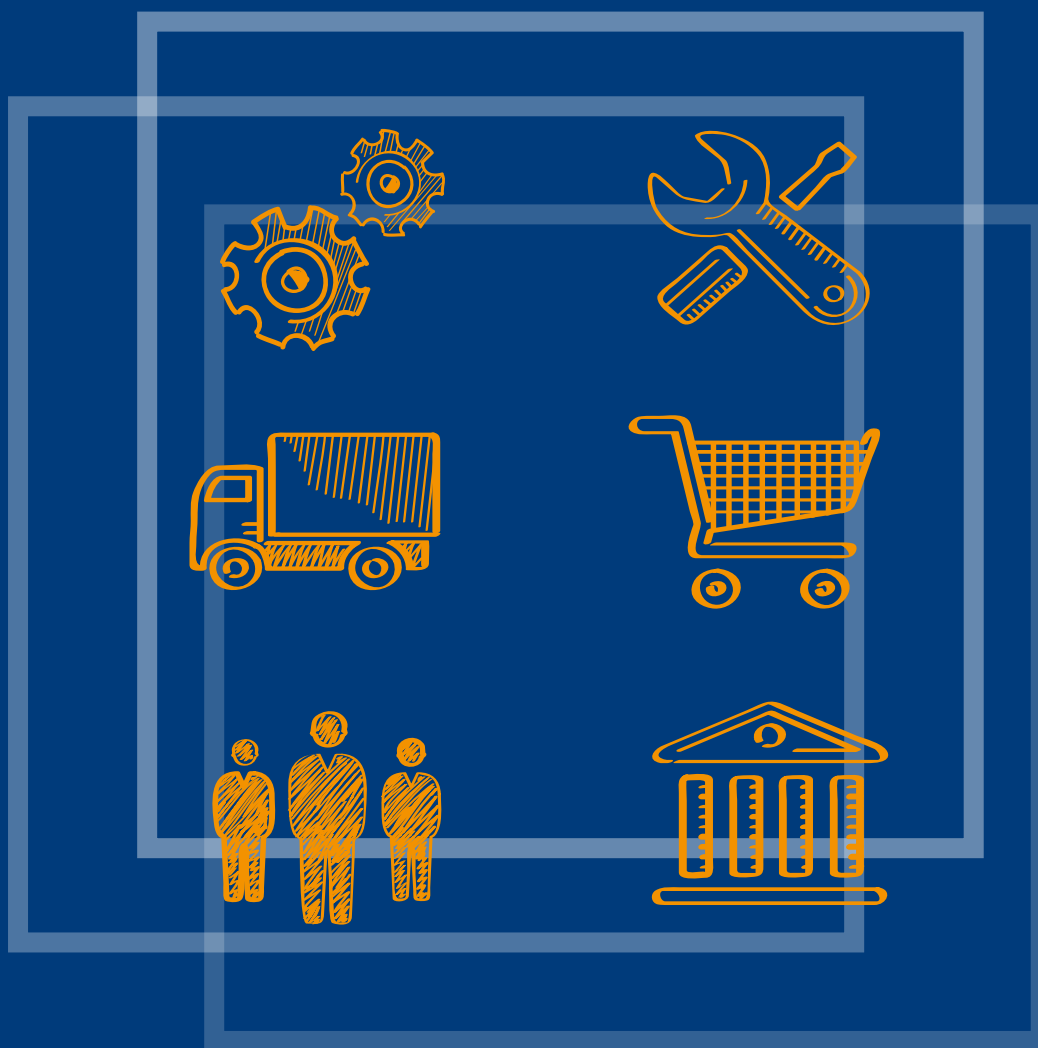




Organización
Internacional
del Trabajo

GUÍA GENERAL PARA EL DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR

Cómo crear empleo y mejores condiciones
de trabajo en sectores objetivos



Nadja Nutz & Merten Sievers

GUÍA GENERAL PARA EL DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR

**Cómo crear empleo y mejores condiciones
de trabajo en sectores objetivos**

Nadja Nutz & Merten Sievers

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2016
Primera publicación 2016

Publications of the International Labour Office enjoy copyright under Protocol 2 of the Universal Copyright Convention. Nevertheless, short excerpts from them may be reproduced without authorization, on condition that the source is indicated. For rights of reproduction or translation, application should be made to ILO Publications (Rights and Permissions), International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland, or by email: pubdroit@ilo.org. The International Labour Office welcomes such applications.

Libraries, institutions and other users registered with reproduction rights organizations may make copies in accordance with the licences issued to them for this purpose. Visit www.ifro.org to find the reproduction rights organization in your country.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que les hayan expedido con ese fin. En www.ifro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

Nadja Nutz & Merten Sievers

GUÍA GENERAL PARA EL DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR, Cómo crear empleo y mejores condiciones de trabajo en sectores objetivos / Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra: OIT, 2016

ISBN: 9789223313128 (printed version) 9789223313135 (web pdf)

Oficina Internacional del Trabajo

Desarrollo de cadenas de valor / creación de empleo / condiciones de trabajo / proyecto de desarrollo / pequeña empresa / funciones de apoyo / enfoque sistémico de mercados / criterios de selección

Datos de catalogación de la OIT

Las denominaciones empleadas en las publicaciones de la OIT, en concordancia con la práctica de las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de los países, zonas o territorios o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no constituye aprobación alguna de la Oficina Internacional del Trabajo de las opiniones expresadas en ellos.

Las referencias a nombres de empresas y a productos y procesos comerciales no implican aprobación alguna de la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de no mencionar una empresa, un producto o un proceso comercial no es un signo de desaprobación.

Las publicaciones y productos electrónicos de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países, o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. Los catálogos o listas de nuevas publicaciones están disponibles de forma gratuita en la dirección antes mencionada o por correo electrónico: pubvente@ilo.org.

Visite nuestro sitio web: www.ilo.org/publns

Diseñado por www.e-mage.it

Prefacio

La presente guía general para el Desarrollo de Cadenas de Valor ha sido desarrollada para los profesionales del desarrollo, los gobiernos y las iniciativas del sector privado para proporcionar una visión simplificada del enfoque de Desarrollo de Cadenas de Valor aplicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

La base de este documento la proporcionó la guía de la OIT “Desarrollo de Cadenas de Valor para el Trabajo Decente.” Para fines de simplificación, la estructura de la guía original ha sido modificada ligeramente: El capítulo “Preparación del proyecto e investigación y evaluación iniciales” se ha acortado y sus mensajes esenciales se han integrado en el capítulo “Selección de Sectores.” Los capítulos originales “Mapa de las Cadenas de Valor,” “Investigación de las Cadenas de Valor” y “Análisis de las Cadenas de Valor” se han fusionado en un solo capítulo titulado “Análisis del Sistema de Mercado.” Para descripciones más detalladas de métodos, herramientas y talleres útiles, sírvase consultar la guía original¹.

El presente documento se basa en parte en la guía de 2009, pero incluye adiciones sustanciales y cambios efectuados por sus autores, Nadja Nutz y Merten Sievers de la Unidad de Pequeñas y Medianas Empresas (SME). Markus Pilgrim, Matthew Ripley y Michal Strahilevitz Beneliezer contribuyeron sus aportes y comentarios.

La presente guía general se ha desarrollado en el marco del proyecto para el Desarrollo de la Industria Responsable en los Sectores de la Confección y la Pesca en Myanmar el cual aplica un enfoque de desarrollo de las cadenas de valor para promover el crecimiento económico inclusivo y las prácticas empresariales responsables en ambos sectores. El proyecto lo administra y ejecuta la Oficina de la OIT en Yangón, Myanmar, y es parte del Programa de Empresa Responsable en Myanmar financiado por DANIDA.

¹ Aquí: www.ilo.org/valuechains



Contenido

INTRODUCCIÓN	2
I.SELECCIÓN DE SECTORES	6
II.ANÁLISIS DEL SISTEMA DE MERCADO.	8
1. Mapeo de las Cadenas de Valor	8
2. Investigación de las Cadenas de Valor	10
3. Análisis de las Cadenas de Valor y Diseño de las Intervenciones	15
III.DESARROLLO DE LAS CADENAS DE VALOR	17
IV.MONITOREO Y MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS	19
ANEXO 1	24

Introducción

¿Qué es una cadena de valor? Una cadena de valor describe la gama de actividades que se requiere para llevar un producto o servicio desde su concepción, pasado por las fases intermedias de la producción y la entrega hasta los consumidores finales y su disposición final después de su uso.² Esto incluye actividades tales como el diseño, la producción, la comercialización, la distribución y los servicios de apoyo hasta llegar al consumidor final. Las actividades que constituyen una cadena de valor pueden estar contenidas dentro de una sola empresa o divididas entre diferentes empresas, dentro de una única ubicación geográfica o distribuidas en áreas geográficas más amplias.

Recuadro 1: Ejemplo de una cadena de valor para la producción de leche

Precio	25 rupias/l	40 rupias/l	45 rupias/l	75 rupias/l	80 rupias/l	95 rupias/l
Suministro de Insumos	Granja	Colecta refrigeración	Transporte	Fábrica	Minorista	Consumidor
COSTOS	Mano de obra Tierra Alimentación Maquinaria Establo Cuidado de los animales	Pruebas Tanque de refrigeración Edificios Electricidad Mano de obra	Vehículo Gasolina Reparaciones Conductor	Máquinas Edificios Electricidad Envasado Comercilización Admin.	Alquiler de la tienda Almacenamiento Mano de obra Publicidad Admin. IVA	El consumidor paga todos los costos añadidos

Todo producto y servicio hace parte de una cadena de valor³. Algunas cadenas de valor son globales, como en la producción de un automóvil o una computadora; otras son locales, tal como la producción pesquera local. Los diferentes servicios (como el alojamiento en un hotel) y bienes (como calcetines) que salen de una cadena de valor compiten contra servicios y productos similares que proceden de cadenas de valor que podrían estar estructuradas de forma diferente. Por ejemplo, un hotel internacional de cinco estrellas y una casa de huéspedes local, ambos forman parte del sector turístico, pero es probable que sus cadenas de producción de servicios sean muy diferentes la una de la otra.

