

# "ESTRATEGIAS DE ECONOMÍA Y COMERCIO BASADAS EN LA EVIDENCIA Y COHERENTES CON LAS POLÍTICAS DE LOS OCÉANOS"

## UNCTAD-DOALOS OETS TALLER: CADENAS DE VALOR

COSTA RICA, JUNIO 2019

Jaime Mora Hernández, COMEX



Ministerio de  
**Comercio Exterior**  
Costa Rica





¿Cómo se ha trabajará?

1. Necesidad de la transformación estructural de pesquerías sostenibles
2. Evaluación con base en datos nacionales y estadísticas de exportación cantonal de la Región
3. Propuestas de cadena de valor
4. Plan de acción.



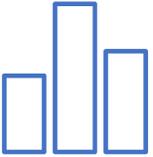
Comunicación y compartición



Articulación de esfuerzos



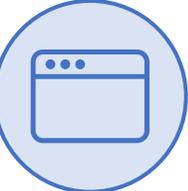
Potenciar esfuerzos basados en la riqueza (el ADN) de las zonas



Toma de decisiones basadas en datos



Numerosos estudios, consultas y diagnósticos

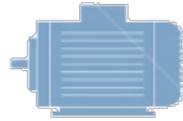
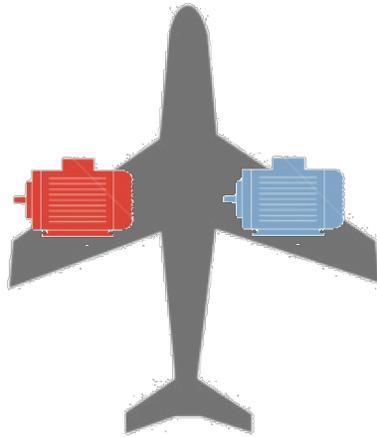


# Sectores Impulsores para el Desarrollo

reorientar el aparato productivo



Motor de la  
Economía Interna



Motor de la  
Economía Externa

Generando vinculación estratégica de  
ambos motores de la Economía



## ISIECO Costa Rica 2018

Sector Impulsor	Peso relativo en ISIECO	ISIECO	Puesto en el ranking
Agro y alimentos	23,1%	2,46	1
Logística e infraestructura	12,2%	1,45	2
Servicios de soporte empresarial	10,1%	1,0	3
Manufactura especializada	10,0%	1,07	4
Servicios Financieros	6,1%	0,65	5
Madera y derivados	4,5%	0,48	6
Manufactura liviana	3,8%	0,41	7
Economía Creativa	3,3%	0,36	8
Salud y bienestar	3,0%	0,32	9
Tecnologías digitales y de telecomunicaciones	2,1%	0,22	10
Productos químicos y farmacéuticos	1,8%	0,19	11
Turismo	1,3%	0,13	12
Educación	1,2%	0,13	13
Industrias Marinas	0,4%	0,04	14
Total de peso en el ISIECO	83%		

(Mora, J. 2018)



*Cadena de valor*

---

**Estudio de percepción sobre el sector: Cadenas  
Proyecto UNCTAD, 2018**

<b>Ranking de sectores según Índice cualitativo de competitividad</b>		
<b>Ranking</b>	<b>Sector</b>	<b>Índice competitividad (Pp)</b>
<b>1</b>	MANUFACTURA (INDUSTRIA DE CONSERVAS DE PESCA)	<b>0,51</b>
<b>3</b>	ATUN	<b>0,48</b>
<b>2</b>	LOS DEMAS PRODUCTOS DE PESCA (EXCEPTO ATUN)	<b>0,46</b>
<b>4</b>	CAMARON CULTIVADO	<b>0,18</b>

# ¿Qué es una Cadena de Valor?

- Es una red estratégica de organizaciones/empresas independientes.
- Trabajan juntos para identificar objetivos estratégicos, comparten los riesgos y los beneficios, e invierten tiempo, energía y recursos para realizar el trabajo articulado.
- Enfoque desde la demanda antes que de la oferta.
- Requiere el compromiso de todos los participantes.
- Es sensible a las necesidades cambiantes del consumidor.
- Altos niveles de confianza entre las partes de la alianza.
- La clave es la interdependencia.



