

Organización
Internacional
del Trabajo



Una guía para profesionales del desarrollo,
funcionarios gubernamentales e iniciativas
del sector privado

Matthias L. Herr
Tapera J. Muzira



2011

Desarrollo de cadenas de valor para el trabajo decente (DECAV)

Una guía para profesionales del desarrollo,
funcionarios gubernamentales e iniciativas
del sector privado

Matthias L. Herr
Tapera J. Muzira
Oficina Internacional del Trabajo

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2011
Primera publicación 2011

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del Protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a: Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211, Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a pubdroit@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados en el Reino Unido ante la *Copyright Licensing Agency*, 90 Tottenham Court Road, Londres W1T 4LP [Fax: (+44) (0)20 7631 5500; correo electrónico: cla@cla.co.uk], en los Estados Unidos ante el Copyright Clearance Center, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923 [Fax: (+1) (978) 750 4470; correo electrónico: info@copyright.com] o en otros países ante organismos de derechos de reproducción asociados, podrán hacer fotocopias de conformidad con las licencias que les hayan sido concedidas para ese fin.

Matthias Herr y Taprea Muzira

Desarrollo de cadenas de valor para el trabajo decente: Una guía para profesionales del ámbito del desarrollo, funcionarios gubernamentales y responsables de iniciativas del sector privado / Matthias Herr y Taprea Muzira; Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, 2009.

ISBN 978-92-2-322230-7 (impreso)

ISBN 978-92-2-325442-1 (web, pdf)

Guía / cadenas de valor / trabajo decente / países en desarrollo. 12.07.1

Datos de catalogación de la OIT

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

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras contribuciones firmados son únicamente responsabilidad de sus autores, y su publicación no implica aprobación alguna de la Oficina Internacional del Trabajo de las opiniones expresadas en dichos documentos.

Las referencias de nombres de empresas, o a procesos o productos comerciales, no implican aprobación alguna de la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencione una empresa en particular, o procesos o productos comerciales, no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en las oficinas locales de la OIT en muchos países, o solicitándolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-2122 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: pubvente@ilo.org. La versión en pdf de la publicación *Developing the Dairy Sector in North-Western and North-Central Provinces: Value Chain Development for more Competitiveness and Decent Work* (ISBN 978-92-2-120876-1) puede descargarse gratuitamente en: www.entergrowth.com.

Compaginado en Italia
Impreso en Italia

ITCILO
ITCILO

Prefacio

Ésta es una guía muy exhaustiva para profesionales de cadenas de valor. Se distingue de otros manuales porque se focaliza en el “trabajo decente”. Además, está bien escrita, es fácil de entender y proporciona numerosos ejemplos prácticos y gráficos muy ilustrativos.

Tilman Altenburg,
Instituto Alemán de Desarrollo
(revisor homólogo)

La preparación de esta guía se enmarca en el contexto de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, que promueve incrementar los esfuerzos para armonizar la ayuda y aumentar su eficacia, así como para alcanzar los objetivos de desarrollo, de acuerdo con los procedimientos, estructuras, sistemas y prioridades nacionales. Asimismo, los marcos conjuntos de asistencia están fortaleciendo la apropiación nacional y el liderazgo gubernamental con respecto a los procesos de desarrollo en cooperación con otros socios, en los sectores prioritarios nacionales para la creación de empleo y un amplio crecimiento económico.

Esta guía tiene en cuenta la visión y la estrategia adoptadas por los Estados Miembros en la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa de 2008, donde se refleja el amplio consenso sobre la necesidad de que la globalización integre una dimensión social sólida, a fin de “conseguir mejores resultados y que éstos se repartan de manera equitativa entre todos”.

Esta guía surge en un momento de profundas turbulencias económicas mundiales, en el que gobiernos, empleadores y trabajadores están especialmente preocupados por los efectos que la crisis ocasiona a las personas, empresas y puestos de trabajo, así como para la cohesión social y la estabilidad. La promoción del empleo, la protección social y los principios y derechos fundamentales en el trabajo, así como el diálogo social, a través del Programa de Trabajo Decente de la OIT, constituye un paquete de políticas eficaces para hacer frente a la crisis económica actual.

La guía para el “Desarrollo de cadenas de valor para el trabajo decente” pretende facilitar y promover el crecimiento en los sectores prioritarios acordados en los Programas de Trabajo Decente por País, que se basan en las prioridades nacionales seleccionadas y promovidas por los mandantes, es decir, los gobiernos y sus interlocutores sociales (los empleadores y los trabajadores). Los Programas de Trabajo Decente por País forman parte del marco nacional de desarrollo, basados en las prioridades nacionales, y no son programas de la OIT. Por consiguiente, esta guía puede adaptarse a situaciones específicas y servir a los empleadores, tanto del sector público como privado, para facilitar y promover un amplio crecimiento en sectores concretos. Aunque pueden haber muy buenos argumentos para entender los compromisos entre rentabilidad e inclusión social, esta guía sostiene que, teniendo en cuenta los rápidos avances tecnológicos, la gestión estratégica de los recursos humanos es actualmente la única fuente verdadera de ventajas competitivas duraderas. Además de ser única, se basa en el principio de que un equipo humano objetivamente motivado por unas mejores condiciones laborales o de “trabajo decente” es a todas luces un buen negocio y resulta fundamental para mantener la competitividad y la productividad en cualquier sector, además de comportar otros beneficios, como un desarrollo socioeconómico inclusivo o favorable a la población pobre.

Esta guía proporciona una perspectiva sistemática, en la que se abordan no sólo las cuestiones relacionadas con las cadenas de valor en su sentido más estricto, sino también se abordan las condiciones contextuales fundamentales, como la importancia de la duración y el costo del despacho de aduana, los aranceles, etc. De igual forma, aborda todos los aspectos importantes que los donantes y otros promotores de cadenas de valor deben tener en cuenta, como la necesidad de una reforma institucional y sus sistemas de incentivos subyacentes, los temas relacionados con la sostenibilidad, la necesidad de ampliar la escala de los proyectos, las cuestiones de género, etc. Los capítulos dedicados a esos aspectos muestran que sus autores tienen una excelente visión de conjunto de las buenas prácticas en el desarrollo del sector privado.

Conviene señalar que los apartados centrados en los mercados (por ejemplo, en la prestación de servicios de desarrollo empresarial) reflejan los avances más recientes en el desarrollo del sector privado. Así, por ejemplo, los autores señalan la importancia de contar con distintas fuentes de prestación de servicios (más allá de los organismos públicos), como consultores privados, asociaciones empresariales, organizaciones no gubernamentales y servicios integrados. La guía subraya con toda razón la necesidad de abordar las *causas subyacentes* (carencias en el funcionamiento de los sistemas de mercado), en lugar de los *síntomas* en cadenas concretas. De igual forma, la noción de redes entrecruzadas de cadenas de valor se acerca más a la realidad que los habituales conceptos “lineales” sobre las cadenas de valor.

Esta guía también se centra en el ámbito de la investigación, ya que el establecimiento de mapas de cadenas de valor y los estudios de investigación pueden facilitar la movilización de diversas partes interesadas para encontrar soluciones conjuntas. En ese sentido, se proporcionan muchos detalles prácticos sobre cómo organizar procesos participativos entre diversas partes interesadas, cómo poner en pie un sistema de monitoreo, etc.

Índice

Prólogo: ¡La culpa la tienen las vacas tontas! ix

Introducción: De qué trata todo esto 1

Capítulo 1

Selección de sectores para el “trabajo decente” 23

Resumen: selección de sectores 24

- 1.1 Definición de los sectores como marcos de sistemas socioeconómicos 25
- 1.2 ¿Por qué la selección de los sectores es una decisión importante? 27
- 1.3 ¿Quién selecciona los sectores? 28
- 1.4 Cómo seleccionar los sectores utilizando los criterios de “trabajo decente” 29
- 1.5 Lecturas complementarias sobre la selección de sectores 40

Capítulo 2

Preparación del proyecto e investigación inicial 41

Resumen: preparación del proyecto e investigación inicial 42

- 2.1 Preparación de una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor 43
 - 2.1.1 *Establecimiento del equipo y organización 44*
 - 2.1.2 *Talleres y actividades del equipo durante la fase de preparación 47*
- 2.2 Investigación inicial y creación de redes con los participantes del mercado 56
- 2.3 Identificación de los objetivos fundamentales para la investigación de cadenas de valor (definición de problemas) 60
- 2.4 Lecturas complementarias sobre la preparación del proyecto y la investigación inicial 62

Capítulo 3

Mapeo de cadenas de valor: comprender las interrelaciones 63

Resumen: mapeo de cadenas de valor 64

- 3.1 ¿Qué es un mapeo de las cadenas de valor y por qué es útil? 64
- 3.2 Cómo realizar un mapeo de cadenas de valor 66
 - 3.2.1 *Mapeo de cadenas de valor en forma de diagrama de flujo 67*
 - 3.2.2 *Mapeo de cadenas de valor en forma de diagrama cuadrículado 76*
- 3.3 Lecturas complementarias sobre los mapas de cadenas de valor 84

Capítulo 4

Investigación en cadenas de valor para detectar déficits de trabajo decente 85

Resumen: investigación sobre cadenas de valor	85
4.1 ¿En qué consiste la investigación sobre cadenas de valor?	86
4.2 Formulación de un marco para la investigación sobre cadenas de valor	92
4.3 Déficit de trabajo decente y en mercados concretos de cadenas de valor	96
4.3.1 <i>Diálogo social en cadenas de valor: ¿cómo cooperan entre sí los actores del mercado?</i>	98
4.3.2 <i>Condiciones laborales en cadenas de valor: algo más que la simple Responsabilidad Social de la Empresa</i>	100
4.3.3 <i>Agregación de valor en cadenas de valor: comprender quién sale más beneficiado</i>	105
4.3.4 <i>Equidad de género en cadenas de valor: comprender la situación de las mujeres</i>	109
4.3.5 <i>Cálculo de los costos en cadenas de valor</i>	114
4.3.6 <i>Empresas líderes en cadenas de valor: comprender las relaciones de poder</i>	118
4.3.7 <i>Los servicios empresariales y las cadenas de valor</i>	120
4.3.8 <i>Diagramas en forma de estrella: medición del desempeño del sector con respecto a los requisitos de los compradores</i>	124
4.4 Metodología: entrevistas y discusión de grupos focales	128
4.4.1 <i>Entrevistas</i>	130
4.4.2 <i>Discusión de grupos focales</i>	132
4.5 Lecturas complementarias sobre temas relacionados con la investigación en cadenas de valor	134

Capítulo 5

Análisis de cadenas de valor: formulación de una visión generadora de resultados sostenibles para el trabajo decente 137

Resumen: análisis de cadenas de valor y estrategias de intervención	138
5.1 Un marco para buscar soluciones de mejora sostenibles en cadenas de valor	140
5.1.1 <i>Determinar las limitaciones y sus causas sistémicas subyacentes</i>	143
5.1.2 <i>Determinar los incentivos de los actores del mercado y de los agentes de cambio</i>	152
5.1.3 <i>Formular una visión y una estrategia para un cambio sistémico sostenible: el marco de intervención</i>	158
5.1.4 <i>Definir resultados e indicadores sostenibles para el monitoreo y la evaluación</i>	168
5.1.5 <i>Lecturas complementarias sobre el marco analítico</i>	169

5.2	Apoyo y consolidación de los servicios integrados	170
5.2.1	<i>Estudio de caso: Facilitación de conocimientos y capacitación para horticultores de zonas rurales: mejora de servicios integrados</i>	170
5.2.2	<i>Asociaciones empresariales como “integradores del sistema”</i>	174
5.2.3	<i>Aplicación de Normas Internacionales del Trabajo en toda la cadena de valor.</i>	176
5.2.4	<i>Requisitos del mercado y normas de calidad: prerequisites para el acceso al mercado</i>	179
5.3	Documentación y presentación	182
5.4	Lecturas complementarias sobre el análisis de cadenas de valor y sobre las estrategias de mejora.	184

Capítulo 6

Monitoreo y evaluación del desarrollo de cadenas de valor 187

Resumen: monitoreo y evaluación	188	
6.1	Valoración de las intervenciones	192
6.1.1	<i>Marco de la intervención (marco lógico)</i>	194
6.1.2	<i>Evaluación de la viabilidad de las intervenciones.</i>	197
6.1.3	<i>Estudios referenciales (y periódicas)</i>	198
6.1.4	<i>Selección de indicadores de impacto en el ámbito del “trabajo decente”.</i>	200
6.2	Monitoreo de la implementación.	209
6.2.1	<i>Monitoreo de los objetivos inmediatos y de las actividades de ejecución .</i>	210
6.2.2	<i>Monitoreo de los resultados (primeros indicios del impacto)</i>	212
6.2.3	<i>Verificación de la sostenibilidad</i>	213
6.3	Evaluación de los resultados y del impacto en la cadena de valor.	214
6.4	Lecturas complementarias	216

Anexos 219

A1:	Modelo de un taller de lanzamiento para el desarrollo de cadenas de valor agregado en el sector de la floricultura	220
A2:	Ejemplo de orientaciones para una entrevista (sector de la floricultura, Sri Lanka)	223
A3:	Ejemplo sobre el formato de discusión de grupos focales (sector de la floricultura, Sri Lanka)	226
A4:	Ejemplo de modelo de taller de evaluación	231

Agradecimientos

Los autores agradecen los permisos otorgados por el Programa de la OIT sobre Intensificación del Empleo mediante el Desarrollo de Pequeñas Empresas (EMP/SEED) para destilar y sintetizar las experiencias de aprendizaje de sus proyectos en países en desarrollo, a fin de formular un enfoque específico de la OIT sobre cadenas de valor en favor del desarrollo social y económico. También desean expresar su más sincero agradecimiento y aprecio a numerosas personas que han trabajado en proyectos de la OIT en estos tres últimos años, en diversos países de todo el mundo, por su firme apoyo. Esta guía reconoce y tiene en cuenta que el proceso de aprendizaje en cadenas de valor aún no ha llegado a su fin (y probablemente nunca lo haga).

Los autores están especialmente agradecidos a Nikolai Rogovsky y David Lamotte por su apoyo y orientación, sus valiosas sugerencias y comentarios sobre los distintos borradores y su ayuda para coordinar y reunir a importantes colaboradores. También desean expresar su agradecimiento al Dr. Tilman Altenburg y a Merten Sievers, cuyas revisiones y sugerencias han sido preciosas, así como a Julius Mutio por su apoyo para poder publicar esta guía. Y, por supuesto, están todas esas personas que han colaborado entre bambalinas y han aportado información útil, sin lo cual esta guía no hubiera sido posible.

Los autores de esta guía para el “Desarrollo de las cadenas de valor en favor del trabajo decente” son Matthias Herr y Tapera Muzira, consultores y especialistas en el fomento de cadenas de valor y de servicios de desarrollo empresarial. La publicación de esta guía ha contado con el apoyo económico de la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ASDI).

Las opiniones vertidas en esta guía reflejan las ideas personales de sus autores, que no son necesariamente las de la OIT. Todas las referencias utilizadas han sido reproducidas fielmente.

Prólogo: ¡La culpa la tienen las vacas tontas!

Ejemplo: la cadena de valor de la industria del cuero en Colombia

Esta historia¹ proviene de una empresa de monitoreo que trabajó para dirigentes del gobierno y del sector privado en Colombia con la finalidad de estudiar y formular recomendaciones sobre cómo podían prosperar los productores de cuero de ese país andino mediante la exportación a Estados Unidos, y cómo podían así crear oportunidades de empleo e ingresos para muchas personas, tanto en las zonas urbanas como rurales del país.

Minoristas y consumidores: ¡mala calidad, demasiado caro!

Empezamos en la ciudad de Nueva York, localizando a los compradores de bolsos de cuero de todo el mundo y entrevistando a los representantes de 2.000 establecimientos minoristas de Estados Unidos. Los datos eran complejos pero indicaban un claro mensaje: el precio de los bolsos colombianos era demasiado caro y su calidad no era buena.

Fabricantes: “¡No es nuestra culpa!”

Fuimos a Colombia para preguntar a los fabricantes qué empobrecía su calidad y qué les hacía a cobrar precios tan caros. Nos respondieron: “No es nuestra culpa”. Decían que era la culpa de los curtidores locales que les suministraban el cuero. Los curtidores locales se beneficiaban de un arancel de protección del 15 por ciento, impuesto por el gobierno colombiano, que encarecía notablemente la importación de cuero argentino.

Curtidores: ¡son los mataderos!

Viajamos a las zonas rurales para entrevistarnos con los curtidores. Las curtidurías contaminan las tierras y aguas circundantes con sustancias químicas dañinas. Los propietarios de las curtidurías se mostraron complacidos de responder a nuestras preguntas: “No es nuestra culpa”, nos explicaron, “sino de los mataderos. Nos proporcionan piel de mala calidad porque pueden vender la carne de vaca por más dinero con menos esfuerzo. No les importa dañar la piel”.

Mataderos: ¡a los ganadores no les importa!

Fuimos a los mataderos y hablamos con matarifes, carniceros y gerentes, los cuales ostentaban un cronómetro en mano. Les hicimos las mismas preguntas y nos explicaron que no era su culpa, sino de los ganaderos. “Miren”, nos dijeron, “los ganaderos marcan repetidamente sus reses con hierros candentes para evitar que los guerrilleros (algunos de los cuales protegen a los narcotraficantes) las roben”. Tantas marcas destrozan las pieles.

Ganaderos: ¡son las vacas tontas!

Por último, fuimos a ver a los ganaderos, muy lejos de la capital de la región. Habíamos llegado al final de nuestra investigación, porque ya no podíamos entrevistar a nadie más. Los ganaderos hablaban muy rápido y en el dialecto local. Nos dijeron que no era su culpa. “No es nuestra culpa, sino de las vacas”. “Las vacas son tontas”, nos explicaron, “se restriegan la piel en los alambres de espino para rascarse y repeler a las moscas que las pican”.

¿Las vacas tontas son las culpables de que Colombia no pueda acceder al mercado estadounidense?

Recorrimos un largo camino, zarandeando nuestras computadoras portátiles por carreteras pedregosas y destrozando nuestros zapatos con el barro y las sustancias químicas de las curtidurías, para acabar descubriendo que los fabricantes colombianos de bolsos no pueden competir por el atractivo mercado estadounidense porque sus vacas son tontas.

¹ Extraído de: Michael Fairbanks y Stacey Lindsay: *Plowing the Sea: Nurturing the Hidden Sources of Growth in the Developing World* (Boston, Harvard Business School Press, 1997).

La necesidad de entender las limitaciones sistémicas subyacentes

El ejemplo anterior nos brinda una valiosísima lección: para comprender por qué la industria colombiana del cuero no es competitiva y no alcanza su pleno potencial de creación de empleos e ingresos, tenemos que ir más allá de la simple cadena de transacciones comerciales. Se acusa con demasiada facilidad a los distintos componentes de la cadena de valor: la culpa siempre es de los demás. Así ha ocurrido en muchas iniciativas de cadenas de valor, y a menudo desembocan en un callejón sin salida (“si yo no soy el causante del problema, ¿por qué debería hacer algo para solucionarlo?”).

Por consiguiente, la investigación y el análisis de las cadenas de valor deberían ir más allá de las meras acusaciones y de la comprensión de las principales transacciones en la cadena. Deberían buscar las causas sistémicas subyacentes de los obstáculos existentes. Deberían comprender la naturaleza de las relaciones entre los integrantes de la cadena y otros participantes importantes en el mercado. Deberían entender el papel de funciones específicas del mercado y de reglas (formales e informales) que gobiernan la cadena de valor. Y deberían conocer los incentivos y las capacidades de los actores del mercado.

Por consiguiente, ¿qué tendría que haber preguntado realmente el equipo?

¡Evidentemente las vacas tontas no son las culpables de que la industria colombiana del cuero sea incapaz de competir en el mercado estadounidense! El equipo de la empresa de monitoreo habló con los distintos integrantes de la cadena de valor, pero sólo halló *síntomas* (por ejemplo, mala calidad, precios elevados, desconocimiento, vacas tontas, etc.). Por tanto, ahora debe comprender las *causas subyacentes* que impiden que la industria alcance su pleno potencial. Algunas preguntas clave serían, por ejemplo, las siguientes:

- ¿Cómo se transmiten los conocimientos y la información en la cadena de valor (de los minoristas a los ganaderos)?
- ¿Quién es el responsable de facilitar la información?
- ¿Existen mecanismos dentro de la industria u organizaciones que faciliten una mejor coordinación entre los distintos integrantes de la cadena?
- ¿Por qué necesitan los curtidores un arancel de protección del 15 por ciento por parte del gobierno?
- En general, ¿qué funciones y reglas del mercado están funcionando mal en la actualidad, impidiendo que la industria colombiana del cuero pueda competir en el mercado estadounidense?
- ¿Y qué componente del mercado es el responsable de esas funciones del mercado? ¿Y qué es lo que impide a ese componente del mercado un mejor funcionamiento?
- ¿Quién más tiene incentivos para realizar una determinada función del mercado?

Pasar de los síntomas a las limitaciones sistémicas subyacentes

Al plantearnos estas preguntas, estamos pasando rápidamente de los síntomas a las limitaciones sistémicas subyacentes. La industria sólo podrá encontrar el camino hacia una competitividad sostenible si resuelve esas limitaciones.

El enfoque descrito en esta guía se aleja de una visión monodimensional de las cadenas de valor, para adoptar una visión pluridimensional en la que un sector: 1) está compuesto por una red de múltiples cadenas de valor (esto es, un sistema de cadenas de valor) y 2) se integra en un sistema de mercado que tiene varias funciones y reglas, y recibe la influencia de distintos integrantes del mercado, tanto públicos como privados. Asimismo, reflexiona en particular sobre las cuestiones relacionadas con el “trabajo decente”. La población pobre y los grupos desfavorecidos siempre forman parte de las cadenas de valor, ya sea como productores, trabajadores o consumidores². Por consiguiente, la pregunta clave es: ¿cómo podemos ser competitivos creando al mismo tiempo nuevas oportunidades de empleo e ingresos para hombres y mujeres y promoviendo mejores condiciones de trabajo en las cadenas de valor?

Trabajo decente

Los autores esperan que esta guía aporte algunas ideas sobre cómo tratar este tema crucial.

² Value Chain Development and Pro-poor Growth (www.itcilo.org/enterpriseacademy o www.itcilo.org/marketdev) y *Value Chain Finance* (www.itcilo.org/mmw o www.Microlinks.org).

Introducción:

De qué trata todo esto

Incremento de la presión competitiva y necesidad de una mejor integración

No sólo está aumentando la interconexión entre empresas de distintos tamaños (desde empresas multinacionales hasta micro, pequeñas y medianas empresas), sino que se están volviendo cada vez más interdependientes. Las grandes empresas se apoyan en pequeñas empresas, ya sea como proveedoras de valiosos insumos y productos preliminares, o como proveedoras de servicios para atender las diversas necesidades de los departamentos de producción (por ejemplo, alimentos y bebidas) o como parte de su red de comercialización y distribución para entrar en los mercados, especialmente en las zonas rurales. Con el incremento de la interdependencia de las empresas, también está aumentando la interdependencia de los empleos e ingresos que generan.

Al mismo tiempo, algunos sectores en mercados emergentes³ se están viendo obligados a competir cada vez más con empresas de otros países que actúan en el mismo sector (no sólo por una cuota en los mercados de exportación, sino también en sus propios mercados locales). Cuando la competitividad se centra en el precio y en la reducción de costos, las pequeñas empresas y los trabajadores/empleados suelen estar en el lado de los perdedores. Los pequeños productores encuentran dificultades para satisfacer las exigencias del mercado porque no poseen las tecnologías y capacidades necesarias (o no tienen acceso a la suficiente información del mercado en primer lugar).

Recuadro 0.1: Cadenas competidoras en el sector de las camisetas

Compra de insumos		Producción		Entrega		
Dependencia de las importaciones	Costo de la materia prima	Costo de la mano de obra	Gastos generales	Logística externa	Velocidad hacia el mercado	
Kenya	65% 2,30\$	0,40\$	0,62\$	0,28\$	> 30 días	3,60\$
Honduras	80% 0,80\$	0,25\$	0,19\$	0,06\$	< 15 días	1,30\$
Aranceles altos: Honduras = 9,6% Kenya = 21,9%		Salarios más bajos Honduras: 12\$/ hombre-día Kenya: 9,40\$/ hombre-día		Duración del despacho de aduana para las exportaciones: Honduras = 1 día Kenya = 2 días		
Alto costo logístico: Honduras = 658\$ / TEU Kenya = 1475\$ /TEU		Productividad laboral más baja Honduras: 45-50 camisetas/día Kenya: 20-25 camisetas/día		Alta incidencia de rechazos: Honduras: <1% Kenya: >3%		
Duración del despacho de aduana para las importaciones: Honduras = 4 días Kenya = 15 días						

Fuente: Presentación de Uma Subramanian del Servicio de Asesoría sobre Inversión Extranjera (FIAS) en Viena, ante el Grupo de Trabajo sobre las Vinculaciones y las Cadenas de Valor del Comité de Donantes, 2006.

³ Esta guía utiliza el término “mercados emergentes” en lugar de “países en desarrollo”, dejando así de considerarles como receptores de programas de ayuda y desarrollo y reconociendo su papel como importantes actores del mercado (ya sea como proveedores en los mercados mundiales o como consumidores, trabajadores y proveedores de servicios).

Desconexión entre la economía formal e informal

El carácter informal de muchas economías en mercados emergentes plantea retos adicionales: las relaciones entre las grandes y las pequeñas empresas siguen siendo inestables (debido, por ejemplo, a la falta de contratos o de cumplimiento de la ley), provocando altos costos de producción y problemas de uniformidad de la calidad; las pequeñas empresas no pueden acceder a numerosos servicios empresariales, como préstamos, formación, estudios de investigación, apoyo gubernamental, etc.; los compradores no pueden hacer un monitoreo del producto hasta sus orígenes en sectores donde la calidad es una cuestión primordial, como el de la alimentación; los trabajadores en empresas informales carecen de derechos de protección social y no ven aplicadas las normas del trabajo. También existen muchos otros retos que muestran la inminente desconexión entre la economía formal e informal en los mercados emergentes (éstos son sólo unos pocos ejemplos). *El enfoque de las cadenas de valor ayuda a las empresas multinacionales, a los gobiernos y a sus socios en el desarrollo a comprender y tratar esos retos en un marco orientado al mercado.*

Recuadro 0.2: Definición de “cadena de valor”

¿Qué es una cadena de valor? Una cadena de valor “describe la gama completa de actividades que precisa un producto o servicio, desde su concepción, pasando por las fases intermedias de producción (que implican una combinación de transformaciones físicas y la aportación de los servicios de varios productores), hasta su entrega a los consumidores últimos y su eliminación final tras el uso”⁴.

Ello comprende actividades tales como: el diseño, la producción, la marketing, la distribución y los servicios de apoyo hasta llegar al consumidor último (y a menudo más allá, si se toman en cuenta los procesos de reciclaje).

Las actividades que constituyen una cadena de valor pueden involucrar a una sola empresa o distribuirse entre varias, así como realizarse en un solo lugar geográfico o en varios puntos muy alejados entre sí.

El término “cadena de valor” se refiere al hecho de que se agrega valor a los productos preliminares mediante la combinación con otros recursos (por ejemplo, herramientas, mano de obra, conocimientos y capacidades, otras materias primas o productos preliminares). A medida que el producto pasa a través de las distintas fases de la cadena, aumenta su valor.

Precio	25 rupias.	140 rupias.	145 rupias	175 rupias	180 rupias	195 rupias
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 Comercialización Admin.	Alquiler de la tienda Almacenamiento Mano de obra Publicidad Admin. IVA	El consumidor paga todos los costos añadidos

Gráfico: Matthias Herr (2008): *Local Value Chain Development for Decent Work (Proyecto empresarial en favor de la población pobre en Sri Lanka, de la Organización Internacional del Trabajo).*

⁴ 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.

Motores de cambio que impulsan el desarrollo de las cadenas de valor

Una vez esclarecido lo que son las cadenas de valor, ¿qué es exactamente el **desarrollo** de las cadenas de valor? A fin de lograr una buena definición, es útil hacer una distinción entre cinco motores de cambio que pueden impulsar el desarrollo de las cadenas de valor⁵.

1. Eficiencia del sistema

*Existen oportunidades de reducir los costos e incrementar las eficiencias en el mercado si los integrantes de las cadenas de valor (tanto los grandes como los pequeños) cooperan. Los compradores quieren adquirir productos de la mayor calidad posible al menor precio posible. También quieren respuestas rápidas y flexibles a sus pedidos, y cortos plazos de entrega. Para poder hacer frente a esos requisitos del mercado, es necesario explorar todas las oportunidades para aumentar la **eficiencia del sistema** (y ello requiere la cooperación y la coordinación de las actividades entre los integrantes de la cadena de valor).*

Recuadro 0.3: Cinco motores de cambio para el desarrollo de las cadenas de valor



⁵ Extraído de Value Chain Initiative (2004): *Value chain guidebook – a process for value chain development* (Consejo de Agricultura y Alimentación de Alberta, Nisku, Canadá). Disponible en www.agfoodcouncil.com. Esta iniciativa se centra principalmente en la calidad del producto, la diferenciación y la eficiencia del sistema como motores para el desarrollo de las cadenas de valor. Estos conceptos han sido recogidos y ampliados en la presente guía.

2. Calidad del producto

Los mercados están evolucionando rápidamente y la competencia es cada vez más fuerte. Si las empresas quieren mantenerse en el mercado, deben asegurarse de que sus productos y servicios se adaptan a los cambios continuos de los requisitos del mercado y en las condiciones de la demanda. *Lo que cuenta es el producto final que el consumidor recibe y el nivel de satisfacción que genera.* Las cadenas de valor pueden competir entre ellas en el ámbito del costo de producción y/o de la **calidad del producto**⁶.

3. Diferenciación del producto

Cuanto mayor sea el grado de cooperación entre todos los integrantes de la cadena y mejor coordinen sus actividades, más difícil resultará a sus competidores copiar el productor y el proceso de producción (porque no se trata sólo de copiar el producto, sino todo el sistema). Por ello es importante comprender qué es lo que está haciendo la competencia y cómo lo está haciendo, y buscar luego formas de lograr una ventaja competitiva sobre ellos. Eso es básicamente una cuestión de *innovación y aprendizaje* continua dentro de la cadena de valor (por ejemplo, **¿cómo puedo diferenciar mis productos de los de la competencia?**). Las grandes empresas también tienen que comprender que es importante que compartan los conocimientos y la información con las pequeñas empresas de sus cadenas de suministro o de comercialización. Esto es puramente para su interés comercial y no tiene nada que ver con la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE). La innovación y el aprendizaje tienen que recorrer toda la cadena de valor para que los sectores puedan mantener su competitividad en los mercados mundiales.

4. Normas sociales y medioambientales

Los consumidores son cada vez más conscientes de las **normas sociales y medioambientales** y aumentan sus exigencias de productos que respeten esas normas. Los minoristas y las multinacionales se sienten presionados por las organizaciones de consumidores, los medios de comunicación, los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales para que mejoren la aplicación de las normas sociales en sus cadenas de suministro y de comercialización, y minimicen las repercusiones ambientales. Las *Normas Internacionales del Trabajo* de la OIT desempeñan un papel cada vez más importante y se están incluyendo en los códigos de conducta de las iniciativas de responsabilidad social de las empresas en el sector privado (como, por ejemplo, la Asociación Ética del Té⁷). Aquí también no se trata sólo de hacer negocios de una forma socialmente responsable: reaccionar a esta demanda de los consumidores reviste un interés comercial para las empresas. Garantizar el respeto de buenas normas sociales y medioambientales también significa poder hacer un monitoreo de los productos y servicios por toda la cadena hasta sus orígenes (lo que se conoce con el término “trazabilidad”). Ello requiere la cooperación de todos los integrantes de la cadena de valor.

5. Entorno empresarial propicio

Las cadenas de valor no existen de forma aislada, sino que se integran en un entorno social, económico, político y cultural muy complejo, el cual determina la naturaleza y el éxito de las transacciones comerciales dentro de la cadena (por ejemplo, inversiones o creación de nuevas empresas). Tal como se ilustra en el *Recuadro 0.4*, puede considerarse que el

⁶ Michael Porter (2004): *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*.

⁷ Véase www.ethicalteapartnership.com

entorno empresarial consiste en un *entorno inmediato* en el que las empresas forman parte de mercados de los que extraen varios recursos y mercados para fabricar productos y servicios. Por su parte, el mercado recibe la influencia de normativas, instituciones e intervenciones que afectan de inmediato a un sector en concreto (por ejemplo, las normativas sobre salud y seguridad en el sector lácteo).

Además del entorno inmediato y específico del sector, también existe un entorno empresarial más amplio que consiste en políticas gubernamentales a mayor escala, estabilidad macroeconómica, servicios públicos, acuerdos comerciales bilaterales e internacionales, pero también factores culturales y sociales (como costumbres a la hora de hacer negocios o tendencias demográficas) y condiciones climáticas y medioambientales.

Recuadro 0.4: Entorno empresarial

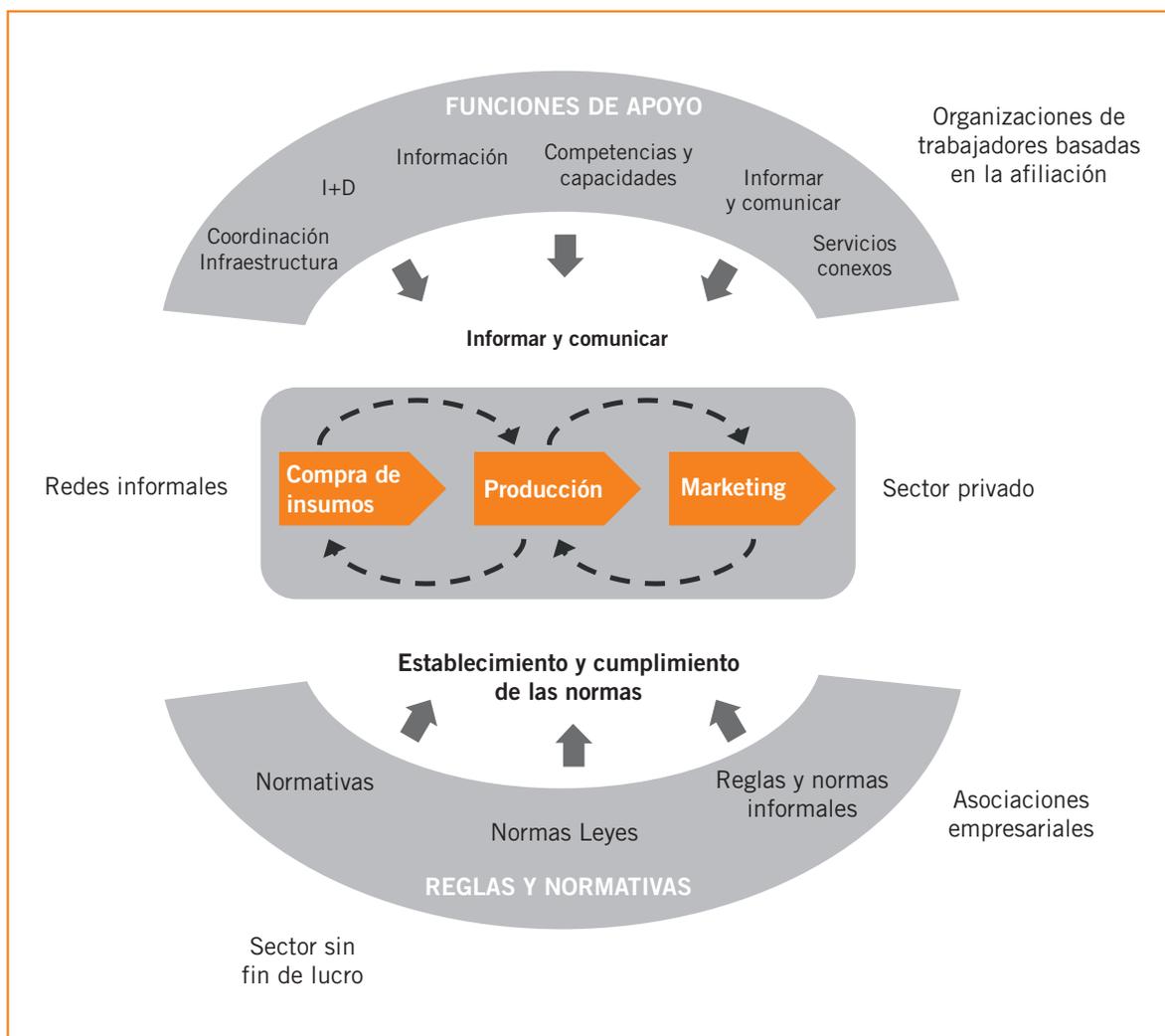


Fuente: The Springfield Centre. www.springfieldcentre.com

Colocación de las cadenas de valor y de los motores de cambio dentro de un marco sistémico y operativo del sistema de mercado

La cadena de valor, tal como ya se ha descrito, consiste en transacciones de una empresa a otra. La línea de transacciones del productor al consumidor constituye la cadena de valor. Sin embargo, también hemos aprendido que la cadena de valor de un sector en concreto siempre se integra dentro de un **sistema de mercado** compuesto por varias **reglas y funciones de apoyo**. Dentro de este sistema de mercado, distintos **actores del mercado** realizan directamente transacciones comerciales o bien forman parte de organizaciones de apoyo, tales como proveedores de servicios de desarrollo empresarial, instituciones públicas u organizaciones no gubernamentales. Saber cómo funcionan los sistemas de mercado es de vital importancia para los gobiernos y los organismos de desarrollo a fin de formular mejores estrategias que aborden las causas sistémicas subyacentes de las limitaciones competitivas.

Recuadro 0.5: Las cadenas de valor en el marco del sistema de mercado



Fuente: DFID/SDC (2008): *The M4P operational guide*, disponible en www.m4pnetwork.org. Véase también <http://www.meyer-stamer.de/systematic.html>

Transacciones en la cadena de valor

Es necesario aclarar algunos términos mencionados anteriormente:

1. La cadena de valor se encuentra en el centro del sistema de mercado. Dentro de dicha cadena, las empresas realizan **transacciones** mediante las cuales se intercambian productos y servicios por dinero y/u otros productos y servicios. Los cuatro primeros motores del desarrollo de las cadenas de valor ya citados muestran igualmente que las transacciones no sólo consisten en bienes/servicios a cambio de dinero, sino que durante la transacción también se intercambia información crucial (por ejemplo, información sobre los requisitos del mercado y las condiciones de la demanda). Muchos servicios también se integran en las transacciones: préstamos, mantenimiento, capacitación e información, etc., contribuyendo así a la eficiencia del sistema y a la calidad del producto o incrementando la diferenciación del producto (es decir, los cinco motores del desarrollo de las cadenas de valor).

Funciones de apoyo

2. Para que las transacciones dentro de la cadena de valor se realicen correctamente, las **funciones de apoyo** que forman parte del sistema de mercado son cruciales. He aquí algunos ejemplos de funciones de apoyo:
 - *Coordinación*: mecanismos como, por ejemplo, las asociaciones que aseguran la integración de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en las cadenas de valor y defienden los intereses de éstas ante los responsables de la formulación de políticas;
 - *Información*: instituciones y mecanismos que aseguren que el sector disponga siempre de información y conocimientos actualizados;
 - *Investigación y Desarrollo (I+D)*: instituciones y mecanismos que aseguren la innovación continua en la cadena de valor;
 - *Servicios conexos*: servicios de desarrollo empresarial (SDE), instituciones financieras, servicio de apoyo empresarial, etc.;
 - *Infraestructura*: infraestructura física, como el acceso a carreteras, ferrocarriles, aeropuertos, tecnologías de información y comunicación, etc.;
 - *Competencias y capacidades*: instituciones y mecanismos que aseguren un suministro continuo de mano de obra cualificada y conocimientos actualizados.

Al analizar las cadenas de valor, es necesario entender *cuál* de los actores del mercado se está encargando de llevar a cabo estas funciones de apoyo y *hasta qué punto* lo está haciendo bien.

Reglas y normativas

3. Varias **normativas y reglas formales e informales** influyen en las cadenas de valor. Puede tratarse de normas voluntarias privadas o comerciales, tales como ISO 9000, HACCP, GAP o políticas sectoriales, marcos normativos y jurídicos establecidos por el gobierno o reglas informales (como las impuestas por la religión, las normas sociales, la cultura o por redes informales).

Comprender qué reglas gobiernan una cadena de valor, quién se encarga de establecerlas, cómo se aplican y quién se ocupa de hacerlo, cómo influyen en las empresas y en sus transacciones, y hasta qué punto son conscientes de ello las pequeñas empresas resulta crucial para el desarrollo de las cadenas de valor.

Actores del mercado

4. Las empresas del sector privado (desde las microempresas a las grandes multinacionales) realizan transacciones comerciales dentro de la cadena de valor (a veces también las empresas y las organizaciones públicas). Dichas transacciones representan el núcleo del sistema de mercado. El sector privado, sin embargo, no sólo realiza transacciones comerciales, sino que también lleva a cabo muchas otras funciones de apoyo, por ejemplo, a través de asociaciones empresariales (asociaciones empresariales), proveedores de servicios de desarrollo empresarial, centros de investigación y desarrollo, instituciones de formación, etc. Otros **actores del mercado** son los gobiernos (como los responsables de crear un entorno empresarial propicio mediante el establecimiento y la aplicación de normas y de políticas macroeconómicas estables, la construcción de las infraestructuras necesarias, la creación de sistemas educativos competitivos a escala internacional, etc.), las organizaciones no gubernamentales y otros organismos de desarrollo.

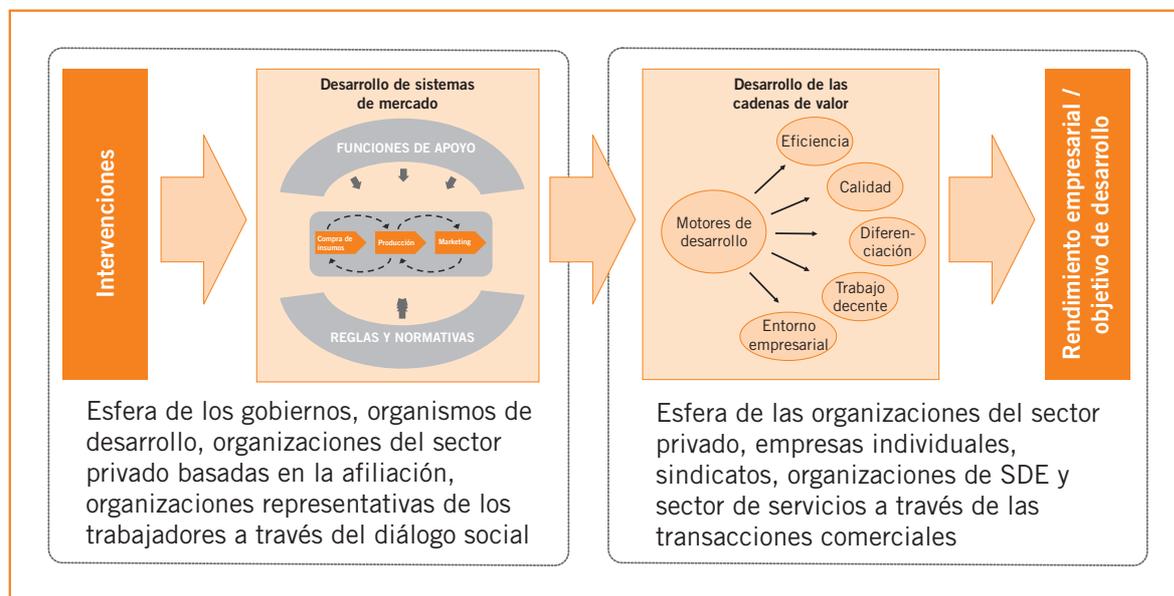
Formulación de una estrategia para un cambio sostenible

Las cadenas de valor se desarrollan mejorando los sistemas en los que se integran. Es posible encontrar soluciones para el crecimiento inclusivo y la competitividad sostenible de los sectores analizando el sistema en el que actúan las empresas de una determinada cadena. En otras palabras: ***el objetivo es localizar y desarrollar instituciones y mecanismos que ayuden a los integrantes de la cadena de valor a resolver sus problemas por sí mismos en el futuro, utilizando los recursos disponibles localmente.***

Para conceptualizar las cadenas de valor en su marco más amplio, es crucial reconocer la importancia (y complejidad) de las condiciones del macroentorno, del entorno de mercado y del microentorno que influyen en dichas cadenas. Existe una gran variedad de técnicas y herramientas como PESTLEG, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), Modelo de Grant y Modelo de las cinco fuerzas de Porter para detectar y evaluar las posibles repercusiones de dichos entornos en las cadenas de valor.

Esta guía estudia cómo funcionan los mercados, teniendo en cuenta que éstos comprenden a menudo “ecosistemas de negocios” muy complejos, que pueden comprender muchos tipos de empresas y sus interrelaciones (vinculaciones previas, posteriores, verticales y horizontales) y que pueden engastarse profundamente en un conjunto de condiciones contextuales ajenas al mercado. La distinción entre los *motores del desarrollo de las cadenas de valor* y los *motores del desarrollo de los sistemas de mercado* puede crear confusión y llevar a pensar que es innecesario empezar por aquí, pero se obtiene una visión de conjunto mucho más clara cuando se colocan ambos conceptos dentro de un **marco estratégico** para un cambio sostenible, y se estudian las áreas en las que los actores del mercado pueden marcar las diferencias más importantes.

Recuadro 0.6: Marco estratégico del desarrollo de las cadenas de valor a través del desarrollo de los sistemas de mercado



Fuente: extraído de The Springfield Centre. www.springfieldcentre.com.

Facilitación de mercados inclusivos en el desarrollo de cadenas de valor

La “Guía para el desarrollo de las cadenas de valor en favor del trabajo decente” refuerza el enfoque inclusivo del desarrollo de mercados, el cual reconoce que las políticas convencionales para la reestructuración y la reforma del mercado (como la liberalización o la privatización) no son suficientes para reducir la pobreza. Por el contrario, un enfoque inclusivo del desarrollo de mercados considera que deben adoptarse métodos explícitos para alentar y promover la participación de la población pobre. En el plano internacional, por ejemplo, este enfoque reconoce que puede necesitarse un apoyo con metas cuidadosamente seleccionadas para ayudar a los países pobres a diversificar sus economías y aumentar la competitividad de los sectores especialmente importantes para la población pobre desde el punto de vista de la seguridad alimentaria y de los medios de subsistencia.

El desarrollo de los sistemas de mercado asegura que las transacciones dentro de la cadena se realizan sin contratiempos, asegurando la competitividad internacional y evitando efectos externos negativos, como la explotación de los trabajadores o del medio ambiente. Por consiguiente, **el desarrollo de los sistemas de mercado conduce al desarrollo de las cadenas de valor**. Además, crea el entorno adecuado en el que las empresas pueden hacer negocios. Los proyectos de desarrollo del sector privado promovidos por el gobierno o por los organismos internacionales de desarrollo deberían centrarse en este aspecto. La forma de lograr el desarrollo de los sistemas de mercado es a través del *Diálogo social*, en el que participan todas las partes interesadas en el mercado, tanto del sector público como privado, para buscar soluciones a las limitaciones en las cadenas de valor seleccionadas. En su calidad de organización tripartita (cuyos mandantes son los gobiernos, las organizaciones de empleadores y las organizaciones de trabajadores), la **Organización Internacional del Trabajo** puede desempeñar un papel muy útil como facilitador en este contexto.

Fortalecimiento de la cooperación en las cadenas de valor a través de vínculos entre empresas, creación de redes y diálogo entre todos los integrantes

El desarrollo de las cadenas de valor es el deber y privilegio de las organizaciones del sector privado que participan directamente en las transacciones comerciales. Los cuatro motores de cambio que determinan el funcionamiento de las cadenas de valor (eficiencia del sistema, calidad del producto, diferenciación del producto y –cada vez más– normas sociales y medioambientales) sólo pueden funcionar si las empresas de distinto tamaño mejoran su cooperación en toda la cadena y comienzan a coordinar sus actividades, orientándolas hacia la satisfacción de los requisitos del mercado. Para hacerlo, pueden apoyarse en diversos proveedores que ofrecen servicios de apoyo empresarial. Los sindicatos también desempeñan un papel crucial para asegurar que los trabajadores tengan voz y voto en los procesos de adopción de decisiones y que la productividad y los costos laborales se adecuen a las necesidades de los mercados competitivos pero también a las de los trabajadores y sus familias. Por consiguiente, el desarrollo de las cadenas de valor tiene la finalidad de lograr un mejor rendimiento empresarial (que den lugar a situaciones beneficiosas para todas las partes interesadas en las transacciones). El **principio de subsidiariedad** (quién hace lo que es mejor) es vital, y significa que cada una de las partes interesadas tiene que desempeñar un papel importante y claramente definido en el desarrollo de la cadena de valor. El papel de organizaciones como la OIT, en su calidad de convocante de las distintas partes interesadas, es útil y muy significativo a este respecto.

Tener muy claro quién debe hacer qué para un desarrollo sostenible

Se observa con demasiada frecuencia que los gobiernos y los organismos de desarrollo intervienen directamente en las cadenas de valor y en los mercados, subvencionando iniciativas empresariales con la esperanza de estimular la creación de empleos y de oportunidades de ingresos. Estos planteamientos no suelen ser sostenibles y a menudo obtienen como resultado que los integrantes del mercado se vuelvan dependientes de financiación y soluciones externas.

Los gobiernos, las organizaciones de empleadores y las organizaciones sindicales podrían centrarse, por ejemplo, en macrocuestiones (para crear un entorno empresarial propicio). Nos referimos con ello a los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, jurídicos, medio ambientales y geográficos (PESTLEG) que conforman el sector.

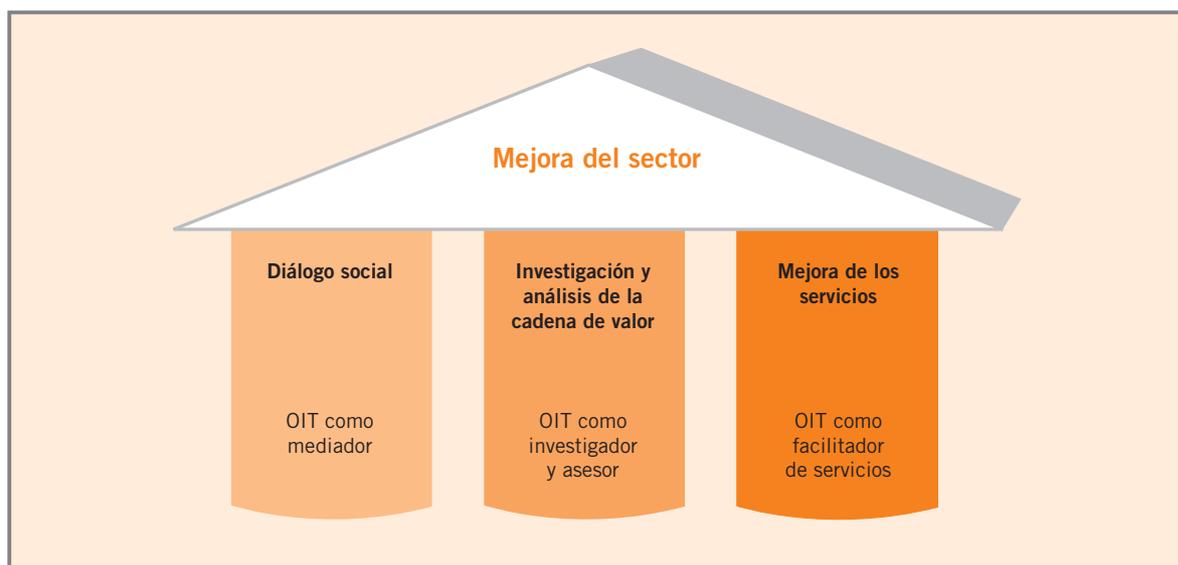
Con demasiada frecuencia el entorno del mercado (industrial) y el microentorno (organizativo) en una cadena de valor están gobernados principalmente por las empresas del sector privado y sus relaciones socioeconómicas dentro de la cadena. Eso refleja los puntos fuertes, los puntos débiles, las oportunidades y las amenazas para cada integrante de la cadena, lo cual podría definirse con la visión, la misión y los objetivos de cada uno de los integrantes, la estructura organizativa y los sistemas, recursos y capacidades, entre otros factores que determinan su posición en el sector industrial.

Promover y facilitar el diálogo entre los distintos integrantes puede resultar vital para articular las distintas funciones de cada uno de ellos a fin de evitar problemas como las distorsiones del mercado o la duplicación de esfuerzos. El marco estratégico ilustrado en el Recuadro 0.6 *anterior* muestra que sólo se pueden alcanzar los objetivos de desarrollo (por ejemplo, más empleo, mejores ingresos, igualdad entre hombres y mujeres, mejores condiciones laborales,

desarrollo de los medios de subsistencia, reducción de la pobreza, etc.) de forma sostenible si se adopta **una visión sistémica del mercado** y de la mano de obra.

Muy bien, pero ¿cómo conseguimos que funcione todo esto?

Es posible que a estas alturas se haya puesto usted un poco nervioso preguntándose si esta guía va a seguir bombardeándole con conceptos teóricos, marcos estratégicos, etc. Puede que piense: “Todo esto está muy bien y me suena familiar, pero ¿cómo pongo en práctica estos conceptos y marcos?” Intente completar el siguiente ejercicio para comprender mejor el papel de los facilitadores externos y de los participantes internos de la cadena de valor.



Ejercicio: Facilitación

Ejercicio: Debata el papel que pueden desempeñar las instituciones como la OIT o la Iniciativa de Comercio Ético en aras de la competitividad industrial y del desarrollo inclusivo de las cadenas de valor, como convocantes de las partes interesadas (tripartismo y diálogo social), promotores de las normas internacionales y proveedores de servicios de asesoramiento y conocimientos técnicos sobre trabajo decente, a fin de motivar a empleadores y empleados para lograr una efectividad operativa e incrementar las oportunidades de mejora de la productividad y, en el caso de la Iniciativa de Comercio Ético, aumentar el acceso a los mercados.

Ejemplo: un posible papel facilitador de la OIT

1. Mediador:

La estructura tripartita de la OIT (esto es, gobiernos, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores) le otorga una ventaja competitiva para determinar quiénes son las principales partes interesadas en un sector e iniciar un *Diálogo social* entre ellas. Las actividades de mejora de sectores y cadenas de valor en su conjunto sólo pueden ser socialmente sostenibles y correctamente ejecutadas si *todas* las partes interesadas colaboran. Hay que tener en cuenta, no obstante, que la mediación a través de un facilitador externo y temporal no debe convertirse en un elemento permanente en el mercado, sino que deben encontrarse soluciones sistémicas que desempeñen esa función cuando finalice el proyecto.