La comprensión de estos sistemas de producción o cadenas de valor ayuda a los profesionales del desarrollo a identificar aquellas cadenas de valor en las que los actores pueden producir mejores productos, aumentar la creación de empleos y reducir la pobreza, e intervenir en esos sistemas para mejorar sus resultados.

Los motores de cambio que impulsan al desarrollo de las cadenas de valor

Habiendo establecido qué son las cadenas de valor son, ¿qué es exactamente el **desarrollo** de las cadenas de valor? En una economía de mercado, las cadenas de valor compiten una contra la otra. Por ejemplo, para que una cadena de valor local de prendas de vestir se mantenga en el mercado, la ropa producida localmente tiene que

2 Kaplinsky (2004): Spreading the gains from globalization: what can be learnt from value-chain analysis, Problems of economic transition, Vol. 47, No. 2: 74-115.

3 Para una explicación más detallada sobre la terminología utilizada en esta guía general, véase el Recuadro 2 y el Anexo 1

ser más barata o tener otras cualidades distintivas que convengan a los consumidores finales de comprarla. Compite contra la ropa importada de una cadena de valor diferente. Los productores de prendas de vestir locales sólo se mantendrán en el mercado si su cadena de valor puede competir con las prendas importadas. Esta competencia es el principal impulsor del desarrollo para la mayoría de las cadenas de valor.

Podemos identificar varios factores que son importantes para la forma en que podrían desarrollarse las cadenas de valor. A efectos de una definición, resulta útil hacer distinción entre los cinco motores del cambio que podrían impulsar el desarrollo de las cadenas de valor:

Eficiencia del sistema	Hay oportunidades de reducción costos y de aumento de la eficiencia en el mercado si los actores -grandes y pequeños- de la cadena de valor trabajan juntos.
Calidad del producto	Los mercados de hoy en día cambian rápidamente y la competencia se vuelve cada vez más intensa. Si los sistemas de producción quieren lograr que sus productos permanezcan en el mercado o incluso aumenten su cuota de mercado, necesitan asegurarse de que sus productos y servicios cumplan con los requisitos cambiantes del mercado y de las condiciones de la demanda.
Diferenciación del producto	Cuanto más cooperen los actores a lo largo de la cadena de valor y coordinen sus actividades, tanto más difícil será para los competidores copiar el producto y el proceso de producción –porque no es sólo el producto lo que necesitan copiar, sino todo el sistema. La diferenciación del producto puede ayudar a lograr una ventaja competitiva por sobre los competidores.
Normas sociales y ambientales	Los consumidores son cada vez más conscientes de las normas sociales y ambientales y exigen cada vez más productos que cumplan con estos requisitos. Es más que una cuestión de hacer negocios de manera socialmente responsable: conviene a los intereses comerciales de las empresas reaccionar a las exigencias de estos consumidores. Garantizar buenas normas sociales y ambientales también puede contribuir a mejorar las condiciones de trabajo en toda la cadena de valor.
Entorno empresarial favorable	Las cadenas de valor no existen en forma aislada, sino que están integradas en un entorno de alta complejidad social, económica, política y cultural, lo que determina la naturaleza y el éxito de las transacciones comerciales al interior de la cadena. El mercado a su vez está influenciado por los reglamentos, las instituciones y las intervenciones que afectan directamente a un sector en particular. Los cambios en el entorno empresarial (por ej., en los reglamentos comerciales) pueden abrir nuevas oportunidades de mercado.

La puesta de las cadenas de valor y los motores de cambio dentro del marco sistémico y operativo del sistema de mercado

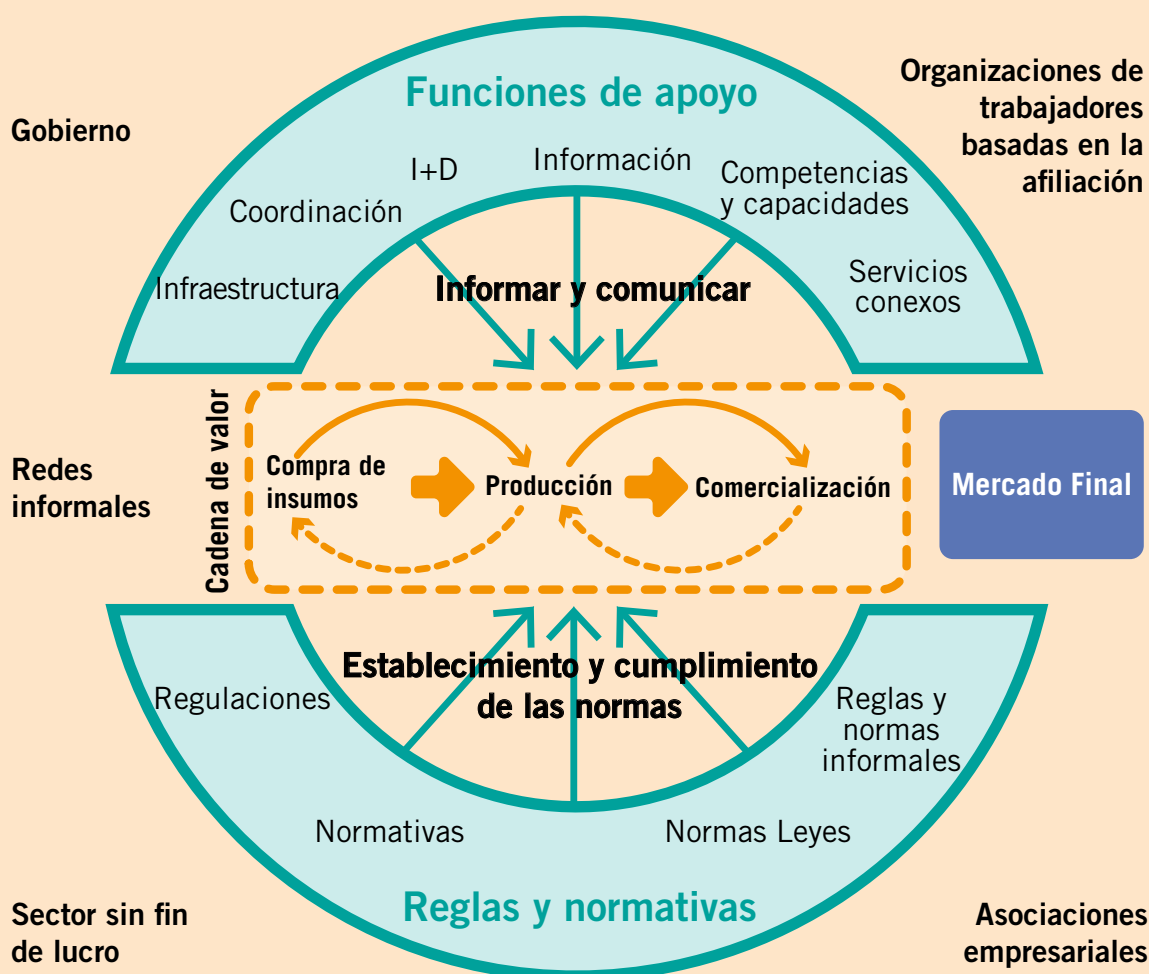
La cadena de valor como se ha descrito más arriba se compone de transacciones de un negocio a otro. La línea de transacciones entre el productor y el consumidor constituye la cadena de valor - un mercado 'básico.' Sin embargo, el desempeño de cualquier cadena de valor en un sector en particular siempre está influenciado por un '**sistema**' mucho más amplio que consiste en varias **reglas y funciones de apoyo**. Dentro de este sistema de mercado (véase el **Recuadro 2**) diferentes agentes del mercado se encuentran o bien directamente involucrados en las transacciones comerciales o bien forman parte de las organizaciones de apoyo, tales como los proveedores de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), las instituciones gubernamentales y las organizaciones no gubernamentales.

Recuadro 2: Cadenas de valor como parte del marco de sistemas de mercado

Terminología: Cadenas de Valor, Cadenas de Suministro y el Sistema de Mercado

A continuación se presenta una representación gráfica de cómo una cadena de valor forma parte de un sistema de mercado más amplio. En el centro están las cadenas de valor que aportan los productos y servicios al mercado. El entorno está formado por funciones de apoyo (por ej., información, formación, finanzas, insumos) y reglas y normativas. Cada una de las reglas y las funciones de apoyo identificadas como pertinentes para la conformación del funcionamiento de la cadena de valor puede ser analizada como su propio sistema de mercado “interconectado.” Alrededor del núcleo de este nuevo sistema de mercado (por ej., la formación), surgen nuevas reglas y funciones de apoyo. Este proceso de diagnóstico es vital para comprender sistemas de mercado, a menudo complejos, y para llegar a las limitaciones subyacentes reales (en los mercados interconectados) que pueden ser intervenidos para maximizar el cambio en la escalabilidad y la sostenibilidad de la cadena de valor básica. El uso de este diagrama puede ser útil para analizar y comprender sistemas de mercado específicos y sus limitaciones subyacentes (es decir, mediante un **Análisis de la Cadena de Valor**) y para planificar e implementar acciones para mejorarlos (es decir, el **Desarrollo de la Cadena de Valor**). Si bien las **cadena de suministro** normalmente se analizan y desarrollan desde la perspectiva de un comprador principal (generalmente una gran multinacional) y a menudo se centran en la logística organizativa de un sistema de suministro, el término **cadena de valor** se utiliza generalmente con una connotación de desarrollo frente a la productividad, el crecimiento y la creación de empleos en el sistema de mercado.

ACTORES DEL MERCADO



Fuente: OIT, basado en un modelo del Centro Springfield (véase la Guía de la OIT “Desarrollo de Cadenas de Valor para el Trabajo Decente”, 2009, p. 26)

El Ciclo de Desarrollo de las Cadenas de Valor

El enfoque sugerido por la presente guía general consta de cinco pasos principales para la organización de una iniciativa de desarrollo de las cadenas de valor. Dichos pasos pueden considerarse como las fases del ciclo de un proyecto, teniendo en cuenta que la innovación nunca es final, sino que es necesario un proceso continuo de aprendizaje para mantener a los sectores y sus cadenas de valor competitivos en el mercado y mejorar la situación de los grupos desfavorecidos dentro de la cadena de valor.

