruta (antes que en valor neto agregado), desempeño comercial y el tamaño de las firmas de distribución.

El análisis en cadena de valor arroja más luz que los análisis industriales tradicionales sobre los determinantes de la distribución de ingresos, tanto dentro como entre países, y especialmente a lo largo del tiempo. Por ejemplo:

- ❑ Dado que se enfoca en la dinámica de la renta, una perspectiva de cadena de valor fuerza a que el análisis trascienda las ramas y sectores económicos. Por ejemplo, en la cadena de madera y muebles, las actividades ricas en renta se encuentran crecientemente en el diseño genético de semillas y en el diseño y creación de marca sobre los muebles, antes que en los subsectores individuales agrícolas, industriales o de servicios (que tiende a ser dominio de los análisis tradicionales en ramas y sectores). Sólo a través de una vista amplia de toda la cadena es que pueden identificarse los eslabones en la cadena o segmentos en los mercados de productos caracterizados por altas o crecientes rentas.
- ❑ Vinculado a esto, el análisis en cadena de valor hace posible rastrear a través de un camino particular las actividades de alta renta que no son fácilmente capturadas mediante análisis de ramas e industrias. Por ejemplo, hemos observado que el conocimiento intangible está crecientemente caracterizado por altas barreras al ingreso, y que los propietarios de

este conocimiento obtienen más renta de la globalización de la producción y el intercambio. De igual modo, además de imponer barreras a tales ingresos, la administración misma puede a menudo ser objeto de barreras significativas al ingreso y por lo tanto brindar altas ganancias. Siendo este el caso, la habilidad para identificar actividades ricas en rentas a lo largo de toda la cadena de valor agregado brinda la clave para comprender la apropiación global de las ganancias de la producción

- ❑ Los datos que son característicamente generados en la mayoría de los análisis por rama y sector vuelven difícil de interpretar el significado de indicadores claves tales como "salida (output)", "ventas" y "costos". En consecuencia los determinantes de la distribución del ingreso resultan difíciles de desenredar. Las estadísticas de comercio son especialmente problemáticas aquí, ya que dan poca capacidad para discernir valor agregado. Por ejemplo a fines de los años 80, la República Dominicana vio un significativo incremento en el valor bruto de salidas y exportaciones de calzado. Pero la "producción de calzado" ocurría en EPZs que utilizaban insumos importados - el valor unitario de exportación de un calzado era apenas \$ 0.23. En contraste, las exportaciones por unidad de calzado provenientes de Italia pueden reflejar más plenamente el valor agregado. ¿En qué sentido, entonces pueden compararse los sectores de calzado en estos dos países, a menos que usemos un análisis de cadena de valor, incorporando un mapeo más sofisticado de relaciones entrada- salida?
- ❑ La naturaleza dinámica de las rentas generadas en las actividades globales de una cadena de valor *son oscurecidas por un foco en las industrias nacionales*. Por ejemplo, cuando la producción ocurre en el contexto de precios de productos globalmente en caída, los sistemas nacionales de contabilidad pueden reflejar un crecimiento en la actividad y valores que no correspondan con el poder de compras internacional de esta actividad sectorial. El problema es particularmente agudo cuando se toman decisiones acerca de asignación de recursos *nacionales* - afectando a las corrientes de ingresos en el tiempo- sin tomar como referencia la dinámica *global* de los retornos a las diferentes actividades en la cadena. Por lo tanto es el enfoque global de los análisis de cadena de valor el que identifica más exactamente las oportunidades adecuadas para aumentar los ingresos en un contexto nacional, mejor que el foco nacional de los estudios de industria.
- ❑ Los estudios de estructura de mercado que no sitúan el análisis dentro de la perspectiva de cadena de valor no son capaces de explicar adecuadamente *los determinantes de distribución asociados al tamaño de la empresa*. Por ejemplo, la alta concentración de propietarios en la industria de muebles en Sudáfrica no es el resultado de conducta del mercado dentro del sector de fabricación de muebles. En cambio, se explican mediante los altos niveles de concentración en el sector de venta minorista, que a su vez está vinculado a la concentración en la intermediación financiera (Kaplinsky and Manning, 1998). Se ha hecho una observación similar respecto de la industria del calzado pero en este caso los enlaces intersectoriales involucrados exceden los límites nacionales (Schmitz and Knorringer, 1999).

Hasta aquí sobre el contenido del relevamiento de investigación (*research enquiry*). Pero ¿qué hay de las implicancias para el foco disciplinar?

- ❑ dado que la investigación de cadenas de valor alcanza diferentes sectores y ramas el análisis efectivo requiere la participación de diferentes disciplinas. Esto es más claramente el caso respecto del foco en los sistemas de producción agrícolas y fabriles, pero el foco sobre las dinámicas de la renta también requieren aporte de estudios de gestión e ingeniería. Más aún, dado que el poder es un componente clave del gobierno, y la confianza es crítica para aumentar la cooperación entre las firmas y nuevas formas de organización del trabajo, hallo en la necesidad simultánea de boxear en los vericuetos de las ciencias políticas y la sociología. Es por esta razón que Wood reflexiona que los análisis de cadena de valor brindan "un terreno de encuentro para la economía, administración de negocios y sociología industrial en el estudio de un aspecto importante de la globalización, cual es la integración económica simultánea de países, y la desintegración de los procesos productivos" (el subrayado es nuestro) (Word, 2001:41).

- ❑ Se plantean un número de desafíos a buena parte del análisis económico tradicional. El teorema de actualización del factor - precio de Heckscher- Ohlin predice que en una economía abierta, los factores de retorno tales como salarios tenderán a converger a través (y dentro de algunos) límites nacionales. Sin embargo, a menudo éste no es el caso, en parte debido a la caída del costo de la movilidad dado que los trabajadores con muchas habilidades, operando dentro de cadenas de valor coordinadas, interactúan con trabajadores capacitados y no capacitados en diferentes economías (Wood, 1999). La capacidad de identificar y capturar el rol jugado por estas habilidades móviles aumenta significativamente cuando el análisis ocurre a través de los lentes de las cadenas de valor. Muchos análisis económicos de la distribución de ingresos también tienden a focalizarse en el individuo como unidad contable, y éste es el caso ya que los ingresos se acreditan a personas individuales como propietarios de activos (por ejemplo habilidades y acciones - *equity*). Sin embargo, mientras los individuos pueden recibir ingresos, estos retornos está definido por su participación en instituciones (esto es, firmas) que sistemáticamente persiguen políticas diseñadas para aumentar estos ingresos mediante la construcción de barreras a la entrada contra la competencia. Comprendiendo los procesos a través de los cuales se construyen las barreras a las entradas lleva el análisis más allá del ámbito de la mayoría de los análisis económicos que tratan al progreso tecnológico como exógeno, y fallan en reconocer la capacidad de las firmas para construir el ámbito competitivo en el cual operan (antes que actuando como tomadores de precios). Más aún, una comprensión de la naturaleza importancia de la confianza en las relaciones ínter empresarias dentro de la cadena de valor requiere que los economistas también se involucren con la contingencia y sociología de los determinantes del capital social.
- ❑ En una manera similar, otras disciplinas también están forzadas a repensar sus marcos analíticos mediante un foco en las cadenas de valor. Word discute que la economía no sólo brinda un marco contable en el cual pueden mapearse las cadenas de valor, sino que también empuja a la investigación a enfocarse en los determinantes económicos del lugar, notablemente en las estructuras de costos (Wood, 1999). Así, una división del trabajo (complementaria) puede ser caracterizada como una en la cual los economistas determinan las bases de *ventaja comparativa* (esto es el potencial que diferentes ámbitos proveen para extraer rentas económicas), y otras disciplinas identifican los determinantes de *ventaja competitiva* (los factores que explica por qué algunas firmas son capaces de apropiarse de estas rentas económicas).

Parte 3: Una metodología para llevar a cabo Investigaciones en cadena de valor

El mundo de la producción y el intercambio que estamos observando es complejo y heterogéneo. No sólo las cadenas de valor difieren (tanto dentro y entre sectores), sino que también lo hacen los contextos nacionales y locales. Por lo tanto no hay una manera mecánica de aplicar la metodología de cadena de valor. Cada cadena habrá de tener características particulares, cuyo carácter distintivo y amplitud de relevancia sólo puede ser capturada efectivamente ya analizada a través de una comprensión de las cuestiones más amplias están involucradas. Consecuentemente, para ser útil, la metodología que sigue a continuación necesita ser leída en el contexto de la discusión teórica en las partes anteriores este manual.

La metodología delineada en las siguientes secciones atenderá los siguientes temas, y comienza con la comprensión de la naturaleza de los mercados finales, que crecientemente son la fuerza directriz en muchas cadenas de valor:

- el punto de entrada para el análisis en cadena de valor
- mapeo de cadenas de valor
- segmentos del producto y factores críticos de éxito en los mercados finales
- cómo los productores acceden a los mercados finales
- análisis comparativo de deficiencia en la producción
- Poder y Control de las cadenas de valor
- mejora en las cadenas de valor
- cuestiones de distribución

Esta discusión metodológica trata de sintetizar los métodos de investigación usados en diversos números de estudios, no todos los cuales explícitamente se enfocan en la investigación de cadena de valor. Cada uno de estos estudios refleja las circunstancias contingentes del investigación, reflejando los recursos disponibles para los investigadores, sus habilidades y probablemente más críticamente, la calidad de su acceso a los temas del investigación. Es improbable, por lo tanto, que ningún estudio de cadena de valor individual habrá de ser capaz de utilizar totalmente este conjunto diverso de metodologías desplegado más abajo. Más aún, los proyectos individuales de investigación en tienen focos específicos -tal vez en distribución de los ingresos, o empleo, por relaciones de género - en cuyo caso podría no ser necesario disponer de una agenda amplia para la investigación.

Finalmente la discusión metodológica que sigue se presenta solamente de manera bosquejada, y podría ser una guía inadecuada para una encuesta más específica y detallada. En consecuencia, lo que sigue a continuación debe ser leído y usado selectivamente. Hemos tratado de estructurar la discusión de tal manera de darle al lector. General de partida para niveles de investigación más detallados.

8 El punto de entrada para análisis de cadena de valor

Como vimos en las secciones anteriores, las cadenas de valor son complejas, y particularmente en las etapas intermedias, firmas individuales pueden alimentar a una variedad de cadenas. Qué cadena o cadenas son el tema de la investigación, por lo tanto, depende mucho del punto de entrada para la investigación. La figura 12 lista algunos puntos posibles de entrada, reflejando preocupaciones respecto de:

- la distribución global de ingreso
- revendedores
- compradores independientes
- productores clave
- sub proveedores
- productores de *commodities*
- productores agrícolas
- granjas y firmas pequeñas
- comerciantes y productores de economía informal
- mujeres, niños y otros grupos marginalizados y explotados

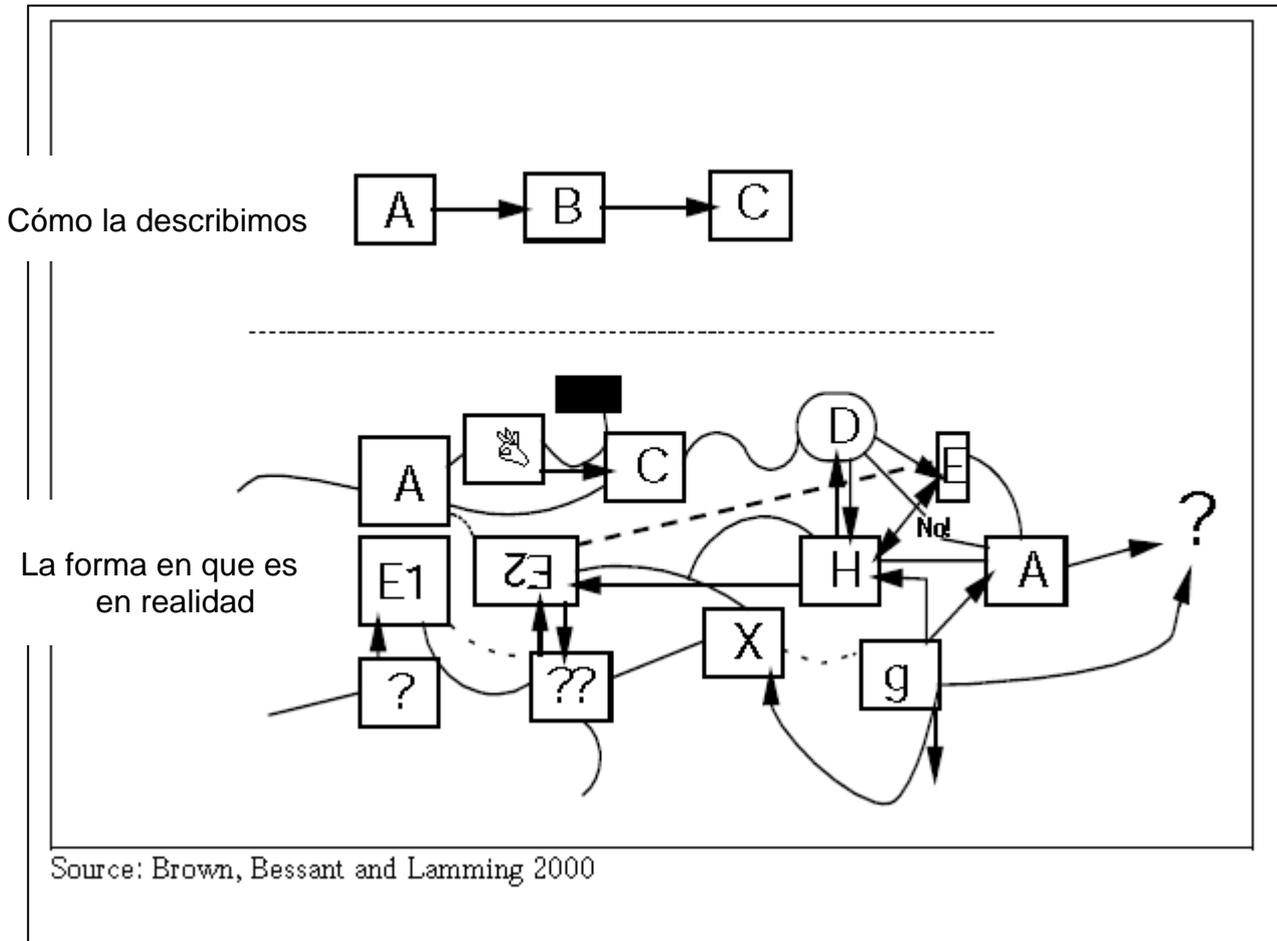
En cada caso, el punto de entrada habrá de definir qué eslabones cuáles actividades en la cadena son el tema de investigación especial. Por ejemplo, si el punto focal del estudio está en las actividades de diseño y desarrollo de marca (*branding*) en la cadena, entonces el punto de entrada podría ser sobre los estudios de diseño, o sobre la función de desarrollo de marca en compañías clave de mercadeo global. Esto habrá de requerir que la investigación retroceda en un número de cadenas de valor que alimentan un nombre común de marca (por ejemplo, los diferentes proveedores para Nestlé o para The GAP). . En el otro extremo de la escala, una preocupación respecto de firmas de tamaño pequeño y mediano, que alimentan un número de cadenas de valor, puede requerir que la investigación se focalice en los mercados finales, compradores y sus compradores en un número de sectores, y sobre una variedad de proveedores de entrada.

Figura 12: algunos ejemplos de diferentes puntos de entrada en investigaciones de cadena de valor

Área primaria de interés para la Investigación	Punto de entrada	Qué mapear	Ejemplos
La distribución global del ingreso	El consumidor final (y el reciclado) en un sector	Hacia atrás toda la cadena hasta minoristas, compradores y productores	En Mueblería, comience con grupos de clientes de tiendas por departamento y especializadas en países ricos
Rol de los minoristas	Supermercados o cadenas de minoristas	Hacia delante a tipo de cliente, hacia atrás pasando por compradores, productores y sus proveedores	En alimentos, comience con los supermercados
El rol de los compradores independientes	Compradores independientes, Mayoristas	Hacia atrás hasta los productores y sus proveedores en la misma cadena, hacia adelante hasta los minoristas.	En zapatos, comience con los compradores especializados, en frutas y verduras con compradores por categoría
Diseño	Estudios independientes de Diseño, agencias de publicidad o grandes firmas con marcas globales	Hacia delante hasta minoristas en varios mercados finales, hacia atrás hasta la variedad de productores y sus proveedores	En vestimenta, comience con Prada y The GAP en los mercados de volumen y hasta Gucci en los mercados de Alta Costura
Rol de Productores clave	Fabricantes grandes de Equipos Originales (OEMs) ensamblando productos finales	Hacia delante hasta vendedores minoristas, hacia atrás a proveedores y sus proveedores	En autos, Ford, en artefactos electrónicos, Sony
Proveedores de primer nivel	Grandes firmas proveyendo subconjuntos a Fabricantes de Equipos Originales (OEMs)	Hacia delante hasta los OEMs y sus clientes, quizás en más de un sector; hacia atrás a proveedores y sus proveedores	En autos, Magna y Delphi; en computadoras, con fabricantes de Motherboards y monitores
Proveedores de 2º y 3º Nivel	Generalmente pequeñas firmas	Hacia delante hasta clientes en una variedad de sectores, hacia atrás hasta proveedores y sus proveedores	En alimentos, hasta firmas que imprimen los materiales de empaque; en bancos, hasta proveedores de módulos de software
Productores de productos básicos (<i>commodities</i>)	Generalmente grandes firmas	Hacia delante hasta productores, compradores y mercados finales, y hacia atrás hasta proveedores de maquinarias y entradas (<i>input supplier</i>)	En Cobre, hasta grandes compradores en el London Metal Exchange y hasta proveedores del sector de telecomunicaciones
Productores agrícolas	Granjas	Hacia adelantes hasta procesadores, compradores y sus clientes, hacia atrás hasta los proveedores de entrada	Verduras frescas a empacadores de ensaladas y compradores por categoría en los mercados finales
Pequeñas firmas y granjas	Pequeñas granjas, PyMEs industriales	Compradores en una gama de cadenas de valor, proveedores de entrada	Artesanos proveedores a exportadores, pequeñas granjas a plantas de procesamiento
Productores y comerciantes de economía informal	Trabajadores desde su casa, vendedores callejeros	Hacia delante hasta procesadores, ensambladores o terceras partes organizadoras / distribuidoras, hacia atrás, hasta minoristas	Tercerización en manufactura de ropa y zapatos, recicladores de cartón a cartoneras, artesanías callejeras para turistas
Género, edad y etnicidad	Trabajo femenino	Uso de mano de obra femenina a lo largo de la cadena de valor	En manufactura de ropa, mujeres en algodones, fábricas, agentes de exportación, estudios de diseño, agencias de publicidad, comercios minoristas

Una vez que el punto de entrada está definido, uno de los problemas que aparece es que la teoría de las cadenas de valor sugiere simplicidad y una sencilla claridad en el enfoque. Sin embargo, el mundo real puede ser mucho más complicado, como sugiere la figura 13, y el investigador a veces

tendrá que tomar decisiones arbitrarias respecto de que la PA al describir un camino a través de cadenas de valor complejas.



9 Haciendo el Mapa de las Cadenas de Valor

Habiendo identificado la cadena de valor en cuestión, la tarea es entonces la de poner números y valores a las variables que están siendo investigadas. Aquí, que variables se eligen habrán de reflejar las preguntas y Marías formuladas en la investigación- por ejemplo, como veremos más abajo, un enfoque de género puede sugerir que se utilicen lentes específicas de género para recolectar datos específico del tema que identifiquen el rol jugado por las mujeres a través de la cadena. Pero, dejando de lado estos intereses específicos, es probable que todos los análisis en cadena de valor habrán de beneficiarse si construimos un "árbol" de relaciones entrada -espacio salida que incluya la mayoría de las siguientes identidades contables primarias generales:

- valores brutos de salida
- valores netos de salida (esto es, salida bruta menos los costos de entradas)
- el flujo físico de productos primarios a lo largo de la cadena
- el flujo de servicios, consultores y habilidades a lo largo de la cadena
- empleo, cuando sea relevante distinguiendo entre empleados permanentes (en la lista de sueldos) y temporarios, género, etnicidad
- destino de las ventas - por ejemplo a mayoristas y minoristas; concentración de ventas entre los compradores principales, número de compradores

❑ importaciones y exportaciones, y a que región

Al recolectar esta información en general será importante generar datos referidos al tiempo, mostrando la trayectoria de cambio así como la posición en todo punto en el tiempo. En general, los cinco años precedentes habrán de dar un panorama dinámico adecuado, pero esto depende del objetivo de investigación buscado.

Conseguir los valores de salida ruta es una tarea relativamente sencilla -pase por ejemplo, la tabla tres muestra la acumulación de valores en el sector de frutas enlatadas en Sudáfrica. Estos datos pueden fácilmente ser obtenido de interlocutores clave en cada eslabón de la cadena, ya que sólo involucra medir valores de salida (por unidad, esto es por la hasta, por kilogramo de azúcar, por contenedor de fruta enlatada, valores FOB por contenedor, y precios finales en supermercado). Esto puede hacerse dividiendo las ventas totales por el número de unidades producidas. Es también relativamente fácil medir el número de personas empleadas en cada eslabón de la cadena, particularmente si no es necesario descomponer esta fuerza de trabajo en agrupamientos de habilidades o género. La información sobre clientes, importaciones y exportaciones en general también están disponibles fácilmente de la oficina financiera y/o de ventas de la firma o granja en cuestión.