2. Investigador y asesor:

La investigación de alta calidad y el análisis de las cadenas de valor, de los sectores y de su entorno empresarial específico constituyen las bases del papel asesor de la OIT en los procesos de mejora. Los expertos de la OIT pueden asumir un papel facilitador, no sólo reuniendo a todas las partes interesadas, sino proporcionándoles la información que necesitan para encontrar mejores soluciones en un determinado contexto local. Como integrantes de una red internacional, los expertos de la OIT también pueden facilitarles información sobre prácticas óptimas de otros países y regiones.

3. Facilitador de servicios:

La OIT cuenta con una gama de programas que pueden servir para satisfacer necesidades específicas en los diferentes niveles del entorno empresarial (véase más arriba). Las distintas partes interesadas pueden aprovechar sus numerosos años de experiencia y su conjunto de programas y herramientas, que se han ido actualizando periódicamente. También pueden recurrir a expertos internacionales para implementarlos. Los programas que han funcionado de forma aislada sin interrelacionarse entre sí en el pasado ahora pueden combinarse y centrarse en mejorar sectores de las cadenas mundiales de valor.

“Facilitadores internos”: un ejemplo

Cabe señalar que, aparte del modesto papel de los facilitadores externos (como la OIT), los facilitadores internos (como las empresas líderes) también pueden influir en las cadenas de valor.

Un ejemplo puede ser *Maldeco Fisheries Limited*, un proyecto pesquero (de acuicultura) de *Press Corporation Malawi*, una de las mayores corporaciones del país que cotiza tanto en la Bolsa de Londres como en la de Malawi.

De acuerdo con los estudios sobre la demanda, la viabilidad y la repercusión medioambiental de Maldeco, la industria pesquera representa alrededor del 4% del producto interior bruto de Malawi y emplea a casi 1,6 millones de personas, cuyos medios de subsistencia dependen directa e indirectamente de los recursos pesqueros y de su explotación (FAO), y que consumen cerca del 90% del total de las capturas locales anuales. Debido a los niveles de pobreza (escaso poder adquisitivo) en el país, cualquier proyecto capaz de aumentar significativamente la producción local de alimentos, especialmente de aquellos ricos en proteínas, generaría importantes beneficios socioeconómicos para Malawi.

Maldeco elaboró un plan de negocios para aprovechar las oportunidades inclusivas en los nichos de mercado en la producción de chambo entero y en filetes, con perspectivas de desarrollo a largo plazo, que preveía la participación económica activa de los pescadores a pequeña escala (pesca comercial, semicomercial y de subsistencia), los cuales eran responsables del 90% de las capturas en el lago de Malawi, contraviniendo en algunos casos las prohibiciones del gobierno destinadas a recuperar las poblaciones de peces y los niveles de capturas en algunas zonas del lago.

Además de crear instalaciones acuícolas, proteger el valor existente y agregar valor añadido mediante la diferenciación de los productos en el subsector de la acuicultura (cría de peces), Maldeco invirtió en asistencia técnica externa para fortalecer las capacidades internas y divulgar conocimientos sobre buenas prácticas pesqueras para el desarrollo sostenible del sector piscícola en Malawi⁸.

Existen muchos ejemplos de empresas líderes que han influido en las cadenas de valor:

- *Illovo Sugar* (www.illovo.co.za): una filial de *Associated British Foods plc*, un productor mundial de azúcar a bajo precio y un importante fabricante de productos finales de confitería de alto valor en Sudáfrica, Malawi, Zambia, Swazilandia, República Unida de Tanzania y Mozambique.
- *Dunavant Enterprises, Inc.* (www.dunavant.com): es el mayor intermediario privado de algodón en el mundo y posee varias empresas de promoción inmobiliaria, una empresa de servicios logísticos en el ámbito del transporte, almacenes de algodón en Estados Unidos y Australia, desmotadoras de algodón en Zambia, Uganda, Mozambique y Australia, y una empresa comercializadora de productos básicos con sedes en Nueva York y Memphis (Tennessee).

Introducción del ciclo de un proyecto de desarrollo de cadenas de valor

El enfoque sugerido en esta guía consiste en siete pasos para organizar una iniciativa de desarrollo de 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 la competitividad de los sectores y de sus

⁸ Muzira y otros: *An executive project management assessment of the Maldeco Aquaculture Project in Lake Malawi* (Escuela de Liderazgo Empresarial - Universidad de Sudáfrica, 2007).

cadena de valor en el mercado y para mejorar la situación de los grupos desfavorecidos dentro de la cadena). Por esta razón, una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor no puede concebirse como un estudio sectorial aislado, con un informe y varias recomendaciones finales, sino más bien como un proceso en curso, en el que se perfeccionan las estrategias e intervenciones sobre la marcha. En estos últimos años, la OIT ha acumulado gran experiencia en la organización de iniciativas de desarrollo de cadenas de valor en todo el mundo, y eso le ha servido para crear la siguiente estructura.

Hay que tener en cuenta que el diagrama *debajo* representa un flujo de acciones que pueden darse en la práctica de forma simultánea, mientras que la guía está estructurada en torno a las fases fundamentales o el recorrido crucial de un proyecto de desarrollo de cadenas de valor.

Sin embargo, el flujo de acciones demuestra que el monitoreo y la evaluación no constituyen necesariamente una fase, sino un proceso que da comienzo inmediatamente después de establecer los indicadores de referencia para las soluciones de mejora acordadas. Además, la evaluación del impacto es una fase de evaluación que arranca de los indicadores de referencia; recibe información del sistema de monitoreo y evaluación; y brinda 1) cierre de los proyectos y gestión de conocimientos, tales como publicaciones, seminarios de divulgación, etc., o 2) información para elaborar una estrategia y revisar las tácticas con respecto a la sostenibilidad y el perfeccionamiento continuo a fin de consolidar las intervenciones de mejora del sector.

Recuadro 0.7: Organización de una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor



Selección de sectores

1. **Seleccionar los sectores** (*capítulo 1*) no es siempre necesario (por ejemplo, cuando los mandantes locales ya los han definido en los marcos nacionales de desarrollo o cuando la organización iniciadora actúa a solicitud de las partes interesadas de un sector local). No obstante, en muchas ocasiones los gobiernos, los interlocutores sociales y sus colaboradores deben responder a la pregunta ¿qué sectores promover y cuáles no?, ya que es una decisión crucial que requiere justificación.

Preparación

2. ¿Qué hay que hacer para **preparar** una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor? En el *Capítulo 2*, se describen los pasos iniciales de una iniciativa de este tipo (incluida la preparación del proyecto). La investigación inicial en esta fase se centrará en estudiar el grupo destinatario (por ejemplo, la población pobre) y su contexto concreto. Los enfoques participativos para un desarrollo económico local pueden ser una forma de abordar esta cuestión. Comprender a la población pobre y su contexto y medir estos factores con respecto a los objetivos y capacidades del proyecto constituyen un paso importante para evaluar la viabilidad de intervenciones ulteriores.

Mapa de las cadenas de valor

3. Aunque implícitamente forma parte de la investigación inicial, la **elaboración de mapas de las cadenas de valor** ocupa todo un capítulo (el nº 3), ya que proporciona una herramienta útil y una ayuda para ilustrar (y, tal vez, simplificar) las complejidades de los sectores y de sus cadenas de valor y para sentar las bases del análisis y de la investigación de cadenas de valor. A menudo se subestima su importancia. El capítulo se centrará en dos tipos de mapas: a) un sencillo diagrama de flujo del valor agregado y b) un diagrama cuadrículado del valor agregado. Este último tiene en cuenta el hecho de que las cadenas de valor no son nunca simples construcciones lineales, sino que siempre consisten en redes horizontales y verticales de actores del mercado (por ello, hablamos de un *sistema* de cadenas de valor).

Investigación en las cadenas de valor⁹: entrevistas y discusión de grupos focales

4. *Capítulo 4*. Una vez que se ha establecido la infraestructura del proyecto, se ha determinado quiénes son los principales actores del mercado y se ha realizado la investigación inicial en el sector (lo que incluye el mapa de las cadenas de valor), da comienzo el verdadero trabajo de campo: el objetivo de las **entrevistas y discusiones de los grupos focales** con los actores del mercado es comprender las oportunidades y limitaciones de cada nivel de las cadenas de valor y su relación con otros niveles (por ejemplo, compradores y proveedores). Con la ayuda del modelo del sistema de mercado (*recuadro 0.5 anterior*), también es necesario entender el papel de otros actores del mercado, como el gobierno, los proveedores de servicios de desarrollo empresarial, las asociaciones empresariales, los sindicatos, las ONG, etc., y sus incentivos para proporcionar soluciones sostenibles de mercado.

⁹ <http://www.meda.org/WhatWeDo/ProductionMarketingLinkages/Resources/Publications.html>

Búsqueda de soluciones sostenibles de mercado para el desarrollo de cadenas de valor

5. No es fácil **encontrar soluciones** para resolver los cuellos de botella que se producen en las cadenas de valor o satisfacer las necesidades de los grupos desfavorecidos, ya que las empresas en una agrupación o cadena de valor no afrontan las mismas limitaciones y puede ser difícil determinar con precisión cuáles son las causas subyacentes de la falta de competitividad. Algunos estudios de investigación recientes¹⁰ demuestran que, además de las cuestiones más generales relacionadas con la estabilidad macroeconómica y los entornos empresariales favorables, las cuestiones específicas del sector que influyen en la competitividad del producto en los mercados son, en conjunto, los impedimentos más importantes para un crecimiento económico más rápido y la reducción de la pobreza. La mayoría de esos impedimentos tiene que ver con las políticas específicas del sector, las cuestiones relacionadas con el cumplimiento de las normativas y los cuellos de botella que impiden la formación e integración de cadenas de valor inclusivas de productos y servicios, limitando el acceso de los productores locales pobres al financiamiento de cadenas de valor¹¹ y a los mercados, y ahogando la creación de nuevas oportunidades de empleo asalariado. Por ello, es esencial comprender esas limitaciones y cuellos de botella y hacerles frente eficazmente para asegurar la incorporación, en los Documentos de Estrategia de Lucha contra la Pobreza (DELP) y en otros marcos nacionales de planificación, de políticas transversales inclusivas de desarrollo de los mercados y medidas de fortalecimiento institucional conexas. Nuevas prácticas óptimas y una bibliografía¹² de consulta cada vez más abundante confirman que no existe un enfoque al gusto de todos para la facilitación exitosa de los mercados en favor de la población pobre; sino que es necesario crear “paquetes” de intervenciones específicas basadas en las realidades de los mercados locales. El *capítulo 5* trata del análisis de las cadenas de valor y proporciona orientaciones e ideas para elaborar estrategias de mejora.

Implementación: facilitación del desarrollo de cadenas de valor

6. **Aplicación de soluciones.** Es necesario estudiar aquí (*capítulo 6*) el papel que desempeñan los distintos participantes en el sistema de mercado. ¿Hasta dónde llega la facilitación de un cambio sistémico para el gobierno y los organismos de desarrollo? ¿Y dónde interfiere con los intereses empresariales? En este capítulo, se ofrecen ejemplos de implementaciones exitosas sobre distintas iniciativas de desarrollo de cadenas de valor, tanto públicas como privadas.

Monitoreo y evaluación: propiciar la innovación y el aprendizaje continuos

7. El desarrollo de las cadenas de valor y del marco de los sistemas de mercado es un proceso continuo que nunca acaba (un ciclo sin fin de aprendizaje e innovación) para aumentar/mantener la competitividad de un sector o mejorar la situación de los grupos desfavorecidos en la cadena de valor. Por consiguiente, un buen **sistema de monitoreo y evaluación** (*capítulo 7*) puede ayudar a medir el éxito de las intervenciones implementadas y aportar conclusiones útiles sobre lo que debe hacerse a continuación.

¹⁰ Véase *UNDP Private Sector Strategy. Promoting inclusive market development* (versión final, PNUD, septiembre de 2007). Véase también *Industry Level Analysis – The Way to Identify the Binding Constraints to Economic Growth* *Palmade V, Small Enterprise Development* (vol. 16 n° 4. 12.05).

¹¹ Véanse otros recursos sobre el financiamiento de las cadenas de valor, así como algunos estudios de casos prácticos en www.Microlinks.org

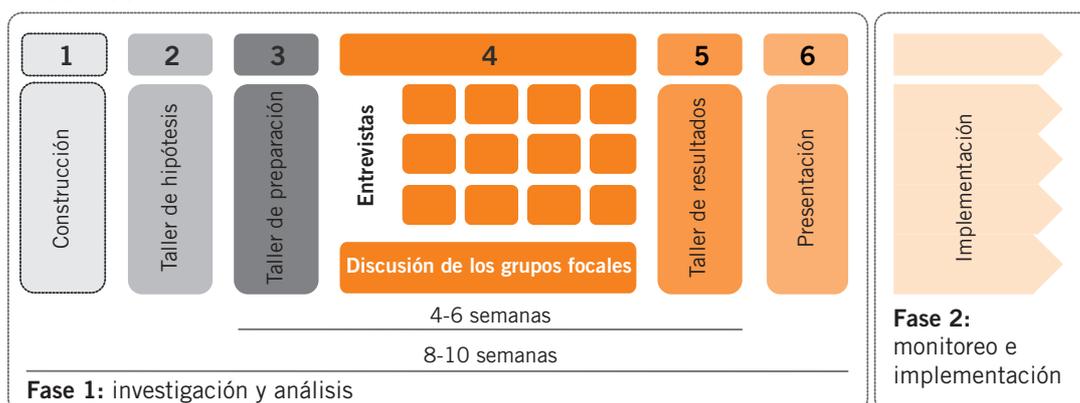
¹² Véase DFID/SDC (2008): *The M4P operational guide*, disponible en www.m4pnetwork.org

Recuadro 0.8: Ejemplos de Madagascar y Sri Lanka: implementación del ciclo de un proyecto

Tanto en el Proyecto CEPP de la OIT en Madagascar como en el Proyecto empresarial para un crecimiento en favor de la población pobre (*Enter-Growth*) de la OIT en Sri Lanka, aplican el enfoque de cadenas de valor en el contexto de un Desarrollo Económico Local (es decir, que su atención geográfica se centró en sectores de distrito o provincia y no nacionales). El objetivo era entender cómo se integraban dichos sectores locales en cadenas de valor nacionales/mundiales, y cómo mejorar su situación.

Para ello, utilizaron un método participativo denominado “Evaluación participativa de la ventaja competitiva” (PACA, por sus siglas en inglés)¹³, una herramienta sencilla para evaluar las oportunidades y limitaciones en una economía local mediante la apropiación local. Sin embargo, dicha herramienta no se centraba específicamente en el sector, por lo que fue necesario adaptarla al enfoque de cadenas de valor. En el marco del proyecto de Sri Lanka, se elaboró una guía para el *Desarrollo local de cadenas de valor (Local-VCD)*, que se basó en sus propias experiencias y fue utilizada posteriormente en el proyecto en Madagascar. No obstante, el marco en el que se organizó el *Local-VCD* fue similar a la PACA¹⁴.

Módulos



La envergadura de los *Local-VCD* fue muy distinta, comprendiendo desde pequeñas iniciativas de distrito hasta iniciativas provinciales más amplias (en algunos casos se combinaron dos provincias), por lo que los requisitos en materia de recursos variaron. Bajo la dirección del responsable local de CEPP/ *Enter-Growth*, se contrató a 4-8 facilitadores de *Local-VCD* para implementar las iniciativas (es decir, realizar entrevistas y discusiones de grupos focales, proporcionar documentación, apoyar los esfuerzos para encontrar soluciones, etc.). El cronograma indicado en el gráfico se refiere a iniciativas de *Local-VCD* que requieren menos investigación y documentación (en el caso de las iniciativas provinciales fueron necesarias de 10 a 12 semanas).

¹³ El método de “Evaluación participativa de la ventaja competitiva” (PACA) fue desarrollado por *Mesopartner*. Para consultar más información sobre la metodología y los servicios ofrecidos por *Mesopartner*, véase: www.mesopartner.com

¹⁴ De hecho, se ha demostrado que la metodología de PACA es muy útil para la selección de sectores: dicha metodología ayudó a detectar posibles sectores para los *Local-VCD*. Otra ventaja fue que se pudo recurrir a los facilitadores formados con la metodología de PACA para los *Local-VCD*, tras recibir capacitación adicional en el enfoque de cadenas de valor.

Más información: a) *Enter-Growth (2008): Guide for Local-Value Chain Development*, de Matthias Herr (Colombo, Sri Lanka); b) *Brochures summarizing findings and proposals for selected sectors (dairy, coir, floriculture and packaging)*, y c) *Intervention Reports on various PACA and Local-VCD initiatives conducted in Sri Lanka*. Estas tres publicaciones están disponibles en: www.entergrowth.com (en la sección "Project library").

Esta guía se basa en las experiencias colectivas de los proyectos *Enter-Growth* y CEPP de la OIT en Sri Lanka y Madagascar y en la Fase 2 del Proyecto de SDE en Zambia. Estos tres proyectos contribuyeron a enriquecer la experiencia de aprendizaje y el enfoque específico de la OIT sobre el desarrollo de las cadenas de valor, sometiéndolos a una **prueba y aplicación práctica**. Por consiguiente, cada uno de los seis módulos de esta guía descritos anteriormente brinda consejos prácticos para facilitar el desarrollo de cadenas integradas de valor en sectores del mercado donde es posible lograr importantes beneficios productivos, donde existen potenciales vínculos con la economía más amplia y donde los pobres están sólidamente representados como empresarios o empleados para alcanzar un crecimiento en favor de la población pobre.

Características de este enfoque sobre las cadenas de valor

Cabe reconocer que ya existen varias guías sobre las cadenas de valor, publicadas por diversas organizaciones internacionales e instituciones de investigación. Por eso, ¿qué diferencia a esta guía de las demás? A continuación se ofrece un resumen de algunas características distintivas del enfoque de la OIT sobre el desarrollo de cadenas de valor.

Desarrollo de las cadenas de valor en favor del trabajo decente

1. Ante todo, en esta guía el desarrollo de cadenas de valor refleja una respuesta sectorial a las prioridades nacionales enumeradas en los marcos nacionales de desarrollo, como los Programas de Trabajo Decente por País (PTDP). Esta guía trata de la creación de oportunidades de empleo e ingresos en cadenas de comercialización y suministro; trata de la aplicación de buenas condiciones laborales de acuerdo con las normas internacionales del trabajo de la OIT; trata de la integración eficaz y efectiva de las pequeñas y medianas empresas y de los grupos desfavorecidos (como las mujeres) en los mercados; trata del fortalecimiento de la posición y del reconocimiento de estos grupos en las cadenas de valor; y trata, en definitiva, del "*trabajo decente*". El Programa de Trabajo Decente de la OIT tiene la finalidad de lograr un trabajo digno para todos mediante la promoción del diálogo social, la protección social y la creación de empleo, así como el respeto de las normas internacionales del trabajo¹⁵.

Ir más allá de la investigación sobre el desarrollo de las cadenas de valor

2. El enfoque sobre el desarrollo de las cadenas de valor, tal como se describe en esta guía, es un **enfoque con una orientación práctica**. Su finalidad no es la de producir el informe de un estudio científico sobre una determinada cadena de valor (aunque esta guía también podría proporcionar cierta inspiración a los investigadores), sino aportar soluciones a los desafíos observados y establecer un plan de acción para aplicar dichas soluciones. Muchas de las guías existentes sobre esta materia se centran en *la investigación y el análisis* de las cadenas de valor (y especialmente en el mapa de cadenas de valor). Sin embargo, esta guía pretende ir más allá de la investigación y el análisis, para dar una idea a

¹⁵ OIT: *Las reglas del juego – Una breve introducción a las normas internacionales del trabajo* (Ginebra, OIT, 2005).

sus lectores sobre lo que significa verdaderamente el **desarrollo** de cadenas de valor y cómo puede facilitarse.

Un enfoque participativo en favor de la apropiación local

3. Esta guía pretende combinar la investigación y el análisis práctico con un alto grado de **participación de las partes interesadas**. Por consiguiente, no aspira a lograr un reconocimiento científico, sino que su finalidad prioritaria es movilizar a los actores del mercado y reunir recursos locales para encontrar soluciones a los cuellos de botella en las cadenas de valor. Al adoptar un enfoque participativo, la iniciativa ya contribuye al desarrollo de las cadenas de valor mediante el *diálogo social* y el intercambio de información entre las partes interesadas. La firme participación de las partes interesadas también crea una sensación de apropiación y moviliza su apoyo desde el principio, garantizando así una aplicación exitosa de las soluciones.

Observación del mercado y de la oferta

4. El propio enfoque de las cadenas de valor es un **enfoque integral y simultáneo** de “*mercado/demanda*” y “*oferta/producción*”, que tiene la finalidad de facilitar el acceso a las oportunidades y demandas del mercado (siempre en constante evolución) y adecuar medidas apropiadas a esas demandas y oportunidades. Este enfoque también reconoce el hecho de que los mercados emergentes no sólo forman parte de las cadenas de suministro (como los pequeños productores que venden sus productos a los compradores mundiales), sino que se están convirtiendo cada vez más, a ojos de las grandes multinacionales, en mercados de consumo para sus productos (por lo que éstas buscan ahora oportunidades de relacionarse con pequeñas empresas locales y ofrecen oportunidades de empleo en sus cadenas de comercialización y en sus departamentos de desarrollo de productos y de prospección de mercados).

Las cadenas de valor como parte integral del marco del sistema de mercado

5. Las cadenas de valor no son consideradas como fenómenos aislados, sino como una **parte integral de los sistemas de mercado**, que comprenden un gran número de funciones de apoyo, reglas y actores del mercado. La forma en la que funcionan los sistemas de mercado tiene implicaciones para los que trabajan en ellos, como productores, trabajadores o consumidores (esto es, el *trabajo decente*). A su vez, esto tiene importantes implicaciones para las intervenciones de los gobiernos en el ámbito de las políticas, así como para las actuaciones de los organismos de desarrollo. Estudiar las cadenas de valor como parte de los sistemas de mercado ofrece a gobiernos y organismos de desarrollo la oportunidad de centrarse en el cambio sistémico, en lugar de adoptar enfoques subsidiarios tradicionales.

¿A quién va dirigida esta guía?

Esta guía ha sido preparada para gobiernos y organizaciones públicas, organizaciones del sector privado y otros interlocutores sociales como las organizaciones de trabajadores y de empleadores o los programas de desarrollo. Por consiguiente, va dirigida a:

Iniciativas del sector privado

- **Iniciativas del sector privado** que planean mejorar sus cadenas de suministro o comercialización (por ejemplo, para integrar más eficazmente a las pequeñas empresas, o mejorar las condiciones laborales de sus pequeños y medianos proveedores). La Asociación Ética del Té¹⁶ ofrece un ejemplo de iniciativa colectiva privada. Las multinacionales también pueden utilizar esta guía para elaborar códigos de conducta y estrategias de aplicación de las iniciativas de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE).

Asociaciones empresariales y sindicatos

- **Organizaciones representativas especiales**, como sindicatos, asociaciones de empresarios u otras asociaciones empresariales, que desean conocer las necesidades de sus miembros en los distintos niveles de la cadena de valor y apoyar una alianza público-privada con el gobierno para facilitar el desarrollo sostenible de los sistemas de mercado en sectores prospectivos.

Gobierno

- **Departamentos y ministerios gubernamentales** cuya función es promover sectores económicos y potenciar su competitividad en los mercados mundiales o ayudar a las PYMES u otros grupos desfavorecidos a mejorar su integración en el mercado. Esta guía también ayudará a los gobiernos a centrarse en cuestiones en las que pueden lograr un mayor impacto.

Asociaciones empresariales de apoyo

- **Todos los integrantes de una cadena de valor, incluidas las organizaciones empresariales de apoyo**, que buscan nuevas oportunidades para comercializar sus servicios y desarrollar servicios nuevos y orientados a satisfacer las necesidades existentes en sectores específicos, lo que ayudará al grupo destinatario a resolver los cuellos de botella detectados en la cadena de valor.

Organismos de desarrollo

- Por último, los **organismos y proyectos de desarrollo** en el contexto de los programas de desarrollo del sector privado (como los *Programas de Trabajo Decente por País de la OIT*). El enfoque sobre las cadenas de valor puede aplicarse como un componente único dentro de un proyecto, como lo demuestran las experiencias de GTZ en Sri Lanka, o como uno de los distintos componentes de proyectos integrados de desarrollo económico local. Los proyectos *Enter-Growth* (Sri Lanka) y CEPP (Madagascar) de la OIT brindan un ejemplo de esto último.

¹⁶ Véase www.ethicaltepartnership.org

Recuadro 0.9: Publicaciones y sitios web esenciales para obtener más información

- **Tilman Altenburg:** *Donor approaches to supporting pro-poor value chains*, preparado para la Comisión de Organismos Donantes para el Fomento de la Pequeña Empresa (Bonn, Instituto Alemán para Estudios de Desarrollo, 2006).
- **Linda Mayoux y Grania Mackie:** *Making the strongest link – a practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain development* (Oficina Subregional de Addis Abeba, Organización Internacional del Trabajo, 2008).
- **Daniel Roduner:** *Donor interventions in value chain development* (Berna, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, 2007).
- **Hubert Schmitz:** *Guide for policy makers and practitioners* (Ginebra, Organización Internacional del Trabajo, 2005).
- **DFID/SDC:** tres documentos sobre el enfoque “*Making Markets Work for Poor*” (M4P) (disponibles en www.m4pnetwork.org, 2008):
A synthesis of the M4P approach.
Perspectives on the M4P approach
The M4P operational guide.

Sitios web:

- | | |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| • M4P network: | www.m4pnetwork.org |
| • Making value chains work better for the poor: | www.valuechains4poor.org |
| • Global Value Chain Initiative: | www.globalvaluechains.org |
| • GTZ ValueLinks Manual: | www.value-links.de/manual |
| • Value Chain Initiative: | www.agfoodcouncil.com |
| • ILO Enterprise for Pro-Poor Growth, Sri Lanka: | www.entergrowth.com |
| • The Springfield Centre: | www.springfieldcentre.com |
| • Centro Internacional de Formación de la OIT: | www.itcilo.org/marketdev |

Capítulo 1

Selección de sectores para el “trabajo decente”

Resumen: selección de sectores

Cronograma y acciones propuestas:



Resumen

La selección de los sectores es importante, si bien a menudo ya están definidos en los marcos nacionales de desarrollo de acuerdo con las prioridades nacionales. La guía para el “Desarrollo de las cadenas de valor” tiene por objeto ayudar a facilitar y promover el crecimiento en los sectores prioritarios ya acordados en los Programas de Trabajo Decente por País (PTDP), que se basan en las prioridades nacionales seleccionadas y promovidas por los mandantes nacionales, es decir, el gobierno y sus interlocutores sociales (los empleadores y los trabajadores). En este caso, los marcos de monitoreo y evaluación ya existen, así como también los comités directivos y los grupos de trabajo para la planificación e implementación.

Por consiguiente, si usted forma parte de un sector prioritario o si este tema no le interesa por esa u otras razones, tal vez prefiera saltarse este capítulo.

Cuando no hay estrategias nacionales para el fomento del sector privado pero existe un cierto margen para demostrar el posible impacto de estrategias sectoriales, como las del desarrollo de las cadenas de valor, este capítulo puede servir para determinar los sectores con potencial para el desarrollo de cadenas de valor en favor del “trabajo decente”. Al hacerlo, la selección de los sectores se basa no sólo en **criterios económicos** o financieros como a) buena rentabilidad de la inversión, b) ventaja competitiva sostenible, c) potencial de crecimiento, innovación y agregación de valor, sino también en **criterios sociales** como a) prioridades, apropiación y participación del país en cuestión, b) factores tecnológicos y medioambientales, y c) potencial para el desarrollo inclusivo (crecimiento económico en favor de la población pobre, creación de empleo y reducción de la pobreza, entre otros criterios para alcanzar el “trabajo decente”).

Resultados esperados:

- Un sector con potencial de rentabilidad, crecimiento y “trabajo decente”
- Indicadores socioeconómicos para el monitoreo y la evaluación

La selección de los sectores requiere una justificación

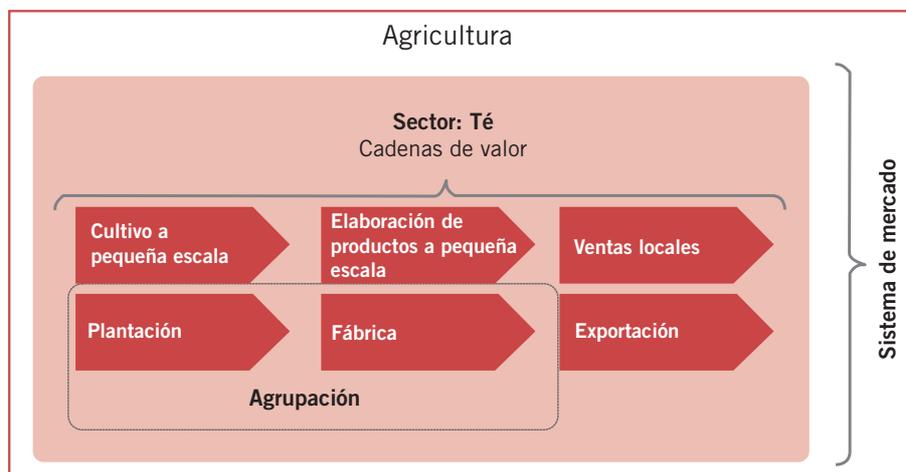
La selección de los sectores es una cuestión delicada: ¿por qué seleccionamos el sector de la confección y no el de la transformación de frutas y verduras? ¿O las especies en lugar del cultivo de arroz con cáscara? Esa decisión requiere una minuciosa consideración de los factores sociales y económicos que configuran el sector.

1.1 Definición de los sectores como marcos de sistemas socioeconómicos

Definición de los sectores

Por “sectores” nos referimos, en primer lugar, a actividades socioeconómicas en las cuales a) las transacciones centrales son similares en producción y transformación, b) las empresas comparten algunas funciones de apoyo, c) reglas y normativas específicas gobiernan la forma en la que las empresas hacen negocios, y d) pueden atribuirse negocios, funciones y reglas específicas a los distintos actores del mercado. Dentro de los sectores a menudo encontraremos varias cadenas de valor y agrupaciones (las cuales suelen formar parte a su vez de cadenas de valor). Muchos hablan de tres “sectores” económicos: la agricultura, la industria y los servicios. Sin embargo, nosotros hemos adoptado aquí una definición más restringida, como el sector del té, el sector de la fibra de coco, el sector del bordado, el sector lácteo o la industria del biodiesel de jatrofa. Éstos también suelen denominarse “subsectores” de los tres principales sectores económicos. Pero no nos detengamos más en cuestiones terminológicas.

Recuadro 1.1: Definición de sectores



Definición de los sectores como marcos de sistemas socioeconómicos de mercado

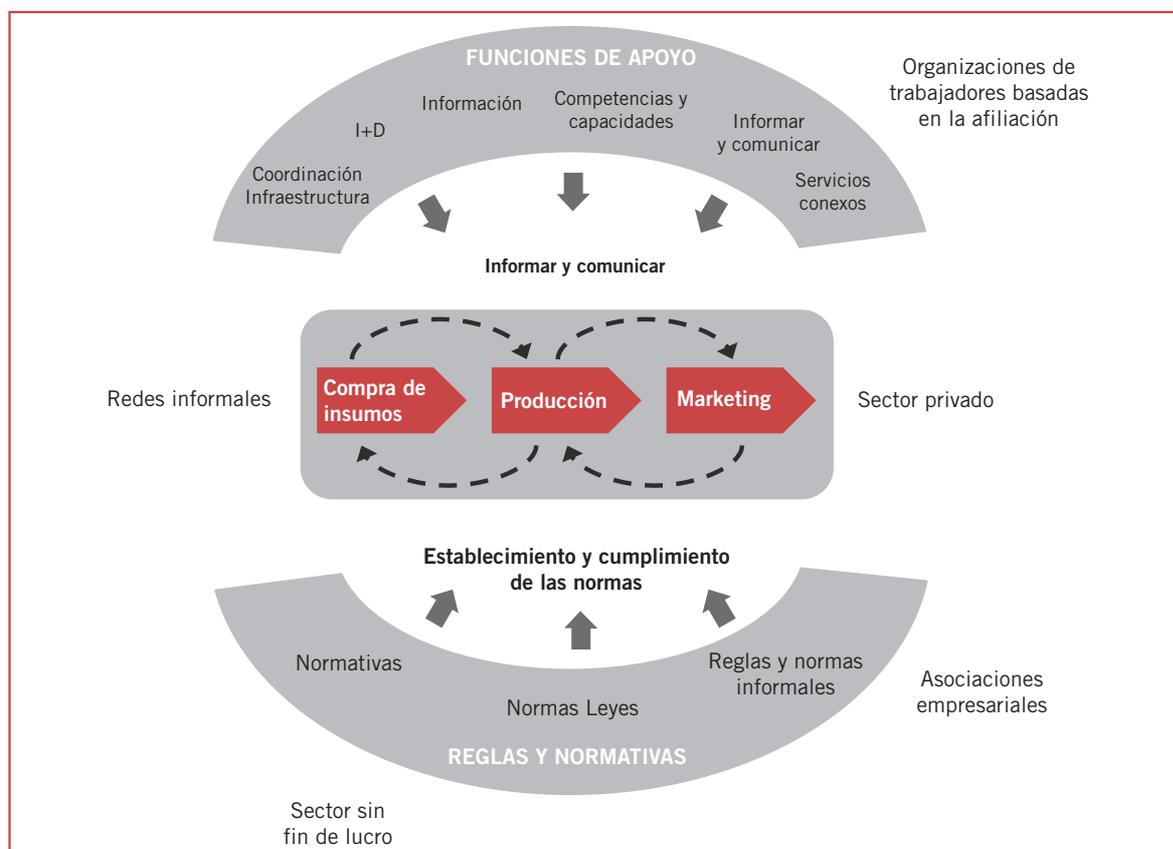
La definición de los citados sectores ha sido tomada de la definición de los **sistemas de mercado**, tal como se definen en la introducción de esta guía; y refleja la complejidad de las estructuras dentro del sector y de los distintos roles de los actores del mercado (empresas, proveedores de servicios, gobierno, asociaciones, sindicatos, etc.). Teniendo en cuenta lo anterior, los sistemas de mercado comprenden los siguientes elementos.

Componentes del marco de un sistema socioeconómico de mercado (véase también la introducción)

1. **Transacciones centrales** (cadena de valor), mediante las cuales las empresas intercambian productos y servicios por dinero (en efectivo) u otros productos y servicios (en especie).
2. **Funciones de apoyo**, las cuales aseguran que las transacciones comerciales se realicen sin contratiempos, como los mecanismos de coordinación, los canales de información, los conocimientos, las habilidades y las capacidades, los servicios de investigación y desarrollo, etc.
3. **Reglas y normativas** formales e informales, que gobiernan la forma en la que las empresas realizan las transacciones, como las normas y los requisitos del mercado, la legislación, la certificación, etc.
4. **Actores del mercado**, como las empresas, el gobierno, los proveedores de servicios (SDE), las asociaciones empresariales, los sindicatos, los organismos de desarrollo, etc.

Por consiguiente, el gráfico del recuadro 1.1 puede transformarse en un marco o modelo de sistema de mercado como el que sigue.

Recuadro 1.2: Los sectores como marcos de sistemas de mercado



Fuente: The Springfield Centre: The M4P operational guide, para DFID/SDC (Durham, Reino Unido, 2008). Véase www.springfieldcentre.com

El enfoque de las cadenas de valor es un enfoque específico del sector

Para llevar a cabo una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor, o bien trabaja usted en sectores prioritarios nacionales con marcos nacionales de planificación, implementación y monitoreo (por ejemplo, los Programas de Trabajo Decente por País) o bien, como organización facilitadora externa, usted debe procurarse la colaboración de las partes interesadas nacionales para seleccionar un sector. **El enfoque de las cadenas de valor es un enfoque específico del sector**, que no puede aplicarse a categorías económicas generales como, por ejemplo, el *sector agrícola*.

1.2 ¿Por qué la selección de los sectores es una decisión importante?

¿Por qué es tan importante seleccionar cuidadosamente los sectores?

Los procesos económicos están cambiando rápidamente en un mundo en el que las empresas están cada vez más interconectadas y son cada vez más interdependientes. Factores tales como la innovación, la irrupción en el mercado de nuevos competidores, la rápida evolución de las demandas de los consumidores, el establecimiento de normativas y políticas comerciales, la eliminación de los obstáculos comerciales, las subvenciones obtenidas por la competencia, las fluctuaciones monetarias y muchos otros factores obligan a las empresas a reaccionar rápidamente para mantener su competitividad en mercados mundiales en continua evolución. *Reestructurar* las actividades comerciales para alcanzar ese objetivo a menudo significa cambiar la forma en la que una empresa funciona, lo que implica cambios en la estrategia y la estructura de la empresa e incluso la reubicación de algunas actividades¹⁷.

Cambiar la realidad del mercado tiene importantes repercusiones en los empleos e ingresos

Cambiar la realidad del mercado no sólo influye en empresas concretas sino en todo el sector. Veamos, por ejemplo, el *Acuerdo Multifibras* (AMF) en el sector textil mundial: con la eliminación de los obstáculos comerciales, los productores chinos (que poseen una importante ventaja competitiva gracias a una mano de obra barata, combinada con una tecnología moderna y economías de escala) están entrando masivamente en los mercados de todo el mundo, provocando el cierre de muchas empresas en otros países. El cambio en la realidad del mercado textil está ejerciendo una enorme presión competitiva en otros países, en los que es necesario buscar estrategias innovadoras para mantenerse en el mercado o encontrar nuevas oportunidades de mercado. La reestructuración de sectores enteros suele ir acompañada de un recorte de personal (estrategias de *reducción de plantilla*), pero tiene muchas más repercusiones de gran alcance que la mera reducción de personal¹⁸. Sin embargo, la presión misma sobre el mercado de trabajo es enorme, y fuerza al gobierno y a sus socios en el ámbito del desarrollo de los sectores público y privado a buscar alternativas de empleo¹⁹.

¹⁷ R. Schuler y N. Rogovsky: *Socially Sensitive Enterprise Restructuring in Asia* (Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 2007).

¹⁸ *Ibíd.*

¹⁹ Las reestructuraciones mundiales también afectan a las cadenas locales, las cuales (sin mercados de exportación) son a menudo más importantes para el objetivo de reducir la pobreza.

La reestructuración de un sector a menudo implica una búsqueda de alternativas

Aquí es donde entra en juego la selección de sectores. Imagine que usted tiene que buscar oportunidades alternativas de empleo e ingresos para los trabajadores despedidos de las empresas de confección. ¿Dónde los reubicaría? Esto coloca la selección de sectores en un nuevo contexto e ilustra su importancia: ***es posible que tengamos que seleccionar no sólo sectores que brinden buenas oportunidades de mercado (“sectores florecientes”), sino también sectores que muestren serios indicios de declive y presión competitiva*** (a fin de buscar formas para que los trabajadores en el sector puedan hacer frente a los cambios en el mercado y encuentren nuevas fuentes de empleo e ingresos).

La selección de sectores determina la contribución al trabajo decente en las cadenas de valor

La selección de los sectores en los que se puede lograr el “trabajo decente” asienta aún más las bases de las iniciativas de desarrollo de las cadenas de valor. Para aportar una contribución significativa al “trabajo decente” en el contexto de los programas de desarrollo de cadenas de valor, es necesario tomar en consideración varios criterios socioeconómicos, como: la intensidad del empleo en un determinado sector (o el potencial de creación de empleo), los déficits conocidos en materia de trabajo decente (por ejemplo, con respecto a las condiciones laborales), el porcentaje de trabajadoras afectadas (igualdad de género), las perspectivas de crecimiento del sector, etc. ***Por consiguiente, la selección y la aplicación de los criterios de selección de los sectores ya tienen por sí solos una repercusión en los resultados relacionados con el trabajo decente.***

1.3 ¿Quién selecciona los sectores?

La selección de los sectores de una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor debe correr a cargo de una organización que no forme directamente parte de un sector económico, como:

- ***departamentos gubernamentales***, ministerios o servicio de apoyo empresarial destinados a promover sectores e industrias en los que el país cuenta con una ventaja competitiva;
- ***asociaciones empresariales multisectoriales basadas en la afiliación*** (como cámaras de comercio e industria) y ***sindicatos*** que deseen comprender las necesidades de sus afiliados en sectores concretos y proporcionarles mejores servicios;
- ***asociaciones público-privadas*** dirigidas a crear un entorno empresarial propicio para sectores concretos;
- ***organismos y bancos de desarrollo*** (ONG, OING, OIG, etc.) que trabajen en el desarrollo del sector privado con la finalidad de crear más oportunidades de empleos e ingresos para los grupos desfavorecidos o apoyarles en sectores concretos.

Implicación de las partes interesadas locales en la selección de los sectores para su apropiación y apoyo

La selección de los sectores siempre tiene que realizarse en consulta con las partes interesadas locales de los países/zonas destinatarios. Tras concluir la investigación inicial en los sectores

disponibles en la zona destinataria, la organización encargada de la implementación debería invitar a las partes interesadas nacionales con buenos conocimientos generales de la economía a una reunión socioeconómica consultiva, en la que se tome una decisión sobre un sector concreto de acuerdo con el Programa de Trabajo Decente o las prioridades de desarrollo nacionales. Ello aumentará la apropiación local (es decir, permitirá que las partes interesadas sientan que han formado parte del proceso de toma de decisiones desde el principio) y propiciará un mayor apoyo a la iniciativa. En el próximo capítulo se analizan algunas opciones para incorporar el Programa de Trabajo Decente.

1.4 Cómo seleccionar los sectores utilizando los criterios de “trabajo decente”

Por tanto, ¿cómo seleccionamos los sectores?

En esta sección explicaremos cómo seleccionar los sectores en una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor en 4 pasos: 1) definición de los objetivos y grupos destinatarios, 2) decisión de los criterios de selección, 3) evaluación rápida de los sectores existentes, y 4) aplicación de los criterios de selección en una reunión consultiva con las partes interesadas.

Paso 1:

Definición de los objetivos (“trabajo decente”) y del grupo destinatario

Para seleccionar un sector en el contexto de una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor, es necesario estar seguro de los propios objetivos: *¿Qué es lo que quiero conseguir? ¿Cuál es mi grupo destinatario (el mercado y los beneficiarios)?* Los **Programas de Trabajo Decente por País**²⁰ promovidos por la OIT entre sus mandantes nacionales (gobiernos, empleadores y trabajadores) proporcionan orientaciones para los proyectos (por ejemplo, qué criterios de selección se adecúan mejor al programa de trabajo decente de un determinado país). Si colocamos una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor para un sector en el marco de los Programas de Trabajo Decente por País (los cuales reflejan las prioridades de desarrollo de los mandantes), también será más fácil lograr apoyos y crear vínculos con otras iniciativas de desarrollo.

Enmarcar la selección de los sectores en el contexto de los Programas de Trabajo Decente por País

Algunos ejemplos de objetivos incluidos en los Programas de Trabajo Decente por País son: reducción de la pobreza a través de la creación de oportunidades de trabajo decente con especial atención a los hombres y mujeres jóvenes (generación de empleo e ingresos); disminución del trabajo infantil y de sus peores formas; mitigación de las repercusiones socioeconómicas del VIH/SIDA en los centros de trabajo; promoción de la igualdad entre hombres y mujeres; mejora de la salud y seguridad en el trabajo; fortalecimiento de las capacidades; etc. Por consiguiente, ¿dónde encaja mejor su iniciativa de desarrollo de cadenas de valor?

²⁰ Los Programas de Trabajo Decente por País (PTDP) están disponibles en www.ilo.org/public/english/bureau/program/dwcp

Grupo destinatario

Asumiendo que como lector de una Guía de la OIT para el *Desarrollo de las cadenas de valor en favor del trabajo decente*, usted comparte con nosotros objetivos similares (esto es, la promoción del *trabajo decente*²¹ en las cadenas de valor), podemos preguntarnos: ¿cuáles son entonces los grupos más desfavorecidos en las cadenas de valor desde el punto de vista del trabajo decente? Las respuestas que podríamos obtener serían las siguientes:

- **pequeñas y medianas empresas** (PYMES) que venden o compran a empresas más grandes;
- **trabajadores y empleados** en medianas o grandes estructuras empresariales (como fábricas, oficinas, etc.);
- **mujeres** que mantienen diferentes ocupaciones dentro de la cadena de valor (por ejemplo, trabajadoras en casa, empleadas o microempresarias);
- **jóvenes** que también mantienen diferentes ocupaciones en la cadena de valor y que desean hacer carrera o encontrar trabajo en ciertos sectores;
- **otros grupos desfavorecidos**, como personas discapacitadas que buscan trabajo, minorías étnicas, niños (en el caso del trabajo infantil prohibido), etc.

Definición de las características del grupo destinatario

Los Programas de Trabajo Decente por País a menudo se centran en uno (o varios) de estos grupos destinatarios, aunque se anima a los responsables de los proyectos a no olvidarse de los restantes grupos.

Tras establecer los objetivos de trabajo decente y el grupo destinatario de la iniciativa, cabe preguntarse ¿cuáles son las características definitorias del grupo seleccionado que querríamos abordar en la iniciativa? El recuadro 1.3 *más adelante* ofrece un sencillo ejemplo que también le puede servir para reflejar sus propios objetivos. Es recomendable debatir estas cuestiones en la primera reunión de grupo de su organización (es decir, con las personas que formarán parte del equipo central (véase la *sección 2.1.2 más adelante*).

Recuadro 1.3: Cuadro y ejemplo para definir los objetivos y el grupo destinatario

¿Cuál(es) es(son) su(s) objetivo(s)?	¿Cuál es su grupo destinatario?	¿Cuáles son sus características definitorias?
Crear oportunidades nacionales de empleo y mayores ingresos	Micro y pequeñas empresas en zonas rurales	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por debajo del umbral de la pobreza (población pobre) • Sin voz ni reconocimiento jurídico • Malas condiciones laborales y riesgos para la salud • Baja productividad y escasa calidad de los productos • etc.
Ahora le toca a usted...		

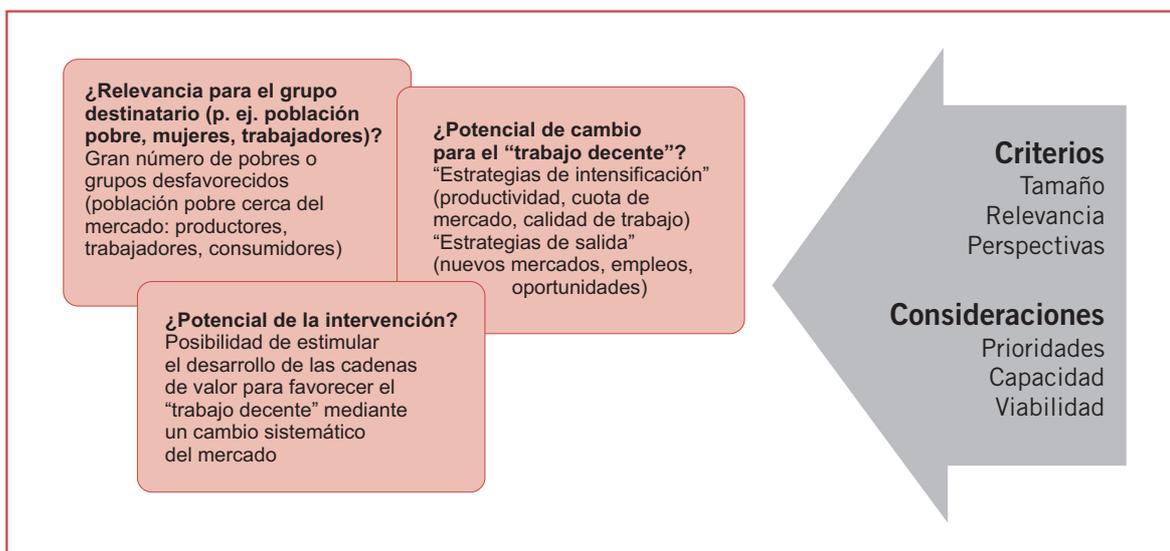
²¹ En el capítulo 8 figura una definición de “trabajo decente”.

Paso 2:

Establecimiento de los criterios de selección

Tras definir los objetivos, el grupo destinatario y las características definitorias que usted desearía tratar en su iniciativa, ahora debe reflexionar sobre algunos criterios para seleccionar el sector. Los siguientes **criterios de selección basados en el trabajo decente** fueron utilizados con éxito en el Proyecto *Enter-Growth* de la OIT en Sri Lanka²², y también pueden servir de ejemplo para otras iniciativas de desarrollo de cadenas de valor.

Recuadro 1.4: Posibles criterios de selección basados en el trabajo decente



Fuente: extraído de *The Springfield Centre: The M4P operational guide, para DFID/SDC (Durham, Reino Unido, 2008)*. Véase www.springfieldcentre.com

²² Extraído del curso “*Making Markets work for Poor (M4P)*” de *The Springfield Centre – Pro-poor growth selection criteria*. Para más información, véase www.springfieldcentre.com

Criterio 1: tamaño y relevancia para el grupo destinatario

1. Relevancia para el grupo destinatario

¿Cuántos miembros del grupo destinatario están situados en el sector en cuestión? ¿Qué ocupaciones realizan dentro del sector (o de la cadena de valor)? ¿Cuán relevante es el sector (por ejemplo, para proporcionar empleos e ingresos a la población pobre? ¿Cuán relevante es el sector como generador de oportunidades de empleo para los jóvenes? ¿Cuán relevante es el sector para la promoción de la igualdad de género? Si su objetivo es la creación de empleo e ingresos para la población pobre, entonces ¿cuán alto es el coeficiente de empleo en el sector? ¿qué porcentaje de mujeres trabaja en el sector y cuál es su situación? Éste es el tipo de preguntas a las que debe dar respuesta para comprender si un sector es relevante para alcanzar un determinado objetivo de trabajo decente.

En función de los objetivos de trabajo decente (paso 1), este primer criterio asegura la selección de un sector que concentre un gran número de miembros del grupo destinatario (por ejemplo, mujeres empresarias), asegurando así también un alto impacto de la iniciativa. Resulta igualmente importante considerar la ocupación del grupo destinatario dentro del sector: ¿son trabajadores de grandes estructuras empresariales, pequeños productores o empresarios, trabajadores a domicilio, pequeños minoristas o incluso consumidores? En otras palabras: ¿dónde se sitúa mi grupo destinatario dentro del sector?

Dónde trabajan las mujeres dentro de las cadenas de valor²³

- Mujeres que trabajan en distintas fases de la cadena de valor, pero que son menos visibles, por ejemplo: en actividades auxiliares, trabajo temporal, sistemas por encargo desde casa y trabajo a domicilio. Probablemente estas mujeres son el grupo más vulnerable y pueden ser cruciales para intentar mejorar la calidad y la productividad.
- Mujeres que ocupan cargos importantes en empresas de su familia (propiedad de hombres) como gerentes, supervisoras y trabajadoras no remuneradas en actividades de producción o reproducción. Estas mujeres pueden ser vulnerables, pero también importantes beneficiarias potenciales de medidas de mejora de la calidad y de actividades de formación en el ámbito de la gestión.
- Mujeres que participan en actividades empresariales o comerciales que pueden quedar desplazadas debido a determinados tipos de estrategias de mejora.
- Consumidoras potenciales y reales que pueden ser importantes para la expansión del mercado a escala local, nacional o internacional.

Criterio 2: Potencial de cambio hacia el “trabajo decente”

2. Potencial de cambio hacia el “trabajo decente”

Tras evaluar la relevancia del sector para el grupo destinatario, debemos considerar algunas características del sector en general y evaluar el potencial de cambio para lograr nuestros objetivos de trabajo decente. Por ejemplo, si nuestro objetivo es la creación de empleo y el incremento de los ingresos a través del fomento de las micro y pequeñas empresas en las zonas rurales, entonces debemos plantearnos algunas preguntas sobre el potencial en el mercado de los productos y servicios del sector, observando algunos indicadores de productividad (por ejemplo, volumen/valor de las ventas). Por el contrario, si el objetivo es mejorar las condiciones laborales de los trabajadores de los departamentos de producción, tal vez debamos observar

²³ Linda Mayoux y Grania Mackie (2008): *Making the strongest link – a practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain development* (Oficina Subregional de Addis Abeba, Oficina Internacional del Trabajo)

entre otras cosas las tendencias y los requisitos de los mercados y de los consumidores en relación con el comercio justo o los códigos de conducta en el sector.

Aquí resulta útil distinguir entre tres estrategias de mejora que nos ayudan a evaluar el potencial de cambio hacia el “trabajo decente”.

- a) Las “*estrategias de intensificación*” implican hacer las cosas mejor, por ejemplo, incrementar la productividad, mejorar la calidad y las especificaciones de los productos, aumentar la cuota de mercado adoptando tal vez una mejor estrategia de comercialización o agregando valor a los productos en niveles inferiores de la cadena. Todo ello puede lograrse mediante innovación técnica, mejores prácticas de gestión, mejores condiciones en el lugar de trabajo, etc.
- b) Las “*estrategias de salida*”²⁴ implican un cambio más fundamental: por ejemplo, explorar mercados completamente nuevos, cambiar de producto, buscar oportunidades de empleo en otros sectores o sectores conexos, etc. Desarrollar una cadena de valor no significa concentrarse en una única cadena (estrategia de intensificación); sino facilitar que los actores del mercado puedan escoger entre distintas posibilidades. Las “*estrategias de salida*” suelen ser importantes cuando un sector sufre una presión competitiva demasiado fuerte y cuando los trabajadores despedidos y las pequeñas empresas necesitan buscar fuentes alternativas de ingresos.
- c) Las “*estrategias de resistencia*” son las estrategias destinadas a la supervivencia en las condiciones existentes, en lugar de introducir mejoras o explorar nuevas oportunidades. A menudo se trata de una opción a corto o medio plazo para industrias sometidas a una enorme presión competitiva.

criterio 3: Viabilidad para estimular el cambio

3. Potencial de la intervención

Por último, tenemos que evaluar la viabilidad de estimular un verdadero cambio en el sector. Dicho cambio depende de diversos factores internos y externos. Por *factores internos* nos referimos a las prioridades y capacidades de su organización. En primer lugar, tras evaluar el criterio 1 (tamaño y relevancia) y el criterio 2 (potencial de cambio), ¿se adecúa el sector a los objetivos y prioridades de su organización? En segundo lugar, ¿tiene su organización las capacidades y los recursos necesarios (esto es, las competencias técnicas, los recursos humanos y económicos, etc.) para emprender una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor en el sector?