Los **cinco pasos principales** del desarrollo de las cadenas de valor son:

1. Selección de Sectores	Qué sectores debe promoverse depende de los objetivos y grupo meta de la iniciativa. La selección de los sectores requiere de un proceso basado en criterios claros, incluyendo su escala
2. Análisis del Sistema de Mercado	El análisis del sistema de mercado incluye el mapeo de la cadena de valor para ilustrar las complejidades del sector, la investigación que consiste en entrevistas y grupos focales para comprender las oportunidades y limitaciones, y un último análisis de los resultados
3. Diseño de las Intervenciones	No hay un enfoque único para facilitar satisfactoriamente la apertura de los mercados a favor de las personas pobres. Se debe desarrollar 'paquetes' de intervenciones a la medida de las realidades del mercado local para encontrar soluciones a los cuellos de botella y las limitaciones subyacentes de la cadena de valor que impiden la participación de los grupos desfavorecidos
4. Implementación	Las soluciones sostenibles a los cuellos de botella deben ser entendidas como modelos de negocio capaces de subsistir al finalizar los proyectos o intervenciones financiados con fondos externos. Las intervenciones de los actores privados o públicos tienen que ser sostenibles, crecer en el sistema de mercado y regirse, replicarse y adaptarse a los cambios
5. Monitoreo y medición de los resultados	El desarrollo de las cadenas de valor y los sistemas de mercado es un proceso continuo que nunca termina. Un buen sistema de monitoreo y medición de los resultados basado, por ej., en la norma de medición de resultados del Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial (DCED) puede, por lo tanto, ayudar a medir el éxito de las intervenciones implementadas y proporcionar información sobre qué más queda por hacer.

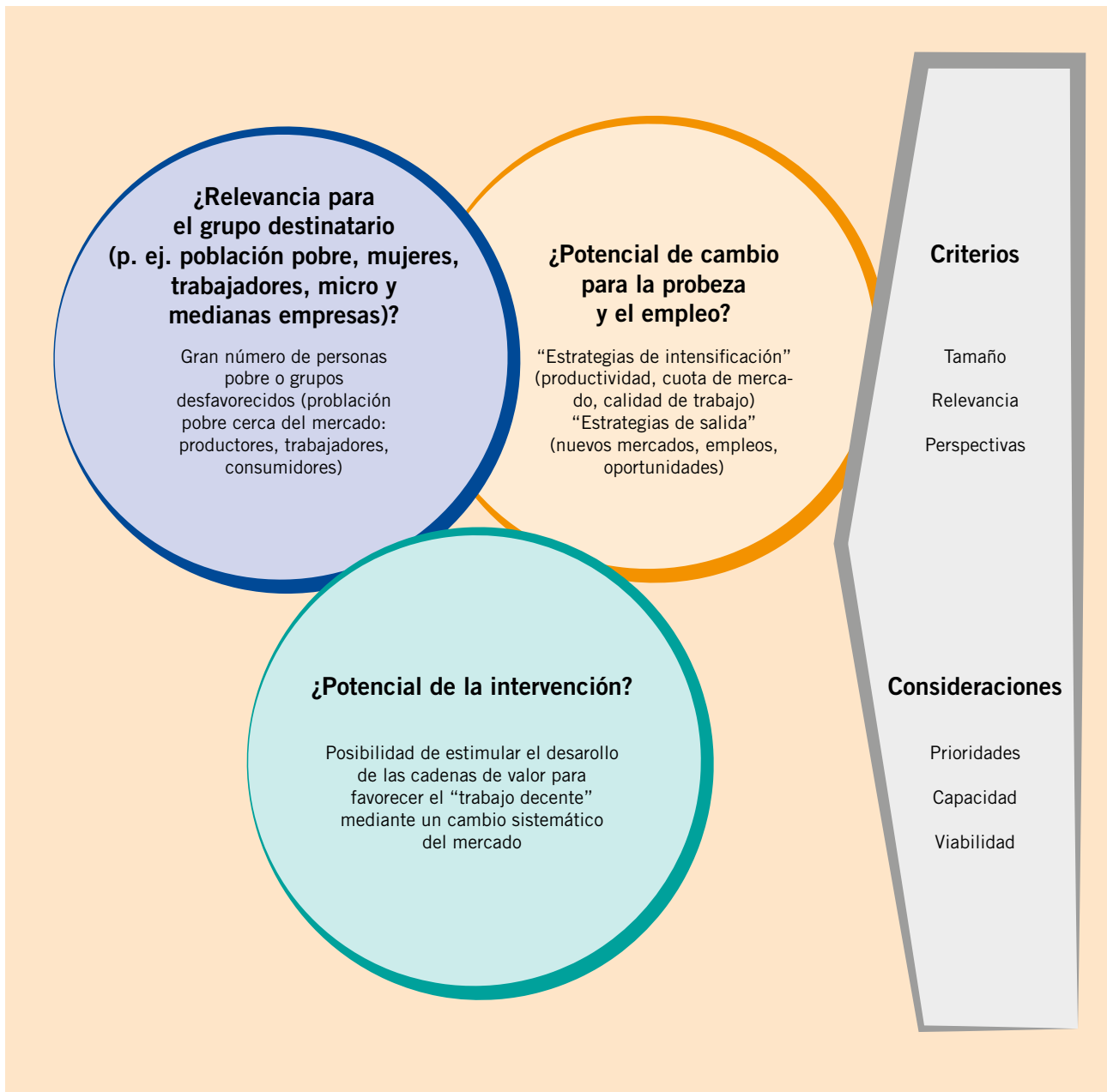
I. Selección de Sectores

Los sectores prioritarios a menudo ya están definidos en los marcos nacionales de desarrollo, de conformidad con las prioridades nacionales. Sin embargo, si bien las iniciativas deben tomar estas prioridades en cuenta, no todos los sectores podrán necesariamente crear empleo o reducir la pobreza en la escala necesaria (un objetivo claro de esta guía). Antes de iniciar el análisis de la cadena de valor es por lo tanto crucial identificar el sector en el que se puede lograr el mayor impacto.

Los cuatro pasos para seleccionar un sector son:

<p>Paso 1: Definición de los objetivos y el grupo meta</p>	<p>Para seleccionar un sector en el contexto de una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor, es necesario estar seguro de los propios objetivos: ¿Quién es mi grupo meta? ¿Qué quiero lograr con el desarrollo de las cadenas de valor?</p>
<p>Paso 2: Criterios de selección</p>	<p>Habiendo definidos sus objetivos y grupo meta, ahora necesita definir criterios en base a sus objetivos para seleccionar un sector. Ejemplos de criterios que se han utilizado con éxito son: la importancia del sector para la creación de empleo y crecimiento económico en la escala necesaria, el potencial de mejorar la competitividad o el potencial de cambio hacia el trabajo decente.</p>
<p>Paso 3: Evaluación rápida de los sectores económicos</p>	<p>Este paso consiste en una evaluación rápida de los sectores disponibles en la región seleccionada con el fin de elaborar una lista de sectores preseleccionados de entre los cuales elegir uno para llevar a cabo una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor. Los sectores deben evaluarse según criterios seleccionados, incluyendo su pertinencia para el grupo meta.</p>
<p>Paso 4: Reunión consultiva con las partes interesadas</p>	<p>Ahora tiene una lista de sectores preseleccionados que corresponden a sus criterios de selección. Organice una reunión de partes interesadas para llegar a una conclusión definitiva ya que esta decisión debe hacerse siempre en consulta con otras partes interesadas y socios para el desarrollo. Junto con los criterios de selección y la pertinencia para el grupo objetivo, la decisión final debe también tener en cuenta la viabilidad de la intervención. ¿Son suficientes los recursos disponibles para intervenir en el sector? ¿Tiene este sector el potencial de lograr un impacto sostenible a gran escala? ¿Existen factores externos que podrían inhibir el éxito de una intervención, tales como las normas culturales o la resistencia política?</p>

Recuadro 3: Criterios de selección de los sectores



II. Análisis del Sistema de Mercado

Una vez seleccionado el sector, es recomendable organizar un equipo de investigación de la cadena de valor. A continuación el equipo realiza la investigación inicial para obtener una mejor comprensión del sector y elaborar un mapa inicial de la cadena de valor. A continuación se debe organizar un evento de lanzamiento⁴ con todos los actores pertinentes del mercado para iniciar la toma de contactos con los agentes del mercado y obtener una primera evaluación general y participativa de la situación actual del sector, preparándose así para el siguiente paso del desarrollo de la cadena de valor: el análisis del sistema de mercado.

El análisis del sistema de mercado consta de los siguientes componentes: el mapeo de las cadenas de valor, la investigación de las cadenas de valor y el análisis de las cadenas de valor. Cada uno de estos componentes contribuye a una comprensión más profunda del mercado y sus restricciones. Estos tres componentes no se realizan necesariamente en un orden prescrito e inflexible, sino que pueden superponerse y realizarse paralelamente. Por ejemplo, el equipo del proyecto podría comenzar con el mapeo de la cadena de valor, pero completar el mapeo hasta después de participar en una investigación intensiva de la cadena de valor. Del mismo modo, un proyecto podría proponerse realizar el análisis de la cadena de valor, pero luego volver a la investigación de la cadena de valor si necesita información adicional para el análisis. El orden en que se realizan estos tres componentes, por lo tanto, depende del contexto.