Tabla 3: Desglose de la cadena de valor para Duraznos al Natural

Etapa en Cadena de Valor	Contribución al valor final de Producto
Dentro de Sudáfrica:	
Duraznos	12.4
Latas	11.6
Azúcar	4.2
Enlatado	14.7
Mano de Obra	7.4
Otros (p.ej. depreciación, utilidades, ganancia, transporte interno)	7.3
Total dentro de Sudáfrica	42.9
Fuera de Sudáfrica	
Despacho, tasas, seguros, costos de internalización	24.2
Ganancia para el importador	6.3
Ganancia para el supermercado	26.7
Total fuera de Sudáfrica	57.1

Fuente: Kaplan y Kaplinsky, 1998

La Figura 14 da algunas sugerencias sobre qué fuentes se pueden usar para obtener estos datos generales

Figura 14: Fuentes para datos contables primarios

Datos contables primarios	Dónde encontrar datos	Cálculos requeridos
Valores brutos de salida	Informe Anual / Balance; entrevista con el CEO o Gerente de Finanzas	Registrar las cifras de giro (turnover)
Valores netos de salida	Balance; entrevista con personal de Finanzas	Ventas brutas menos compras de materiales y componentes ingresados
Flujo físico de Materiales básicos (<i>commodities</i>)	Volúmenes de salida desde Control de la Producción, volumen de ingresos desde control de Inventario y/o Departamento de Compras	Toneladas, metros, litros, etc.
Flujo de servicios, consultores y habilidades	Entrevistas con personal de finanzas, o del Dto. de Compras	Pagos por servicios y habilidades compradas
Empleo	Departamento de Personal	Personal empleado, personal y eventual, género
Destino de las Ventas	Oficina de Ventas	% de ventas destinadas a diferentes tipos de clientes y mercados; número de clientes
Importaciones y Exportaciones	Oficina de Ventas para exportaciones, Oficina de Compras para Importaciones	% de ventas a clientes domésticos y diferentes clientes en el extranjero, % de importaciones de proveedores domésticos y diferentes proveedores extranjeros

10 Segmentos de Producto y Factores Críticos de Éxito en los Mercados Finales

Las características distintivas acerca de los sistemas contemporáneos de producción y que tiende a ser "tirados por el mercado", en oposición a la naturaleza de "empujado por los proveedores" de las cadenas de valor protegidas y de baja competencia en las décadas anteriores. Esto pone una primacía sobre las características de los mercados finales de los productos en cada cadena, y en general representa una prioridad de alto orden en todos los estudios de cadena de valor.

Como mínimo esto habrá de requerir un mapeo de tamaño de mercado y crecimiento de mercado. Pero, aunque hasta cierto punto esto depende del punto enfoque de investigación, casi siempre será importante descomponer el mercado final en la cadena de valor en diferentes segmentos del mercado antes de los 1970's en los países industrializados, y hasta la desaparición de industrialización por sustitución de importaciones en los países en desarrollo, los mercados eran relativamente homogéneos el desafío que ave encaraban los productores era el de proveer volúmenes adecuados en los mercados restringidos por el suministro. Antes que las capacidades de provisión comenzaran a exceder las demandas del mercado, y donde abundaba la competencia, el factor "ganador" de ventas era en general el precio. Pero el último cuarto del siglo XX, a medida que en general las capacidades de provisión comenzaran a exceder la demanda efectiva, los mercados se volvieron más demandantes a medida que la presión competitiva aumentaba.

Los mercados globales contemporáneos abarcan un número de características claves que necesitan al realizarse para entender la dinámica de las cadenas de valor. Los componentes críticos son que:

- ❑ están *segmentados*. Por ejemplo en productos alimenticios abarcan alimentos procesados de bajo ingreso, alimentos especiales, orgánicos, exóticos, productos étnicos y así. Cada uno de estos habrá de tener sus propias características distintivas de mercado, y junto con el tamaño y crecimiento del mercado necesitarán ser documentados.
- ❑ Estas características mercados se las denomina Factores Críticos de Éxito (CSF's – *Critical Success Factors*). En general, los mercados de bajo ingreso final, el precio ha de ser un CFS relativamente importante, pero no será el único. Los clientes también requerirán calidad, diferenciación y marca. En los mercados de alto ingreso final estos Factores Críticos de Éxito por afuera del precio habrán de ser relativamente más importantes, con la innovación, la adaptación al cliente y la calidad dominando. En los mercados intermedios (por ejemplo para componentes), las empresas pueden alimentar a una variedad de cadenas atendiendo las necesidades de diferentes segmentos del mercado final. Por lo tanto, por ejemplo cuando alimentan autopartes en automóviles para mercados de alto ingreso, se les requerirá que produzcan en pequeños volúmenes, para ser pequeños despachos logrando altos niveles de calidad. Por comparación, los ensambladores que venden dentro del mercado masivo, barato, podrían estar más preocupados por el precio, y podrían preferir grandes volúmenes de componentes relativamente normalizados.
- ❑ Los mercados no sólo están crecientemente segmentados, con cada segmento teniendo una combinación distintiva de CSF's, sino que también son *crecientemente volátiles*. Cambian rápidamente. Por ejemplo, incluso en los mercados masivos de la industria global de la indumentaria, el número de temporadas ha crecido de dos (invierno, verano) a cuatro (invierno, primavera, verano, otoño) y ahora a ocho (inicio y fin del verano, y así). Un vendedor español (Inditex) con más de 1000 negocios en 30 países y un giro de alrededor de \$ 2 mil millones, ahora ha evolucionado a un año con 52 temporadas. Produce una nueva gama de ropa por semana; y cada uno de sus negocios habrá de cambiar sus existencias semanalmente (Financial Times, 26/10/2000; 18).
- ❑ Los factores críticos de éxito en cada mercado puede fácilmente ocuparse en aquellos factores que son "*calificadores para ordenes de compra*" (esto es, los productores necesitan lograr estos factores para poder participar en esos mercados), y aquellos que son "*ganadores de órdenes de compra*" (esto es, éstos son los factores críticos que llevan a firmas en particular a tener éxito, e inclusive tal vez a vender a un precio premium) la tabla cuatro da un ejemplo de la diferencia en las características ganadoras de órdenes de compra en Europa, los Estados Unidos y Japón en 1997 uno de los aspectos interesantes de esta tabla es como se califica en Japón la baja satisfacción de clientes. Esto es porque habiendo logrado esto a principios de los años 90, se volvió un criterio de calificación para órdenes de compra, con la innovación de producto como el atributo "ganador". En contraste, en Europa y los Estados Unidos donde las firmas están todavía tratando de alcanzar los niveles de calidad de productos japoneses, la satisfacción del cliente era visto como un factor crítico de éxito ganador de órdenes de compra.

Tabla 4: Diferentes percepciones de los requisitos de mercado: Norteamérica, Europa y Japón

EUROPA	EE.UU.	JAPÓN
Cumplir con el Cliente	Cumplir con el Cliente	Introducir nuevos productos
Introducir nuevos productos	Introducir nuevos productos	Transformando los materiales físicos
Soporte de producto	Soporte de producto	Compras
Transformando los materiales físicos	Transformando los materiales físicos	Cumplir con el Cliente

Fuente: de Meyer et al. (1996)

¿Cómo pueden investigarse estas diferentes características de mercado? para aquellos investigadores que tengan acceso a capacidades de investigación por la en o bibliotecas bien surtidas, un

primer puerto a visitar son un rango de informes que están preparados por firmas consultoras. Por ejemplo, en la industria automotriz, una fuente (Automotive World) suministra más de 100 informes tratando entre otras cosas con:

- Global Automotive Components Report: Una revisión estratégica de mercados, jugadores y perspectivas (U\$ 842)
- The Car Aftermarket in Europe: Estrategias ganadoras para una nueva era (U\$ 842)
- World Tyre Industry Forecast and Trends (U\$ 332)
- Manejando el futuro: Pronósticos y estrategias mundiales para vehículos hasta el año 2020; Volumen 1 -los cambiantes patrones de demanda (U\$1.012), Volumen 2- Una revisión mercado por mercado de la demanda global (U\$ 1.012)

Virtualmente para cada industria están disponibles series similares de informes, algunos específicos a condiciones de mercados en países y regiones en particular, otras ofreciendo una visión dentro de los mercados globales.

Pero para muchos investigadores, estos informes son demasiado costosos. Más aún a menudo ellos son "magros", recopilando información de informes anuales y periódicos ampliamente disponibles. Una fuente alternativa de información a estos informes, brindando información de prácticamente el mismo nivel, se deriva de hacer minería en Internet. Aunque esto recorta el problema de los costos el problema de lo "magro" en general permanece. Podría ser entonces necesario de llevar a cabo alguna investigación primaria en estos temas con informantes claves. En la figura 15 se sugieren puntos de entrada en la recolección de los datos.

Figura 15: Investigación primaria sobre características de mercado

Características de mercado	Fuentes de datos	Interlocutores clave
Segmentación del mercado	Informes de Consultores de la Industria; entrevistas con vendedores y grandes productores finales en la cadena; asociaciones industriales	Consultores; compradores en puntos de venta; gerentes de ventas en productores
Factores Críticos de Éxito (FCE)	Lleve a cabo un análisis de FCE (ver abajo)	Compradores en puntos de venta; gerentes de ventas en productores
Características que Califican para las Ordenes de Compra y las que hacen ganarlas	Lleve a cabo un análisis de FCE (ver abajo)	Compradores en puntos de venta; gerentes de ventas en productores
Volatilidad de Mercado	Informes de Consultores de la Industria; entrevistas con vendedores y grandes productores finales en la cadena; asociaciones industriales	Consultores; compradores en puntos de venta; gerentes de ventas en productores

La investigación primaria, una herramienta útil para llevar a cabo análisis de factores críticos de éxito y características que permiten calificar para ordenes de compra y ganar órdenes de compra es a través del uso de respuestas puntuadas en una escala de 1 a 10 o de 1 a 7¹⁴. El primer paso es llevar a cabo un número limitado de entrevistas pilotos para obtener una percepción de los factores críticos de éxito en un mercado particular o en un segmento de mercado. Éstos variarán por sector. Por ejemplo, la condición de perecedero puede ser un tema en productos alimenticios, pero no en electrónica o servicios bancarios. A continuación, los entrevistados clave deberán ser

¹⁴ La experiencia de trabajar con empresas sugiere que una escala de 1 -5 no brinda suficiente alcance para respuestas con matices. La mayoría de la gente común piensa en porcentajes o lugares decimales, por lo tanto una escala de 1 a 10, pero una escala numerada impar puede ser más sugerente de matices que una numerada par.

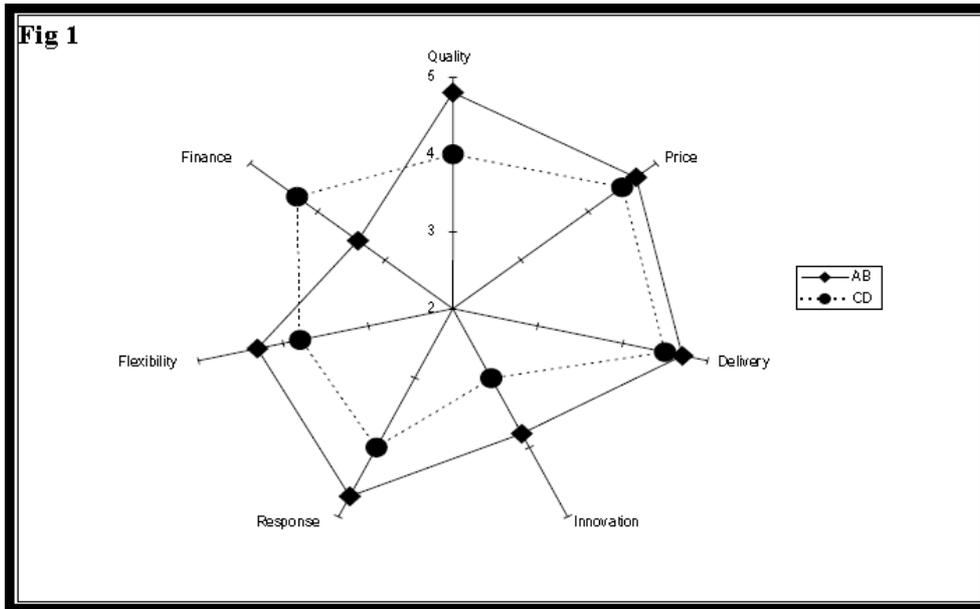
interrogados respecto de cuál importante es cada uno de estos factores críticos de éxito en cada uno de los segmentos claves del mercado, usando una escala de 1 (no importante) a 7 o 10 (extremadamente importante). La experiencia recomienda que cada uno de estos puntos de escala necesitan ser descritos brevemente (figura 16), caso contrario las personas que respondan casi nunca habrán de utilizar la base del escala. Los mismos factores críticos de éxito debe ser utilizados en cada segmento de un sector de mercado para facilitar las comparaciones entre segmentos, pero a los entrevistados también debe ofrecérsele una "otra categoría" para poder escribir factores de éxito que no le hayan sido provistos. En la figura 16 se presenta una lista de factores críticos de éxito específicos de los sectores de componentes de automóviles y del sector vestimenta en el mercado final sudafricano.

Figura 16: Evaluando la importancia relativa de factores críticos de éxito en los sectores de Autopartes y el sector de Indumentaria en Sudáfrica.

FCEs específicos de la industria		1 - No importante	2	3 - Moderadamente importante	4	5 - Bastante importante	6	7 De importancia crítica
Autopartes	Sector Indumentaria							
Calidad	Calidad							
Precio	Precio							
Confiabilidad en las entregas	Confiabilidad en las entregas							
Conformidad con las especificaciones								
Empaque								
Flexibilidad	Flexibilidad							
Innovación	Innovación							
Estabilidad financiera	Estabilidad financiera							
	Capacidad de respuesta							
Otro								

Entonces es luego posible practicar estas respuestas en un diagrama radar (fácilmente realizable en Excel), lo que brinda una gráfica de estas preferencias, y es particularmente útil en el sentido de que pone en claro que los mercados modernos están caracterizados por múltiples factores críticos de éxito. Por ejemplo en muchos mercados, podría tratarse no de una cuestión de precio o calidad, sino de precio y calidad. Más aún, si ambos tienen puntaje alto, podría haber poca alternativa entre factores críticos de éxito. Esto es, los compradores podrían estar preparados de pagar más por una calidad más alta pero podrían requerir ambos. La figura disiente muestra un ejemplo del patrón de factores críticos de éxito en diferentes segmentos del sector de indumentaria en Sudáfrica, en los sectores del mercado tope AB y el más bajo CD.

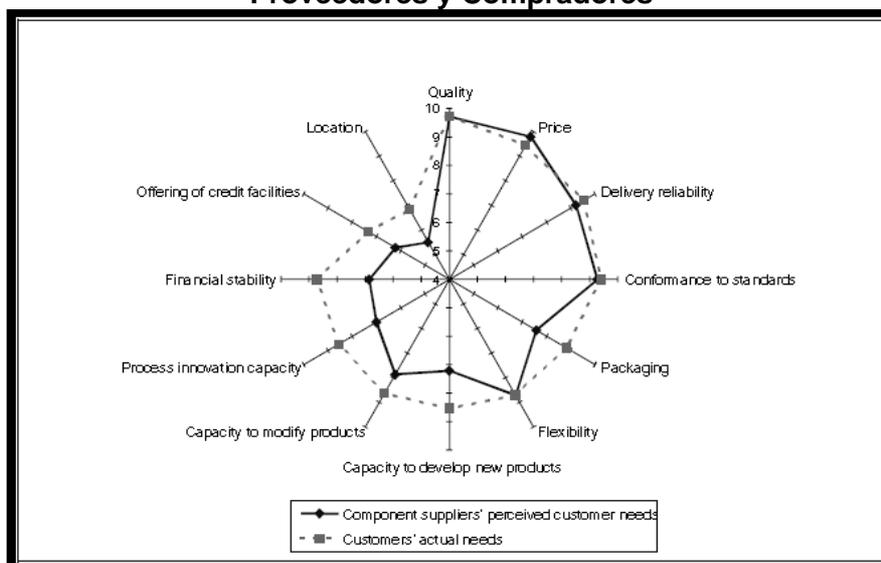
Figura 17: factores críticos de éxito en los sectores superiores e inferior para indumentaria en Sudáfrica



Source: Industrial Restructuring Project 2000

Uno de los problemas claves que surge al recolectar información involucra percepciones cualitativas de informantes claves es el tema de la triangulación, esto es, los medios para verificar los datos que han sido recolectados. (Esto es cierto para toda recolección de datos, no sólo para los de factores críticos de éxito). Por lo tanto, siempre que sea posible, es deseable verificar los datos de manera cruzada. Un ejemplo de cómo puede usarse esta metodología de verificación cruzada puede derivarse de este análisis de características de mercado. Aquí las mismas preguntas pueden darse tanto a proveedores como compradores en una transacción de mercado. Esto tiene una función dual tanto para triangular los datos como para evaluar la capacidad de los productores en "escuchar" efectivamente a sus mercados finales, una precondition de eficiencia sistémica en la cadena de valor (ver más abajo). En el caso de autopartes el estudio de factores críticos de éxito mostrado la figura 18 por ejemplo, se buscaron los mismos datos tanto para compradores como vendedores. Puede verse de este análisis que los proveedores tendieron a subestimar cuán demandantes eran los factores críticos de éxito de sus clientes, enfocándose sólo en un estrecho rango de criterios, nominalmente calidad, precio, confiabilidad de entrega y conformidad de estándares.

Figura 18: Percepciones de FCEs en el sector autopartista sudafricano: Percepciones de Proveedores y Compradores



Source: Barnes, 2000

11 CÓMO ACCEDEN LOS PRODUCTORES A LOS MERCADOS FINALES

Como vimos en la discusión teórica en la Parte II, uno de los puntos fuertes del análisis en cadena de valor es que va más allá del análisis a nivel de firma. Esto es, un enfoque estrecho en la competitividad de productores individuales, o inclusive una cadena de productores, puede no explicar su éxito en los mercados globales. Esto es porque cada uno de estos productores necesita un punto de entrada a los mercados globales. Necesita estar conectado. El asunto es que diferentes formas de conectar intermediarios habrá de afectar los términos de entrada en los mercados globales y la capacidad de los productores individuales para crecer. En términos de órdenes de importancia, por lo tanto, el conocimiento de las maneras en las cuales productores dispares se conectan en diferentes mercados finales es de particular importancia para el análisis en cadena de valor; esto se vincula, como veremos más abajo, con la habilidad de caracterizar cadenas de valor como bien "impulsada por el comprador" o "impulsada por el productor".

Desde la perspectiva del análisis en cadena de valor, las cuestiones claves a investigar son:

- ❑ La **identificación de los compradores clave** en una cadena particular. En algunos casos estos compradores pueden estar cerca o ser parte de los mercados finales, particularmente en aquellas industrias de productos de consumo no durables que Gereffi caracteriza como sectores "impulsados por el comprador", tales como indumentaria, alimentos, juguetes y calzado. En otros sectores, las grandes decisiones de compra pueden ser hechas por los ensambladores de sistemas, por ejemplo los ensambladores de automóviles alcanzando acuerdos con proveedores globales de primera línea. Pero en otros casos, los mercados pueden estar más fragmentados, tal como en los sectores de servicios como el turismo.

Hay diferentes tipos de instituciones clave de compra, siendo las formas principales:

- cadenas de venta comprando en grandes volúmenes
 - firmas mayoristas ("agente por categoría" en la industria alimenticia) comprando en grandes volúmenes
 - compradores independientes, generalmente vendiendo a vendedores en pequeña escala
 - firmas grandes en eslabones claves de las cadenas que compran en grandes volúmenes y/o fijan las reglas ("gobierno legislativo") que gobiernan la incorporación en los mercados finales.
- ❑ Las dinámicas de la función de compra. En muchas cadenas, la función de compra se está volviendo crecientemente concentrada. Por ejemplo, aún en los sectores minoristas italianos, japoneses y griegos, que históricamente han sido dominados por productores en pequeña escala, los niveles de concentración están incrementándose rápidamente, y por ende también otro tanto ocurre con el poder de estos compradores en las cadenas de valor en las que operan.
 - ❑ Habiendo identificado los compradores claves, con un ojo en la dinámica de las funciones de compra, el siguiente paso es hacer el mapa de los CFS's que estos compradores ejercitan. En la mayoría de los casos esos CFSs son definidos por los segmentos en los cuales operan, pero a menudo los compradores en el mismo segmento habrán de expresar sus requerimientos en formas particulares. Por ejemplo, en la industria de extracción de petróleo, BP y Shell habrán de poner considerable énfasis en las prácticas ambientales de sus proveedores; en tanto que las grandes firmas estadounidenses en general (y la Exxon en particular) se han distanciado de manera distintiva de esas preocupaciones.
 - ❑ Vinculado a esto, los compradores a menudo habrán de tener juicios estratégicos acerca de específicas fuentes de suministro. Pueden favorecer regiones particulares-África, por ejemplo, puede verse como no confiable, o compradores pueden encontrar poco confortable viajar a esas regiones. O, pueden preferir proveerse de grupos étnicos particulares, como es el caso reputado con las comunidades chinas en el extranjero. O pueden sentirse cómodos con un idioma en particular, y así. Identificar esta preferencia de los compradores es un componente importante de este análisis.

- ❑ Las técnicas para la gestión de cadenas de suministro han ayudado a mejorar la competitividad sistémica. A menudo se las vincula con la durabilidad de las relaciones entre compradores y proveedores, que a su vez está vinculado con el número de proveedores con quienes los compradores cooperan. El desarrollo de relaciones a largo plazo y de alta confianza generalmente requieren un número de proveedores más pequeño, de manera que el número y el grado de concentración de proveedores claves son conjuntos importantes datos. (La gestión de cadenas de suministro si era esencialmente alrededor de los elementos legislativos del Poder y Control de la cadena de valor discutido en la parte II más arriba).
- ❑ Vinculado a esto este tema de la mejora de la cadena de suministro (esto es, las funciones ejecutivas el Poder y Control de la cadena de valor). En algunos casos los compradores pueden limitar sus esfuerzos para racionalizar su base de suministros y trabajar para mejorar relaciones de confianza en el tiempo. En otros casos, cuando la capacidad de los proveedores puede ser inadecuada, los proveedores pueden darles impulso para asistir a sus proveedores en la mejora de su eficiencia. Pueden hacer esto directamente, o a través de la utilización de "agentes de compra" en el país en cuestión. Por ejemplo en el sector de mobiliario, el agente de compra local de la empresa inglesa B&Q en Sudáfrica ejerce esta función. Pero puede ser igualmente importante documentar los esfuerzos que limitan la mejora en la cadena de suministro (como vimos en el caso de compradores proveyéndose de zapatos de cuero de Brasil) como aquellas que están diseñadas para promover la mejora de la cadena suministro

La figura 19 resume algunos de los datos clave que se requieren para comprender este asunto de cómo los productores están conectados por los mercados finales.