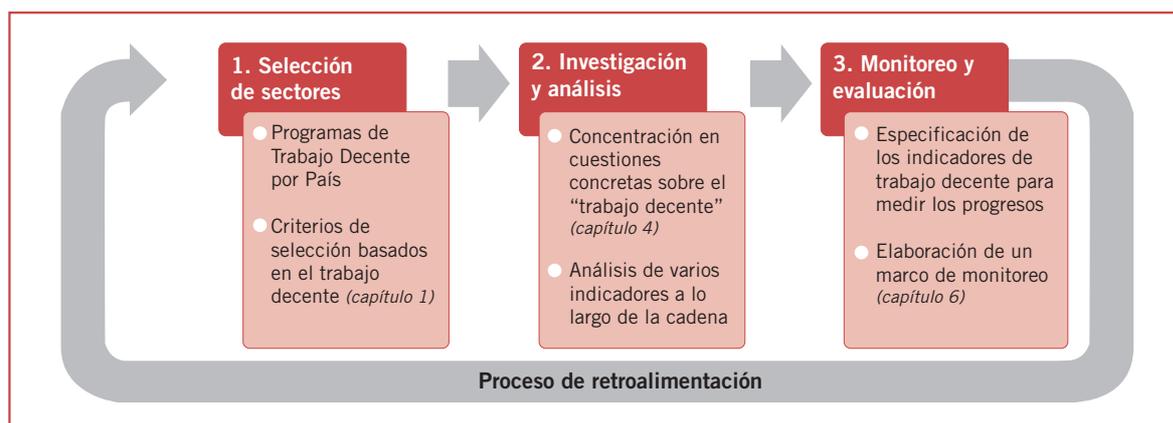
También existirán numerosos factores externos que determinarán la viabilidad de una intervención. El proyecto *Enter-Growth* de la OIT en Sri Lanka, por ejemplo, comprobó empíricamente que las iniciativas de desarrollo de cadenas de valor sólo pueden tener éxito si se cuenta con el apoyo de una sólida organización local que tenga la motivación y los recursos para impulsar estrategias de mejora. Otros factores externos pueden ser la presencia de otros organismos de desarrollo, el nivel de organización en el sector, la motivación y el compromiso de las partes interesadas para lograr el cambio, la disponibilidad de personas y organizaciones líderes (potenciales agentes de cambio), etc.

²⁴ También podrían ser oportunas cuando se realizan recortes de personal en sectores reestructurados debido a las presiones de la competitividad internacional de otros países. Las partes interesadas deben considerar, por tanto, fuentes alternativas de ingresos, como entrar en nuevos mercados, cambiar de producto, inscribir a los trabajadores en programas de reciclaje profesional para que puedan encontrar trabajo en otros sectores (tal vez similares), etc. Véase también Schuler y Rogovsky (2007).

La selección de los sectores forma parte de la evaluación de una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor

Los criterios utilizados para la selección de los sectores también deben analizarse dentro del contexto general de una iniciativa: dichos criterios sirven como orientación para la investigación de las cadenas de valor (véase el *capítulo 4*), es decir, permiten centrarse en las cuestiones clave dentro de un sistema de cadenas de valor en las que la investigación y el análisis pueden concentrar su atención. También sientan las bases del monitoreo y la evaluación durante la implementación de las acciones (véase el *capítulo 6*), esto es, cuáles son los indicadores que servirán para hacer un monitoreo de los progresos. Por consiguiente, la selección de los sectores forma parte de la evaluación de una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor cuando ésta todavía se encuentra en la fase de planificación, antes de la implementación (evaluación *prospectiva*). Durante este proceso, los criterios de selección de los sectores se desglosan en áreas de investigación e indicadores de monitoreo más específicos.

Recuadro 1.5: Evolución de los indicadores para el monitoreo y la evaluación



Lista de comprobación para los criterios de selección basados en el trabajo decente

La siguiente lista de comprobación (recuadro 1.6) puede servir de guía a gobiernos y organizaciones que deben seleccionar sectores donde crear oportunidades de empleo e ingresos a través del desarrollo del sector privado (fomento de las pequeñas y medianas empresas). Es posible que usted no desee utilizar todas las preguntas (indicadores) o que quiera añadir algunas de su propia cosecha. También es muy posible que no logre responder a todas las preguntas durante la fase de selección (responder a todas ellas equivaldría, de hecho, a la mitad de un análisis sectorial). No obstante, usted debería ser capaz de dar las suficientes respuestas a los tres criterios generales sobre trabajo decente. En ese sentido, las siguientes preguntas le pueden servir de orientación.

Recuadro 1.6 Lista de comprobación – Criterios de selección basados en el trabajo decente

<p>Criterio 1: Relevancia para el grupo destinatario y tamaño</p> <p>Preguntas/Indicadores</p>	<p>Respuesta</p>
<p>Tamaño (para evaluar el potencial alcance y del impacto de las intervenciones)</p> <p>1.1 ¿Cuán grande es el sector? Estudie los siguientes indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribución al PIB y al crecimiento económico nacional en el último lustro • Contribución a la tasa total de empleo en el último lustro • Evolución de la tasa total de inversiones (también la inversión extranjera directa) <p>1.2 ¿Ha mostrado el sector signos de crecimiento o declive en estos últimos años?</p> <p>1.3 ¿Cuál es el tamaño del mercado?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolución de la cuota de mercado (esto es, en comparación con la competencia) • Principales competidores • Evolución del volumen y valor de las exportaciones • Mercados actuales y su porcentaje en el total de ventas <p>1.4 ¿Ha aumentado o disminuido el empleo en el sector en estos últimos años?</p> <p>Relevancia para el grupo destinatario</p> <p>1.5 ¿Cuál es el número estimado de PYMES (o de su grupo destinatario) en el sector?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de PYMES/pequeños productores • Número de personas que trabajan en PYMES en el sector <p>¿Cuál es la composición de género de los ocupados en el sector?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hombres/mujeres empresarios • Hombres/mujeres trabajadores • Hombres/mujeres en la economía informal 	
<p>1.6 ¿Cuál es la situación en materia de ingresos de las PYMES en el sector?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promedio de ingresos mensuales de las empresas (beneficios netos) • Precio por unidad de producto • Promedio de ingresos mensuales por hogar • Diversificación (es decir, ¿se trata de la fuente de ingresos principal o secundaria?) <p>1.7 ¿Cuál es el nivel de productividad y de calidad de los productos de las PYMES en el sector?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de producción o volumen de ventas por día/semana/mes • Número de devoluciones de los compradores <p>1.8 ¿En qué medida contribuye el sector a dar empleo al grupo destinatario?</p> <p>Conclusión final: ¿está suficientemente representado su grupo destinatario en el sector? ¿Y es el sector suficientemente importante como fuente de ingresos y de oportunidades de empleo para su grupo destinatario?</p>	

Criterio 2: Potencial de cambio hacia el “trabajo decente”	
Preguntas/Indicadores	Respuesta
Potencial de intensificación	
2.1 ¿Existen oportunidades para el grupo destinatario de incrementar su cuota de mercado?	
2.2 ¿Puede aumentarse de alguna forma (por ej., mediante innovación técnica, más información y conocimientos, mejores condiciones laborales, etc.) la productividad del grupo destinatario (pequeños productores/PYMES)?	
2.3 ¿Hay potencial para aumentar los ingresos y el número de empleos en el sector?	
2.4 ¿Cuál es la situación actual de la calidad en los centros de trabajo (seguridad, comodidad, remuneración, organización, prestaciones sociales, etc.)? ¿Puede mejorarse dicha situación mediante innovaciones sencillas y poco costosas?	
Potencial de salida	
2.5 ¿Hay mercados que todavía no han sido explorados y que podrían proporcionar una oportunidad a los productores locales (esto es, nuevos mercados)?	
2.6 ¿Hay otros sectores en los que se requieren capacidades similares y que podrían absorber mano de obra del sector en cuestión?	
2.7 ¿Cambiar las especificaciones del producto podría tener un impacto positivo en las oportunidades de mercado para los productores locales (por ej., agregación de valor o cambio total de la oferta de productos)?	
2.8 ¿Existen oportunidades para los actores en el mercado local de salir de sus cadenas para unirse a cadenas de valor más lucrativas?	

Criterio 3: Potencial de la intervención	
Preguntas/Indicadores	Respuesta
Factores internos	
3.1 ¿Se adecúa el sector a los objetivos y prioridades de su organización?	
3.2 ¿Será usted capaz de aportar en la medida necesaria su experiencia técnica y las capacidades de su organización?	
3.3 ¿Cuántos miembros deberá tener el equipo encargado para emprender la iniciativa de desarrollo de cadenas de valor en el sector?	
3.4 ¿Cuántos miembros de ese equipo puede aportar su propia organización?	
3.5 ¿Entienden claramente los (posibles) miembros del equipo los objetivos y la metodología de una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor?	
3.6 ¿Necesita usted brindar formación a los miembros del equipo (tal vez aquellos procedentes de organizaciones colaboradoras) antes de emprender la iniciativa?	
3.7 ¿Cuántos recursos económicos se necesitarán para emprender una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor en el sector?	
3.8 ¿Dispone su organización de esos recursos económicos o debe buscar financiación externa?	

Criterio 3: Potencial de la intervención	
Preguntas/Indicadores	Respuesta
Factores externos	
3.9 ¿Existe una organización sólida en el sector con la que pueda cooperar y que sea capaz de impulsar el cambio?	
3.10 ¿Está dispuesta dicha organización a responsabilizarse de algunas partes de la iniciativa y, más adelante, de la implementación de las intervenciones?	
3.11 ¿Cuántos otros organismos (de desarrollo) trabajan en el sector? (es decir, ¿es realmente necesario emprender una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor en el sector o ya está suficientemente cubierto por otros organismos?)	
3.12 ¿Las partes interesadas en el sector desean un cambio y tienen la motivación para ello? (es decir, ¿están interesadas en su iniciativa?)	
3.13 ¿Qué recursos pueden aportar las organizaciones colaboradoras (por ej., miembros del equipo, recursos materiales o económicos, etc.)?	

Paso 3:

Evaluación rápida de los sectores económicos disponibles

El siguiente paso en la selección de los sectores es realizar una evaluación rápida de los sectores disponibles en la región destinataria: ¿qué sectores están disponibles y cuáles de ellos tienen más probabilidades de adecuarse a los criterios de selección basados en el trabajo decente? La finalidad es conseguir una lista restringida de sectores para seleccionar uno que lleve a cabo una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor.

Fuentes de información

Por consiguiente, ¿qué sectores están disponibles? Las siguientes instituciones suelen conocer fuentes útiles de información para los organismos de desarrollo:

- **cámaras de comercio** e industria nacionales o regionales y otras asociaciones empresariales multisectoriales basadas en la afiliación (puede que también los Clubes Rotarios o Lions, las empresas representadas en dichos clubes a menudo compran o venden a PYMES o emplean a mujeres, etc.);
- **sindicatos** y organizaciones representativas (si no son específicas de un único sector);
- **ministerios y departamentos gubernamentales** (por ejemplo, ministerios de comercio, industria y agricultura), autoridades locales en la región destinataria (por ejemplo, departamentos encargados del registro de las actividades empresariales);
- **departamentos estadísticos** de bancos centrales y ministerios de finanzas, departamentos/oficinas de censo nacionales e institutos de estadísticas;
- **asociaciones público-privadas/foros de diálogo** donde se debaten periódicamente asuntos relacionados con el desarrollo del sector privado y donde están representadas las distintas partes interesadas de varios sectores;
- información económica específica para cada país de **organizaciones internacionales** como la OMC, el Banco Mundial, el FMI, la FAO, el CCI y las ONG (sus sitios *web* ofrecen a menudo información útil).

Resultado: lista restringida de sectores que se adecúan a los criterios de selección basados en el trabajo decente

Esta labor puede requerir unas dos semanas de trabajo durante las cuales un miembro de su organización (o un colaborador/consultor) recopilará información de las citadas fuentes. Si usted pertenece a una organización que ya posee suficiente información sobre los sectores disponibles en su región, puede acelerar este paso y proceder rápidamente al siguiente. No obstante, usted debería preparar una lista restringida de sectores y aplicar a cada uno de ellos (en líneas generales) los criterios de selección basados en el trabajo decente.

Recuadro 1.7: Lista restringida de sectores para su selección

Sectores	¿Sólida presencia del grupo destinatario? (pertinencia)		¿Potencial de cambio hacia el trabajo decente?		¿Potencial de la intervención?	
1. ej. sector lácteo	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
2.	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
3.	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
4.	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

Paso 4:

Organización de una reunión consultiva con las partes interesadas

Ahora usted tiene una lista restringida de sectores que se adecúan (en líneas generales) a los criterios de selección basados en el trabajo decente, pero sólo puede realizar **una** iniciativa (o empezar inicialmente con una y continuar más tarde con otros sectores incluidos en la lista restringida), a menos que tenga usted la capacidad de ocuparse de varios sectores al mismo tiempo.

Organice una reunión con las partes interesadas para llegar a una conclusión final (medio día). La participación de las partes interesadas desde el principio del proyecto (es decir, desde su misma fase de concepción) es esencial para crear un sentimiento de apropiación local y lograr apoyos para la iniciativa. Una decisión tan importante como la selección de los sectores en iniciativas de desarrollo del sector privado no debería recaer en una sola organización, sino adoptarse en consulta con las demás partes interesadas y con otros socios en el ámbito del desarrollo.

A quién invitar

Puesto que esta reunión consultiva se centrará en la selección del sector, es preferible invitar a personas con una buena visión de conjunto de la situación económica general de la región destinataria (y no a miembros de un sector en concreto, que tendrían una percepción sesgada). Por tanto, se trataría de representantes de las organizaciones enumeradas anteriormente en el paso 3. Lo ideal sería aprovechar los foros de diálogo público-privado existentes.

Propuesta de orden del día para la reunión de selección del sector

El orden del día de la reunión podría ser el siguiente:

1. Breve presentación de su organización y de sus objetivos, así como del enfoque de las cadenas de valor y los criterios de selección basados en el trabajo decente (es decir, qué pueden esperarse los participantes y cuáles son las bases sobre las que tomar una decisión).
2. Presentación de los sectores incluidos en la lista restringida, sin mencionar si se adecúan a los criterios de selección (eso formaría parte del debate posterior).
3. Debate para dilucidar si los sectores incluidos en la lista restringida se adecúan a los criterios de selección basados en el trabajo decente (esto se podría hacer con la ayuda de tarjetas o mediante un sistema de votación).
4. Elaboración de una lista de prioridades de los sectores por los participantes (está demostrado que un sistema de votación es el más útil en estos casos, por ejemplo, dos votos por persona, que pueden atribuirse a dos de los sectores incluidos en la lista restringida).
5. Decisión: emprender una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor en el sector que ha obtenido la máxima prioridad.
6. Debate sobre los siguientes pasos: ¿cuál de las organizaciones presentes desearía apoyar activamente la iniciativa y cómo? Es posible que usted considere oportuno publicitar los resultados de la reunión en los medios de comunicación, para informar a las partes interesadas en el sector escogido sobre la nueva iniciativa.

1.5 Lecturas complementarias sobre la selección de sectores

- **Richard Anker y otros:** *Measuring Decent Work with statistical indicators*. Documento de trabajo núm. 2 (Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, Departamento de Integración de Políticas, 2002).
- **Anne Chataignier:** *Statistical indicators relating to Social Dialogue – A compilation of multiple country databases*. Documento de trabajo núm. 56 (Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, Departamento de Integración de Políticas, 2005).
- **Programas de Trabajo Decente por País:** www.ilo.org/public/english/bureau/program/dwcp
- **Chad Hamre:** *Selecting pro-poor value chains: a useable framework* (Londres, London School of Economics, 2008).
- **OIT:** *From pilot to Decent Work pilot programme – lessons from the Decent Work pilot programme* (Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, Departamento de Integración de Políticas, 2006).
- **Mustafa K. Mujeri:** *Bangladesh Decent Work statistical indicators – a fact-finding study* (Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 2004).
- **Oldsmann y Hallberg:** *Framework for evaluating the impact of small enterprise initiatives* (Washington D.C., Banco Mundial, s. f.).
- **ASDI:** *Looking back, moving forward – SIDA evaluation manual* (Estocolmo, ASDI, 2004).
- **The Springfield Centre:** *Making Markets Work, Assessing market level change* (Durham, Reino Unido, 2007).
- **Michael Van den Berg y otros:** *Making value chains work better for the poor: A tool book for practitioners of value chain analysis* (s. f.). Disponible en www.markets4poor.org
- **Monique Zarka-Martres y Monique Guichard-Kelly:** *Decent Work, standards and indicators*. Documento de trabajo núm. 58 (Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, Departamento de Integración de Políticas, 2005).

Capítulo 2:

Preparación del proyecto e investigación inicial

Resumen: preparación del proyecto e investigación inicial

Cronograma y acciones propuestas:



Resumen

Este capítulo le ayudará a sentar las bases de una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor. Cada uno de sus pasos persigue un claro resultado:

1. **Preparación del proyecto:** ¿Qué debe hacer para empezar? En esta sección, se analizarán los pasos iniciales de una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor, como el establecimiento de un equipo, la preparación de un plan de acción, la realización de una investigación inicial y la creación de redes entre los participantes en el mercado.
2. La formulación de un **marco estratégico** es importante para definir los objetivos de su iniciativa y esbozar a grandes rasgos cómo pretende usted alcanzar esos objetivos. Esto también proporcionará un buen marco para evaluar lo que es factible y lo que no lo es.

Resultados esperados:

- Un marco estratégico en el que se establezca el enfoque de la iniciativa para lograr sus objetivos finales (por ejemplo, la creación de oportunidades de empleo e ingresos y el “trabajo decente”)
- Un equipo integrado por un responsable (o líder), un equipo central y un equipo de apoyo
- Investigación inicial en la que se valorará la relevancia del sector para el grupo destinatario, su potencial de creación de oportunidades de empleo e ingresos (o de “trabajo decente”) y la viabilidad de la intervención a través de la iniciativa
- Un primer mapa de las cadenas de valor en el que figure el flujo de bienes y servicios desde el suministro de materia prima/insumos hasta el consumidor final (explicación detallada en el capítulo 3)

2.1 Preparación de una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor

¿Por dónde empezar?

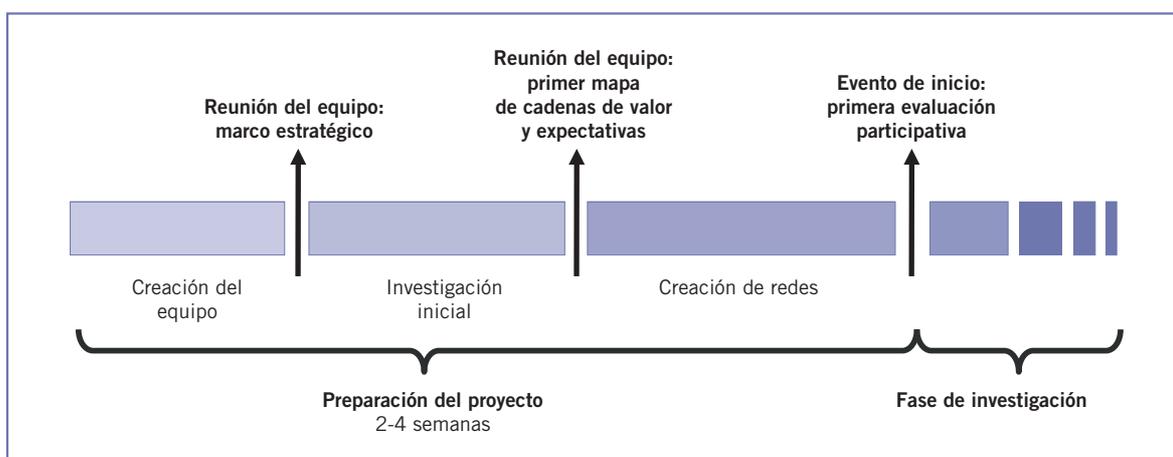
¿Qué es lo que tengo que hacer para poner en marcha una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor? ¿Qué hay que hacer en la fase de preparación del proyecto? Este capítulo le explicará cuáles son las actividades iniciales necesarias para que la iniciativa se lleve a cabo.

Finalidad de la preparación del proyecto

La preparación del proyecto trata, en primer lugar, de preparar el terreno para la organización y la logística de una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor, pero también establece las bases para comprender el sector. En concreto, la preparación del proyecto persigue los siguientes fines:

1. formar un **equipo**, que estará integrado por un responsable (o líder) del equipo, diversos miembros de su organización y representantes del sector en cuestión;
2. establecer un **marco estratégico**, que profile los objetivos de la iniciativa y cómo pretende lograrlos;
3. esbozar un **primer mapa de las cadenas de valor**, que ayude a determinar quiénes son los principales actores del mercado con respecto al sector en cuestión, así como su situación dentro de las cadenas (directorío de partes interesadas).
4. lograr una **primera visión general** de lo que está ocurriendo realmente en el sector, comprender la situación existente y formarse una idea inicial de cuáles serían las principales cuestiones que hay que afrontar;
5. **establecer redes con los actores del mercado** y crear vínculos que sienten las bases para la investigación de las cadenas de valor.

Recuadro 2.1: Fase de preparación – marco cronológico y actividades clave



Marco cronológico y actividades clave

La preparación del proyecto no debería requerir más de **cuatro semanas**. De hecho, cuanto más pequeña sea la región destinataria, más rápida debería ser la preparación. No obstante, prevea el tiempo suficiente para llevar a cabo una evaluación inicial del sector y para establecer las redes de trabajo.

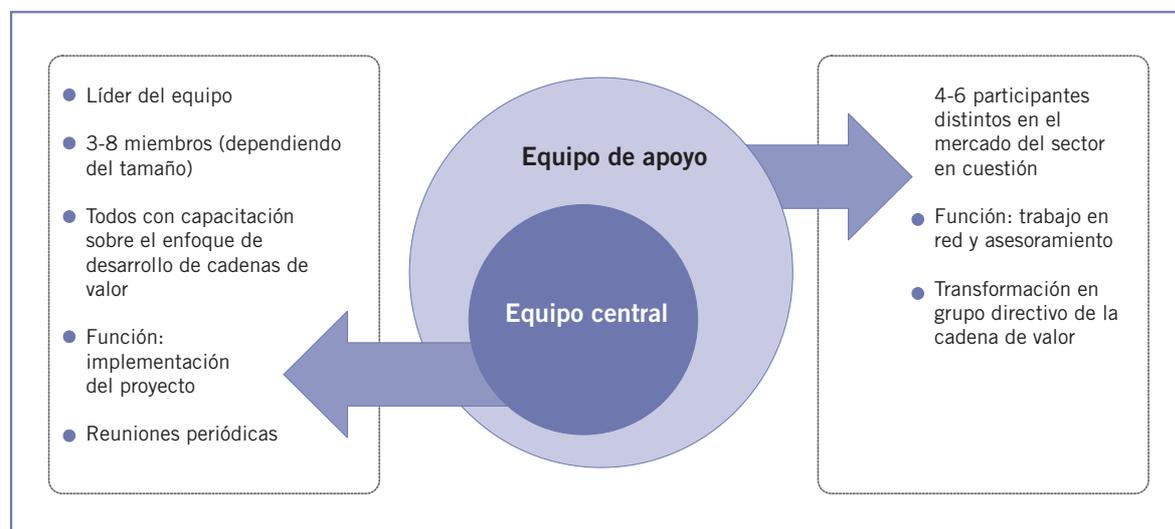
2.1.1 Establecimiento del equipo y organización

Seleccionar un buen equipo es de capital importancia para el éxito

El éxito de una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor radica en el equipo, en su capacidad, en su competencia y, lo que es más importante, en su compromiso. Por consiguiente, crear un buen equipo es la primera tarea (y la más importante) de la fase de preparación. Además, crea la infraestructura sobre la que reposará la iniciativa.

Para obtener buenos resultados, el equipo tendría que estar formado por una combinación de personas de su propia organización (ya sea ésta una empresa, una institución pública o un organismo de desarrollo), de organizaciones colaboradoras y de representantes de los distintos niveles de la cadena de valor. Es importante asegurar que el grupo incluya hombres y mujeres, así como personas con alguna experiencia en el tema de equidad de género. Esta guía propone, por tanto, la siguiente estructura para el equipo, basada en experiencias exitosas de Sri Lanka y Madagascar.

Recuadro 2.2: Creación del equipo para una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor



Líder del equipo

1. El **líder del equipo** posee conocimientos y experiencia sobre el desarrollo de las cadenas de valor (tal como se describe en esta guía) y sobre desarrollo económico local. También posee importantes dotes de liderazgo.

Equipo central

2. El **equipo central** está compuesto por 2-5 personas que han recibido capacitación sobre el enfoque de desarrollo de cadenas de valor y que saben realizar entrevistas y talleres de forma independiente, así como recopilar datos importantes y encontrar soluciones. Lo ideal sería que dichas personas procedieran de organizaciones colaboradoras públicas o privadas, generando así efectos sinérgicos desde el principio. Las autoridades gubernamentales locales suelen tener departamentos que se encargan del fomento de las PYMES, por ejemplo, y por ello serían colaboradores ideales, así como las organizaciones locales de SDE. Resulta interesante para los gobiernos y organismos de desarrollo saber que esas personas también pueden constituir una fuente de recursos para otras iniciativas de desarrollo de cadenas de valor.

Equipo de apoyo

3. El **equipo de apoyo** estaría compuesto por 3-5 personas del sector en cuestión y de distintos niveles de la cadena de valor (por ejemplo, un proveedor de insumos agrícolas, un representante de los ganaderos, un procesador de productos lácteos transformados y un minorista de productos lácteos). Estas personas no necesitan recibir formación sobre el enfoque de desarrollo de cadenas de valor. Su valor para el proyecto radica en su profundo conocimiento del sector y en sus contactos con las principales partes interesadas. Tampoco sería necesario que asistieran a todas las reuniones y actividades del equipo, bastaría con invitarles a las reuniones y actividades claves en las que pueden proporcionar asesoramiento. Recuerde que esas personas tienen negocios y compromisos diarios que atender. Por eso, ¡no les haga perder el tiempo!

Importante: cohesión y continuidad del equipo

Tenga en cuenta que es importante que los integrantes del equipo central y de apoyo participen activamente a lo largo de toda la iniciativa, es decir, que sean las *mismas* personas desde la fase de preparación del proyecto hasta, como mínimo, la presentación de los resultados (entre 8 y 12 semanas en total). La cohesión del equipo es esencial para garantizar que no se pierda información en el transcurso, debido a la falta de participación de algunos miembros del equipo, y asegurar buenos resultados basados en una investigación y un análisis de calidad.

Organización: trabajar con/mediante una organización colaboradora local

Fortalecer las capacidades de las organizaciones e instituciones locales (por ejemplo, las organizaciones gubernamentales o de SDE) es uno de los objetivos de la mayoría de organismos de desarrollo; y organizar una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor con/mediante una organización colaboradora local es una forma muy eficaz de lograrlo. Lo mismo sucede con las multinacionales que desean mejorar sus cadenas de suministro/comercialización en mercados emergentes: a menudo confían en socios locales o proveedores de servicios locales como consultoras y asociaciones empresariales.

Por consiguiente, las multinacionales, los organismos de desarrollo y los ministerios/departamentos gubernamentales pueden asignar a una organización colaboradora local la organización de la iniciativa, quedándose así en un segundo plano y limitándose a proporcionar orientaciones técnicas a la organización colaboradora local sobre

la base de esta guía de desarrollo de cadenas de valor. **La distribución de funciones entre la organización y la implementación logística, por un lado, y la capacidad técnica de desarrollo de cadenas de valor, por el otro,** quedaría claramente separada (tal vez con la finalidad de transferir esa capacidad a lo largo de la iniciativa). Esta guía también podría ayudar a definir las bases de la comunicación y los términos de referencia entre ambos organismos.

Recuadro 2.3: Ejemplo práctico de creación de un equipo y de organización de una iniciativa

En Sri Lanka, el proyecto *Enter-Growth* de la OIT llevó a cabo varias iniciativas de desarrollo de cadenas de valor a escala local, así como provincial y regional. Con objeto de implementar esas iniciativas, la OIT tuvo que confiar en organizaciones y facilitadores locales.

1. Organizaciones colaboradoras: la OIT inició cuatro proyectos de cadenas de valor a gran escala en los sectores lácteo, fibra de coco, floricultura y envasado. Para cada uno de estos sectores contrató a una organización colaboradora local, ya fuera ésta una institución pública (en Sri Lanka, muchas organizaciones de SDE están en manos del gobierno) o del sector privado.

- **Sector lácteo:** la organización colaboradora fue *Irritech (Pvt.) Ltd.*, una pequeña empresa privada de servicios empresariales que proporciona soluciones empresariales y formación en el ámbito de la gestión, así como sistemas de riego agrícola, a una amplia gama de empresas (desde micro y pequeñas empresas hasta medianas empresas). El propietario es una persona con gran iniciativa empresarial que, tras concluir la iniciativa de desarrollo de cadenas de valor, invirtió fondos privados en la cría de vacas y en el procesado de productos lácteos.
- **Fibra de coco:** la organización colaboradora fue el Consejo de Desarrollo Industrial de Sri Lanka, que es el servicio de extensión industrial del gobierno, con oficinas en todos los distritos de Sri Lanka. Su principal labor es el fomento de las pequeñas empresas en las zonas rurales y la facilitación de una amplia gama de servicios a las empresas, como formación técnica y de gestión, creación de asociaciones, promoción de industrias y sectores específicos, asesoramiento técnico, etc.
- **Envasado:** la organización colaboradora fue la Fundación de Desarrollo de Dambadeniya, una fundación local subvencionada por el sector privado que trabaja principalmente en el desarrollo económico local, sobre todo en la zona de Dambadeniya. De hecho, la iniciativa de desarrollo de cadenas de valor fue organizada por una rama privada de la Fundación, el Centro de Desarrollo de Proyectos Sociales, que es una pequeña organización con ánimo de lucro que proporciona servicios a los empresarios locales y a la comunidad local.
- **Floricultura:** puesto que el sector de la floricultura está orientado a las exportaciones, *Enter-Growth* se puso en contacto con el Consejo de Fomento de las Exportaciones de Sri Lanka, una organización pública que proporciona diversos servicios relacionados con las exportaciones e información sobre los mercados.

Algunas de estas organizaciones han seguido trabajando en los sectores que les fueron asignados, una vez finalizado el contrato. Muchas han presupuestado iniciativas de desarrollo de cadenas de valor en sus planes anuales, lo que significa que seguirán adelante sin la ayuda de *Enter-Growth*. Sólo una de las organizaciones había recibido antes formación sobre el enfoque de desarrollo de cadenas de valor (otras asistieron posteriormente a sesiones de capacitación). Sin embargo, eso no representó ningún obstáculo, puesto que *Enter-Growth* contaba con sus propios responsables de distrito y con un especialista nacional en cadenas de valor que prestó asistencia técnica.

La lección que puede extraerse de la experiencia de Enter-Growth es que es necesario entender cuáles son los incentivos de las organizaciones colaboradoras para apoyar una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor en un determinado sector y su motivación para responsabilizarse del componente organizativo.

2. Facilitadores: *Enter-Growth* sólo disponía de un limitado número de personal, por lo que tuvo que recurrir a “facilitadores” locales que realizaron entrevistas y talleres, recogieron información y datos importantes, y ayudaron a analizar los resultados y a formular soluciones de mejora para los sectores seleccionados.

Por tanto, *Enter-Growth* seleccionó a varias personas de las distintas organizaciones colaboradoras en cada uno de los cuatro distritos, y les ofreció formación sobre el enfoque de las cadenas de valor. Las sesiones de formación trataron sobre el contexto conceptual del enfoque de desarrollo de cadenas de valor, así como sobre sus implicaciones prácticas (esto es, realización de entrevistas y talleres, técnicas de presentación, metodologías para la organización de talleres, etc.). De esta forma, *Enter-Growth* creó una reserva de facilitadores de la que podría servirse para sus iniciativas de desarrollo de cadenas de valor (dichas personas fueron contratadas para formar parte del equipo central).

Los facilitadores que asistieron a las sesiones de formación y que posteriormente llevaron a cabo las iniciativas de desarrollo de cadenas de valor con *Enter-Growth* sacaron un gran provecho de esta experiencia de aprendizaje. Muchas de las organizaciones que cedieron a su personal para tal fin están empezando ahora a implementar iniciativas de desarrollo de cadenas de valor por su propia cuenta.

Para más información, consulte los informes de las intervenciones y los estudios de casos prácticos en www.entergrowth.com (dentro de la sección titulada “project library”).

2.1.2 Talleres y actividades del equipo durante la fase de preparación

Las tres actividades clave en la fase de preparación del proyecto

Tal como se ilustra en el gráfico del *recuadro 2.1 anterior*, se sugiere la realización de tres actividades clave durante la fase de preparación del proyecto:

1. un primer taller en equipo, en el que se establecerá el **marco estratégico** (objetivos) y se discutirán y asignarán las responsabilidades y tareas para la fase de preparación del proyecto;
2. otro taller en equipo, en el que se esbozará **un primer mapa de las cadenas de valor** (determinando cuáles son las partes interesadas y su situación en las cadenas) y se formularán las expectativas sobre la base de los resultados de la investigación inicial realizada hasta ese momento;
3. una actividad de preparación para **una primera evaluación general y participativa** de la situación actual del sector, a la que también se invitará a los principales actores del mercado.

...y, por supuesto, las reuniones periódicas del equipo central

Además de estas tres actividades clave, es obvio que el equipo central debería reunirse periódicamente y con frecuencia para debatir los progresos y tareas. Debería invitarse al equipo de apoyo a asistir únicamente a las actividades clave ya citadas (o incluso a las dos últimas nada más) para no saturar sus agendas.

Actividad 1:

Marco estratégico y plan de acción

Tras crear el equipo, es importante debatir el enfoque general de la iniciativa, sus objetivos y la forma y los medios para lograrlos, así como su implementación práctica. Con tal fin, organice un primer taller (con medio día será suficiente, a menos que los integrantes del equipo aún no estén familiarizados con el enfoque). Aunque no es necesario que el equipo de apoyo participe en este taller, eso sin duda promovería la transparencia y la apropiación local.

Introducción

1. Puede empezar definiendo brevemente a) qué son las cadenas de valor, b) qué significa desarrollar las cadenas de valor, c) cómo está relacionado el desarrollo de cadenas de valor con el desarrollo de los sistemas de mercado (véase la introducción y los capítulos 6, 7 y 8). Esto permitirá homogeneizar la comprensión de todo el equipo sobre el enfoque utilizado.

Marco estratégico

2. Defina a continuación el marco estratégico de la iniciativa, tal como se describe más adelante en la sección 2.3., esto es, ¿qué pretendemos conseguir?

Plan de acción

3. Realice un plan de acción con los pasos de la iniciativa, las tareas, las responsabilidades y el cronograma general previsto. Debata con su equipo lo que debe hacerse en los siguientes días o semanas de la fase de preparación y quién se responsabilizará de qué tareas. El siguiente modelo puede servir como ejemplo (también puede añadir un diagrama de Gantt para ilustrar mejor los avances graduales). Al establecer el plan de acción, tenga en cuenta que cuanto más se alargue una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor, menos dinámicas creará entre los participantes del mercado (es decir, si requiere demasiado tiempo y tarda en mostrar resultados, perderán interés en la iniciativa).

Recuadro 2.4: Plan de acción general de la iniciativa

Fase	Actividades clave	Tareas	Responsabilidad	Fecha/ Cronograma
Preparación del proyecto e investigación inicial	<ol style="list-style-type: none"> Mapa de cadenas de valor y establecimiento de expectativas (Taller del equipo) Actividad para la preparación 	<ul style="list-style-type: none"> Investigación inicial Lista de partes interesadas Alojamiento y servicio de comidas Invitaciones etc.
Investigación de las cadenas de valor	1. Taller de planificación del equipo			
	2. Elaboración de los cuestionarios y orientaciones para las discusiones de los grupos focales			
	3. Entrevistas y discusión de los grupos focales			
Análisis de las cadenas de valor y presentación	1. Taller de evaluación del equipo			
	2. Documentación de conclusiones y propuestas			
	3. Actividad de presentación			
Implementación (monitoreo y evaluación)	1. Primera reunión del grupo directivo			
	etc.			

Actividad 2:

Primer mapa de las cadenas de valor y expectativas

Tras realizar la investigación inicial en el sector (véanse las *secciones 2.2 y 2.3* y el gráfico del *recuadro 2.1 anterior*), probablemente ya se habrá formado una primera idea general de:

- **quiénes son los principales integrantes del mercado en el sector en cuestión:** por ejemplo, el gobierno, el sector privado, las asociaciones empresariales, los sindicatos, los proveedores de servicios empresariales, las organizaciones no gubernamentales, los organismos de desarrollo, etc.
- **cuál es su situación en la cadena de valor y en el sistema de mercado:** ¿forman parte de las transacciones comerciales de la cadena o proceden de organizaciones e instituciones de apoyo?
- y, en general, qué tipo de **oportunidades y limitaciones** cabría esperar en el sector (o para el grupo destinatario) y qué tipo de **resultados** se pueden anticipar.

Taller de medio día de duración para los equipos central y de apoyo

Organice un taller de medio día de duración para los equipos central y de apoyo, a fin de debatir las siguientes cuestiones.

Mapa inicial de cadenas de valor

1. **Mapa inicial de cadenas de valor:** esto le ayudará a crear una lista de los actores del mercado, y comprender su situación en la cadena de valor y en el sistema de mercado, así como las relaciones entre ellos (véase el *capítulo 3* sobre cómo elaborar un mapa de las cadenas de valor).

Expectativas

2. **Expectativas con respecto a las oportunidades, las limitaciones y los resultados:** esto tiene la finalidad de recopilar las conclusiones de la investigación inicial y alinear la comprensión de los miembros del equipo acerca de los resultados esperados. Con eso se asegurará que el equipo “hable con una sola voz” cuando luego deba ponerse en contacto con los actores del mercado.

Lo anterior se puede lograr de varias formas. Una de ellas podría ser un sencillo **análisis de debilidades, amenazas, puntos fuertes y oportunidades (DAFO)** en un rotafolio, para evaluar la situación actual del grupo destinatario. Otra es utilizar el **Modelo de las cinco fuerzas de Porter** como guía. Mediante la **visualización por tarjetas** (véase el *recuadro 2.5* más adelante), puede preguntar, por ejemplo, a su equipo:

- ¿Cuáles son las limitaciones previstas desde el punto de vista de la oferta y la demanda dentro del marco del sistema de mercado?
- ¿Qué tipo de resultados/propuestas esperamos obtener del análisis de cadenas de valor?

Preparación de la actividad de preparación

3. **Preparación de la actividad de preparación:** la última actividad clave de la fase de preparación es más grande. Todos los actores del mercado están invitados a asistir a esta actividad, por lo que requiere una mayor preparación (lugar, catering, invitaciones, oradores especiales, etc.). Por ello, debata con su equipo qué es lo que se tiene que hacer y las responsabilidades de cada integrante del equipo.

Recuadro 2.5: Herramienta para la celebración de talleres basada en la visualización por tarjetas

También conocida como “Método ZOPP”, esta herramienta para la celebración de talleres garantiza la participación activa de todos los asistentes y ayuda a centrarse en los mensajes clave (en lugar de que cada asistente realice declaraciones largas y exhaustivas).

Equipo y material necesarios

- 1 o 2 tableros grandes con muchos alfileres
- Numerosas tarjetas de distintos colores (tamaño aproximado de 12 x 22 cm)
- Papel oscuro (utilizado como fondo donde sujetar las tarjetas con alfileres)
- Cinta adhesiva
- Rotuladores para todos los asistentes



Procedimiento

Todos los asistentes reciben varias tarjetas y un rotulador. El moderador les pide que escriban en ellas sus respuestas o ideas sobre una cuestión concreta (por ejemplo, ¿cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de los ganaderos lecheros en Polonnaruwa?). La respuesta ha de ser muy concisa y escrita en letras grandes en la tarjeta. Se pueden utilizar varias tarjetas para diferentes respuestas/ideas (por ejemplo, un punto fuerte por tarjeta verde y un punto débil por tarjeta roja).

A continuación el moderador recoge las tarjetas, las lee una a una y las sujeta con alfileres en el tablero (donde ya se ha colocado una tarjeta con el título o la pregunta).

Actividad 3:

Actividad de preparación

El *taller de preparación* constituye el punto de partida oficial. Por ello, se invitará a los principales actores del mercado del sector en cuestión y a los medios de comunicación. Los talleres de preparación de los proyectos en Sri Lanka, por ejemplo, reunieron entre 30 y 70 representantes del gobierno, de empresas del sector privado, de organizaciones de servicios empresariales, etc. El mapa de las cadenas de valor, elaborado en el paso anterior, ayudará a seleccionar a quién debe invitarse a este taller. Es importante lograr una participación equilibrada de hombre y mujeres y asegurarse que haya representantes de los grupos más vulnerables.

Finalidad principal: primera evaluación participativa

La principal finalidad de reunir a todos los actores del mercado es realizar una primera evaluación general del sector, obteniendo respuestas directas de dichos participantes. La investigación inicial realizada hasta este momento se ha basado principalmente en una investigación secundaria y en conversaciones esporádicas con los actores del mercado. En esta ocasión, los actores del mercado han sido invitados a asistir a la actividad de preparación para aportar información y sugerencias. Más tarde, durante la investigación de las cadenas de valor (véase el *capítulo 4*), usted celebrará entrevistas por separado y discusiones de grupos focales con participantes concretos en el mercado, a fin de comprender mejor su situación en la cadena de valor y en el sistema de mercado, y su relación con los otros actores del mercado. Sin embargo, a estas alturas, usted sólo quiere formarse una primera visión de conjunto.

Aparte de éste, la actividad de preparación tiene otros objetivos:

Establecimiento de redes entre los actores del mercado

- **Consolidación de redes:** suele ocurrir que los actores del mercado no se han visto nunca antes de asistir a esta actividad. Las grandes empresas raramente asisten a las mismas actividades que las pequeñas empresas y estas últimas no suelen tener la oportunidad de reunirse con los representantes de las organizaciones gubernamentales, etc. Reuniéndoles a todos, usted ya está contribuyendo al desarrollo de las cadenas de valor, al mejorar la comunicación entre los distintos actores del mercado.

Publicidad

- **Publicidad:** haga saber al público y, sobre todo, a los actores del mercado del sector en cuestión que “algo está pasando”. La publicidad también ayudará a obtener el apoyo de importantes responsables de la toma de decisiones.

Perfeccionamiento del mapa inicial de cadenas de valor

- **Perfeccionamiento del mapa de cadenas de valor:** muestre a los asistentes el mapa inicial de cadenas de valor. Sus comentarios y sugerencias pueden servir para corregirlo y perfeccionarlo. Ello ayudará a encontrar más organizaciones clave en el sistema de mercado.

Recuadro 2.6: Lista de comprobación –Cronograma, invitados, programa, organización y logística

Tareas	Respuesta
<p>Cronograma</p> <p>2-3 horas máx. (recuerde que usted no desea que los asistentes pierdan el tiempo, ya que tienen negocios y compromisos diarios que atender)</p>	<p>Hecho</p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p>Invitados</p> <p>En función de la escala de la iniciativa (que también depende del tamaño de la zona beneficiaria), entre 30 y 70 personas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • empresas del sector privado que realizan transacciones en la cadena de valor, desde grandes empresas (compradores/proveedores) hasta pequeñas empresas; • departamentos gubernamentales conexos, servicio de apoyo empresarial, servicios de I+D, instituciones de formación, autoridades locales; • proveedores de servicios, como organizaciones de SDE, consultores, bancos y aseguradoras, formación y capacitación; • organizaciones del sector público como organizaciones no gubernamentales y organismos de desarrollo afines; • representantes de organizaciones o asociaciones de mujeres • medios de comunicación. 	<p>Hecho</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p>Organización y logística</p> <p>La actividad de preparación requiere una buena preparación para mostrar una imagen de profesionalidad a los actores del mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invitaciones: una invitación personal junto con la entrega de una carta y una conversación informal siempre han dado buenos resultados. Empiece a planear todo esto con la suficiente antelación. También suele ser muy útil que una personalidad destacada firme la invitación. • Lugar: sala de conferencias de un hotel o cualquier otra sala con el espacio suficiente. • Catering: los asistentes a menudo vienen de muy lejos, así que podría ser conveniente proporcionar refrigerios y almuerzos. Eso también ayudará a la creación de redes. • Material: tarjetas de distintos colores (unas 300 por color), papel oscuro, rotuladores, alfileres, tableros, cinta adhesiva, rotafolio y pizarrón, proyector y computadora portátil. 	<p>Hecho</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>

Estructura propuesta para la actividad de preparación

La siguiente estructura, utilizada en los talleres de preparación en Sri Lanka y Madagascar, puede servirle como ejemplo.

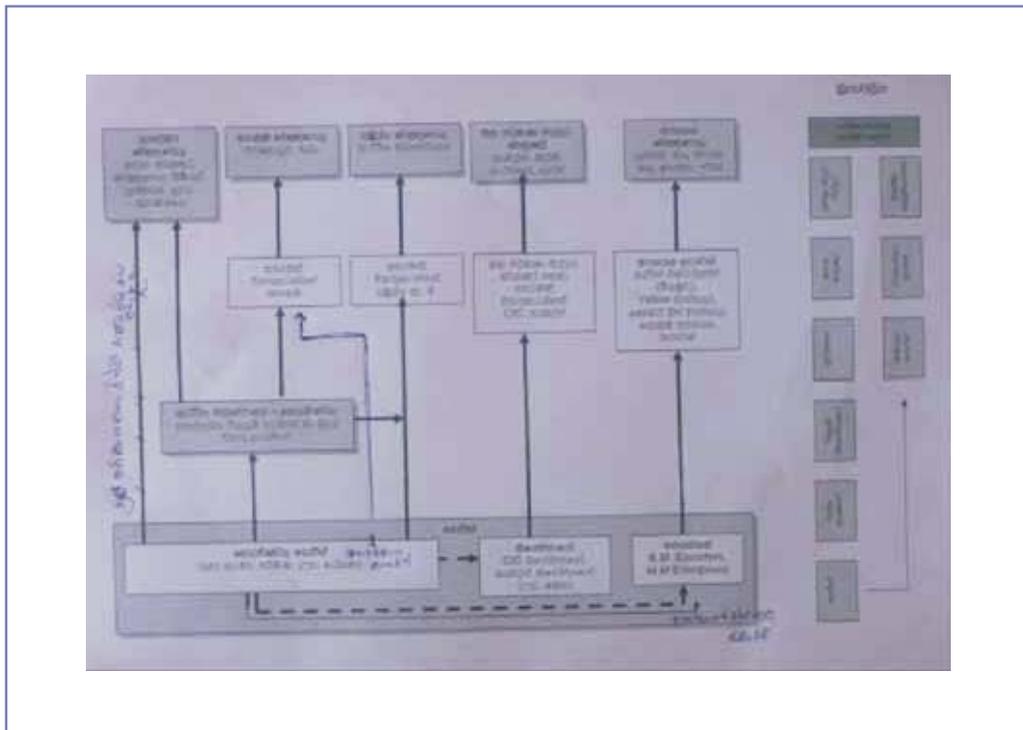
Introducción

1. **Introducción I:** discurso de bienvenida, presentación de los asistentes y breve ilustración del enfoque de cadenas de valor y de los objetivos de la iniciativa, así como una breve declaración de apoyo de una personalidad local destacada.
2. **Introducción II:** breve presentación de los resultados de la investigación inicial; por ejemplo, algunos datos y gráficos que muestren la evolución del sector en cuestión durante los últimos años (los datos del mercado son siempre interesantes), el tamaño y relevancia del sector para el grupo destinatario, o una descripción de su iniciativa.

Validación del mapa inicial de las cadenas de valor

3. **Validación del mapa inicial de las cadenas de valor:** rápida presentación del mapa de las cadenas de valor completado hasta esa fecha. Haga circular copias del mapa entre los asistentes y pídales que introduzcan correcciones o añadan lo que falte (por ejemplo, nombres de los actores del mercado o nuevos canales de mercado, niveles de la cadena omitidos, etc.). Recoja esas copias para perfeccionar más tarde el mapa.

Recuadro 2.7: Mapa inicial corregido



Valoración de oportunidades y limitaciones

4. **Valoración de oportunidades y limitaciones:** este es el principal objetivo del taller de preparación y la mejor forma de lograrlo es mediante la herramienta de visualización por tarjetas, es decir, solicitando a los asistentes que escriban sus respuestas en las tarjetas, las cuales se recogerán y colgarán en una pizarra, pidiendo tal vez algunas aclaraciones y realizando un pequeño debate al respecto (véase el *recuadro 2.5*). Para las iniciativas de desarrollo de cadenas de valor especialmente dirigidas al fomento de la pequeña empresa en determinados sectores, se ha demostrado de gran utilidad el modelo incluido en el anexo 1 de la presente guía.

Soluciones

5. **Soluciones:** ¿Qué tipo de soluciones proponen los asistentes para abordar las oportunidades y limitaciones detectadas? El taller de preparación ya ayuda a hacerse una idea general de las posibles soluciones, por lo que también ofrece una oportunidad a los asistentes de influir en los resultados de la iniciativa desde el principio.

Clausura

6. **Clausura:** información sobre los siguientes pasos (entrevistas y discusión de grupos focales para realizar un análisis en profundidad de las cadenas de valor; establecimiento de un grupo directivo; y presentación de los resultados), discurso de clausura y almuerzo/refrigerio que brindará la oportunidad de crear redes de trabajo entre los asistentes.

El resultado de la actividad permite hacerse una idea de dónde buscar en el sistema de mercado para encontrar sus limitaciones

Tenga en cuenta que las respuestas que obtendrá de los asistentes en la actividad de preparación todavía son muy vagas, ya que se trata de representantes de todos los niveles de la cadena y de organizaciones de apoyo. ***Pero si observa usted nuestro modelo de sistema de mercado (véase el capítulo 8), verá que las respuestas obtenidas ya podrían darle una idea de qué funciones de apoyo o reglas constituyen un obstáculo para el desarrollo del sector.*** Ello le dará a su vez una orientación para la investigación y el análisis de las cadenas de valor.

2.2 Investigación inicial y creación de redes con los participantes del mercado

La finalidad de la investigación inicial depende de sus objetivos y contexto

Dependiendo de sus objetivos y contexto (es decir, si se trata de una iniciativa privada destinada a mejorar su cadena de comercialización/suministro o de una iniciativa de un organismo gubernamental o de desarrollo que desea mejorar la integración de la población pobre y de los grupos desfavorecidos en cadenas de valor y en los mercados), pueden variar las finalidades de la fase inicial de la iniciativa.

Comprensión de la población pobre y de su contexto

1. Comprensión de los grupos pobres y desfavorecidos y de su contexto. Antes de abordar el sistema de mercado más amplio, es necesario entender primero la situación real del grupo destinatario. ¿Cuáles son los síntomas de sus desventajas? ¿Cómo afecta a los medios de vida de la población pobre su insuficiente integración en el mercado? ¿Cómo percibe la población pobre el sistema de mercado? ¿Cómo interactúa la población pobre con otros actores del mercado? Los criterios de selección basados en el trabajo decente (presentados en el *capítulo 1.4*) brindan una guía útil a los gobiernos y organismos de desarrollo para valorar el contexto de la población pobre (o, de forma más general, el contexto del grupo destinatario).

Comprensión de las cadenas de valor y de su contexto

2. Comprensión del contexto de las cadenas de valor: es necesario entender el contexto en el cual funcionan las cadenas de valor y detectar los síntomas del mal funcionamiento de éstas. Ello requiere una buena comprensión de las características y tendencias del mercado, y de cómo afrontan cadenas de valor la realidad de los mercados. Los cinco motores del desarrollo de las cadenas de valor (expuestos en la *Introducción* de esta guía) pueden aportar orientaciones útiles. En el caso concreto de iniciativas privadas de desarrollo de cadenas de valor, sería preferible empezar con este enfoque.

Oportunidad de crear redes de trabajo

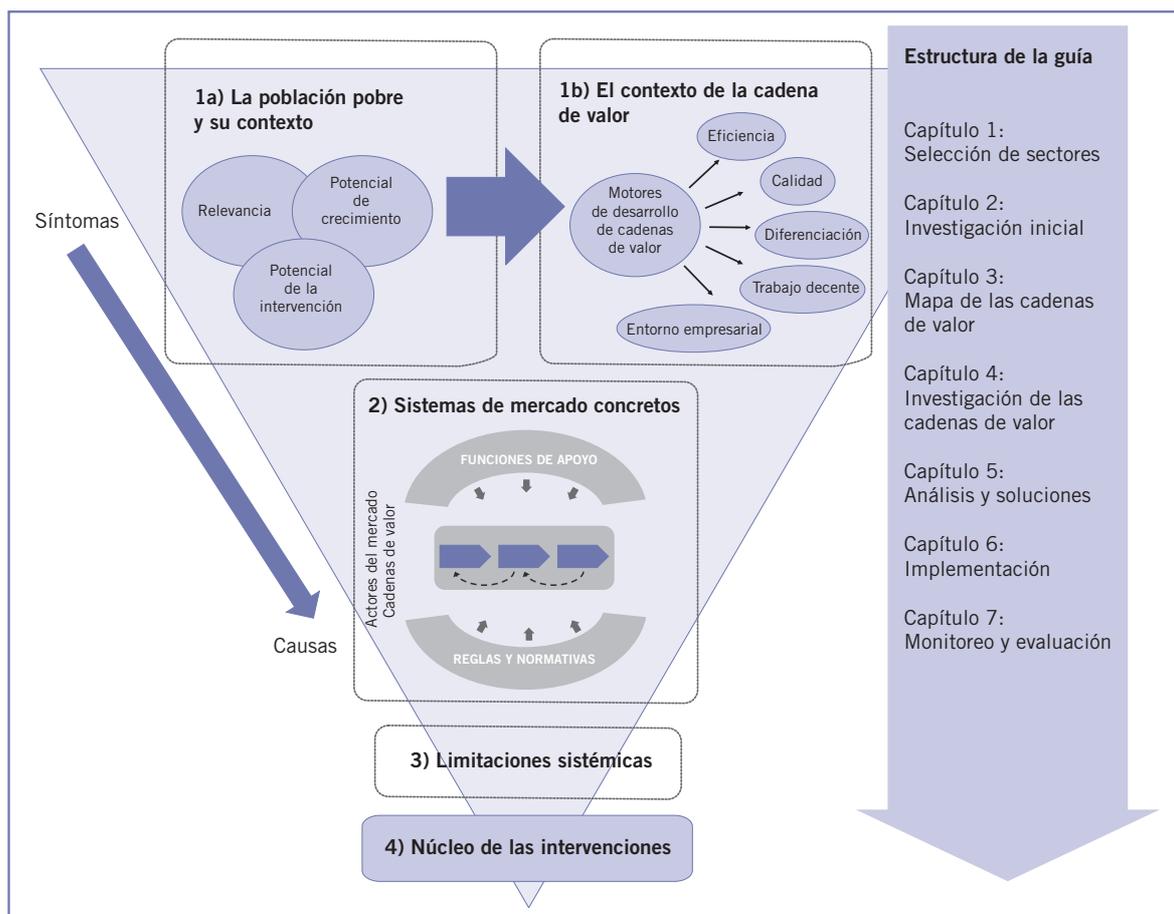
La investigación inicial también sirve como ***oportunidad para crear redes*** con los actores del mercado: informarles sobre la iniciativa y presentarles al equipo del proyecto, mantener conversaciones informales para crearse una primera impresión general del sector, ampliar la red, obtener el apoyo de los participantes clave en el mercado y de los responsables de la toma de decisiones, etc. La experiencia que la OIT ha acumulado con sus iniciativas de desarrollo de cadenas de valor demuestra que las invitaciones a las actividades de preparación (véase la *sección 2.1.2*) sirven exactamente para eso (por ello es importante entregar las invitaciones personalmente, en lugar de enviarlas por correo electrónico o por otros medios indirectos).