1. Mapeo de las Cadenas de Valor

Un mapa de la cadena de valor es una herramienta y una ayuda para ilustrar las complejidades de los sectores y sus cadenas de valor. Efectuar un mapa de las cadenas significa crear una representación visual de las conexiones entre las empresas de las cadenas de valor y las organizaciones de apoyo, así como con otros actores del mercado. Como una herramienta estándar del análisis de mercados, el mapa de las cadenas de valor no es un objetivo en sí mismo, sino un medio para la realización de estos objetivos. Tiene implicaciones muy prácticas para una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor:

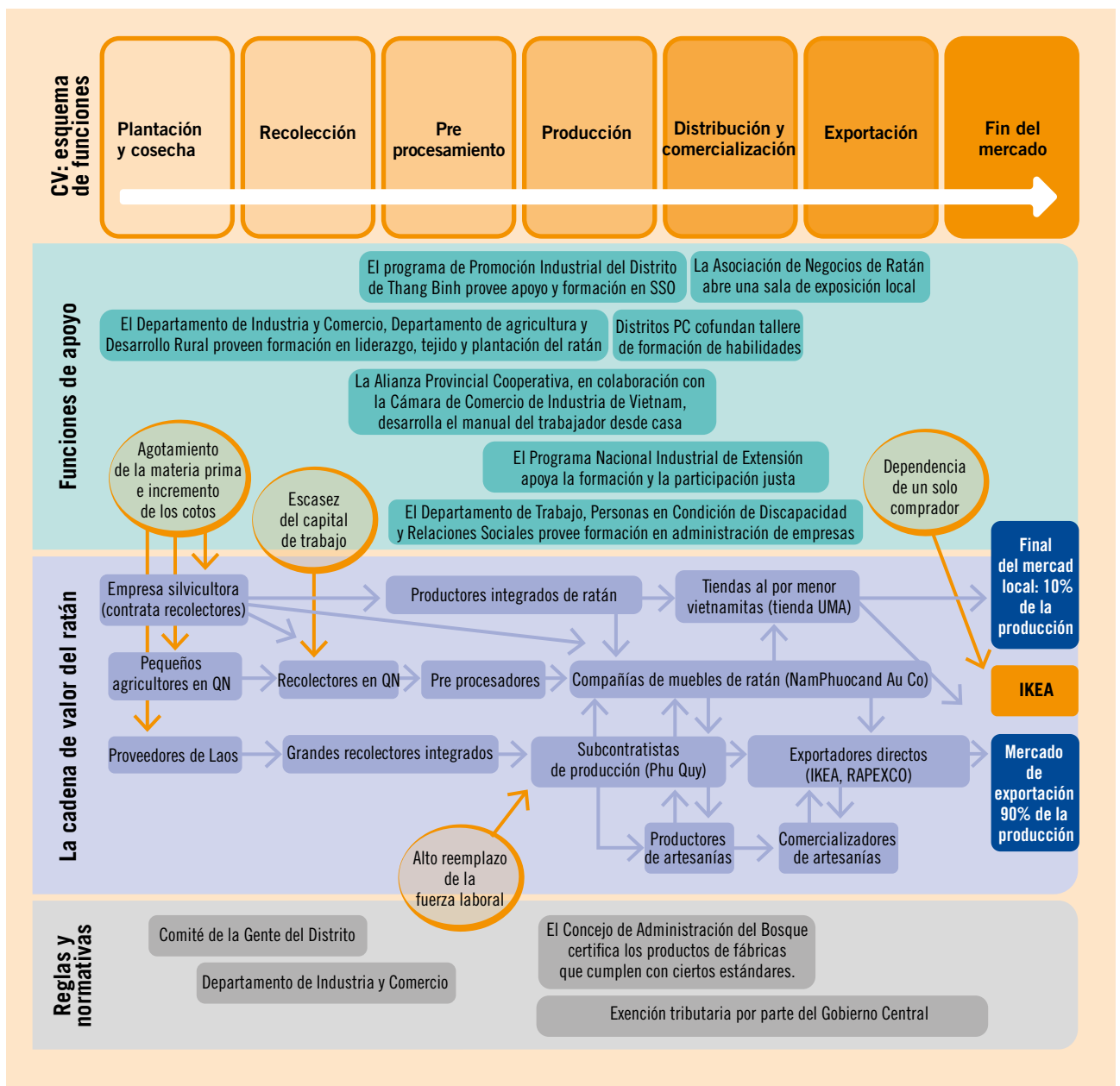
- Ayuda a ilustrar y **comprender el proceso** y las varias etapas por las que pasa un producto o servicio hasta que llega al cliente final
- Un mapa de las cadenas de valor puede servir como una forma de **identificar y categorizar a los principales actores del mercado**
- Aparte de las empresas que participan en las transacciones básicas, los mapas las cadenas de valor también pueden ilustrar qué otras organizaciones de apoyo (gobierno, SDE, ONG, asociaciones, etc.) están disponibles, y en qué niveles de la cadena de valor concentran sus servicios
- Si una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor tiene por objeto explorar las oportunidades del mercado, los mapas de cadenas de valor pueden ilustrar **diversos canales de mercado** a través de los cuales los productos y servicios llegan al cliente y mercado finales. Basados en las investigaciones, estos mapas también pueden ilustrar información adicional sobre la pertinencia de los canales individuales del mercado y la naturaleza de las relaciones (por ejemplo, el número de competidores, el tamaño del mercado, el número de trabajadores, las condiciones de trabajo, la gobernanza de las cadenas de valor, etc.)

⁴ Sírvase consultar la Guía de Desarrollo de Cadenas de Valor de la OIT para conocer más sobre cómo organizar un evento de lanzamiento.

La construcción de un mapa de cadenas de valor implica varios pasos:

<p>Paso 1: Mapeo de las cadenas de valor mediante el uso de un diagrama de flujo sencillo</p>	<p>Comience por identificar las transacciones básicas en su sector meta - es decir, el proceso sencillo desde el diseño/materia prima hasta el cliente final. Tenga en cuenta que a menudo habrá que simplificar el proceso agrupando las actividades y funciones relacionadas bajo un mismo nivel de la cadena de valor (por ejemplo, el calentamiento, la aromatización, la refrigeración, el embalaje, etc. bajo “producción de chocolate”) - de lo contrario su mapa de la cadena de valor se volverá demasiado complejo.</p>
<p>Paso 2: Elaboración de un inventario de actores del mercado</p>	<p>Una vez identificadas las operaciones básicas de la cadena de valor de un sector, ahora puede utilizar este diagrama de flujo para identificar y ubicar en el mapa a los actores clave del mercado. Dé un vistazo a su diagrama de flujo anterior e identifique qué empresas participan en las transacciones de mercado básicas en la cadena de valor. También necesitamos conocer a los otros actores del mercado que no están directamente involucrados en las transacciones comerciales básicas al interior de la cadena de valor, tales como las autoridades y las instituciones gubernamentales, las organizaciones de empleadores y de trabajadores, los proveedores de servicios empresariales, redes informales, ONGs, etc.</p>
<p>Paso 3: Ilustre las oportunidades y las limitaciones</p>	<p>Un diagrama de flujo sencillo de una cadena de valor también puede servir como ilustración de las oportunidades y las limitaciones (o FODA) identificadas en cada nivel de la cadena de valor. La adición de esta información a su mapa podría requerir de la investigación a fondo de la cadena de valor.</p>
<p>Paso 4: Identifique los diferentes mercados para un producto o servicio</p>	<p>Ahora trate de identificar los principales mercados en los que se venden los productos. Podría encontrar que existe un gran número de productos y mercados finales. Con el fin de su gráfico siga teniendo sentido más adelante, es necesario agrupar la información en categorías principales - es decir, los principales mercados para su producto. Será crucial entender cuál de los segmentos del mercado está creciendo o tiene potencial de crecimiento ya que esto tiene implicaciones para lo que habrá que hacer en términos de intervenciones.</p>
<p>Paso 5: Identifique la manera en la que los productos y servicios llegan al mercado final</p>	<p>Una vez identificados los principales mercados y productos finales, debe preguntarse cuál de los actores del mercado previamente identificados atiende a qué mercado. Trate de asignar cada actor del mercado a un mercado o producto final específico. Tenga en mente que este ejercicio sólo se refiere a las empresas que participan en las transacciones básicas dentro de la cadena de valor, no a los servicios de apoyo.</p>
<p>Paso 6: Agregar información al diagrama cuadrículado</p>	<p>Los diagramas de cadenas de valor son particularmente útiles para visualizar la información y las características de canales de mercado específicos. Esto podría ser, por ejemplo, el número de mujeres o grupos desfavorecidos que trabajan en determinados canales y en determinados niveles de la cadena de valor; o información sobre los precios, los flujos financieros o sobre la gobernanza de la cadena de valor y la naturaleza de las relaciones entre los actores del mercado al interior de la cadena de valor.</p>

Recuadro 4: Ejemplo de un Mapa de la Cadena de Valor de la Producción de Ratán en Vietnam