Figura 19: analizando como los productores están conectados con el mercado final

Temas al comprar	Métodos de Recolección de Datos	Datos requeridos
Identificación de compradores clave	Análisis de segmentos clave de mercado; pregunte a los proveedores los nombres de los grandes compradores	Relación de concentración en segmentos de mercado ¹⁵ ; nombres de individuos / firmas compradoras clave
Dinámica de la función de compras	Análisis de segmentos clave de mercado; discusiones con compradores clave	Cambio de la distribución de ventas a través de diferentes canales de mercadeo
CFSs de diferentes compradores	Entrevistas con personajes clave	Use la metodología 1-7 de CFS discutida más arriba; tendencia en el tiempo de la competitividad de los proveedores
Juicios estratégicos sobre fuentes de suministro	Entrevistas con personajes clave	Evaluación de cuáles fuentes de suministro son posibles ganadoras y porqué podría ser este el caso
Políticas de Gestión de la cadena de suministro	Entrevistas con personajes clave, tanto entre compradores y vendedores (para triangular los resultados)	Panorama general de la política estratégica; número y concentración de proveedores; duración de la relación con proveedores clave; uso de costeo a libro abierto ¹⁶ ; frecuencia y profundidad de comunicación entre compradores y proveedores; frecuencia y naturaleza de visitas a y de proveedores, y quién las hace.
Políticas de mejora en la cadena de suministro	Entrevistas con personajes clave, tanto entre compradores y vendedores (para triangular los resultados)	Pasos específicos tomados para mejorar – <i>upgrade</i> -(o prevenir la mejora) por los proveedores; tamaño y presupuesto de las funciones de gestión de la cadena de suministro en los compradores; frecuencia y naturaleza de visitas a y de proveedores, y quién las hace.

¹⁵ Algunas formas útiles de cálculos de relaciones de concentración (*concentration – ratio calculations*) son la proporción de compras de los tres más grandes, los 5 más grandes y los 10 más grandes proveedores (relación de concentración de tres firmas, cinco firmas y diez firmas). Otra técnica analítica es el análisis de Pareto, detallando el porcentaje de ventas asignados a los deciles de proveedores, lo que puede ser dibujado en una gráfica.

¹⁶ Costeo a libro abierto se refiere a una relación en la que los proveedores abren sus procedimientos de costeo a los compradores de modo que ambos puedan actuar conjuntamente para reducir costos en la creencia que los compradores no habrán de usar esta información para estrujar ganancias de la producción. Donde esto funciona, el costeo a libro abierto requiere altos niveles de confianza y relaciones de largo alcance, y frecuentemente también implica alguna compra de porciones menores del paquete accionario.

12 Evaluaciones comparativas (benchmarking) de la eficiencia productiva

Habiendo graficado la naturaleza dinámica de los mercados finales, y las maneras en las cuales los productores se insertan en esos mercados, es necesario analizar entonces la eficiencia productiva de las diferentes partes en la cadena de valor. Esto se lo menciona como "*benchmarking*", evaluaciones comparativas. Las características esenciales de las evaluaciones comparativas son:

□ ¿cómo vincular las evaluaciones comparativas con cuestiones más amplias? La evaluación comparativa raramente es importante por sí misma, necesita ser establecida respecto de los desafíos que enfrenta la firma. Más a menudo, estos desafíos son definidos por la capacidad de la empresa de satisfacer factores críticos de éxito que la firma o su cadena enfrenta a sus mercados finales estos factores críticos de éxito por supuesto habrán de variar, pero la figura 18 da un ejemplo extraído del sector de componentes automotrices en Sudáfrica, y ha sido ampliamente utilizado por los tres clubes de evaluación comparativa (*benchmarking Clubs*): KwaZulu-Natal, Eastern Cape y Gauteng¹⁷. Los impulsores clave en esta cadena son:

- competitividad en costos
- calidad
- anticipación necesaria para satisfacer las órdenes de los clientes (*lead times*)
- la capacidad para efectuar cambios menores y frecuentes (a través de la mejora continua)
- la capacidad para efectuar cambios más fundamentales a productos y procesos.

Cumplir con cada uno de estos impulsores del mercado requiere prácticas operativas, y habrá de reflejarse en resultados del desempeño; tanto estos resultados en el desempeño como las prácticas pueden evaluarse comparativamente, respecto del tiempo en exceso para operaciones internas, y contra los competidores.

Figura 20: El vínculo entre factores críticos de éxito en el mercado respecto de que se evalúa comparativamente en términos de prácticas y desempeño

Impulsores del Mercado	Medidas del desempeño operacional	Prácticas organizacionales vinculadas
1 Control de Costos	Uso de Inventario (materias primas, Trabajo en curso, bienes terminados)	Flujo en una sola unidad, calidad en origen, producción en células, producción por demanda (<i>Kanban</i>)
2 Calidad	Tasa de devolución por el Cliente, rechazos internos, tasas de retrabajo y Scrap, tasa de devolución a proveedores	Estructuras de Control de Calidad, Control Estadístico de Procesos, círculos de calidad, trabajo en equipo, habilidades múltiples
3 Tiempo de anticipación (flexibilidad de la cadena de valor)	Tiempo entre Orden del Cliente y Despacho, frecuencia de entregas de proveedores y confiabilidad de entrega de proveedores, frecuencia de entregas a Cliente y confiabilidad de entrega.	Ingeniería de Procesos en el negocio, estructuras celulares para procesamiento y despacho, relaciones de cadenas de valor y gestión de la cadena de suministros.
4 Flexibilidad (Flexibilidad operativa interna)	Tiempo completo de manufactura, tiempos para cambios en máquina, tamaños de tanda y lotes, niveles de Inventario, Flujo de la producción	Agenda de Producción, Justo A Tiempo (<i>JIT</i>), cambio de herramientas de un solo minuto, multi tarea Multi habilidad, producción celular en la manufactura
5 Capacidad de cambio (Desarrollo de Recursos Humanos)	Niveles de alfabetismo y manejo de matemáticas, entrenamiento y desarrollo de empleados, esquemas de sugerencias, tasas de recambio (<i>turnover</i>) de trabajadores y directivos, tasas de ausentismo, producción por empleado	Mejora continua (<i>kaizen</i>), organización del trabajo, programas de desarrollo e involucramiento de los trabajadores, relaciones industriales.
6 Capacidad de Innovación	Gastos en Investigación y Desarrollo (procesos y productos), contribución de nuevos productos a las ventas totales	Ingeniería concurrente, Investigación y Desarrollo

Fuente: Barnes, 1999, *Industrial Restructuring Project: Policy Brief N° 5*, 2000

¹⁷ Para más detalle ver www.kznbenchmarking.co.za

□ *¿Contra quién compararse?* el desafío analítico es documentar la eficiencia productiva *relativa*, pero ¿relativa a quién? Y hay una cantidad de opciones en el comparar una firma o una cadena respecto de:

- ella misma, desempeño histórico
- el desempeño de firmas haciendo cosas muy similares (por ejemplo frutas frescas con empaquetadores de verduras) y, esta comparación con cercanos es especialmente útil, pero a menudo es difícil de lograr
- el desempeño de firmas en el mismo sector, pero no haciendo los mismos productos (por ejemplo, fabricantes de frenos, y filtros en la industria autopartista)
- desempeño de firmas en otros sectores, pero con procesos similares (por ejemplo, con para procesos de calidad en servicios bancarios y de seguros)

En general, la evaluación comparativa es llevada a cabo mejor respecto de firmas que producen productos y servicios similares (*like-for-like*), pero esto puede a menudo no ser posible.

□ *¿Qué evaluar comparativamente?* aquí son importantes dos conjuntos de datos para evaluación comparativa:

- ¿qué actividades evaluar comparativamente? En general, la evaluación comparativa ha sido aplicada a actividades involucrando la transformación chica de entradas, por ejemplo operaciones en el área productiva en la industria, prácticas de cultivo y crianza en granjas en la agricultura, y actividades de mina el sector de recursos. Pero muchos casos y crecientemente (como vimos en secciones anteriores de este manual), estas actividades de transformación pueden no ser críticas a la efectividad de la cadena, y también pueden representar sólo una pequeña fracción del costo total final. Por lo tanto, cuando sea relevante imposible, también será deseable a ser un análisis comparativo de procesos el diseño, mercadeo y actividades de oficinas (tales como procesamiento de órdenes de compra).
- Debe trazarse una distinción entre prácticas y desempeño. Por ejemplo los círculos de calidad y los esquemas de mejora continua son *prácticas*, que pueden fácilmente ser comparada entre firmas (número contenido y duración de las reuniones), en tanto que el porcentaje de producción malograda (*scrap*) los productos devueltos por los consumidores, el número de sugerencias registradas son resultados de *desempeño* (ver la figura 20 más arriba)

Un gran problema aquí es que muchas firmas colectan la información relevante, pueden recolectar datos pero no centralizar información que ha sido registrada. En estas circunstancias, el investigador podría tener que visitar a los gerentes medios relevantes y estructurar los datos relevantes a nivel de empresa.

□ *¿Cómo organizar la evaluación comparativa (benchmarking)?* Dependiendo de la profundidad del análisis, la mejor manera de analizar comparativamente es visitar cada una de las firmas o granjas comparativas, y recolectar una mezcla de datos cuantitativos y cualitativos. Pero esto puede no ser posible, por lo tanto puede ser necesario recurrir a realizar cuestionarios. Lograr el acceso a empresas a menudo no es fácil. Una manera de ser esto es ofrecer evaluaciones comparativas confidenciales del tipo *like-for-like*¹⁸. En estos casos cada firma recibe solamente información que la empresa con la que se compara está en "otra economía emergente", o "Europa" o en cualquier otro lugar que mejor describa la posición geográfica de manera anónima. A veces ofrecer una "evaluación comparativa gratuita y confidencial" (que habría de ser muy costosas y la firma debe comprar esta información en el mercado abierto) es una inducción hacia la cooperación. Pero en otros casos, y particularmente en Europa, la evaluación comparativa ha sido sobrentendida, y a menudo las empresas son reticentes a cooperar bajo este título. Más aún, firmas que están vinculadas a afiliadas enTNC's pueden participar actualmente en actividades de evaluación comparativa internas, y podrían ver esto como en conflicto con la evaluación comparativa que se les propone, o aún como siendo innecesario. En estas circunstancias, abordar la firma como investigadores independientes, sin mencionar la frase evaluación comparativa, podría ser el punto de entrada más efectivo.

¹⁸ algo así como *similar por similar* N. del T.

13 Poder y Control (*Governance*) de las Cadenas de Valor

Antes de traer a colación el concepto de poder y control, es necesario comenzar con dos puntos generales:

1. El poder que cualquier sector puede obtener en la cadena podría reflejarse paradójicamente en dos atributos aparentemente contradictorios. El primero es obvio y resulta del **poder para obligar** a otras partes a que tomen acciones particulares, por ejemplo autolimitarse solamente a ensamblar en lugar de involucrarse en diseño. Pero, en segundo lugar, también puede reflejarse en la **capacidad de ser sordo a las demandas de otros**, esto es rechazar los pedidos de restringir las actividades solamente al ensamblado.¹⁹ Estos efectos contradictorios también resulta del hecho que las partes a menudo están involucrados en diferentes cadenas de valor y eso podría resultar el entrecruzamiento de poder entre las cadenas de valor respecto de las demandas de uno dominando a otro, con efectos deteriorantes cadena abajo. Un ejemplo de esto es en la madera en Sudáfrica, donde aparecen dos cadenas de valor distintas -pulpa de papel por una parte y fabricación de mobiliario en la otra. La principal corporación involucrada en forestación y aserraderos está dominada por sus intereses asociados a la pulpa de papel y por lo tanto no responde y a menudo bloquea las operaciones de firmas, aguas abajo en la cadena de valor, impulsadas por la fabricación de mobiliario, y es sorda a sus requerimientos.
2. El alcance del poder en la cadena puede ser vinculado de modos complicados con el tamaño relativo de una firma particular en la cadena. En general, cuanto más grande es la firma, más influyente es su rol. Pero ¿"grande" en relación a qué? Aquí hay un número de posibilidades, de las cuales las más importantes (Figura 21) son:
 - fracción (*share*) de ventas en la cadena
 - fracción de valor agregado en la cadena
 - fracción de ganancias en la cadena
 - tasa relativa de ganancia
 - fracción de poder de compra en la cadena
 - control sobre una tecnología clave y competencia distintiva
 - propietario de una "identidad de mercado" (por ejemplo, una marca)

Cuál de estos indicadores es importante dependerá de las características de la cadena particular y de las preguntas que se rastrean. Pero también será importante distinguir el ámbito de la investigación, esto es si la relevancia del tamaño está señalada por el peso relativo que tiene la firma sobre las actividades globales, nacionales o locales.

¹⁹ Agradecemos a John Humprey por resaltarnos este punto.

Figura 21: cómo identificar el poder y control clave en la cadena

Indicadores	Fortalezas y debilidades	Fuente de información
Fracción de ventas en la cadena (<i>Share of chain sales</i>)	No es un indicador fuerte ya que puede tratarse sólo de un revendedor de materiales que compra y puede no tener influencia	Resultados de balance
Proporción de valor agregado en la cadena	Un indicador mejor para medir el tamaño, ya que refleja la fracción que corresponde a la firma en las actividades de la cadena	Entrevistas a nivel de empresa
Fracción de las ganancias en la cadena	Puede ser un buen reflejo del poder en la cadena, pero también puede resultar de control monopólico sobre materias primas escasas (por ejemplo platino) y podría tener poca influencia sobre el procesamiento aguas abajo	Planillas de balance, pero es probable que esta información solamente esté disponible para compañías de propiedad pública
Tasa de ganancia	Es un indicador pobre, ya que jugadores menores en la cadena podrían tener buenas ganancias pero poca influencia	Planillas de balance, pero es probable que esta información solamente esté disponible para compañías de propiedad pública
Fracción de poder de compra en la cadena	Es un buen indicador de poder, particularmente si hay asimetrías, esto es su dependencia sobre sus proveedores es menor que su dependencia de la firma líder	Entrevistas a nivel de empresa
Control sobre una tecnología clave (por ejemplo tren de dirección en los automóviles) y propietario de competencia distintiva	Es un buen indicador en cadenas orientadas por el productor tales como la automovilística, ya que esto define la competencia distintiva de una cadena (la imagen de los BMW como un auto refinado, de calidad) en tanto las firmas más pequeñas "llenan las brechas" en la cadena	Entrevistas a nivel de empresa
Poseedor de una "identidad de mercado" (por ejemplo una marca)	Esto podría ser crítico en mercados donde la imagen de marca es muy importante	Entrevistas a nivel de firma; estudio de fracciones de mercado de marcas en los mercados finales

13.1 Poder y Control (*Governance*²⁰): Un panorama

Hemos visto en partes anteriores de este Manual que uno de los aspectos distintivos del análisis de las cadenas de valor es su enfoque en el poder y control, resaltando tanto las relaciones de poder en la cadena como las instituciones que dan forma y ejercen este poder. También discutimos que esta función de poder y control era entendida más fácilmente a través de la lente del gobierno cívico, con sus análisis de:

- diferentes funciones asociadas con él "régimen de generación de reglas y mantenimiento de las mismas", esto es, a ser las reglas ("gobierno legislativo"), implementación de las reglas ("gobierno ejecutivo") y hacer que las reglas se cumplan ("gobierno judicial")
- las sanciones positivas y negativas que se usan para hacer cumplir las reglas
- la legitimidad del poder de los que establecen las reglas

²⁰ En Inglés la palabra es literalmente "Gobierno", pero en tanto ejercicio del Poder y grado de control sobre una organización o cosa. En el Diccionario Simon and Schuster's figura "gobierno, ejercicio del poder" p 311N. del T.

- el alcance del poder y control de los que establecen las reglas. Asoció con esto al tema de las fronteras, que es y las reglas son producto de relaciones entre diferentes partes de la cadena o si también involucran a partes externas.

Ya que estas cuestiones de poder y control son globales al análisis de cadenas de valor y relativamente distintivas, es particularmente importante resolver las cuestiones metodológicas. Permítanos tomar cada una en turno:

13.2 Hacer y mantener las reglas

La figura 22, repetida de la Parte 2 más arriba, establece el marco referencial para recolección de datos.

Distingue los tres ámbitos de generación de reglas, monitoreo de reglas y la asistencia a los productores para lograr las reglas necesarias, y también identifica los ámbitos operativos en los cuales estas funciones pueden ejecutarse por partes internas a la cadena, o por afuera de las operaciones comerciales de la cadena. ¿Pero cómo habrían de investigarse?

Figura 22: Ejemplo de Poder y Control Legislativo, Judicial y Ejecutivo en la cadena de valor

	Ejercido por partes internas a la Cadena	Ejercido por partes externas a la Cadena
Poder Legislativo	Establecer normas de calidad oportunidad frecuencia de los despachos para los proveedores	Normativa ambiental Normas asociadas al trabajo infantil
Poder judicial	Monitoreo del desempeño de los proveedores en cumplir con estas normas	Monitoreo de normativas laborales por parte de organizaciones no gubernamentales firmas especializadas monitoreando el cumplimiento de normas ISO
Poder ejecutivo	Gestión de la cadena de suministros ayudando a los proveedores a cumplir con estas normas Clubes / <i>Clusters</i> de Productores ayudando a sus miembros a cumplir con estas normas Agentes representativos ayudando a miembros a cumplir con estas normas	Proveedores de servicios especializados Soporte gubernamental a políticas industriales asociaciones de negocios de productores asistiendo sus miembros para cumplir con estas normas

13.3 Tipos de Reglas

Con respecto al poder legislativo, hay un conjunto de factores que pueden usarse para categorizar los diferentes tipos de reglas. El primero es en qué medida están codificados. Las normas pueden ser establecidas en códigos legales y ser motivo de multas si son transgredidas. También puede ser reconocidas internacionalmente y usadas ampliamente aún cuando no tengan base legal. Este reconocimiento puede ser menor del global, pero cubrir un número de mercado de producto, o pueden ser específicos de una firma. El segundo eje es si las reglas cubren productos o procesos. La figura 23 da algunos ejemplos de estas diferentes formas de reglas y normas, pero es importante notar que:

- algunas reglas son las transversales a las industrias (por ejemplo ISO 9001 e ISO 14001), en tanto otras son específicas de una industria (HACCP en el sector alimenticio)
- a menudo dentro de la misma cadena se aplicarán diferentes reglas. En algunos casos, en particular cuando el régimen de reglas está sujeto a presiones por parte de la sociedad civil, la cantidad de reglas a las cuales los productores deberán responder puede ser abrumadora. (¡Una firma china informó haber sido auditado por equipos de 40 clientes en un mismo mes, en una combinación de firmas compradoras, auditores externos y organizaciones no gubernamentales!)²¹, y éste es uno de los factores que explica por qué partes de sectores privados a menudo buscan tener reconocimiento público de reglas de procesos y productos.

²¹ Dato brindado por Mil Niepold de Verité

Figura 23: los conjuntos de factores determinando el régimen de reglas, y algunos ejemplos

Tipo de Norma	Producto	Normas de higiene alimenticia; Contenido de Plomo en juguetes	Normas G3 para teléfonos celulares	“Homologación” de regulaciones sobre tipos de productos (por ejemplo para automóviles en la UE)	Normas de empresa para sostener el nombre de la marca
	Procesos	Normas de Salud y Seguridad Ocupacional	ISO 9001 (Calidad) SA 8000 (Trabajo)	QS9000 (Calidad en autopartes, originado en USA), BS 5750 (norma de calidad originada en el Reino Unido)	VDA 6.1 (Norma de calidad de Volkswagen)
		Codificación Legal	Acordada Internacionalmente	Específica regional	Específica de Empresa
Tipo de Codificación					

13.4 Establecimiento Interno y Externo de reglas

Crecientemente las reglas que se aplican en los mercados finales, son establecidas por cuerpos supranacionales tales como la Unión Europea. Estas reglas legales establecidas externamente generalmente trascienden en importancia a todas las demás, y pueden identificarse examinando esos códigos legales. Pero también puede haber un proceso de establecimiento de reglas que no tenga respaldo legal, por ejemplo presiones de ONGs sobre ciertas cadena de valor de modo que certifiquen normas ambientales (por ejemplo acreditación del Consejo de Sustentabilidad Forestal, FSC, para madera y muebles), o para excluir el trabajo infantil. Una fuente primaria de información es por supuesto el código de legislación relevante, pero en general esto habrá de ser impenetrable y demandar mucho tiempo. Ya que este es el negocio del eslabón en la cadena que vende al consumidor final, un obvio punto de entrada es la función de ventas en el eslabón final de la cadena. Cuando sea relevante, también serán de ayuda entrevistas con organizaciones no gubernamentales (en general son informativas) o búsquedas en sus sitios Web.

Menos obvias son aquellas reglas que gobiernan una cadena y son informales, esto es, no son oficiales, no tiene respaldo legislativo. Por ejemplo, partes claves en la cadena pueden requerir la conformidad con ciertos procesos de calidad (tales como ISO 9001, o QS 9000 en el sector automotriz, y HACCP en el alimenticio). Esta información generalmente puede ser obtenida mejor en los Departamentos de Compras de cada uno de los principales miembros de la cadena. Pero esta también puede ser una cuestión de mala comunicación entre compradores y vendedores (como vimos en la discusión más arriba sobre los puntos críticos de éxito), o el cumplimiento de estas reglas puede ser escaso, de manera que también puede ser útil entrevistar a personas responsables de venta en las firmas que alimentan a estos eslabones primarios en la cadena.

Figura 24: Análisis del régimen de generación de reglas

	Qué buscar	Tipo de datos	Fuente de Datos
Externo a la Cadena	Requisitos legales (por ejemplo Normas de Calidad)	Regulaciones (p/ej. Vida máxima en almacenaje; Normas de seguridad)	Entrevistas con la función Ventas en el eslabón final de la Cadena (p/ej. Supermercados), códigos legales (usualmente en la Web)
	Reglas informales promovidas por asociaciones cívicas	Datos sobre procesos en la producción (p/ej. Respecto a normas de seguridad, ambientales u ocupacionales)	Entrevistas con la función Ventas en el eslabón final de la Cadena; discusiones con ONGs (o búsqueda en sus sitios Web)
Interno a la Cadena	Reglas establecidas por eslabones clave en la cadena que los productores necesitan cumplir	Normas de Calidad (p/ej. Partes por millón de defectos), Normas ambientales; % de despachos a tiempo	Entrevistas con grandes compradores y con la función de Ventas en productores que alimentan a esos compradores

El monitoreo de las reglas es un componente importante de la investigación, ya que brinda una ventana dentro del “alcance y riqueza²²” del régimen de reglas. En la mayoría de las cadenas, el proceso de auditoría será realizado por una mezcla de partes, tanto internas como externas a la misma. Por ejemplo, en la carrera de la madera y muebles, la acreditación FSC de los productores es efectuada por firmas tales como SGS, que a lo largo de los años ha devenido en especialista en diferentes formas de auditoría. (Anteriormente, durante los 70, ‘80s y principios de los 90, una fuente primaria de ganancias para SGS fue la auditoría de exportaciones e importaciones para gobiernos de manera de inhibir falsas auditorías y maniobras con el precio de transferencia). Similarmente, las normas ISO 9001 son monitoreadas, con inspecciones anuales, por firmas que realizan este servicio en nombre de la organización ISO, con sede central en Ginebra. Por otra parte, muchas de las reglas establecidas por los eslabones clave en la cadena para los proveedores son monitoreados por la propia firma compradora, por ejemplo el desempeño respecto de los despachos a tiempo y normas de partes defectuosas por millón (ppm) de calidad.