La investigación inicial como punto de partida para detectar las limitaciones sistémicas

Hay que considerar la investigación inicial dentro del contexto general de la iniciativa. De hecho, constituye el punto de partida para estudiar en mayor profundidad las limitaciones

sistémicas dentro del sistema de mercado del que cadenas de valor forman parte central. Este proceso es similar a un proceso analítico, mediante el cual el análisis de cadenas de valor pasa de la detección de los síntomas a la comprensión de las limitaciones sistémicas subyacentes. Ello también se refleja en la estructura de esta guía, tal como se ilustra en el recuadro 2.8 debajo.

Recuadro 2.8: Diagnóstico en forma de cono extraído de la Guía M4P



Fuente: extraído de DFID/SDC (2008): *The M4P operational guide*, disponible en www.m4pnetwork.org

Enfoques participativos

Los **enfoques participativos** son especialmente útiles para la investigación inicial. Dichos enfoques ofrecen al equipo del proyecto la oportunidad de observar las cadenas de valor y los sistemas de mercado desde la perspectiva del grupo destinatario (por ejemplo, los agricultores de las zonas rurales o las mujeres empresarias). Por ello, constituyen un punto de partida ideal para una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor. Existe una amplia gama de herramientas y métodos, como el análisis de los medios de subsistencia, los enfoques participativos sobre el desarrollo económico local, etc.²⁴ Sin embargo, también debe ser

²⁴ Véase por ejemplo: Matthias Herr: *Guide for Local Value Chain Development* (Oficina Internacional del Trabajo, Proyecto *Enter-Growth*, Colombo, Sri Lanka, 2008). Disponible en: www.entergrowth.com

consciente de los riesgos y limitaciones de un proceso de investigación y planificación con un excesivo énfasis en la participación.

- Existe el peligro de quedar atrapado en los síntomas y no profundizar en las limitaciones sistémicas subyacentes: los enfoques orientados hacia las necesidades entrañan el riesgo de caer en la trampa del populismo (esto es, formular y aplicar medidas que cosechan triunfos inmediatos, pero que no son sostenibles ni atacan la raíz de los problemas en el marco institucional de los sistemas de mercado).
- Existe el riesgo de no obtener un panorama completo de la situación: los enfoques participativos (sobre todo si se centran exclusivamente en economías locales) a menudo son incapaces de aferrar la realidad del mercado en su totalidad, debido a la limitada información de que disponen los grupos destinatarios.

Aplicación de los criterios de selección basados en el trabajo decente y de los cinco motores para el desarrollo de cadenas de valor como orientación

Los datos e información sobre las actividades económicas en los mercados emergentes suelen ser escasos y poco fiables. Sin embargo, durante la investigación inicial en una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor, el equipo del proyecto debería recopilar todos los datos e información que pueda encontrar relativa al sector seleccionado o al grupo destinatario. Si no se obtuvo ya esa información durante el proceso de selección del sector, la lista de comprobación que figura en el *recuadro 1.6* (de la *sección 1.4*) puede servir como orientación del tipo de información necesaria:

1. **tamaño y relevancia** del sector como fuente de empleo e ingresos para el grupo destinatario (PIB, empleo, ventas, mercados, etc.);
2. **potencial para aumentar el trabajo decente** (estrategias de intensificación y de salida);

Es necesario complementar el proceso participativo con un marco de investigación de género

Cabe recalcar que el proceso participativo puede no ser suficiente por sí solo para descubrir y destapar las desigualdades de género, incluso cuando son importantes para las propias mujeres. Por consiguiente, incluso un proceso participativo bien realizado deberá complementarse con el uso de algún tipo de “perspectiva de género”. Ello proporcionará un marco que sitúe los resultados del proceso participativo y que sirva a su vez para plantear otras preguntas que se sumen a las que surjan de forma espontánea. También se puede utilizar dicho marco para preparar encuestas estadísticas y entrevistas cualitativas en todos los tipos de análisis de cadenas de valor.

Varias consideraciones para las entrevistas

En las entrevistas personales, es importante no olvidar el género, tanto del entrevistador como del entrevistado. El sexo del investigador influirá probablemente en el tipo de respuesta que éste reciba³⁸. En general, cuando se deban abordar explícitamente las cuestiones de género, los investigadores de sexo masculino deberían ocuparse de los hombres y las investigadoras de las mujeres, siempre que sea posible. En muchas sociedades, no es posible para las mujeres discutir abiertamente sus problemas de género con los hombres, incluso cuando éstos tienen permiso para hablar de otros temas con las mujeres. Por consiguiente, será muy importante asegurar un equilibrio de género en la composición del equipo de investigación, y tener en cuenta el sexo de cada entrevistador y entrevistado al analizar las respuestas.

3. **potencial de la intervención** (organizaciones colaboradoras, recursos, motivación, etc.).

La investigación inicial se basa en fuentes y datos secundarios, como estadísticas, informes de estudios, artículos de prensa, publicaciones, etc. En la sección 1.4 también se mencionan varias fuentes que pueden proporcionar esa información.

Recuadro 2.9: Ejemplo de información colectada en la investigación inicial

El grupo destinatario y su contexto ²⁵	El contexto de la cadena de valor (sobre la base de los cinco motores)
Relevancia para el grupo destinatario	Eficiencia del sistema
¿Cómo participa económicamente la población destinataria (como productores, consumidores o empleados)? Esto significa elaborar un claro perfil de la población pobre y de la naturaleza de sus medios de subsistencia. También se necesita una indicación del alcance potencial.	Mecanismos de comunicación y cooperación entre los distintos niveles de la cadena de valor, costos de producción en distintos niveles, productividad de la mano de obra, servicios integrados en las transacciones, requisitos y rendimiento con respecto a las infraestructuras, fiabilidad y flexibilidad de los socios de negocios, mecanismos de difusión de los conocimientos y de la información, tiempos para el procesado, etc.
	Calidad del producto Requisitos generales del mercado, normas de calidad aplicables y adecuación a las tendencias del mercado, estrategias de marca, mecanismos de control de la calidad, transparencia y trazabilidad de los procesos de producción en los distintos niveles.
Potencial de crecimiento	Diferenciación del producto (mercado)
Oportunidades y perspectivas económicas generales: fuentes de crecimiento, tendencias importantes y, si es posible, dinámicas de sectores importantes para la población pobre.	Actores del mercado y competidores, cuotas de mercado, percepciones de los consumidores con respecto a los productos finales, ventaja competitiva local, medios de investigación y desarrollo, mecanismos y servicios de fortalecimiento de las capacidades y competencias, mecanismos de acceso a la información de los mercados, tecnología.
	Trabajo decente (normas sociales y medioambientales) <i>Con respecto al "trabajo decente":</i> salud y seguridad en el trabajo en los distintos niveles de la cadena, mecanismos de comercio justo. Plataformas de diálogo social, igualdad de género, códigos de conducta de las multinacionales e iniciativas del sector privado, participación de los trabajadores (por ejemplo, a través de los sindicatos). <i>Con respecto al medio ambiente:</i> normas y legislación medioambientales y su cumplimiento.
Potencial de la intervención	Entorno normativo y de políticas

²⁵ The Springfield Centre (2008): *M4P operational guide*.

2.3 Identificación de los objetivos fundamentales para la investigación de cadenas de valor (definición de problemas)

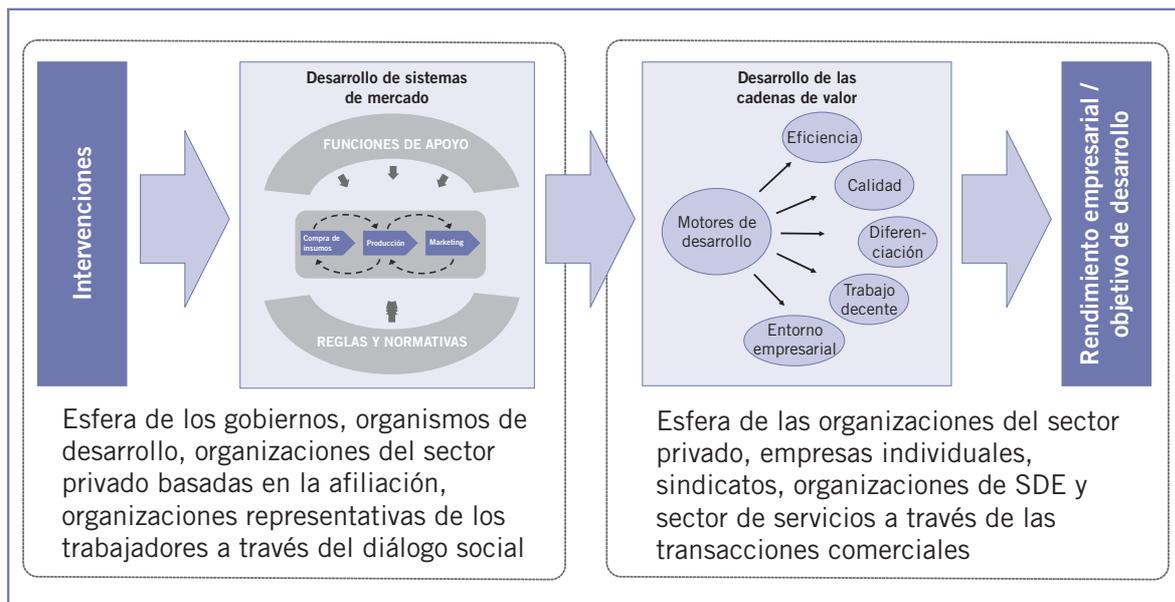
Emprender una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor con una visión de cambio

¿Cuáles son mis objetivos y cómo los alcanzaré? ¿Cuál es mi grupo destinatario y cómo lo abordaré? Es importante que una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor tenga una clara visión de cambio. Durante la investigación inicial, usted ya habrá recopilado un gran cúmulo de información y datos sobre el sector en cuestión y, por tanto, ya habrá empezado a entender dónde residen las principales oportunidades y los cuellos de botella en la cadena de valor. La finalidad de la investigación inicial es obtener una visión general del sector mediante:

- la recopilación y el análisis de material secundario como informes de estudios, datos estadísticos, búsquedas en Internet, etc.;
- conversaciones fortuitas e informales con integrantes del mercado y especialistas del sector (por ejemplo, aprovechando que les invita a la actividad de preparación del proyecto);
- observaciones propias tras visitar centros de producción y empresas de integrantes del mercado (especialmente aquellos de su grupo destinatario);
- conclusiones sobre las oportunidades y limitaciones en el sector, generadas durante la actividad de preparación del proyecto (véase la descripción de la actividad 3 anterior).

Dependiendo de la naturaleza de su organización (es decir, si se trata de una iniciativa del sector privado/multinacional o de un organismo gubernamental o de desarrollo), los objetivos y los medios para conseguirlos variarán.

Recuadro 2.10: Marco estratégico general



Fuente: The Springfield Centre (2008): The M4P operational guide, para DFID/SDC, Durham (Reino Unido)

Al definir su marco estratégico, usted debe tener claro el papel que desempeña en el mercado: ¿es usted un participante permanente en el mercado o un facilitador temporal (un catalizador)? En este último caso, debe comprender muy bien lo que significa la “sostenibilidad”, ya que ello afectará la forma en la que usted intervendrá en los mercados y cómo abordará a los participantes en éstos. A tal fin se ha adoptado la siguiente definición de sostenibilidad.

Sostenibilidad

Definición de sostenibilidad: capacidad del mercado para asegurar que se seguirán ofreciendo bienes y servicios importantes y diferenciados a la población pobre y que ésta podrá seguir consumiéndolos después de que acabe el período de la intervención.

Si su papel es el de un facilitador cuya intención es impulsar la creación de empleo e ingresos, así como el “trabajo decente”, y retirarse tras un determinado período de tiempo, las intervenciones deberían centrarse en *cambios sistémicos* sostenibles, más que en intervenciones inmediatas en las transacciones centrales de la cadena de valor. Dichos cambios podrían comportar un mejor funcionamiento de las transacciones centrales; y, a su vez, un mejor funcionamiento de la cadena de valor comportaría un incremento de las oportunidades de empleo e ingresos (o, de forma más general, del trabajo decente). Por consiguiente, puede trazarse una cadena de acciones, tal como se ilustra en el *recuadro 2.10* anterior.

En la siguiente matriz figuran varias preguntas clave que usted debería plantearse al definir su marco estratégico. También puede utilizar el marco estratégico del *recuadro 2.10* adaptándolo a su contexto específico: ¿cómo prevé introducir un cambio sostenible en el sistema de mercado que pueda conllevar una mejora en el ámbito del trabajo decente?

Recuadro 2.11: Modelo de cuadro y ejemplo para definir los objetivos y el grupo destinatario

¿Cuál(es) es(son) su(s) objetivo(s)?	¿Cuál es su grupo destinatario?	¿Cuáles son sus características definatorias?
¿Cuál es su situación en el sistema de mercado? (p. ej., ¿es usted un participante permanente o no?)	¿Es probable que sus intervenciones se conviertan en funciones permanentes del mercado?	En ese caso, ¿quién se responsabilizará de ellas cuando usted no esté y quién las pagará?
¿Cómo repercutirá el cambio sistémico en el funcionamiento de la cadena de valor?	¿Cómo ayudará la mejora del funcionamiento de la cadena de valor a lograr sus objetivos finales?	Realice un marco estratégico que resuma la cadena causal desde la intervención hasta los objetivos finales

2.4 Lecturas complementarias sobre la preparación del proyecto y la investigación inicial

Sostenibilidad

- **DFID/SDC:** *The M4P operational guide*, disponible en www.m4pnetwork.org (2008).
- **Andreas Springer-Heinze:** *ValueLinks Manual – The methodology of value chain promotion* (Eschborn, Organismo Alemán de Cooperación Técnica [GTZ], 2007), 1ª edición, disponible en www.value-links.org
- **Matthias Herr:** *Local Value chain development for decent work – an operational guide* (Oficina Internacional del Trabajo, Proyecto Enter-Growth, Colombo, Sri Lanka, 2008). Disponible en: www.entergrowth.com

Capítulo 3:

Mapeo de cadenas de valor: comprender las interrelaciones

Resumen: mapeo de cadenas de valor

Resumen:

En este capítulo se describe brevemente cómo realizar el mapeo de cadenas de valor, cada uno de los cuales persigue los siguientes propósitos:

1. **Mapeo en forma de diagrama de flujo:** este mapa estudia las distintas funciones dentro de una cadena de valor y las ilustra como un proceso que va desde la concepción / materia prima hasta el consumo final. Se trata, por tanto, de un mapa muy genérico que puede utilizarse más tarde para crear un directorio de los actores del mercado a lo largo de toda la cadena.
2. **Mapeo en forma de diagrama cuadrículado:** este mapa ilustra los distintos canales comerciales dentro de un sector, subrayando así que las cadenas de valor nunca son simples relaciones lineales, sino más bien un complejo sistema en el que los actores del mercado alimentan varias cadenas y mercados. Este mapa es importante para la investigación y el análisis de las cadenas de valor (*capítulos 4 y 5*), a fin de comprender la naturaleza de relaciones específicas (gobernanza de la cadena de valor), pero también para formular estrategias apropiadas de intervención que se adecúen eficazmente a canales concretos.

Resultados esperados

- Un mapeo de las cadenas de valor en forma de diagrama de flujo
- Un mapeo de las cadenas de valor en forma de diagrama cuadrículado
- Un primer inventario de los actores del mercado

3.1 ¿Qué es un mapeo de cadenas de valor y por qué es útil?

La elaboración de mapeo, la investigación y el desarrollo de cadenas de valor: el contexto

A menudo se confunde la elaboración del mapeo con la investigación o el propio desarrollo de cadenas de valor (numerosas guías sobre las cadenas de valor se centran en gran medida en la elaboración del mapeo, en lugar de centrarse en la verdadera finalidad de éstos, es decir, facilitar el *desarrollo* de cadenas de valor). Sin embargo, el mapeo de las cadenas de valor es sólo una herramienta, una ayuda para ilustrar (y tal vez simplificar) la complejidad de los sectores y de sus cadenas de valor. La investigación de las cadenas de valor no puede limitarse simplemente a un mapeo de cadenas de valor de algunos sectores: debe entender la naturaleza de las relaciones entre los participantes del mercado (véase el próximo *capítulo 4*); debe comprender las razones de las limitaciones que impiden que las cadenas alcancen los resultados deseados (estrategias de intensificación); debe encontrar oportunidades alternativas de creación de empleo e ingresos (estrategias de salida);... Sobre la base de los resultados de la investigación, podrán formularse entonces estrategias que conlleven un eventual desarrollo de cadenas de valor (véase el *capítulo 5*).

Definición de la elaboración de un mapeo de cadenas de valor

El mapeo de cadenas de valor significa crear una representación visual de las conexiones entre empresas dentro de las cadenas, así como con otros actores del mercado. En su forma más sencilla, se trata simplemente de un diagrama de flujo (es decir, la *ilustración de las transacciones* centrales en la cadena de valor). Versiones más sofisticadas muestran la diferencia de tamaño entre empresas y la mayor o menor importancia de las distintas conexiones, además de ayudar a detectar cuellos de botella y puntos catalizadores. El mapeo de cadenas de valor ayuda a visualizar rápidamente una realidad compleja, ilustrando además, por ejemplo, cómo se relacionan las transacciones centrales en las cadenas de valor con los integrantes del mercado en el *entorno empresarial inmediato y más amplio*²⁶.

Para qué sirve un mapeo de cadenas de valor

Como herramienta habitual en la investigación y el análisis de cadenas de valor, el mapeo de cadenas de valor no es un objetivo en sí mismo, sino un medio para alcanzar esos objetivos; y tiene implicaciones muy prácticas para la iniciativa, como se ilustra a continuación.

- Ayuda a ilustrar y **comprender el proceso** y las distintas fases por las que pasa un producto hasta que llega al consumidor final (esto es, las transacciones centrales). Conocer los distintos niveles de una cadena de valor también es un prerrequisito para encontrar los cuellos de botella que no permiten alcanzar algunos objetivos (por ejemplo, los cinco motores del desarrollo de una cadena de valor, descritos en la *Introducción* y en el *capítulo 5*).
- Un mapeo de cadenas de valor puede servir para **determinar y categorizar a los principales actores del mercado**. En algunos proyectos se han utilizado estos mapas (o directorios) para invitar a los actores del mercado a distintos talleres y actividades, acordar entrevistas con ellos o establecer grupos directivos que incluyan a sus principales componentes.
- Además de las empresas presentes en las transacciones centrales, el mapeo de las cadenas de valor también pueden ilustrar qué otras **organizaciones de apoyo** existen (gobiernos, servicios de desarrollo empresarial, organizaciones no gubernamentales, asociaciones, etc.) y en qué niveles de la cadena ofrecen sus servicios.
- Si una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor pretende explorar las oportunidades de mercado, el mapeo cadenas de valor pueden **mostrar los distintos canales comerciales** a través de los cuales los productos y servicios llegan al consumidor final. Estos mapeo también pueden facilitar información adicional sobre la importancia de canales concretos y sobre la naturaleza de las relaciones (por ejemplo, número de competidores, tamaño del mercado, número de trabajadores, gestión de la cadena de valor, etc.).
- Un mapeo de las cadenas de valor puede **ayudar a las empresas que invierten en mercados emergentes a orientar sus actividades**, esto es, saber quiénes son las principales partes interesadas, los competidores, los eslabones débiles en la cadena, así como encontrar posibles canales de comercialización o suministro, etc. En definitiva, saber quién es quién.

²⁶ Extraído de McCormick y Schmitz (2001), pág. 39.

Recuadro 3.1: Intentos de uniformizar el mapeo de cadenas de valor

En la actualidad algunos organismos donantes están intentando **uniformizar los modelos de mapeo de cadenas de valor**, a fin de sentar bases comunes para una mejor comprensión y facilitar el intercambio de experiencias de aprendizaje. El Organismo Alemán de Cooperación Técnica (GTZ) ha liderado esta iniciativa. Si desea saber más sobre la uniformización del mapeo de cadenas de valor, consulte:

- **GTZ:** *ValueLinks Manual – The methodology of value chain promotion* (Eschborn, Organismo Alemán de Cooperación Técnica [GTZ], 2007), 1ª edición, disponible en www.value-links.org
- **Michael Van den Berg y otros:** *Making value chains work better for the poor: A tool book for practitioners of value chain analysis* (s. f.). Disponible en www.markets4poor.org

3.2 Cómo realizar un mapeo de cadenas de valor

Elaboración de dos tipos de mapeo de cadenas de valor

El mapeo no es una labor sencilla ni rápida. El tiempo que tarde dependerá de lo mucho o poco que sepa ya sobre las empresas y los trabajadores en cuya situación está usted interesado dentro del sistema de mercado (global)²⁷. En esta guía sugerimos la elaboración de dos tipos de mapeo de cadenas de valor, los cuales han demostrado su utilidad en proyectos de la OIT.

1. Diagrama de flujo

Un sencillo **diagrama de flujo** ilustra los distintos niveles en la cadena de valor y sirve como base para crear un directorio de los actores del mercado, así como para realizar un análisis de las oportunidades y limitaciones en cada nivel de la cadena²⁸, o bien para mostrar la información clave en cada nivel (por ejemplo, los precios).

2. Diagrama cuadrículado

Un **diagrama cuadrículado** más sofisticado ilustra los distintos canales comerciales e incluye importante información adicional, como el tamaño de las empresas, el número de trabajadores, la naturaleza de las interrelaciones, etc.

El mapeo de cadenas de valor evolucionan a lo largo de la investigación

Siempre es más fácil empezar con un sencillo diagrama de flujo y ampliarlo luego añadiendo más información y mostrando distintos canales comerciales, etc. Por consiguiente, la elaboración del mapeo se extiende a lo largo de toda la fase de investigación de la iniciativa: comienza con un mapa aproximado inicial en la fase de preparación (*capítulo 2*) y acaba con un mapa más preciso y detallado en la fase de análisis (*capítulo 5*).

²⁷ McCormick y Schmitz (2001), pág. 39.

²⁸ GTZ denomina “Análisis de lagunas” al análisis de oportunidades y limitaciones (similar al análisis DAFO) en cada nivel de la cadena de valor. Véase Peter Richter: *Value chain promotion and business environment reforms – experiences from Sri Lanka* (Colombo, Sri Lanka, GTZ-Integration, 2006).

No existe un mapa único que se ajuste a todos los contextos – es necesario experimentar

Por supuesto, hay muchas formas de realizar un mapa de cadenas de valor. Por ello, animamos a los lectores a consultar también las referencias incluidas al final de este capítulo y (lo que es más importante) a experimentar y adaptar el mapa de cadenas de valor al contexto y a las necesidades locales de la iniciativa. No existe un modelo único de aplicación universal para el mapeo de cadenas de valor, pero este capítulo puede ofrecerle algunas orientaciones sobre qué debe hacer para trazar su propio mapa.

3.2.1 Mapeo de cadenas de valor en forma de diagrama de flujo

Definición de un diagrama de flujo para las cadenas de valor

Un diagrama de flujo ilustra el proceso a través del cual un producto o servicio pasa por distintas fases en la cadena de valor hasta llegar al cliente final. Se trata de una forma muy sencilla de empezar a realizar un mapeo de cadenas de valor, que puede ampliarse más tarde para añadir más información sobre cada nivel de la cadena.

Utilización de un diagrama de flujo de las cadenas de valor para elaborar un directorio de los actores del mercado

Inicialmente el diagrama de flujo es útil para crear un directorio de los actores del mercado, que a su vez es útil para enviarles invitaciones a los distintos talleres o para organizar entrevistas con los principales participantes en los distintos niveles de la cadena y con las organizaciones de apoyo. Esto debería formar parte de la fase de preparación de una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor (véase el *capítulo 2*) y llevarse a cabo antes de empezar la investigación más exhaustiva de las cadenas de valor (*capítulo 4*).

Añadir información al diagrama de flujo tras la investigación de cadenas de valor

Durante la investigación, usted recogerá más información que le ayudará a comprender las oportunidades y limitaciones concretas en cada nivel de la cadena de valor, así como la relación entre las empresas de los distintos niveles. Usted podría recoger datos, por ejemplo, sobre los precios y la agregación de valor, la producción y los plazos de entrega, el número de trabajadores/grupo destinatario, etc. Más tarde se puede incluir todo esto en el diagrama de flujo y presentarlo de forma integral a las partes interesadas.

Los siguientes pasos le orientarán para trazar un diagrama de flujo de cadenas de valor.

Paso 1:

Relizar un mapeo de cadenas de valor a través de un sencillo diagrama de flujo

Empiece por determinar cuáles son las transacciones centrales en el sector en cuestión, es decir, el sencillo proceso que va del diseño o la materia prima hasta el cliente final: establezca primero cuál es el producto (o servicio) final que llegará hasta los consumidores. Escriba el nombre del producto, así como el mercado destinatario, en la primera columna del *recuadro 3.2 debajo*.

Empiece por el producto/servicio final y desglose los pasos que llevan hasta él

Una vez que ha escogido el producto y el mercado finales, pregúntese “¿Qué pasa con el producto (o servicio) justo antes de llegar hasta ahí?” Escriba la respuesta en la segunda columna del *recuadro 3.2* (“nivel 1”). Repítase la misma pregunta hasta agotar todos los niveles desde el suministro (diseño, materias primas, insumos, etc.) hasta la producción, la comercialización y la distribución. En un principio, anote sólo las funciones de cada nivel de la cadena de valor, por ejemplo, distribución, comercialización, envasado, transporte, procesado, recolección, cultivo, suministro de insumos,...

Mantenga la simplicidad

Tenga en cuenta que a menudo tendrá que simplificar el proceso agrupando las actividades y funciones conexas en un único nivel de la cadena de valor (por ejemplo, cocción, aromatización, enfriamiento, envasado, etc. dentro de “producción de chocolate”) y poner límites para restringir el número de niveles de la cadena y su ubicación (por ejemplo, los proveedores tienen sus propias cadenas de valor y, por tanto, se podrían agrupar simplemente dentro de la etiqueta “proveedores”). De lo contrario, su mapeo se volverá demasiado complejo. **La finalidad del diagrama de flujo es centrarse únicamente en las transacciones centrales dentro de un sector.** Por ello, procure mantener la simplicidad.

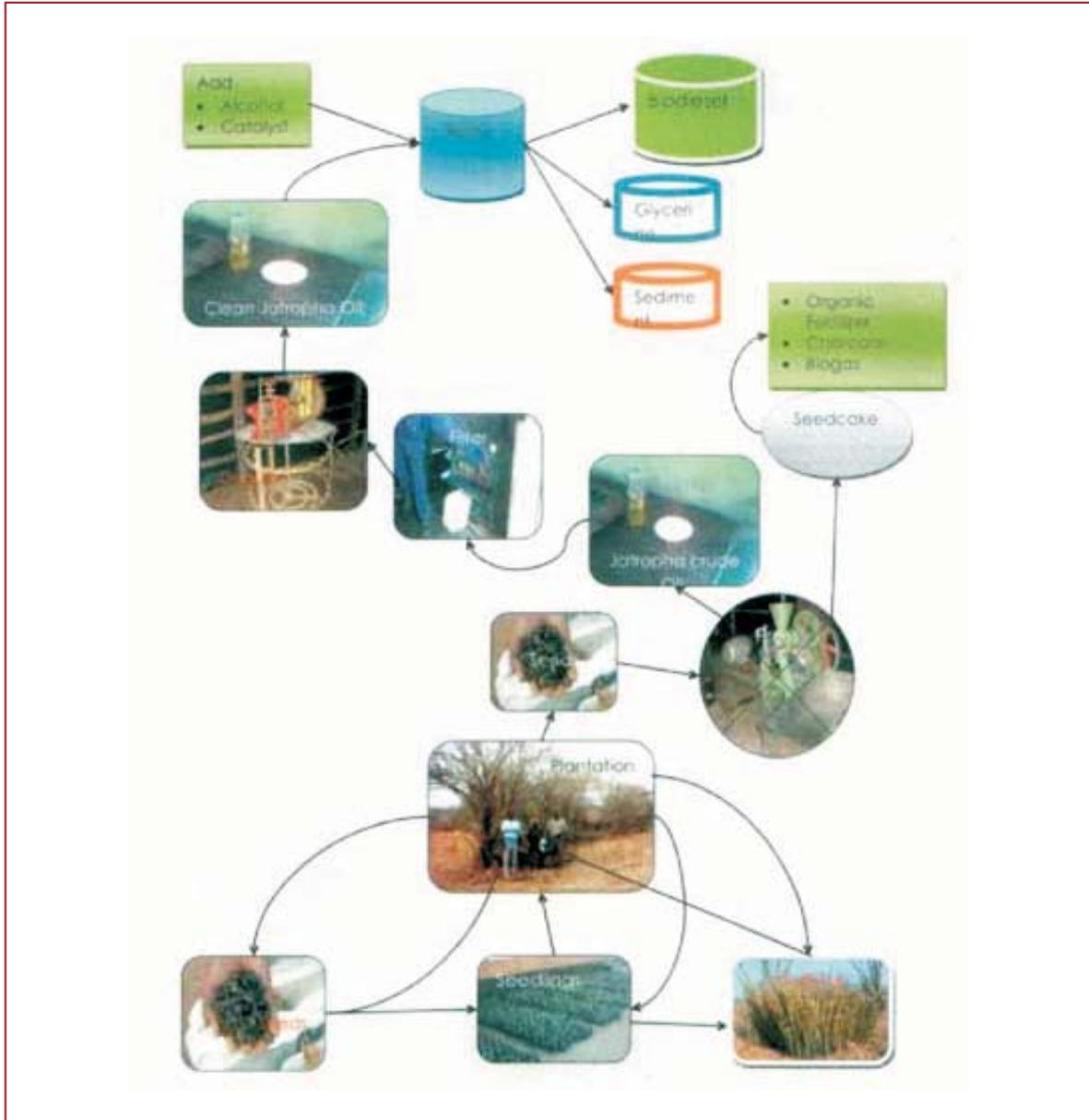
Recuadro 3.2: Mapeo de los niveles de una cadena de valor mediante un sencillo diagrama de flujo

Producto/ mercado final	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Nivel 6	Etc.
Queso, yogurt, etc.	Venta al por menor	Venta al por mayor	Procesado de productos lácteos	Colecta de leche fresca	Explotación de ganado lechero	Suministro de insumos agrícolas	
Su turno...							

Cuándo y dónde trazar el diagrama de flujo y quién debería hacerlo

Es recomendable realizar un mapeo de los niveles de la cadena de valor mediante un sencillo diagrama de flujo tan pronto como sea posible, por ejemplo, durante el primer taller con los equipos central y de apoyo (véase la *actividad 2* de la *sección 2.1.2* del *capítulo 2*). La presencia de integrantes del sector destinatario (esto es, su equipo de apoyo) es especialmente importante, ya que podrán aportar conocimientos internos que facilitarán la elaboración del mapa. Este primer paso no debería llevarle más de media hora. También podría servirse del Método de visualización por tarjetas que se describe en el *recuadro 2.5* del *capítulo 2* o de un rotafolio.

Recuadro 3.3 Ejemplos de sencillos diagramas de flujo, extraídos de SDE-OIT, Zambia



Fuente: Sinkala y Chitembo: *An analysis of the global jatropha industry and case study of the local value chain in Zambia* (Lusaka, Oficina Internacional del Trabajo, Proyecto sobre SDE en Zambia, 2007), disponible en www.bdszambia.com

Paso 2:

Crear un directorio de actores del mercado

Tras establecer cuáles son las transacciones centrales de la cadena de valor en un sector (es decir, los pasos que van del diseño o la materia prima hasta los productos finales), ya puede utilizar dicho diagrama de flujo para identificar quiénes son los principales actores del mercado y situarlos en el mapa. Esto también debe hacerse lo antes posible, puesto que este **directorio de actores del mercado** tiene una utilidad práctica que le ayudará a organizar los talleres, las entrevistas y las discusiones de los grupos focales para la investigación de cadenas de valor.

1. Identificar los nombres de las empresas en las transacciones centrales

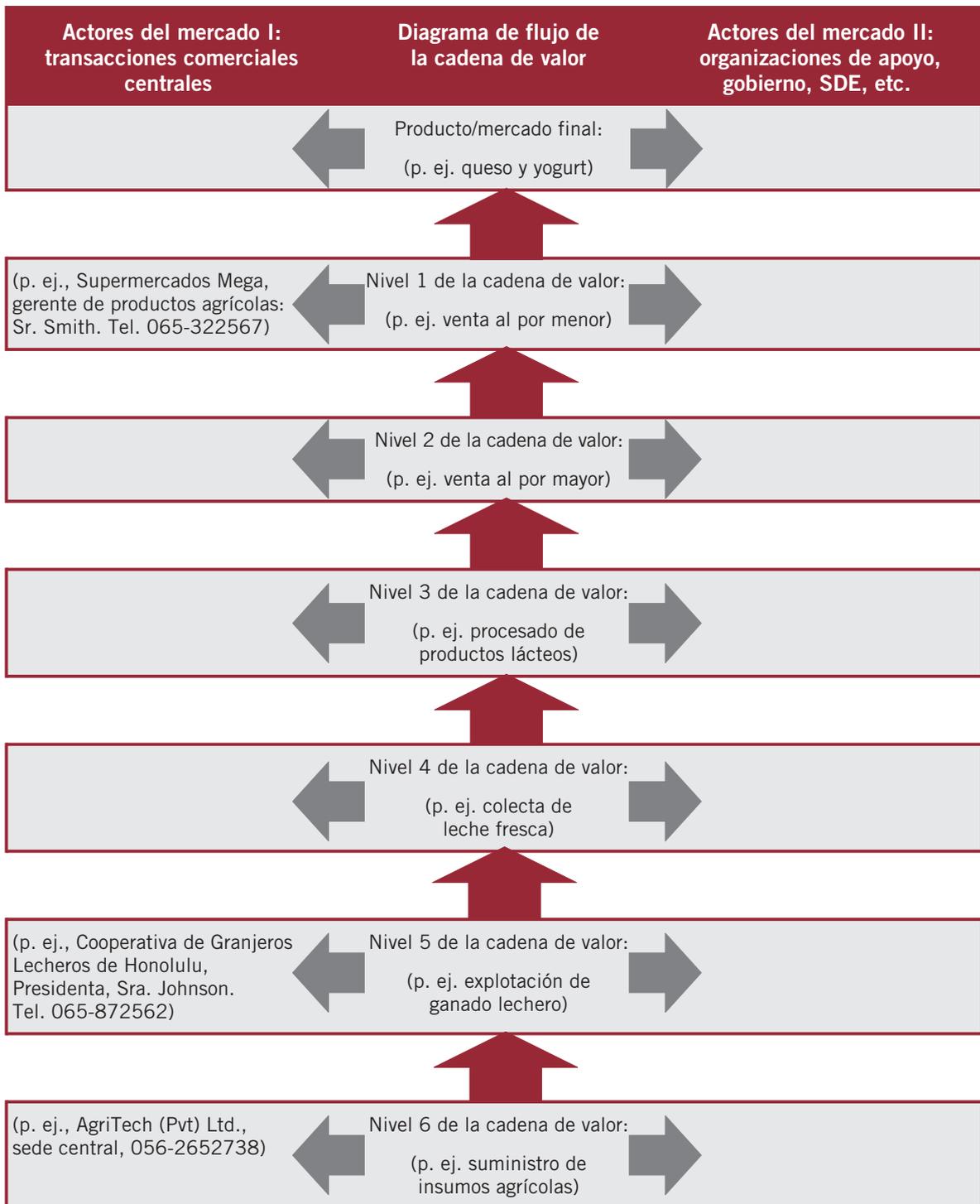
1. Observe el diagrama de flujo que acaba de realizar y establezca qué empresas participan en las transacciones comerciales centrales de la cadena (dentro del área geográfica que está analizando). Seguramente se tratará sobre todo de empresas del sector privado, desde micro y pequeñas empresas hasta medianas y grandes empresas nacionales e internacionales, pero también puede haber empresas estatales y organismos gubernamentales. La finalidad de este ejercicio es determinar qué empresas están directamente relacionadas con uno o más niveles de su cadena de valor. Por ello es importante la máxima precisión: escriba todos los nombres de empresas que le vengan a la mente en la primera columna del siguiente *recuadro 3.4*.

Si conoce las personas y direcciones de contacto, añádalas al nombre de la empresa (más adelante, se ofrecen algunos ejemplos). Con la ayuda de sus equipos central y de apoyo (véase el *capítulo 2*), intente encontrar los nombres para cada nivel de la cadena de valor.

2. Identificar los nombres de las organizaciones de apoyo (otros actores del mercado)

2. Recuerde nuestro modelo de sistema de mercado (*recuadro 0.5 de la Introducción*). Para facilitar un cambio sistémico en el sistema de mercado, necesitamos saber quiénes son los otros actores del mercado que no están directamente asociados con las transacciones comerciales centrales dentro de la cadena de valor. Nos referimos a las autoridades e instituciones gubernamentales, las asociaciones empresariales o sindicales basadas en la afiliación, los proveedores de servicios empresariales, las redes informales, las organizaciones no gubernamentales, etc. Todas estas organizaciones desempeñan un papel importante de una u otra forma en el sector seleccionado (por ejemplo, el gobierno al promulgar leyes y normativas). Por consiguiente, escriba en la tercera columna del siguiente *recuadro 3.4* los nombres de todas las organizaciones de apoyo que recuerde. Puede preguntarse, por ejemplo, “¿Qué tipo de servicios empresariales están a disposición de los ganaderos lecheros?” Repita esta acción para cada nivel de su diagrama de flujo.

Recuadro 3.4: Directorio de participantes fundamentales en el mercado



Tenga en cuenta que no conseguirá encontrar inmediatamente todos los nombres de las empresas para cada nivel de la cadena de valor en esta fase. Los nombres que obtenga ahora son sólo un punto de partida, pero encontrará muchos más durante la investigación de las cadenas de valor. Sin embargo, necesita algunos nombres para poder empezar. Por ello, es tan importante que los integrantes del sector en cuestión participen en la elaboración del mapa.

Por consiguiente, debería establecer el directorio de participantes del mercado tras el primer paso (diagrama de flujo) y durante el mismo taller en equipo (utilizando nuevamente la visualización por tarjetas o el rotafolio, por ejemplo, como metodología participativa para la celebración del taller). Esto le llevará aproximadamente una hora. Una vez que haya obtenido los nombres y los datos de contacto, deberá actualizar este directorio de forma periódica a lo largo de toda la investigación. El ejemplo que figura a continuación demuestra su utilidad en un

Recuadro 3.5: Utilización del directorio de integrantes de cadenas de valor para publicar información sobre servicios de desarrollo empresarial a disposición de las PYMES

En el marco del Proyecto *Enter-Growth* de la OIT, se llevó a cabo una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor en el sector de la fibra de coco en la provincia noroccidental de Sri Lanka. La fibra de coco se extrae de la corteza de coco y tiene distintas finalidades, desde simples cuerdas, hilos, cepillos, escobas o fibra engomada o cauchutada para asientos de automóvil hasta geotextiles más sofisticados usados para prevenir la erosión del suelo y para construir carreteras.

El sector de la fibra de coco está compuesto por grandes empresas exportadoras que producen muchos productos por cuenta propia, pero que también recurren en gran medida a pequeños y medianos proveedores (hilanderías donde se extrae la fibra de coco, así como pequeños procesadores de productos preliminares). La industria enfrenta una grave escasez de suministros, ya que la productividad de las pequeñas y medianas empresas del sector es baja, la calidad es escasa y las malas condiciones laborales dificultan la contratación de trabajadores cualificados. Además, esta industria sufre ahora una importante presión competitiva de otros países que también están entrando en el mercado mundial de los productos de fibra de coco.

Una de las razones del escaso rendimiento de las pequeñas y medianas empresas en los eslabones más bajos de la cadena de valor es la falta de acceso a información sobre los servicios de desarrollo empresarial (SDE) existentes, tales como formación en el ámbito de la gestión, servicios de financiamiento, suministro de insumos, asistencia técnica, etc. Debido a que las PYMES no utilizan estos servicios, su rendimiento es pobre.

Por consiguiente, la OIT y una institución colaboradora local (el Consejo de Desarrollo Industrial de Sri Lanka) reunieron información y publicaron un folleto sobre todos los proveedores de SDE y de insumos, así como sobre sus servicios y datos de contacto. Su distribución se realizó a través de diversas asociaciones del sector. Ello no fue muy difícil, puesto que ya se habían recopilado los nombres y datos de contacto de los principales actores del mercado durante la investigación emprendida en el marco de la iniciativa de desarrollo de cadenas de valor.

Fuente: para obtener más información, véanse los informes de las intervenciones en los distintos sectores, disponibles en www.entergrowth.com

Paso 3:

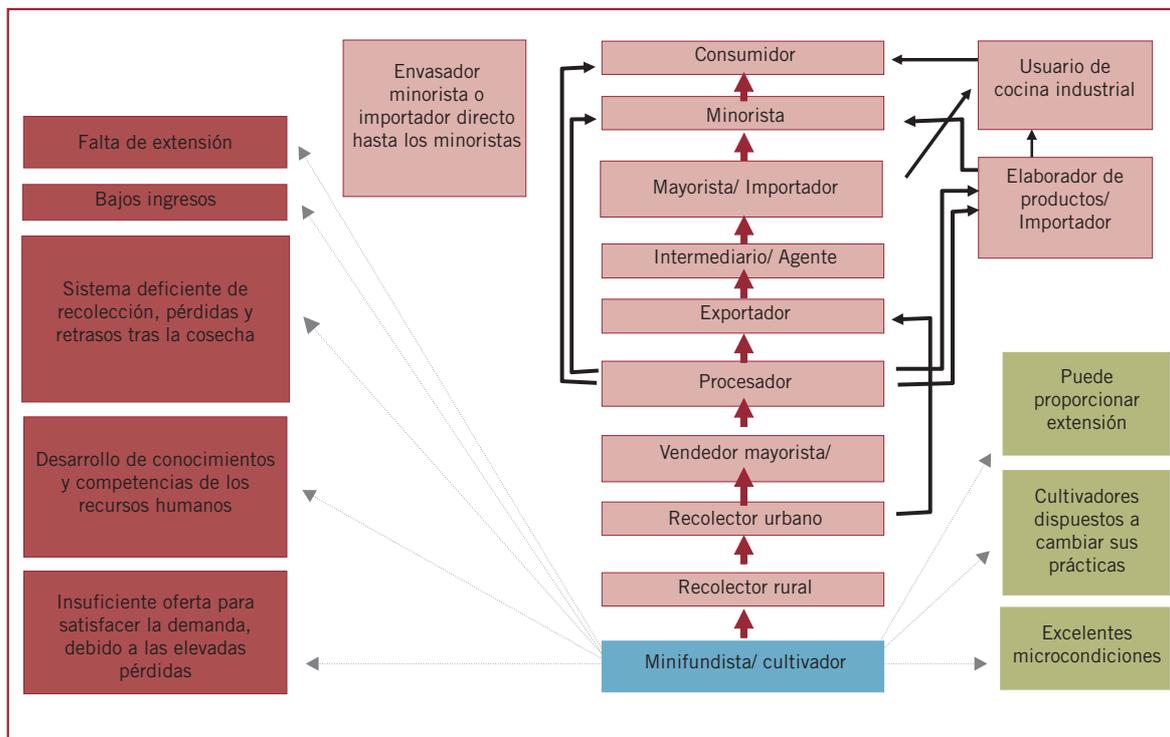
Utilizar el diagrama de flujo para ilustrar las oportunidades y limitaciones (Análisis de deficiencias)

Un sencillo diagrama de flujo de una cadena de valor también puede servir para ilustrar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (o FODA) detectadas en cada nivel de la cadena. GTZ ha utilizado este método en Sri Lanka para resumir las principales conclusiones de un “Análisis de deficiencias”²⁹ de una cadena de valor. Para añadir esta información a su diagrama de flujo, será necesario realizar cierto trabajo de investigación, es decir, sólo podrá completar el diagrama tras una exhaustiva investigación de las cadenas de valor (véase el capítulo 4).

El recuadro 3.6 debajo, ofrece un ejemplo de un diagrama de flujo donde se muestran los puntos fuertes y débiles de dos niveles específicos de la cadena de valor del sector de las especias en Sri Lanka.

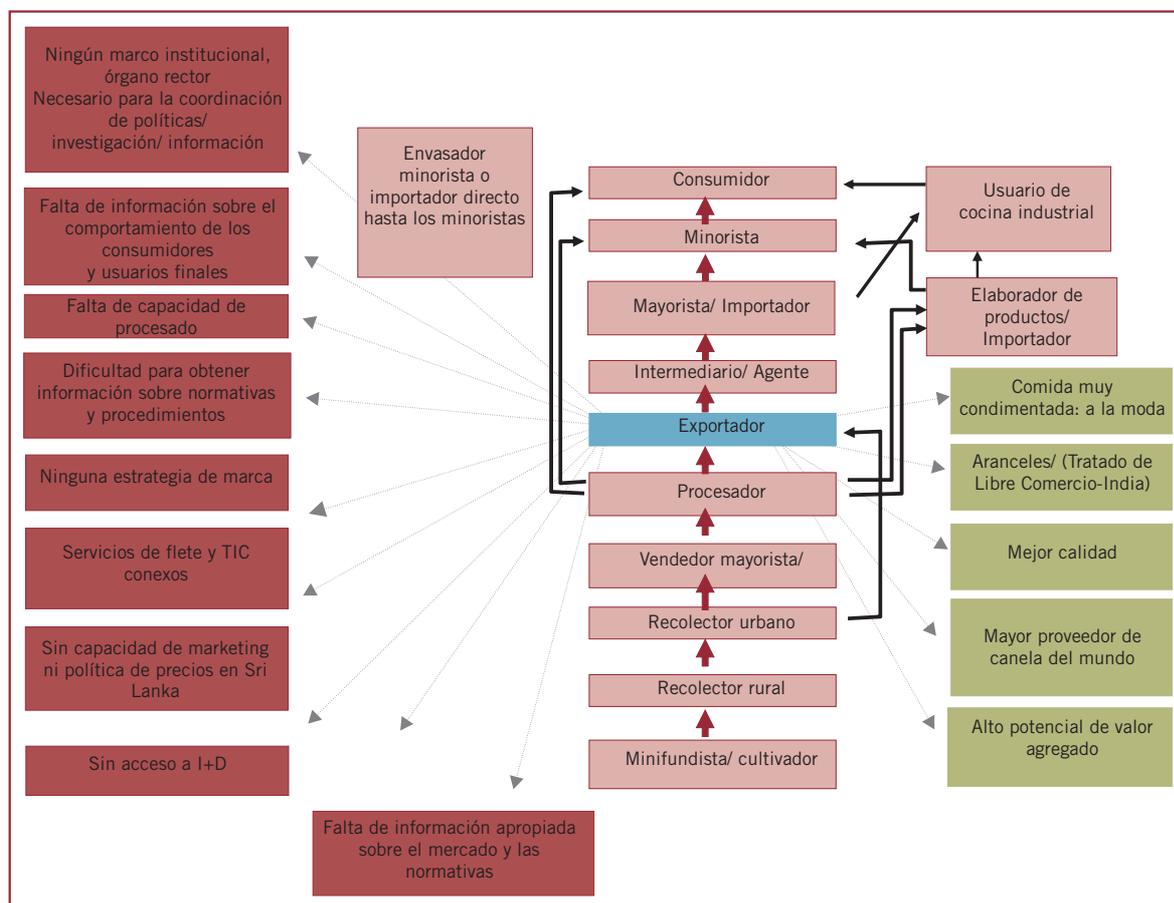
Recuadro 3.6: Diagrama de flujo de los puntos fuertes y débiles para cada nivel de la cadena

1. Puntos fuertes y débiles de los cultivadores de especias (minifundistas)



²⁹ Análisis de lagunas: ¿En qué lugar de la cadena de valor se encuentran los cuellos de botella que impiden que el sector logre un óptimo rendimiento? Este análisis trata de encontrar las brechas en una cadena de valor que impiden, por ejemplo, el acceso de las PYMES a la información de mercado, a los conocimientos y capacitación, a los servicios empresariales, etc.

2. Puntos fuertes y débiles de los exportadores de especias



Fuente: GTZ-Integration, Value Chain Promotion Component, de Gratian Peiris (Colombo, Sri Lanka). Véase también Peter Richter: Value chain promotion and business environment reforms – Experiences from Sri Lanka, Colombo (2006).

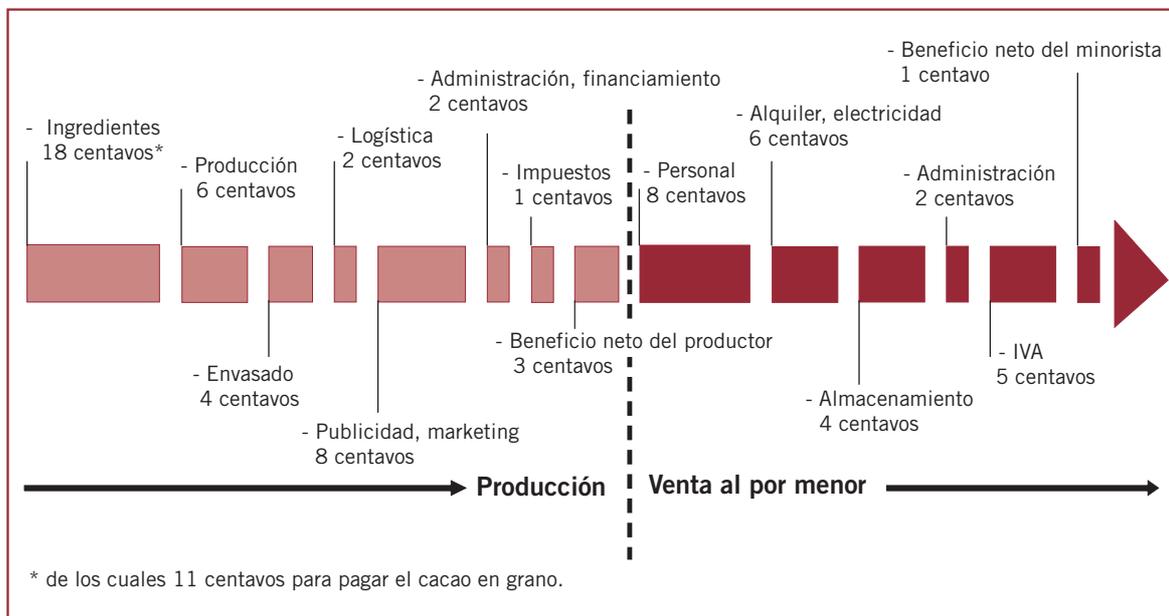
Paso 4:

Utilizar el diagrama de flujo para ilustrar la información relevante

Mientras que en el ejemplo anterior del paso 3 se muestra cómo utilizar un diagrama de flujo para añadir información cualitativa sobre las oportunidades y limitaciones detectadas durante la investigación de las cadenas de valor en niveles concretos, también se puede utilizar el mismo diagrama para añadir información cuantitativa (por ejemplo, el número de mujeres que trabajan en niveles específicos de la cadena de valor, el promedio de ingresos o de beneficios netos en cada nivel, los precios de venta, el número de casos debidos a riesgos para la salud en los centros de trabajo en cada nivel, el número de horas de trabajo, etc.). Hay un sinfín de posibilidades.

A continuación se ofrece un ejemplo de una cadena de valor en el sector del chocolate que se centra especialmente en los niveles de producción y venta al por menor, es decir, que no aborda la compra de materias primas (como el cacao en grano), el procesamiento preliminar, el transporte, el almacenamiento, etc. En este ejemplo, se trata de explicar por qué un consumidor en Alemania debe pagar 69 centavos en un supermercado para comprar una tableta de chocolate

Recuadro 3.7: Ejemplo para añadir más información a un diagrama de flujo de cadenas de valor



Fuente: Judith-Maria Gillies: "Viel Glück, wenig Gewinn", en: McK Wissen 11, edición de diciembre de 2004 (artículo en alemán de McKinsey).

Un diagrama de flujo ayuda a simplificar el proceso de las cadenas de valor

La realidad del mercado es compleja y un diagrama de flujo (tal como se explica en esta sección) no es más que una abstracción, **una simplificación del proceso** por el que pasa un producto desde su concepción hasta el consumidor final. Esto es útil para lograr una visión de conjunto de todo el proceso y le ayudará a:

- **determinar quiénes son los principales participantes del mercado:** desde las empresas que realizan las transacciones centrales hasta las instituciones gubernamentales, las organizaciones basadas en la afiliación, los servicios empresariales, las ONG importantes, etc.;
- **lograr un panorama general de lo que está pasando** en el sector seleccionado, es decir, dónde radican las principales oportunidades y limitaciones (cuellos de botella) en la cadena de valor, que impiden alcanzar algunas metas económicas;
- **organizar la información y los datos** que usted ha recogido durante la investigación de las cadenas de valor, ilustrando por ejemplo cosas como la agregación de valor (los factores asociados con los costos, los beneficios netos, los precios, etc.) en cada nivel de la cadena.

3.2.2 Mapeo de cadenas de valor en forma de diagrama cuadrículado

Definición: Mapeo de cadenas de valor en forma de diagrama cuadrículado

Un diagrama cuadrículado no sólo ilustra los distintos niveles de la cadena de valor (es decir, el proceso vertical que va de la concepción del producto hasta su consumidor final), sino también la distribución horizontal de los distintos canales comerciales de un sector. Se podría decir que el anterior diagrama de flujo vertical se ensancha ahora horizontalmente. Por ello, se puede considerar que este diagrama cuadrículado constituye el paso siguiente al diagrama de flujo.