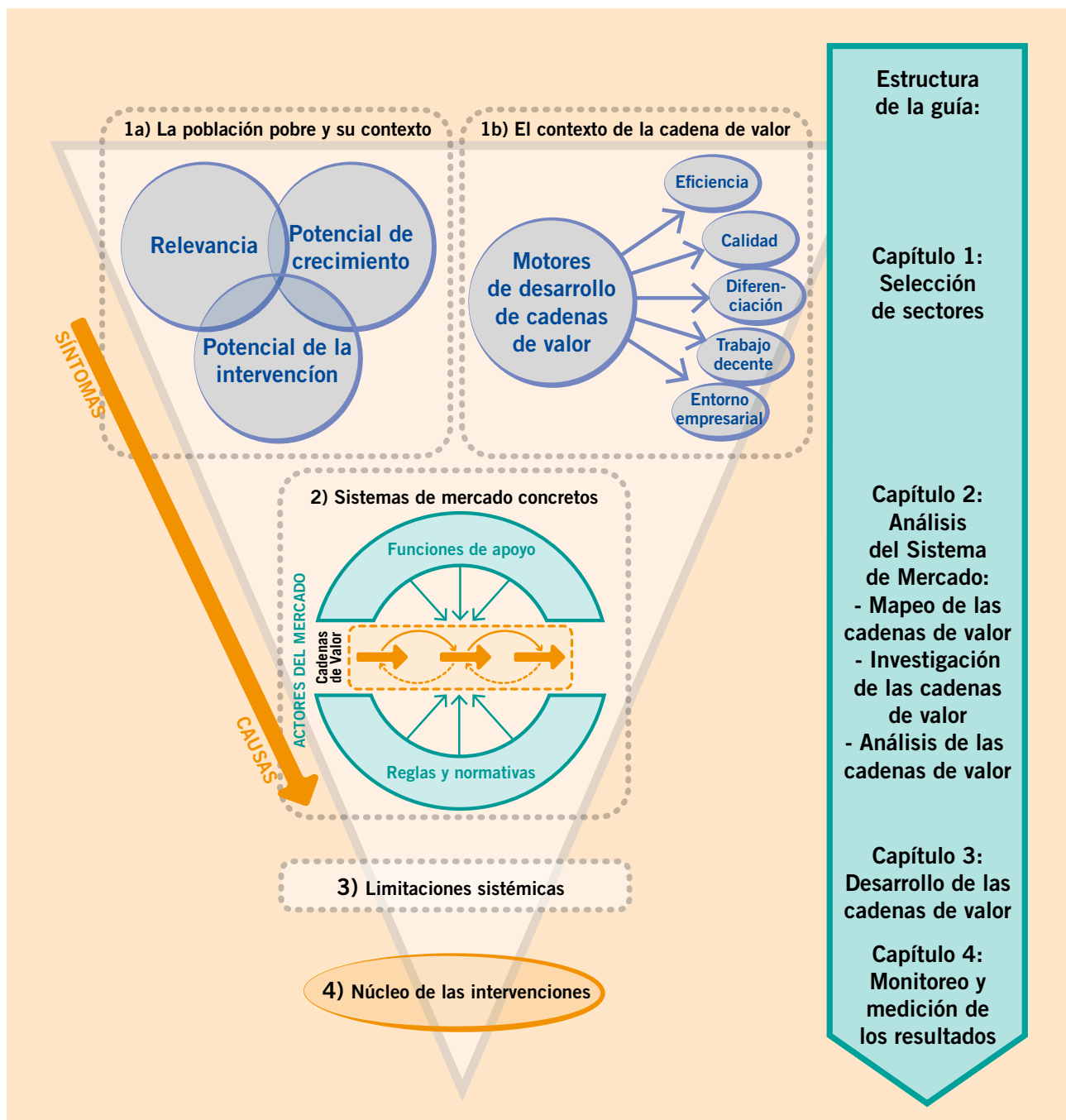
2. Investigación de las Cadenas de Valor

La investigación de las cadenas de valor: (1) sirve para identificar las causas subyacentes de los cuellos de botella que impiden que la cadena de valor alcance determinadas metas económicas; (2) ayuda a comprender los incentivos de los agentes del mercado para contribuir a una solución; (3) señala caminos hacia el cambio sostenible, centrándose en las oportunidades de mercado; y (4) ayuda a identificar factores clave para las intervenciones.

A través de la investigación inicial, talleres de equipo y el mapa de las cadenas de valor, obtuvimos una visión más general de nuestro sector meta. A través de esta determinación del alcance de las oportunidades y las limitaciones generales del sector, hemos identificado los **síntomas** -por ejemplo: falta de conocimiento e información sobre las técnicas de cultivo o las malas condiciones de trabajo de los pequeños productores y sus empleados.

Sin embargo, la formulación de estrategias de intervención basada en la identificación de los síntomas por sí sola no será suficiente y no abordará los problemas desde la raíz. **Tenemos que ir más profundo y entender las razones sistémicas subyacentes al interior de la cadena de valor.** Tenemos que preguntarnos por qué las cosas son como son: ¿por qué los agricultores no adquieren las competencias y reciben la información que necesitan con el fin de aumentar la productividad? ¿Por qué los pequeños productores no son conscientes de las buenas prácticas de trabajo ya utilizadas por otros? “¿Por qué?” es, de hecho, la pregunta más importante que debemos hacernos en la investigación de las cadenas de valor.

Recuadro 5: El paso de los síntomas a las limitaciones sistémicas en una cadena de valor



Antes de iniciar la investigación sobre una cadena de valor, sin embargo, usted debe desarrollar un **marco de investigación** para conocer sus objetivos y el área clave que desea analizar. Las preguntas esenciales antes de comenzar con las entrevistas y las discusiones de los grupos focales son:

- ¿Cuáles son mis intereses primarios en el sistema de la cadena de valor?
- ¿Quiénes son los actores pertinentes del mercado (grupo meta)?
- ¿Qué quiero preguntarles (indicadores)?
- ¿Y cómo (método)?

Estas preguntas establecen el marco metodológico para la investigación de una cadena de valor y deben ser discutidas en una reunión del equipo antes de comenzar con las entrevistas y las discusiones de los grupos focales de la investigación. El desarrollo de un marco de investigación debe hacerse en dos pasos:

<p>Paso 1: Determine las limitaciones o déficits específicos y los actores del mercado pertinentes</p>	<p>Esto significa seleccionar algunos de los déficits o limitaciones que usted ha identificado en su investigación inicial. ¿Cuáles fueron las limitaciones que más mencionaron los actores clave del mercado? ¡Tenga en mente que Ud. tiene recursos limitados y por lo tanto no puede resolver todos los problemas! Seleccione las áreas clave en las que usted considera que las intervenciones pueden hacer una gran diferencia en alcanzar las metas a gran escala.</p>
<p>Paso 2: Decida el contenido de la investigación de la cadena de valor</p>	<p>Una vez que haya decidido cuáles son sus áreas de interés específicas, necesita pensar acerca de la información pertinente que necesita para la identificación de las causas subyacentes y los incentivos de los actores del mercado. Para ello, las iniciativas de la cadena de valor tienen que ir más allá del mercado básico y explorar la gama de otras funciones que apoyan y rigen el mercado –es decir, las reglas y las funciones de apoyo.</p>

La investigación de la **cadena de valor** en sí consiste en varias entrevistas y discusiones de grupos focales, así también como las observaciones y la investigación secundaria. Se recomienda asignar alrededor de 4-6 semanas a la investigación - no más tiempo. Este proceso debe en cualquier caso ser de carácter participativo ya que esto crea la apropiación local de la iniciativa y al mismo tiempo mejora la cooperación entre los diferentes actores del mercado.

El carácter participativo de la investigación de la cadena de valor se realiza a través de:

- **Entrevistas y consultas** con los actores del mercado, tales como las empresas líderes, autoridades gubernamentales, proveedores de servicios, etc., pero también actores de mercado a pequeña escala seleccionados cuya posición en la cadena de valor nos interesa en lo particular;
- **Discusiones de grupos focales** con grupos de actores del mercado que sean más fáciles de organizar (por ejemplo, los pequeños productores, las PYMEs o los proveedores de servicios locales);
- **Observaciones** de las prácticas de las empresas y las transacciones comerciales (por ej., las condiciones de trabajo, la productividad de la mano de obra, etc.);
- **El uso de facilitadores locales** para llevar a cabo las entrevistas y discusiones de grupos focales y apoyar la investigación de la cadena de valor por otros medios (esto requeriría de una sesión de entrenamiento previa sobre el enfoque de cadenas de valor).

A este nivel, la investigación de las cadenas de valor debe evitar simplemente describir las funciones específicas del mercado y los actores que actualmente desempeñan dichas funciones. Es esencial ir más profundamente para ganar una comprensión de las competencias y motivaciones de los actores para desempeñar funciones específicas del mercado, y qué tan eficazmente las están llevando a cabo. Esto significa examinar:

- Los incentivos de los actores
- La capacidad de los actores
- Las relaciones entre actores

Los incentivos y la capacidad son esenciales. Las iniciativas de desarrollo de las cadenas de valor necesitan explorar los motivos por los cuales los actores actúan como lo hacen y sus motivaciones y capacidad para el cambio.

Asuntos importantes a tener en cuenta al realizar investigaciones de las cadenas de valor:

Mercado Final	La comprensión de las tendencias de la demanda de un determinado producto es clave para el desarrollo de las cadenas de valor. Por lo tanto, la investigación de las cadenas de valor debe conllevar un análisis profundo del mercado final de un producto. ¿Hay signos que indican futuros aumentos de la demanda? ¿Qué criterios se debe cumplir para satisfacer a los consumidores? ¿Ha habido algún cambio en las tendencias de consumo? ¿Existen normas de calidad o restricciones específicas? Los consumidores podrían ser los consumidores finales, pero también los grandes compradores de la cadena, como los supermercados u otras empresas de mayor tamaño. La oportunidad de mercado debe ser concreta y específica.
Diálogo social	El diálogo social se define como todo tipo de negociación, consulta o intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores sobre temas de interés común. Por lo tanto, la investigación de las cadenas de valor debe identificar y comprender estas plataformas formales e informales de diálogo: ¿Dónde se reúnen los actores del mercado para intercambiar información? ¿Dónde se reúnen los actores del mercado para negociar acuerdos? ¿Reflejan los mecanismos y las instituciones de diálogo existentes los intereses de todas las partes? ¿Participan en el diálogo los trabajadores y los pequeños productores?
Condiciones laborales	Las personas pobres y desfavorecidas son parte de los sistemas de la cadena de valor a varios niveles: como productores, proveedores de servicios, trabajadores y los consumidores. Mejores condiciones laborales no son sólo un objetivo social, sino también tienen implicaciones económicas muy directas. Por lo tanto, toda la investigación de cadenas de valor tiene que entender los incentivos que motivan a los actores del mercado a mejorar las condiciones laborales de hombres y mujeres en las cadenas de valor. Esto incluye mejores ingresos y la ausencia del trabajo infantil y el trabajo forzoso, así también como la no discriminación y aspectos de mayor alcance, tales como la seguridad ocupacional y la salud, la protección social, la representación y cauces de expresión.
Adición de valor	La adición de valor suele referirse principalmente a cómo las empresas locales pueden generar más valor dentro de la economía local - creando así más empleos y mayores ingresos. Por lo tanto, uno de los objetivos de la investigación de las cadenas de valor podría ser averiguar más acerca de dónde se crea el mayor valor a lo largo de la cadena. Usted debe preguntarse: ¿Por qué se distribuye el valor de esta manera? ¿Por qué los pequeños productores obtienen una proporción relativamente pequeña del valor total en comparación con las grandes empresas? Saber quién gana más, por tanto, no es suficiente, también hay que saber por qué a los que están ganando menos se les impide ganar más.

