

Cómo mejorar la eficiencia de las cadenas de valor presenta una hoja de ruta para organizar y gestionar cadenas de valor en la producción de bienes y servicios denominada Metodología TBJ, la que remarca la importancia de aumentar la competitividad de los productos en mercado a partir de mejorar la eficiencia de las cadenas que los producen. Plantea un enfoque disruptivo en relación a los enfoques sectoriales de la producción que surge como resultado de más de diez años de estudios de diferentes cadenas de valor en países de Latinoamérica. En sus nueve capítulos se aborda en profundidad dicha metodología que consta de seis etapas: la Estructura y funcionamiento de las cadenas de valor, su Organización (gobernanza), el Objetivo de desarrollo, su Diagnóstico, la Identificación de restricciones, el Plan de mejoras y, complementariamente, también incluye una guía para la implementación, como también su aplicación en políticas públicas de desarrollo. Con muchas gráficas y ejemplos, se constituye en una herramienta útil para profesionales y organizaciones involucradas en el desarrollo territorial y la política pública.

Juan José Bertero es Ingeniero Electromecánico egresado de la Universidad Tecnológica Nacional, Argentina. Con estudios de posgrado en Competitividad Empresarial y Clúster realizados en la Universidad Católica de Uruguay bajo la supervisión de Michael Porter, del Instituto de Estrategia y Competitividad de Harvard. También cuenta con especialización en Desarrollo Local obtenida en el Centro de Formación Profesional de la OIT en Italia. Ha desempeñado roles destacados como Director del Programa REDIEL de la OIT en Uruguay y como consultor en varios países latinoamericanos, contribuyendo, entre otros proyectos, en la formulación de la Estrategia Regional de Articulación Productiva para el Sistema de Integración Centroamericano (SICA) y como Experto Principal en el Programa Euro Labor de la Unión Europea en Honduras. Durante su gestión como Ministro de Producción de Santa Fe, Argentina, implementó exitosamente el concepto de Cadenas de Valor como política de desarrollo. Actualmente, en su rol en el grupo TBJ, ha consolidado la Metodología TBJ para la organización y gestión eficiente de cadenas de valor.

Cómo mejorar la eficiencia de las cadenas de valor

Juan José Bertero



Cómo mejorar la eficiencia de las cadenas de valor

Metodología TBJ para la organización y gestión de cadenas de valor en la producción de bienes y servicios

RESEÑA DEL LIBRO DE JUAN JOSÉ BERTERO (2024): "CÓMO MEJORAR LA EFICIENCIA DE LAS CADENAS DE VALOR. METODOLOGÍA PARA LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE CADENAS DE VALOR EN LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS".

El libro de Juan José Bertero (2024) constituye una excelente guía metodológica para la organización y gestión de cadenas de valor en la producción de bienes y servicios. El libro se basa en una importante experiencia del autor de la cual se ofrece una sistematización útil y detallada acerca de numerosas *cadenas de valor* en América Latina desde 2007, ofreciendo así una orientación fundamental para quienes tienen la responsabilidad del diseño de po-

líticas públicas de desarrollo productivo territorial, así como para los actores empresariales en la búsqueda de mejoras de eficiencia y competencia en su actividad.

Como es bien conocido, el habitual *enfoque sectorial* predominante en la gestión y en el organigrama de las administraciones públicas, supone un obstáculo fundamental para el análisis más preciso de la for-

ma cómo tiene lugar la actividad productiva en sus respectivos eslabonamientos productivos y relaciones en el territorio. Por ello el libro de Bertero viene a insistir muy certeramente en la necesidad de transitar hacia un enfoque en términos de cadenas de valor a fin de superar el sesgo sectorial predominante, así como la existencia de información estadística sectorial que no ayuda demasiado a la percepción de las interrelaciones entre empresas, instituciones y organizaciones en los respectivos territorios.

La secuencia metodológica propuesta por Bertero incluye seis etapas, desde el análisis de la estructura y funcionamiento de la cadena de valor, para avanzar hacia la construcción de la gobernanza de la misma, la fijación del objetivo de desarrollo, el diagnóstico e identificación de las restricciones y el eslabón más débil de la cadena productiva, para concluir con la elaboración del plan de mejoras correspondiente,

Un aspecto muy importante es la elaboración de *diagramas* o representaciones gráficas de las cadenas productivas y cadenas de valor¹, con el fin de visualizar todas las actividades que tienen lugar, tanto en el *eje principal* de la cadena como en los *tres ejes secundarios* referidos a los suministros o insumos, los equipos y mantenimiento, y los servicios de apoyo.

No obstante, el libro de la familia Bertero² posee un carácter claramente innovador resaltando la importancia de la priorización de las diferentes cadenas productivas en los territorios, así como la identificación de oportunidades para la generación de empleo e ingresos en aquellos eslabones de la cadena productiva que pueden ser objeto de mejoras sustantivas o de incorporación a la misma.

De igual modo resulta fundamental la referencia a los temas relativos a la *Economía Circular* en el análisis de las cadenas de valor, a fin de contemplar los *residuos o desechos como subproductos* susceptibles de ser utilizados por otras empresas en el horizonte deseable de 'cero residuos'.

Tal como señala Juan José Bertero, el libro constituye una herramienta para aquellos/as que trabajan en pos de mejorar la articulación productiva, la inclusión a través del empleo y la valorización de los recursos disponibles en el territorio, esto es, representantes de asociaciones empresariales y sindicales, referentes de instituciones educativas y tecnológicas, funcionarios públicos locales, regionales y nacionales, consultoras y agencias de cooperación y organizaciones de la sociedad civil vinculadas al diseño de políticas públicas para el desarrollo territorial.

Quisiera subrayar, en suma, el carácter pragmático de la metodología propuesta por Bertero, animando muy sinceramente a su lectura y utilización en el pleno convencimiento de que se trata de un trabajo inteligente y tremendamente útil.

Madrid, septiembre de 2024

Francisco Alburquerque Llorens

1 Creo que sería útil incorporar la distinción que hace Felix Mitnik en su libro "Desarrollo de cadenas productivas, clústers y redes empresariales. Herramientas para el desarrollo territorial" (Agencia de Desarrollo Económico de Córdoba, Argentina (2011). entre los conceptos de cadena productiva y cadena de valor, ya que el primero se refiere a las formas en que tiene lugar el proceso productivo -desde los aspectos tecnológico, laboral u organizativo- mientras el concepto de cadena de valor se refiere a la distribución del valor agregado en cada uno de los eslabonamientos productivos.

2 En los capítulos I y II se da la colaboración de María Jesús Bertero y Leandro E. Bertero.