Figura 25: Monitoreo del régimen de generación de reglas

	Qué buscar	Agentes de monitoreo	Fuente de Datos
Externo a la Cadena	Requisitos legales (por ejemplo Normas de Calidad)	Oficinas gubernamentales o regionales de normas	Funcionarios de Normalización; entrevistas con el eslabón final de la Cadena
	Reglas informales promovidas por asociaciones cívicas	ONGs, Prensa	Entrevistas con el eslabón final de la Cadena; discusiones con ONGs (o búsqueda en sus sitios Web); búsqueda en fuentes de prensa (sitios Web ampliamente disponibles)
Interno a la Cadena	Reglas establecidas por eslabones clave en la cadena que los productores necesitan cumplir	Empresas compradoras clave en la cadena	Función de Compras en esas empresas compradoras

Cualquiera que sea el alcance del régimen de reglas y la capacidad de monitoreo disponible, uno de los temas más importantes a atender en la investigación de cadena de valor, su poder y control es en qué medida los productores en la cadena son ayudados a lograr el cumplimiento con estas reglas. Las evidencias en todo el mundo muestran que las fuerzas del mercado solamente son subóptimas en lograr estos fines, y la función clave en el poder y control es compensar por esta falla de mercado y asegurar que los proveedores desarrollen la capacidad de cumplir tan rápido como sea posible. Muchos libros de texto sugieren que la asistencia brindada a los productores proviene de los que son dominantes entre los que establecen las reglas - por ejemplo, una creencia difundida es que Toyota ayuda directamente a sus proveedores a mejorar, que Marks and Spencer históricamente hizo lo mismo con sus proveedores en el Reino Unido y que The GAP efectúa la misma función en la industria global de la vestimenta. En realidad, sin embargo, casi nunca es así, y generalmente hay una cantidad de sectores que actúan como intermediarios ayudando a los proveedores a cumplir con las reglas establecidas en la cadena. Las principales partes involucradas aquí son:

- Proveedores de primera línea. Éstos son proveedores claves en la cadena, que manejan las tecnologías relevantes o que tienen poder como resultado de su escala, y quienes asisten a sus propios proveedores en cumplir con las reglas establecidas por quienes gobiernan la cadena.
- Agentes de compra de firmas líderes ubicadas fuera de su país de origen, que no sólo negocian contratos sino que también asisten a las firmas proveedoras para que cumplan con las normas requeridas.
- A menudo juegan un rol importante firmas de consultoría especializadas, a veces asistidas por ayuda gubernamental. Por ejemplo, durante la segunda mitad de los 80, se difundieron nuevos procedimientos de calidad y logística dentro de las cadenas de suministro de manufacturas dentro del Re-

²² *Reach and Rich*, en Inglés. Un juego de palabras de difícil traducción. Ambas se pronuncian igual. NdT

ino Unido, a través de un creciente número de consultores, parcialmente pagados por el programa gubernamental "Inside UK Enterprise". En otros casos, estas firmas consultoras son un desprendimiento de firmas manufactureras establecidas. Un caso a señalar aquí es el grupo responsable por la introducción del *Just in Time* en las Industrias Lucas en el Reino Unido durante los '80, que comenzó a vender sus servicios a otras firmas manufactureras, y luego al sector público (por ejemplo, hospitales), y posteriormente fue comprado por CSC de los Estados Unidos. Durante el mismo periodo, muchas firmas contables también comenzaron a ver el mercado potencial para servicios ayudando a proveedores a cumplir con nuevas normas establecidas por sus compradores. Por ejemplo Price Waterhouse Coopers licenció el uso del sistema de producción Kawasaki, y vendió estas habilidades a firmas en Zimbabwe (Kaplinsky, 1994) e India.

- A menudo, particularmente cuando las cadenas de valor involucran firmas pequeñas, se desarrollan redes de aprendizaje para asistir a los productores en cumplir con las reglas de la cadena. En algunos casos estas redes son producto de asociaciones de negocios, o iniciativa de gobiernos locales (como el caso de Alemania, Semlinger, 1995) o programas nacionales (como el caso de Dinamarca, Martinussen, 1995, o Sudáfrica, Morris 2001, Barnes and Morris, 1999)
- Agentes gubernamentales también pueden desempeñar directamente el rol de asistir a las empresas para lograr el cumplimiento con las reglas de la cadena. Por ejemplo durante la segunda mitad de los 90, el gobierno del Reino Unido estableció el programa *Business Links*, que brindaba servicios a firmas, generalmente pequeñas y medianas empresas, para realizar los necesarios cambios internos.

Figura 26: Asistiendo a las empresas para cumplir con las reglas de la Cadena

	Agentes del cambio	Fuentes de datos
Externos a la cadena	Firmas consultoras	Entrevista con consultores; CEO o control de la producción en la firmas
	Redes de aprendizaje	CEO o control de la producción en la firmas; asociaciones de negocios
	Agentes gubernamentales	CEO o control de la producción en la firmas; entrevistas con funcionarios gubernamentales (locales o nacionales) responsables por la política industrial
Internos de la Cadena	Empresa que fija las reglas	Funciones de gerenciamiento en la cadena de suministros o compras en la firmas compradoras; CEO o control de la producción en la firmas proveedoras
	Agente de compras de la firma que fija las reglas	Entrevista con el agente y CEO de firmas que reciben; operaciones de gestión de la cadena de suministros
	Proveedores de primera línea u otros proveedores líderes a la firma que fija las reglas	Funciones de Gestión de la cadena de suministro o compras en las empresas compradoras; CEO o control de la producción en la firmas proveedoras

13.5 Sanciones en el régimen de Reglas

Las reglas pueden establecerse, pero no cumplirse. En estos casos el sistema de incentivos puede ser débil careciendo de ningún peso en las sanciones positivas o negativas que podrían estimular un cambio de comportamiento. Sin sanciones efectivas, el poder y control de la cadena podría tener poco significado, por lo tanto esta es un área importante a estudiar. Es necesario, aquí, poner el foco tanto en las sanciones negativas como positivas. Desde adentro de la cadena, la sanción clave es borrarlo de la lista, esto es excluir una firma proveedora impidiéndole que participen en la cadena. Pero también puede haber formas de sanción más atenuadas tales como poner al proveedor en un estado de "relevante" esto es una función de respaldo en caso de que haya dificultades en cumplir con el suministro, o asegurando que todas los despachos que vengan de ese proveedor son verificados y el costo de esta verificación se carga al proveedor a través de precios de compra más bajos. Lo contrario de esto, por supuesto, es que los proveedores que

tienen un buen desempeño pueden ser favorecidos con contratos a largo término, un status de proveedor líder y precios más altos.

Las acciones también pueden aplicarse fuera de la cadena, y la mayoría de los gobiernos tienen burocracias extensas verificando el cumplimiento de la legislación y persiguiendo a quienes la violan. En años recientes, las organizaciones no gubernamentales han crecido como una importante fuerza de sanción, particularmente en el sector de bienes finales de consumo. Campañas de boicot y publicidad han forzado a muchas firmas líderes a cambiar la forma en que producen o sacar de su lista a algunos proveedores particulares. Menos potentes han sido los intentos de premiar el cumplimiento a través de campañas de compra positiva, por ejemplo premiando compañías por cumplir con sus nuevas normas de comportamiento social y ambiental. Las asociaciones voluntarias de proveedores y vendedores de economía informal en algunos países también están jugando un rol positivo al formalizar los vínculos de los productores de economía informal dentro de las cadena de valor, y defendiendo a los miembros contra la manipulación local mediante agentes de coordinación / gestión obligando a la firmas más grandes a establecer acuerdos transparentes para reglas y remuneraciones. Por ejemplo el Sindicato de Mujeres Autoempleadas de Sudáfrica ha formalizado la relación entre las recicladoras informales de cartón, los agentes locales de recolección, y los grandes productores de papel.

Figura 27: Cumplimiento de las reglas y sanciones

	Tipos de Regla	Sanciones positivas	Sanciones negativas	Fuentes de Datos
Externas a la cadena	Requisitos legales (p.ej. normas de calidad)	Ninguna	Multas. Cierre compulsivo	CEO y funciones financieras en firmas proveedoras; prensa
	Reglas informales establecidas por asociaciones cívicas	Promoción de la marca	Boicot de consumidores; publicidad adversa; campañas	CEO y funciones financieras en firmas clave; entrevistas con ONGs; Prensa
Internas de la cadena	Reglas establecidas por eslabones clave en la cadena que los productores necesitan cumplir	Arreglos de suministro líderes; relaciones de largo plazo	Sacar al proveedor de la Lista; colocarlo en la condición de "relevo (swing)"; precios más bajos por descontar los costos de verificaciones de calidad a todos los materiales recibidos del proveedor.	Función de Compras en firmas compradoras; Función de Ventas en firmas proveedoras

13.6 La legitimidad del poder

La efectividad de la orden de un administrador en una cadena no sólo refleja el poder de sus sanciones, sino también la confianza que sus proveedores o clientes tengan en él. Esto es particularmente importante a la hora de evaluar la viabilidad en el largo plazo de la cadena. Hay, por supuesto, una amplia literatura sobre la confianza, mucha de ella de naturaleza teórica (Humprey and Schmitz, 1996). Es posible identificar una cantidad de puntos de información que habrán de ayudar en evaluar si los eslabones en la cadena están embebidos en un ambiente de alta confianza o baja confianza. Cada una de estas categorías de baja y alta confianza tenderá a un encasillamiento en los siguientes tipos de comportamiento respecto de:

- la duración de los contratos
- la naturaleza de los procedimientos de órdenes de compra
- la naturaleza de la relación contractual
- los modos de inspección empleados para aceptar los materiales ingresados
- el grado de dependencia que las firmas tengan una con la otra

- los tipos de asistencia técnica que fluyen a lo largo de la cadena
- la naturaleza y métodos de comunicación a lo largo de la cadena
- determinación de precios
- la naturaleza del crédito extendido a lo largo de la cadena, especialmente para firmas exportadoras
- las modalidades de pago a los proveedores de economía informal tercerizados.

Figura 28: Evaluando las relaciones de confianza en la cadena de valor

	Cadenas de baja confianza	Cadenas de alta confianza	Fuentes de datos
Duración de la relación comercial	Corto plazo	Largo plazo	Función de Ventas en proveedores, función de compra en compradores
Procedimiento para ordenar las compras	Concurso de precios abierto para las órdenes, con precios negociados y acordados antes de ordenar la compra	Puede no haber concurso de precios, o el ganador probable se conoce de antemano. Los precios se fijan después de otorgar el contrato	Función de Ventas en proveedores, función de compra en compradores
Relación contractual	El proveedor sólo inicia la producción al recibir la orden por escrito	Proveedor más flexible respecto de las instrucciones y comenzará la producción sin tener orden escrita	Función de Ventas en proveedores, función de compra en compradores
Inspección	Inspección al despachar	Poca o ninguna inspección al despacho de la mayoría de las partes	Función de Ventas en proveedores, función de compra en compradores
Grado de dependencia	El proveedor tiene múltiples clientes, así como el comprador tiene múltiples proveedores	Pocos clientes por proveedor y fuente única o dual de suministro para el comprador	Función de Ventas en proveedores, función de compra en compradores
Asistencia técnica	Saber y conocimiento raramente compartido, y sólo hay asistencia si se paga por ella	Transferencia tecnológica duradera, amplia y abarcativa, unilateral o bilateral	Control de la Producción, Calidad y Desarrollo de Producto, tanto en firmas proveedoras como compradoras.
Comunicación	Infrecuente y a través de canales formales	Por canales múltiples, incluyendo ingenieros, recursos humanos y alta dirección; frecuente y a menudo informal	Control de la Producción, Calidad y Desarrollo de Producto, tanto en firmas proveedoras como compradoras
Determinación de precios	Peleada, escondiendo información	Sin pelea, a "libros abiertos"	Función de Ventas en proveedores, función de compra en compradores
Crédito brindado	Punitivo o sin crédito	Fácil acceso a Cartas de Crédito, plazos de pago más largo, términos más blandos	Naturaleza de las Cartas de Crédito, Sector de Finanzas en proveedores y compradores
Término de pago a tercerizados (outsourcing)	Largas demoras en pagar a agentes y productores de economía informal	Pago al recibir los bienes terminados	Agentes de tercerización, Firmas de tercerización, productores de economía informal

Fuente: Adaptado de Humprey, Kaplinsky and Saraph (1998)

13.7 La omnipresencia del régimen de reglas

Un componente final del poder y control en la cadena de valor es en qué medida las reglas de incorporación impregnan las relaciones en la cadena. Aun cuando es difícil separar esta preocupación de la "riqueza" de

estas reglas- esto es, cómo en realidad afectan al comportamiento de las firmas (que es una función de las sanciones y la legitimación en la cadena)- es un tema importante. También se vincula con el hecho que, como veremos más adelante, en muchos casos las cadenas pueden tener más de una firma líder que establezca las reglas, de modo que el tema de la agenda de los que establecen las reglas es el que se escucha más fuerte.

Aparte del método obvio de conducir entrevistas cualitativas a lo largo de la cadena, una forma práctica y útil para investigar este tema es utilizar la metodología empleada en el análisis de los factores críticos de éxito (CSFs). La finalidad de este ejercicio es determinar cuán lejos a lo largo de la cadena existe el dominio de quien establece reglas. Puede llevarse a cabo dos ejercicios aquí, en cada caso utilizando una escala de uno a siete y los diagramas radar descrito más arriba. El método mapeado en la figura 29 se basa en la firma líder en el tope de la cadena, y luego vamos trabajando hacia atrás. Pero las firmas líderes pueden también estar en el medio o al final de la cadena, en cuyo caso el mismo ejercicio necesita hacerse hacia arriba de la cadena así como hacia debajo de ella.

Figura 29: La omnipresencia del régimen de reglas²³

El tema	Método	Los que contestan
¿Se escucha la agenda de reglas de la firma líder a lo largo de la cadena?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifique la firma líder 2. Identifique sus requisitos clave como compradora y asígneles valor (escala 1 á 7) 3. Pídale a la función de Ventas en diferentes estratos de la cadena que armen su ranking de importancia de esos mismos requisitos clave en la escala de 1 á 7 4. Compare los rankings 	<p>Funciones de Compra en la firma líder</p> <p>Funciones de Ventas entre todos los estratos de proveedores en la cadena</p>
¿Cuántas son las firmas líderes cuyas reglas se escuchan?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pida a la función de Venta en varios estratos de la cadena que identifiquen reglas claves de participación (por ejemplo “¿Qué normas debe usted cumplir para convertirse en un proveedor / cliente líder?) en una escala de 1 á 7 2. Realice este ejercicio en cada cadena en que el proveedor entra 3. Compare los requisitos de proveedores y el ranking 	<p>Funciones de Compra en la firma líder</p> <p>Funciones de Ventas entre todos los estratos de proveedores en la cadena</p>

²³ Esta figura tiene como premisa que la firma líder está en el tope de la cadena; hará falta hacer ajustes en caso que la firma líder esté en el medio o cerca del fondo de la cadena, para incorporar eslabones arriba y debajo de la cadena.

14 Mejora (*Upgrading*) en cadenas de valor

El proceso de mejora en la cadena de valor no puede ser fácilmente separado de aquellos de rentas, barreras a la entrada y distribución, que son cubiertos en la sección siguiente de esta discusión metodológica. Esto es así porque, por definición como ya vimos, la mejora tiene un componente comparativo, y en este sentido es distintiva de la innovación. Sin embargo, el momento, en esta discusión de metodología trataremos a la mejora aislada de la experiencia de otras firmas en la cadena, y otras cadenas.

Continuando esta discusión, nosotros trazamos las cuatro formas de mejora discutidas en la parte dos más arriba. Como vimos, abarcando las relaciones entre firmas, así como identificando la cuestión de la mejora funcional, el análisis del cadena de valor lleva a la discusión de la mejora más allá de las perspectivas Standard de núcleo de competencia y capacidades dinámicas. Las cuatro formas de mejoras lo son respecto de:

- mejoras en procesos, bien dentro de una empresa, o como resultado de la serie de acciones eslabonadas en las relaciones entre firmas
- mejoras en producto, bien dentro de una empresa, o como resultado de la serie de acciones eslabonadas en las relaciones entre firmas
- cambiando posiciones funcionales, mediante el ajuste de actividades comprometidas dentro de un eslabón particular, o moviéndose a actividades que tienen lugar en otros eslabones
- saliendo de la cadena de valor, a una nueva cadena de valor

¿Cómo pueden investigarse estas diferentes formas de mejora? Al encarar esta investigación es importante tener en cuenta la distinción realizada en la discusión de análisis comparativo (*benchmarking*), esto es la necesidad de analizar y registrar tanto la *prácticas* de mejora como los resultados del *desempeño* de estas prácticas. La figura 30 sugiere un conjunto de prácticas y los correspondientes resultados del desempeño que pueden ser documentados. (La mayoría de estos indicadores de desempeño son bien reconocidos y fácilmente comprensibles. La excepción es el asunto del aumento relativo de precios unitarios de producto y su vinculación con la fracción de mercado- para un desarrollo de esto, ver Kaplinsky and Readman, 2000).

Figura 30: ejemplos de indicadores de innovación y mejora: práctica y desempeño

Tipo de Mejora	Prácticas	Desempeño
<p>Mejorando la eficiencia de los procesos</p> <p>Dentro del eslabón de la cadena</p> <p>Entre eslabones de la cadena</p>	<p>Investigación y Desarrollo; cambios en las prácticas de logística y calidad, introducción de nueva maquinaria</p> <p>Investigación y desarrollo; procedimientos de gestión de la cadena de suministro; capacidad para negocio electrónico (<i>e-Business</i>); facilitando el aprendizaje en la cadena de suministro</p>	<p>Costos más bajos; mejor desempeño en calidad y despachos, tiempo más corto para acceso al mercado, ganancias mejoradas, ampliación de la actividad de patentamiento</p> <p>Menores costos finales de producto; calidad del producto final mejorada y tiempo de acceso mercado más corto, ganancias mejoradas a lo largo de la cadena de valor; ampliación de la actividad de patentamiento</p>
<p>Introducción de los productos o mejoramiento de productos existentes</p> <p>Dentro del eslabón de la cadena</p> <p>Entre eslabones de la cadena</p>	<p>Expansión de los departamentos de diseño y mercadeo, establecimiento o fortalecimiento de equipos trans funcionales para desarrollo de nuevos productos;</p> <p>Cooperando con proveedores y clientes en el desarrollo de nuevos productos- ingeniería concurrente</p>	<p>Porcentaje de ventas resultantes de nuevos productos (por ejemplo productos introducidos en el año anterior, en los dos años anteriores y tres años anteriores)</p> <p>porcentaje de ventas resultante de bienes con marca</p> <p>número de marcas con Copyright</p> <p>aumento en precio unitario de producto sin sacrificar fracción del mercado</p>
<p>Cambiando el mix de actividades</p> <p>Dentro del eslabón de la cadena</p> <p>Entre eslabones de la cadena</p>	<p>Se absorben nuevas funciones específicas de las cadena con más alto valor agregado absorbido de otros eslabones en la cadena y/o tercerizando actividades de bajo valor agregado</p> <p>Moviéndose a nuevos eslabones en la cadena y/o desocupando eslabones existentes</p>	<p>División del trabajo en la cadena</p> <p>Se asumen funciones claves en eslabones individuales de la cadena</p> <p>Mayor ganancia; aumento en el perfil de habilidades y salarios</p>
<p>Mudándose a una nueva cadena de valor</p>	<p>Dejando vacante la producción en una cadena y moviéndose a una nueva cadena; agregando actividades en una nueva cadena de valor</p>	<p>Más alta ganancia; una proporción de ventas resulta de nuevas y diferentes áreas de producto</p>

Reflejar los esfuerzos asumidos para mejorar la producción, medir los resultados de desempeño de estos esfuerzos es sólo parte de la historia de la mejora. También es importante determinar los agentes, esto es identificar aquellas partes que son responsables por esas actividades de mejora. Aquí la discusión se vincula con los temas discutidos en la sesión previa de poder y control, ya que la mejora no sólo refleja la capacidad con las reglas de incorporación a la cadena, sino tam-

bién la capacidad de ser pro activo en establecerlas a un nivel, esta proactividad puede ser reflejada en la capacidad para determinar las reglas que otros son obligados a seguir (por ejemplo liderazgo en la cadena). Sin embargo, las capacidades competitivas pueden ser otra forma de cambiar la agenda de reglas abarcando nuevas capacidades para ganar órdenes, esto es la capacidad de desempeñarse conforme a normas que lleva a los administradores de la cadena a establecer reglas más demandantes para los competidores (ver más arriba la discusión de capacidades para ganar órdenes). Aquí, un eslabón particular en la cadena puede lograr niveles de desempeño (por ejemplo, mejor calidad a costos reducidos) o introducir una nueva capacidad tecnológica introduciendo nuevos ICTs inter empresarios que efectivamente excluyan a competidores de la cadena. Alternativamente esta capacidad para lograr niveles de desempeño de procesos mejorados puede resultar en la capacidad de dar un salto hacia arriba en una cadena, mediante la obtención de contratos que demandan más alto desempeño, normalmente asignados a otra firma, y por lo tanto excluyendo esta última de la cadena. Es importante tener en mente que uno de los indicadores de poder en la cadena de valor refleja la capacidad de las firmas individuales para ser sordas a las haciendas de establecimiento de reglas de otros esto es pasar por alto restricciones y presiones en sus actividades de mejora.

Es útil aquí también distinguir entre factores que bloquean y facilita actividades de mejora. Este análisis no puede ser llevado a cabo efectivamente sin también formar un juicio sobre las áreas de renta en la cadena, y las barreras que existen para nuevos ingresos, ambos se discuten en la sección siguiente. Sin embargo es importante hacer foco en esos bloqueadores y facilitadores que sean endógenos a la firma, y cuáles son el resultado de acciones de otros. La figura 31 da algunos ejemplos de estos bloqueadores y facilitadores, pero es difícil producir formatos estructurados para examinar estos fenómenos que son esencialmente contingentes por naturaleza.