<p>Igualdad de género</p>	<p>Las mujeres son parte de las cadenas de valor en varios niveles: como pequeñas productoras, proveedoras de servicios, trabajadoras y consumidoras. Sin embargo, a menudo se enfrentan a desafíos adicionales a los que enfrentan los hombres. La investigación de las cadenas de valor debe ayudar a entender la posición de las mujeres en las cadenas de valor, así también como las limitaciones sistémicas subyacentes que les impiden entrar en la economía formal o tener acceso a las mismas oportunidades de ingresos que los hombres. Dependiendo de las normas y la cultura locales, las mujeres podrían no ser tan evidentes en la cadena de valor, ya que, por ejemplo, podrían no participar en el comercio. Es fundamental tener en cuenta esto al analizar la cadena y para garantizar un nivel suficiente de participación de las mujeres en los talleres, entrevistas y discusiones de grupos focales.</p>
<p>Costos</p>	<p>La competitividad también podría depender de los costos de producción a lo largo de la cadena de valor; de este modo, los costos se pueden calcular en cada paso de la cadena de valor. Se puede utilizar los análisis de costos para identificar factores determinantes de los costos a lo largo de las diferentes etapas de la cadena y evaluar la posición de la cadena de valor frente los competidores (benchmarking). Es importante identificar los factores determinantes de los costos y entender las razones detrás de ellos – las limitaciones sistémicas subyacentes que impiden que las empresas entren en una estrategia de producción más rentable. Sin embargo, no todas las investigaciones podrán identificar los costos, ya las empresas suelen ser reacias a compartir información financiera, por lo que los investigadores tienen que ser realistas acerca de lo que es posible.</p>
<p>Relaciones de poder</p>	<p>El abordaje de las cadenas de valor requiere de una comprensión de <i>cómo se organizan las cadenas de valor y, en particular, quién tiene la palabra en la cadena</i>. Las cadenas de valor muestran una variedad de diferentes ‘estructuras de gobernanza,’ y el reconocimiento de las diferentes formas tiene implicaciones importantes para la cuestión del mejoramiento, es decir, cómo las empresas pueden pasar a actividades de mayor valor añadido.</p>
<p>Servicios empresariales y financieros</p>	<p>Se está llegando a reconocer que los determinantes clave de la mejora de la productividad y la competitividad radican en un mejor conocimiento, información, habilidades y acceso a los fondos necesarios para financiar mejoras. Los servicios son un medio fundamental a través del cual se genera y se transfiere la información y los conocimientos específicos de la industria. Sin embargo, varían tanto los mecanismos de prestación de estos servicios como los actores del mercado que los prestan. La investigación de las cadenas de valor debe identificar estos mecanismos y actores del mercado con el fin de sentar las bases para desarrollar estrategias de intervención informadas y efectivas alrededor del conocimiento, la información y los servicios financieros.</p>

Desarrollo de Cadenas de Valor Sensible a las Consideraciones de Género:

Como se mencionó, las mujeres a menudo no son tan visibles como los hombres en la cadena de valor y pueden sufrir problemas y obstáculos adicionales. Si los proyectos de desarrollo de cadenas de valor descuidan las necesidades y desafíos específicos de las mujeres y se centran sólo en la perspectiva de los hombres, se corre el riesgo que las soluciones sostenibles tiendan a ofrecer apoyo únicamente para el abordaje de las limitaciones y obstáculos percibidos por los hombres, y por lo tanto perjudicarían aún más a las mujeres. Por lo tanto debe adoptarse una perspectiva de género en cada paso del proceso de análisis y desarrollo de las cadenas de valor. Para obtener más información sobre cómo integrar los análisis de género en el proceso de desarrollo de las cadenas de valor, sírvase consultar la guía de la OIT “Making the strongest link – A practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain development” en:

http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_106538/lang--en/index.htm

3. Análisis de las Cadenas de Valor y Diseño de las Intervenciones

El análisis de las cadenas de valor consiste en la evaluación de los resultados de la investigación a partir de la cual evolucionan las estrategias de desarrollo de las cadenas de valor y las intervenciones específicas. Este proceso comienza durante la investigación, en las conversaciones con los distintos actores del mercado. A continuación se analiza los resultados en un taller de evaluación final, utilizando un marco de sistemas de mercado y aplicándolo a los impulsores del desarrollo de las cadenas de valor (es decir, la eficiencia del sistema, la calidad del producto, la diferenciación del producto, el entorno empresarial y las normas sociales y ambientales).

El análisis de la cadena de valor también significa vincular las etapas previas de la iniciativa de desarrollo de la cadena (la investigación inicial, el mapeo de la cadena de valor y la investigación de la cadena de valor) unas a otras y llegar a una conclusión. Los resultados de un análisis de la cadena de valor deben ser:

- **Una visión clara** de cómo lograr un cambio sostenible y sistémico en las cadenas de valor
- **Un marco de intervención** que describe las posibles estrategias e intervenciones de mejoramiento, los actores del mercado que participan y los indicadores de seguimiento y evaluación. Esto incluye una estrategia clara sobre cómo involucrar a los principales actores del mercado y garantizar la adopción por parte del mercado (*market up-take*)⁵ para un cambio más amplio
- **Documentación** de los resultados y las estrategias de las investigaciones y los análisis

La siguiente sección ofrece un panorama de los **cuatro pasos del análisis de una cadena de valor** y los ilustra con ejemplos prácticos:

<p>Paso 1: Analice las principales limitaciones identificadas durante la investigación de la cadena de valor</p>	<p>Ejemplo: Durante la investigación de la cadena de valor se identificó condiciones de trabajo deficientes entre los pequeños productores como un obstáculo importante para lograr una mayor productividad y calidad de los productos. Nuevamente, esto afecta el rendimiento global de la cadena de valor a medida que a los exportadores les resulta cada vez más difícil cumplir con los requisitos de calidad de los compradores globales y con el aumento de la demanda.</p>
<p>Paso 2: Vincule las limitaciones a las reglas y funciones de apoyo específicas dentro del sistema de mercado</p>	<p>Ejemplo: La demanda de los compradores más grandes y la necesidad de mejora de la calidad de los productos intermedios proporcionan incentivos para la mejora de las prácticas laborales y la salud y la seguridad ocupacionales en las partes inferiores de la cadena. Los pequeños productores sin embargo a menudo no son conscientes de algunos de los beneficios del seguro de bajo costo o de las medidas de salud y seguridad ocupacionales que pueden aumentar la lealtad y el desempeño del personal. Hay una falta de coordinación entre los actores del mercado en cuanto a transmitir la información e impartir capacitación a los pequeños productores.</p>

⁵ La adopción por el mercado (*market up-take*) describe un proceso por el cual otros actores del mercado adoptan las innovaciones o mejoras y las replican. Esto podría incluir el que los competidores copien los nuevos modelos de negocio para la prestación de servicios, nuevas formas de envasado o venta de productos, la difusión de la idea de creación de asociaciones empresariales, el que los bancos vean cómo las instituciones microfinancieras (IMF) prestan con éxito y entran en el mercado, y muchos otros ejemplos, en función de las intervenciones y la cadena de valor en particular.

<p>Paso 3: Identifique a los actores del mercado que actualmente desempeñan funciones o tienen incentivos para desempeñarlas</p>	<p>Ejemplo: El Departamento de Trabajo es la autoridad gubernamental responsable de aplicar y hacer cumplir las normas laborales; las asociaciones de pequeños productores representan los intereses de sus miembros. Sin embargo, la comunicación entre estos dos actores del mercado es prácticamente inexistente. Lo que es más, las asociaciones siguen siendo débiles en la función de incidencia y dependen en gran medida de los donantes y la financiación del gobierno. Algunos programas de desarrollo que operan en diversos sectores también han elaborado directrices de buenas prácticas del lugar de trabajo, pero han fracasado hasta ahora en transferir la responsabilidad a los proveedores locales de formación y desarrollar un modelo de negocio que sea viable financieramente.</p>
<p>Paso 4: Formule soluciones sostenibles para el mejoramiento de la cadena de valor</p>	<p>Ejemplo: Por tanto, la pregunta es: ¿quién tiene un incentivo para desempeñar el papel de coordinación en el futuro, y cómo podrá este actor del mercado realizar esta función en el largo plazo? También: ¿cómo puede garantizarse que la mayor cantidad posible de pequeños productores del país se beneficie de la nueva función de coordinación desempeñada por este actor del mercado? ¿Quién paga por qué costos de prestación de servicios y transferencia de información? ¿Y cómo se volverá esto sostenible?</p> <p>El examen de los distintos actores del mercado que intervienen en la cadena de valor, así como de las organizaciones de apoyo, puso de manifiesto que las grandes empresas compradoras tenían un fuerte incentivo para mejorar las condiciones de trabajo en las plantas de los proveedores con el fin de aumentar la calidad de los productos y hacer la oferta más fiable. También hubo presión de los consumidores quienes exigían un mejor trato de los trabajadores. Ciertamente fue posible persuadir a algunas de las empresas líderes con alcance de proporcionar formación e información sobre buenas prácticas del lugar de trabajo a través de servicios integrados. Las compañías de seguros también se mostraron potencialmente interesadas en la implementación, ya que se enfrentan a altos costos debido a las lesiones en el trabajo. Las empresas locales estaban dispuestas a pagar por los servicios que le permitieran llegar efectivamente a los mercados de exportación.</p> <p>→ La búsqueda de soluciones sostenibles que conduzcan a un cambio sistémico es el objetivo clave del desarrollo de las cadenas de valor</p>

III. Desarrollo de las cadenas de valor

La búsqueda de soluciones sostenibles con impacto a gran escala:

Cuando uno ha pensado acerca de las limitaciones sistémicas y el papel y los incentivos de los actores del mercado en el sistema de mercado, las soluciones a menudo son obvias. Pero, ¿cómo nos aseguramos de que estas soluciones también conduzcan a los **resultados sostenibles** deseados? Al formular estrategias de intervención para el desarrollo de cadenas de valor, tenemos que preguntarnos hasta qué grado las reglas o funciones del mercado recién creadas podrán no sólo continuar sin apoyo externo, sino también adaptarse e innovar en el futuro.

