

Cadenas productivas y gestión de la estrategia. Un enfoque territorial y de valor compartido

Edwin Ricardo Flores*

Resumen

Partiendo de un análisis de cadena de valor, este documento se enfoca en instrumentos de gestión empresarial que permitan la creación de propuestas de negocios como fuente creadora de valor, desde una perspectiva integradora entre la empresa y el territorio, considerando las relaciones entre la producción y actores territoriales. Se analiza el modelo de competitividad territorial como mecanismo de gestión basado en las realidades latinoamericanas. También, se hace un breve análisis de los aportes y cuestionamientos de la responsabilidad social empresarial (RSE) y, al mismo tiempo, se propone un nuevo modelo de hacer negocios a través de la creación de valor compartido que retoma lo importante del ser humano y del medio ambiente en la dinámica empresarial. Este trabajo finaliza con un instrumento que permite operativizar las estrategias de valor compartido, lo cual facilita lograr los objetivos empresariales y de empresas sociales, con la única finalidad de proveer recursos orientados a considerar al ser humano como el centro de toda actividad económica.

Palabras clave:

cadena de valor,
competitividad territorial,
responsabilidad social empresarial,
valor compartido,
cuadro de mando integral

* Jefe del Departamento de Administración de Empresas, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.

Introducción

La globalización de la economía implica un esfuerzo adicional de los países por garantizar su participación en el mercado internacional. Esto será posible lograrlo si las empresas son capaces de proveer productos y servicios con precios y valores agregados que sean atractivos a los consumidores. Lo anterior supone una mayor intensidad competitiva en la lucha por que cada empresa incremente su riqueza a partir del posicionamiento de sus productos en el mercado nacional y global.

El Foro Económico Mundial analiza los diferentes estados de la economía alrededor del mundo. Producto de este estudio clasifica y ordena de acuerdo a la importancia los países en relación a su capacidad competitiva¹. En la actualidad, Suiza lidera la clasificación desde 2008 en el primer lugar, mientras que El Salvador se encuentra en la posición número 101 (de 144 puestos), lo cual lo clasifica como uno de los países menos competitivos en el mundo.

Como es de esperar, esta dinámica competitiva generada por la globalización hace que las sociedades interioricen sus experiencias y busquen nuevas formas de competir y superar los escollos encontrados para garantizar una mayor participación de sus economías en el entorno global.

Así, para el 2013, se realiza la tercera edición del Índice de Competitividad Municipal en El Salvador², el cual pretende promover los espacios de discusión y sana competencia en materia de desarrollo local del sector privado en más de cien municipios más poblados del país. A partir de este mismo año, se miden ocho características de clima de negocios en El Salvador, entre las cuales

se encuentran: transparencia, servicios municipales, proactividad, pagos ilícitos, seguridad pública, tiempo para cumplir regulaciones, tasas e impuestos y costos de entrada.

En enero de 2012, la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (Fusades) lanzó una iniciativa para la competitividad buscando unir esfuerzos que le permitieran al sector privado alcanzar acuerdos público-privados, con el fin de superar las limitaciones que dificultaban lograr un mayor nivel de competitividad, y “simultáneamente apoyar la completa implementación de las medidas, con el fin de aprovechar el potencial de creación de valor de los trabajadores, empresarios y gobierno” (Fusades, 2012).

Esta búsqueda de la competitividad, la generación de riqueza y el desarrollo humano han generado intensos debates en el mundo académico y empresarial, que hasta la fecha han sido imposibles de conciliar. Sin embargo, el objetivo de este artículo no se fundamenta en resolver los problemas entre crecimiento económico y desarrollo humano, más bien está orientado a establecer líneas de acción que permitan generar mayor conocimiento desde la realidad de los pueblos latinoamericanos para incrementar la competitividad de las empresas e instituciones desde una perspectiva social, dada su interacción en los sistemas sociales, económicos ambientales y políticos en los cuales se mueven.

En este documento, se desarrollarán los conceptos de competitividad empresarial, competitividad territorial y cadena productiva, el modelo de competitividad sistémica y, finalmente, el cuadro de mando integral como instrumento de gestión de la estrategia para organizaciones sociales y privadas.