Alejarse de las cadenas de valor lineales para adoptar cuadrículas pluridimensionales

Generalmente suele ser peligroso y engañoso considerar las cadenas de valor únicamente como diagramas de flujo lineales y unidimensionales. Ese ángulo de visión puede poner trabas a la innovación cuando las mejores oportunidades para la agregación de valor (y las principales amenazas para la supervivencia a largo plazo) surgen con frecuencia fuera de la tradicional visión lineal. “Por consiguiente, las empresas deben centrarse en tres áreas: 1) las oportunidades para influir en la demanda de los clientes tanto al principio como al final de la cadena, 2) las oportunidades para mejorar el acceso a la información en ambas direcciones y 3) las oportunidades para explorar puntos de penetración en múltiples niveles que no son inmediatamente adyacentes. Estos tipos de oportunidades surgen del pensamiento no lineal dentro de la cadena de valor tradicional, que constituye la dimensión vertical de la cuadrícula de valores”³⁰.

Considerar los sectores como “cuadrículas de valores” permite aumentar las opciones y la innovación

Esto también tiene importantes consecuencias para los gobiernos, las organizaciones basadas en la afiliación y los organismos de desarrollo: en lugar de tomar decisiones de mercado en nombre del grupo destinatario (por ejemplo, escoger a un grupo de agricultores e impartirles formación para poder cultivar un determinado producto y venderlo a un determinado comprador), el desarrollo de las cadenas de valor debe aumentar las opciones fundamentadas y no limitarlas. La innovación y la competitividad sólo pueden evolucionar a través del aumento de la libertad para escoger con bases bien fundamentadas (véase también el capítulo 6). Por consiguiente, el diagrama cuadrículado para las cadenas de valor constituye una forma de ilustrar las distintas opciones y oportunidades de mercado existentes.

Por tanto, identificar los distintos canales comerciales dentro de un sector tiene múltiples finalidades, dependiendo de sus objetivos.

Finalidades de un diagrama cuadrículado para las cadenas de valor:

- ayuda a **encontrar posibles canales de distribución y socios de negocios** para empresas que desean penetrar en mercados emergentes (ello comprende canales de distribución/suministro con un gran número de PYMES en las zonas rurales);

³⁰ Pil y Holweg: “Evolving from value chain to value grid”, en: *MIT Sloan Management Review*, vol. 47 n° 4 (Massachusetts, Instituto de Tecnología [MIT], 2006).

- ayuda a comprender la **situación competitiva de un sector** (es decir, quién más está vendiendo en el mercado local y cómo se integra en los canales de suministro y comercialización);
- resalta **las distintas opciones y oportunidades de mercado existentes para los actores del mercado** (no sólo al principio y al final de la cadena, sino también en otros canales conexos).

Los siguientes pasos le orientarán en la creación de un diagrama cuadrulado para las cadenas de valor.

Paso 1:

Determinar cuáles son los distintos mercados para un producto/servicio

Clasifique los principales mercados y productos finales. Retome su diagrama de flujo, en el que ha indicado cuáles son las transacciones centrales que experimenta un producto desde su concepción hasta el consumidor final. Empezando desde la parte superior (es decir, con el mercado y el consumidor finales), **intente establecer cuáles son los principales mercados en los que se venderían los productos de su grupo destinatario.** Si se trata únicamente de un producto preliminar, también es importante saber cuáles son los productos finales.

Por ejemplo, la fibra de coco extraída en molinos rurales se vende principalmente a grandes empresas que fabrican y exportan diversos productos. Algunos productos finales son: esterillas, colchones, escobas, cepillos, geotextiles para construir carreteras e impedir la erosión del suelo, fibra cauchutada para el tapizado de automóviles, médula de bonote y corteza de coco para la horticultura, hilo y cordel de coco para la jardinería y la construcción, etc. Los mercados finales están compuestos principalmente por mercados de exportación: Europa (sobre todo Alemania y Países Bajos), China, Japón, Corea, Oriente Medio y Estados Unidos. Sólo una pequeña parte se vende en el mercado local.

Es posible que acabe obteniendo una larga lista de productos y mercados finales. Para que más adelante su diagrama cuadrulado tenga sentido, es necesario que agrupe la información en grandes categorías (es decir, los principales mercados de su producto). En los proyectos de la OIT sobre desarrollo económico local (DEL), se suele realizar una distinción común entre mercados locales/rurales, nacionales y de exportación o entre canales comerciales utilizados por distintos tipos de actores del mercado (por ejemplo, grandes supermercados, cooperativas, empresas con relaciones basadas en el mercado). Sin embargo, la división entre categorías de productos también tiene que tener sentido (especialmente cuando su intención es establecer cuáles son los canales comerciales con el mayor potencial de agregación de valor y de creación de empleo e ingresos). En otras palabras, usted ha de experimentar un poco.

El cuadro que figura en el *recuadro 3.8* le puede servir para encontrar los principales mercados/productos finales. La lista de comprobación le ofrece algunas ideas de preguntas sobre las que podría reflexionar.

Recuadro 3.8: Lista de verificación de productos y mercados finales

Preguntas	Respuestas
<p>1. Productos finales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si su producto/servicio es un producto preliminar (es decir, utilizado para fabricar otros productos más sofisticados): ¿para qué productos se utiliza como insumo o materia prima? En otras palabras, ¿cuáles son los productos finales vendidos al consumidor final? • ¿Qué productos finales se fabrican en su sector? • ¿Qué productos NO se fabrican en su sector, pero tienen un gran potencial de creación de empleo e ingresos? 	
<p>2. Mercados/consumidores finales</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes son los consumidores finales y dónde están situados estos mercados? • Ubicación/escala: distinción común entre mercados de exportación, nacionales, regionales y locales/rurales • ¿Tiene usted que tratar los mercados nacionales y/o de exportación? • ¿Cuáles de estos mercados son importantes para su grupo destinatario? 	

Cuándo trazar un diagrama cuadrículado

Sólo puede emprender este paso y los siguientes cuando haya recopilado algo de información sobre su sector, es decir, entre la investigación inicial (*capítulo 2*) y la investigación más exhaustiva de las cadenas de valor (*capítulo 4*). El diagrama de flujo de las cadenas de valor, tal como se ha descrito en la sección anterior 3.2.1, también constituye una condición previa.

Empezar con un mapeo preliminar

Empiece utilizando el mapa o esbozo preliminar elaborado durante la investigación inicial, que puede perfeccionar durante la realización de las entrevistas y de las discusiones de los grupos focales y a medida que vaya encontrando más información en la investigación. Lo mejor es trazar el diagrama cuadrículado inicial durante una reunión del equipo a la que invitará a los miembros de los equipos central y de apoyo. Este último, formado por integrantes del sector en cuestión, podrá aportar información interna. Más tarde, durante la actividad de preparación, puede solicitar a los asistentes que revisen el diagrama cuadrículado inicial, realicen correcciones y/o añadan más información (tal como se sugiere en el *capítulo 2.1.2*). Es muy probable que sólo consiga finalizar su diagrama cuadrículado durante el taller de monitoreo (*capítulo 6*).

Uso del método de visualización por tarjetas en las reuniones del equipo

El método de visualización por tarjetas es una forma útil y sencilla de trazar un diagrama cuadrículado de las cadenas de valor durante un taller o reunión de equipo (véase el *recuadro 2.5 del capítulo 2*).

Paso 2:

Establecer de qué forma llegan los productos y servicios a los mercados finales

Una vez que ha establecido cuáles son los principales mercados y productos finales y los ha incluido en el diagrama, tal como se muestra en el *recuadro 3.9 debajo*, retome su diagrama de flujo de las cadenas de valor, en el que ha incluido los nombres de los principales actores del mercado (*recuadro 3.2 de la sección 3.2.1*) y pregúntese ¿Qué mercado atiende los participantes de este mercado? Intente asignar a cada participante en el mercado un producto o mercado final concreto. No olvide que este ejercicio sólo atañe a las empresas que participan en las transacciones centrales dentro de la cadena de valor, y no a los servicios de apoyo (gobierno, SDE, organizaciones no gubernamentales, etc.).

División del sector en distintos canales comerciales

Una vez que haya asignado a cada participante en el mercado un producto o mercado concreto, le será más fácil localizar los distintos canales comerciales dentro del sector. Tal como se muestra en el siguiente ejemplo, ahora ya puede enlazar las casillas de los actores del mercado del cuadro anterior con un diagrama cuadrículado integral que ilustre los distintos canales comerciales dentro de su sector.

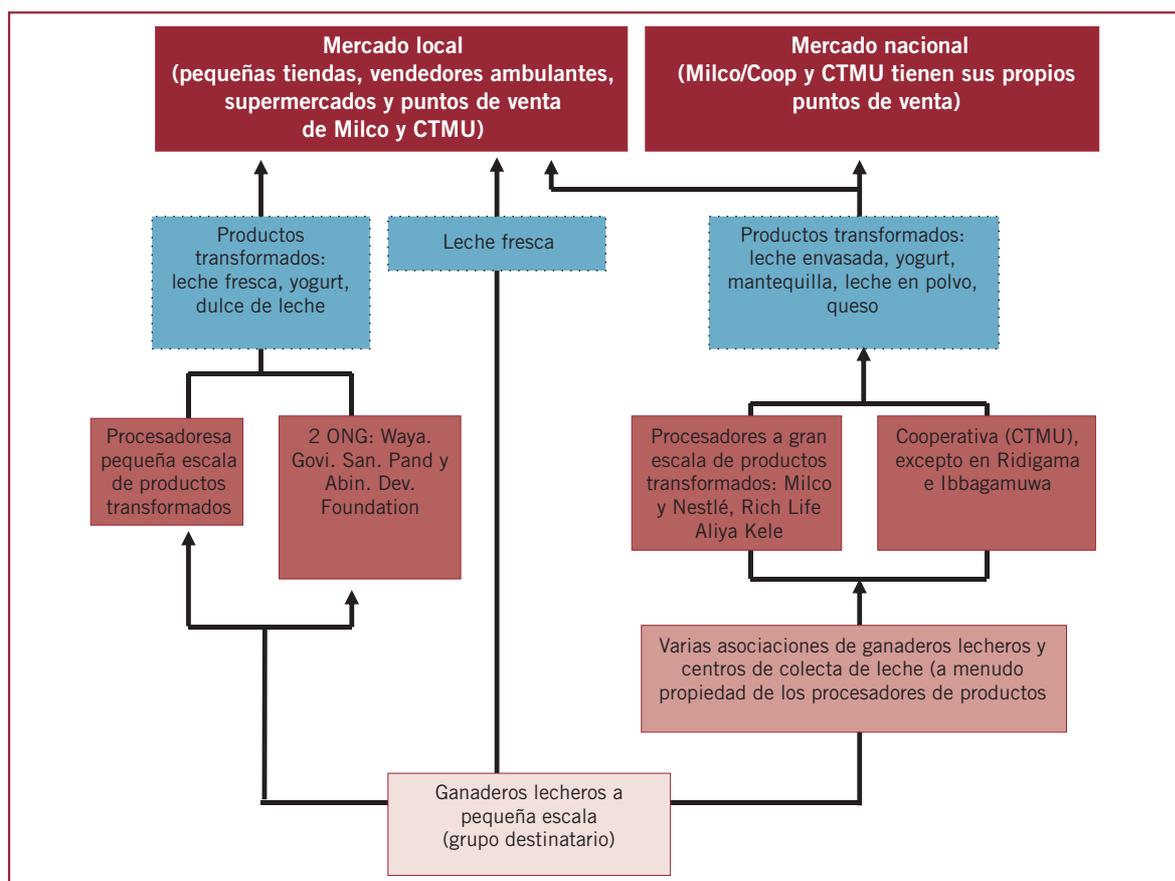
Recuadro 3.9: Modelo de diagrama cuadrículado de cadenas de valor (añada los nombres de los actores del mercado)

Cadena de valor (del gráfico de flujo)	Mercado final/producto 1:	Mercado final/producto 2:	Mercado final/producto 3:	Mercado final/producto 4:	Etc.
Nivel 1:					
Nivel 2:					
Nivel 3:					
Nivel 4:					
Nivel 5:					
Nivel 6:					
Etc.					

Un ejemplo de Sri Lanka: sector de productos lácteos

En este ejemplo, se muestra un diagrama cuadrículado del sector de productos lácteos en un pequeño distrito de Sri Lanka (Kurunegala). Observará que se hace una distinción entre dos mercados clave: los mercados locales (es decir, dentro del distrito) y los mercados nacionales. Cinco canales comerciales nutren esos mercados: 1) productos lácteos transformados, hechos por productores locales a pequeña escala que compran directamente la leche fresca a los ganaderos; 2) dos organizaciones no gubernamentales, que también compran directamente a los ganaderos y comercializan localmente sus productos; 3) un canal comercial de leche fresca, a través del cual se vende directamente la leche fresca de la granja al consumidor local; 4) empresas lácteas a gran escala, como Nestlé, que se abastecen de leche fresca para sus establecimientos a través de centros locales encargados de la recolección de leche y asociaciones de ganaderos, y que comercializan sus productos en todo el país; 5) una cooperativa provincial propiedad del gobierno, que también recoge leche a través de asociaciones de ganaderos y centros de colección, y que distribuye productos lácteos transformados como queso, mantequilla, leche en polvo, etc. en el mercado nacional.

Recuadro 3.10: Ejemplo de un diagrama cuadrículado inicial de cadenas de valor (distinción entre mercados locales y nacionales)



Fuente: Iniciativa de desarrollo local de cadenas de valor del sector lácteo en el distrito de Kurunegala (provincia noroccidental) del Proyecto Enter-Growth de la OIT en Sri Lanka. Para más información, véase: www.entergrowth.com

El diagrama cuadrículado de cadenas de valor ayuda a detectar oportunidades comerciales

Aunque este tipo de diagrama cuadrículado es sencillo, nos da algunas ideas de las oportunidades comerciales para los ganaderos lecheros (suponiendo que éste sea nuestro grupo destinatario). Ahora la investigación de las cadenas de valor debe proporcionarnos más información sobre canales concretos. Por ejemplo:

- ¿Cuál de los canales comerciales dentro del sector tiene el mayor potencial de creación de empleo e ingresos?
- ¿Qué canal comercial genera más ingresos a su grupo destinatario?
- ¿Cómo se organizan individualmente los mercados comerciales? ¿Quién los controla y cuán elevados son los costos de cambio (gobernanza de la cadena de valor)?
- ¿Cuál de estos canales comerciales es el más competitivo (con respecto a los cinco motores de desarrollo de cadenas de valor)?
- ¿Cuál de estos canales comerciales se adecúa mejor a los objetivos de mi empresa (por ejemplo, explorar nuevas oportunidades de distribución comercial)?
- etc.

Paso 3:

Añadir información al diagrama cuadrículado

Los diagramas cuadrículados de cadenas de valor son especialmente útiles para exponer la información y las características de canales comerciales concretos (por ejemplo, el número de mujeres/trabajadores a domicilio/grupos desfavorecidos que trabajan en canales específicos y en niveles concretos de la cadena; información sobre la gobernanza de la cadena de valor y la naturaleza de las relaciones entre los actores del mercado dentro de la cadena; o el tamaño de diversos canales comerciales [número de posibles compradores/proveedores]). Hacia el final de su investigación de las cadenas de valor, usted habrá recogido una considerable cantidad de información y datos que puede añadir al diagrama cuadrículado.

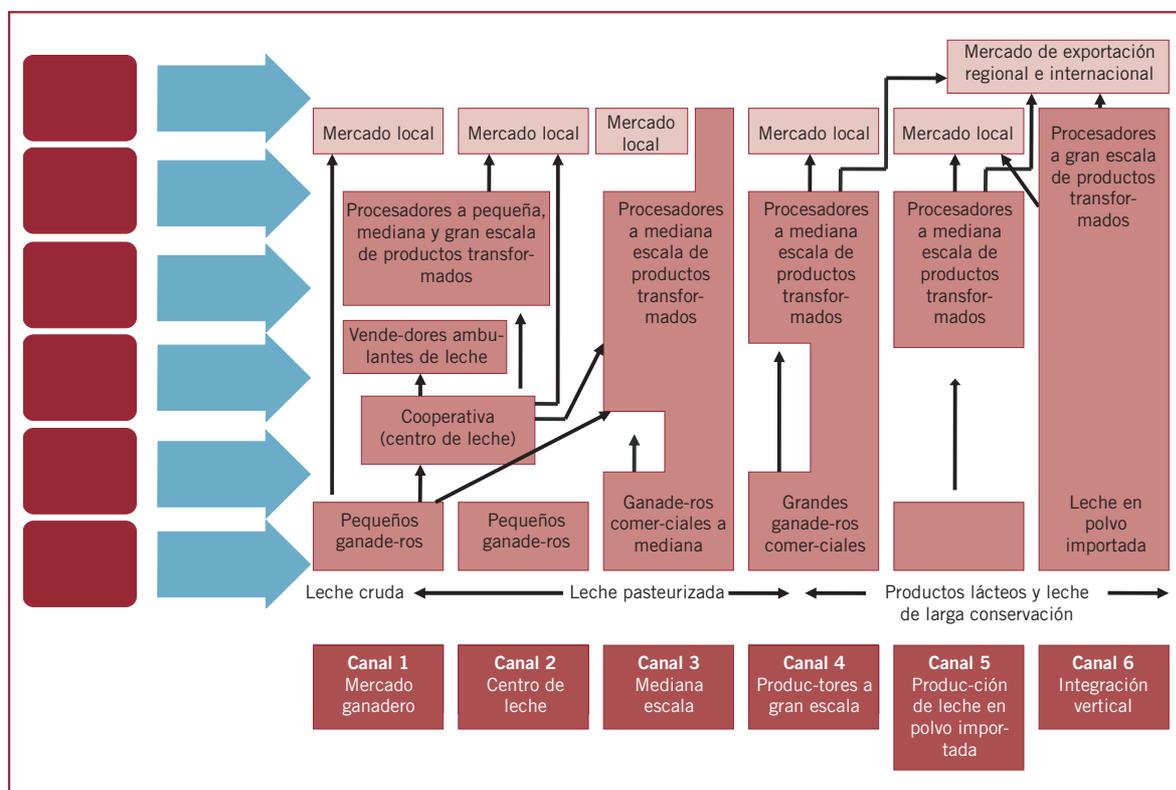
Utilizar el diagrama cuadrículado para ilustrar la gobernanza de las cadenas de valor

En el *recuadro 3.11* se ofrece un ejemplo procedente del proyecto de SDE de la OIT en Zambia, en el marco del cual se realizó una investigación de cadenas de valor del sector lácteo que detectó seis grandes canales comerciales a través de los cuales la leche fresca y los productos lácteos entran en los mercados locales, regionales e incluso de exportación. Además de mostrar los canales comerciales, el diagrama también proporciona cierta información sobre la **gobernanza de la cadena de valor** (para su definición, véase el *capítulo 4*): mientras que los canales 1 y 2 se caracterizan en gran medida por relaciones basadas en el mercado (es decir, muchas empresas pequeñas y medianas negocian sus precios a diario; el costo del cambio de un canal a otro es bajo), los canales 3 y 4 muestran relaciones más jerárquicas con ganaderías comerciales a mediana y gran escala que tienen estrechos vínculos con procesadores medianos de productos transformados (vínculos relacionales o cautivos; los costos del cambio son elevados). El canal 6 comprende grandes empresas integradas que controlan toda la cadena de valor desde la explotación ganadera hasta la comercialización.

Los conocimientos sobre de gobernanza son cruciales para las estrategias de intervención

Saber cómo están gobernadas las cadenas de valor, así como cada uno de los canales comerciales, es crucial para las estrategias de intervención. Un diagrama cuadrado de las cadenas de valor puede ayudar a arrojar algo de luz sobre esta cuestión, tal como se muestra en el siguiente ejemplo³¹.

Recuadro 3.11: Diagrama cuadrado del sector lácteo, procedente del proyecto de SDE de la OIT en Zambia



Fuente: L.Manje y T. Muzira: *Initial mapping of the dairy subsector industry and value chain in Zambia* (Lusaka, Organización Internacional del Trabajo, Proyecto de Servicios de Desarrollo Empresarial en Zambia, 2007).

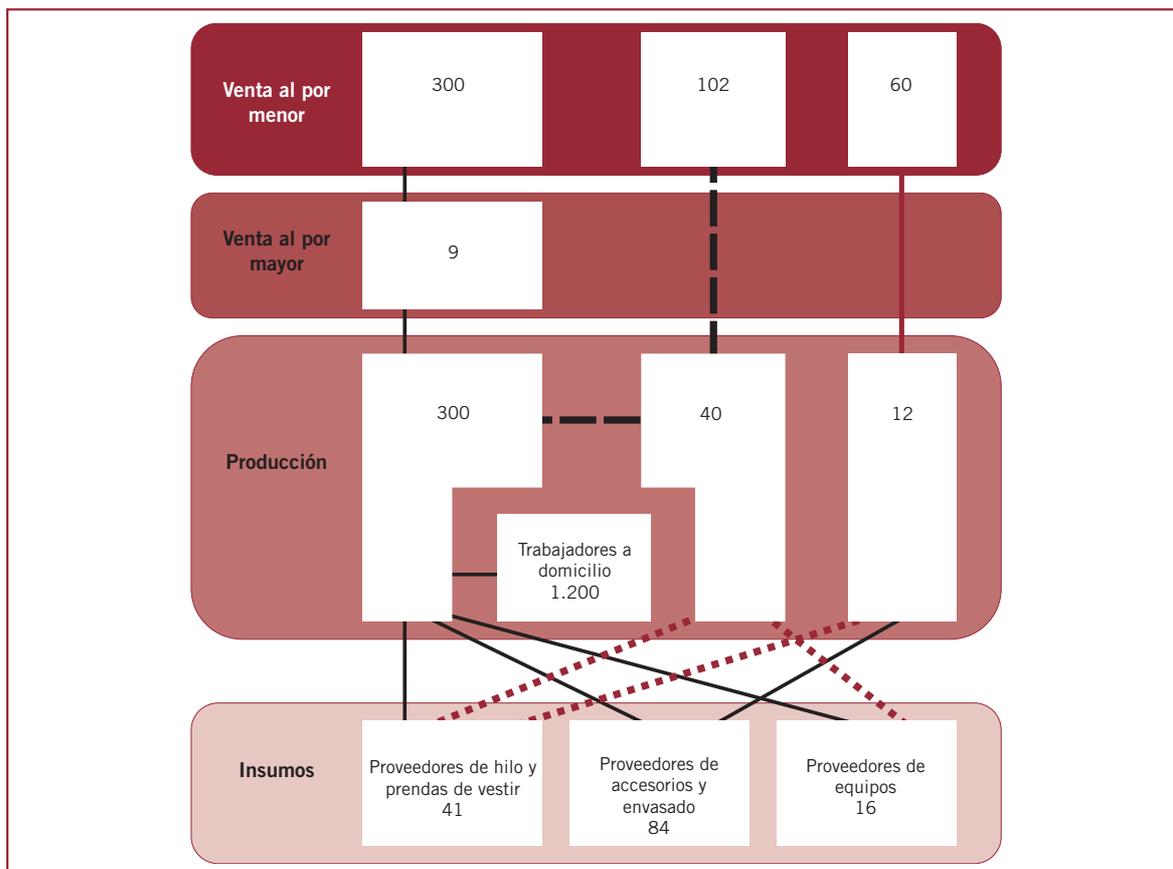
³¹ También es posible ilustrar las distintas formas de gobernanza de las cadenas de valor mediante el grosor de las líneas que unen a los diferentes actores del mercado dentro de los distintos canales comerciales. Para mayor información, véase McCormick y Schmitz (2001).

Añadir información al diagrama cuadrículado de cadenas de valor – un ejemplo

El siguiente mapeo de cadenas de valor, extraído de McCormick y Schmitz (2001), ilustra el tipo de relaciones entre los actores del mercado en las transacciones centrales y proporciona información sobre el número de empresas en cada nivel y en cada canal comercial. En este caso, el objetivo era comprender la situación de los trabajadores a domicilio en el sector de la confección. Las líneas que unen a los distintos actores del mercado indican el tipo de relación:

- relaciones basadas en el mercado: las empresas negocian entre sí transacciones de intercambio “en condiciones de libre competencia”
- ===== red equilibrada: las empresas crean redes en las que ninguna empresa puede ejercer un control indebido sobre las demás
- ===== red dirigida: las empresas crean redes dirigidas por una empresa líder, por ejemplo, una red orientada hacia un comprador
- ===== jerarquía: las empresas están integradas verticalmente: la empresa matriz controla sus filiales

Recuadro 3.12: Diagrama cuadrículado de cadenas de valor en el que se muestra el número de empresas y el tipo de relaciones



Fuente: McCormick y Schmitz (2001), pág.55.

De igual manera, el siguiente mapeo ilustra las relaciones entre los actores y la participación de mujeres en cada nivel. El resultado facilite comprender la situación de las mujeres dentro de la cadena de valor y el tipo de relaciones que enfrentan en el mercado.

Regla para el mapeo de cadenas de valor: ¡la forma se adecúa a su función!

No hay límites para el mapeo de cadenas de valor, ni reglas sobre el aspecto que deben tener. La única regla que cabe aplicar es que la **forma debe adecuarse a su función**. El mapeo de cadenas de valor facilita la formulación de estrategias de intervención apropiadas. Por consiguiente, la información ilustrada en los mapas debe ayudar a alcanzar los objetivos generales de la iniciativa. Antes de empezar a realizar un mapeo de las cadenas de valor, usted debe saber por tanto quién es su grupo destinatario y cuáles son sus objetivos (véase el capítulo 2).

3.3 Lecturas complementarias sobre los mapas de cadenas de valor

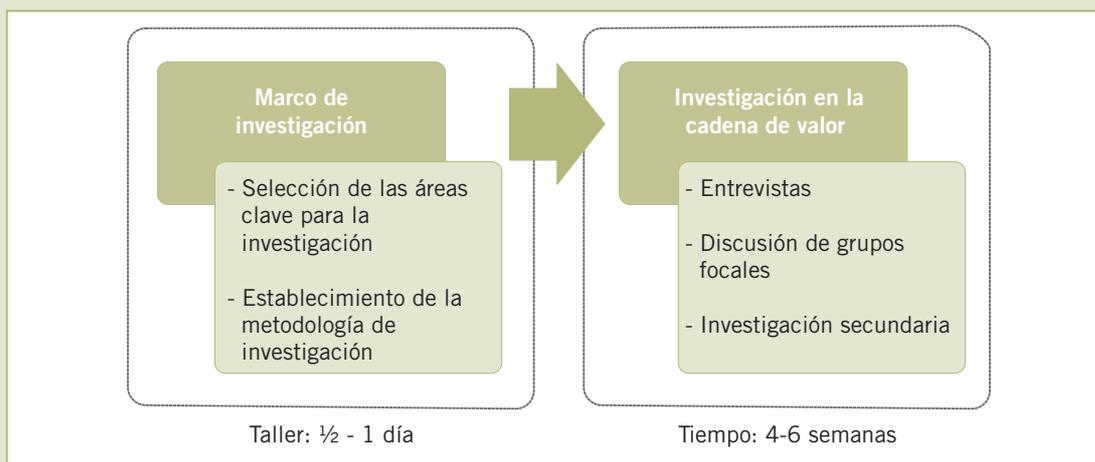
- **Consejo de Agricultura y Alimentación de Alberta:** *Value chain guidebook – a process for value chain development*, Value Chain Initiative (Alberta, Canadá, 2004), disponible en www.agfoodcouncil.com
- **Andreas Springer-Heinze:** *ValueLinks Manual – The methodology of value chain promotion* (Eschborn, Organismo Alemán de Cooperación Técnica [GTZ], 2007), 1ª edición, disponible en www.value-links.org
- **Linda Mayoux y Grania Mackie:** *Making the strongest link – a practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain development* (Organización Internacional del Trabajo, Oficina Subregional de Addis Abeba, 2008).
- **McCormick y Schmitz:** *Manual for value chain research on homeworkers in the garment industry* (Sussex, Instituto para Estudios de Desarrollo, Universidad de Sussex, 2001), disponible en www.globavaluechains.org
- **Michael Van den Berg y otros:** *Making value chains work better for the poor: A tool book for practitioners of value chain analysis* (s.f.), disponible en www.markets4poor.org

Capítulo 4:

Investigación en cadenas de valor para detectar déficits de trabajo decente

Resumen: investigación sobre cadenas de valor

Cronograma y acciones propuestas:



Resumen:

La investigación en cadenas de valor sirve para: 1) encontrar las razones subyacentes de los cuellos de botella que impiden que la cadena de valor alcance determinadas metas económicas; 2) ayudar a comprender los incentivos de los actores del mercado para encontrar una solución; 3) descubrir posibles vías para lograr un cambio sostenible centrándose en las oportunidades del mercado; y 4) ayudar a detectar puntos catalizadores para las intervenciones.

La investigación en cadenas de valor, tal como se describe en el presente capítulo, se divide en dos grandes módulos:

- 1. Establecimiento del marco de investigación:** antes de iniciar una investigación en una cadena de valor, usted debería saber claramente cuáles son sus objetivos, así como las principales áreas que desea analizar. Esto es crucial para formular las preguntas adecuadas en las entrevistas y discusiones de los grupos focales. La investigación no debe ser superficial, sino penetrar en lo más profundo e intentar encontrar las raíces del problema en cuestión. “¿Por qué?” es, por tanto, la pregunta más importante que hay que plantearse en la investigación de una cadena de valor.
- 2. La propia investigación en la cadena de valor** consiste en entrevistas y discusiones de grupos focales, así como en observaciones y en una investigación secundaria. Se recomienda dedicar entre 4 y 6 semanas a la investigación (dependiendo de la magnitud de la iniciativa) y no más. No hay que tomar esta investigación como si fuera una labor académica, sino como una contribución al propio desarrollo de la cadena de valor. Al reunir a todos los actores del mercado en talleres y entrevistas, la iniciativa ya puede contribuir sustancialmente en esta fase a mejorar la cooperación y coordinación en el sector. Por consiguiente, es esencial adoptar un enfoque participativo en un marco cronológico limitado, a fin de crear el impulso necesario y obtener el apoyo de los actores del mercado.

4.1 ¿En qué consiste la investigación sobre cadenas de valor?

Definición de la investigación en cadenas de valor

Una investigación en cadenas de valor supone comprender el funcionamiento de mercados concretos (por ejemplo, los servicios, la información, los conocimientos y capacidades, la innovación, etc.) dentro de un sistema de cadenas de valor, así como el papel de determinados participantes (o grupos) del mercado en dicho sistema y sus relaciones con terceros. Tras empezar con una valoración general de la cadena de valor en la fase de preparación del proyecto (*capítulo 2*), ahora nos concentraremos en observar algunas limitaciones específicas que no le permiten funcionar de forma competitiva y sus raíces sistémicas subyacentes.

Centrarse en las relaciones ayuda a comprender los incentivos de los actores del mercado

Centrar específicamente la investigación y el análisis de cadenas de valor en las relaciones, ayuda a detectar los cuellos de botella que impiden a un sector alcanzar determinadas metas económicas y sociales, así como saber cuáles son los incentivos de los actores del mercado para realizar transacciones y encontrar soluciones en favor del “trabajo decente”³². Así, por ejemplo, podríamos descubrir que los problemas que enfrentan las pequeñas empresas en las zonas rurales suelen estar relacionados con otros niveles de la cadena de valor: falta de conocimientos e información proporcionados por las empresas proveedoras de los insumos y sus minoristas locales, o cierto desconocimiento de los requisitos del mercado y falta de servicios integrados por parte de los compradores a fin de comunicar esos requisitos, etc. A diferencia de otras herramientas de desarrollo empresarial que se centran en el desempeño interno de las empresas (por ejemplo, en la gestión), la investigación en cadenas de valor pretende comprender las redes externas en las que integran las empresas.

Investigación inicial (*capítulo 2*): detectar los síntomas de las disfunciones del mercado

Durante la investigación inicial (como ya se ha explicado en el *capítulo 2*), obtuvimos una visión general del sector seleccionado. A través de la definición del alcance de las oportunidades y limitaciones generales dentro del sector, detectamos los **síntomas de déficits de trabajo decente** (por ejemplo, falta de conocimientos e información sobre las técnicas de cultivo; malas condiciones laborales de los pequeños productores y de sus empleados; casos de trabajo infantil en familias que trabajan en sus hogares para el sector de la confección; etc.). La investigación inicial tiene el objetivo de extraer una visión general del sector, determinando cuáles son sus problemas y seleccionando las principales áreas en las que se debe intervenir (de acuerdo con los objetivos generales de la organización).

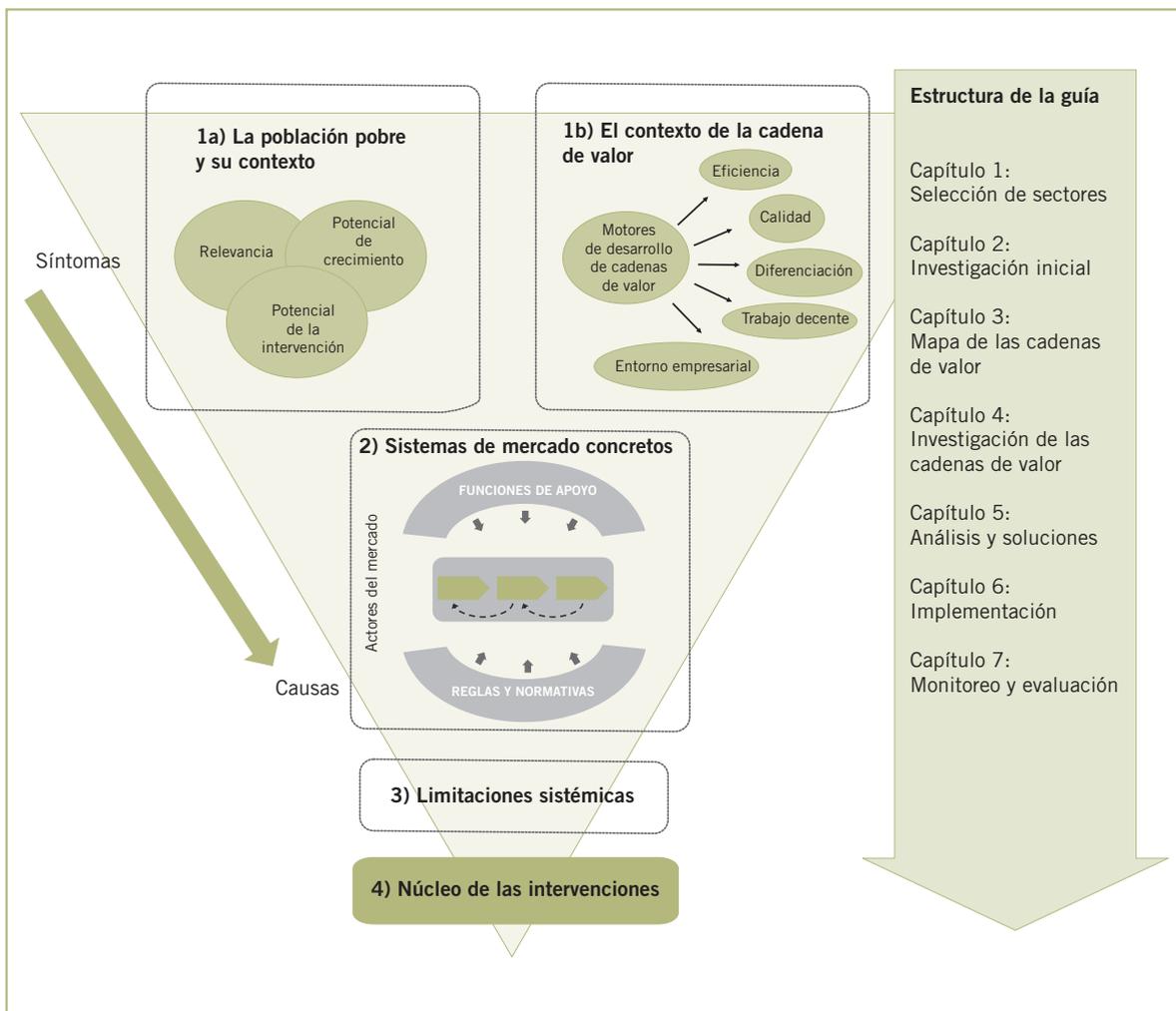
Investigación en cadenas de valor: pasar de los síntomas a las limitaciones sistémicas subyacentes

Sin embargo, formular estrategias de intervención basadas únicamente en los síntomas detectados no será suficiente ni atacará la raíz de los problemas. **Debemos de escarbar más**

³² En algunos casos y contextos, las relaciones laborales y las relaciones entre proveedores y clientes pueden ser conflictivas, por lo que será necesario reunir a las partes interesadas a escala nacional para crear un entorno empresarial propicio con respecto, entre otras cosas, al mercado de trabajo.

hondo y comprender las razones sistémicas subyacentes de los déficits de trabajo decente (o de las disfunciones del mercado) dentro de la cadena de valor. Debemos de preguntarnos por qué las cosas son como son: ¿por qué los agricultores no adquieren los conocimientos y la información que necesitan para incrementar su productividad y mejorar la calidad de sus productos? ¿Por qué desconocen los pequeños productores las buenas prácticas en el lugar de trabajo que otros ya utilizan? ¿Por qué se recurre a los niños en los hogares como mano de obra barata en la confección de ropa? De hecho, la pregunta más importante que debemos hacernos en la investigación de cadenas de valor es “¿por qué?”.

Recuadro 4.1: Pasar de los síntomas a las limitaciones sistémicas en la cadena de valor



Fuente: extraído de The Springfield Centre (2008): The M4P operational guide (Durham, DFID/SDC).

Estudiar las limitaciones en el contexto de un sistema de cadenas de valor

Y hacerlo sin olvidar que nuestro grupo destinatario siempre forma parte de un sistema de cadenas de valor. Nuestro grupo destinatario forma parte de las transacciones, tanto al principio como al final de la cadena, y está integrado en un entorno empresarial caracterizado

por requisitos normativos y la presencia de instituciones de apoyo. Sin embargo, debemos entender que las relaciones entre los actores del mercado no sólo se caracterizan por las transacciones mediante las cuales se transfieren de uno a otro un producto o servicio a cambio de una retribución, sino también por un amplio intercambio de información, conocimientos, capacidades y servicios integrados (por ejemplo, créditos proporcionados por los proveedores de insumos a los pequeños productores; capacitación impartida por compañías líderes; mecanismos de control de la calidad; acuerdos de *leasing*; suministro de equipos y manuales; apoyo en el ámbito de la comercialización; etc.).

¡Las relaciones importan!

El grado de cooperación y coordinación en toda la cadena de valor determina la competitividad de un sector o canal comercial concreto. La investigación en la cadena de valor deberá estudiar, por tanto, las relaciones entre el grupo destinatario y los demás actores del mercado.

Por consiguiente, la investigación en la cadena de valor (que complementa la investigación inicial) tiene que ser mucho más profunda y analizar las razones de las limitaciones concretas en la cadena, además de buscar formas de aprovechar las oportunidades existentes en el mercado.

La investigación en las cadenas de valor sirve para:

- 1 encontrar las razones subyacentes de los déficits de trabajo decente que impiden que una cadena de valor logre determinadas metas económicas y sociales (limitaciones sistémicas);
- 2 comprender cuáles son los incentivos de los participantes públicos y privados en el mercado para realizar transacciones y encontrar soluciones en favor del trabajo decente;
- 3 descubrir posibles vías para lograr un cambio sostenible en favor del trabajo decente, centrándose en las oportunidades y relaciones en el mercado, y encontrar puntos catalizadores para las estrategias de intervención.

Un enfoque participativo: a) genera un sentimiento de apropiación local, y b) relanza el establecimiento de redes de trabajo entre los actores del mercado.

La ***naturaleza participativa de la investigación en cadenas de valor***, tal como se propone en este capítulo, es de suma importancia: si el grupo destinatario, así como otros integrantes del mercado y las organizaciones de apoyo de la cadena de valor, participan en el proceso de investigación, el respaldo obtenido y el sentimiento de apropiación local ayudarán a impulsar la iniciativa. Además, la aplicación de un enfoque participativo en la investigación también fortalecerá la cooperación entre los integrantes del mercado, así como la coordinación de las actividades. ***Por consiguiente, la iniciativa ya puede contribuir a desarrollar las cadenas de valor en la propia fase de investigación.*** En varias iniciativas de desarrollo de cadenas de valor de la OIT en Sri Lanka y Madagascar, los responsables de los proyectos descubrieron, por ejemplo, que algunos integrantes del mercado no se habían visto nunca antes y que, al reunirlos en talleres, podían debatir problemas comunes y buscar soluciones a los mismos. Por consiguiente, una investigación participativa también permite fortalecer el trabajo en red entre los actores del mercado.

Investigación participativa: entrevistas, discusiones de grupos focales, observaciones y facilitadores

La naturaleza participativa de la investigación en las cadenas de valor se obtiene mediante:

- **entrevistas** con actores influyentes del mercado, por ejemplo, empresas líderes, autoridades gubernamentales, proveedores de servicios, etc., pero también con una selección de pequeños actores en el mercado cuya situación en la cadena de valor nos interesa especialmente;
- **discusiones de grupos focales** con grupos de actores del mercado, que son más fáciles de organizar (por ejemplo, pequeños productores, PYMES o proveedores de servicios locales);
- **observaciones** de prácticas empresariales y transacciones (por ejemplo, condiciones en el lugar de trabajo, productividad de la mano de obra, etc.);
- **uso de facilitadores locales** para llevar a cabo las entrevistas y las discusiones de los grupos focales y para ayudar en la investigación con otros medios (ello requerirá una sesión de formación previa sobre el enfoque en cadenas de valor).

Limitaciones de los enfoques participativos

Dicho esto, también es importante recordar las limitaciones de un proceso participativo de investigación y análisis de las cadenas de valor³³:

- **Falta de profundidad analítica:** los enfoques de investigación participativos pueden quedar fácilmente atrapados en los síntomas y no profundizar en las limitaciones sistémicas subyacentes. El peligro consiste en prestar demasiada atención a las “necesidades” de los grupos pobres y desfavorecidos, formulando soluciones que abordan directamente esas necesidades, en lugar de perseguir un cambio sistémico sostenible que tenga un impacto a gran escala.
- **Confusión entre los fines y los medios:** si bien la participación y la apropiación pueden ser una importante contribución al desarrollo de las cadenas de valor, no deberían confundirse con la finalidad de ese desarrollo. Una participación demasiado entusiasta del grupo destinatario puede incluso entorpecer la negociación de soluciones con los actores claves del mercado.
- **Generación de falsas expectativas:** la participación de los grupos destinatarios siempre entraña el riesgo de crear falsas expectativas, que pueden decepcionar y retirar el apoyo si la iniciativa no logra resultados inmediatos que beneficien directamente al grupo destinatario. Esto puede ser peligroso para las iniciativas que persiguen un cambio sistémico a largo plazo, e incluso inducir a los responsables de la ejecución de los proyectos a buscar beneficios a corto plazo no duraderos.

Experiencias de participación en Sri Lanka

Las primeras experiencias del proyecto *Enter-Growth* de la OIT en Sri Lanka muestran que los enfoques de desarrollo de cadenas de valor excesivamente centrados en la participación pueden fracasar cuando se trata de motivar a los actores claves del mercado (como los grandes compradores o las empresas proveedoras), ya que los análisis y soluciones suelen reflejar la situación y los intereses de los grupos destinatarios (es decir, de la población pobre) y no tienen debidamente en cuenta la realidad del sistema de mercado en su conjunto.

³³ The Springfield Centre (2008): *M4P operational guide, practice note on participation*.

En consecuencia, las grandes empresas encuentran dificultades para participar en las iniciativas de desarrollo, a menos que se tomen en consideración sus intereses en las soluciones de mejora. Esto es especialmente cierto en las iniciativas circunscritas para economías locales (por ejemplo, un distrito).

Evitar la trampa de la participación

La participación y la apropiación son, por tanto, cuestiones difíciles y tramposas. Por un lado, es necesario dedicar los esfuerzos necesarios para que todos los integrantes claves del mercado participen en la iniciativa. Sin embargo, para no caer en la trampa de la participación, es crucial realizar un minucioso análisis de las partes interesadas, a fin de determinar los incentivos y roles de cada una de ellas.

Recuadro 4.2: Algunos aspectos logísticos de la investigación en cadenas de valor

<p>¿Quién debería llevar a cabo la investigación en las cadenas de valor?</p>	<p>Los equipos central y de apoyo (véase el <i>capítulo 2</i>) son los que deberían llevar a cabo la investigación. Asimismo, se recomienda encarecidamente que el equipo central integre facilitadores locales para crear un sentimiento de apropiación local. Ello requiere que dichos facilitadores reciban antes formación sobre el enfoque de desarrollo en cadenas de valor. El equipo de apoyo puede ayudar en la organización de las discusiones de los grupos focales o en la concertación de las entrevistas.</p>
<p>¿Cuánto tiempo debería durar la investigación en cadenas de valor?</p>	<p>La investigación en una cadena de valor no debería durar más de 4-6 semanas (dependiendo del alcance inicial, así como geográfico, de la iniciativa). Si la investigación es corta y concisa, se mantendrá el apoyo de los actores del mercado (cuanto más dure, más dudas tendrán los actores del mercado sobre la utilidad de la iniciativa).</p>
<p>¿Cuál es el alcance de la investigación en una cadena de valor?</p>	<p>Las cadenas de valor suelen formar parte de mercados de distinto tamaño y alcance: mercados de exportación, mercados nacionales o incluso mercados locales y regionales más limitados. Por consiguiente, muy a menudo es difícil decir dónde empieza o acaba una investigación en una cadena de valor. La investigación y el análisis de cadenas de valor mundiales suelen ser un trabajo académico alejado de las realidades de los mercados locales (aunque proporcionan información útil sobre los requisitos del mercado y las condiciones de la demanda). Para la mayoría de las iniciativas de desarrollo de cadenas de valor de “abajo-arriba”, lo factible se enmarca dentro de las fronteras nacionales. Por consiguiente, las entrevistas y discusiones de los grupos focales englobarán a los actores del mercado hasta el nivel de los exportadores. Por su parte, las iniciativas de “arriba-abajo” (por ejemplo, las emprendidas por multinacionales para mejorar sus cadenas de suministro) tienen la ventaja de que pueden traspasar las fronteras nacionales. La investigación que usted realice tendrá un alcance distinto en función de la naturaleza de su organización y de sus objetivos. A pesar de este vago consejo, usted debería tener siempre presente qué utilidad tiene la información para su grupo destinatario.</p>
<p>¿Cuánto deberá viajar?</p>	<p>La investigación de una cadena de valor siempre requiere un cierto número de viajes para llevar a cabo las entrevistas y discusiones de grupos focales con los actores del mercado. Muchos (si no todos) los viajes se realizarán dentro de las propias fronteras nacionales. Por consiguiente, usted deberá prever el tiempo y los recursos (vehículo) necesarios para tal fin.</p>

<p>¿Qué recursos necesita para llevar a cabo la investigación?</p>	<p>Los recursos habitualmente necesarios para llevar a cabo una investigación en una cadena de valor son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • material para las discusiones de los grupos focales (tableros grandes, tarjetas, alfileres, rotuladores, papel de pared); • vehículo y gasolina para ir y venir a/de las entrevistas/discusiones de los grupos focales; • probablemente contratación de facilitadores locales procedentes de organizaciones asociadas para realizar las entrevistas/discusiones de los grupos focales; • equipos de comunicación y tecnologías de la información: teléfono, fax, computadora, acceso a Internet.
<p>¿Qué debe preparar antes de iniciar la investigación?</p>	<p>Antes de iniciar una investigación en una cadena de valor, se recomienda preparar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • establecer un marco para la investigación: objetivos y cuestiones centrales; • preparar cuestionarios u orientaciones para las entrevistas con los actores del mercado de los distintos niveles de la cadena de valor (en función del tipo de entrevista); • preparar orientaciones para las discusiones de los grupos focales; • concertar las citas para las entrevistas y discusiones de los grupos focales (aunque no es necesario fijar todas las citas antes de iniciar la investigación); • establecer un plan de trabajo para las siguientes 4-6 semanas, con horarios y nombres de entrevistados y participantes en las discusiones de los grupos focales, así como de los responsables/facilitadores; • celebrar una reunión del equipo, en la que se informe a los miembros de los equipos central y de apoyo sobre la metodología de investigación y se ensayen las entrevistas y discusiones de los grupos focales; • establecer una estrategia de documentación para asegurar que no se pierda ninguna información durante la investigación.

4.2 Formulación de un marco para la investigación sobre cadenas de valor

Cuestiones esenciales como punto de partida

Las cuestiones esenciales antes de iniciar las entrevistas y discusiones de los grupos focales son las siguientes:

- ¿Cuáles son mis principales intereses dentro del sistema de cadenas de valor (objetivos específicos de trabajo decente)?
- ¿Quiénes son los actores del mercado que me interesan (grupo destinatario)?
- ¿Qué les quiero preguntar (indicadores)?
- Y ¿cómo (método)?

Estas preguntas sientan las bases del marco metodológico para la investigación en una cadena de valor y deben someterse a debate en una reunión del equipo, antes de iniciar las entrevistas y discusiones de los grupos focales. En el presente apartado, se describen los distintos pasos de este proceso.

Recuadro 4.3: Ejemplo extraído de proyectos de la OIT en Madagascar y Sri Lanka

Tras realizar un taller de preparación (véase el *capítulo 2*) con los actores claves del mercado, en el que se estudiaron cuáles eran las principales oportunidades y limitaciones en el sector seleccionado, los equipos central y de apoyo celebraron otra reunión por separado para discutir los pasos a seguir.

La experiencia de anteriores iniciativas de desarrollo de cadenas de valor mostraba que, en lugar de intentar abarcar una amplia gama de cuestiones dentro de la cadena, era preferible centrarse en unas pocas limitaciones claves, buscando sus causas subyacentes, los incentivos para los principales actores del mercado y los puntos catalizadores para emprender intervenciones sostenibles en el mercado.

El taller de preparación ayudó a que el equipo se hiciera una idea sobre los problemas más apremiantes en el sector. El equipo escogió tres de ellos, presumiendo que, si lograba resolverlos, el sector en su conjunto avanzaría enormemente hacia una mayor competitividad y, por consiguiente, hacia una mayor generación de empleo e ingresos.

Tras seleccionar las principales áreas de la investigación, el equipo estableció quiénes eran los participantes claves en el mercado basándose en el mapeo que había realizado de la cadena de valor (véase el *capítulo 3*). Dichos participantes desempeñarían un papel significativo en la búsqueda de respuestas a las causas subyacentes de las tres limitaciones seleccionadas. Algunos de ellos eran grandes empresas líderes, otros eran pequeños productores rurales.

A continuación, el equipo debatió las preguntas que debían plantearse a los actores del mercado y cómo hacerlo. Se acordó celebrar entrevistas personales con los gerentes de las empresas líderes, y discusiones de grupos focales con los pequeños productores (ya que era más fácil reunirlos). Para ambos casos, se optó por una entrevista/discusión semiestructurada.

Después de ello, el equipo estableció un plan de trabajo para las tres semanas siguientes. A cada miembro del equipo se le asignó la responsabilidad de varias entrevistas o discusiones de grupos focales. Se acordó que siempre se trabajaría en parejas (nunca una sola persona) y que tras cada entrevista/discusión, los responsables redactarían un informe resumido con sus conclusiones.

A raíz de esta reunión, el responsable (o “líder”) del equipo preparó las orientaciones para las entrevistas y los formatos para las discusiones de los grupos focales, que servirían como guía para los miembros del equipo. En las siguientes tres semanas, éstos llevaron a cabo las entrevistas y discusiones con los actores del mercado seleccionados y se reunieron periódicamente para debatir y documentar las conclusiones preliminares.

Paso 1:

Seleccionar los déficits específicos de trabajo decente (o los mercados) y los participantes claves en el mercado

Por consiguiente, el primer paso es determinar las principales cuestiones o áreas para la investigación en cadenas de valor. Eso significa seleccionar algunos de los déficits de trabajo decente detectados en la investigación inicial. **La finalidad de este paso es lograr concentrarse en un mercado específico dentro del sistema de cadenas de valor, comprender cómo funciona, encontrar las causas sistémicas subyacentes de sus disfunciones, determinar el papel de los distintos actores del mercado y saber cuáles son sus incentivos.** Diversas iniciativas anteriores de la OIT para el desarrollo de cadenas de valor en varios países han demostrado que es mucho más eficaz seleccionar unas pocas cuestiones claves para la investigación, en lugar de intentar abarcar el mayor número posible de cuestiones.

¿Cuáles eran las principales limitaciones (síntomas)?

Retome las conclusiones de su investigación inicial (*capítulo 2*): **¿cuáles fueron las limitaciones más mencionadas por los principales actores del mercado? Limitaciones que impiden que la cadena de valor alcance sus objetivos económicos y sociales (cinco motores para el desarrollo de las cadenas de valor, véase la Introducción).** Algunos ejemplos: malas condiciones de trabajo que se traducen en una escasa productividad de la mano de obra (mercado de trabajo); falta de información y de conocimientos que se traduce en mala calidad y baja productividad (mercado de servicios y de información); escasos ingresos para los pequeños productores que se traduce en la pérdida de oportunidades de creación de ingresos y empleo (mercado central entre los compradores y los proveedores); acceso insuficiente a los recursos financieros que se traduce en una falta de inversión en nuevas tecnologías productivas; discriminación contra las mujeres que se traduce en bajos ingresos familiares; falta de mano de obra cualificada y contratación de jóvenes que se traduce en escasez de suministro en los mercados de productos (mercado de trabajo); etc.

