

MÁS ALLÁ DEL SECTOR: LA CADENA DE VALOR COMO HERRAMIENTA PARA ENTENDER (Y ACTIVAR) LA ECONOMÍA DE UN TERRITORIO

Posted on 01/04/2026 by Jokin Etxebarria

El análisis económico territorial lleva décadas atrapado en una paradoja operativa. Las herramientas más accesibles —clasificaciones CNAE, estadísticas sectoriales, registros mercantiles— ofrecen una imagen razonablemente precisa de cuántas empresas existen, en qué ámbitos operan y cuánto empleo generan. Pero esa imagen, útil para describir, resulta insuficiente para orientar decisiones. No dice nada sobre cómo se relacionan esas empresas entre sí, dónde se genera realmente el valor, qué dependencias hacen vulnerable al ecosistema ni qué capacidades determinan su posición competitiva real.

El enfoque de cadena de valor no resuelve este problema por la vía de añadir más datos, sino por la de cambiar la pregunta. En lugar de preguntar "¿qué empresas hay y en qué sector operan?", pregunta "¿qué función desempeña cada empresa en el proceso de creación de valor, para quién, con qué capacidades y en qué posición competitiva?". Es un cambio aparentemente menor que tiene consecuencias metodológicas y prácticas de gran alcance.

El límite del análisis sectorial

La lectura sectorial ha sido durante mucho tiempo la forma dominante de entender la economía de un territorio, y no sin razones: es compatible con las fuentes estadísticas disponibles, permite comparaciones entre territorios y facilita la comunicación a audiencias no especializadas. Pero agrupa bajo un mismo epígrafe actividades que pueden ser radicalmente distintas en términos de valor generado, complejidad tecnológica y exposición a la competencia global. Una empresa que fabrica componentes estándar en series largas y otra que desarrolla sistemas de integración de alta ingeniería para el mismo cliente pueden compartir código CNAE y, sin embargo, ocupar posiciones estratégicas incomparables.

Más importante aún, el análisis sectorial no captura las relaciones. Ignora quién provee a quién, quién organiza la cadena de suministro, quién introduce innovación en el sistema y quién simplemente la absorbe. No permite ver qué porcentaje del aprovisionamiento sale del territorio —y con él, qué fracción del valor generado—, ni detectar los vacíos que generan dependencias estructurales difíciles de corregir a corto plazo. En un momento en que las cadenas de valor globales se están reconfigurando por razones geopolíticas, tecnológicas y ecológicas, esas cegueras son costosas.

De los eslabones a las interdependencias

El análisis de cadena de valor organiza el ciclo productivo en torno a sus funciones principales: aprovisionamiento de materiales, componentes y energía; fabricación y procesos productivos; transformación e integración de sistemas; logística y distribución; acceso al mercado; y, de forma transversal, los servicios avanzados al conocimiento —ingeniería, I+D, digitalización, certificación— que habilitan y cualifican el conjunto. Cada función tiene un perfil diferente en términos de valor añadido, barreras de entrada y capacidades requeridas.