Figura 31: Ejemplos de bloqueadores y facilitadores para la mejora

	Bloqueadores	Facilitadores
Dentro de la firma	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resistencia por parte de la gerencia intermedia a nuevas prácticas de trabajo ▪ falla de gerentes senior en comprometer recursos para el desarrollo de nuevos productos; ▪ falta de habilidades adecuadas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CEO comprometido con la mejora ▪ gerenciamiento de investigación y desarrollo efectivo ▪ procesos estructurados para la mejora continua
Fuera de la firma	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compradores que impiden a los proveedores usar sus propios diseños ▪ derechos de propiedad intelectual ▪ falta de habilidades en la economía ▪ pobre infraestructura de IT (<i>Information Technology</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrador de la cadena que promueve y ayuda a los miembros de la cadena en la mejora ▪ proveedores de servicios de negocios pro activos y bien establecidos aliados a programas gubernamentales de ayuda ▪ nueva legislación fueras a las empresas a la mejora ▪ precios crecientes de las entradas y/o competencia creciente

14.1 Cuestiones distributivas

Una de las prestaciones distintivas de la investigación de cadenas de valor en estudios de desarrollo es su preocupación con las cuestiones de distribución. En este sentido, el alcance de la investigación y la metodología utilizada difiere en un grado considerable de aquellas que se usan en los análisis de cadenas de valor en los estudios de negocios, donde el

foco está solamente centrado en la competitividad solamente. Esto no supone negar ningún solapamiento entre los dos discursos, antes bien resaltar el hecho de los estudios de desarrollo tienen preocupaciones que son distintivas y más amplias que aquellas que están en otra disciplina, tanto por su agenda social como también (aunque en menor medida) por su foco interdisciplinario.

La distribución tiene componentes tanto de poder como de ingresos. El primero se preocupa por el balance sobre la influencia de diferentes partes tengan en determinar la distribución de quien hace que en la cadena y los retornos que se acreditarán a las distintas partes. Ya que las discusiones anteriores sobre poder y control y mejora se han enfocado en cuestiones institucionales y de poder y control, la discusión que continúa, nos vamos a ocupar mayoritariamente de la distribución del ingreso. En obtener esta agenda de investigación de la distribución, es necesario trabajar a través de los siguientes componentes del análisis de cadena de valor:

- ¿cuáles son las diferentes formas de renta y barreras de entrada que son determinantes subyacentes de la distribución de los retornos de las cadenas de producción globales?
- la unidad de contabilidad, esto es qué moneda se utiliza para medir el ingreso
- ¿en qué circunstancias el valor agregado y los datos de retorno iluminan el análisis?
- ¿cómo ha de medirse la ganancia, y son las ganancias una medida apropiada de los resultados distributivos?
- las dimensiones locales de la distribución global de la cadena de valor- global, nacional y local
- desglosar las corrientes de ingresos- clase, grupo de ingresos, género y etnicidad.
- Como se puede incorporar en el análisis foco en el conocimiento, abriendo la distribución entre habilidades
- cómo encajan las pequeñas y medianas empresas en las cadenas de valor globales

14.2 Rentas y barreras para el ingreso

En la Parte 2 más arriba, nosotros delineamos la teoría de la renta, en la cual nosotros argumentamos el crecimiento sustentable del ingreso requiere la capacidad de protegerse a sí mismo de la competencia, esto es de tomar ventaja de, o construir barreras para el ingreso. Identificamos también una cantidad de tipos de renta, los que se basan en acciones a nivel de empresa (tecnología, entrenamiento, mejor organización y mercadeo), aquellas que se basan en recursos (accesos a materias primas de alta calidad), y los que son provistos por partes externas a la cadena (políticas gubernamentales efectivas, infraestructura, intermediación financiera)

Es importante practicar este análisis tener en mente en la renta sólo tiene un significado en el sentido comparativo- teniendo acceso a capacidades que otros no poseen -y por lo tanto que la metodología y el análisis necesita reflejar la escasez y las barreras para el ingreso. Más aún, la mayoría de los casos, las rentas son dinámicas, así como pocas barreras al ingreso son absolutas.

Finalmente, los puntos discutidos más abajo y en la figura 32 son sólo ilustrativos; éste es un rico tapiz de investigación, a menudo involucrando estudios especializados y profundos.

- Respecto a las *rentas tecnológicas*, es habitual usar tanto datos de entrada (porcentaje de ventas en investigación y desarrollo) y datos de salida (patentes registradas); ninguno es un indicador perfecto, pero juntos nos cuentan una historia. Ambos conjuntos requieren una combinación de estudios a nivel de empresa y el acceso a datos de fuente

pública, de los cuales la oficina de patentes de los Estados Unidos (una fuente particularmente rica en datos sobre patentes), y datos de censos nacionales y de la ECD (para datos sobre investigación y desarrollo)

- Las capacidades de recursos humanos* generalmente se reflejan en entrenamiento, pero también involucran prácticas de trabajo. Los conjuntos de datos comparativos no son fuertes (aunque los anuarios de la OIT y la UNESCO dan alguna información), de modo que los análisis a nivel empresa son la fuente de datos más importante aquí.
- Habilidades organizacionales* en la empresa, hoy en día predominantemente asociado con la producción magra (*Lean*), se reflejan en el desempeño respecto de inventarios, calidad, desarrollo de nuevos productos, y tiempo necesario con antelación para iniciar los trabajos (*lead time*). Igualmente, las rentas relacionales en la cadena también se reflejan en estos indicadores de desempeño, pero a nivel de la cadena antes que a nivel de empresa. Estos datos son reforestados mejor a nivel empresario, ya que los datos publicados y disponibles en informes de consultoría tienden a ser demasiado generales.
- Las rentas de marketing* se reflejan más visiblemente en la presencia de nombre de marca, que a su vez es largamente alimentado por la publicidad; sin embargo, los productos intermedios en particular no tienden a ser asociados con nombres de marca distintivos, pero sin embargo pueden requerir mercadeo. Por lo tanto los registros a nivel de empresa sobre gastos de marketing son una fuente de datos importante.
- Las rentas de recursos* derivan de depósitos minerales y tierras de alta producción, y la información sobre esto está disponible tanto a nivel de empresa/franja y en estudios sectoriales producidos por agencias internacionales y firmas consultoras. Los estudios a nivel de empresa son obviamente una fuente importante de información.
- Las rentas de la política* reflejan tanto la política de diseño como la efectividad de implementación y son las mejor investigadas a nivel de firma.
- La renta infraestructural* refleja la efectividad relativa de las comunicaciones, particularmente en el siglo XXI, respecto de las telecomunicaciones e Internet. La oficina internacional de telecomunicaciones (ITO) y el Banco Mundial dan buenas fuentes de datos sobre capacidades a nivel de país, pero el análisis a nivel de empresa también es importante.
- Las rentas financieras reflejan una combinación de bajos niveles de burocracia, bajas tasas de interés, acceso a capitales de riesgo y regulaciones sobre seguros. Esta información se obtiene mejor a nivel de empresa.

Figura 32: Ejemplos de indicadores de renta y fuentes de datos relevantes

Tipo de renta	Indicadores de renta y barreras para el ingreso	Fuentes de datos
Rentas construidas por la firma Tecnología Recursos Humanos Organización Marketing	Inversiones en I&D Estadísticas de patentes Perfil de habilidades, Entrenamiento Esquemas de Mejora Continua, desempeño en Inventario y Calidad, <i>lead time</i> Gastos en Publicidad, desempeño de marca	Registros de la empresa; Financial Times y Business Week (con sitios Web); la OECD para datos nacionales www.uspto.gov/web/menu/search.html Registros de la empresa; Anuarios de la OIT y la UNESCO Registros de la empresa; materiales publicados e informes de consultoras Registros de la empresa; www.advertisingage.com
Rentas construidas por la cadena Rentas relacionales	Esquemas de Mejora Continua, desempeño en Inventario y Calidad, <i>lead time</i> en la cadena	Registros de la empresa, particularmente para firmas que están en el ápice de la cadena
Rentas de Recursos	Rendimiento agrícola y de depósitos mineros	Registros de la empresa; Estudios de industria por la UNIDO, FAO y el Banco Mundial;
Rentas resultantes de acciones externas a la cadena Rentas de Política Rentas de Infraestructura Rentas financieras	Efectividad del soporte gubernamental; Incentivos Telecomunicaciones y carreteras Tasas de Interés; políticas sobre seguridad (<i>security</i>)	Análisis comparativo de empresas y análisis de políticas Estudios de la Organización Mundial de Comercio y el Banco Mundial Análisis comparativo de empresas

14.3 La unidad de contabilidad, esto es qué moneda se utiliza para medir el ingreso

Las cadenas globales de valor describen y analizan la incorporación de productores en mercados globales de producto; generalmente también involucran factores de mercados globales, ya que no son sólo bienes y servicios lo que fluye entre los países, sino también habilidades humanas, recursos financieros y tecnología. Esto lleva. Gran problema en el comparar los factores de costos, y los retornos a los recursos invertidos en la producción. Hay una cantidad de dificultades que aparecen aquí una es que las tasas de inflación difieren en todo el mundo, y las paridades de cambio no siempre alcanzan fácilmente por rápidamente esta variación. Un segundo problema es que las tasas de cambio están crecientemente afectadas por los flujos especulativos de capital. Por ejemplo durante el período 1999 2001, se aceptó plenamente que el euro estaba significativamente subvaluado en re-

lación con el dólar, y entre 1997 y 1999 las monedas del este de Asia estuvieron severamente subvaluadas luego de la crisis regional y, en tercer lugar, un dólar en un país casi nunca compra lo que puede hacer en otro, y en algunos casos esta disparidad puede ser muy significativa.

Hay básicamente dos maneras de dar unidades de contabilidad que permitan mediciones exactas de costos e ingresos a través de los países:

- la tasa real de cambio
- la tasa de cambio ajustada por la paridad de poder de compra

La paridad de cambio real permite tener en cuenta los cambios en la tasa de cambios entre países resultantes de tasas diferenciales de inflación y además es particularmente útil en comparar perfiles de costos cambiantes en el tiempo. En esencia se calcula por la relación:

$$\frac{\text{Tipo de cambio nominal} \times \text{un Índice de Precios mundiales}}{\text{un Índice de precios doméstico}}$$

El problema con la paridad de cambio real reside en la computación de los índices de precios. El punto de vista doméstico, hay una cantidad de indicadores disponibles (por ejemplo en el anuario del Fondo Monetario Internacional), pero es probablemente mejor utilizar o bien el corrector de inflación GDP (un indicador del nivel general de precios) o el Índice de Precios mayoristas o de productor (un indicador de los precios de producción). Esto existe la mayoría de los países. El problema más grande reside en qué es usado para medir el "precio mundial". A menudo el corrector de inflación GDP se usan los Estados Unidos, pero sólo tiene sentido si el país exportador tiene todo su comercio sólo con los Estados Unidos, lo que nunca es el caso. Por lo tanto, para ser útil, la paridad de cambio real debe ser ponderado usando los índices de precios de todos los parques principales negociando (tanto para importaciones como exportaciones) en proporción con su fracción de exportaciones e importaciones. En la práctica, por lo tanto, aunque hay metodologías claras para usar la paridad de cambio real, es demasiado consumidor de tiempo para la mayoría de los análisis de cadenas de valor y es, por tanto mejor usar los precios con paridad de poder de compra como una forma de corregir la inexactitud de la paridad de cambio nominal.

Figura 33: Previsiones y fuentes de datos para el cálculo de la tasa de cambio real

	Previsiones	Fuente de Datos
Tasa de cambio nominal	Sea consistente y use cifras de mitad de año o cierre del año	Anuario del FMI
Índice doméstico de precios	Depende de qué hay disponible; cuando haya una opción, use el índice GDP de ajuste por inflación (<i>deflator</i>) o de precios del productor o del mayorista	Anuario del FMI, Indicadores del Desarrollo Mundial del Banco Mundial, Estadísticas contables de cada país
Índice de "Precios Mundiales"	No use el índice de precios de USA, sino un índice ponderado de precios	Anuario del FMI, Indicadores del Desarrollo Mundial del Banco Mundial, Estadísticas contables de cada país Estadísticas de comercio de cada país o de la base de datos de la UN COM-TRADE

Las tasas de cambio con paridad de poder de compra (PPP, *Purchasing Power Parity*) se diseñan para reflejar el poder de compra real de las monedas. No sólo son más fáciles de usar en las paridades de cambio reales, sino que también relacionan de manera más directa el poder de consumo de los ingresos, y ya que el foco en este análisis es sobre los resultados institucionales de las redes globales de producción son la medición más apropiada de usar. El índice se computa comparando los costos de adquirir la misma canasta de bienes en diferentes países. La tabla cinco muestra las disparidades y malos entendidos

que pueden resultar cuando se comparan datos con paridades de cambio actuales y los que ocurren cuando se tiene en cuenta el poder de compra de las monedas. Para estos países, los dos casos más extremos son la India (donde los ingresos per cápita a precios de mercado cambiaron muy poco entre 1990 y 1997, en tanto los ingresos PPP reales aumentaron más del 50%), y Japón (donde los ingresos a precios de mercado aumentaron en un 45% mientras que aquellos a tasas PPP aumentaron solamente el 30%). Los estudios de distribución de ingresos entre países idealmente deben usar las tasas PPP, que son fácilmente obtenidos del conjunto de datos de indicadores del Banco Mundial o de

<http://cansim.epas.utoronto.ca:5680/pwt>

Estas tasas PPP pueden compararse como una relación con las paridades de cambio oficiales y usadas para "normalizar" todos los valores medidos en la misma forma de cifras globalmente comparables

Las tasas PPP no carecen de sus problemas, notablemente la elección de la canasta de bienes que se usa para comparar los precios, pero considerando todas las cosas, es probablemente una mejor medida para el análisis de cadenas de valor que las paridades de cambio reales, sin contar su facilidad de medición. Pero ninguna medida es perfecta, y el análisis habrá de tener en cuenta estas imperfecciones en la interpretación de los datos.

Tabla 5: Divergencia entre el PBI /capita en el mercado y las tasas de Paridad de Poder de Compra (PPP), en dólares actuales

	1990	1997
Bangladesh		
Precios de Mercado	280	360
Precios PPP	750	1090
Brasil		
Precios de Mercado	2670	4790
Precios PPP	4880	6350
China		
Precios de Mercado	420	860
Precios PPP	1390	3070
India		
Precios de Mercado	350	370
Precios PPP	1100	1660
Francia		
Precios de Mercado	19750	26300
Precios PPP	17810	22210
Japón		
Precios de Mercado	26400	38160
Precios PPP	18830	24400

Banco Mundial (1999) Indicadores Mundiales del Desarrollo

14.4 En qué circunstancias los datos de volumen de negocios (*turnover*) y el valor agregado esclarecen el análisis.

Un primer paso en el análisis de cadena de valor, como vimos en la discusión más arriba sobre el mapeo de cadenas de valor, es construir un árbol de precios de salidas brutas, comenzando en la fuente de materias primas y terminando con los productos finales vendidos al consumidor. Esta es una tarea bastante simple, pero tienen sólo un valor limitado en el ayudar a analizar patrones de

distribución. Al analizar la distribución, es más importante obtener datos sobre el valor que se agrega en cada etapa en la producción de un bien o servicio. Este valor agregado por el pleno lugar:

- dentro de partes discretas de una planta confirma o actividades productivas en un establecimiento agropecuario
- dentro de una planta empresa o granja particular
- dentro de un eslabón de la cadena de valor (por ejemplo, el diseño, o marketing o producción, que no siempre es un sinónimo de actividades de firmas individuales en cada uno de estos eslabones)
- en la localidad subnacional y a nivel nacional.

Antes de discutir los o si fuese que pueden usarse para obtener estos datos, es importante tener en cuenta una de las elecciones centrales de los principios de producción magra (Bessant 1991), que es que hay una distinción entre costo y valor en producción. Los costos son fácilmente comprendidos y medidos; el valor es más complejo y él se relaciona con el valor de un producto respecto del consumidor final. Con sistema de producción "perfectamente eficientes", los dos conceptos pueden dar la misma respuesta. Pero tan pronto como en cualquier desperdicio de sistema - y éste desperdicio por resultar de intangibles tales como costos de capital de trabajo requerido para financiar a las cadenas con altos inventarios, o excesivo re trabajo o *scrap* - los costos no habrán de alinearse ajustadamente con este valor. Este concepto del valor es mucho más difícil estimar que los costos, de tal manera que casi siempre la tentación es fusionar a los dos.

Al evaluar el valor agregado, el príncipe central es tomar los costos brutos de- salida incluyendo los costos de material, costos de depreciación del equipamiento, costos de mano de obra, utilidades- y ganancia y luego restarle el total de los costos de entrada (materiales comprados, componentes y servicios). Este procedimiento debe aplicarse en todos los niveles de análisis, informados por los siguientes temas específicos del nivel de análisis:

- analizar el aumento de valor dentro de partes individuales de la firma o granja a menudo no es una tarea simple, particularmente en compañías grandes y diversificadas. Esto es porque tradicionalmente, los costos han sido calculados sobre una base funcional transversal a todo los productos- por ejemplo, costos salariales, costos de inversión fija, costos de utilidades- en tanto que el objetivo de investigación puede ser rastrear el perfil de costos de un componente particular o producto pasando a lo largo de la planta, firma o granja que produce un rango diverso de productos. En años recientes el costeo basado en actividades se desarrollado para permitir que las empresas evalúan más exactamente los costos de producción de componentes o productos particulares (Johnson and Kaplan 1987) pero pocas empresas en los países en desarrollo pueden utilizar este sistema. En estos casos, los datos habrán de ser ensamblados en discusión con la función financiera dentro de la empresa.
- Calcular el valor agregado en el nivel de la planta, firma y granja es más fácil. Es relativamente simple obtener costos totales ex planta/firma/granja, así como compras de materiales y componentes. Todos estos conjuntos de datos deberían estar fácilmente disponibles por parte de la función financiera de la planta o empresa.
- Los datos sobre valor agregado en eslabones particulares en la cadena en general tampoco es tan difícil de obtener. Los precios recolectados en el punto final de cada eslabón se puede usar para calcular una aproximada del agregado de valor a lo largo de la cadena, como fue el caso de las exportaciones de frutas percederas en lata desde Sudáfrica en la tabla 3 más arriba.
- Es mucho más difícil medir el valor agregado en una sub región particular de un país, ya que existen pocos sistemas contables regionales. Generalmente, sólo aproximaciones groseras habrán de ser posibles, tal vez basadas en análisis de firmas claves y/o mediante la construcción de una mezcla simple entradas – salidas para las entradas. Los sistemas políticos federales (como india y Alemania) tienden a tener una base de datos regionales mejor que los sistemas políticos unitarios (como Jamaica y Kenia).

- Sólo ligeramente menos difícil es el cálculo de valor agregado a nivel nacional aquí pueden haber dos cuestiones. La primera aparece cuando las entradas y salidas no son comerciadas, y éste es un problema relativamente simple ya que refleja en los precios finales de los productos. Pero sólo en pocos casos los bienes y servicios y sus entradas son totalmente generados domésticamente. Por tanto aparece un segundo problema en tratar de estimar la fracción de entradas domésticas (y sus entradas) en el valor agregado. En principio esto posible restando importaciones de exportaciones, pero aquí el problema parece porque puede ser difícil identificar todos los componentes y servicios importados en la producción y (más importante) por los efectos de segunda y tercera ronda. Esto es, bienes "comprados localmente" puede en efecto tener en sí mismo un alto componente de elementos importados, o sus entradas pueden tener un alto componente importado. Un problema subsidiario es que los dos sistemas disponibles para registrar salida (la clasificación ISIC) y comercio (el sistema armonizado y la clasificación SITC) no se corresponden ajustadamente de, los datos de salida de un país en general habrán de ser difíciles de reconciliar con sus estadísticas de comercio.

Figura 34: Diferentes escenarios de valor agregado y fuentes de datos

Valor agregado en	Qué buscar	Fuentes de Datos
La actividad dentro de la planta / granja	Medida del rol que juegan procesos discretos	En la discusión con la función de finanzas de la firma, use técnicas de Costeos basados en Actividad (ABC)
La planta / Granja	Costos de salida (incluida la ganancia) menos los costos de materiales y servicios; un desglose funcional de costos (mano de obra, depreciación, materiales, servicios) también ayuda en general	Función de finanzas de la firma
La empresa	Costos de salida (incluida la ganancia) menos los costos de materiales y servicios; un desglose funcional de costos (mano de obra, depreciación, materiales, servicios) también ayuda en general	Función de finanzas de la firma
El eslabón en la cadena	Diferencias entre costos de Entrada y Salida para cada eslabón de la cadena	Función de Ventas en el ápice de cada eslabón
La localidad	Habiendo definido la región, la diferencia entre los costos finales de salida y los materiales y servicios importados en la región.	Los conjuntos de datos son generalmente muy pobres, de manera que deberán hacerse aproximaciones groseras, simulando las relaciones Entrada – Salida locales (a menudo involucrando investigación primaria)
El país	Contribución al PBI Ganancias netas por intercambio con el exterior	Valor de ventas finales menos costo de Entradas En unos pocos casos en que solamente están involucrados recursos internos, del valor de las exportaciones. Pero en cualquiera de los casos, los valores de exportaciones menos los de las importaciones de bienes y servicios significativos, donde puedan identificarse, y ganancias repatriadas

14.5 ¿Cómo deben medirse los beneficios? y ¿son las ganancias una medida apropiada de los resultados distributivos?

Un enfoque en la empresa y en el rol que juegan rentas construidas ("Schumpeterianamente") en determinar el patrón de distribución de ingresos frecuentemente empuja el haz de luz sobre las ganancias, y esto se piensa a menudo que es la clave de comprender los resultados discrecionales de los sistemas de producción globales. Por ejemplo el Sindicato Nacional de Granjeros en Canadá llevó a cabo un análisis de la cadena de valor de los agro negocios (tabla 6). El objetivo primario del sindicato de granjeros en armar estos datos era mostrar que las ganancias de los agricultores (0,7% en acciones sobre un periodo de cinco años) eran mucho menores que los de otros eslabones en la cadena (en general más del 17%).

Pero problemas con esta medida de la ganancia una mirada más cercana a los datos en la tabla seis que hay poco vínculo entre la relación de ganancia a ventas y retorno el inversión. Por ejemplo, IBP (empacadora de carne vacuna y de cerdo) y McDonalds (restaurantes) tiene niveles similares de ventas y retornos en la inversión, y sin embargo muy diferentes niveles de ganancia absoluta (279 millones de dólares canadienses versus 2279 millones respectivamente). Esta anomalía claramente resulta porque la base accionaria de IBP es significativamente más pequeña que la de

McDonalds. Lo que esto resalta es el problema de usar "inversiones" (*equity*) el denominador del cálculo de ganancias, ya que diferentes firmas (y efectivamente distintos sistemas financieros nacionales) habrán de tener políticas diferentes hacia proveer fondos a su necesidad de inversión. En algunos casos estos son mayoritariamente financiados por acciones, en otros casos (por ejemplo en los emprendimientos de empresas de alta tecnología con capital financiado), la mayoría de los recursos viene en la forma de préstamos. Más aún, para firmas establecidas desde hace mucho, la reinversión de ganancias puede ser una fuente importante de activos, y no necesariamente habrá de verse reflejada en la base accionaria.