# ¿Quiénes participan?

- No hay reglas fijas; lo determinan los objetivos de la relación. Una CV es exitosa en la medida que responda a las necesidades del consumidor.
- Participantes clave: puntos críticos de control. La mayoría de las CV exitosas incluyen a las empresas que están en contacto directo con consumidores.
- No necesariamente participan todos los integrantes de la cadena productiva.

Huezo, J. (2010).



# Análisis comparativo

## Negocio tradicional VS Cadena de valor

Concepto	Empresa en CP	Empresa en CV
Información compartida	Escasa o ninguna	Amplia
Objetivo primario	Costo / Precio	Valor / Calidad
Orientación	Commodity	Producto Diferenciado
Relación de Poder	Desde la oferta	Desde la demanda
Estructura de la organización	Independiente	Interdependiente
Filosofía	Auto optimización	Optimización de la Cadena
Nivel de confianza	Bajo	Alto

Fuente: Adaptado de Bouma, J. (2000). *Value Chains: A Strategic Tool for the Canadian Agri-Food Sector*, Toma & Bouma Management Consultants, Alberta presentation, Canada.

# Beneficios para las empresas u organizaciones productivas

- Flexibilidad para atender las demandas cambiantes del consumidor.
- Seguridad en las relaciones de negocio.
- Reducción en los costos de transacción.
- Aumentos en la cuota de mercado.
- Menores desperdicios (logística).



# Beneficios para la empresa u organización

- Flexibilidad para atender las demandas cambiantes del consumidor.
- Seguridad en las relaciones de negocio.
- Reducción en los costos de transacción.
- Aumentos en la cuota de mercado.
- Menores desperdicios (logística).

Huezo, J. (2010).



# Primera Conclusión

El enfoque de cadenas de valor busca maximizar los beneficios de un encadenamiento productivo a través del fortalecimiento de la articulación, coordinación y vinculación de sus actores.

Huezo, J. (2010).

¿Cómo Articulamos y Vinculamos?



# Formas de Integración Productiva...

- Redes Horizontales; Es la alianza entre grupo de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio las cuales cooperan entre sí en algunas actividades, pero compiten entre sí en un mismo mercado.
- Redes Verticales; cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas de la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de forma individual.
- Alianzas Triple Hélice-: Publico privadas-academia

Huezo, J. (2010).



# Formas de Integración Productiva...

## Segunda Conclusión

- Una red es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de productores y/o empresas independientes y sector público y la academia que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes, de la cadena.

--- **ASOCIATIVIDAD** ---

Huerfano, et. (2010).



# ¿Cómo se estructuran?

## Algunas consideraciones organizacionales claves para construir una cadena de valor exitosa:

- Establecer objetivos comunes.
- Manejo estratégico de los flujos de información.
- Evaluación del desempeño.
- La existencia de beneficios palpables para todos los participantes.
- Construir confianza y establecer relaciones de trabajo cooperativas.

Huezo, J. (2010).