Estructura funcional de la cadena de valor industrial

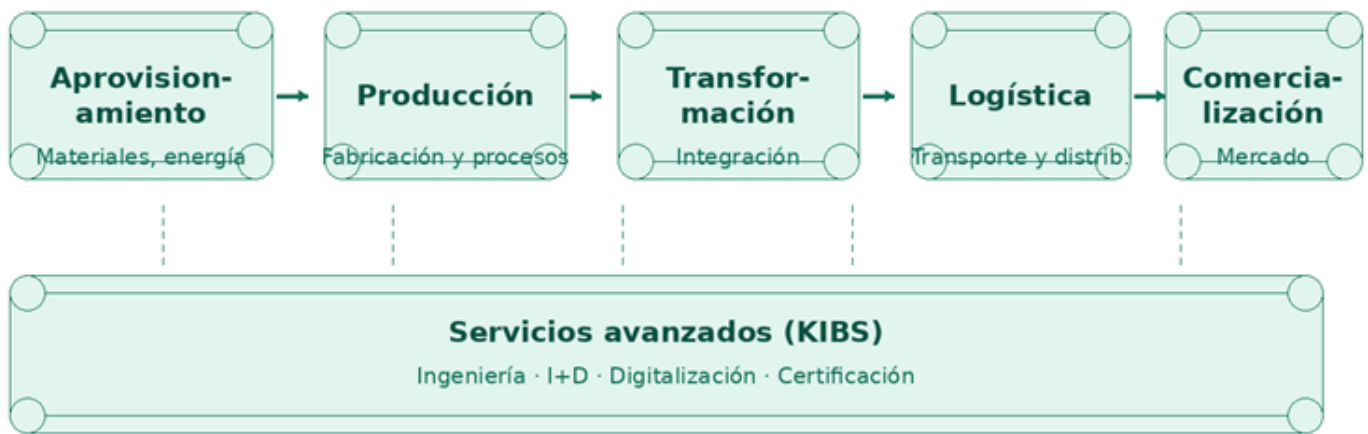


Figura 1. Estructura funcional de la cadena de valor industrial

El mapa de eslabones es el punto de partida, no el resultado. Lo relevante no es saber cuántas empresas hay en cada función, sino entender las interdependencias: qué proporción del aprovisionamiento se realiza localmente o depende de proveedores externos, cómo circula la información técnica entre los distintos actores, quién tiene poder de prescripción sobre el resto de la cadena y en qué eslabones el territorio es estructuralmente dependiente del exterior. Son estas interdependencias las que determinan la resiliencia del ecosistema y las que orientan las decisiones de política industrial.

Dónde se retiene el valor

No todas las posiciones en la cadena son igualmente valiosas. El modelo conocido como Smile Curve —desarrollado originalmente para describir la industria electrónica asiática y extendido desde entonces a prácticamente cualquier sector manufacturero integrado en cadenas globales— ofrece una representación útil de cómo se distribuye el valor añadido a lo largo del ciclo de vida del producto.

La imagen es la de una curva en forma de U: las actividades de pre-producción —I+D, diseño de producto, ingeniería de sistemas, desarrollo de propiedad intelectual— y las de post-producción —comercialización, marca, servitización, soluciones avanzadas de mantenimiento— concentran los mayores márgenes y las mayores posibilidades de diferenciación competitiva. Las fases centrales de manufactura y ensamblaje, salvo en segmentos de muy alta precisión o complejidad tecnológica, están sometidas a una presión creciente sobre costes y márgenes, parcialmente como consecuencia de la globalización y parcialmente por el avance de la automatización.

La Smile Curve: distribución del valor añadido



Figura 2. La Smile Curve: distribución del valor añadido a lo largo del ciclo industrial

La implicación para la política industrial es directa y bastante incómoda. Un territorio que ha construido su especialización en las fases centrales de manufactura sin desarrollar simultáneamente capacidades en los extremos de la curva se encuentra en una posición estructuralmente vulnerable, y lo estará cada vez más. La estrategia no pasa por abandonar la fabricación —que sigue siendo el ancla del ecosistema y la fuente de su conocimiento tácito acumulado— sino por promover el desplazamiento progresivo hacia actividades de mayor valor: servicios de ingeniería avanzada, desarrollo de soluciones integrales, capacidades de servitización. Un desplazamiento que no ocurre espontáneamente y que requiere tanto decisiones empresariales como condiciones de entorno favorables.

La calidad de la especialización

El volumen de facturación o el empleo generado son indicadores necesarios pero insuficientes para evaluar el potencial de un ecosistema industrial. Dos territorios con estructuras productivas de tamaño similar pueden tener posiciones competitivas radicalmente distintas en función de la complejidad tecnológica de sus actividades y de su intensidad de conocimiento.

La complejidad productiva captura el grado de sofisticación técnica de lo que se produce. Esto es, si las actividades presentes implican ingeniería de producto, integración de sistemas complejos o gestión de tolerancias estrictas, o si por el contrario se trata de procesos estandarizados con escasas barreras de entrada. La **intensidad de conocimiento** refleja en qué medida las actividades dependen de talento especializado, inversión sistemática en I+D+i, digitalización de procesos y cumplimiento de estándares exigentes. Las actividades de alta complejidad y elevada intensidad de conocimiento no son inmunes a la competencia global, pero generan barreras de entrada más sólidas y retienen más valor en el territorio que las produce.