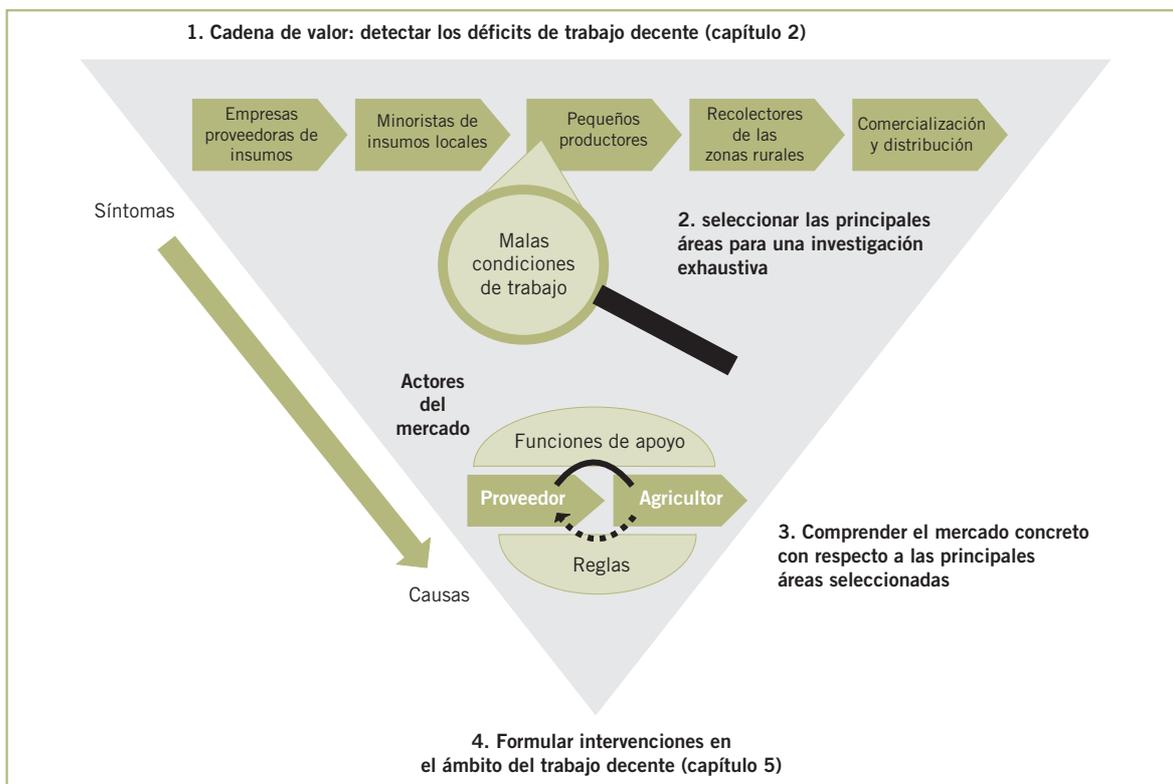
El análisis de cadenas de valor es como un marco con diferentes objetivos

Llegados a este punto, es importante recordar que la investigación y el análisis de cadenas de valor no son un instrumento específico, sino más bien un marco en el que caben distintos objetivos. Por ejemplo, usted puede estudiar las cadenas de valor desde una perspectiva de género (es decir, intentando determinar cuál es la situación de las mujeres en una cadena de valor para comprender las causas sistémicas subyacentes de su discriminación). Por consiguiente, la elección de las áreas principales de estudio determinará la forma en la que usted observará las cadenas de valor.

¡No intente encontrar una respuesta a todos los problemas!

Con excesiva frecuencia usted encontrará numerosas señales de diferentes déficits de trabajo decente en los distintos sectores. Sin embargo, tenga en cuenta que **usted cuenta con recursos limitados y, por tanto, no puede resolver todos los problemas.** Por ello, debe seleccionar las principales áreas en las que cree que una intervención puede tener una importante incidencia para alcanzar las metas de trabajo decente a gran escala (es decir, promete un impacto a gran escala). La única forma de pasar de los síntomas al análisis de las causas sistémicas subyacentes es concentrarse en unas pocas áreas claves.

Recuadro 4.4: Concentrarse en mercados específicos dentro de la cadena de valor



Extraído de *The Springfield Centre (2008): Operational guide for M4P* (véase www.springfieldcentre.com)

La siguiente lista de verificación le ayudará a preparar un marco para la investigación en cadenas de valor.

Recuadro 4.5: Lista de verificación - Preparación de un marco para la investigación en cadenas de valor

¿Cuál(es) es(son) su(s) área(s) específica(s)?	¿Qué información necesita?	¿Quiénes son los principales actores del mercado?	¿Qué método utilizará?	¿Quién es el responsable dentro del equipo?
Ejemplo: Malas condiciones de trabajo que conllevan una baja productividad y una mala calidad	Productividad de la mano de obra, costos de producción, nivel de sindicación de los trabajadores, buenas prácticas (de bajo costo) en el lugar de trabajo ya utilizadas	Empleadores (pequeños empresarios, gerentes de empresas), trabajadores, sindicatos, organismos del sector	Gerentes: entrevistas semi-estructuradas Pequeños productores: discusiones de grupos focales y observación	Nombres de integrantes del equipo para tareas concretas (véase el plan de trabajo detallado)
Su turno...				

4.3 Déficit de trabajo decente y en mercados concretos de cadenas de valor

Paso 2:

Decidir los contenidos de la investigación en cadenas de valor

Una vez que haya decidido qué objetivos incluir en su marco de investigación de cadenas de valor (es decir, qué áreas específicas), usted deberá considerar qué información necesita para encontrar las causas subyacentes y los incentivos de los actores del mercado. Por consiguiente, las preguntas clave para la investigación de cadenas de valor son las siguientes³⁴:

- ¿Cuáles son las causas subyacentes de un mal funcionamiento del sistema de mercado?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos y oportunidades para resolver esos problemas?

Para responder a estas preguntas, las iniciativas de desarrollo de cadenas de valor no deben limitarse al núcleo central del mercado (esto es, las transacciones dentro de las cadenas de valor), sino explorar también las otras funciones que apoyan y rigen el mercado (es decir, las reglas y funciones de apoyo). A menudo los déficits de trabajo decente son debidos a problemas subyacentes en las reglas y funciones de apoyo (esto es, las normas e instituciones económicas, sociales y políticas). Por ello, las iniciativas de desarrollo de cadenas de valor no deben detenerse en los síntomas del problema, sino comprender sus causas, en otras palabras, pasar del “¿qué?” al “¿por qué?”.

La importancia de los incentivos para los actores del mercado³⁵

Llegados a este punto, las iniciativas de desarrollo de cadenas de valor no deberían limitarse a describir las funciones específicas del mercado y quienes las desempeñan actualmente. Resulta esencial ir mucho más allá: comprender la capacidad y las motivaciones de los distintos actores del mercado para desempeñar funciones concretas en el mercado y saber en qué medida lo están haciendo bien. Eso significa estudiar:

- los incentivos de los actores del mercado;
- la capacidad de los actores del mercado;
- las interrelaciones entre los distintos actores del mercado.

[...] Los incentivos y capacidades son cruciales. Las iniciativas de desarrollo de cadenas de valor deben explorar las razones por las que los participantes actúan de la forma en que lo hacen, así como sus motivaciones y habilidad para cambiar. Estas valoraciones deben ayudar a comprender la “economía política” del cambio, que se asienta en los incentivos de los participantes públicos y privados en el mercado, ya sea del sector formal o informal, grandes o pequeños, nacionales o internacionales.

³⁴ The Springfield Centre (2008): “Section 3B: Understanding market systems”, en: *M4P operational guide* (Durham, Reino Unido).

³⁵ *Íbid.*

Recuadro 4.6: Ejemplo de aplicación

La accesibilidad de los minoristas les convierte en la fuente más habitual de información para los agricultores. Éstos les piden consejos, pero suelen desconfiar del valor de la información que les dan (perciben a los minoristas como “promotores” de productos, más que como alguien capaz de resolver problemas). En general, los minoristas no son conscientes del valor del “servicio” informativo que proporcionan. Por su parte, reciben la información de los grandes proveedores de insumos, pero dicha información está muy centrada en los productos (más que en las prácticas de cultivo). A los minoristas y proveedores de insumos les interesa que a los agricultores les vaya bien. Por ello, deben proporcionarles más y mejor información. En gran medida, el problema de la información es un problema de modelo empresarial. La prioridad lógica de la intervención es trabajar con los proveedores de insumos (que tienen la capacidad y el incentivo para cambiar), a fin de que mejoren la calidad de la información y del asesoramiento que los agricultores reciben a través de los minoristas. Esto puede aumentar la buena reputación de los proveedores de insumos y de sus minoristas, incrementar la lealtad del cliente y fomentar las ventas.

Fuente: *The Springfield Centre: M4P operational guide* (www.springfieldcentre.com). Véase también Alan Gibson (2007): *Bringing knowledge and information to vegetable farmers, KATALYST project, Bangladesh* (www.katalystbd.com).

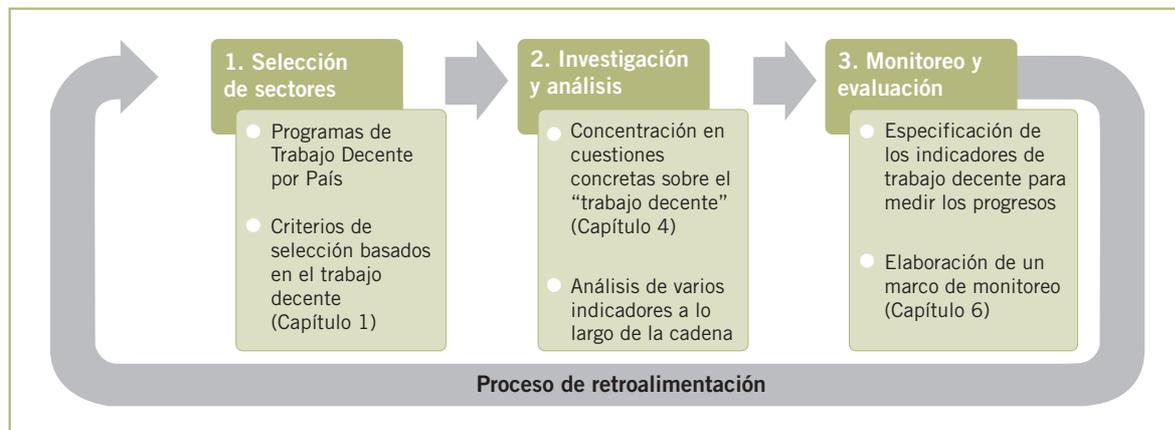
Las áreas principales de la investigación en cadenas de valor proporcionan una base para el monitoreo y la evaluación

La elección de los déficits de trabajo decente también determina la elección de los indicadores para el monitoreo y evaluación durante la implementación de las intervenciones (véase el capítulo 6). De hecho, la investigación en las cadenas de valor también puede ser útil para coleccionar datos de referencia, sobre la base de los cuales se medirá luego el progreso de las intervenciones.

Si las condiciones laborales son su área principal, por ejemplo, y usted tiene pensado recoger información sobre la productividad de la mano de obra, los costos de producción y el nivel de sindicación de los trabajadores, entonces también podría utilizar esos indicadores en el proceso de monitoreo y evaluación como base para medir el progreso.

En los siguientes apartados de esta guía, se reflexiona sobre algunas áreas centrales del trabajo decente dentro de las cadenas de valor (es decir, se estudian las cadenas de valor desde la perspectiva de la OIT). Esto le puede dar algunas ideas sobre cómo estructurar los contenidos de su investigación.

Recuadro 4.7: Evolución de los indicadores de trabajo decente para el monitoreo y la evaluación



4.3.1 Diálogo social en cadenas de valor: ¿cómo cooperan entre sí los actores del mercado?

Definición de diálogo social

La OIT define el diálogo social como "todo tipo de negociación, consultas e intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores sobre temas de interés común relativos a las políticas económicas y sociales". Se puede considerar que el diálogo social está compuesto por tres fases distintas de intensidad de diálogo.

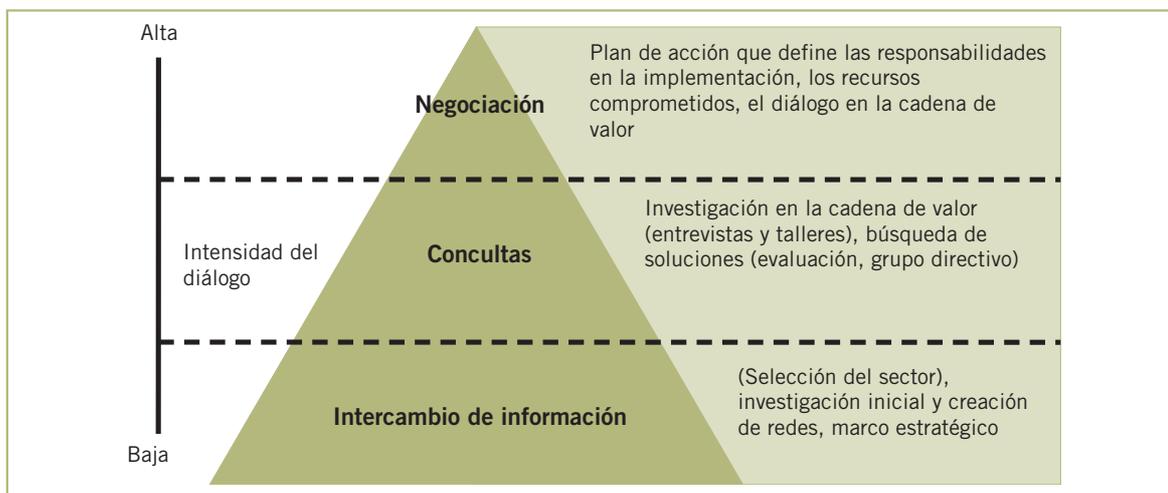
Tres fases de intensidad

- 1. Intercambio de información:** no hay un verdadero debate o acción sobre los temas en cuestión
- 2. Consultas:** se trata de un diálogo más profundo
- 3. Negociación:** se produce en niveles muy distintos; las partes tienen que entablar un diálogo para resolver las diferencias y llegar a un acuerdo; puede proporcionar una sólida base para reuniones tripartitas formales y un diálogo social a escala nacional.

Uso del diálogo social como instrumento en las actividades de desarrollo de cadenas de valor

El desarrollo de cadenas de valor supone mejorar la comunicación y cooperación entre los integrantes de dichas cadenas (no sólo entre pequeñas y grandes empresas a lo largo de la cadena, sino también entre el gobierno, los empleadores y los trabajadores/empleados). El enfoque participativo presentado en esta guía persigue precisamente esa meta. A medida que evoluciona la iniciativa, se consolida el diálogo entre los distintos interesados (en un primer momento, mediante talleres conjuntos y entrevistas; posteriormente mediante el establecimiento de un grupo directivo para la cadena de valor; y, por último, mediante la negociación de responsabilidades asociadas a la aplicación de soluciones propuestas).

Recuadro 4.8: Intensificación del diálogo social



Fuente: Ishikawa (2000), disponible en www.ilo.org

El desarrollo de una cadena de valor únicamente puede tener éxito si todas las partes interesadas apoyan la iniciativa. Una cadena de valor sólo puede aumentar su competitividad y añadir más valor agregado si se incluye a los trabajadores, junto con el gobierno y los empleadores, en el proceso de toma de decisiones. Las pequeñas empresas de las cadenas de suministro/minoristas se integrarán más eficazmente si se escucha su voz y se incrementa su comunicación con las grandes empresas y el gobierno. En definitiva, **el desarrollo de las cadenas de valor pasa por el diálogo social**.

Valorar el grado de diálogo social en la investigación de las cadenas de valor

El diálogo entre las empresas que conforman una cadena de valor, en la que otros actores del mercado del sistema general también participan, suele realizarse en marcos formales o informales: en asociaciones (empresariales), foros de alianza público-privada, comités directivos, grupos de cabildeo, conferencias, mesas redondas, ferias y otros eventos. **El primer paso en una investigación de cadenas de valor es, por tanto, buscar esos espacios de diálogo formales e informales:** ¿dónde se reúnen e intercambian información los actores del mercado? ¿Dónde negocian y alcanzan acuerdos? Siguiendo el modelo de sistema de mercado expuesto en la introducción de esta guía, eso equivaldría a descubrir quién es el responsable de la **función** de “diálogo entre los actores del mercado”.

Comprender por qué no funcionan bien los mecanismos de diálogo existentes

El siguiente paso sería comprender hasta qué punto se cumplen correctamente esas funciones en el mercado y por qué, y si todas las partes interesadas participan en el diálogo: ¿reflejan suficientemente los mecanismos e instituciones de diálogo existentes los intereses de todas las partes? ¿Participan en el diálogo los trabajadores y pequeños productores? ¿Qué pasa con las mujeres? ¿Qué grado de intensidad tiene el diálogo? En dicho diálogo, ¿se abordan los cuellos de botella cruciales en el sector y se buscan soluciones comunes, o éste sólo sirve como foro para el intercambio de información sin que se tome medida alguna? ¿Qué impide que los integrantes del mercado que participan en el diálogo adopten las medidas

necesarias? En dicho diálogo, ¿se abordan los incentivos de los participantes claves en el mercado?

Las iniciativas de desarrollo de cadenas de valor nunca deberían intentar reemplazar a los mecanismos de diálogo existentes (independientemente de lo endebles e ineficaces que sean). Por el contrario, deberían centrarse en detectar las razones de esa debilidad, y resolverla mediante medidas adecuadas que tengan en cuenta los incentivos de los actores del mercado.

Lecturas recomendadas sobre diálogo social

Junko Ishikawa (2003): *Key features of national social dialogue: A social dialogue resource book* (Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, Servicio del Diálogo Social, de la Legislación y de la Administración del Trabajo).

4.3.2 Condiciones laborales en cadenas de valor: algo más que la simple Responsabilidad Social de la Empresa

Unas malas condiciones laborales son un síntoma y una causa de una falta de competitividad

Los grupos pobres y desfavorecidos están presentes en distintos niveles de cadenas de valor: como productores, proveedores de servicios, trabajadores y consumidores. Un síntoma de pobreza son las malas condiciones de vida y de trabajo, que afectan no sólo a la salud de quien las sufre sino también a su situación y reconocimiento social y económico, a su compromiso de trabajo y (lo que es más importante) a su productividad y lealtad hacia sus empleadores, compradores o proveedores.

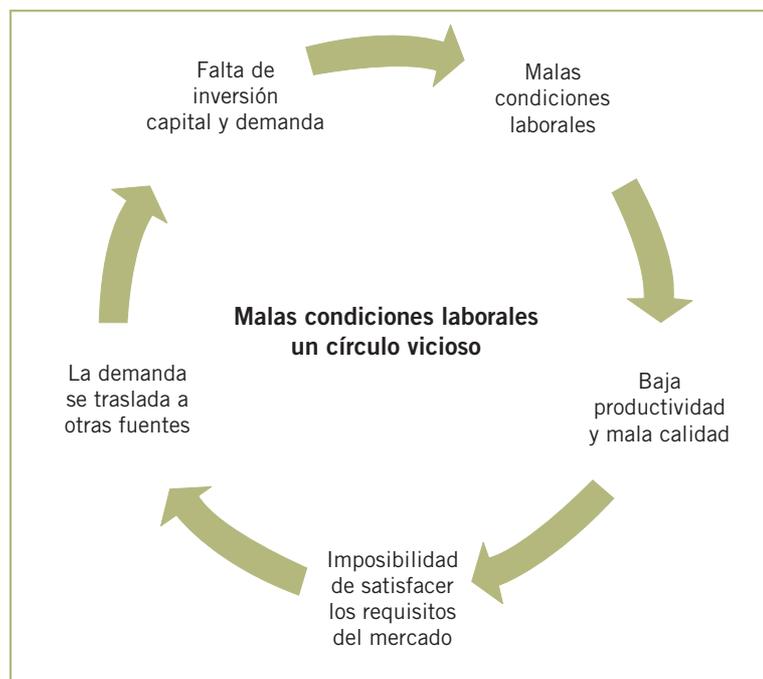
Sin embargo, unas malas condiciones laborales no son sólo un síntoma de pobreza, sino también a menudo una causa de la ineficacia del sistema y de la mala calidad de los productos (véanse los cinco motores de desarrollo de las cadenas de valor en la *Introducción* y en el *Capítulo 5*), que se traduce en la imposibilidad de competir en los mercados. Por consiguiente, unas malas condiciones laborales no son sólo una condición social, sino un importante factor económico que determina las oportunidades de ingresos y empleo para las personas pobres y desfavorecidas.

Las malas condiciones laborales perpetúan un círculo vicioso

En el siguiente gráfico, se intenta ilustrar este punto: unas malas condiciones laborales (por ejemplo, un entorno de trabajo con iluminación insuficiente e insalubre o peligroso) afecta a la productividad de la mano de obra y a la calidad de los productos (por ejemplo, debido a la pérdida de tiempo resultante de lesiones y enfermedades). Esa baja productividad y calidad provoca que los pequeños productores (o las empresas que emplean a trabajadores con malas condiciones laborales) no puedan satisfacer los requisitos de los mercados de alto valor agregado. Los compradores se sienten entonces frustrados, porque sus proveedores son incapaces de satisfacer su demanda y recurren a otras fuentes de suministro. Eso ocasiona a su vez una pérdida de oportunidades de ingresos para los pequeños productores, que les

impide invertir suficientemente en tecnologías productivas y mejorar las condiciones laborales.

Recuadro 4.9: Malas condiciones laborales – un círculo vicioso



Las malas condiciones laborales dañan la capacidad de las grandes empresas para competir

Asegurar buenas condiciones laborales no es sólo el deber de los departamentos encargados de la responsabilidad social de las grandes empresas o multinacionales; estatambién aumenta la capacidad de las empresas para competir y satisfacer los requisitos del mercado. Un eslabón débil en la cadena puede afectar al rendimiento general de un negocio. La necesidad de promover buenas condiciones laborales en las cadenas de suministro y comercialización queda aún más clara en los dos puntos siguientes.

Incremento de la presión de los consumidores/mercados

- **Cambiar la demanda y sensibilización de los consumidores:** las asociaciones de consumidores, los medios de comunicación y los responsables de la formulación de políticas urgen a las empresas (multinacionales) a mejorar las normas sociales y ambientales en sus cadenas de suministro y comercialización, un hecho que aumenta a causa del surgimiento y popularidad de las normas y certificaciones de comercio justo. Si las empresas no logran satisfacer esta demanda, perderán mercados en favor de aquellos competidores que ya aplican buenas condiciones laborales y mecanismos de control.

Las malas condiciones laborales afectan a la producción y al rendimiento

- **Las debilidades en la productividad y/o calidad** de los proveedores/compradores también inducen a las empresas tengan a hacer frente a una fuerte presión competitiva en las estructuras de costos y calidad. Tal como se mostraba en el gráfico anterior, un mal suministro también implica que la empresa compradora tenga problemas para satisfacer a la demanda de sus propios clientes. Ofrecer un mejor entorno de trabajo a través de la mejora de condiciones laborales para incrementar la competitividad de las empresas en el mercado, es mejor que optar por la reducción de la inversión en instalaciones de producción.

Ejemplo

Esto se ilustra con un ejemplo de un proyecto de la OIT en Sri Lanka, que también demuestra cómo las iniciativas de desarrollo de cadenas de valor pueden abordar esta cuestión en la investigación inicial y luego realizar una investigación más exhaustiva sobre un aspecto concreto de la cadena.

Recuadro 4.10: Ejemplo – Cómo influyen las malas condiciones laborales en la eficiencia del sistema, la calidad y la diferenciación del producto

En el marco del proyecto *Enter-Growth*, la OIT llevó a cabo una iniciativa para el desarrollo de las cadenas de valor en la industria de la fibra de coco, en la provincia noroccidental de Sri Lanka. El sector del coco constituye una importante fuente de ingresos y empleo en Sri Lanka y produce una gran variedad de productos para el mercado nacional, así como para la exportación. La fibra de coco se extrae de la corteza del coco, y puede utilizarse para producir una amplia gama de productos con valor añadido: geotextiles para construir carreteras y prevenir la erosión del suelo, fibra revirada para el tapizado de los asientos de automóvil, torzal para la jardinería y otros fines, médula de bonote para la horticultura, etc.

La OIT, junto con el Consejo de Desarrollo Industrial de Sri Lanka, empezó realizando una investigación participativa en la cadena de valor para detectar oportunidades y limitaciones generales en la cadena y en el entorno empresarial. Los facilitadores, previamente formados, llevaron a cabo varias entrevistas y discusiones de grupos focales con los participantes claves en el mercado: propietarios y gerentes de plantaciones de coco, comerciantes y recolectores de corteza de coco, hilanderos de fibra de coco, fabricantes y exportadores de productos de fibra de coco.

En este último grupo se incluyen algunos de los mayores conglomerados de empresas de Sri Lanka. Los encargados de las cadenas de suministro y comercialización de dichas empresas se quejan especialmente de la poca fiabilidad del abastecimiento de fibra de coco procedente de los hilanderos, así como de su mala calidad. Debido a este suministro insuficiente de fibra de coco, las empresas dudan cada vez más de la conveniencia de invertir en esta industria y algunas de ellas ya están buscando otras fuentes de abastecimiento de fibra de coco. La empresa más grande está incluso considerando la posibilidad de trasladar sus actividades en el sector de la fibra de coco a la India (privando a miles de personas de ingresos y empleos). Las empresas también están experimentando una creciente presión competitiva de otros países: aunque Sri Lanka sigue acumulando el 24,7 por ciento del total de las exportaciones de la Comunidad del Coco de Asia y el Pacífico, su cuota se está reduciendo rápidamente a medida que otros países como Malasia, Indonesia y Tailandia están entrando en el mercado con una productividad mucho mayor.

Tras hablar también con los hilanderos de fibra de coco y visitar sus hilanderías, la OIT deseaba encontrar las raíces del problema y comprender las razones subyacentes de la baja productividad y de la mala calidad de las hilanderías. Por su parte, los hilanderos se quejaban de la imposibilidad de contratar mano de obra cualificada (especialmente entre los jóvenes). El equipo del proyecto empezó

a sospechar, por tanto, que las malas condiciones de trabajo constituían un importante obstáculo para aumentar la productividad y explicaban la mala calidad y la falta de mano de obra cualificada.

La OIT contrató entonces a una reputada consultoría con experiencia en productividad laboral y buenos entornos de trabajo. Ésta creó un equipo compuesto por un médico, un especialista en cuestiones laborales y otro en capacitación y un ingeniero. Su tarea consistió en buscar buenas prácticas laborales en hilanderías de fibra de coco (por ejemplo, prácticas que ya se aplicaban y podían reproducirse en otras hilanderías sin necesidad de una gran inversión), para lograr grandes cambios con pocos esfuerzos.

El equipo pasó luego 4 semanas visitando hilanderías de fibra de coco en todo el país, observando, entrevistando a los trabajadores e hilanderos, y organizando discusiones de grupos focales. También volvió a entrevistar a algunos exportadores para asegurarse de que sus recomendaciones y orientaciones respetaran los requisitos del mercado. Por último, se llevaron a cabo reuniones de retroalimentación con el grupo directivo establecido temporalmente para dar asesoramiento sobre la implementación.

La exhaustiva investigación realizada por la consultoría ayudó a detectar muchos problemas en el entorno de trabajo que afectaban cuantitativa y cualitativamente a la producción de las hilanderías: graves riesgos para la salud de las personas que trabajaban en tambores giratorios y enriamientos (alta incidencia de amputaciones y micosis), salarios reducidos y falta de seguridad en el empleo (los trabajadores no tenían ningún seguro de salud ni cotizaban en ningún fondo de pensiones), casos de trabajo infantil, consumo abusivo de alcohol en horas de trabajo, distribución no planificada de las fábricas resultante en un derroche de recursos debido a un manejo ineficiente, etc. La lista es larga.

Sin embargo, el equipo no sólo señaló los problemas existentes, sino también muchas medidas simples y baratas que los hilanderos podían adoptar para mejorar las condiciones laborales (mejorando así también la producción y los ingresos de las hilanderías). La consultoría compiló un conjunto de orientaciones de buenas prácticas en el lugar de trabajo y llevó a cabo una sesión de formación para formadores, a la que se invitó a proveedores de servicios de desarrollo empresarial, gestores de cadenas de suministro de empresas exportadoras, y representantes de asociaciones de hilanderos. Gracias a su autoridad como organización de las Naciones Unidas especializada en las cuestiones laborales y en colaboración con la Federación de Empresarios de Sri Lanka, la OIT también consiguió que las grandes empresas apoyaran la iniciativa de buenas prácticas en el lugar de trabajo y espera que éstas se apliquen en toda la industria (beneficiando así no sólo a los trabajadores sino también a las empresas exportadoras y a los hilanderos).

Para más información, véase: www.entergrowth.com. En el apartado “project library” encontrará un informe titulado “Developing the coir industry in North-Western Province”.

Comprender los incentivos y utilizar la autoridad de la OIT

Mejorar las condiciones laborales no es sólo un objetivo social, sino que tiene importantes implicaciones económicas. Por consiguiente, cualquier investigación en cadenas de valor debe comprender cuáles son los incentivos de los actores del mercado para mejorar las condiciones laborales de hombres y mujeres en las cadenas de valor. Las grandes empresas pueden actuar de catalizador para lograr un cambio a gran escala. Sin embargo, es importante comprender sus motivaciones para hacerlo. No es suficiente exaltar exclusivamente a la conciencia social. **La aplicación de buenas condiciones laborales, en cooperación con la OIT, puede ser un excelente instrumento de marketing, por ejemplo.** Ello también queda ilustrado en el ejemplo de la Asociación Ética del Té, que figura en el capítulo 5.2.3.

¿Cómo puede uno detectar si existen malas condiciones laborales en una cadena de valor? Se entiende por malas condiciones laborales aquellas que no se adecúan a lo que la OIT define como “empresa sostenible” (véase el recuadro 4.11 debajo).

Recuadro 4.11: Condiciones laborales en empresas sostenibles³⁶

“Las empresas sostenibles ofrecen condiciones de trabajo que proporcionan un entorno de trabajo seguro y motivador y una organización del trabajo flexible y mutuamente beneficiosa. Adoptan prácticas en el lugar de trabajo exentas de discriminación, acoso e intimidación. Promueven la igualdad de género y la igualdad de oportunidades y de trato de los grupos vulnerables. Aplican prácticas en el lugar de trabajo que mantienen un equilibrio sostenible entre el trabajo, la vida personal y la vida familiar, y reconocen el papel de la mujer en el desarrollo sostenible. Los buenos lugares de trabajo son seguros y saludables, y permiten que los trabajadores contribuyan a los cambios y las mejoras. Las empresas sostenibles también respetan las normas laborales pertinentes, por ejemplo las normas relativas a la edad mínima de trabajo, rechazan las peores formas de trabajo infantil, rechazan el trabajo forzoso y, cuando procede, abordan la problemática de la tuberculosis, el paludismo, el VIH/SIDA y otras enfermedades crónicas y que representan una amenaza para la vida”.

De los indicadores de síntomas a las causas sistémicas subyacentes

Detectar malas condiciones laborales en una cadena de valor sólo ayuda a establecer los síntomas, pero no las causas subyacentes. Sin embargo, si queremos formular estrategias de intervención que comporten cambios sistémicos sostenibles y a largo plazo, debemos encontrar las causas sistémicas subyacentes de las malas condiciones laborales. Por consiguiente, al detectar indicadores de malas condiciones laborales siempre debemos preguntarnos: “**¿POR QUÉ?**” ¿Por qué los pequeños productores no están conscientes de las buenas prácticas en el lugar de trabajo que les permita incrementar su rentabilidad? ¿Por qué las multinacionales no se aseguran que sus proveedores apliquen políticas y prácticas que se adecúen al espíritu de las Normas Internacionales del Trabajo?

Al considerar nuestro modelo de sistema de mercado, podríamos plantearnos las siguientes preguntas:

- Si las malas condiciones laborales son debidas, por ejemplo, a la falta de información sobre medidas simples y baratas para mejorar la producción de la empresa a través de un mejor entorno de trabajo, ¿qué participante(s) en el mercado sería(n) el(los) responsable(s) de esa función informativa?
- ¿Por qué no se está realizando bien actualmente esa función?
- ¿Qué participante(s) en el mercado tendría(n) un verdadero interés/incentivo en mejorar esa función del mercado?
- ¿Qué es lo que les impide actualmente tomar medidas en ese sentido?
- etc.

Lo más importante es comprender qué se esconde detrás de los indicadores, y entender los fallos sistémicos y los incentivos de los actores del mercado para resolverlos. A menudo eso supondrá explorar caminos poco transitados: en el ejemplo anterior del sector de la fibra de coco, uno puede intuir, por ejemplo, que las compañías aseguradoras tienen un claro incentivo para integrar las buenas prácticas en el lugar de trabajo en sus políticas de seguros

³⁶ “Conclusiones relativas a la promoción de empresas sostenibles”, Conferencia Internacional del Trabajo, junio de 2007, OIT, Ginebra, pág. 7.

destinados a los hilanderos, a fin de reducir los costos resultantes de los riesgos para la salud y seguridad de los trabajadores. El pensamiento creativo es importante.

Lecturas recomendadas sobre las condiciones laborales

- Ivanka Mamic: *Implementing codes of conduct: How business manage social performance in global supply chains* (Oficina Internacional del Trabajo y Greenleaf Publishing UK, 2004).
- OIT: *Conclusiones relativas a la promoción de empresas sostenibles* (Conferencia Internacional del Trabajo, junio de 2007).

4.3.3 Agregación de valor en cadenas de valor: comprender quién sale más beneficiado

Objetivo: agregar más valor a la producción local para generar más empleo y mejores ingresos

A menudo se habla de la agregación de valor en el contexto del desarrollo de las cadenas de valor, refiriéndose principalmente a cómo las empresas locales (sobre todo las PYMES) pueden generar más valor dentro de la economía local (creando así más empleo y mejores ingresos). Por ejemplo, en lugar de limitarse a producir y vender tomates frescos, los agricultores locales podrían empezar a agregar valor transformándolos en salsa de tomate. Cabe suponer que ese cambio generaría mayores ingresos para la economía local, así como nuevas oportunidades de trabajo.

Por consiguiente, uno de los objetivos de la investigación en las cadenas de valor podría ser descubrir en qué lugar de la cadena se puede agregar más valor. Para entender mejor el concepto de “agregación de valor” y la forma de calcularlo, se ofrece una definición extraída del Manual de GTZ “*ValueLinks Manual*”³⁷. Si usted tiene pensado estudiar con más detalle en su investigación la agregación de valor, esta definición le ayudará a estructurarla mejor.

Definición de la agregación de valor

El valor agregado es una medida de la riqueza creada en la economía. De acuerdo con la definición utilizada en los sistemas de contabilidad nacional, el valor agregado total es equivalente al valor total de todos los servicios y productos producidos en la economía para consumo e inversión (el Producto Interior Bruto o PIB), neto de depreciación. Para obtener el valor agregado generado por una determinada cadena de valor, es necesario deducir del valor de las ventas el costo de los materiales, componentes y servicios adquiridos. En el cuadro 4.12 se muestra el principio de este cálculo.

³⁷ GTZ (2007): *ValueLinks Manual – The methodology of value chain promotion* (Eschborn, GTZ, 1ª edición), véase el módulo 2, también disponible en: www.value-links.de/manual

El valor agregado se genera a través de las transacciones en la cadena de valor

El valor de las ventas o los ingresos (precio x volumen) obtenido por la cadena de valor se divide entre el valor agregado creado por los operadores que integran la cadena de valor y los bienes intermedios, insumos y servicios de explotación proporcionados por los proveedores que no forman parte de la secuencia central de la cadena de valor.

El cálculo que figura en el recuadro 4.12 no se refiere a una empresa en concreto, sino al conjunto de todas las empresas de la cadena de valor e incluye los servicios e insumos proporcionados por las empresas que no forman parte de la misma. El crecimiento del valor total es un dato macroeconómico y una contribución directa al crecimiento del PIB.

Recuadro 4.12: Concepto de cálculo de la agregación de valor

Componentes del valor total generado por una cadena de valor:		
(Valor agregado) = (valor total de las ventas) – (valor de los bienes intermedios)		
VALOR TOTAL generado por la cadena de valor = precio x volumen del producto final vendido	VALOR AGREGADO Salarios Intereses y alquileres Depreciación Impuestos directos Beneficios	Utilizado para pagar la solicitud de reembolso a los propietarios de factores de producción (capital, mano de obra, tierra) + impuestos
	BIENES INTERMEDIOS Materias primas, insumos Productos acabados Servicios de explotación	Transferido a los proveedores de bienes intermedios

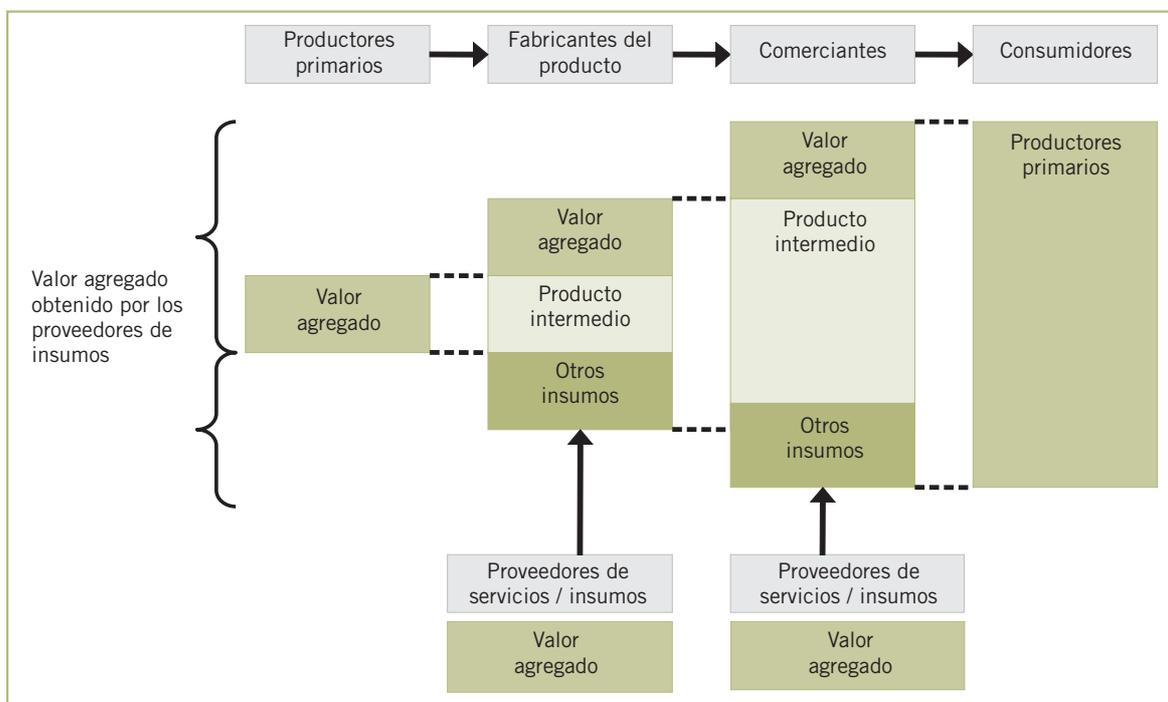
Fuente: GTZ (2007): ValueLinks Manual – The methodology of value chain promotion (Eschborn, GTZ, 1ª edición), véase el módulo 2, también disponible en: www.value-links.de/manual

Calcular la agregación de valor

El principio de cálculo se puede aplicar a cada fase de la cadena, tal como se ilustra en el siguiente recuadro. El valor total pagado y consumido por los clientes finales se divide entre valor agregado y bienes intermedios. Esto último se divide a su vez entre los productos (intermedios) semiacabados o acabados proporcionados por los operadores en el anterior segmento de la misma cadena de valor, y los (otros) insumos proporcionados por los proveedores externos. El gráfico muestra, por tanto, cómo se distribuye el valor agregado:

- entre las distintas fases de la cadena, y
- entre los operadores de la cadena, por un lado, y los proveedores externos, por el otro.

Recuadro 4.13: Concepto de distribución del valor agregado a lo largo de la cadena de valor



Fuente: GTZ (2007): ValueLinks Manual – The methodology of value chain promotion (Eschborn, GTZ, 1ª edición), véase el módulo 2, también disponible en: www.value-links.de/manual

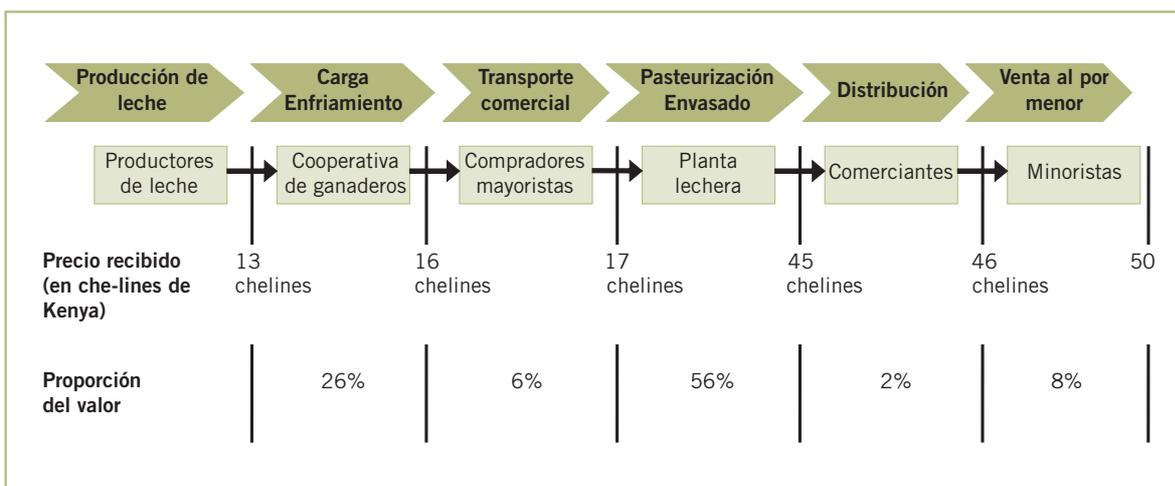
Crear más empleos y mayores ingresos agregando valor

La suma de los cinco pequeños bloques (“Valor agregado” y “Otros insumos”) indica que el valor agregado es igual al valor agregado total consumido. Los ingresos o beneficios sólo son una parte del valor agregado. Una proporción elevada de valor agregado no implica automáticamente unos ingresos elevados. Sin embargo, desde un punto de vista macroeconómico, el valor agregado es un parámetro más importante que los ingresos de los operadores de la cadena. Por último, el crecimiento generado en los sectores de servicios conexos también influye en el crecimiento a favor de la población pobre.

La distribución del valor agregado puede orientarse en favor del grupo destinatario

Si tomamos como punto de partida el gráfico del recuadro 4.13, es posible imaginar varias hipótesis para la mejora de las cadenas de valor: la más obvia es “la creación de valor”, es decir, un incremento del volumen de las ventas y/o de los precios (como consecuencia de la mejora del producto o de la reducción de los costos). En función del lugar de la cadena en el que se cree nuevo valor, cambiará la distribución del valor agregado. Por ejemplo, los comerciantes crearán valor si consiguen obtener precios más altos mejorando su estrategia de comercialización. La cuestión es quién recibe (“captura”) el valor agregado. Puesto que los comerciantes tienen que pagar más a los fabricantes del producto, parte del valor agregado pasará al segmento anterior de la cadena. Los fabricantes del producto tal vez tengan que adquirir más insumos (o más caros) y eso a su vez trasladará parte del valor agregado a los proveedores de los insumos. Desde luego no es fácil poner cifras en las categorías de los recuadros 4.12 y 4.13. Se puede determinar el tamaño absoluto de los bloques de valor de cada fase de la cadena recogiendo datos sobre los precios pagados y los volúmenes comercializados. En el recuadro 4.14 se muestra el precio y la distribución del valor en un ejemplo del sector lechero en Kenia.

Recuadro 4.14: Distribución de valor/ingresos a lo largo de la cadena



Fuente: Hoeffler / Ogana: *Experiences with Kenya's Dairy Value Chain Analysis (2006)*.

Capturar valor mejorando la eficiencia

La “creación de valor” y la “captura de valor” están interrelacionadas: capturar valor mejorando la eficiencia en el uso de los insumos aumentará el valor agregado en esa fase de la cadena, pero reducirá la compra de insumos y, por tanto, el valor agregado de los proveedores de insumos. Al mismo tiempo, el incremento de la eficiencia se traducirá probablemente en una mayor competitividad, lo que proporcionará una mayor cuota de mercado y, por tanto, creación de valor.

La distribución entre valor agregado y bienes intermedios sólo puede obtenerse de un cálculo minucioso de los costos medios de los operadores correspondientes.

Atención: ¡conocer cuál es la distribución del valor no es suficiente!

Calcular la distribución del valor en las cadenas es, sin duda, interesante y revelador. Sin embargo, usted también debe saber por qué lo hace. El peligro está en que dicho cálculo se convierta en una finalidad en sí misma y dé lugar a una parálisis a través del análisis. **¿Qué le indican los precios y distribución del valor en los distintos niveles de la cadena con respecto a las causas sistémicas subyacentes de esa determinada distribución?** ¿Por qué se distribuye el valor de esa forma? ¿Por qué reciben los pequeños productores una proporción relativamente inferior del valor total en comparación con las grandes empresas? En definitiva, saber quién gana más no es suficiente; usted también ha de descubrir por qué aquellos que ganan menos no logran ganar más. Por consiguiente, el cálculo de la distribución del valor debe ir siempre acompañado de un esfuerzo para buscar las causas sistémicas subyacentes de la distribución desigual del valor en la cadena y comprender los incentivos de los actores del mercado para invertir en actividades de mayor valor agregado.

Lecturas recomendadas sobre la distribución del valor

- **Andreas Springer-Heinze:** *ValueLinks Manual – The methodology of value chain promotion* (Eschborn, Organismo Alemán de Cooperación Técnica [GTZ], 2007), 1ª edición, disponible en www.value-links.de/manual
- **Michael Van den Berg y otros:** *Making value chains work better for the poor: A tool book for practitioners of value chain analysis* (2006), disponible en www.markets4poor.org

4.3.4 Equidad de género en cadenas de valor

Las mujeres se encuentran en varios niveles de las cadenas de valor: como pequeñas productoras, trabajadoras, proveedoras de servicios y consumidoras. Sin embargo, a menudo deben hacer frente a mayores desafíos que los hombres: equilibrio entre la vida laboral y familiar, discriminación en los ingresos y en las oportunidades profesionales, falta de reconocimiento debido a las barreras culturales, imposibilidad de comprar y poseer propiedades (como la tierra), etc. Estos desafíos influyen en la forma en que funcionan y compiten las cadenas de valor. Un trato justo y equitativo entre hombres y mujeres es esencial para aprovechar el potencial de los recursos humanos, y para crear un entorno laboral productivo e innovador.

La investigación y el análisis de cadenas de valor pueden ayudar a comprender la situación de las mujeres en dichas cadenas, así como las limitaciones sistémicas subyacentes que les impiden entrar en la economía formal o acceder a las mismas oportunidades de empleo e ingresos que los hombres. Incluir el enfoque de género en el análisis de cadenas de valor es importante por las siguientes razones³⁸:

- A veces las mujeres que trabajan en distintas fases de la cadena de valor son menos visibles que los hombres, por ejemplo en actividades auxiliares, trabajo temporal, sistemas

³⁸ Linda Mayoux y Grania Mackie: *Making the strongest link – a practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain development* (Organización Internacional del Trabajo, Oficina Subregional de Addis Abeba, 2008), sección 3.1.

por encargo desde casa y trabajo a domicilio. Incluir estos grupos de mujeres en el análisis es clave para tener un buen impacto sobre la reducción de pobreza y la equidad de género,

- Las relaciones de poder dentro de las cadenas de valor a menudo tienen un aspecto de desigualdad de género. Análisis de género es necesario para poder explicar las razones por las que algunas cadenas están dominadas por hombres o mujeres y así poder diseñar estrategias para empoderar los grupos más vulnerables.
- Al no integrar el enfoque de género en el análisis de la cadena de valor, existe la posibilidad que las estrategias de intervención empeoren la situación de las mujeres. Mujeres que participan en actividades empresariales o comerciales, por ejemplo, pueden quedar desplazadas debido a determinados tipos de estrategias de mejora.

Recuadro 4.15: Comprender el papel de las mujeres en las cadenas de valor

Igualdad de oportunidades
<p>¿ Las desigualdades de género se perpetúan en la cadena de valor debido a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la segregación de género en las tareas /mercados/productos? • la discriminación de género dentro del proceso de producción? • la discriminación de género en los mercados? • las diferencias individuales en las capacidades, los recursos y el tiempo entre hombres y mujeres? • las limitaciones de género en el hogar, la familia, el parentesco? por ej., falta de control sobre los ingresos, trabajo doméstico no remunerado, restricción de movimientos fuera del hogar y relaciones con los hombres. • las limitaciones de género en la comunidad? por ej., sanciones sociales y violencia, retiro del apoyo social, falta de redes empresariales. • la discriminación de género dentro de las instituciones de desarrollo? por ej., servicios de desarrollo empresarial, formación, servicios financieros. • la discriminación de género en la legislación nacional y en la formulación de políticas? • la discriminación de género en los acuerdos internacionales? por ej., en el comercio, la ayuda y los programas de desarrollo. • el sesgo o la insensibilidad con respecto a las cuestiones de género en la conceptualización subyacente de los problemas y las políticas?
Análisis de la emancipación de las mujeres
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las estrategias de las propias mujeres para superar las limitaciones y sacar el máximo provecho a sus oportunidades? • ¿Hasta qué punto lo anterior perpetúa o desafía las desigualdades en los distintos niveles? • ¿Cuáles son las prioridades de cambio de las mujeres? • ¿Cómo se comparan con las de los hombres?

Un enfoque de igualdad de género requiere un proceso de investigación que ofrezca las mismas oportunidades a mujeres y hombres

En última instancia, en la capacitación sobre cadenas de valor equitativas en lo relativo a la igualdad de género (GEVCAL en su acrónimo inglés), ambos son procesos participativos que incluyen a mujeres y hombres y en los que la dinámica interpersonal y las relaciones de poder se tendrán en consideración a la hora de diseñar el proceso. Las cuestiones de género también serán relevantes a la hora de decidir la mezcla apropiada de métodos participativos, cuantitativos y cualitativos. Algunas cuestiones se investigarán de forma eficiente en materia de costos por medio de talleres participativos diseñados de manera específica para dar confianza a las mujeres y para ofrecerles la oportunidad de debatir con otras mujeres sobre temas sobre los que no habían debatido antes y también para explorar las diferencias de opinión y los conflictos de interés. Podría incluir ámbitos que se consideran muy sensibles generalmente, como el acoso sexual y la violencia doméstica. Para cuestiones como los niveles de ingresos, podrían ser necesarias entrevistas individuales en caso de que hagan falta detalles muy específicos.

Recuadro 4.16: Mujeres en la ganadería láctea a pequeña escala de Zambia

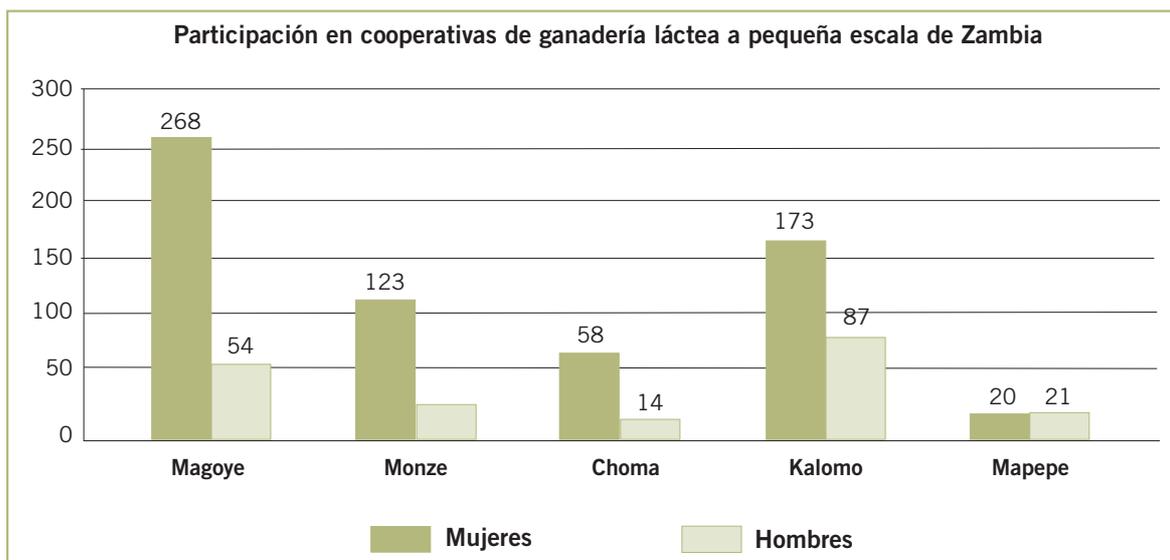


FIG 1: Análisis de la participación en cooperativas de ganadería láctea a pequeña escala de cinco distritos rurales de la provincia del sur de Zambia. Fuente: A Gender Analysis of the Dairy Sub-sector Local Value Chain for Smallholder Farmers in Zambia (Análisis de género de la cadena de valor local del subsector lácteo para los pequeños agricultores de Zambia). Zambia Association for Research and Development (ZARD) para el proyecto SDE de la OIT. Disponible en la Oficina del Área de Lusaka de la OIT. www.ilo.org/lusaka o www.bdszambia.com

La mayoría de miembros de cooperativas de ganadería láctea a pequeña escala son mujeres, pero su participación en las responsabilidades claves de la gestión de los centros es mínima. Las mujeres tienen muy poca representación en el equipo de gestión del centro y, por tanto, muy poca influencia en cuestiones clave como el acceso a los mercados y la negociación de mejores precios para la leche con los procesadores y los vendedores ambulantes.

Diversidad de género en el Consejo de Administración de cooperativas lácteas a pequeña escala

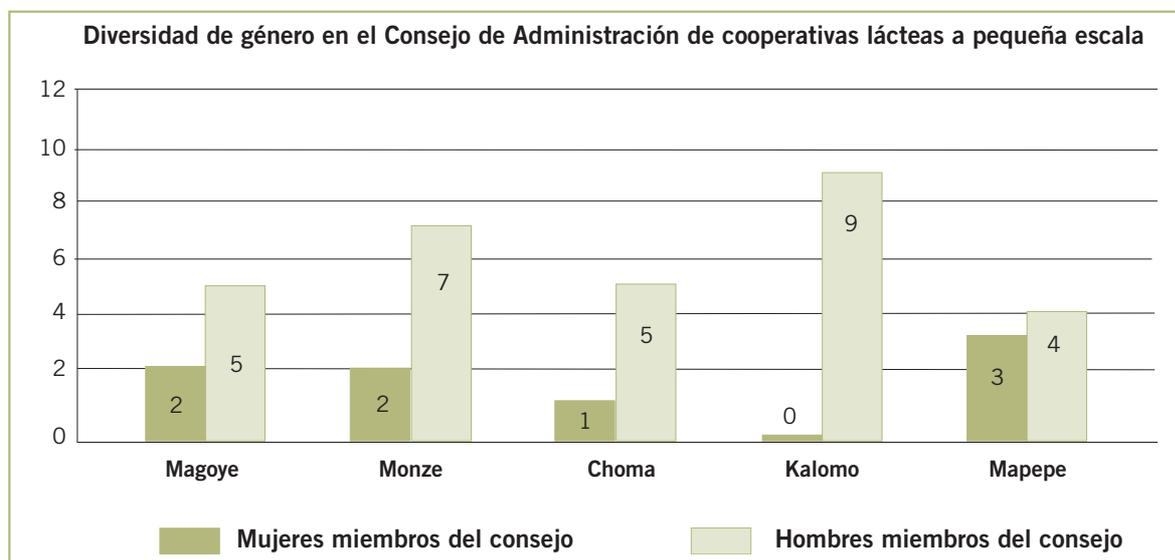


FIG 2: Análisis de género de los consejos de administración de cooperativas de ganadería láctea a pequeña escala de cinco distritos rurales de la provincia sur de Zambia.