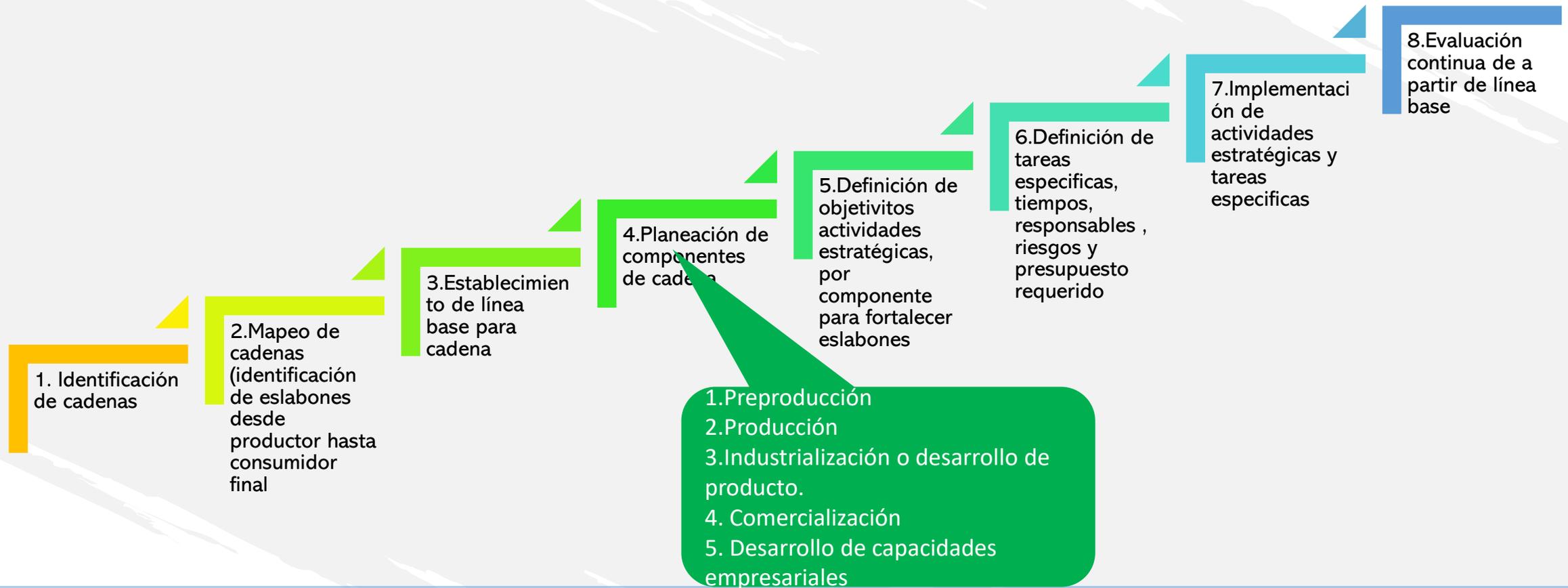
# ¿Cómo se estructuran?

## Algunas consideraciones organizacionales claves para construir una cadena de valor exitosa:

- Pasos
1. Mapear toda la cadena
  2. Establecer partes interesadas
  3. Construir una línea base (desde la preproducción hasta la comercialización)
  4. Trasladar esa línea base a los interesados
  5. Validar la línea base con las partes interesadas
  6. Establecer las responsabilidades de todas las partes, los tiempos de ejecución y las metas
  7. Solventar los cuellos de botella de cada etapa.
  8. Evaluación periódica de los eslabones de la cadena.
  9. Evaluación del cumplimiento de las metas



# Hoja de ruta de cadenas de valor



Cada sector impulsor define las cadenas relacionadas con su actividad en las que trabajará, basados en los hallazgos del taller



Si quieres ir rápido,  
ve solo, si quieres  
ir lejos, ve  
acompañado...

Proverbio Africano

## Bibliografía

- Basado en Huezco, J. (2010). Encadenamientos Productivos, ASI, Mimeografiado ppt
- Silva, I. DESARROLLO LOCAL Y CONSTRUCCION DE TERRITORIOS COMPETITIVOS E INNOVADORES EN AMERICA LATINA: Potencialidades y Desafíos. ILPES. Mimeografiado 2013.
- Mora, J. (2017). Índice de sectores impulsores de la economía costarricense. Mimeografiado. COMEX, San José Costa Rica.
- Mora, J. (2017). Guía para proceso de consolidación de ecosistemas productivos, núcleos y cadenas de valor, con un enfoque regional. Mimeografiado. COMEX, San José Costa Rica.



Ministerio de  
**Comercio Exterior**  
Costa Rica