La combinación de estas dos variables con el mapa de eslabones permite construir una imagen más precisa de la posición real del ecosistema —cuáles son sus fortalezas estructurales, cuáles sus vulnerabilidades y en qué dirección tiene más sentido crecer— que la que ofrece cualquier agregado sectorial.

Quién organiza la cadena

En el paradigma actual, la competitividad de un territorio no depende solo de la suma de las capacidades de sus empresas individuales, sino de cómo se articulan entre ellas. Identificar los nodos que estructuran ese sistema es una de las tareas más críticas —y menos visibles— del análisis.

Las **empresas tractoras o integradoras** no son necesariamente las más grandes ni las más conocidas, sino las que definen los estándares técnicos y de calidad para el conjunto de su cadena de suministro, organizan y cualifican a sus proveedores y actúan como punto de conexión con mercados globales o con cadenas de valor internacionales. Su presencia en el territorio arrastra al conjunto: exigen capacidades, generan demanda de servicios avanzados y transfieren conocimiento tácito a través de una relación que va mucho más allá de la transacción comercial.

Los **proveedores estratégicos** son aquellos cuya ausencia o deterioro pondría en riesgo la continuidad del proceso productivo de sus clientes. Aportan soluciones de alta criticidad con capacidad propia de diseño e ingeniería, lo que les otorga una posición de interdependencia —no de simple subordinación— en la cadena.

Las **pymes innovadoras especializadas**, los llamados hidden champions, son líderes en nichos tecnológicos muy concretos cuya singularidad técnica, acumulada durante años de inversión específica, las hace prácticamente insustituibles. Son, con frecuencia, los activos más valiosos y menos reconocidos del ecosistema.

Finalmente, los **servicios conexos críticos** —laboratorios de ensayo y certificación, operadores logísticos especializados, proveedores de KIBS, centros de formación técnica avanzada— son los que reducen las fricciones del sistema y hacen posible que el conjunto funcione con eficiencia. Su presencia en el territorio no suele aparecer en los diagnósticos de competitividad industrial, pero su ausencia se nota.

Taxonomía de roles en el ecosistema productivo



Figura 3. Taxonomía de roles en el ecosistema productivo

Esta taxonomía tiene consecuencias prácticas inmediatas. Identificar los nodos reales —las

empresas que efectivamente organizan el suministro y transfieren conocimiento, al margen de su tamaño o visibilidad— suele reorientar por completo las prioridades de intervención respecto a lo que una lectura sectorial habría sugerido.

La metodología: de la base de datos al trabajo de campo

El proceso de análisis combina sistematización cuantitativa y contraste cualitativo en cinco fases.

1. La primera construye la **base empresarial**: identificación del universo de empresas relevantes, definición de los eslabones de la cadena pertinentes para el territorio y diseño del sistema de clasificación funcional.
2. La segunda desarrolla el **diagnóstico estructural**: clasificación de empresas por función, análisis de su distribución por valor añadido y complejidad, e identificación de vacíos y dependencias.
3. La tercera identifica los **nodos críticos** aplicando la taxonomía de agentes.
4. La cuarta fase —el **trabajo de campo y análisis cualitativo**— es la más intensiva en tiempo y también la más irremplazable. Las entrevistas en profundidad con una muestra representativa de empresas del ecosistema captan información que no existe en ninguna base de datos: la visión estratégica de los directivos, las dependencias que perciben como críticas, las oportunidades que ven pero no pueden aprovechar solos, los cuellos de botella que frenan su desarrollo. Sin este contraste, el diagnóstico cuantitativo corre el riesgo de ser técnicamente riguroso y estratégicamente irrelevante .
5. La fase quinta es la de activación y síntesis: **traducir el diagnóstico en redes de colaboración** con agenda concreta y en formatos de resultados —mapas, informes, cuadros de mando— que sean utilizables tanto para orientar políticas públicas como para informar decisiones empresariales.

