



ACADEMIA NACIONAL DE INGENIERÍA

"Cadenas de Valor o Matrices productivas,
respuestas a una nueva realidad económica y
comercial a partir de 2014"

10 de agosto de 2015

Álvaro Ramos

Esquema de la Conferencia

Introducción y enfoque del tema

Definiciones Generales

- Discusión del concepto “Cadena de valor”
- Cadena de Valor: Definiciones y Objetivos
- Actores en las cadenas Agroindustriales / Agrolalimentarias
- Gobernanza
- Integración vertical y horizontal. Papel de las cooperativas y de las políticas públicas

Factores del Contexto que afectan el desempeño

Reflexiones Finales

Introducción y enfoque del tema

Reflexión desde la **“práxis”**:

No vamos a hacer un análisis teórico ni especulativo, vamos a intentar vincular desde la experiencia y la observación:

El enfoque de Cadena de Valor

Modelos de Gobernanza dentro de las mismas

La incidencia de las políticas públicas

La importancia del Asociativismo / Cooperativismo

Introducción y enfoque del tema

Para luego intentar proponer una estrategia de “alianzas público / privadas”, con:

- i. **continuidad** en el tiempo,
- ii. con **compromisos** recíprocos,
- iii. con el reconocimiento de la **iniciativa** y principal **responsabilidad** en los **actores privados**,
- iv. **orientadas al mercado**,
- v. idóneas para **agregar valor** a los productos,
- vi. captar **nuevos consumidores**
- vii. maximizar la **competitividad**,
- viii. favorecedoras de la **inclusión**.

Introducción y enfoque del tema

PARAGUAY

- Sésamo y sésamo orgánico para exportación a Japón
- Mandioca para almidón, destino Brasil
- Leche, consumo interno
- Frutas frescas para mercados regionales
- Frutas para jugos, concentrados y bebidas refrescantes
- Caña de azúcar, azúcar orgánico para exportación
- Káa Heé – Stevia rebaudiana, para exportación
- Algodón, para tejidos artesanales (Aho Poí)

ARGENTINA

Provincia de Entre Ríos

- Lácteos, consumo interno y exportación
- Arroz, consumo interno y exportación
- Cítricos, jugos y concentrados

Provincia de Chaco

- Algodón, fibra mejorada, mercado interno
- Carne vacuna

URUGUAY

- Cadena Láctea
- Sector Arrocerero
- Lana - Central Lanera Uruguaya
- Agricultura - Plan Nacional de Silos

Definiciones Generales

Una cadena de valor comprende toda la variedad de actividades que se requieren para que un producto o servicio transite a través de las diferentes etapas de producción, desde su concepción hasta su entrega a los consumidores

Cada una de las etapas —concepción y diseño, producción del bien o servicio, tránsito de la mercancía, distribución, consumo y manejo, y reciclaje final— son comúnmente conocidas como eslabones.

Son realizadas por diferentes empresas asociadas mediante arreglos o contratos comerciales, o son realizadas de forma vertical por una sola empresa, aunque puede tener localizaciones diferentes para diferentes procesos o “eslabones”

“Independientemente de su tamaño, toda empresa participa en al menos una cadena de valor local; por ejemplo, un productor agrícola de autoconsumo compra insumos (semillas, herramientas, fertilizantes y otros) que lo hacen interactuar con otros eslabones de la cadena. Las empresas que exportan directa o indirectamente participan además en cadenas regionales o globales de valor”.

Definiciones Generales

El enfoque de “**Cadena de Valor**” se concibe como:

“el amplio rango de actividades involucradas en el diseño, producción y comercialización de un producto”.

Una definición aproximada de Cadena de Valor aceptable para el tipo de negocio que encontramos en el **sector agroindustrial / agroalimentario**, permite ver la cadena como:

Una red o conjunto de actividades desempeñadas por agentes económicos o empresas agrupadas, alrededor de un producto, mercancía o servicio.

Esta red tiene diferentes “nodos” con diferente peso relativo

La **dinámica** de la cadena depende del control o liderazgo que ejerce en el proceso la **empresa líder** (el nodo principal, núcleo o motor de la cadena)

Definiciones Generales

Según el análisis que más nos convence desde la praxis y en la búsqueda de actuar positivamente hacia el “enfoque de cadenas”

El concepto clave para **discernir** si estamos frente a un proceso productivo que involucra diversos agentes económicos (empresas) en transacciones comerciales puntuales

o

frente a una red o sistema de empresas que se vinculan mediante arreglos institucionales / comerciales de medio plazo, es la **gobernanza** dentro del sistema o de la cadena.