El informe de ZARD y la OIT revela que también hay desigualdades en el acceso a servicios de apoyo a las empresas, incluida la creación formal de empresas y concesión de licencias, lo que afecta de forma adversa al desarrollo empresarial de las mujeres y a su prosperidad empresarial.

Es más, el acceso a microcréditos y microseguros es una limitación clave a la que se enfrentan las mujeres y los jóvenes en el subsector lácteo a pequeña escala de Zambia. Este problema se compone por la falta de colateralidad debida supuestamente a dificultades relacionadas con su acceso limitado a la tierra y los derechos de propiedad, el acceso a tribunales formales, así como a la justicia de tribunales informales dirigidos por diversos caciques de Zambia, por ejemplo.

El informe sugiere que se debe seguir investigando sobre hasta qué punto los actuales sistemas regulatorios y legales formales de Zambia respaldan la desigualdad de género y el empoderamiento económico de la mujer para determinar exactamente qué revisiones y mejoras son necesarias.

Fuente: *A Gender Analysis of the Dairy Sub-sector Local Value Chain for Smallholder Farmers in Zambia (Análisis de género de la cadena de valor local del subsector lácteo para los pequeños agricultores de Zambia)*. Zambia Association for Research and Development (ZARD) para el proyecto SDE de la OIT. Disponible en la Oficina del Área de Lusaka de la OIT. www.ilo.org/lusaka o www.bdszambia.com

NOTA: Este ejemplo ilustra que, allí donde la igualdad de género es una cuestión transversal o fundamental para el desarrollo, existe la necesidad de realizar análisis específicos y separados de la cadena de valor desde la perspectiva de género para poder reflejar de forma exacta aquellas cuestiones que son específicas de las mujeres. El primer ACV realizado por el proyecto SDE no remarcó estas cuestiones de una forma que garantizara soluciones de mejora dirigidas específicamente a las mujeres.

Recuadro 4.17: Cuestiones de género en el proceso de investigación

- ¿Tiene el equipo de investigación el suficiente equilibrio de género para poder llevar a cabo la investigación? ¿Tiene la suficiente formación para poder plantear preguntas con sensibilidad de género?
- ¿Existe la suficiente representación de mujeres de distintos entornos y contextos? ¿Hay alguna cuestión metodológica concreta que deba estudiarse?
- ¿Cuáles son las áreas delicadas a tener en cuenta? ¿Ellas Requieren una estrategia para introducir progresivamente algunas cuestiones? ¿Es mejor utilizar métodos cualitativos individuales que métodos participativos? ¿Qué tipo de preparación se requiere?
- Teniendo en cuenta las áreas especialmente delicadas, de vulnerabilidad y de intereses personales, ¿es necesario utilizar una estrategia para escalar la participación de algunas partes interesadas? ¿Qué tipo de preparación se requiere?
- ¿Cómo se asegurará la representación de las mujeres más vulnerables? Por ejemplo, ¿se planificarán talleres e investigaciones aparte para estos grupos? ¿Hay necesidades específicas que hay que tener en cuenta con respecto al horario y al lugar de las reuniones?
- ¿Cómo desarrollar progresivamente redes sostenibles entre mujeres, y entre mujeres y hombres a lo largo de la investigación?

Fuente: Linda Mayoux y Grania Mackie (2008): *Making the strongest link – a practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain development* (Oficina Subregional de Addis Abeba, Oficina Internacional del Trabajo), sección 3.1.

Equidad de género en el proceso de investigación

En los procesos participativos de investigación en los que intervienen hombres y mujeres es importante tener en cuenta las dinámicas interpersonales y las relaciones de poder en la estructura del proceso. Las cuestiones de género también son importantes en la decisión de la combinación adecuada de métodos participativos, cuantitativos y cualitativos. A veces es necesario analizar algunas cuestiones a través de talleres con sólo mujeres para que éstas tengan la oportunidad de discutir con otras mujeres algunas cuestiones que no han tratado antes, así como estudiar las diferencias de opinión y los intereses en conflicto.

Diversas consideraciones sobre las entrevistas

En las entrevistas personales, es importante no olvidar que el sexo del investigador puede influir el tipo de respuestas que éste reciba³⁹. En muchas sociedades, no es fácil para mujeres discutir abiertamente sus problemas con hombres. Por consiguiente, es muy importante asegurar un equilibrio de género en la composición del equipo de investigación, y tener en cuenta el sexo de cada entrevistador y entrevistado al analizar las respuestas.

³⁹ La investigación de J. Cloke (2001) con empresarios de Nicaragua, por ejemplo, mostró respuestas muy diferentes entre hombres y mujeres de los mismos hogares para las mismas preguntas simples en relación a la propiedad y la toma de decisiones en el hogar dependiendo de si el entrevistador era hombre o mujer.

La perspectiva de género en el diseño y la implementación de intervenciones

La perspectiva de género debe ser incluida no sólo en la fase de análisis de la cadena de valor, sino también en el diseño y la implementación de las intervenciones. Eso implica:

- Participación activa de hombres y mujeres en el diseño de las intervenciones
- Análisis de los resultados esperados de las intervenciones sobre hombres y mujeres
- Participación de hombres y mujeres en la implementación de las intervenciones
- Evaluación del impacto de las intervenciones sobre hombres y mujeres, con datos desagregados por sexo

Lecturas recomendadas sobre las cuestiones de género en cadenas de valor

- **Linda Mayoux y Grania Mackie:** *Making the strongest link – a practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain development* (Oficina Subregional de Addis Abeba, Organización Internacional del Trabajo, 2008).

4.3.5 Cálculo de los costos en las cadenas de valor

¿Representan los salarios altos una amenaza para la competitividad?

La competitividad se puede lograr a través de la calidad o de costos reducidos. Los mercados emergentes suelen tener ventaja en los costos (por ejemplo, mano de obra y tierra baratas) en comparación con los mercados desarrollados, que a su vez se centran en la investigación, la producción y los servicios de calidad y alta tecnología. Sin embargo, los mercados emergentes también compiten entre ellos con productos y servicios similares y, por tanto, también sufren presiones en las estructuras de costos y en la eficacia del sistema, como se ilustra en el ejemplo comparativo del *recuadro 4.18*. Es interesante constatar que dicho ejemplo también demuestra que unos costos salariales más elevados para la mano de obra no comportan necesariamente una amenaza a la competitividad: es necesario analizar los costos laborales en relación con la productividad de la mano de obra.

En el siguiente apartado, se ofrecen algunos extractos del *“ValueLinks Manual” del GTZ*⁴⁰, con orientaciones útiles para calcular los costos en las cadenas de valor.

⁴⁰ GTZ: *ValueLinks Manual – The methodology of value chain promotion* (Eschborn, GTZ, 2007), 1ª edición, véase módulo 2 (también disponible en www.value-links.de/manual)

Recuadro 4.18: Ejemplo – Costos comparados en el sector de las camisetas entre Kenya y Honduras

Compra de insumos		Producción			Entrega		
Dependencia de las importaciones	Costo de la materia prima	Costo de la mano de obra	Gastos generales	Logística externa	Velocidad hacia el mercado		
Kenya	65% 2,30\$	0,40\$	0,62\$	0,28\$	> 30 días		3,60\$
Honduras	80% 0,80\$	0,25\$	0,19\$	0,06\$	< 15 días		1,30\$
Aranceles altos: Honduras = 9,6% Kenya = 21,9%		Salarios más bajos Honduras: 12\$/ hombre-día Kenya: 9,40\$/ hombre-día			Duración del despacho de aduana para las exportaciones: Honduras = 1 día Kenya = 2 días		
Alto costo logístico: Honduras = 658\$ / TEU Kenya = 1475\$ /TEU		Productividad laboral más baja Honduras: 45-50 camisetas/día Kenya: 20-25 camisetas/día			Alta incidencia de rechazos: Honduras: <1% Kenya: >3%		
Duración del despacho de aduana para las importaciones: Honduras = 4 días Kenya = 15 días							

Fuente: Presentación de Uma Subramanian del Servicio de Asesoría sobre Inversión Extranjera (FIAS) en Viena, ante el Grupo de Trabajo sobre las Vinculaciones y las Cadenas de Valor del Comité de Donantes, 2006

La competitividad depende de los costos de producción a lo largo de toda la cadena

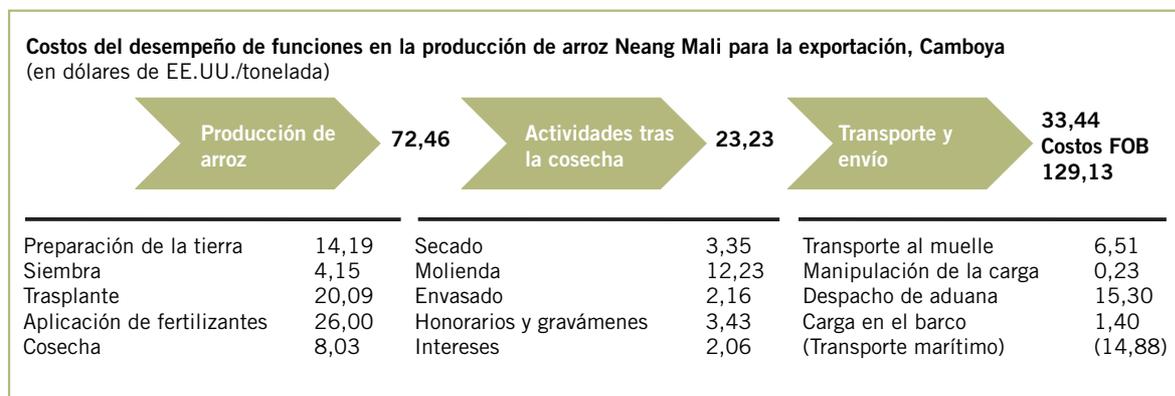
[...] La información contable de las empresas también es importante para poder realizar un análisis económico de la cadena de valor en su conjunto, ya que la competitividad general de la cadena depende del costo de producción en cada uno de sus segmentos. Para calcular los costos de producción en las cadenas de valor es necesario:

- agregar los costos de las empresas en un determinado segmento para obtener datos promedios para la cadena de valor o para el sector en su conjunto;
- relacionar los datos con las funciones en la cadena de valor (aquí la empresa no es la unidad contable, sino la secuencia de actividades de producción y comercialización que define la cadena de valor).

Singularizar las operaciones que conllevan altos costos

Para ello, es necesario desglosar la secuencia funcional de la cadena de valor en elementos más pequeños. A continuación se mide (o estima) el costo unitario de cada operación. Este procedimiento se asemeja al análisis de “Costos basados en actividades” (CBA), en el que se asignan costos a las actividades empresariales. El análisis CBA incorpora las relaciones causales entre las actividades de producción y los costos o productos. Estas actividades, que probablemente implican costos excepcionalmente elevados, tienen un interés especial y pueden extraerse para someterlas a un análisis más exhaustivo. En el recuadro 4.19, se muestra el cálculo de los costos de una cadena relativamente corta, utilizando un ejemplo de la producción de arroz para la exportación en Camboya.

Recuadro 4.19: Ejemplo – Cálculo de los costos relacionados con la cadena de valor del arroz en Camboya



Fuente: GTZ: ValueLinks Manual – The methodology of value chain promotion (Eschborn, GTZ, 2007), 1ª edición, véase módulo 2 (también disponible en www.value-links.de/manual)

Cálculo de los costos unitarios

El cálculo de los costos unitarios para cada actividad incluye, en primer lugar, los costos directos (esto es, el costo del material y de los servicios adquiridos, el consumo de energía, los salarios, los costos variables de la maquinaria y similares). Los costos fijos (por ejemplo, la carga de los intereses o los costos administrativos) se calculan para segmentos enteros de la cadena. Las series de cálculos de los costos se suman a lo largo de la cadena.

Dificultad para acceder a la información de costos de empresas

Es muy probable que tenga que obtener la información de forma indirecta, ya sea mediante estimaciones derivadas de los cálculos de costos en otras empresas comparables, ya sea mediante modelos de cálculos de actividades específicas. Por razones evidentes, la mejor fuente de información (esto es, los libros contables de las empresas) es la menos accesible. Los datos utilizados en el ejemplo anterior se obtuvieron mediante entrevistas.

Otras formas de medir el rendimiento económico: tiempo, productividad, tasa de productos desechados, etc.

Aparte de la información sobre los costos de las funciones de la cadena, también es posible estimar las actividades comerciales mediante el tiempo necesario para llevarlas a cabo. Otras formas de medir el rendimiento económico es mediante los indicadores de productividad (por ejemplo, el número de camisetas producidas por trabajador al día, el aprovechamiento de la capacidad de producción en porcentajes, la tasa de productos desechados o el rendimiento de los productos agrícolas por hectárea de tierra irrigada). Estos indicadores son buenas variables sustitutivas para calcular el costo unitario de producción y pueden servir como base para realizar un estudio comparativo de la competitividad.

Importante: encontrar las causas subyacentes de los motores de los costos (interpretación)

Sean cuales sean los métodos y resultados del análisis de costos en las cadenas de valor, la cuestión decisiva es cómo interpretar los datos. El análisis de costos puede servir para:

- descubrir los motores de los costos en distintos segmentos de la cadena y encontrar así el potencial de reducción de costos en empresas que se encuentran en el mismo segmento;

- evaluar la situación de la cadena de valor con respecto a sus competidores, comparando los costos unitarios con aquellos de los competidores (evaluación comparativa).

Un cálculo transparente de los costos de producción y elaboración/transformación de los productos también contribuye directamente a mejorar la cadena de valor, ya que ayuda a incrementar la confianza entre los socios en la cadena, además de proporcionar una referencia para las negociaciones. Los siguientes análisis adicionales sientan las bases para una interpretación de la información sobre los costos, contribuyendo así a la formulación de una estrategia.

Determinar los motores de los costos calculando la distribución de los costos

Determinación de los motores de los costos

Sobre la base del tipo de análisis de costos presentado en el recuadro 4.19, es posible determinar cuáles son los principales componentes de los costos calculando la distribución de los costos en porcentajes. El ejemplo demuestra que los costos de los fertilizantes y del trasplante son los más importantes y, por tanto, pueden ofrecer un considerable potencial de reducción de los costos. De hecho, un análisis más profundo revela que los fertilizantes en Camboya son de menor calidad y no se utilizan eficazmente. El alto costo del trasplante puede explicarse por una baja productividad de la mano de obra. Al analizar en detalle los componentes más importantes de los costos, es posible encontrar las razones de éstos, como una tasa elevada de productos desechados, una infrautilización de las economías de escala o el desaprovechamiento de las oportunidades de utilización de co-productos.

Comprender los costos de transacción dentro de la cadena de valor

Encontrar los costos de transacción excesivos

Un tipo de costo especialmente importante en el análisis de las cadenas de valor es el “costo de las transacciones”. Los costos de transacción resultan de actividades para: a) buscar información y las oportunidades de mercado; b) negociar contratos; c) manejar los productos (por ejemplo, almacenamiento, transporte, costos administrativos y reclamaciones); y d) supervisar y cumplir los contratos (por ejemplo, control de calidad, primas de los seguros). Los costos de transacción son ineludibles, pero su importe depende en gran medida de la información disponible o de la falta de ella, de la transparencia del mercado, de la existencia de normativas apropiadas y de la confianza. Algunos ejemplos comunes de costos de transacción importantes y tangibles son los costos de manipulación de los productos en los muelles, los impuestos locales y las cargas administrativas en el transporte por carretera, o la tasa promedio de suministros que deben desecharse.

Comparar la estructura de costos con la de los competidores (evaluación comparativa)

Evaluación comparativa de la competitividad

La evaluación comparativa de la competitividad compara el valor de los indicadores clave del rendimiento económico de la cadena de valor seleccionada con el valor de los indicadores en otras cadenas de valor comparables de otros países. La evaluación comparativa puede referirse al costo unitario de la producción, a la productividad de la mano de obra o a indicadores de eficiencia técnica. Por ejemplo, el valor de referencia internacional para la productividad de la mano de obra en la confección de camisetas básicas es de 18-25 unidades al día, mientras que en Etiopía es de 8-10 unidades al día.

Además de estos parámetros económicos, se pueden establecer valores de referencia para cualquier otro aspecto cuantitativo o incluso cualitativo de la cadena de valor (incluidos, por ejemplo, las tasas de crecimiento, la inversión en tecnología, la investigación, la capacitación del personal, la existencia de normativas o reglas en el mercado, etc.). La evaluación comparativa permite comparar la cadena de valor en cuestión con el promedio de la industria o con las mejores prácticas de los competidores. La comparación ayuda a detectar las necesidades y el potencial de mejora y a buscar nuevas oportunidades de mercado.

De la distribución de los costos a los motores de los costos y a las razones subyacentes

Tal como se ha explicado en este apartado y en la *Sección 4.2.3*, no es suficiente calcular los costos: ¡resulta esencial interpretar los datos recogidos! Eso significa encontrar los motores de los costos y comprender su lógica (las limitaciones sistémicas subyacentes que impiden que las empresas puedan aplicar una estrategia de producción más rentable). Cada análisis de costos debe ir, por tanto, acompañado de un esfuerzo para buscar las causas subyacentes. Las cifras por sí solas no bastan para formular estrategias de intervención que obtengan resultados sostenibles desde la perspectiva del trabajo decente.

Lecturas recomendadas sobre el cálculo de los costos en las cadenas de valor

- **Andreas Springer-Heinze:** ValueLinks Manual – The methodology of value chain promotion (Eschborn, Organismo Alemán de Cooperación Técnica [GTZ], 2007), 1ª edición, véase el módulo 2 (también disponible en www.value-links.de/manual).
- **Michael Van den Berg y otros:** *Making value chains work better for the poor: A tool book for practitioners of value chain analysis* (2006), disponible en www.markets4poor.org

4.3.6 Empresas líderes en cadenas de valor: comprender las relaciones de poder

Para entender las cadenas de valor hay que entender las interrelaciones

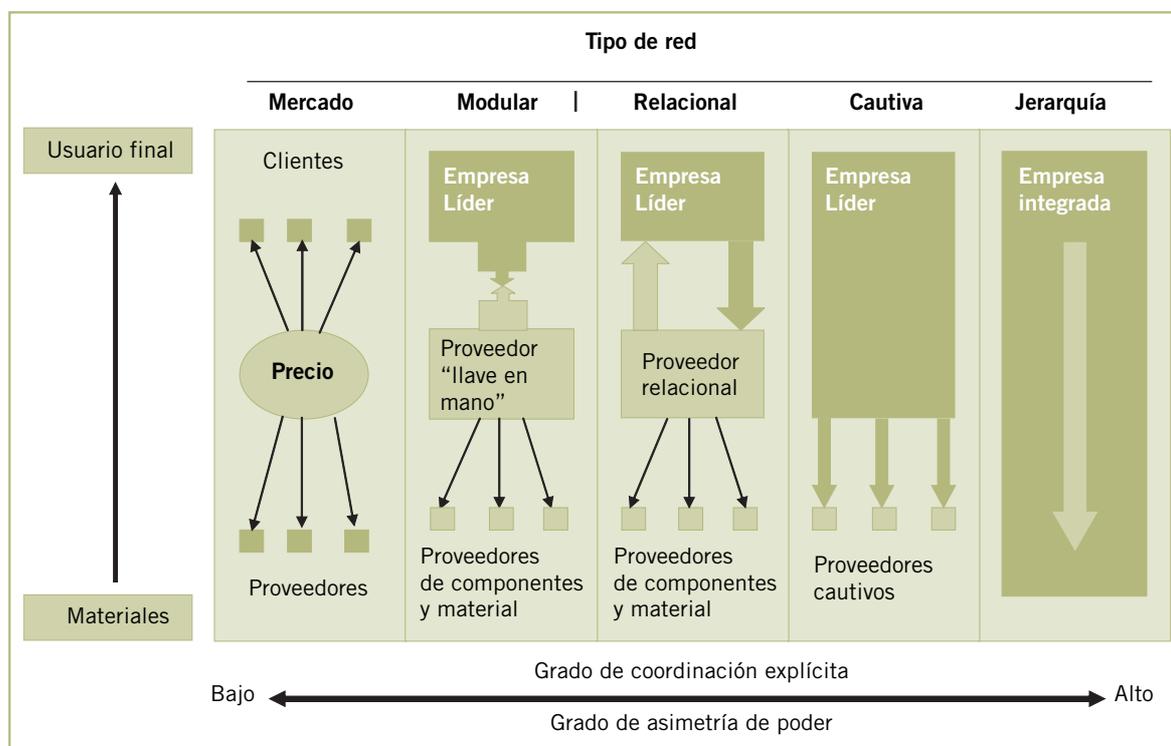
Para abordar las cadenas de valor es necesario comprender **cómo están organizadas (o coordinadas) y, sobre todo, quién manda en la cadena (las relaciones de poder)**. A eso nos referimos cuando hablamos de la *gobernanza de las cadenas de valor*. Existen diversas “estructuras de gobernanza” y distintas formas de gobernanza en las cadenas mundiales de valor tiene importantes implicaciones para la mejora de las mismas, es decir, para saber cómo las empresas pueden evolucionar hacia actividades con un mayor valor agregado.

En el gráfico del recuadro 4.20, se ilustran distintos tipos de gobernanza que pueden encontrarse en las cadenas de valor. El grado de asimetría del poder aumenta de izquierda a derecha. Las flechas tenues indican contactos libres entre empresas, como las relaciones basadas en el mercado. Cuanto más estrecha es la relación entre las empresas, más gruesa es la flecha que las une.

Relaciones jerárquicas

1. Muchas cadenas tienen un integrante dominante que determina las características generales de la cadena. Los integrantes poderosos suelen recibir el nombre de *empresas líderes*, las cuales intentan *gobernar* la cadena. Las empresas líderes suelen establecer y/o asegurar el cumplimiento de las reglas por las que se rigen los otros integrantes de la cadena. Cuando una empresa líder tiene un amplio control o incluso se apropia directamente de algunos segmentos de la cadena, se habla de **relaciones jerárquicas**. Un punto central del análisis de una cadena de valor es comprender las relaciones entre las empresas líderes mundiales y los productores locales (y las oportunidades y limitaciones que se derivan al entablar dichas relaciones).

Recuadro 4.20: Distintos tipos de gobernanza de las cadenas de valor



Fuente: G. Gereffi, J. Humphrey y T. Sturgeon: *The governance of global value chains* (Instituto de Estudios de Desarrollo, Universidad de Sussex, 2003), página 9.

Relaciones en forma de red

En otras cadenas hay una interacción intensiva, pero las relaciones entre las empresas son desiguales. Hablaríamos más bien de **relaciones en forma de red**. Estas relaciones incluyen: a) las *relaciones modulares*, en las que los proveedores hacen productos o proporcionan servicios de acuerdo con las especificaciones del cliente y tienden a ser altamente competentes con capacidad para proporcionar servicios "llave en mano" o "paquetes completos"; b) *relaciones relacionales*, que suelen ser interacciones complejas entre compradores y vendedores y que crean a menudo una dependencia mutua y una especificidad de los bienes; y c) *relaciones cautivas*, que son muy comunes cuando los pequeños proveedores dependen en sus transacciones de compradores mucho más grandes. En este caso, los proveedores afrontarían costos de cambio importantes, por lo que se vuelven "cautivos".

Relaciones basadas en el mercado

No todas las cadenas están gobernadas por poderosas empresas líderes. En algunas de ellas, hay una compra-venta (transacción), pero poco intercambio de información o aprendizaje mutuo (interacción). Este tipo de gobernanza de las cadenas de valor consiste en **relaciones basadas en el mercado**, porque las condiciones de intercambio de los bienes y servicios se negocian diariamente sobre la base del precio de mercado.

Lecturas recomendadas sobre la gobernanza de las cadenas de valor:

- **G. Gereffi, J. Humphrey y T. Sturgeon:** *The governance of global value chains* (Sussex, Instituto de Estudios sobre Desarrollo de la Universidad de Sussex, 2003), disponible en www.globalvaluechains.org

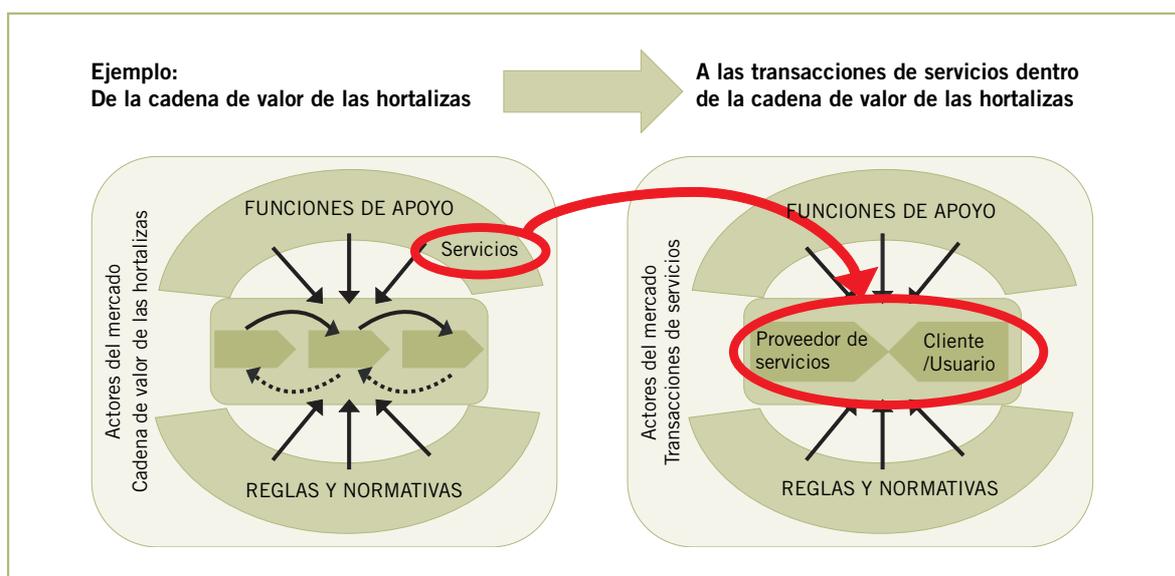
4.3.7 Los servicios empresariales y las cadenas de valor

Colocar los servicios en el centro de los sistemas de mercado

Se empieza a reconocer que los determinantes fundamentales para el incremento de la productividad y la competitividad residen en la mejora de los conocimientos, la información y las capacidades. Los servicios constituyen medios cruciales para generar y transferir información y conocimientos específicos de cada sector⁴¹. Sin embargo, los mecanismos que prestan estos y los integrantes del mercado que lo hacen, varían mucho. Por consiguiente, es necesario que la investigación en las cadenas de valor busque mecanismos e integrantes del mercado, para formular estrategias de intervención eficaces que estén bien fundamentadas con respecto a los conocimientos y la información del momento.

Si tomamos nuestro modelo de sistemas de mercado, observaremos que los servicios son una función de apoyo de cadenas de valor. En un segundo paso, tomaremos esos servicios y los colocaremos en el centro (tal como se ilustra más abajo), es decir, centraremos nuestra atención en la transacción entre los proveedores de servicios y los clientes/usuarios de los mismos y estudiaremos el sistema de mercado para los servicios.

Recuadro 4.21: Colocar los servicios en el centro de los sistemas de mercado



Adaptado de: *The Springfield Centre: M4P operational guide* (Durham, The Springfield Centre para DFID/SDC, 2008).

⁴¹ David Elliott (2006): 14

Investigación las cadenas de valor: entender los distintos mecanismos de prestación de servicios

En general, es posible hacer una distinción entre tres categorías distintas de servicios⁴².

Servicios de transacción: servicios independientes de pago

1. Los servicios de transacción son servicios proporcionados de forma independiente por proveedores de servicios especializados. A menudo se ofrecen agrupados con otros servicios o productos (por ejemplo, cuando se combina la asistencia en la adopción de nuevas tecnologías con servicios de diseño y formación). En este caso, el servicio es el producto que pasa del proveedor al usuario generalmente sobre la base de una remuneración por servicios.

Si observamos una cadena de valor en concreto (como la de las hortalizas), los servicios de transacción no forman parte obligatoriamente de la propia cadena, sino más bien de las funciones de apoyo que permiten que la cadena de valor funcione eficazmente. Se podría decir que los servicios de transacción facilitan las transacciones dentro de las cadenas de valor. Sin embargo, también constituyen una cadena de valor en sí mismos, englobando desde las prospecciones de mercado y el desarrollo de nuevos servicios hasta la formación de proveedores de servicios, la prestación de servicios, el cliente/usuario de los servicios y finalmente el proceso de retroalimentación que permite desarrollar nuevos servicios. Por lo general, no abastecen a sectores concretos, sino que prestan servicios a una amplia gama de sectores.

Ejemplos de servicios de transacción: servicios financieros, seguros, servicios de transporte, servicios de comunicación, capacitación e información, asesoramiento en el ámbito de la gestión, etc.

Servicios integrados: parte integral de transacciones comerciales dentro de la cadena de valor

2. Los servicios integrados son servicios ligados o incorporados a transacciones comerciales entre un comprador y un vendedor y, por consiguiente, forman parte de las transacciones centrales dentro de las cadenas de valor. Normalmente no son tan visibles o tangibles como otros mecanismos de prestación de servicios y, por tanto, suelen recibir menos atención. Se ha observado que a menudo las empresas líderes son los motores de los servicios integrados, asegurando así que las actividades que se realizan en toda la cadena sean efectivas y rentables (esto es, que los socios comerciales cumplan con los requisitos del mercado) para garantizar la competitividad de toda la cadena de valor. Los servicios integrados son especialmente característicos de modelos de negocios como las franquicias⁴³, la subcontratación y la concesión de licencias.

⁴² Véanse Elliott (2006) y Tanburn y otros (2001).

⁴³ Véase Henriques y Herr (2005).

Los servicios integrados compensan las limitaciones de otros mecanismos de servicios

El interés en los servicios integrados como mecanismo plausible para la prestación de servicios está en crecimiento, especialmente a medida que se hacen patentes las limitaciones de otros mecanismos:

- empeoramiento de los servicios públicos en general, y especialmente en las zonas rurales;
- áreas con pequeños mercados y baja actividad económica que limitan los incentivos para los servicios de pago;
- información en las redes sociales cada vez más obsoleta y que no está actualizada;
- el control estricto de la comunicación reduce la capacidad de innovación⁴⁴.

Los servicios integrados como condición previa para la competitividad

En el contexto del desarrollo de cadenas de valor, los servicios integrados son un factor crucial para comprender las relaciones entre las empresas, así como la capacidad de las cadenas para competir en el mercado mundial. Son un mecanismo esencial a través del cual se transfieren conocimientos e información a lo largo de la cadena. Cuanto mejor funcione este mecanismo, mayor será la capacidad de la cadena para reaccionar a los cambios en el mercado y seguir siendo competitiva.

Los riesgos y peligros de los servicios integrados

Sin embargo, proporcionar servicios integrados a menudo es una cuestión controvertida para las empresas líderes (especialmente si los receptores son empresas pequeñas e informales). La naturaleza informal de las relaciones (esto es, la ausencia de contratos jurídicamente vinculantes entre el comprador y el proveedor) facilita que las pequeñas empresas aprovechen los servicios prestados por las empresas líderes y luego desaparezcan (es decir, cambien de comprador/proveedor) tras recibir los servicios. En consecuencia, muchas empresas líderes dudan en invertir en servicios integrados, a pesar de las ventajas económicas que ofrecen. Pero las empresas líderes no son las únicas que salen perdiendo: las empresas pequeñas que pasan de un comprador/proveedor a otro se privan de sí mismas de una fuente fiable y constante de conocimientos e información y, por tanto, su productividad, calidad e ingresos no aumentan.

Entender las funciones de mercado que sostienen los servicios integrados

Para estudiar los servicios integrados de cadenas de valor es necesario entender las funciones de mercado y las condiciones previas que apoyan esos servicios. Los servicios integrados requieren relaciones basadas en la confianza y la comprensión mutua. Una condición previa importante es la formalización de las empresas informales (o, al menos, la formalización de las relaciones comerciales a través de contratos legales). Por consiguiente, durante la investigación en cadenas de valor es necesario indagar y preguntar: ¿Qué participante en el mercado es responsable del registro, la formalización, el cumplimiento legal de los contratos, etc.? ¿Por qué en la actualidad no se realiza correctamente esta función (limitaciones subyacentes)? ¿Quién tiene el incentivo de facilitar una solución? etc.

⁴⁴ David Elliot (2006): 14

Recuadro 4.22: Los beneficios de los servicios integrados - Un ejemplo de Sri Lanka

Cargills Food City	La cadena de valor del mercado abierto
<p><i>Cargills Food City</i> es una importante cadena de supermercados en Sri Lanka. Un gran número de pequeños agricultores en todo el país abastece de fruta y hortalizas a dicha compañía.</p> <p>Con el objeto de ofrecer a los consumidores productos de alta calidad a un precio competitivo (es decir, por debajo del precio medio en el mercado), esta empresa colabora estrechamente con sus proveedores, a los que les ofrece una amplia variedad de servicios (formación en nuevas técnicas de producción, suministro de sistemas de riego y créditos, mecanismos de control de la calidad, etc.).</p> <p>La inversión en servicios integrados no sólo es beneficiosa para Cargills, sino también para los agricultores (todos salen ganando):</p> <ul style="list-style-type: none"> • costos reducidos debido a las cortas distancias y a la manipulación cuidadosa; • ingresos más elevados gracias a un menor número de intermediarios; • mayor calidad y productividad gracias a la formación, a los servicios integrados y al sistema de control de calidad. 	<p>La cadena de valor del mercado abierto para la fruta y las hortalizas en Sri Lanka consiste en un gran número de intermediarios y se caracteriza por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • costos elevados en relación al precio y a los productos desechados (pérdidas después de la cosecha entre el 40 y el 60%) • bajos ingresos debido a los numerosos intermediarios; • mala calidad debido a una inadecuada manipulación; • baja productividad debido a la imposibilidad de acceder a tecnología, información y servicios. <p>También existe un claro desajuste entre la demanda de los consumidores y la oferta, ya que los agricultores no tienen acceso a la información del mercado que les permitiría una mejor planificación.</p>

Fuente: Matthias Herr: *Value chain development for decent work - training of trainers guide* (Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, EMP/ENTERPRISE, 2007).

La investigación en cadenas de valor debe ayudar a comprender el mercado detrás de los servicios, a fin de resolver las limitaciones sistémicas subyacentes

Saber distinguir las tres categorías de servicios mencionadas ayuda a entender los distintos mecanismos de prestación de servicios, y a determinar quiénes son los actores del mercado que prestan esos servicios. Asimismo, ayuda a comprender sus incentivos para proporcionar servicios (ya sean económicos – como el caso de los servicios de pago o los servicios integrados – o de interés público). A fin de descubrir las deficiencias en la prestación de servicios, la investigación en las cadenas de valor debe ayudar a comprender el sistema de mercado que se encuentra detrás de esos servicios (es decir, la naturaleza de las relaciones entre los proveedores y los receptores de los servicios, sus incentivos, así como las funciones y reglas de apoyo que rigen los mercados de servicios). Concentrando la atención en los mercados de servicios, el análisis de cadenas de valor debe estudiar entonces las limitaciones sistémicas subyacentes que provocan la desconexión y aislamiento del grupo destinatario de los mecanismos de distribución de la información y los conocimientos.

Lecturas recomendadas sobre los servicios empresariales en las cadenas de valor

- **David Elliot:** “Understanding embedded services”, en: *Rural Development News*, vol. 1 (2006), disponible en www.springfieldcentre.com
- **Michael Henriques y Matthias Herr:** “MicroFranchising and the informal economy”, en: Fairbourne, Gibson y Dyer: *MicroFranchising – creating wealth at the bottom of the pyramid* (Massachusetts, 2007).
- **Jim Tanburn, Gabriele Trah y Kris Hallberg:** *Business development services for small enterprises* (2001).

4.3.8 Diagramas en forma de estrella: medición del desempeño del sector con respecto a los requisitos de los compradores

Definición: el diagrama en forma de estrella como indicador del desempeño

El diagrama en forma de estrella es una herramienta útil para evaluar el desempeño de un sector en comparación con sus competidores, basándose en los requisitos del mercado. Dicha evaluación refleja las opiniones de los grandes compradores abastecidos por los pequeños productores; y forma parte de las entrevistas realizadas a los gerentes de empresas que compran en el sector destinatario.

El resultado de esta comparación del desempeño mediante un diagrama en forma de estrella es una herramienta potencialmente útil para evidenciar las debilidades competitivas y las áreas que deben mejorarse. También puede ayudar a establecer las prioridades en las intervenciones, de acuerdo con las áreas en las que el sector enfrenta mayores riesgos. Cuando se muestra dicho diagrama a los actores del mercado, éstos a menudo consiguen “abrir los ojos”, ya que muestra problemas concretos con los que se topan las empresas al intentar satisfacer los requisitos del mercado. También señala los cambios necesarios y específicos.

Paso 1:

Los requisitos de los compradores con respecto a sus proveedores

¿Cuáles son los requisitos más importantes de los compradores con respecto a sus proveedores? A menudo ya es posible determinar los principales requisitos tras la investigación inicial en el sector seleccionado (por ejemplo, después del taller de preparación, véase el *capítulo 2*). Durante la entrevista, usted podría incluso preguntar al propio comprador: “¿Cuáles son sus cinco requisitos básicos con respecto a sus proveedores (por ejemplo, los granjeros de explotaciones lecheras, es decir, su grupo destinatario en la cadena de valor)?”.

Algunos ejemplos de requisitos de los compradores son: entregas rápidas, precios bajos, buena calidad, diseño moderno, frescura, fiabilidad/regularidad del suministro, tiempo rápido de respuesta a los pedidos, flexibilidad, envases higiénicos, etiquetado, trazabilidad, cumplimiento de las normas internacionales, buen servicio al cliente, información del producto, etc.

Intente limitar la selección de los requisitos a unos cinco. Si usted los preseleccionó antes de entrevistarse con el comprador, confírmelos durante la entrevista inquiriendo si los requisitos seleccionados son correctos.

Paso 2:

Establecer quiénes son los competidores

¿Quiénes son los principales competidores en el sector que ha seleccionado? ¿En qué otras regiones (dentro del mismo país si su iniciativa de desarrollo de cadenas de valor se concentra en una economía local concreta) o en qué otros países (en el caso de sectores nacionales) se abastece el comprador de sus productos? Durante la entrevista, pida al comprador que le enumere 3-6 de sus principales fuentes de suministro. En el caso de entrevistar a varios compradores, es mejor preseleccionar algunas fuentes a fin de resumir más tarde todas las entrevistas en un diagrama en forma de estrella.

Paso 3:

Evaluar la confianza de los compradores

Pida a continuación a los compradores que se focalicen en el desempeño del sector en cuestión y el de sus competidores en una escala del 1 (muy malo) al 5 (muy bueno) repasando los principales requisitos.

Por ejemplo: “Con respecto al *plazo de entrega*, ¿cómo evaluaría usted el desempeño de los fabricantes de camisetas en Kenya, en comparación con los de China, India, Mauricio y Tailandia (utilizando una escala del 1 al 5)?” Tome nota de las respuestas, tal como se muestra en el *recuadro 4.23 debajo*.

Recuadro 4.23: Elaboración de un diagrama en forma de estrella

Cuestionario						Ejemplo de diagrama en forma de estrella	
En una escala del 1 al 5, ¿cómo evalúa usted el desempeño de sus 4 proveedores más importantes* de distintas regiones, con respecto a los siguientes criterios comerciales? (marque su respuesta con una "x"):						Las respuestas de la izquierda pueden reproducirse en un diagrama, tal como se ha hecho a continuación con dos países. Esto se puede hacer fácilmente con los programas PowerPoint o Excel.	
	1	2	3	4	5	<p> Sector local Competidor </p> <p> 1 = malo 2 = medio 3 = bueno 4 = excelente </p>	
Diseño innovador		A**	B	C,D			
Calidad constante y fiable del producto		B	C	A	D		
Precio		A	D	B,C			
Plazo de entrega		A	B	C,D			
Flexibilidad: satisfacer			A,B	C,D			
Flexibilidad: adecuarse a cambios en grandes pedidos		A, D	C		B		

* Incluso si el sector local beneficiario no es uno de los proveedores más importantes, ¡inclúyalo en esta lista!

**India: A; Italia: B; Brasil: C; China: D. Puede hacerse para sectores nacionales o internacionales que compiten entre sí (como en el ejemplo).

Paso 4:

Evaluar la información y trazar el diagrama en forma de estrella

Es fácil elaborar un diagrama en forma de estrella con los programas Excel o PowerPoint. Si usted ha entrevistado a varios compradores y les ha hecho las mismas preguntas, debe calcular la media para cada criterio de desempeño.

El diagrama en forma de estrella proporciona información muy útil. En el diagrama que figura en el recuadro anterior, usted puede ver, por ejemplo, que el sector local seleccionado puede competir con India desde el punto de vista de la flexibilidad, pero es muy poco competitivo en las otras áreas (especialmente, con respecto a la calidad y el precio). Por consiguiente, el sector seleccionado debe mejorar las funciones de diseño y producción, a fin de incrementar la calidad y reducir el precio. También se pueden introducir ulteriores mejoras en el precio y el plazo de entrega eliminando, por ejemplo, intermediarios innecesarios a lo largo de la cadena de valor (comercialización directa).

Diferentes versiones del diagrama en forma de estrella

Los diagramas en forma de estrella también se pueden utilizar de forma ligeramente distinta:

1. **Preferencias del comprador y desempeño real de los proveedores:** en lugar de pedir a los compradores que comparen proveedores distintos que compiten entre sí, a menudo resulta más fácil pedir al comprador que puntúe los criterios según su importancia en una escala del 1 al 5, y luego evaluar el desempeño del grupo seleccionado con respecto a dichos criterios. Por ejemplo:
 - “¿Cuán importante es el plazo de entrega para usted? Puntúelo en una escala del 1 al 5.”
 - “Con respecto a los plazos de entrega, ¿hasta qué punto satisfacen sus requisitos los ganaderos de las explotaciones lecheras de ... (región seleccionada)? Puntúe su desempeño en una escala del 1 al 5.”
 - El resultado puede servir para evaluar, por ejemplo, hasta qué punto los pequeños productores satisfacen los requisitos de los compradores. Esta versión del diagrama en forma de estrella ha resultado ser más útil cuando los compradores se han mostrado reacios a comparar el desempeño de sus distintos proveedores.
2. **Otros grupos destinatarios, en lugar de los proveedores:** obviamente es posible utilizar este mismo procedimiento con otros grupos destinatarios: por ejemplo, pequeños minoristas en los canales de comercialización y distribución de grandes fabricantes, proveedores de servicios para pequeñas empresas (se podría evaluar su desempeño de forma colectiva, por ejemplo, por parte de los pequeños productores en una discusión de un grupo focal), trabajadores empleados en grandes empresas así como en pequeñas (por ejemplo, para evaluar la calidad de la mano de obra disponible), etc.

En diversos proyectos realizados por la OIT, se ha observado que a menudo resulta difícil obtener puntuaciones precisas de los compradores. Sin embargo, es un esfuerzo que vale la pena, ya que el diagrama en forma de estrella facilita información muy útil para las estrategias de intervención. Si se les explican los objetivos y beneficios de este ejercicio, es posible que los gerentes de las empresas compradoras se muestren más dispuestos a cooperar.

Lecturas adicionales sobre los diagramas en forma de estrella

McCormick y Schmitz: *Manual for value chain research on homeworkers in the garment industry* (Sussex, Instituto para Estudios de Desarrollo, Universidad de Sussex, 2001), disponible en www.globavaluechains.org

4.4 Metodología: entrevistas y discusión de grupos focales

Paso 5:

Selección de una metodología para la investigación en cadenas de valor

Una investigación en una cadena de valor suele consistir en una combinación de entrevistas y discusiones de grupos focales con diversos actores del mercado, además de observaciones y de una investigación secundaria (todo lo cual requiere una cuidadosa preparación para poder alcanzar los objetivos establecidos). Tras establecer un marco para la investigación en la cadena de valor (*Sección 4.2*) y decidir las áreas específicas con respecto al trabajo decente (*Sección 4.3*), usted deberá pensar en qué metodología utilizar para recoger la información necesaria.

Preparación de las entrevistas y discusiones de los grupos focales

Las entrevistas y las discusiones de los grupos focales requieren una minuciosa preparación, así como un monitoreo durante su realización. El trabajo de documentación también es esencial para no perder información crucial durante el proceso. La preparación es importante por varios motivos:

- para obtener la información necesaria y encontrar las limitaciones sistémicas subyacentes;
- para no malgastar el tiempo de las personas interesadas (que tienen negocios y asuntos que atender);
- para transmitir una imagen de profesionalidad a los actores del mercado, a fin de asegurar su apoyo e iniciativa.

Reunión de planificación del equipo

Por todo ello, se recomienda que los equipos central y de apoyo se reúnan antes de iniciar las entrevistas y discusiones de los grupos focales (véase el *capítulo 2*), a fin de discutir y probar los métodos que se utilizarán. En dicha reunión, habría que dar respuesta a las siguientes preguntas:

Preguntas orientativas para la preparación

- ¿Cuáles son nuestras áreas prioritarias y qué tipo de información necesitamos? (véanse las *Secciones 4.2 y 4.3*)
- ¿A quién tenemos que entrevistar?
- ¿Cómo queremos realizar esas entrevistas?
- ¿Qué tipo de información esperamos conseguir en las entrevistas?
- ¿A quién debemos invitar a las discusiones de los grupos focales?
- ¿Cómo queremos llevar a cabo las discusiones de los grupos focales?
- ¿Qué tipo de información esperamos obtener de los participantes?
- ¿Qué tipo de reglas debemos aplicar en las entrevistas y discusiones de los grupos focales?
- ¿Cómo debemos organizar la documentación de las entrevistas y las discusiones de los grupos focales para no perder información durante el proceso?

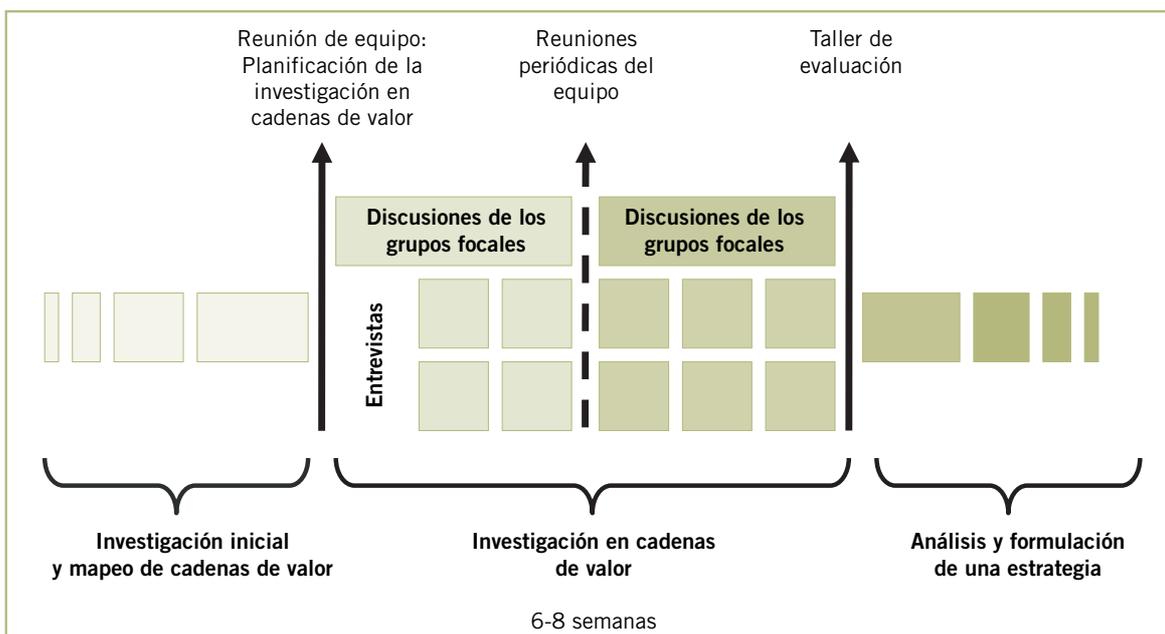
Mapeo de las cadenas de valor como orientación

El mapeo de cadenas de valor realizado anteriormente (véase el *capítulo 3*) puede ser muy útil para determinar quiénes son los actores claves del mercado a los que se debe entrevistar o invitar a las discusiones de los grupos focales. Tenga en cuenta que no siempre es necesario entrevistar a todos los actores del mercado de un sistema de cadenas de valor. La selección de los entrevistados depende del tipo de información que usted desee obtener.

Cronograma: entrevistas y discusiones de grupos focales para la investigación en las cadenas de valor

Los dos apartados que figuran a continuación no pretenden en ningún modo ofrecer una presentación exhaustiva de las metodologías de investigación, sino resumir brevemente las posibles opciones para realizar entrevistas y discusiones de grupos focales durante la investigación. Se presupone que el lector tiene los suficientes conocimientos previos sobre investigación o que se informará a través de las publicaciones existentes en dicho ámbito.

Recuadro 4.24: la investigación en las cadenas de valor como parte de la iniciativa general



4.4.1 Entrevistas

Finalidad de las entrevistas en la investigación de cadenas de valor

Durante la investigación en cadenas de valor, usted llevará a cabo una amplia variedad de entrevistas con diferentes actores del mercado, como gerentes de empresas líderes y de pequeñas empresas, representantes de organizaciones, proveedores de servicios empresariales, responsables de la formulación de políticas, autoridades gubernamentales y funcionarios de extensión, etc. La modalidad de las entrevistas es especialmente útil para recolectar la información de los actores del mercado situados fuera del área que usted ha seleccionado, o para obtener información más específica y detallada de personas concretas de su grupo destinatario (información que no compartirían en una discusión de un grupo focal, por ejemplo).

Entrevistas combinadas con la observación para detectar déficits de trabajo decente

Para entrevistar a los actores del mercado de los distintos niveles de la cadena de valor, usted deberá emprender un cierto número de viajes (es decir, no invite a esas personas a su oficina; vaya y visítelas en sus entornos de trabajo). Las entrevistas combinan, por tanto, información auditiva y visual a través de la observación. Esta última es especialmente importante para comprender las condiciones de los trabajadores, pequeños productores, mujeres, jóvenes y otros grupos destinatarios de la cadena de valor desde el punto de vista del trabajo decente.

Existen varios modelos de entrevista: abierta, cerrada, estructurada, semiestructurada, no estructurada, ... La selección del modelo depende de muchos factores: cultura de comunicación local, experiencia de los miembros del equipo, disponibilidad de tiempo y otros recursos, ámbito de aplicación de la investigación, etc. Por consiguiente, no es posible dar respuestas definitivas a este respecto. Es necesario discutirlo con el equipo del proyecto. Sin embargo, pueden tomarse algunas decisiones generales, sobre la base de lo descrito a continuación.

Definición de entrevistas abiertas

Una **entrevista abierta** facilita que el entrevistado formule libremente sus respuestas sin restricciones. Como entrevistador, usted habrá preparado una guía para la entrevista (esto es, una lista de preguntas importantes para las que usted busca una respuesta), aunque deje al entrevistador la libertad de responder como desee.

Un ejemplo: “¿Qué opina usted sobre la nueva política del Gobierno relativa a la regulación de las importaciones de ganado? ¿Cree que tendrá consecuencias negativas para su empresa?”

El modelo de entrevista abierta es útil si usted desea recoger la mayor cantidad de información posible. A menudo resulta más fácil obtener información de esta forma, en lugar de presionar a los entrevistados con modelos que no les permiten expresarse libremente.

Definición de entrevistas cerradas

Una **entrevista cerrada** se basaría en un cuestionario que limita las respuestas del entrevistado a un conjunto reducido. Este modelo es especialmente útil si usted desea trasladar las respuestas de distintos entrevistados (a los que se han hecho las mismas preguntas) a un formato estadístico.

Ejemplo: “Si usted debiera evaluar el desempeño de sus proveedores en una escala del 1 (muy malo) al 5 (muy bueno), ¿qué puntuación les daría en materia de calidad?”

Recuadro 4.25: Ejemplo de entrevistas y discusiones de grupos focales en Madagascar y Sri Lanka

En dos proyectos de la OIT en Madagascar y Sri Lanka, se utilizó un modelo que combina un enfoque participativo de desarrollo económico local, conocido como PACA⁴⁵, y un enfoque de desarrollo de cadenas de valor.

Tras organizar un taller de preparación (investigación inicial, *capítulo 2*), al que se invitó a diversos actores del mercado del sector seleccionado para evaluar las oportunidades y limitaciones generales, el equipo del proyecto llevó a cabo una reunión de planificación a fin de discutir cómo proceder a continuación.

En la investigación inicial y en el taller de preparación, el equipo había detectado varios problemas que influían en el rendimiento general del sector. Sin perder de vista sus objetivos (un crecimiento en favor de la población pobre a través de la promoción del trabajo decente) y la capacidad de su organización, el equipo decidió seleccionar los problemas que los actores del mercado consideraban prioritarios.

A continuación se debatió cómo llevar a cabo las entrevistas y las discusiones de los grupos focales para averiguar más cosas sobre las cuestiones prioritarias y comprender las limitaciones sistémicas subyacentes. Las preguntas que guiaron el debate fueron las siguientes:

- ¿A quién debemos entrevistar?
- ¿Cómo debemos realizar las entrevistas?
- ¿Qué tipo de información deseamos obtener de los entrevistados?
- ¿A qué actores del mercado debemos invitar a las discusiones de los grupos focales?
- ¿Cómo debemos llevar a cabo las discusiones de los grupos focales?
- ¿Qué tipo de información deseamos extraer de las discusiones de los grupos focales?

El equipo optó por utilizar el modelo de las entrevistas abiertas, permitiendo la suficiente flexibilidad para adaptar las entrevistas en contextos concretos. Sin embargo, se decidió preparar una guía con preguntas claves que brindarían una orientación clara a los entrevistadores. Asimismo, el líder del equipo preparó un formato para las discusiones de los grupos focales. En el anexo de esta guía, se ofrecen ejemplos de orientaciones para las entrevistas y modelos para las discusiones de los grupos focales.

Por otro lado, se establecieron reglas claras para documentar las entrevistas y las discusiones de los grupos focales: 1) llevar a cabo las entrevistas y las discusiones siempre en pareja, 2) tras cada entrevista y discusión, sentarse y redactar los principales resultados en un informe sumario, además de incluir copias de las preguntas orientativas rellenas por los entrevistadores. El líder del equipo recogería luego todos los informes.