Por lo tanto, en vez de usar el retorno sobre capital invertido en acciones, es mejor usar retornos sobre *activos netos*. Los activos netos toman en cuenta todos los activos brutos de una firma, que incluyen las acciones, ganancias reinvertidas y pago pendientes de deudores. Le resta de esto toda las obligaciones que la firma tenga, que incluye préstamos en corto y largo plazo y el dinero adeudado a acreedores. ¿Pero hasta qué medida el retorno sobre activos netos tiene en cuenta los retornos de intangibles tales como publicidad, diseño y nombre de marca? esencialmente esto sí que es se incluyen en la corriente de costos como gastos anuales sobre estas actividades de servicio. Los retornos a estas actividades también se incluyen en la corriente de ingresos en relación con el precio adicional obtenido en las ventas por lo tanto en términos de retorno de inversión por la corporación, es un indicador útil sobre los retornos de los intangibles. Pero es menos útil cuando se considera el retorno sobre los inversores en acciones en la bolsa, donde los precios de las acciones son un reflejo de efectos de la reputación de larga duración. Por ejemplo, los nombres de marca Coca-Cola que se reflejan en el precio de sus acciones pueden corresponder sólo muy aproximadamente a los retornos de inversión a nivel corporativo.

Otro indicador frecuentemente usado y menos satisfactorio de la "ganancia" es el margen (*mark up*) sobre las ventas. Se discute a veces que mientras más alto sea este margen, mayor es "la ganancia" en cualquier segmento de la cadena. Sin embargo, esta es una medida particularmente endeble, ya que el "valor" de un margen depende del volumen de ventas. Por ejemplo, los supermercados pueden tener bajo márgenes, pero pueden ser muy gananciosos dado el tamaño de su giro. Por otra parte, un productor de alta costura puede tener pequeño volumen de ventas, pero el tamaño de su margen pueden hacerlo muy lucrativo. En resumen, por tanto, el tamaño del margen en sí mismo nos dice muy poco sobre la tasa de ganancia de la compañía.

Finalmente, si el dato está disponible (lo que es poco probable la mayoría de las cadenas de valor) podría ser posible calcular la ganancia total generada a través de la cadena, y luego el aporte de esto por parte de los diferentes eslabones en la cadena, calculando su fracción de lucro total. Esto brinda un reflejo de el margen de ganancia asignado diferentes eslabones en la cadena antes que a sus tasas de ganancia. (La diferencia aparece por las diferentes sumas de inversión requerida para generar ganancias en cada eslabón en la cadena). Pero, dependiendo de los lentes distributivos específicos usados en el análisis, si es posible calcular fracciones de ganancia, podría ser útil ajustar estas con el poder de compra, corrigiendo lo con los valores PPP de estas ganancias.

Tabla 6: Ganancias (*Profitability*) en la cadena de valor de agro negocios en Canadá

Eslabón en la Cadena de Valor	Firma elegida ²⁴	Ingresos (C\$m) 1998	Ganancia (C\$m) 1998	% de ganancia sobre las acciones	% de retorno de inversión en acciones a 5 años
Petróleo y Gas	Imperial Oil	7.995	554	12.9	12.3
Fertilizantes	Agrium Inc.	2.654	117	18.7	37.1
Semillas y agroquímicos	Monsanto	12.718	368	-5.0	7.4
Maquinaria	Deere	20.326	1.501	25.0	23.5
Bancos	Bank of Montreal	17.239	1.350	15.2	15.8
Laboreo	276.546 granjas	29.648	367	0.3	0.7
Manipulación de granos	United Grain Growers	1.887	16	8.7	3.9
Ferrocarriles	Canadian Pacific	10.247	801	10.3	7.0
Procesadoras de alimentos	Nestlé	76.457	4.572	19.7	21.5
Empaque de carne vacuna y de cerdo	IBP	18.896	279	13.6	17.6
Cerveza y bebidas	Coca Cola	27.666	5.195	42.0	51.9
Cereales	Kellog	9.944	739	53.0	41.6
Restaurantes	McDonalds	18.266	2.279	16.0	17.5

Fuente: Seleccionado del Sindicato Nacional de Granjeros de Canadá (2000)

Figura 36: Diferentes indicadores de ganancia, fortalezas y debilidades

Indicadores de Ganancia	Fortalezas y debilidades	Fuentes de datos
Indicadores pobres de ganancia		
1. Retorno sobre inversión	Ignora la manipulación (<i>gearing</i>) mediante el uso de préstamos o cronograma de pagos a deudores y acreedores	Balances
2. Margen sobre ventas	Los márgenes de ventas son en general más flacos cuando el valor agregado es menor, pero esto puede tener poco que ver con el retorno sobre los activos netos	Entrevistas con las funciones de Finanzas en las firmas; Balances
3. Fracción (<i>share</i>) de la ganancia total de la cadena	Las empresas típicamente alimentan a una cantidad de cadenas de valor; no tiene en cuenta de las inversiones	Balances y entrevistas con las funciones de finanzas en la firma
Mejores indicadores de Ganancia		
Retorno sobre activos netos	Tiene en cuenta las acciones y préstamos y los cronogramas de pago a deudores y dadores de crédito	Balances

Sin embargo, aún si se identifican medidas adecuadas de la ganancia, ¿cuán buena habrá de ser la medición de la distribución de valor? la respuesta sólo de la naturaleza limitada porque el capital (cuyo premio es la ganancia) es sólo uno de los factores de la producción. En otras palabras, la firma no sólo una buena unidad de contabilidad cuando se busca la distribución del ingreso ya que son los factores (y no las instituciones) los que son receptores del ingreso. Consideren, por ejem-

²⁴ La fuente original brinda datos de una cantidad de empresas en cada eslabón de la cadena.

plo, el caso en que las barreras al ingreso para nuevos productores son bajas a través de la cadena, como es el caso en mercados relativamente perfectos tales como el té y el café. Aquí, muy pocos de los participantes en la cadena de valor producen ninguna ganancia, y entonces se puede aprender muy poco acerca de los patrones de distribución de ingreso global a partir de un análisis de ganancia.

Sin embargo, al mismo tiempo, es innegable que la gente que trabaja en las cadenas de supermercados de países ricos y en las agencias de publicidad recibe ingresos significativamente más altos que aquellos que cosechan el té en la India y en Kenia, aún cuando se tome en cuenta el poder de compra PPP de esos ingresos. La razón de por qué esto es así es que hay barreras para la movilidad de mano de obra sin habilidades (a través de los controles de inmigración) que aseguran que los trabajadores de supermercado los países ricos no tengan un descenso en sus salarios, y que a él barreras de habilidades al ingreso en las agencias de publicidad que protegen estos salarios. Los salarios pagados en esta parte de la cadena de valor refleja la productividad general de la economía en su conjunto, que determina la alta tasa de empleo de habilidades utilizadas en estas dos actividades en la cadena de valor, antes que la dinámica de la cadena de valor en sí misma. Aún que, al mismo tiempo, dado que muchas firmas del país rico participa en el sector minorista y en la publicidad, la tasa de ganancia en estas dos conjuntos de actividades puede ser baja.

Por esta razón, en vez de usar ganancias, o tal vez además de enfocarse en tasas de ganancia sobre activos netos, o fondos de accionistas, probablemente es más útil enfocarse en los ingresos que se sostienen en diferentes partes de la cadena de valor (figura 37) respecto de la mano de obra, debe tener en cuenta el trabajo formal e informal, de tiempo completo y tiempo parcial, y empleo permanente y ocasional, así como género (y probablemente etnicidad) y debe calcularse sobre una base horaria (para reflejar las diferencias en el tipo de trabajo por día/semana/año). Adicionalmente, dado que la tercerización se ha convertido crecientemente en un fenómeno importante también podría ser necesario realizar el mismo ejercicio entre los principales proveedores y promediar los resultados globales a través de un número de en labores en la cadena (dependiendo del foco para análisis particular de la cadena de valor).

Donde son importantes las rentas de los recursos, debe hacerse también una evaluación de los retornos a los accionistas por estos activos. Esto puede reflejarse en las ganancias (cuando la propiedad privada, por ejemplo, compañías petroleras en momentos de precios del petróleo en alza) o en royalties pagadas a gobiernos (donde el estado también es un recipiente de las rentas por los recursos, como es el caso de los impuestos a la exportación de las bananas costarricenses).

Lo que este método no hace es abrir la distribución de ganancias dentro de la firma- los ingresos promedio puede ser una cifra muy equívoca de los ingresos medios. Consideraremos este tema más abajo.

Figura 37²⁵: Calculando los retornos a todos los factores en la cadena de valor

Factor	Indicador de distribución	Método de Cálculo	Fuente de datos
Mano de Obra	Ingresos sostenidos	Cuenta global de sueldos y jornales dividido por el número de horas – empleado; incluir trabajadores temporarios y part time Repetir el procedimiento con los proveedores principales y calcule el promedio total	Informe de Balance y funciones financieras y de personal en la empresa
Capital	Tasa de Ganancia (sobre activos netos o fondos de los accionistas)	Lea los balances	Informe de Balance y funciones financieras y de personal en la empresa
Recursos Naturales	Tasas de ganancia (sobre activos netos o fondos de los accionistas) Royalties	Lea los balances Lea los documentos oficiales	Informe de Balance y funciones financieras en la empresa Publicaciones gubernamentales; función financiera en la firma

14.6 Las dimensiones locales de la distribución de ingresos

El punto entrada para muchos análisis de cadenas de valor se basan en la distribución de los retornos entre los países, y esto, como hemos visto se refleja probablemente mejor en el valor agregado y los ingresos recibidos (la adecuación corregida por distorsiones en la tasa de cambio bien por PPP o tipo de cambio real). Sin embargo, la nación no es la única unidad geográfica de contabilidad otras incluyen:

- la región supranacional, por ejemplo el ALCA o la Unión Europea
- la región supranacional, por ejemplo, la provincia Central en Kenia
- el distrito dentro de acciones supranacionales, por ejemplo, Kiambu dentro de la provincia Central en Kenia
- la ciudad y sus alrededores (Limuru en el distrito de Kiambu en Kenia)

Cada una de estas son importantes unidades del espacio geográfico. Pero no son igualmente fáciles de investigar (figura 38). Los estados nacionales y algunas regiones supranacionales usualmente tienen bases de datos abarcativas con las cuales se puede llevar adelante el análisis. Dependiendo del grado de federalismo, el tamaño del país y los niveles de ingreso per cápita, también puede haber algunos datos a nivel provincial/estatal y del distrito. Pocas ciudades, excepto aquellas en países ricos, tienen ningún dato útil o abarcativo para análisis regionales ulteriores.

²⁵ Numerada erróneamente 38 en el original

Figura 38: Fuentes de datos para estudiar la distribución geográfica

	Disponibilidad de datos	Fuentes de datos
Región supranacional	Moderada	Organizaciones representativas (por ejemplo la Unión Europea); organizaciones internacionales (por ejemplo la OMC sobre comercio, la UNIDO en la industria, FAO en agricultura y la ITO en telecomunicaciones)
El país	Buena	Publicaciones de la Oficina Central de Estadísticas
Regiones subnacionales	Moderada, mejor en sistemas políticos federales, en países grandes y más ricos	Publicaciones de la Oficina Central de Estadísticas; publicaciones estatales / provinciales
El distrito	Pobre	Publicaciones de la Oficina Central de Estadísticas; publicaciones estatales / provinciales
La ciudad	Raramente disponible, pero mejor en países más ricos	Publicaciones de autoridades locales

14.7 Descomponiendo las corrientes de ingreso - clase, género, etnicidad, y grupos de ingresos

Si los ingresos sostenidos promedios tienen la virtud de incorporar retornos a todos los factores, y no sólo al capital, entonces tienen la desventaja de esconder disparidades entre diferentes grupos que obtienen retornos de la producción. Poco distributivo al análisis en cadena de valor habrá de poner particular énfasis en esta descomposición de los ingresos.

En forma de descomposición habrá de usarse dependieran de los lentes distributivos que se use. Pero algunos de los focos principales son:

- Una distribución funcional de los ingresos, separando retornos al capital (ganancias- *profits*) y trabajo (salarios), teniendo en mente la importancia de reconocer a los productores de economía informal que utilizan su propio capital limitado así como trabajadores informales tercerizados.
- Una distribución por género, rastreando las ganancias de las mujeres
- una distribución étnica y porque hasta, por ejemplo respecto de las castas establecidas ("intocables") en la india, negros en Sudáfrica, malayos étnicos en Malasia o fijianos en Fiji.

En general, el único dato que probable estar disponible gratis es el que refleja la distribución funcional de los retornos dentro del economía formal las otras categorías- economía informal, género y etnicidad - casi siempre requiere investigación primaria y en algunos casos puede involucrar la recolección de datos particularmente sensitivos ya que estas divisiones casi siempre reflejan relaciones de poder en los lugares de trabajo, y quienes detentan la información clave pueden ser particularmente reticentes a dar los datos. En otros casos puede no ser el caso de retención de información, sino más bien que nadie recolecta esta información.

Figura 39: Descomponiendo los retornos de ingresos; primera ronda de análisis en la empresa

Grupo de Ingresos	Datos requeridos	Fuentes de datos
Clase: Capital ²⁶ Trabajo ²⁷	Ganancias anuales Sueldos y Jornales en el	Balances, función de Finanzas Sueldos y Jornales de la Función Finanzas,

²⁶ En el caso que los propietarios son también gerentes senior, la cifra de ganancia debe también incluir la diferencia entre los salarios reales que esos propietarios reciben y los que hubieran tenido que pagar a gerentes profesionales asalariados.

²⁷ Los ingresos de productores / comerciantes informales por sus actividades productivas fluctúan enormemente, por lo tanto puede ser necesario recoger datos a lo largo de un período de tiempo- por ejemplo, ingresos y gastos para esta semana, tres semanas atrás, tres meses atrás. Más aún, como ellos casi nunca diferencian entre gastos en consumo personal y costos de las entradas, el investigador debe ser creativo en recolectar y ordenar la información relevante de ingresos y gastos.

Productores informales	año Ingresos, gastos	número de empleados (de la función RR.HH.)
Trabajadores tercerizados	Ingresos	Investigación detallada con productores Investigación detallada con trabajadores y agentes de tercerización, de las funciones de Finanzas y RR.HH. de la firma
Género	Pagos recibidos por hora	Investigación detallada con las funciones de Finanzas y RR.HH. de la firma
Etnicidad y casta	Pago recibido por hora	Investigación detallada con las funciones de Finanzas y RR.HH. de la firma

Las encuestas a nivel de empresa sobre distribución ingresos no son nuevas. Pero el análisis en cadena de valor potencialmente ofrece una nueva y poderosa mirada dentro de esta descomposición de la distribución, particularmente respecto a temas de género. Hasta donde nosotros conocemos este abordaje particular a la distribución no ha sido aún adoptado. La metodología habrá de involucrar mapeo de distribución (por género) de los ingresos a través de la cadena (figura 40):

Figura 40: Metodología propuesta para mirar la distribución ingresos por género en la cadena de valor de la ropa de algodón

Eslabón	Método de cálculo	Fuentes de datos
Semillerías	Jornal/ salario promedio de hombres y mujeres	Función Finanzas
Fertilizantes y pesticidas	Jornal/ salario promedio de hombres y mujeres	Función Finanzas
Implementos y maquinaria	Jornal/ salario promedio de hombres y mujeres	Función Finanzas
Arado (establecimientos pequeños)	Fracción de géneros por ingreso hogareño multiplicado por fracción del algodón en el ingreso del hogar	Investigación primaria
Plantado, cultivo (est. Pequeños)	Fracción de géneros por ingreso hogareño multiplicado por fracción del algodón en el ingreso del hogar	Investigación primaria
Cosecha (est. pequeños)	Fracción de géneros por ingreso hogareño multiplicado por fracción del algodón en el ingreso del hogar	Investigación primaria
Cardado	Jornal/ salario promedio de hombres y mujeres	Función Finanzas
Tejido	Jornal/ salario promedio de hombres y mujeres	Función Finanzas
Terminación, teñido	Jornal/ salario promedio de hombres y mujeres	Función Finanzas
Manufactura de prendas	Jornal/ salario promedio de hombres y mujeres	Función Finanzas
Despacho y manejo	Jornal/ salario promedio de hombres y mujeres	Función Finanzas
Diseño	Jornal/ salario promedio de hombres y mujeres	Función Finanzas
Marketing y publicidad	Jornal/ salario promedio de hombres y mujeres	Función Finanzas
Compra	Jornal/ salario promedio de hombres y mujeres	Investigación primaria
Venta minorista	Jornal/ salario promedio de hombres y mujeres	Función Finanzas
Tiendas de segunda mano, tiendas de caridad	Jornal/ salario promedio de hombres y mujeres	Investigación primaria
Reciclado	Jornal/ salario promedio de hombres y mujeres	Función Finanzas

Aunque las figuras 30 y 9:40 brindan formas útiles de entrar dentro de la descomposición de ingresos en la cadena de valor, tienen el inconveniente que sólo se enfocan en los efectos de primera ronda. Un enfoque más abarcativo sobre la distribución habrá de requerir que el análisis vaya más a fondo, y evalúe las consecuencias distributivas de los gastos por estos diferentes grupos de empleados. A veces el resultado de este tipo de análisis puede brindar resultados sorprendentes²⁸. Por analogía como por ejemplo, un intento hecho durante los 1970's (Berry, 1977) simuló el impacto de redistribución de ingresos en el empleo en la india, esperando encontrar que patrones más equitativos habrían de crear más trabajos, y por lo tanto reforzar un resultado distributivo más igualitario. En lugar de esto, lo que Berry encontró que los ingresos *marginales* de los ricos se estaban en servicios (intensivos en mano de obra), en tanto que los ingresos *marginales* de los

²⁸ La redundancia es del original – N. del T.

pobres se gastaba en productos industriales (intensivos de capital). De igual manera, a menos que conozcamos como los ingresos de estos distintos grupos en la cadena de valor se gastan - y teóricamente los gastos de tercera y cuarta ronda- no habremos de ser capaces de medir integralmente el resultado distributivo de las actividades en la cadena de valor.

Este último análisis es particularmente importante si es poco distributivo es sobre los grupos de ingresos, por ejemplo, los "pobres". Es improbable que esta gente, predominantemente con muy poca adecuación vaya a ser empleada directamente en cadenas de valor que alimentan a los mercados globales (Wood, 1994). Sin embargo, las cadenas globales de valor pueden aceptar sus vidas, tal vez a través de ingresos que pueda estar generando una pequeña región como resultado de las actividades de empresas o granjas locales²⁹. O, para ofrecer otro de alguna manera desagradable ejemplo, las prostitutas que sirven a los camioneros de larga distancia llevando productos a los puertos para exportación en África oriental (y transformándose en vectores de transmisión de sida) son a menudo reclutadas de los grupos de ingreso más pobres.

15 Incorporando un foco de conocimiento en el análisis de cadena de valor

En secciones anteriores mostramos que en casi todos los productos, el contenido de habilidades en la producción ha incrementado. Si nos referimos atrás a la cadena de valor de la vestimenta de algodón en la figura 40 más arriba, por ejemplo, es inmediatamente claro que virtualmente en cada eslabón de la cadena, el contenido de conocimiento ha aumentado. Por tomar un número de eslabones aleatoriamente:

- En el diseño de semillas, los avances en biotecnología ha llevado al desarrollo de organismos genéticamente modificados que ofrecen potencial significativo para aumentar la producción y la resistencia de las cosechas a las plagas, pero involucran inversiones muy pesadas en investigación y desarrollo
- En implementos y maquinaria de producción, los sistemas de diseño asistido por computadora y de fabricación flexible, cada uno de ellos involucrando inversiones significativas en investigación y desarrollo y requiriendo trabajadores altamente capacitados, ha ido sustituyendo el diseño y dibujo manual y las máquinas - herramienta tradicionales.
- En terminación y tintura, se ha introducido nuevos materiales para tratar el algodón, muchos de los cuales involucran un componente científico significativo; adicionalmente equipos controlados electrónicamente (utilizando trabajadores altamente entrenados) está siendo incorporado en las plantas de terminación para controlar el proceso de dosificación de tinturas.
- Marketing y publicidad, generalmente empleando graduados, ha devenido crecientemente en algo importante en generar marcas para bienes y contabiliza una creciente fracción de los costos en la cadena de valor.

Trabajando sobre el principio de descomponer los retornos de ingreso dentro de la cadena de valor es posible también enfocarse en la distribución de retornos hacia diferentes habilidades. Un análisis de descomposición en cadena de valor respecto de trabajadores con habilidades y sin ellas puede jugar un rol importante en graficar este cambiante perfil de habilidades, y requieren formas de análisis y recolección de datos similares a los que fueron utilizados en explorar la distribución ingresos por género y etnia.

Pero, adicionalmente, hay otros dos factores intensivos de conocimiento que pueden ser incorporados ventajosamente en un análisis de cadena de valor:

- las habilidades crecientemente son movilizadas internacionalmente, particularmente como consecuencia de los avances en los vuelos aéreos, y parcialmente como consecuencia de Internet y el correo electrónico. Esto hecho posible, y económico para trabajadores

²⁹ Investigación llevada a cabo en el IDS por Neil McCulloch utilizando un modelo regional entrada-salida en Kenia, está diseñado para explorar estos segundos y terceros efectos sobre productores de frutas y vegetales frescos en cadenas globales de valor

en países ricos que poseen escaso *know-how* de diseño, ingeniería, producción y marketing, cooperar en la producción con trabajadores menos capacitados en países pobres mediante frecuentes viajes cortos vía aérea, así como a través del uso de telecomunicaciones. Por ejemplo, como muestra Schmitz, la capacidad de los exportadores de calzado en el valle de Sinos en Brasil para entrar en cadenas de valor globales fue posible por los compradores tomando estrecho contacto con ellos, brindándoles habilidades de diseño y actuando como canales al mercado final (Schmitz, 1995, 2000). Efectivamente, compañías tales como Nike y The GAP hacen un poco de su producción, pero le agregan valor a través de sus habilidades de diseño y marketing intermediando con productores de países en desarrollo en los mercados finales.