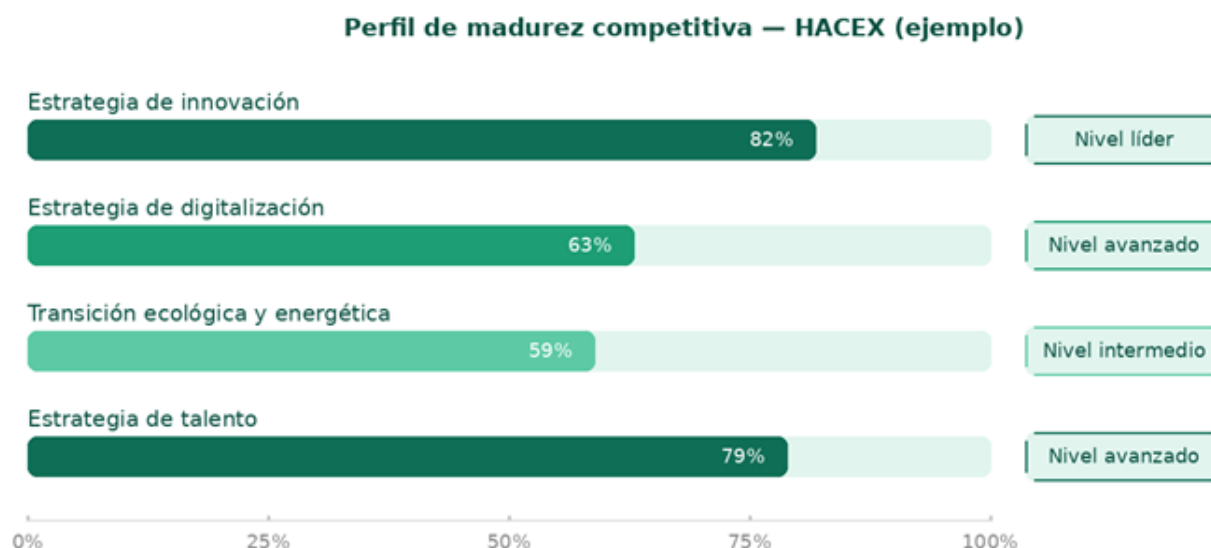


Figura 4. Dashboard de madurez competitiva — ejemplo de salida HACEX

El resultado individual es un perfil que sitúa a cada empresa en relación con su entorno sectorial. Pero el valor más importante está en la agregación: el perfil conjunto del ecosistema permite identificar con precisión qué necesidades son compartidas por el tejido y, por tanto, cuáles son los ejes más sólidos sobre los que construir redes de colaboración.

La red como destino, no como resultado

El diagnóstico de cadena de valor tiene sentido solo si desemboca en acción. Y **la forma de acción colectiva más relevante en este contexto es la creación de una red empresarial**: un espacio de colaboración estructurado en torno a retos compartidos y complementariedades reales, no a proximidad geográfica ni a afinidad sectorial.

Para que una red funcione y tenga continuidad, necesita un motivo genuino para existir —interdependencias reales entre sus miembros—, una composición que combine perfiles distintos con roles complementarios, un liderazgo reconocido por todos aunque no sea el actor más grande, y una agenda que mezcle resultados a corto plazo —que construyan confianza— con líneas de trabajo de mayor recorrido. Necesita también estar conectada con el ecosistema institucional que la rodea: centros tecnológicos, formación profesional, convocatorias públicas de financiación. Es la articulación entre todos esos elementos —y no la voluntad de colaborar en abstracto— la que determina si una red prospera o se disuelve.

Lo que el análisis hace posible

Entendida de este modo, **la metodología de cadena de valor no produce un diagnóstico: produce una infraestructura de conocimiento** sobre el territorio que, actualizada de forma sistemática, habilita decisiones que de otro modo no serían posibles. Permite orientar las inversiones en formación hacia las capacidades que la cadena efectivamente demanda. Permite identificar oportunidades de diversificación relacionada antes de que se materialicen en el mercado. Permite detectar dependencias críticas —en materias primas, en tecnología, en talento— antes de que se conviertan en vulnerabilidades. Y permite priorizar la atracción de actividades que completen los vacíos del ecosistema con criterio, en lugar de a golpe de oportunidad.

En un momento en que la reindustrialización vuelve a estar en la agenda política europea, y en que la transición ecológica y digital obliga a repensar la base productiva de muchos territorios, esa capacidad analítica no es un complemento metodológico. Es, probablemente, la condición previa para que las decisiones de política industrial tengan alguna posibilidad de acertar.