Esto es el **marco estratégico** en la empresa o conjunto de empresas y el **tipo de arreglos comerciales** que se dan dentro de dicho marco.

Cadena de Valor: Definición y Objetivos

(A) Aumentar la competitividad de la cadena

- Mejorar las características del producto o de los productos
- Bajar costos de transacción al interior de la cadena
- Procesos de “Planificación conjunta”

Si los sistemas de gobernanza funcionan bien y ordenan la relación entre los actores a partir de un plan estratégico comercial común, es plausible alcanzar estos resultados y al fin mejorar la competitividad particular y global de la cadena.

(B) Distribución más equitativa

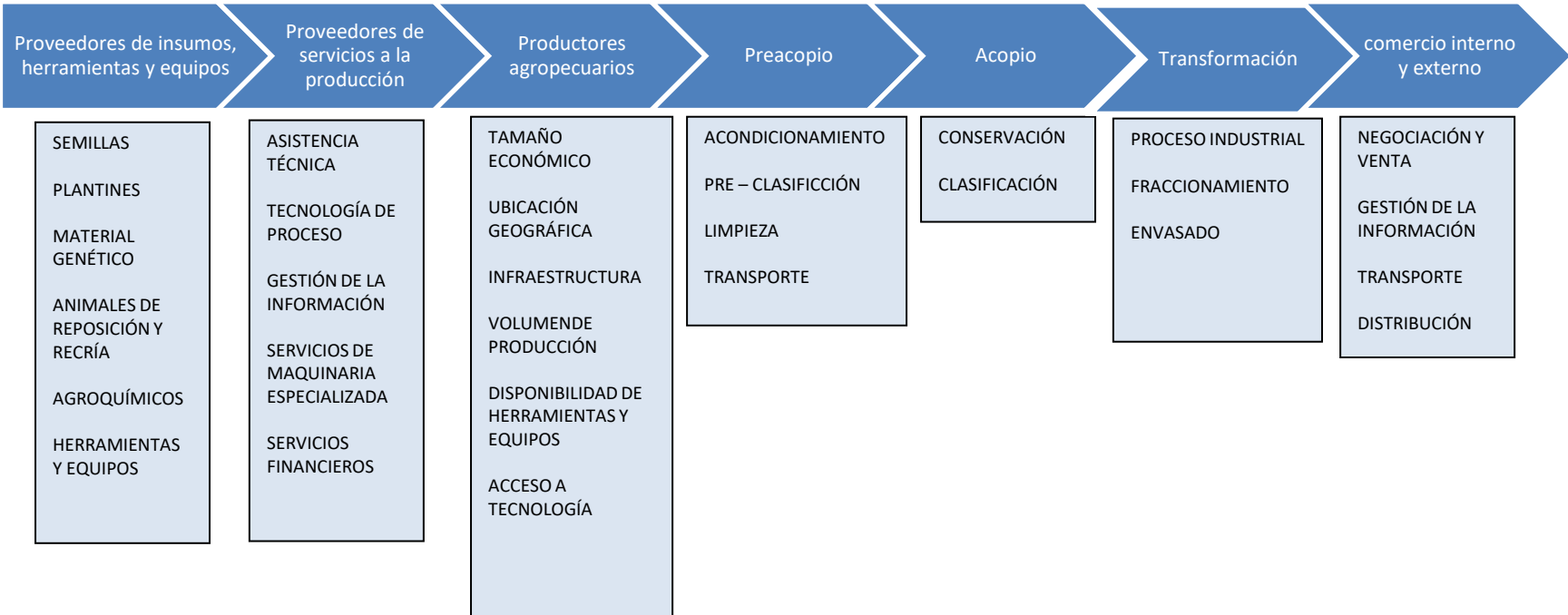
Gobernanza: Confianza y Cohesión

(C) Integración a los mercados - Nuevos Consumidores

(D) Desarrollo de capacidades

(E) Creación de Confianza

Actores en las Cadenas agroindustriales / agroalimentarias



Papel de las cooperativas y de las políticas públicas

- **concentra la oferta** de sus asociados frente a la industria o frente al nodo principal, núcleo o motor de la cadena.
- **facilita la negociación** y asume responsabilidades comerciales en conjunto por sus asociados ante los demás actores.
- cumple con funciones como el **abastecimiento** de insumos, la venta de herramientas y equipos, combustible,
- **facilita el acceso al financiamiento** de la producción, ya sea con recursos propios, manejo de la “cuenta corriente” o canalizando productos financieros de las instituciones de plaza,
- puede hacerse cargo de **varias funciones** como el pre – acopio, acondicionamiento, limpieza, clasificación, conservación y acopio, cadena de frío (si corresponde), transporte de los predios a los centros de acopio, el acondicionamiento, clasificación, almacenaje, fraccionamiento.
- asume otras **funciones subsidiarias** como las administrativas, el suministro de servicios de asistencia técnica, la información estratégica para la actuación de los productores en la cadena y en los mercados.