1. El informe emitido el año 2012 puede encontrarlo en el siguiente enlace: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2012-2013/>. Fecha de consulta: 20 de enero de 2013.
2. El informe se encuentra en el siguiente enlace: <http://www.competitividadmunicipal.net/index.php/es/documentos/indice-de-competitividad-municipal>. Fecha de consulta: 06 de agosto de 2014.

Competitividad territorial y cadena productiva

Es posible definir la competitividad territorial como la capacidad de cada territorio para crear condiciones favorables que les permita a las empresas crecer y desarrollar una estructura óptima para competir fuera de su territorio y, al mismo tiempo, generar riqueza en su entorno.

Con este enfoque de competitividad territorial, se han desarrollado esquemas de trabajo que permiten potenciar los recursos; en este sentido surge también el concepto de cadena productiva, el cual facilita alcanzar ventajas competitivas (a nivel microeconómico en las empresas) y ventajas territoriales (a nivel macroeconómico), sin perder de vista los aspectos sociales, económicos, ambientales y políticos.

Por lo tanto, es preciso que las empresas se agrupen en cadenas productivas con el objetivo de desarrollar sinergia y crear valor a partir de su propia experiencia y dinámica económica.

Para alcanzar la sinergia deseada desde la perspectiva empresarial, es importante conocer la estructura interna de las organizaciones a través de su cadena de valor, con el único fin de buscar las fuentes de ventajas competitivas y territoriales que permitan rediseñar sus productos y sus procesos, y que identifiquen las alternativas de asociación en cadenas productivas.

A continuación, se explicará cada uno de los conceptos hasta aquí expresados y se trazará una línea de trabajo para que, en cada

uno de los temas, el lector tenga la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos de acuerdo a su contexto y entorno.

I. Cadena de valor y competitividad

Cadena de valor

El concepto de cadena de valor surge del estudio realizado por Michael Porter en la década de los ochenta, basados en el comportamiento estratégico y competitivo de las empresas. En dicho estudio, Porter sectorizó, de forma sistémica, el comportamiento interno de las organizaciones. Sin más preámbulo y desde la perspectiva organizacional, la cadena de valor (ver gráfico 1) está representada por las actividades que se realizan para la transformación de un producto o servicio desde su concepción como idea hasta la entrega final al cliente. Cada una de las actividades primarias agrega valor y constituyen un eslabón en el proceso de elaboración de un producto o prestación de un servicio.

El estudio de la cadena de valor se realiza a través de una descripción detallada de las actividades y los enlaces entre sí. Una vez identificados los eslabones, su comprensión hace posible el rediseño de procesos orientados a mejoras en la producción, innovación y reducción de costos.

Del análisis de la cadena de valor, se desprende el correspondiente a la cadena productiva, la cual se define como el conjunto de actores económicos y sociales interrelacionados entre sí y que realizan actividades similares o complementarias en los procesos de transformación y agregación de valor de un producto.

Gráfico 1
Mapa de la cadena de valor para una empresa



Fuente: Michael Porter, *Estrategia y ventaja competitiva*, 2006.

El estudio de la cadena productiva vista desde la perspectiva territorial permite analizar las potencialidades de los actores vinculados a un proceso productivo y enmarcado en un territorio. Visto como proceso, las cadenas productivas están conformadas por eslabones, es decir, por actividades de valor que se relacionan entre sí para proveer un producto o servicio, conformando un sistema que va de un eslabón y que conecta a otro en un sistema diferente.

La contribución de los eslabones a la ventaja competitiva surge a partir de la eficiencia en la coordinación y optimización tanto de tiempo como de recursos. Por ello, es importante identificar los vínculos que existen entre los actores de la cadena productiva para después buscar el máximo beneficio posible para los participantes y el territorio.

La cadena productiva se entiende y define desde la dimensión social, económica, ambiental y política de un territorio. Con esta

perspectiva, se busca entender las relaciones existentes entre todas las organizaciones involucradas generadoras de riqueza/pobreza³ para la población circunscrita al territorio que se trate. El estudio de estas relaciones debe conducir a identificar las oportunidades de mejora en los procesos, a la innovación y creación de nuevas empresas, así como también a generar empleo en los territorios. Además, se busca integrar al conglomerado de actores económicos con todas sus potencialidades que vinculan al quehacer diario de las organizaciones. Dichas potencialidades se derivan básicamente desde el desempeño laboral de los empleados de una organización hasta el uso (o desuso) de los recursos disponibles en los territorios.