La sostenibilidad requiere que (i) las intervenciones se vuelvan económicamente viables para los actores locales y que (ii) los equipos del proyecto piensen acerca de las estrategias de salida: ¿es probable que la intervención cree una nueva función de mercado? De ser así, ¿quién llevará a cabo esta función en el futuro, y quién pagará por ello? Los actores del mercado que llevarán a cabo una función en particular necesitan tener incentivos para hacerlo. Mientras que las empresas expresan la voluntad de pagar por ciertos servicios como en el ejemplo anterior, un proyecto tiene que ser capaz de apoyar a otros actores del mercado en el desarrollo del nuevo servicio y probarlo en el mercado. Se debe desarrollar un modelo de negocio que sostenga y difunda la prestación de servicios a un gran número de actores de la cadena, poniendo la innovación a disposición de todos.

Para lograr un **impacto a gran escala**, el equipo del proyecto debe preguntarse: ¿cómo pueden las intervenciones en las cadenas de valor conducir a la mejora de tantos medios de vida como sea posible? ¿Cómo podemos asegurar que el impacto no se quede con un proyecto piloto en un área limitada, sino que beneficie a tantas personas como sea posible? Para ello, el análisis de la cadena de valor tiene que identificar los factores adecuados y a los actores del mercado que puedan garantizar la escala suficiente. El logro del impacto a la escala adecuada es también una cuestión de adopción por el mercado: Las estrategias de intervención deben permitir que otros actores del mercado que no son parte de la “fase piloto” inicial adopten la innovación en una etapa posterior. Las intervenciones deben formularse como estrategias inclusivas desde el principio –en lugar de exclusivas con actores del mercado seleccionados. En el caso anterior relativo a la mejora de la seguridad y salud ocupacionales, por ejemplo, esto podría incluir a una compañía de seguros que ofrezca un nuevo seguro de accidentes más asequible y otras compañías de seguros que adopten modelos similares; o un proveedor de formación que desarrolle un nuevo programa de formación de bajo costo que ayude a los negocios locales a cumplir con los requisitos de los compradores más grandes, para lo cual las empresas locales pagan los honorarios, y los proveedores de formación similares adoptan servicios similares, difundiéndolo así un modelo a un mayor número de actores del mercado.

El papel del proyecto es facilitar este cambio y (i) desarrollar nuevos modelos de negocio que puedan ser adoptados por el mercado en general, (ii) entender cómo esta innovación se puede propagar y poner la información a disposición de otros jugadores,

estimulando así la adopción por parte del mercado, (iii) salir del mercado, y (iv) probar la próxima intervención que aborde una limitación subyacente diferente.

El proyecto también podría facilitar el cambio de las normas y regulaciones y la manera en que las funciones públicas y el entorno empresarial influyen en el funcionamiento de la cadena de valor. Aquí, una vez más, debe formularse preguntas similares: ¿quién va a implementar los cambios en las regulaciones y procedimientos administrativos y qué incentivos tienen estos actores para hacerlo? ¿Cómo podemos asegurar que las innovaciones en el entorno empresarial se propaguen y se apliquen a un gran número de actores del mercado?

¡Recuerde!

El desarrollo de las cadenas de valor se trata de habilitar al grupo meta para tomar decisiones informadas independientemente. No se trata de tomar decisiones POR el grupo objetivo, sino de PROPICIAR decisiones informadas; dando a los individuos la libertad de decidir por sí mismos dentro de un sistema de mercado que responde a sus necesidades y aspiraciones. No queremos hacer que las personas se vuelvan dependientes de la ayuda; queremos tomarles más en serio como actores activos del mercado. Hay varias opciones que nuestros grupos meta pueden elegir, y con una buena estrategia de mejoramiento de la cadena de valor, podemos facilitar esta elección de manera sostenible.

Durante el proceso de desarrollo de la cadena de valor, el proyecto necesita estar pendiente del sistema de mercado y ver cómo evoluciona. Para esto, es clave contar con un sistema eficaz de seguimiento y medición de los resultados.

IV. Monitoreo y Medición de los Resultados

El monitoreo se ocupa de medir el progreso del desarrollo frente a metas. Un buen sistema de monitoreo permite al gerente ver si el proyecto aún marcha según lo programado, o si se necesita tomar medidas correctivas. La base del monitoreo y la medición de los resultados se establece desde el mismo comienzo de una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor definiendo criterios de selección y fijándose objetivos (marco estratégico). Esto afecta la elección de los indicadores seleccionados para el monitoreo y la evaluación.

Un sistema de monitoreo y medición de los resultados examina los avances en cuatro áreas⁶:

- **Insumos:** los recursos financieros, humanos y materiales utilizados para la intervención de desarrollo
- **Productos:** los productos, bienes y servicios resultantes de una intervención de desarrollo. Los productos son los servicios o productos de cuya entrega es responsable el proyecto, tales como capacitaciones, manuales o publicaciones.
- **Resultados:** los efectos probables o logrados a corto y medio plazo de los productos de una intervención, tales como la sensibilización ante las oportunidades de ingresos y de empleo en un sector de negocio en particular, la provisión de SDE por proveedores capacitados previamente en un programa de formación de formadores, etc.
- **Impacto:** el impacto examina el logro general a largo plazo y el desarrollo estratégico de los objetivos, tales como la reducción de la pobreza o la generación de ingresos y la creación de empleo.

Los productos, resultados y objetivos se miden a través de indicadores. Estos son variables o factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan un medio sencillo y fiable de medir los logros y reflejan los cambios relacionados con una intervención. Un buen sistema de monitoreo y medición de los resultados es capaz de describir cómo las intervenciones de un proyecto condujeron a los resultados de desarrollo mediante el establecimiento de una teoría del cambio. A continuación, captura los cambios que ocurren en los diferentes niveles de impacto, lo que permite al equipo de intervención hacer un seguimiento de cuellos de botella u obstáculos para cambiar y adaptar las intervenciones en las cadenas de valor. De este modo, los sistemas de monitoreo permiten el progreso continuo y ayudan a la intervención a adaptarse a un entorno en constante cambio.

⁶ OIT (2005): Manual para la Planificación de Evaluaciones del Impacto. Departamento de Creación de Empleos y Empresa, Ginebra.

Recuadro 6: Modelo de Intervención para el Desarrollo de Cadenas de Valor

RECUADRO 6: MODELO DE INTERVENCIÓN PARA EL DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR				
← IMPLEMENTACIÓN →			← RESULTADOS →	
Insumos	Actividades	Productos	Resultados	Impacto
<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto • Personal • Contrapartes locales • Capacitadores • Colaboración • Instalaciones • Equipo • Suministros • Experiencia técnica 	<p>Investigación y análisis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar y seleccionar de los sectores con potencial para la intervención de CV • Desarrollar herramientas para el análisis de CV • Conducir el análisis de CV <p>Diseño e implementación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar el desarrollo de la propuesta <p>Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producir el manual del capacitador • Conducir formaciones para personal que trabaja en el campo / contrapartes / facilitadores de DCV • Proveer orientación para la implementación <p>Monitoreo y evaluación (M&E)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar modelos de intervención y sistemas de M&E basados en el estándar del DCED • Diseñar evaluaciones de impacto rigurosas para las intervenciones seleccionadas • Extraer lecciones aprendidas y compartir con otros profesionales 	<p>Investigación y análisis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reporte con la selección del sector • Herramientas para el análisis de CV • Mapeo de la CV <p>Diseño e implementación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propuesta del proyecto para los donantes <p>Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Material de formación • Personal clave capacitado • Mentores orientados <p>Monitoreo y evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de M&E basados en el estándar del DCED • Reporte de evaluación de impacto • Reportes o cortos comunicados con las lecciones aprendidas 	<p>Macro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nueva opción de mercado • Satisfacción del cliente • Competitividad del sector seleccionado mejorada • Nuevas políticas, leyes o cambios regulatorios o administrativos adoptados para mejorar el ambiente de los negocios <p>Intermediarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de los SDE mejorada • Recursos adicionales movilizados de otras partes <p>Empresas individuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de habilidades adicionales • Mejores prácticas de negocios • Mejoramiento del desempeño financiero de las empresas • Reducción de la informalidad de las empresas • Mejoramiento de las condiciones laborales • Mejor cumplimiento de los estándares laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajos adicionales creados • Mayor ingreso familiar generado • Calidad de los trabajos mejorada • Reducción de la pobreza