Papel de las cooperativas y de las políticas públicas

El cooperativismo u otras formas asociativas entre actores de la cadena, especialmente entre pequeños productores favorecen las fórmulas de gobernanza y la creación de confianza entre los actores y cohesión de la cadena en virtud de objetivos comunes.

Papel de las políticas públicas

(A) Políticas Macroeconómicas

- Referidas a la **competitividad sistémica**
- Estímulo a la concreción de **“alianzas público / privadas”**

(B) Políticas Sectoriales

- Tecnología: Avanzar desde la tecnología de producto hacia la **tecnología de proceso**
- Sistemas de difusión, transferencia y **adopción** de tecnologías
- Facilitación de **acceso al financiamiento** – Nuevos productos y servicios financieros
- Mantenimiento y cumplimiento de los requerimientos internacionales en cuanto a **normas de acceso a los mercados** (calidad, inocuidad, sanitarias y fitosanitarias, normas ambientales y de conservación de los recursos naturales, sistemas de trazabilidad y certificación validados)
- **Negociación comercial internacional** - mejora continua en las condiciones de acceso a los mercados y mantenimiento de las mismas
- **Acuerdos comerciales**, bilaterales, regionales o multilaterales
- Estímulo a las **inversiones** estratégicas **vinculadas a la producción** (uso de suelos, riego, drenajes) y a la comercialización

Papel de las políticas públicas

(C) Políticas Transversales

- Vinculadas con el agregado de valor
 - ✓ Educación
 - ✓ Inversión en Ciencia, Tecnología e Innovación
 - ✓ Empleo de calidad – desarrollo de capacidades y destrezas
- Empleo y Seguridad Social
- Inversiones en infraestructura (**transporte, comunicaciones, TIC's**)
- Gestión de la Información (**transparencia**)
- Promoción Comercial (plataforma de marketing para los productos – **marca país**)
- Mercados Institucionales – **Compras Públicas**

Papel de las políticas públicas

(D) Políticas Específicas

- Crear las condiciones para generar mecanismos eficaces de Gobernanza
 - ✓ Bajar Costos de Transacción
 - ✓ Construcción de **confianza** entre los actores y **equidad** en el relacionamiento
- Normas de Competencia, **evitar acciones distorsivas**
- Instrumentos de **fortalecimiento organizacional**, a la gestión empresarial y al asociativismo
- **Capacitación laboral y empresarial**. Incorporación de conocimiento
- Estímulo al **desarrollo de Cadenas de Valor Local**
 - ✓ Creación de empleo
 - ✓ Alivio a la pobreza
 - ✓ Desarrollo local

Factores del Contexto que afectan el desempeño

2003 / 2014 - Mercados en expansión (domésticos, regionales e internacionales)

Nuevos consumidores

Demanda por nuevos productos

Mayores Precios

Mayores Márgenes

Necesidad de nuevos proveedores

Expectativa razonable: 2014 en adelante - mercados con contracción de la demanda

Márgenes más reducidos

Menores expectativas de comercio

Caída de la renta esperada por parte de las empresas

Cierre del acceso al negocio para proveedores más débiles o menos eficientes

Reflexiones Finales

El Enfoque de cadena de Valor como Política Pública

Afirmar el funcionamiento de determinados “arreglos comerciales” entre las empresas de un sector para que se expresen en el mediano plazo y que permitan: agregar valor a los productos, adecuar al máximo el producto a la demanda (consumidor), alcanzar nuevos mercados e incorporar nuevos consumidores, maximizar la renta general y parcial en el mediano plazo, bajar costos de transacción o sea competir mejor, deberíamos encarar una actuación con eficacia y solvencia desde la política pública macroeconómica, la de inversión pública, sectorial y específica.

Si en cambio no tenemos esta decisión y dejamos la posibilidad de la construcción de las cadenas de valor, como tal, librado al azar, los acuerdos y encadenamientos resultantes serán **lábiles**, con un **bajo nivel de compromiso y confianza** y van a aparecer debilidades relativas y distorsiones entre los actores, que van a profundizar las dificultades de competencia en mercados complicados.

A nuestro juicio, no hay procesos espontáneos, hay acuerdos donde todos resignen parte de su expectativa de renta o ingreso inmediatos y apuesten a que ambos objetivos se den en forma menos espectacular pero más sostenidos en el tiempo, más allá de coyunturas.