Es importante enfatizar que la cadena productiva está inmersa en un sistema integrado por actores sociales, medio ambientales, económicos o políticos que se interrelacionan entre sí para generar (producir) riqueza a través de un producto o servicio ofrecido a los mercados locales o internacionales.

- Esta afirmación está sujeta a discusión, con el fin de generar investigaciones futuras con aquellos actores que no tienen la capacidad o voluntad de reponer los recursos explotados en un territorio, como es el caso de la siembra de algodón o caña de azúcar, puesto que su explotación requiere un tratamiento de suelo para futuras siembras.

Eslabonamientos productivos

Para una mejor comprensión, podemos diferenciar las cadenas productivas como integrantes de un proceso que agrega valor a un producto. En ellos encontramos eslabonamientos productivos hacia atrás y eslabonamientos productivos hacia adelante.

Los eslabonamientos productivos hacia atrás los conforman las relaciones entre actores vinculados a actividades cuya competencia se refiere a los proveedores de insumos o servicios.

Los eslabonamientos productivos hacia adelante están conformados por las relaciones existentes entre los actores dentro de una cadena vinculada a las actividades de logística, distribución, comercialización y servicios posventa. En el gráfico 2 se presentan los componentes y las relaciones existentes a lo largo de la cadena productiva.

Micro, pequeñas y medianas empresas, y cadenas productivas

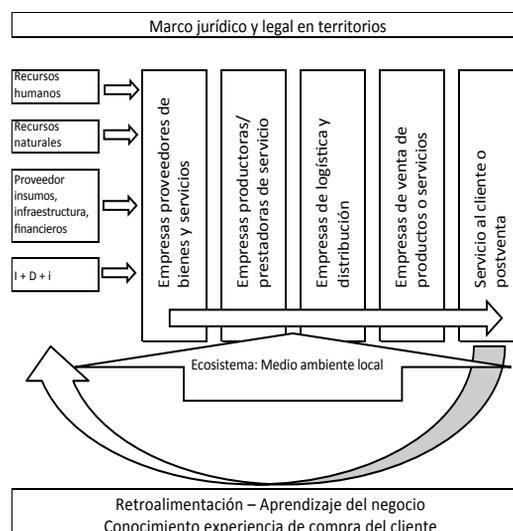
Los entornos sociales y económicos están formados por un conjunto de empresas, instituciones y organizaciones públicas y privadas generadoras de empleo y potenciadoras del crecimiento y desarrollo económico y social.

En el entorno global, las organizaciones se ven amenazadas por un mundo más competitivo, forzando de esta manera a establecer relaciones de intercambio e interdependencias económicas. La preocupación constante para permanecer en los mercados mundiales ha forzado a la comunidad en general a replantearse la forma de competir, generando con ello iniciativas relacionadas a mejorar la productividad y competitividad de las empresas.

En esa búsqueda constante de iniciativas innovadoras para competir, se ha visto una fuerte tendencia a establecer relaciones entre

el conjunto de empresas a través de redes empresariales, cadenas productivas o *cluster*, obteniendo con ello nuevas herramientas que permitan desarrollar técnicas para alcanzar un mayor nivel competitivo.

Gráfico 2
Cadena productiva genérica



Fuente: adaptación de "Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico local", Proyecto Materiales BID-FOMIN.

La configuración de las empresas en El Salvador en los últimos veinte años ha tenido una fuerte influencia hacia los sectores comercio y servicio. Los datos más recientes provienen de una encuesta realizada por la Dirección General de Estadísticas y Censos (Digestyc) para conformar el Directorio de Unidades Económicas 2011-2012. En esta encuesta, se informa que en El Salvador existe un total de 161 934 unidades económicas conformadas por empresas y negocios (ver tabla 1).

Los sectores económicos con mayor representación en el número de personas ocupadas son comercio y servicio, y con una fuerte participación de la mujer en ambos sectores.