- La tecnología de información (IT) está jugando un rol crecientemente importante en los sistemas de producción globales (figura 41). Hay una cantidad de componentes en esto incluyendo el uso de IT dentro y entre cada eslabón de la cadena, donde hay un número creciente de aplicaciones que incluyen diseño asistido por computadora (CAD), planificación de requerimientos de materiales para flujo de materiales (MRP), planificación de recursos de compañía para sistemas de datos integrados (ERP), intercambio de datos electrónicos entre empresas (EDI), puntos de venta electrónicos (EPOS), gestión de la relación con el cliente (CRM) hasta minería de datos (análisis complejo bases de datos muy grandes sobre perfiles de consumidor), y el uso de la Web (correo electrónico, comercio por Internet) tanto entre empresas así como dentro de ellas. Es posible categorizar los diversos sistemas y tecnologías de comercio electrónico como sigue:
 - B2B *Business-to-business* para vínculos de cadena de suministro
 - B2C *Business-to-Consumers* (negocio a consumidores) para venta minorista focalizada
 - B2G *Business-to- Government* (negocio a gobierno) para vínculos de la empresa con el gobierno

Todos estos fenómenos pueden actualizarse dentro de un análisis de cadena de valor para resaltar el contenido del conocimiento de la producción (figura 42). Esto dará una importante visión dentro de la dinámica de las rentas que caracterizan las cadenas globales de valor, y también dentro de la determinación de la cuestión teórica sobre si podemos identificar diferentes formas de cadena de valor (esto es cadenas dirigidas por comprador y dirigidas por productor) o si en cambio estamos presenciando un cambio omnipresente hacia procesos descarnados, intensivos en conocimiento a través de todas las cadenas de valor (parte II más arriba) algunos de los datos están disponibles a través de un análisis de fuentes de datos públicos, investigación dentro de las operaciones de portales especializados en la Internet (por ejemplo, COVISINT, está siendo utilizado para transacciones B2B en el sector automotriz, y otros portales específicos de sector dedicados a procesar enlaces entre productores y compradores, como en el mercadeo de horticultura y pesca)³⁰

³⁰ Este último fenómeno de portales especializados es el tema de un proyecto de investigación conjunta entre IDS y LSE llevado adelante por John Humprey, Robin Mansell y Hubert Schmitz. El rol del e-comercio B2B en varias cadenas de valor es el foco de un proyecto de investigación llevado a cabo por Sagren Moodley y Mike Morris en la Escuela de Estudios sobre el Desarrollo, de la Universidad de Natal (Moodley 2001, a, b).

Figura 41: IT en los sistemas de producción

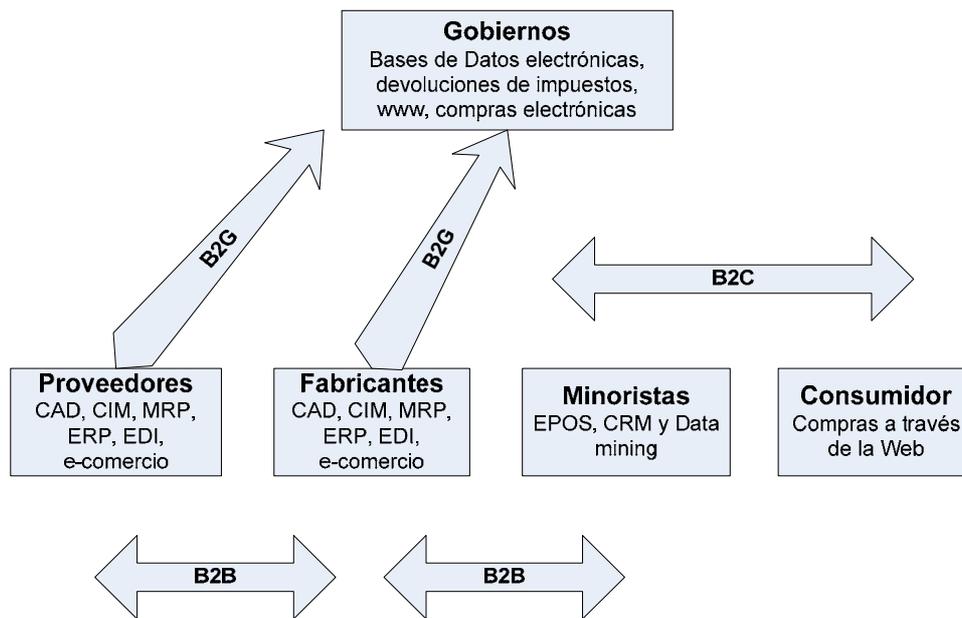


Figura 42: Analizando la intensidad de conocimiento en las cadenas de valor

Foco en área del conocimiento	Sujeto de análisis	Fuente de datos
<i>Trabajadores con / sin habilidades</i>	Números, división del trabajo y reconocimientos a diferentes habilidades en cada eslabón en la cadena	Finanzas y RR.HH. en la empresa
<i>Movilidad internacional de habilidades y conocimientos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Movilidad de personal con habilidades (número y naturaleza de las visitas) • División del trabajo alrededor de las habilidades en la cadena de valor • Uso de e-mail e Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuentes públicas de Datos sobre viajes • Entrevistas con diversas funciones en empresas a lo largo de la cadena • Uso de la Web
<i>Uso de Tecnología de la Información (IT) en las cadenas de valor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario y análisis de uso de IT en cada eslabón de la cadena • Eslabones B2B • B2C • B2G 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con funciones de IT y control de la producción en las empresas • Funciones de Ventas y Compras; análisis de portales especializados en Internet • Funciones de Ventas; análisis de portales especializados en Internet • Función Finanzas

16 ¿Cómo encajan las PyMEs en las cadenas de valor globales?

Una de las preocupaciones expresada a menudo en la política del desarrollo es la forma en que las firmas pequeñas pueden integrarse dentro de cadenas de valor globales. Ocasionalmente las pequeñas y medianas empresas son un foco de interés por sí mismas, por ejemplo, porque se considera que sean fuentes de innovación, o que corporizan la agilidad. Pero, más a menudo, el enfoque sobre las pequeñas y medianas en presas es una manera de entrar en algunos de los

temas distributivos planteados en las discusiones previas, ya que en general están asociadas con gente pobre (especialmente cuando están involucrados micro emprendimientos), regiones o, y grupos étnicos pobres (por ejemplo el desarrollo de negocios de negros en Sudáfrica) entonces, cuando hay un enfoque sobre temas distributivos, podría agravar formas mejores de meterse dentro de los determinantes de la distribución ingresos enfocándose más directamente sobre los que reciben el ingreso que sobre las pequeñas y medianas empresas por otra parte, ya que los individuos en general reciben sus ingresos a través de su participación en instituciones (particularmente en las empresas productivas), el desarrollo de la pequeña y mediana empresa puede ser un importante vehículo para llevar adelante la política

Al analizar el rol que las pequeñas y medianas empresas pueden jugar en las cadenas de valor locales, puede ser productivos emplear el siguiente procedimiento (no cubrimos en esta discusión problemas específicos encontrados por micro emprendimientos). Muchas pequeñas y medianas empresas tienden a no ser incorporadas en cadenas de valor globales, y como hacen eso está tratado con más detalle en el Manual preparado por McCormik y Schmitz (2001).

- ¿Cómo se definen las pequeñas y medianas empresas? alguna convención vaga respecto que los micro emprendimientos involucran a menos de cinco (y a veces 10) personas, las firmas pequeñas más de 20 y menos de 50 (a veces 100), y que las empresas medianas y General habrán de emplear más de 50 (a veces 100) y menos de 500 (a veces 1000) personas en estas categorías de tamaño de empleo no sólo varían entre países, sino que a menudo el número de empleados puede ser un pobre reflejo del tamaño. Este particularmente cierto en el sector de alta tecnología donde la manufactura está subcontratada fuera, y las casas de diseño emplean poca gente, pero tienen altos niveles de valor agregado. En algunos países, como la india, ahí cierto reconocimiento de esto mediante la inclusión de valores de capital en la definición de "pequeña escala", pero aunque esto puede ser útil en algunos contextos, en los sectores intensivos de conocimiento es el capital humano antes que el capital fijo lo que representa el mayor cuerpo de inversiones. Metodológicamente, por lo tanto, en el estudio de cada cadena de valores importante tener en mente que:
 - el tamaño es un concepto relativo, y puede entenderse mejor en relación con la naturaleza de cada cadena de valor
 - el tamaño puede reflejarse en el número de empleados, la tasa de giro (*turnover*), o el valor de capital fijo o una combinación de ellos
- habiendo decidido qué es lo que constituye "lo pequeño" el contexto de una cadena de valor particular, o un eslabón particular en la cadena de valor, el paso siguiente es a ser el mapa de la distribución en tamaño de las firmas que participan. Los censos industriales de la mayoría de los países incluyen este dato en relación con el número de empleados (pero casi nunca relación con el tamaño del capital o su giro), pero estos conjuntos de relatos pueden ser desactualizados o tener poca cobertura, en cuyo caso puede requerirse investigación primaria. Estos datos también en general aplican a tamaño de planta antes que tamaño de empresa. Como parte de este ejercicio de mapeo, la fracción de pequeñas y medianas empresas puede computarse a través del uso de relaciones de concentración o diagramas Pareto de 2,5 o 10 firmas (para una discusión de estas técnicas ver la sección anterior sobre acceso los mercados finales), usando cualesquiera indicador de tamaño que se considera sea más apropiado.
- El paso siguiente es tratar y hacer el análisis comparativo de fortalezas y debilidades de las pequeñas y medianas empresas. Usando la metodología sugerida escrita en la discusión de las secciones anteriores, puede ser posible tanto comparar pequeñas y medianas empresas entre sí (obteniendo algún grado de dispersión de eficiencia dentro de este grupo de empresas) o compararlas respecto de empresas más grandes. Idealmente el análisis comparativo debería también incluir la capacidad de esta pequeñas y medianas empresas respecto de escuchar también efectivamente a sus mercados (capítulo 11 más arriba)
- Una fortaleza clave del análisis en cadena de valor es que resalta la inter conectividad sistémica de las empresas individuales y los vínculos en la cadena. Las pequeñas y medianas empresas pueden estar interconectadas en las cadenas de valor de dos maneras prin-

cipales, bien horizontalmente (con otras pequeñas y medianas empresas, produciendo productos similares) o verticalmente (figura 43). El análisis necesita graficar este modo de inserción de pequeñas y medianas empresas dentro de la cadena de valor y mostrar la naturaleza de estas interconexiones, particularmente respecto de los enlaces horizontales. La distinción heurística dual de Schmitz entre enlaces que son empresa-a- empresa y aquellos que son empresa a varias empresas, y eslabones que son verticales (hacia arriba y abajo de la cadena) y lo que son horizontales, es una manera útil de clasificar estos vínculos sistémicos en la cadena de valor.

Figura 43: Un marco para pensar sobre los eslabones entre firmas en las PYMES

	Bilaterales	Multilaterales
Vínculos horizontales		
Vínculos verticales		

Fuente: Schmitz (1998)

- Complementariamente el análisis de la fracción en la producción asignable a las pequeñas y medianas empresas, el análisis también debe atender a las cuestiones distributivas. Como en la discusión anterior, esto debe ser enfocado tanto sobre lucro y los ingresos obtenidos por parte de la pequeña y media empresa como grupo (comparando esto con firmas medianas y grandes), pero también a la distribución intra empresaria.
- Como hemos visto en análisis anteriores, una segunda fortaleza clave del análisis en cadena de valor es que arroja luz sobre la manera en la cual los productores están conectados a los mercados globales este particularmente el problema de las pequeñas y medianas empresas, ya que por su tamaño, se requiere que vendan a través de intermediarios (en contraste, las grandes firmas pueden vender directamente a minoristas, y subsidiarias de TNC's se alimentan en los sistemas globales de producción). Éstas redes de comprar a menudo pueden ser muy complejas, a veces involucrando una cantidad de partes, por ejemplo, compradores locales, importadoras mayoristas, o TNCs (por muchos años Hindustan Lever en la India exportó productos fabricados por pequeñas y medianas empresas). Estos intermediarios pueden no sólo sustraer mucha de las ganancias en una cadena de valor, sino también pueden jugar un rol importante en habilitar o bloquear la capacidad de las pequeñas y medianas empresas para crecer
- la experiencia internacional sugiere que un factor clave suyas entes a la capacidad de las pequeñas y medianas empresas para insertarse por sí mismas efectivamente dentro de cadenas de valor global es cuando combinan para enganchar en diversas formas de acciones conjuntas. Alguna variedad de formas de acción conjunta que podrían incluir:
 - o Ejercer presión (*lobbying*) sobre el gobierno para conseguir asistencia
 - o emprender actividades conjuntas, tales como auditorías de calidad (por ejemplo, en el caso de los instrumentos quirúrgicos en Pakistán – Nadvi, 1999), marca (como el caso de muchas pequeñas empresas italianas de indumentaria y calzado- Best, 1990), y especialmente respecto de redes de aprendizaje (Barnes, 1999; Bessant and Tsekouras 2001; Morris, 2001).
- Como vimos en secciones anteriores, el ingreso a los mercados globales está siendo gobernado crecientemente por una serie de "reglas" establecidas por partes privadas, antes que por los gobiernos a través de políticas comerciales. Esta de las privadas incluyen normas de calidad y ambientales, y crecientemente también normas ocupacionales. En cada caso, se ha desarrollado nuevos procedimientos elaborados, que requieren que las empresas documenten sus actividades en gran detalle. Esto se ha probado que es un problema para las pequeñas y medianas empresas aún en los países de altos ingresos. El resultado de este desarrollo es que las pequeñas y medianas empresas habrán de encontrar cada vez más difícil participar en las cadena de valor globales, ya que la mayoría de los casos esta cadena de valor tienen en su cumbre grandes firmas a las que se requiere que cumplan estas normas debido a la presión pública (por ejemplo normas ambientales y ocupacionales), y que también frecuentemente encuentran estas normas las asisten en su efi-

ciencia (por ejemplo, normas de calidad). La investigación del impacto de este tema importante sobre las pequeñas y medianas empresas requieren no sólo investigarlas a ellas mismas (¿ven esas presiones emergentes? ¿qué han hecho sobre eso?), sino también a sus compradores (¿están preocupados porque las pequeñas y medianas empresas vayan a ser capaces cumplir con estas normas? ¿ha disminuido esto su deseo por usar PyMEs como proveedores? ¿han tomado pasos para mejorar estos pequeños proveedores?)

- ❑ Las pequeñas y medianas empresas en los países en desarrollo menudo se encuentran en una doble atadura en la participación en cadenas globales de valor. El poder y control global ha introducido un proceso de *homologación* (esto es la aplicación de reglas globales uniformes y requisitos de conformidad con normas respecto a temas como medidas de la calidad tipos específicos de materiales, normas ambientales, adopción y aplicación de sistemas ICT, etc..) Administrando la integración de las pequeñas y de las empresas en las cadenas de valor sin embargo, las pequeñas y medianas empresas, particularmente en los países en desarrollo sufren de un déficit real de tecnología en el sentido más amplio así aunque la globalización de la cadena de valor ofrece la posibilidad real de vincularse con mercados de exportación más rentables y abren la potencialidad de mejoras en serio, las pequeñas y medianas empresas en las economías en desarrollo simplemente no tienen accesos a los recursos necesarios, equipos, materiales habilidades gerenciales profesionales para cumplir con estos requerimientos de conformidad que los obligan a operar a un nivel por encima de su ámbito local. Por ejemplo, los costos de obtener una acreditación ISO en general son invariantes respecto del tamaño de la empresa, y por tanto tiende a poner en desventaja a las pequeñas y medias empresas.
- ❑ El impacto de la globalización sobre las pequeñas y medianas empresas en los países en desarrollo los es por tanto ambiguo. Por una parte abre oportunidades para que las pequeñas y medianas empresas en los países en desarrollo se beneficien de su integración dentro de cadenas globales de valor, particularmente en la fase de inicio. Las cadenas globales de valor están definidas normas de la economía desarrollada y aún aquellas pequeñas y medianas empresas que no exporten pero que suministren las firmas que lo están haciendo (y que por tanto son parte intrínseca de las cadenas globales de valor) se encuentran resultan disciplinadas por protocolos externos impacto general de este proceso es por usar una bifurcación en el mundo en desarrollo así como dentro de las economías en desarrollo. El efecto de golpe de estas firmas que son capaces de hacer la transición es el de una mejora generalizada de normas y procesos a través del sector o la economía en desarrollo, en tanto que aquellos que no son capaces de cumplir con las normas se encuentran rápidamente dejadas a un lado y excluidas con los grandes impactos consecuentes en el ingreso y la distribución. Una consecuencia metodológica de este proceso para el análisis de cadena de valor es la necesidad de analizar el ciclo de vida de la integración de las pequeñas y medianas empresas en países en desarrollo en el cadenas globales de valor particulares, midiendo la participación de firmas locales a lo largo del tiempo, no sólo en términos de número tasa de participación sino también su lugar particular en la cadena de valor que se está examinando.

Figura 44: Un procedimiento para mirar el rol de PYMES en cadenas de valor globales

Secuencia de investigación	Temas a atender	Fuentes de datos
Definición de "pequeña" en cada cadena de valor	Número de empleados Giro (<i>turnover</i>) Capital fijo	Datos de censos Nacionales y sectoriales; encuestas de empresas
Distribución de tamaño	Fracción de salida / empleo Relaciones de concentración Análisis de Pareto	Datos de censos Nacionales y sectoriales; encuestas de empresas
Análisis comparativo	Prácticas y desempeño Capacidad para escuchar al mercado	Análisis a nivel de empresa, tanto de PyMEs como medianas y grandes; entrevistas con compradores
Naturaleza de la conectividad	Vínculos horizontales y verticales Vínculos bilaterales y multilaterales	Entrevistas con PYMES y firmas compradoras
Temas distributivos	Fracción de ganancias de PyMEs en la cadena de valor Distribución dentro de las PyMEs	Entrevistas en Cadena de valor – ver la discusión previa sobre distribución
Conexión con los mercados	Destino de las ventas de PyMEs, a través de varias capas intermediarias	Entrevistas en Cadena de valor al igual que con PyMEs
Eficiencia colectiva	Extensión y naturaleza del vínculo con otras PyMEs	Entrevistas con otras PyMEs, con Asociaciones de Negocios y autoridades gubernamentales
Capacidad de las PyMEs para lidiar con nuevas reglas de ingreso en mercados globales	Normas ISO; otras normas específicas de la industria (p.ej. HACCP en la industria de la alimentación); normas laborales, etc.	Entrevistas con PYMES, con proveedores de servicios que asisten a PyMEs y con compradores a lo largo de la cadena
Ciclo de vida de Integración de la PYME	Número de firmas en el tiempo, tasa de cambio, movimientos hacia arriba o abajo en la cadena de valor	Entrevistas con firmas / agentes líderes en tercerización, PyMEs y sus proveedores

17 Conclusiones e implicancias de política

Mucho de lo que se ha escrito en las páginas anteriores están debido con implicancias políticas al redondear las principales conclusiones políticas habremos por lo tanto no simplemente de pasar muchos de los puntos políticamente relevantes marcados a lo largo del Manual. Más aún, el análisis de la política siempre es contingente del lugar y el tiempo. Por lo tanto en esta sección final juntamos algunos de los argumentos políticos mediante una conclusión y señalamos al lector los temas claves de política que puede considerarse como una consecuencia de análisis en cadena de valor.

Uno de los soportes fundamentales de de integración no es el asiento sobre la intensidad del conocimiento y la utilización de información en la actividad económica. Dentro de casi todas las formas de actividad productiva la importancia de las actividades intangibles y elementos en la cadenas de valor que han estado creciendo y han significado un cambio en importancia más allá de los aspectos tangibles de la producción hacia los más intangibles. Esto está representado por un cambio de los costos y rentas de la transformación de bienes tangibles a bienes intangibles; estos últimos creando sus propias barreras específicas al ingreso. De ahí el etiquetado (por escritores influyentes como Castells) de esta nueva era económica como "nueva economía de la información" (Castells, 2000 Vol. 1 y 3).

Esto se ha manifestado dentro de las cadenas de valor globales en una relajación respecto del control, ubicación y función de responsabilidad para las actividades tangibles e inteligibles. Ha sido un claro movimiento apartándose de las operaciones grandes integradas verticalmente internalizar cuanto a funciones y actividades (tangibles como intangibles) dentro de una corporación hacia la externalización de la propiedad de actividades/actores/funciones y su dispersión a firmas más pequeñas operando lejos y ampliamente distribuidas globalmente. En la medida que esto ha ocurrido a lo largo de la última década también ha habido una atenuación de las responsabilida-

des de coordinación, gerenciamiento y mejora que han mudado hacia fuera de las firmas líderes. Como resultado esto también ha externalizado el rol de la gestión en la cadena de suministro y por lo tanto el aprendizaje en la cadena de suministro, poniendo parte de la responsabilidad en otros actores (incluyendo los gobiernos de países en desarrollo) en la cadena de valor.

Una de las implicancias de que la actividad ferial ha devenido en pasa globalmente ha sido el cambio en la esfera de competencia de algunas economías en desarrollo. Como consecuencia de esto resulta la emergencia de una redivisión fundamental del mundo dependiendo de la habilidad de las economías de diversos países para integrar actividades intensivas en conocimiento y operar efectivamente dentro de los nuevos parámetros de información. Ha habido un cambio internacional en la división social y económica del trabajo entre países industrialmente desarrollados, países industrializados de ingresos medios y países de desarrollo pobre. Las funciones/actividades intangibles que se encuentran por ejemplo en el diseño, investigación y desarrollo, generación de marca, marketing, logística, servicios financieros, etc. se han vuelto concentrados en los países industrialmente desarrollados. Los procesos de producción (por ejemplo las actividades tangibles involucradas en la transformación de bienes) por otra parte se han vuelto crecientemente contratadas a una amplia franja de países en desarrollo de ingresos medios (China, India, México, Corea del Sur, Singapur, etc.) que muestran una competencia altamente desarrollada en el proceso de manufactura así como a un rango de países capaces de producir componentes baratos sobre la base de bajos salarios. Han ocurrido entonces nuevas divisiones dentro del mundo en desarrollo basadas en la habilidad de algunos países para volverse más adeptos y exitosos en la integración de firmas y otras formas de actividad productiva en las cadenas globales de valor en tanto otros han dependido de la disminución constante de costos como la base para lograr una ventaja competitiva global.