Recuadro 7: Ejemplos de Indicadores para el Desarrollo de Cadenas de Valor

Productos	Resultados	Resultados de alto nivel
<p>Investigación y Análisis</p> <ul style="list-style-type: none"> Informe sobre el análisis de cadenas de valor finalizado y disponible Otros informes de inteligencia de mercado disponibles Número de soluciones de DCV documentados por el proyecto Informes de las reuniones regulares de los actores de la cadena de valor <p>Diseño e implementación</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de propuestas de proyectos presentados a los donantes Plan de Trabajo disponible <p>Intermediarios</p> <ul style="list-style-type: none"> Nuevos modelos de negocio desarrollados para intermediarios Material de la formación publicado y disponible Número de personal clave o formadores capacitados Número de aprendices asesorados Número de nuevos SDE/ productos de servicios financieros desarrollados <p>Monitoreo y Evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> Sistema de M & E auditado en base a la norma DCED Informes de evaluación de impacto o charlas temáticas sobre lecciones aprendidas publicados 	<p>Macro</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de compradores a quienes las PYME puedan vender Número o % de compradores que están satisfechos con la calidad de los productos o servicios suministrados por las PYME Cambio en las cuotas de mercado Número de nuevos mercados alcanzados Volúmenes de exportación Número de nuevas políticas, leyes o cambios regulatorios y administrativos promulgados <p>Intermediarios</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de empresas / clientes alcanzados, los ingresos por comisiones que se cobran por los servicios, una mayor tasa de recuperación de los gastos, número de clientes que vuelven Cantidad de recursos adicionales movilizados de los donantes, patrocinadores, o el gobierno local <p>Empresas Individuales</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de empresas capacitadas que reportan una mayor capacidad para analizar y resolver problemas Número y tipo de mejores prácticas de negocios establecidas (por ej., registros contables, costeo, prácticas en el lugar de trabajo) Estado actualizado dado a PYMEs como proveedoras Nuevos productos / modelos de negocio introducidos Número de nuevas empresas en el sector Indicador de desempeño de las empresas existentes, por ejemplo, ventas por empleado Número de empresas registradas formalmente Número y % de empleados satisfechos con las condiciones de trabajo Número de empresas que cumplen con las normas internacionales del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Nuevos puestos de trabajo creados netos (= puestos de trabajo creados – puestos de trabajo perdidos; un puesto de trabajo equivalente a tiempo completo comprende 240 días de trabajo), de forma alternativa: número de puestos de trabajo preservados Ingreso neto adicional de las empresas seleccionadas (= ventas adicionales – costos adicionales) Indicador de la calidad de los empleos creados (consultar también Indicadores de Trabajo Decente de la OIT), <p>Ganancias adecuadas</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de trabajadores pobres Tarifa de pago baja (% de empleados que ganan por debajo de 2/3 del ingreso promedio real por hora) <p>Horario decente</p> <ul style="list-style-type: none"> Horas excesivas (más de 48 horas por semana) <p>Ambiente Laboral Seguro</p> <ul style="list-style-type: none"> El tiempo perdido debido a accidentes de trabajo <p>Seguridad social</p> <ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de empleados que reciben atención de salud básica Porcentaje de empleados que cotizan a un plan de pensiones <ul style="list-style-type: none"> Indicador de la pobreza, por ej., % del grupo meta que gana menos de 1.25 dólares al día

<p>Paso 1: Selección de indicadores y establecimiento de una teoría del cambio</p>	<p>La selección de los indicadores de monitoreo y evaluación está muy estrechamente relacionada con los criterios que se han utilizado para seleccionar un sector de una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor, tales como el potencial de creación de empleo, los déficits conocidos de trabajo decente, o el potencial de crecimiento. Por lo tanto, los indicadores reflejan los objetivos generales de la organización ejecutora –es decir, lo que estamos tratando de lograr a través de la intervención.</p> <p>La teoría del cambio explica cómo las acciones que toma el proyecto conducirán al cambio. ¿Qué medidas está tomando el proyecto para facilitar el cambio en el sistema de mercado (por ej., la introducción de una nueva herramienta de formación financieramente viable), y a través de qué medidas nos va a acercar esto resultado del desarrollo deseado (por ej., más y mejores puestos de trabajo)? La teoría del cambio se establece una vez que se ha diseñado las primeras intervenciones del proyecto.</p> <p>Queremos hacer una distinción entre los indicadores de productos (tales como el número de sesiones de formación realizados o el tipo de publicación) y los indicadores de resultados (tal como el porcentaje de agricultores que afirman que ahora reciben mejores servicios).</p> <p>La selección de indicadores debe ser SMART (por sus siglas en inglés):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Específica, relacionada con las condiciones que el proyecto busca cambiar • Medible, ya sea numéricamente o bien en términos de una clasificación o preferencias • Alcanzable, dentro de los límites de los recursos financieros, humanos y técnicos • Relevante, respecto del objetivo en cuestión • De Tiempo determinado, dentro de un cierto plazo
<p>Paso 2: Métodos y escala de la recopilación de datos</p>	<p>Una vez que el equipo ha decidido qué indicadores monitorear, también tendrá que decidir qué métodos utilizar para recopilar los datos pertinentes desglosados por sexo y a qué escala debe hacerlo. Los métodos de recopilación de datos deben estar vinculados a los pasos de la teoría del cambio y pueden incluir cuestionarios, entrevistas y discusiones de grupos focales. Sin embargo, éstos deben ser breves y fáciles de contestar. No es útil diseñar cuestionarios largos que toman tiempo y recursos para evaluar y que será difícil repetir periódicamente.</p>
<p>Paso 3: La realización de un estudio de referencia</p>	<p>A menudo es útil para capturar cómo estaban operando los actores del mercado antes de la intervención. Esto se suele hacer durante el análisis de la cadena de valor, pero también puede ser parte de una línea de base inicial del 'sistema de mercado' (en la que se pregunta sobre las ventas actuales, los flujos de ingresos, etc.), es decir, un estudio de referencia más general no relacionado con la teoría del cambio.</p> <p>Mientras que en el pasado se llevó a cabo estudios de referencia más grandes desde el principio de un proyecto, las normas modernas de monitoreo y medición y resultados, tales como la norma de medición del DCED ahora recomiendan que en lugar de llevar a cabo un “estudio de referencia grande” desde el principio, una serie de líneas de base cuidadosamente programadas (las cuales están vinculadas a las intervenciones y parten de una estrategia más amplia para atribuir los cambios plausiblemente a éstas) suele ser más adecuada.</p> <p>Un estudio de referencia proporciona puntos de referencia contra los cuales se puede medir y evaluar el progreso. Los cambios sólo se pueden medir si hay datos con qué compararlos. Por tanto, es esencial que los datos se recojan una vez que se ha establecido las teorías del cambio.</p>

La Norma para la Medición de los Resultados del Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial (la Norma DCED) define ocho criterios o puntos de control que cada sistema de vigilancia debe tener en cuenta para que el sistema cumpla con los objetivos antes mencionados. Para obtener más información sobre la Norma DCED y sus criterios, sírvase visitar el sitio web del DCED, aquí: <http://www.enterprise-development.org/page/measuring-and-reporting-results>.

ANEXO 1

Reseña de términos y terminologías pertinentes utilizados en esta guía general:

Cadena de suministro – El término cadena de suministro, al igual que el término cadena de valor, significa el proceso de llevar un producto hasta el consumidor final. Sin embargo, las cadenas de suministro normalmente se analizan y desarrollan desde la perspectiva de un comprador principal y a menudo se centran en la logística organizativa de un sistema de suministro, mientras que el término cadena de valor se utiliza generalmente con una connotación de desarrollo

Cadena de valor – Una cadena de valor describe la gama de actividades que se requiere para llevar un producto o servicio desde su concepción, pasado por las fases intermedias de la producción y la entrega hasta los consumidores finales y su disposición final después de su uso. El término cadena de valor se utiliza generalmente con una connotación de desarrollo frente a la productividad, el crecimiento y la creación de empleo en el sistema de mercado, a diferencia del término cadena de suministro que se aproxima a la cadena desde la perspectiva de un comprador

Funciones de apoyo – Son todas las actividades y servicios que se ofrecen para apoyar a los actores del sector privado en la cadena de valor, tales como la infraestructura, la investigación y desarrollo, la oferta de formación, etc. Junto a las transacciones básicas de la cadena de valor y las reglas y normativas, las funciones de apoyo son una parte integral de la sistema de mercado

Intervenciones – Un paquete específico de actividades temporales a través del cual los facilitadores buscan lograr un cambio

Mercado – Un conjunto de arreglos mediante los cuales compradores y vendedores entran en contacto para intercambiar bienes o servicios

Reglas y Normativas – Se refieren a todo tipo de leyes, normas y reglamentos, así como las reglas informales y normativas que rigen las acciones e interacciones de los actores del mercado. Junto a las transacciones básicas de una cadena de valor y las funciones de apoyo, las reglas y normativas son una parte integral del sistema de mercado

SDE – Servicios de Desarrollo Empresarial. Son todos los servicios empresariales no financieros. Pueden ser proporcionados por el sector privado, el gobierno, las asociaciones empresariales u ONG a las PYME para ayudarles a iniciar, sostener y expandir sus negocios

Sistema de mercado – El arreglo en el que intervienen múltiples actores y funciones que comprende tres conjuntos principales de funciones (básicas, reglas y normativas y funciones de apoyo) adoptadas por diferentes actores, y a través de las cuales tienen lugar los intercambios

Soluciones sostenibles – Soluciones que conducen a resultados sostenibles, lo que significa que las funciones del mercado recién creadas siguen siendo ofertadas y consumidas más allá del período de una intervención

Trabajo Decente – El trabajo decente es el objetivo primordial de la OIT y el Programa de Trabajo Decente es su estrategia para lograrlo. El Programa de Trabajo Decente coordina cuatro objetivos estratégicos relativos a la Creación de Empleo, la Garantía de los Derechos en el Trabajo, la Ampliación de la Protección Social y la Promoción del Diálogo social

Transacciones básicas / cadena de valor básica – Operaciones básicas de una cadena de valor, es decir, la cadena de valor fundamental. Se refiere a las funciones que son necesarias para llevar un producto o servicio desde su origen hasta el consumidor final. Operaciones básicas típicas son el abastecimiento, la producción, el transporte, la comercialización, etc.

La mayor parte de las nuevas oportunidades de empleo es generada por pequeñas empresas. Sin embargo, las pequeñas empresas enfrentan muchas limitaciones que dificultan sus perspectivas de desarrollo. Especialmente en países de bajos ingresos, estas empresas usualmente carecen de acceso a financiamiento y otros servicios empresariales, y padecen de un limitado entendimiento de los mercados, débil poder de negociación y falta del conocimiento adecuado de prácticas de gestión. Incapaces de emplear el potencial de su cadena de valor para expandir y mejorar su propia competitividad, las pequeñas empresas operan en condiciones precarias, con baja productividad y pobres condiciones laborales.

El enfoque de Desarrollo de Cadenas de Valor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) analiza las dinámicas de mercado y las relaciones de los diferentes actores de la cadena con el objetivo de fortalecer todo el sistema de mercado –empresas, relaciones empresariales, redes financieras, funciones de apoyo, reglas y normativas, y el entorno empresarial– de manera que se aseguren mayores beneficios para las personas pobres desde el crecimiento y desarrollo económico. Esta “Guía General para el Desarrollo de Cadenas de Valor” ha sido desarrollada para profesionales del desarrollo, gobiernos e iniciativas del sector privado con el propósito de ofrecer un resumen del enfoque de Desarrollo de Cadenas de Valor como es aplicado por la OIT.

DANIDA



ISBN 9789223313135



9 789223 313135