Así es como dentro del mundo en desarrollo ha habido una reconfiguración jerárquica de varios países. En algunos de estos países de ingresos medios en la cumbre del mundo en desarrollo, algunas empresas y partes de sectores han sido capaces de cambiar funciones alejándose de aspecto más tangible de la producción y ganando control sobre funciones más lucrativas de generación de marca y marketing (moviéndose dentro de la manufactura de marca propia); o a través de fabricación por contrato para jugar una función de coordinación de logística y arrebatarse los frutos de controlar las barreras de ingreso en ciertas cadenas de valor. Otros han sido capaces de concentrarse sobre la fabricación doméstica pero como resultado de absorber habilidades altamente desarrolladas de procesos intensivos en conocimiento, planteándose en aquellas partes sus cadenas globales de valor donde los filos competitivos se basan en factores distintos que el precio (por ejemplo calidad, tiempo de anticipación, confiabilidad en los despachos, etc.). Tomando ventaja de la insistencia de las firmas líderes por la normalización de productos y especificación de procesos y la generalización del cumplimiento obligatorio de tales parámetros a lo largo de las cadenas de valor, este rango de países ha mostrado que son bien capaces de asumir actividades de producción a niveles cercanos, o iguales, aquellos de los países industrializados.

En la medida que la necesidad inferioridad de la administración de las firmas líderes sobre la mejora ha bajado, y la responsabilidad de asegurar la competencia sobre las habilidades en los procesos de producción han llegado a otros agentes y funciones domésticas, por ejemplo a sistemas nacionales de innovación, consultores locales, intermediarios externos, asociaciones de negocios, esta franja de países de ingresos medios ha sido capaz de internalizar la mejora en la competencia a nivel de la firma, sector y país. Consecuentemente han sido capaces de tomar ventaja de estos procesos globales. A través de la mejora activa de estas funciones domésticas, han asegurado que son tampoco dependientes como sea posible de los bajos salarios para tener una ventaja comparativa, evitando así la miserabilización (*inmiserising*) del crecimiento industrial. Como resultado estos países han presenciado crecientes niveles de ingreso y una declinación en los niveles absolutos y relativos de pobreza.

Otra franja de economías en desarrollo (como Bangladesh o la República Dominicana) han sido capaces de integrarse en las cadenas globales de valor primariamente a través de su foco en partes de estos tangibles de la producción, entrando en relaciones de subcontratación dentro de diversas cadenas de valor. Sin embargo ellos han sido capaces de ser esto primariamente en base a una competencia de precios dependiendo de una siempre disponible fuente de mano de obra barata para salarios globalmente bajos. Trabados en un camino de crecimiento que profundiza la

miseria es todavía un punto de debate si se han beneficiado de este proceso de integración global. No está para nada claro que las ganancias de la globalización se hayan desparramado mucho o ampliamente por encima de sus fronteras. No obstante esto, todavía habrán de parecer estar mejores que un rango de países que parecen destinados para permanentemente excluidos de este proceso de integración global. Países (como Afganistán o Somalia) que no han sido capaces de integrarse dentro de la economía global para nada, o (como Zimbabwe) que alguna vez parecieron demostrar lo contrario pero que ahora parecen estar encerrados en una desesperada y descendente espiral de exclusión. El análisis de políticas en las cadenas de valor está constantemente alerta de los peligros de caer en estas dos últimas franjas de países en desarrollo. La conclusión política a la que da lugar esto refuerza la asunción básica subyacente en este manual: si la cuestión no es si uno se involucra o no en la globalización sino cómo, entonces ¿dónde deberíamos poner el énfasis político para asegurar cómo cada uno se involucra con la distribución de las ganancias resultantes de la globalización?

Fundamentalmente en este nuevo orden, la capacidad de un país para generar competencias altamente entrenadas, y personal habilidoso deviene en su más grande activo en el ser capaz de integrarse positivamente en cadenas de valor globales, obtener control sobre nuevas competencias y cambiar funciones y lugares dentro de una cadena de valor, para crear barreras al ingreso, y finalmente, asegurar una distribución de ingresos hacia arriba a través de la participación exitosa en tales cadenas de valor. Esto implica que la distribución espacial y vertical de la ganancia ingresos dentro de las cadenas globales de valor debe ser vistas como indicadores de barreras al ingreso y adquisición de activos antes que un intercambio desigual (y por lo tanto injusto) o apropiación injusta de ganancia por parte de las firmas líderes. Por qué donde se ubican países, economías y empresas en desarrollo en esta nueva re-diferenciación global hace una enorme diferencia para el conjunto de la gente común. Brevemente, estar ubicados en segmentos de alto valor agregado significa que las rentas más altas son apropiadas en virtud de esta ubicación, y son concomitantemente distribuidas ampliamente a lo largo de los altos ingresos asignados aquellos que trabajan en tales firmas y sectores.

Desde la perspectiva de una política de cadena de valor esto requiere pensar en términos duales. El primero es buscando derivar políticas positivas del análisis del involucramiento de un país o sector en una cadena de valor particular para procurar posibilidades de mejora en los niveles macro, medio y micro. Pero secundaría, y simultáneamente, requiere formular estrategias políticas defensivas para asegurar algunas medidas de protección para los pobres contra las implicancias negativas de la globalización.

De ahí que los análisis en cadena de valor pongan el acento en las diferentes modalidades de mejora. Desde una perspectiva política, para reiterar algunas lecciones de páginas anteriores, la mejora puede ocurrir en una cantidad de formas y ser facilitada a través de una cantidad de intervenciones. Las firmas pueden recibir asistencia para adquirir nuevas competencias y asumir actividades o funciones asociadas con estar ubicadas en cualquier lugar en la cadena de valor (lo que puede o no significar tomar control sobre nuevas actividades intangibles). Los gobiernos pueden facilitar a las firmas (individualmente o a través de compartir colectivamente el proceso) para que mejoren su competencia en procesos intensivos de conocimiento. Las empresas pueden cambiar hacia otros sectores/cadenas de valor como resultado de haber adquirido nuevas competencias. La mejora puede ser el resultado de la difusión de habilidades gerenciales o de mano de obra calificada en la medida que el personal migra desde firmas ubicadas en cadenas de valor/sectores donde el aprendizaje en la cadena de suministro ha sido fuerte hacia trabajos en otros sectores o cadenas de valor. Esto traerá la mejora en procesos intensivos de conocimientos al uso práctico en sus nuevas firmas. El Gobierno puede auspiciar el desarrollo de recursos y la expansión de capacidades del sistema nacional de innovación para elevar al entorno general intensivo de conocimiento del cual las empresas extraen sus recursos y dentro del cual operan.

Si bien las medidas para asistir a la mejora son la conclusión política clave del manual, debe notarse también que las implicancias políticas pueden trabajar en diferentes direcciones. El análisis en cadena de valor no implica en ningún sentido que las empresas países y personas se encuentran desfilando en una calle de mejora de dirección única. También hay implicancias políticas negativas así como positivas y esta reconfiguración del orden global en el mundo en desarrollo está sometida a procesos de cambio. Porque el empeoramiento puede también ocurrir como resultado

de empresas que quedan encerradas en cadenas de valor globales que obstruyen la adquisición de competencias intangibles. Los gobiernos pueden ignorar simplemente la necesidad de auspiciar actividades y habilidades intensivas en conocimiento, o pueden directamente ser incompetentes para hacerlo como resultado de una profunda falta de capacidad. Alternativamente, a pesar de todas las mejores intenciones en el mundo, otros factores como el crecimiento espiral de la criminalidad, la pandemia de sida y de inestabilidad social, estar más al ámbito de la política industrial pueden intervenir, resultando en la emigración a otros países de personal capacitado, tan necesario para un cambio hacia un camino de mejoras, no siendo capaces de ser reemplazados, y por ende vaciando el *pool* nacional de competencias necesarias.

Finalmente, la lente política en este manual se ha puesto en medidas diseñadas para asistir directamente a la mejora del sector productivo. Pero éste no es el único ámbito de política que afecta a la mejora. La gestión global macroeconómica tiene un rol para jugar, por ejemplo, si una moneda estable y realista, puede haber poco incentivo para que el sector productivo aumente sus capacidades. Similarmente el sector productivo necesitará acceder a una fuerza de trabajo educada y entrenada, política para estimular la inversión, leyes corporativas y de propiedad apropiadamente definidas, y así por el estilo. El logro de un crecimiento sostenido del ingreso es por lo tanto un resultado determinado por un rango de intervenciones políticas, respaldadas por un acuerdo social y político que favorece la acumulación sostenida y estable.

Referencias

Automotive World, London.

Bairoch P. and R. Kozul-Wright (1996), "Globalization Myths: Some Historical Reflections on Integration, Industrialization and Growth in the World Economy", UNCTAD Discussion Papers No 13 March, Geneva.

Barnes J. and R. Kaplinsky (2000), "Globalisation and the death of the local firm? The automobile components sector in South Africa", *Regional Studies*, Vol. 34, No. 9, 2000, pp. 797-812., 2000.

Barnes J. and M. Morris (1999), "Improving operational competitiveness through firm-level clustering: A case study of the KwaZulu-Natal Benchmarking Club", Presented at International Conference: Responding to Challenges of Globalisation: Local and Regional Initiatives to Promote Quality Employment through Social Cohesion, May, Bologna.

Barnes, J. (1999), "What chances operational competitiveness in the South African Automotive Components Industry?: Evidence From an International Benchmark Operation", Research Report 20, School of Development Studies, University of Natal, Durban.

Barnes J, (2000), "Domestic Market Pressures Facing the South African Automotive Components Industry", Research Report No. 33, School of Development Studies, University of Natal, Durban.

Bernstein, H. (1996) "The Political Economy of the Maize *Filiere*", *Journal of Peasant Studies*, Vol 23, No 2/3.

Berry R. (1977), *Inequality, Demand Structure and Employment: The Case of India*, D Phil Dissertation, University of Sussex, Brighton.

Bessant J. (1991), *Managing Advanced Manufacturing Technology*, London, Basil Blackwell.

Bessant J and Tsekouras G (2001), "Developing learning networks" *A.I. and Society*, 15(2): p. 82-98.

Best M. H. (1990), *The New Competition*, Oxford, Polity Press.

Brown S, J. Bessant and R. Lamming (2000), *Strategic operations management*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Castells M. (2000), *The Information Age: Economy, Society and Culture*, Oxford, Blackwell.

Canadian National Farmers Union (2000), *The Farm Crisis, EU Subsidies, and Agribusiness Market Power*, Report presented to Senate Standing Committee on Agriculture and Forestry, Ottawa: February 17 2000

- De Meyer A, H. Katayama and J. S. Kim, (1996), "Building Customer Partnership as a Competitive Weapon?: The Right Choice for Globalizing Competition", Report on the 1996 Global Manufacturing Futures Survey, Boston University, 1996.
- Dicken P (1998) *Global Shift: Transforming the World Economy*, Paul Chapman, London.
- Dolan, K, C. and J. Humphrey (2000), "Value chains and upgrading: The impact of UK retailers on the fresh fruit and vegetables industry in Africa", *Journal of Development Studies*, Vol. 37, No. 2, pp. 147-176.
- Evans, P. and T. Wurster (2000), *Blown to bits: How the new economics of information transforms strategy*. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press.
- Feenstra R. C. (1998), 'Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy', *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 12, No. 4, pp.31–50.
- Förster, M. and M. Pearson (2000), "Income Distribution in OECD Countries", Paper Prepared for OECD Development Centre Workshop on Poverty and Income Inequality in Developing Countries: A Policy Dialogue on the Effects of Globalisation, Paris
- Freeman, C, (1976), *The Economics of Industrial Innovation*, London: Penguin Books.
- Gereffi, G. (1994), "The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U. S. Retailers Shape Overseas Production Networks", in G. Gereffi and M. Korzeniewicz (eds.), *Commodity Chains and Global Capitalism*, London: Praeger.
- Gereffi, G (1999a), "International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain", *Journal of International Economics*, Vol. 48, No. 1, pp 37-70.
- Gereffi, G. (1999b), "A commodity chains framework for analysing global industries", in Institute of Development Studies, 1999, "Background Notes for Workshop on Spreading the Gains from Globalisation, www.ids.ac.uk/ids/global/conf/wkscf.html
- Gereffi, G. (2001), "Shifting Governance Structures in Global Commodity Chains, with Special Reference to the Internet", *American Behavioral Scientist*, Vol. 44, No. 10, pp. 1616-1637.
- Gereffi, G., M. Korzeniewicz and R. P. Korzeniewicz (1994), "Introduction", in G. Gereffi and M. Korzeniewicz (eds.), *Commodity Chains and Global Capitalism*, London: Praeger.
- Gereffi, G and M. Korzeniewicz (eds.) (1994), *Commodity Chains and Global Capitalism*, London: Praeger.
- Gereffi, G., R. Garcia-Johnson and E. Sasser (2001), "The NGO-Industrial Complex", *Foreign Policy*, July-August, pp. 56-67.
- Gereffi, G. and R. Kaplinsky (eds.) (2001), "The Value of Value Chains", *IDS Bulletin*, Vol. 32, no 3.
- Gereffi, G. (ed) (2002), *Who Gets Ahead in the Global Economy? Industrial Upgrading, Theory and Practice*, New York: Johns Hopkins Press.
- Gibbon, P. (2001), "Upgrading primary production: A Global Commodity Chain Approach", *World Development*, Vol. 29, No. 2, pp 345-364.
- Gibbon P. (2002 forthcoming) "Back to the basics' through delocalization: The Mauritian garment industry at the end of the twentieth century" in G. Gereffi (ed.), *Who Gets Ahead in the Global Economy? Industrial Upgrading, Theory and Practice*, New York: Johns Hopkins Press.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad (1994), *Competing for the Future*, Cambridge: Harvard Business School Press.
- Hummels D., Jun Ishii and Kei-Mu Yi (1999), "The Nature and Growth of Vertical Specialization in World Trade", *Staff Reports Number 72*, New York: Federal Reserve Bank of New York.
- Humphrey, J., R. Kaplinsky and P. Saraph (1998), *Corporate Restructuring: Crompton Greaves and the Challenge of Globalisation*, N. Delhi: Sage Publications Ltd.
- Humphrey, J. and H. Schmitz, (2001), "Governance in Global Value Chains", in G. Gereffi and R. Kaplinsky (eds.), *IDS Bulletin*, Vol. 32, No. 3.

- Humphrey, J. and H. Schmitz (1996), "The Triple C Approach to Local Industrial Policy", *World Development*, Vol. 24, No. 12, pp. 1859-1877.
- IDS/UNDP (1992), *A Industrial Strategy for the Dominican Republic*, Institute of Development Studies, Brighton, University of Sussex.
- Industrial Restructuring Project (2000), "Helping firms to hear their markets", Policy Briefing Paper No 1, Durban: School of Development Studies, University of Natal.
- Industrial Restructuring Project (2000), "Implementing World Class Manufacturing" Policy Briefing Paper No 2, Durban: School of Development Studies, University of Natal.
- Industrial Restructuring Project (2000), "Supply Chain Management" Policy Briefing Paper No 3, Durban: School of Development Studies, University of Natal.
- Industrial Restructuring Project (2000), "Benchmarking" Policy Briefing Paper No 5, Durban: School of Development Studies, University of Natal.
- Johnson, H.T. and R.S. Kaplan (1987), *Relevance Lost*, Boston, Harvard Business School Press.
- Kaplan, D. E. and R. Kaplinsky (1998), "Trade and Industrial Policy on an Uneven Playing Field: The Case of the Deciduous Fruit Canning Industry in South Africa", *World Development*, Vol. 27, No.10, pp. 1787-1802.
- Kaplinsky R (1993), "Export Processing Zones in the Dominican Republic: Transforming Manufactures into Commodities", *World Development*, Vol. 22, No. 3, pp. 1851-1865.
- Kaplinsky, R. (1994), *Easternisation: The Spread of Japanese Management Techniques to Developing Countries*, London: Frank Cass.
- Kaplinsky R (1998), "Globalisation, Industrialisation and Sustainable Growth: The Pursuit of the Nth Rent", Discussion Paper 365, Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex.
- Kaplinsky R (2000), "Spreading the gains from globalisation: What can be learned from value chain analysis?", *Journal of Development Studies*, Vol. 37, No. 2., pp 117-146
- Kaplinsky, R. (2002, forthcoming), "Gaining From Global Value Chains: The Search For The Nth Rent", in G. Gereffi (ed.), *Who Gets Ahead in the Global Economy? Industrial Upgrading, Theory and Practice*, New York: Johns Hopkins Press.
- Kaplinsky R. and C. Manning (1999), "Concentration, competition policy and the role of small and medium sized enterprises in South Africa's Industrial Development", *Journal of Development Studies*, Vol. 35, No. 1, pp. 139-161.
- Kaplinsky, R. and J. Readman (2000), "Globalisation and Upgrading: What can (and cannot) be Learnt from International Trade Statistics in the Wood Furniture Sector?", mimeo, Brighton, Centre for Research in Innovation Management, University of Brighton and Institute of Development Studies, University of Sussex
- Hymer S (1975), "The Multinational Corporation and the Law of Uneven Development", in H Radice (ed), *International Firms and Modern Imperialism*, London, Penguin.
- Lee, J. and J. Chen (2000), "Dynamic Synergy Creation with Multiple Business Activities: Toward a Competence-based Growth Model for Contract Manufacturers", in R. Sanchez and A. Heene (eds.), *Research in Competencebased Research, Advances in Applied Business Strategy Series*, Vol. C, JAI Press.
- Leonard-Barton, D. (1995), *Wellsprings of Knowledge*, Cambridge: Harvard Business School Press.
- Lundvall, B. A, (1992), *National Systems of Innovation*, London: Frances Pinter.
- Maddison, A., (1995), *Monitoring the World Economy 1820-1992*, Paris: OECD
- Martinussen, J. (1995), *Elements of success in cluster policies : from a practitioner's point of view*, Worcester: Business Net Ltd.

- McCormick, D. (2001), "Manual for Value Chain Research on Homeworkers in the Garment Industry", mimeo, Institute of Development Studies, Nairobi and Sussex.
- Moodley S (2001a) "Internet-Enabled Supply Chain Integration: Prospects and Challenges for the South African Automotive Industry", Development Southern Africa, forthcoming.
- Moodley, S. (2001b), "The Prospects and challenges of E-Business for the South African Automotive Components Sector: Preliminary Findings from two Benchmarking Clubs", Paper presented to OECD Development Centre/SDIC
- University of Bologna Conference on "E-Commerce for Development: Reviewing Early Experiences, Comparing New Ideas", Bologna, May.
- Morris M. (2001), "Creating Value Chain Co-operation", in G. Gereffi and R. Kaplinsky (eds.), IDS Bulletin, Vol. 32, No. 3.
- Nadvi, K. (1999), "Collective Efficiency and Collective Failure: The Response of the Sialkot Surgical Instrument Cluster to Global Quality Pressures", World Development Special Issue on Industrial Clusters in Developing Countries, Vol. 27, No. 9, pp. 1605-1626.
- Nelson R. R. (1993), National Innovation Systems: A Comparative Analysis (New York, Oxford University Press.
- Piore M. J. and C. Sabel (1984), The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity, N York, Basic Books.
- Porter M. E (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, N. York: The Free Press.
- Pyke F, and W. Sengenberger (eds), (1992) Industrial Districts and Local Economic Regeneration, Geneva, ILO.
- Raikes P., M. Friis-Jensen and S. Ponte (2000), "Global Commodity Chain Analysis and the French *Filière* Approach", Economy and Society, 29, 3, August, Routledge.
- Ricardo, D. (1817), The Principles of Political Economy and Taxation, London: Dent (Reprinted 1973).
- Sako, Mari (1992), Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan, Cambridge Studies in Management 18, Cambridge: Cambridge University Press.
- Saxenian, Annalee (1996), Regional Advantage, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Schmitz, H. (1995), "Small Shoemakers and Fordist Giants: Tales of a Supercluster", World Development, Vol. 23 No. 1, pp. 9-28.
- Schmitz, H. (1998) 'Collective efficiency and increasing returns', Cambridge Journal of Economics, Vol. 23, No. 4, pp 465-483.
- Schmitz, H (2000), "Global Competition and Local Cooperation: Success and Failure in the Sinos Valley, Brazil", World Development Special Issue on Industrial Clusters in Developing Countries, Vol. 27, No. 9, pp. 1627-1650.
- Schmitz, H. and P. Knorringa (2000), "Learning from global buyers", Journal of Development Studies, Vol. 32 No. 7, 177-205
- Schonberger, R J, (1986) World Class Manufacturing: The Lessons of Simplicity Applied, New York: The Free Press.
- Schumpeter J (1961), The Theory of Economic Development, Oxford: Oxford University Press.
- Semlinger, K. (1995), "Public Support for Firm Networking in Bad-Württemberg", in L. E. Andreasen, B. Coriat, F. den Hertog and R. Kaplinsky (eds.), Europe's Next Step: Organisational Innovation, Competition and Employment, London: Frank Cass.
- Sengenberger W and Pyke F (eds) (1992), Industrial Districts and Local Economic Regeneration, Geneva, ILO.

Stevens, C and J. Kennan, (2001), "Food Aid and Trade", in S. Deveraux and S. Maxwell (eds.), Food Security in Sub Saharan Africa, London: ITDG Publishing

Stevens, C. and J. Kennan (2001), "Post-Lome WTO-Compatible Trading Arrangements", Economic Paper No 45, London: Commonwealth Secretariat.

Teece, D., and G. Pisano (1994), "The dynamic capabilities of firms: an introduction", Industrial and Corporate Change, 3, pp 537-556.

UNDP (2000), Human development Report, New York, United Nations

Wade, R. H. (2001), "Is globalisation making world income distribution more equal?", LSE DSI Working Paper Series, No. 01-01. London: LSE Development Studies Institute.

Womack, J. P. and D. T Jones (1996), Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation, N. York: Simon & Schuster

Wood A. (1994), North-South Trade, Employment and Inequality: Changing Fortunes in a Skill-Driven World, Oxford: Clarendon Press.

Wood, A. (1997), 'Openness and wage inequality in developing countries: the Latin American challenge to East Asian conventional wisdom', World Bank Economic Review, Vol. 11 no 1: 33-57

Wood, A. (2001), "Value Chains: An Economist's Perspective", in G. Gereffi and R. Kaplinsky (eds.), IDS Bulletin Special Issue on The Value of Value Chains, Vol. 32, No. 3, pp. 41-6.

World Bank, www.worldbank.org/html/extdr/pb/globalization/papers1

World Bank, World Development Indicators.

www.advertisingadage.com

www.ids.ac.uk/global

www.kznbenchmarking.co.za

www.nu.ac.za/csds