Tras seleccionar el método de investigación en cadenas de valor, se trazó un plan de acción para las 6-8 semanas siguientes, en el que se especificaron las responsabilidades de cada uno y el cronograma. A continuación se incluyeron en el plan de acción las citas concertadas para las entrevistas y las discusiones de los grupos focales.

Fuente: Matthias Herr: *Local value chain development for decent work – an operational guide (Proyecto empresarial en favor de la población pobre en Sri Lanka, de la Organización Internacional del Trabajo, 2008)*, disponible en www.entergrowth.com

⁴⁵ Si desea obtener más información sobre PACA, consulte el sitio web www.mesopartner.com, o Jörg Meyer-Stamer: *Participatory Appraisal of Competitive Advantage (PACA) – effectively launching local development initiatives* (Duisburg, Mesopartner, 2003).

4.4.2 Discusiones de grupos focales

Reunir a actores del mercado que provengan del mismo contexto empresarial

Durante su investigación, las discusiones de los grupos focales le resultarán especialmente útiles para recoger información sobre los grupos destinatarios locales. En este tipo de talleres, es más fácil reunir a pequeños actores del mercado con un mismo perfil empresarial (esto es, procedentes del mismo nivel de la cadena de valor) que a grandes compradores, proveedores o exportadores situados fuera de la región destinataria.

¿Por qué son útiles las discusiones de los grupos focales?

Las discusiones de los grupos focales son especialmente útiles para comprender las dinámicas de un determinado nivel de la cadena de valor: las percepciones sobre otros actores del mercado, las relaciones entre los miembros del grupo, así como la naturaleza de las relaciones con otros actores del mercado, las limitaciones comunes enfrentadas por el grupo, etc. Por consiguiente, es importante no estructurar la discusión del grupo como una sesión de preguntas y respuestas, sino más bien como una discusión abierta con preguntas orientativas que permitan a los participantes expresarse libremente. Las entrevistas son recomendables para recabar información más específica y, por tanto, deben realizarse como algo adicional a las discusiones de los grupos focales.

Definición de discusión de grupos focales

Una discusión de un grupo focal es un debate en grupo que buscan a personas con perfiles parecidos o con una experiencia similar, a fin de discutir sobre un tema concreto de interés para el investigador. Un moderador (o facilitador) dirige al grupo de participantes, presenta los temas a debate, y ayuda al grupo a participar de forma activa y natural en el debate.

Un grupo focal no es una entrevista en grupo en la que el moderador plantea preguntas al grupo y los participantes responden de forma individual. El grupo focal se basa en una discusión en grupo y tiene éxito sobre todo si los participantes logran intercambiar opiniones entre ellos sobre el tema de interés. Esto es importante porque brinda la oportunidad a los participantes de mostrarse en desacuerdo o de acuerdo entre sí. También puede proporcionar percepciones sobre lo que piensa un grupo de una determinada cuestión, la variedad de opiniones e ideas, y las contradicciones y variaciones que existen en una comunidad concreta con respecto a las creencias, experiencias y prácticas.

La discusión suele centrarse en una determinada área de interés y normalmente no abarca una amplia gama de cuestiones, sino que permite que el investigador explore uno o dos temas con mayor profundidad.

Los grupos focales también se llaman así porque se “focalizan” en participantes que comparten normalmente una característica común (como la edad, el sexo, el nivel educativo, la religión o algo directamente relacionado con el tema en cuestión). Ello anima a los miembros del grupo a hablar más libremente, sin temor a ser juzgados por otras personas que pueden parecer superiores, más expertas o conservadoras. Por ejemplo, las mujeres jóvenes pueden mostrarse menos propensas a expresar sus ideas y opiniones en presencia de sus madres o suegras, a diferencia de cómo se comportarían si se excluyera del grupo a las mujeres de mayor edad.

Fuente: Dawson, Manderson y Tallon: A manual for the use of focus groups (Boston, PNUD/Banco Mundial/OMC, publicado por la Fundación Internacional de Nutrición para Países en Desarrollo, 1993), véase www.unu.edu/Unupress/food2/UIN03E/uin03e00.htm

Se aconseja la utilización de una combinación de ejercicios de visualización por tarjetas y preguntas y respuestas. En el **anexo 3** se ofrece un ejemplo de un modelo de discusión de grupos focales que se ha demostrado útil en varias iniciativas de desarrollo de cadenas de valor de la OIT en Sri Lanka y que pueden servirle de orientación para su propia discusión. La combinación de ejercicios de visualización por tarjetas, preguntas y respuestas y discusiones debería mantener el interés y atención de los participantes en el taller. La duración máxima debería ser de una hora y media o dos horas.

Recuadro 4.26: Lista de comprobación para la preparación de las discusiones de los grupos focales

Lista de comprobación	Respuesta
Antes de la primera sesión: Miembros – Los grupos focales suelen estar formados por 6-10 miembros. Escoja a personas que puedan ser participativas y reflexivas. Intente seleccionar a personas que no se conozcan entre ellas. Escoja cuidadosamente a los miembros de su grupo focal a fin de tener un grupo representativo del sector (véase la <i>lista de comprobación 2.4</i>).	Hecho <input type="checkbox"/>
Establezca el principal objetivo de la reunión	<input type="checkbox"/>
Planifique su sesión: <ul style="list-style-type: none"> • Programación - Planifique reuniones de una hora u hora y media de duración. • Lugar y refrescos - Celebre las sesiones en una sala de conferencias u otro lugar con una ventilación e iluminación adecuadas. Sitúe las sillas de forma que todos los miembros puedan verse, y coloque placas con sus nombres. Prevea refrescos y, sobre todo, comida si la sesión se celebra durante la hora del almuerzo. • Reglas básicas - Es esencial que todos los miembros participen tanto como sea posible. Resulta útil aplicar unas pocas y sencillas reglas básicas para regir la participación. Por ejemplo: a) céntrense en el tema en cuestión, b) mantengan el interés y c) y argumenten sus aportaciones. • Orden del día - ejemplo: bienvenida, repaso del orden del día, repaso de los objetivos de la reunión, presentación de las reglas básicas, introducciones, preguntas y respuestas, resumen de conclusiones. • Plan para documentar la sesión. No se fíe de su memoria. Si es posible, utilice a un cofacilitador presente en la sesión para que tome notas (alternativa: grabe la sesión en video o audio). 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Llame a los (posibles) miembros e invíteles a la reunión.	<input type="checkbox"/>
Tres días antes de la reunión, llame uno por uno a los miembros para recordarles que asistan a la reunión.	<input type="checkbox"/>

4.5 Lecturas complementarias sobre temas relacionados con la investigación en cadenas de valor

- G. Gereffi, J. Humphrey y T. Sturgeon (2003): *The governance of global value chains* (Sussex, Instituto para Estudios de Desarrollo, Universidad de Sussex).
- **Raphael Kaplinsky y Mike Morris (2000)**: *A handbook for value chain research* (Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo), págs. 66-75
- **Linda Mayoux y Grania Mackie (2008)**: *Making the strongest link - a practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain development* (Oficina Subregional de Addis Abeba, Oficina Internacional del Trabajo).
- **McCormick y Schmitz (2001)**: *Manual for value chain research on homeworkers in the garment industry* (Sussex, Instituto para Estudios de Desarrollo, Universidad de Sussex), disponible en www.globalvaluechains.org
- **Matthias Herr (2008)**: *Local value chain development for decent work - an operational guide*, (Proyecto empresarial en favor de la población pobre en Sri Lanka, de la Organización Internacional del Trabajo), disponible en www.entergrowth.com
- **Hubert Schmitz (2005)**: *Value chain analysis for policy-makers and practitioners* (Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo).
- **Andreas Springer-Heinze (2007)**: *ValueLinks Manual - The methodology of value chain promotion* (Eschborn, Organismo Alemán de Cooperación Técnica [GTZ], 2007), 1ª edición, disponible en www.value-links.org, véase especialmente el módulo 2.
- **DFID/SDC (2008)**: Tres documentos sobre el enfoque “*Making Markets Work for the Poor*” (M4P) (disponibles en www.m4pnetwork.org)
 - *The M4P operational guide*
 - *A synthesis of the M4P approach*
 - *Perspectives on the M4P approach*
- **Michael Van den Berg y otros (pendiente de publicación)**: *Making value chains work better for the poor: A tool book for practitioners of value chain analysis*, disponible en www.markets4poor.org
- Este libro de herramientas (escrito en colaboración con el Proyecto PRISED de la OIT en Viet Nam) proporciona herramientas adicionales para la investigación en las cadenas de valor:

Dimensión	Herramientas centrales				Herramientas avanzadas			
	Herramienta 1	Herramienta 2	Herramienta 3	Herramienta 4	Herramienta 5	Herramienta 6	Herramienta 7	Herramienta 8
	Identificación de la cadena de valor	Mapeo	Margen/Costo	T+K+U	Distribución de ingresos	Distribución del empleo	Gobernanza y servicios	Vínculos
Participación de la población pobre	✓	✓		✓	✓✓✓	✓✓✓	✓	✓✓
Empleo + entorno de trabajo	✓	✓	✓	✓✓	✓	✓✓✓	✓	
Salarios + Ingresos	✓	✓	✓✓		✓✓✓	✓	✓	
Acceso a los bienes	✓	✓	✓	✓✓✓				✓
Acceso a la info + tecnología	✓	✓	✓	✓✓✓			✓✓✓	✓✓
Acceso a las infraestructuras	✓	✓		✓		✓	✓✓	
Acceso a los servicios	✓	✓					✓✓	✓✓
Seguridad y vulnerabilidad	✓	✓	✓	✓	✓✓	✓✓✓	✓✓	
Potenciación de la autonomía	✓	✓					✓✓	✓✓✓

Sitios web:

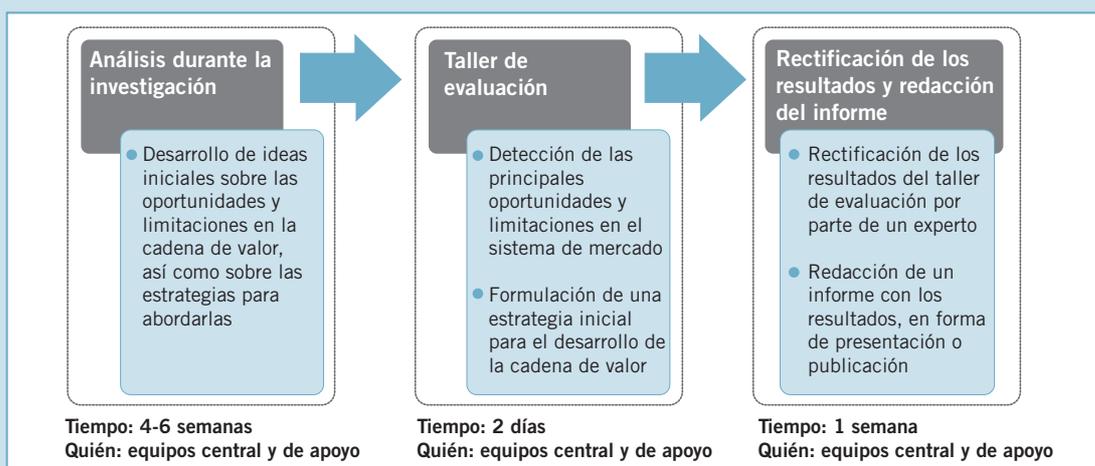
- Red M4P: www.m4pnetwork.org
- *Global Value Chain Initiative* (GVCI), www.ids.ac.uk/globalvaluechains

Capítulo 5

Análisis de cadenas de valor:
formulación de una visión
generadora de resultados
sostenibles para el
trabajo decente

Resumen: análisis de cadenas de valor y estrategias de intervención

Cronograma y acciones propuestas:



Resumen:

El análisis de una cadena de valor es la evaluación de los resultados de una investigación en dicha cadena (es decir, de las entrevistas, de las discusiones de los grupos focales y de la investigación secundaria), a partir de la cual se formulará una estrategia de desarrollo de la cadena de valor. Este proceso ya se inicia durante la investigación, a través de las conversaciones con los distintos actores del mercado.

El taller de evaluación propuesto analiza entonces los resultados, utilizando un marco de sistemas de mercado y aplicándolo a los motores de desarrollo de 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). Con la aplicación de un marco sistémico, el análisis de la cadena de valor pretende detectar las limitaciones sistémicas (es decir, pasar de los síntomas a las causas subyacentes) y formular estrategias sostenibles para las transacciones centrales y las funciones y reglas de apoyo que tengan en cuenta los incentivos de los actores del mercado.

Resultados:

- Una estrategia de desarrollo de cadena de valor a través de un cambio en el sistema de mercado
- Documentación de los resultados y de la estrategia

Incrementar la competitividad sistémica de cadenas de valor

En el desarrollo económico, la integración de distintas actividades económicas y tipos de empresas se está volviendo cada vez más importante. Por un lado, la globalización conlleva una intensa competencia y una mayor presión sobre los precios. Por otro lado, los clientes de las zonas urbanas exigen cada vez más productos de alta calidad, frescos y modernos.

Ambas tendencias requieren un mayor nivel de integración. Por ejemplo, sólo se puede introducir en el mercado un producto agrícola biológico si los agricultores están certificados y el producto se mantiene separado de la cadena de comercialización. Los fabricantes de prendas de vestir, por su parte, trabajan con pedidos definidos y a menudo tienen que recurrir a la subcontratación para poder entregar las prendas a tiempo. Asimismo, una atracción turística concreta sólo se puede comercializar si todos los servicios asociados (desde el transporte hasta el alojamiento) satisfacen las expectativas de los turistas.

Por consiguiente, la competitividad de la economía nacional no es sólo una cuestión de desempeño de empresas concretas, sino también del grado de cooperación efectiva que pueden llegar a alcanzar entre ellas (ya sean grandes o pequeñas). En definitiva, se podría hablar de **“competitividad sistémica” de la cadena de valor. Si ésta no mejora, no se logrará un gran crecimiento económico ni mucho menos un crecimiento en favor de la población pobre.**⁴⁵

El trabajo decente en el marco de la competitividad sistémica

La competitividad y el cambio sistémicos son condiciones previas para el “trabajo decente”: sólo se logrará asegurar el empleo y los ingresos a través del incremento de la competitividad mediante la integración eficiente de cadenas de valor. La mejora de las condiciones laborales, la equidad de género y la lucha contra la discriminación de otros grupos desfavorecidos, el diálogo social, la abolición de las peores formas de trabajo infantil, etc. puede desempeñar un papel para incrementar la competitividad está adquiriendo una importancia creciente en la actualidad, ya que los consumidores, los medios de comunicación, los políticos y las organizaciones no gubernamentales exigen el cumplimiento de ciertas normas. El costo de perder la reputación para las marcas puede ser enorme. Las multinacionales y otras empresas líderes están empezando a comprender la necesidad de un cambio a favor del trabajo decente. El respeto de las normas internacionales del trabajo se está convirtiendo en un factor clave para incrementar la competencia entre las empresas con respecto a sus competidores. Esto también se refleja en muchas iniciativas de desarrollo de cadenas de valor en el sector privado, que basan sus estrategias de responsabilidad social de la empresa y sus intervenciones en las normas internacionales del trabajo⁴⁶.

Acerca de este capítulo

Este capítulo describe cómo utilizar la investigación en cadenas de valor para formular una visión que genere cambio y estrategias de intervención. Para ello, es necesario analizar y comprender los resultados de la investigación. El capítulo se abre con un marco para el análisis, que puede utilizarse en el contexto de los talleres de evaluación. Para poder formular

⁴⁵ GTZ: *Value Links Manual* – Módulo 2

⁴⁶ Véase Ivanka Mamic: *Implementing codes of conduct – how businesses manage social performance in global supply chains* (Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 2004).

una estrategia de cambio, el equipo del proyecto también tiene que tener claro lo que significa exactamente un cambio, cómo introducirlo de forma sostenible, cómo involucrar a los actores del mercado y cuál es el papel de un facilitador en dicho proceso.

Aprender de los ejemplos

En la *Sección 5.2*, se ofrecen varios casos de interés para el lector, que pueden proporcionarle ideas sobre cómo afrontar ciertas cuestiones. En dicha sección, también se define el desarrollo de cadenas de valor como un cambio sistémico para mejorar los cinco motores de dicho desarrollo: la eficiencia del sistema, la calidad del producto, la diferenciación del producto, el entorno empresarial y las normas sociales y ambientales. Se presta así una especial atención a los aspectos relacionados con el “trabajo decente” en cadenas de valor.

5.1 Un marco para buscar soluciones de mejora sostenibles en cadenas de valor

Tengo un montón de información, ¿y ahora qué?

He recogido abundante información sobre el funcionamiento de una cadena de valor, he entrevistado a los actores claves del mercado y he organizado discusiones de grupos focales con los integrantes de mi grupo destinatario. ¿Y ahora cómo evalúo toda esa información? ¿Cómo hago para encontrar los cuellos de botella que impiden que el sector logre un rendimiento óptimo y genere más empleo y mayores ingresos? ¿Cómo encuentro los puntos catalizadores y los agentes del cambio para lograr un cambio sistémico amplio en el sistema de mercado que rodea la cadena de valor?

El análisis de una cadena de valor paso a paso

En la *Sección 5.1*, se presenta un modelo de análisis de cadenas de valor que puede utilizarse como guía paso a paso en talleres de evaluación (en el *anexo 4* se ofrece un ejemplo de modelo de taller de evaluación). La Guía operativa para el desarrollo local de cadenas de valor⁴⁷, publicada en el marco del Proyecto *Enter-Growth* de la OIT en Sri Lanka, brinda ideas adicionales para la organización práctica de este tipo de talleres (véase también la lista de comprobación que figura en el *recuadro 5.2*). Esta sección guiará sus pasos para:

- 1. determinar las limitaciones y sus causas sistémicas subyacentes:** aquí se presenta el marco básico de análisis y se ofrecen algunas consideraciones claves para descubrir las limitaciones sistémicas más profundas que se esconden detrás de los síntomas detectados durante la investigación;
- 2. determinar los incentivos de los actores del mercado y de los agentes de cambio:** el éxito y la sostenibilidad de las soluciones de mejora dependen de si éstas tienen suficientemente en cuenta los intereses e incentivos de los actores del mercado; por ello, aquí se presenta un rápido análisis de los actores del mercado y de sus incentivos;

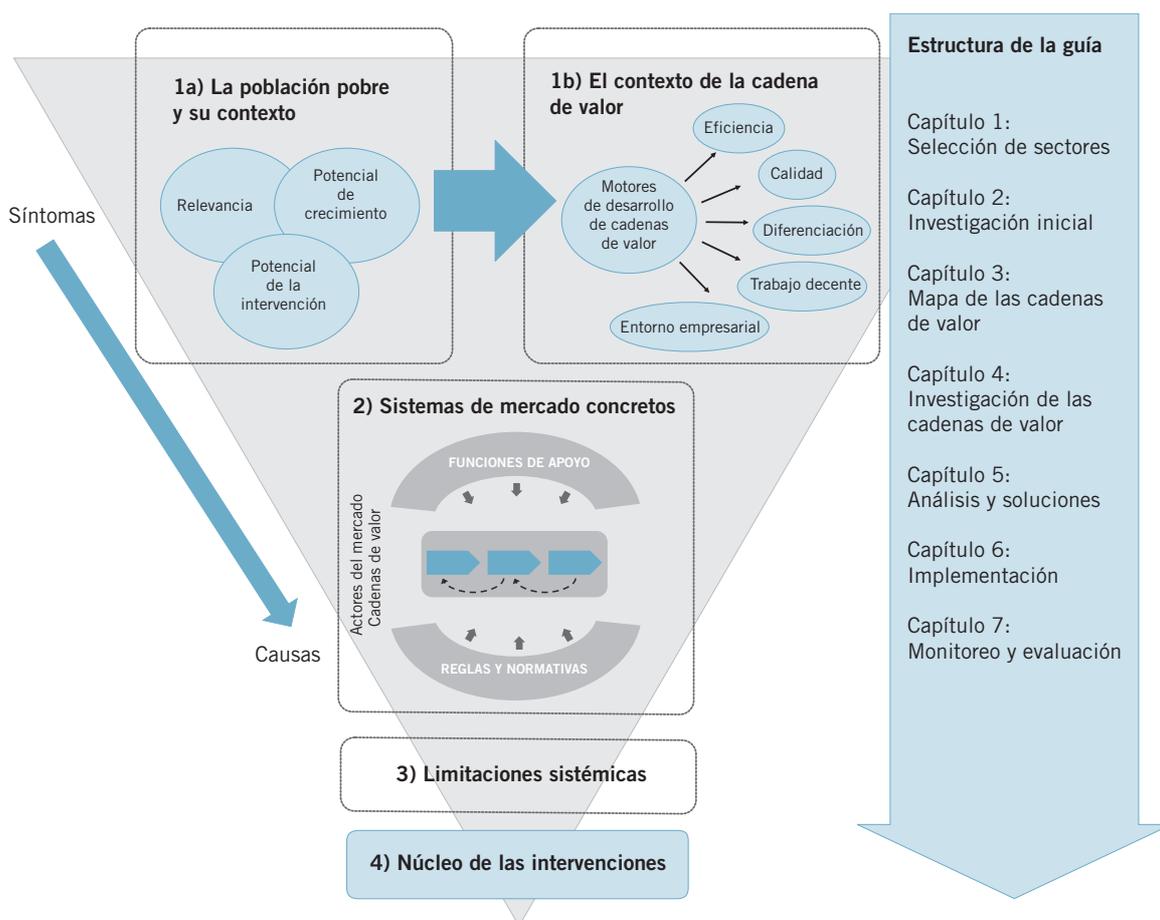
⁴⁷ Matthias Herr: *Local Value Chain Development – an operational guide* (Organización Internacional del Trabajo, Proyecto Enter-Growth, Colombo, Sri Lanka, 2008).

3. **formular una visión y una estrategia para un cambio sistémico sostenible:** tras determinar las oportunidades de poner en práctica estas soluciones y los principales cuellos de botella, se proporcionan orientaciones para formular soluciones sostenibles de mejora en las cadenas de valor que impulsen un cambio sistémico;
4. **definir resultados e indicadores sostenibles para el monitoreo:** ¿Qué queremos lograr y cómo medimos ese cambio? Es importante sentar las bases para las intervenciones de monitoreo y evaluación de las cadenas de valor en la propia fase de concepción y diseño de las intervenciones.

Análisis de las cadenas de valor: vincular los síntomas a las limitaciones y soluciones sistémicas

Durante la evaluación de los resultados de la investigación en cadenas de valor es cuando debemos encontrar el vínculo entre los síntomas y sus causas en el sistema de mercado, así como las respuestas apropiadas para resolver las limitaciones sistémicas.

Recuadro 5.1: Proceso de diagnóstico para la investigación y el análisis de las cadenas de valor



Fuente: extraído de *The Springfield Centre: The M4P operational guide* (Durham, DFID/SDC, 2008).

Resultados de la fase de análisis de cadenas de valor

¿Cuáles son los resultados de esta fase de la iniciativa de desarrollo de cadenas de valor?

- **Una visión clara** sobre cómo lograr un cambio sostenible y sistémico para incrementar el trabajo decente en cadenas de valor
- **Un marco de intervención** que recoja las estrategias e intervenciones de mejora, y determine las partes interesadas del mercado y los indicadores para el monitoreo y evaluación
- **Una estrategia de futuro** que indique cómo lograr la colaboración de los actores del mercado durante el proceso de implementación (apropiación) y cómo asegurar una participación masiva para lograr un cambio de mayor magnitud
- **Documentación** de los resultados de la investigación y del análisis, así como de las estrategias de mejora en favor del trabajo decente

Recuadro 5.2: Modelo para un taller de evaluación – Lista de verificación (véase también el anexo 4)

Pregunta	Respuesta	Comprobación
¿Quién debería participar en el taller de evaluación?	Los equipos central y de apoyo son los únicos que deberían llevar a cabo esta evaluación (véase el capítulo 2.1), es decir, los miembros del equipo que han participado activamente en la realización de las entrevistas y de las discusiones de los grupos focales durante las semanas previas.	Hecho <input type="checkbox"/>
¿Quién NO debería participar en el taller de evaluación?	El taller de evaluación es una reunión INTERNA de los equipos central y de apoyo. Se trata de una actividad de TRABAJO y no de presentación. No debería invitarse a personas que no hayan intervenido en la realización de las entrevistas y de las discusiones de los grupos focales, ni a las personalidades importantes, ya que podrían distraer la atención de la finalidad del taller de evaluación.	<input type="checkbox"/>
¿Cuántas personas deberían participar?	Como ya se ha dicho antes, los miembros de los equipos central y de apoyo son los que deberían asistir al taller de evaluación. En total, se trataría de unas 10-15 personas.	<input type="checkbox"/>
¿Cuánto tiempo debe durar un taller de evaluación?	La experiencia acumulada por la OIT en iniciativas de desarrollo de cadenas de valor en Sri Lanka y Madagascar demuestra que un buen taller de evaluación requiere un máximo de dos días. Tal duración es absolutamente necesaria para obtener resultados presentables y de buena calidad.	<input type="checkbox"/>
¿Dónde debería celebrarse el taller?	Lo ideal es planificar un taller con la suficiente flexibilidad de tiempo y dedicación de todos los miembros del equipo.	<input type="checkbox"/>
¿Qué material se necesita para un taller de evaluación?	<ul style="list-style-type: none"> • Rotafolio • Tarjetas, tablero, alfileres, papel de pared, cinta adhesiva (o similar) • Computadora portátil a efectos documentales • Un proyector no es necesario, pero podría ser útil. 	<input type="checkbox"/>

5.1.1 Determinar las limitaciones y sus causas sistémicas subyacentes

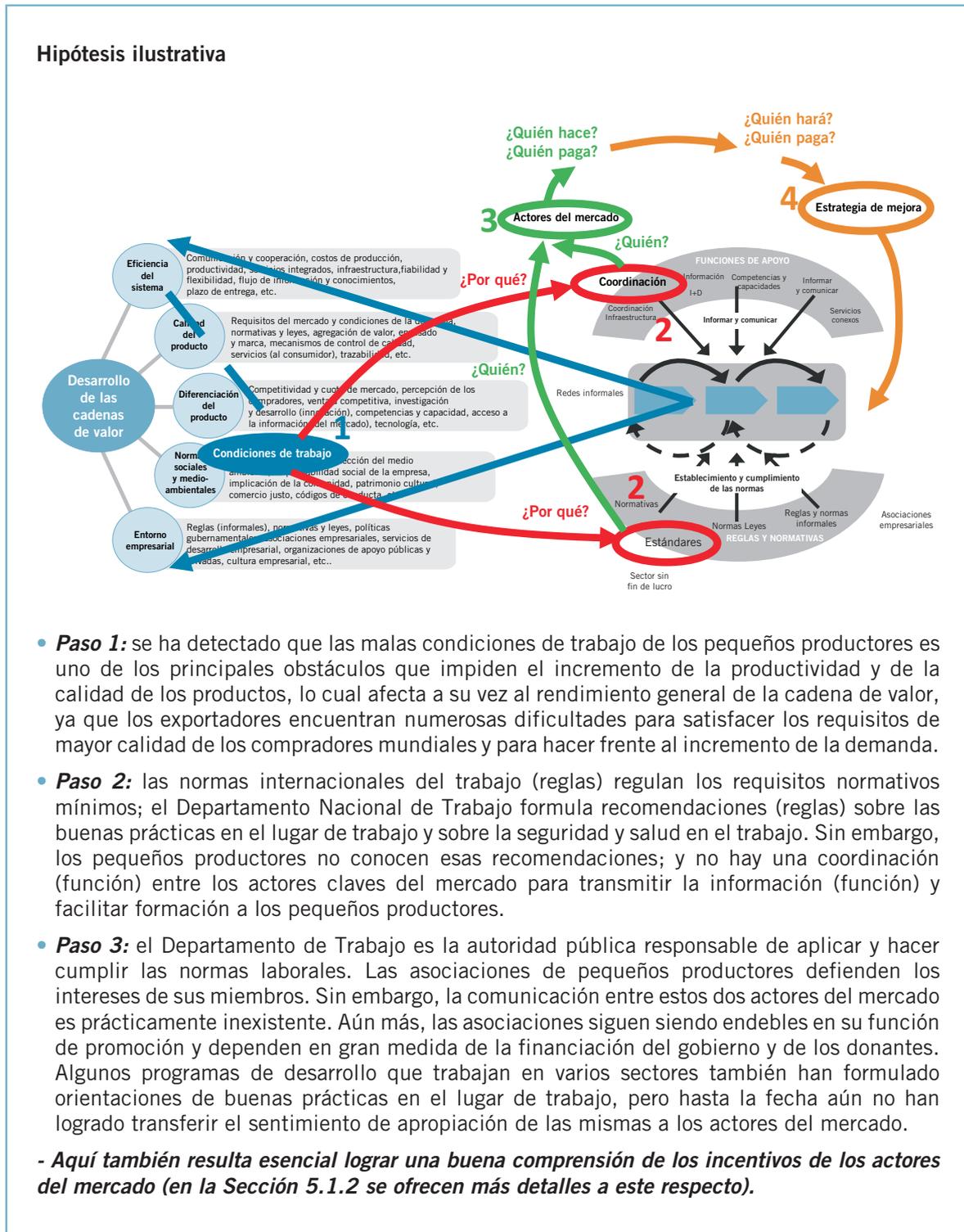
Análisis de cadenas de valor: vínculo crucial entre la investigación y la intervención

El análisis de cadenas de valor requiere un marco que permita pasar de los síntomas a las limitaciones sistémicas subyacentes. Para ello, es necesario comprender claramente el papel y los incentivos de los actores del mercado, antes de formular estrategias apropiadas y sostenibles de intervención. El análisis de cadenas de valor también supone vincular las distintas fases previas de la iniciativa (la investigación inicial sobre la base de los cinco motores de desarrollo de las cadenas de valor [*capítulo 2*], la elaboración del mapeo de cadenas de valor [*capítulo 3*] y la investigación en las cadenas de valor basada en el modelo de sistema de mercado [*capítulo 4*]) y extraer una conclusión.

Análisis de cadenas de valor en cuatro grandes pasos

En el gráfico del *recuadro 5.3 debajo*, se ilustran los pasos analíticos básicos del análisis de una cadena de valor. Esta sección le guiará a través de todo el proceso: 1) determinar las principales limitaciones y relacionarlas con los cinco motores de desarrollo de cadenas de valor; 2) conectar las limitaciones con funciones y reglas de apoyo específicas dentro del sistema de mercado; 3) descubrir quiénes son los actores del mercado que a) realizan esas funciones en la actualidad y b) tienen incentivos para realizar ciertas funciones en el futuro; y 4) formular soluciones de mejora para las cadenas de valor que cumplan con los requisitos de sostenibilidad.

Recuadro 5.3: Proceso de análisis



Paso 4: las preguntas que uno debe plantearse son, por tanto, ¿quién tiene un incentivo para responsabilizarse de la función de coordinación en el futuro? y ¿cómo podrá dicho participante en el mercado desempeñar esta función a largo plazo (sostenibilidad financiera y dinámica)? Y también, ¿cómo puede garantizarse que el mayor número posible de pequeños productores del país se beneficie de esta nueva función de coordinación desempeñada por este actor del mercado (impacto a gran escala)?

El examen de los distintos actores del mercado, así como de las asociaciones de apoyo, presentes en la cadena de valor reveló que las grandes empresas compradoras tenían un gran incentivo para mejorar las condiciones de trabajo en las plantas de sus proveedores, a fin de incrementar la calidad de los productos y conseguir un suministro más fiable. También existía una presión por parte de los consumidores, que exigían que se dispensara un mejor trato a los trabajadores. Por consiguiente, era muy posible persuadir a algunas de las empresas líderes con amplio alcance para que proporcionaran capacitación e información sobre buenas prácticas en el lugar de trabajo mediante servicios integrados. Las empresas aseguradoras también tenían un posible interés en su implementación, ya que estaban soportando costos elevados debido a los accidentes laborales en los centros de trabajo.

- ***El objetivo principal del desarrollo de cadenas de valor es encontrar soluciones sostenibles que comporten un cambio sistémico (en la Sección 5.1.4 se ofrecen más detalles a este respecto).***

Gráfico de la derecha extraído de: *The Springfield Centre: The M4P operational guide (Durham, DFID/SDC, 2008).*

Paso 1:

Detectar los cuellos de botella en la cadena de valor utilizando los cinco motores de desarrollo de cadenas de valor

Es posible medir el rendimiento de una cadena de valor utilizando los cinco motores de desarrollo de cadenas de valor presentados en el *capítulo 2*. Por consiguiente, el primer paso en el análisis de una cadena de valor sería detectar los cuellos de botella que impiden que ésta alcance un rendimiento óptimo con respecto a estos motores, sin olvidar que en esta fase del análisis sólo estamos abordando los síntomas. Si tomamos nuestro modelo de sistema de mercado (gráfico de la derecha en el *recuadro 5.3*), este paso se centra en su núcleo: la cadena de valor.

Preguntas orientativas

Algunas preguntas orientativas que podemos plantearnos son:

- ¿Cuáles son las oportunidades y limitaciones generales que los actores del mercado mencionaron durante las entrevistas y discusiones de los grupos focales?
- ¿Qué impide que los actores del mercado (sobre todo del grupo destinatario) aprovechen las oportunidades existentes?
- ¿Cómo afectan las limitaciones detectadas al rendimiento de toda la cadena de valor?
- ¿Con cuál de los cinco motores de desarrollo de cadenas de valor se relacionan esas limitaciones?
- Otra pregunta podría plantearse del siguiente modo: ¿cuáles son los síntomas de la ineficiencia del sistema, de la mala calidad de los productos, de la incapacidad para competir (diferenciación), de la insuficiente aplicación de las normas sociales y ambientales, y de la ausencia de un entorno empresarial favorable?

Una forma sencilla y práctica de iniciar este ejercicio es mediante la visualización por tarjetas o utilizando un rotafolio en el taller de evaluación. Pregunte lo siguiente a los miembros de su equipo: a) ¿Cuáles son las oportunidades existentes? b) ¿Cuáles son las limitaciones detectadas? Esto se podría hacer para cada gran nivel de la cadena (por ejemplo, proveedores, agricultores, fabricantes de productos elaborados, minoristas,...). A continuación, lleve a cabo una discusión sobre cómo se relacionan estas limitaciones con los cinco motores y el rendimiento general de la cadena de valor.

Una vez que se han recogido todas las oportunidades y limitaciones (para cada nivel de la cadena de valor), se recomienda clasificarlas en función de su prioridad o bien seleccionar las cuestiones más candentes (es decir, ¿qué limitaciones fueron señaladas como las más importantes por los actores del mercado durante las entrevistas y discusiones de los grupos focales?). Esto se podría hacer mediante un sencillo sistema de votación o, mejor aún, mediante una discusión en grupo.

Dependiendo de cuáles sean sus objetivos, las discusiones en esta fase también pueden centrarse en un tema concreto, por ejemplo, en déficits específicos de trabajo decente (condiciones laborales, diálogo social, participación de la mano de obra, equidad de género, etc.). La pregunta que debería entonces plantear sería: ¿en qué lugares de la cadena de valor se han observado déficits durante la investigación? y ¿cómo se relacionan dichos déficits con los cinco motores de desarrollo de cadenas de valor?

Puede anotar las respuestas en la primera y la segunda hileras de la plantilla que figura en el recuadro 5.6.

Recuadro 5.4: Definición de los motores de desarrollo de cadenas de valor y de las funciones de apoyo conexas

Motor	Definición	Funciones y reglas de apoyo
Eficiencia del sistema	<p>Funciones y reglas que aseguran la ejecución de una determinada meta (demanda y requisitos del mercado) y la contención de los costos (económicos y sociales) asociados a este proceso.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La eficiencia productiva describe la relación entre los costos y los beneficios (o los insumos y productos) de determinadas actividades de producción con respecto a metas concretas (por ej., productividad de la mano de obra). 2. La distribución de la eficiencia se caracteriza por el grado en que la oferta satisface la demanda del consumidor y una tendencia del precio del mercado hacia los costos marginales a largo plazo (por ej., los costos por unidad). 	<p>Comunicación, mecanismos/instituciones de cooperación y coordinación, mecanismos de fijación/negociación de los precios y sistemas de información, estrategias de mejora de la productividad, servicios integrados en cadenas de valor (por ej., préstamos, capacitación, apoyo técnico, monitoreo y asesoramiento, etc.), condiciones de infraestructura (plazo de entrega), normas y procedimientos de exportación, mecanismos de contratación para asegurar la fiabilidad y la flexibilidad, mecanismos de intercambio de información y conocimientos, etc.</p>
Calidad del producto	<p>Funciones y reglas (o mecanismos) que aseguran que los procesos de producción a lo largo de toda la cadena de valor satisfacen los requisitos del mercado y las condiciones de la demanda.</p>	<p>Funciones de prospección y desarrollo del mercado, leyes y normas de calidad (por ej., las normas ISO, el Análisis de peligros y puntos de control crítico, las Buenas Prácticas Agrícolas, las Buenas Prácticas de Fabricación, etc.), mecanismos de control de calidad a lo largo de toda la cadena, estrategias de comercialización (por ej., envasado y estrategias de marca), servicios (post-venta), sistemas de trazabilidad, reglas informales o culturales (por ej., normas islámicas para los mataderos), etc.</p>
Diferenciación del producto	<p>Funciones y reglas que aseguran la competitividad general de una cadena de valor con respecto al precio/costo o al liderazgo/diferenciación de la calidad del producto.</p>	<p>Funciones de prospección del mercado para facilitar información sobre el mercado (competitividad y cuotas de mercado) y encontrar estrategias de diferenciación; sistemas de desarrollo e investigación de productos (innovación); instituciones de formación y capacitación; mecanismos y reglas para proteger la propiedad intelectual (por ej., reglamento sobre las patentes) y prevenir el espionaje industrial (por ej., contratos con empleados); mecanismos de transferencia de tecnología, etc.</p>
Normas sociales y ambientales	<p>Funciones y reglas que reducen los efectos negativos externos sobre los entornos sociales y ecológicos y que también aseguran que los beneficios económicos a lo largo de la cadena de valor comportan situaciones en las que todos los actores del mercado salen ganando.</p>	<p>Normas Internacionales del Trabajo y recomendaciones de la OIT, leyes y normativas laborales, buenas prácticas en el lugar de trabajo, normativas para la protección del medio ambiente, instituciones encargadas de asegurar el cumplimiento de la legislación, estrategias de responsabilidad social de la empresa (RSE) y códigos de conducta, plataformas de participación comunitaria, acuerdos de comercio justo y mecanismos para asegurar su cumplimiento y presión pública, etc.</p>
Entorno empresarial	<p>Funciones y reglas ajenas a la cadena de valor específica (por ej., que no forman directamente parte del proceso de producción a lo largo de la cadena), pero que desempeñan un papel crucial en la configuración del entorno político, social y económico en el que operan las cadenas de valor, y que por tanto ejercen una gran influencia en la capacidad de un sector para competir en los mercados mundiales, así como para generar empleos e ingresos.</p>	<p>Procedimientos legislativos nacionales a escala macro-económica; políticas monetarias; funciones de promoción y defensa de intereses (sindicatos y asociaciones empresariales, etc.), servicios de apoyo y desarrollo empresariales, instituciones y normas culturales (informales), mecanismos de asociación entre el sector público y el sector privado (diálogo social), etc.</p>

Paso 2:

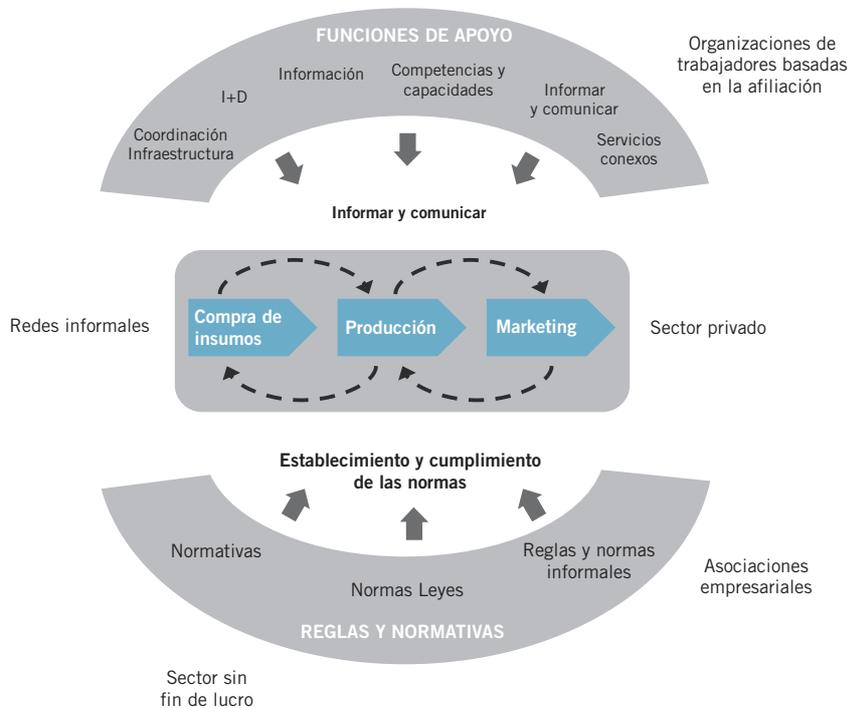
Encontrar las limitaciones sistémicas subyacentes en los sistemas de mercado

El segundo paso consiste en relacionar las limitaciones (síntomas) detectadas(os) sobre la base de los cinco motores de desarrollo de cadenas de valor con las funciones y reglas de apoyo específicas dentro del marco del sistema de mercado. Este paso es importante para encontrar las limitaciones sistémicas subyacentes (es decir, para pasar de los síntomas a las causas y comprender así la naturaleza sistémica del desarrollo de cadenas de valor). En el *recuadro 5.4* anterior, se ofrecen ideas de cómo se pueden relacionar las funciones y reglas de apoyo con determinados motores de desarrollo de cadenas de valor.

Para establecer la conexión entre los motores y las limitaciones subyacentes en el sistema de mercado, la pregunta más importante que hay que plantearse es: **¿POR QUÉ?** ¿Por qué los pequeños productores no tienen el acceso suficiente a la información del mercado? ¿Por qué los gerentes de las fábricas no son conscientes de las normativas en materia de salud y seguridad en el trabajo? ¿Por qué no se ofrecen las mismas oportunidades a las mujeres cuando se postulan a puestos de trabajo? Estas preguntas nos acaban conduciendo, en última instancia, a las funciones y reglas de apoyo que rigen el sistema de mercado, así como a los roles e incentivos de los actores del mercado dentro del sistema. En el *recuadro 5.5* debajo, se definen algunos de los términos claves utilizados en este contexto.

Definición de términos claves

Recuadro 5.5: Definición de términos claves en los sistemas de mercado.



Sistema de mercado

Arreglo entre partes múltiples y con muchas funciones que incluyen tres grandes conjuntos de funciones (funciones centrales, funciones normativas y funciones de apoyo) realizadas por distintos actores del mercado (sector privado, gobierno, organizaciones representativas, sociedad civil, etc.) mediante las cuales los intercambios se producen, se desarrollan, se adaptan y crecen. Una construcción a través de la cual se pueden estudiar tanto los *mercados* definidos convencionalmente como los *servicios básicos*.

Función central (como ya se ha dicho antes, la propia cadena de valor)

Conjunto central de intercambios entre los proveedores (oferta) y los consumidores (demanda) de bienes y servicios en el núcleo de un sistema de mercado. El medio de intercambio puede ser financiero o no financiero (por ejemplo, a través de mecanismos de rendición de cuentas).

Funciones de apoyo

Conjunto de funciones que sirven para apoyar el intercambio central, ayudando así al mercado a desarrollarse, aprender, adaptarse y crecer (lo que incluye, por ejemplo, el desarrollo de productos, la capacitación, la investigación y el desarrollo, la coordinación y la promoción y defensa de intereses).

Función normativa (reglas)

Reglas formales (por ejemplo, leyes, reglamentos y normas) e informales (por ejemplo, valores, relaciones y normas sociales) que proporcionan información fundamental para definir los incentivos y comportamiento en los sistemas de mercado.

Actores del mercado

Asociaciones o personas activas en un sistema de mercado, no sólo como proveedores o consumidores sino también como reguladores, responsables de la formulación de normas y proveedores de servicios, información, etc. Ello puede incluir, por tanto, organizaciones de los sectores públicos y privados, así como organizaciones sin ánimo de lucro, asociaciones representativas, instituciones académicas y grupos de la sociedad civil.

Fuente: *The Springfield Centre: The M4P operational guide* (Durham, DFID/SDC, 2008).

Preguntas orientativas Algunas preguntas orientativas pueden ayudarle a comprender los síntomas y las limitaciones sistémicas (y facilitar así un debate en un taller de evaluación del equipo):

- ¿Cuáles son las razones de las limitaciones detectadas utilizando los cinco motores de desarrollo de cadenas de valor?
- ¿Con qué funciones y reglas de apoyo en el sistema de mercado están relacionadas dichas limitaciones?
- ¿Por qué no están funcionando correctamente en la actualidad esas funciones de apoyo? ó ¿Qué funciones de apoyo faltan actualmente?
- ¿Por qué no se están aplicando las reglas? ¿Tiene alguna relación el hecho de que no se estén aplicando las reglas con el mal desempeño de una función de apoyo y/o de un actor del mercado?

Puede anotar sus respuestas a estas preguntas claves en (la segunda hilera de) la plantilla del recuadro 5.6.

Paso 3:

Determinar el papel actual y potencial de los actores del mercado

Tras relacionar las limitaciones con las funciones y reglas de apoyo, es importante atribuir también dichas funciones y reglas a determinados actores del mercado dentro del sistema (ya sean del sector privado que participan en las transacciones centrales de la cadena de valor, u otros del sector público o privado como el gobierno, las asociaciones, la sociedad civil, etc.). La finalidad de este paso es comprender: a) las razones que explican el bajo desempeño actual de los actores del mercado y b) los incentivos de los actores del mercado para asumir potencialmente algunas funciones en el mercado y contribuir a la mejora sostenible del sistema en su conjunto.

Preguntas orientativas

He aquí algunas preguntas orientativas que pueden alimentar el debate en este contexto (aunque dada la complejidad del análisis sería preferible que usted las adaptara a la situación concreta):

- ¿Qué actor del mercado sería el responsable del desempeño de esta función o de la aplicación/cumplimiento de esta regla?
- ¿En qué medida satisface correctamente este actor del mercado su papel en el desempeño de esta función o en la aplicación de esta regla?
- ¿Cuán grande es el compromiso de este actor del mercado con el correcto desempeño de esta función?
- ¿Por qué es actualmente incapaz este actor del mercado de desempeñar de forma óptima su función?
- ¿Hay otros actores del mercado que estén desempeñando esta misma función? ¿Existen intereses contrapuestos entre ellos?
- ¿Hay otros actores del mercado dentro del sistema que podrían tener un mayor incentivo en asegurar el correcto desempeño de la función o regla de apoyo?

La importancia de entender los incentivos, el alcance y la influencia de los actores del mercado

Para el éxito y la sostenibilidad de las intervenciones, resulta clave comprender los incentivos e intereses de los actores del mercado. También debe tenerse en cuenta su alcance e influencia dentro del sistema para lograr un impacto a gran escala. Dada la importancia de los incentivos y el alcance, se tratarán ambas cuestiones de forma separada en la *Sección 5.1.2*.

Puede anotar sus respuestas en las hileras 4 a 7 de la plantilla del recuadro 5.6.

Recuadro 5.6: Plantilla de preguntas claves para el análisis de cadenas de valor

Preguntas orientativas	Ejemplo	Sus preguntas
1. Síntomas: ¿Cuál es la limitación (o la oportunidad) que no puede realizarse?		
2. ¿Con cuál de los cinco motores de desarrollo de cadenas de valor están relacionadas dichas limitaciones? ó ¿cómo afectan esas limitaciones al rendimiento de la cadena de valor con respecto a los cinco motores?		
3. ¿Cuáles son las causas subyacentes en el sistema de mercado? ¿Qué funciones y reglas de apoyo no funcionan correctamente en la actualidad?		
4. ¿Qué actor(es) del mercado es(son) responsable(s) del desempeño de esa función del mercado?		
5. ¿Por qué ese actor del mercado es actualmente incapaz de desempeñar correctamente su papel en el sistema de mercado?		
6. ¿Qué otro(s) actor(es) del mercado puede(n) tener un incentivo para desempeñar esa función (o contribuir a su mejora)?		
7. Posible alcance: ¿Qué papel desempeña ese actor del mercado en la cadena de valor y en el conjunto del sistema de mercado?		

5.1.2 Determinar los incentivos de los actores del mercado y de los agentes de cambio

Para el éxito de la implementación de la iniciativa es crucial tener en cuenta los incentivos de los actores del mercado

Para que las intervenciones logren un cambio efectivo y sistémico, es importante que se asienten en una profunda comprensión de los incentivos que determinan la motivación y el compromiso con el cambio de las personas y organizaciones. Muchas veces las intervenciones acaban fracasando porque no tienen en cuenta suficientemente esos incentivos, sino que se basan más bien en la noción idealista de que el cambio beneficiará a todo el mundo. Tenemos que entender que el incentivo “nominal” formal de las organizaciones puede diferir de los incentivos reales de sus integrantes⁴⁸.

Por esa razón, comprender los incentivos es un paso clave en el análisis de las cadenas de valor. En el ejemplo del caso descrito en la *Sección 5.2.1* (“Facilitación de conocimientos y capacitación para horticultores de zonas rurales”), se demuestra que la única forma de persuadir a la empresa proveedora a invertir en servicios integrados (que beneficiaron en último recurso a los agricultores rurales) fue tomando en consideración los incentivos de la empresa líder (un aumento de las ventas). Los incentivos son un factor decisivo para el éxito de la implementación de las estrategias de mejora de cadenas de valor.

Definición de “incentivo”

En economía, un **incentivo** es cualquier factor (económico u otro) que proporciona un motivo para realizar una determinada acción o para preferir una entre varias alternativas. Puesto que los seres humanos son criaturas con propósitos propios, el estudio de las estructuras de incentivos es crucial para el estudio de toda actividad económica (tanto con respecto a la toma de decisiones individuales como a la cooperación y competitividad dentro de una estructura institucional más grande). Por consiguiente, el análisis económico de las diferencias entre sociedades (y entre distintas organizaciones dentro de una misma sociedad) supone en gran medida caracterizar las diferencias en las **estructuras de incentivos** de las personas que participan en esos esfuerzos colectivos. Por último, la finalidad del incentivo es proporcionar valor monetario y contribuir al éxito de la organización.

Fuente: www.wikipedia.org (en el apartado “incentivo” de la versión inglesa)

Diferentes tipos de incentivos

Sin pretender profundizar demasiado en la teoría de los incentivos, es importante señalar que este término no sólo se refiere a los incentivos económicos, ya que **hay una gran variedad de razones que hacen que las personas y organizaciones actúen como lo hacen**. He aquí algunas de las distinciones utilizadas para clasificar los incentivos.

- 1. Incentivos materiales o inmateriales:** los incentivos materiales suelen estar relacionados con beneficios monetarios u otras gratificaciones materiales que se esperan obtener de las acciones realizadas. Los incentivos inmateriales son, por ejemplo, el reconocimiento, un estatus social, la satisfacción, etc.

⁴⁸ The Springfield Centre: *M4P operational guide*. Módulo 3C.

2. **Incentivos extrínsecos o intrínsecos:** los incentivos extrínsecos describen los beneficios externos previstos de las acciones, por ejemplo, gratificaciones económicas o reconocimientos. Los incentivos intrínsecos se refieren a la experiencia positiva que se espera de una acción (es decir, es interna de la persona), por ejemplo, la satisfacción o un sentimiento de realización y consecución.
3. **Incentivos económicos, sociales, políticos, psicológicos:** esta distinción refleja la naturaleza u origen institucional de los incentivos. Un incentivo social puede ser, por ejemplo, el reconocimiento o la mejora del estatus social. Los incentivos políticos son las perspectivas de carrera política.
4. **Jerarquía de necesidades de Maslow:** aunque ésta no es exactamente una clasificación de incentivos, la jerarquía explica la gradación de las necesidades según su prioridad, las cuales determinan las acciones de las personas (motivación). A menudo se representa como un diagrama de cinco niveles. Los niveles más bajos constituyen las necesidades básicas que deben satisfacerse primero. Una vez que eso se ha logrado, se busca la autorrealización, que conduce al crecimiento personal.

Una primera lección importante que puede extraerse de estas distintas clasificaciones de los incentivos es que van más allá de los puros incentivos económicos/monetarios: el estatus social, la reputación, la satisfacción personal, las perspectivas de carrera, el reconocimiento, la seguridad (que determina la afinidad de riesgos), etc. son todos ellos incentivos importantes que deben tenerse en cuenta. La investigación y el análisis de cadenas de valor deben detectar esos incentivos para poder formular estrategias de intervención que satisfagan los intereses y las necesidades de las personas y organizaciones.

La segunda lección es que todos esos incentivos están interrelacionados: una empresa, por ejemplo, busca el reconocimiento de su marca como estrategia de comercialización para incrementar sus ventas.

Recuadro 5.7: Analogía basada en la jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: www.wikipedia.org (en el apartado "Pirámide de Maslow").

Cómo realizar un análisis de incentivos

Si es tan importante comprender los incentivos, ¿cómo puedo analizarlos en una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor?

En el siguiente apartado se describe un rápido enfoque paso a paso que usted puede utilizar en el contexto de un taller de evaluación⁴⁹. Para comenzar, prepare la siguiente matriz.

Recuadro 5.8: Matriz para el análisis de las partes interesadas con ejemplos⁵⁰

1	2	3	4
Actores del mercado	Interés en el proyecto e incentivos para participar en él	Importancia para el actor del mercado de lograr un cambio sistémico y un impacto a gran escala	Factores de riesgo y estrategias para reducir el riesgo
Proveedores minoristas de insumos locales	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de ventas e ingresos • Interés en estrategias de comercialización en las que todos ganen • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • El impacto individual sigue siendo bajo • Gran importancia para los agricultores como fuente de información • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de control en la implementación (podría compensarse con sistemas de control interno por parte de la empresa proveedora) • etc.
Servicios públicos de extensión	<ul style="list-style-type: none"> • Control de las asignaciones presupuestarias del Gobierno • Negativo para el proyecto si estos servicios se niegan a participar en él • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Positivo si aumentan las asignaciones presupuestarias • Los agricultores se quejan sobre el compromiso y la relevancia • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada dependencia del compromiso de funcionarios concretos • Asignación ineficaz de recursos • etc.
Empresas proveedoras líderes	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la cuota de mercado • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Miles de minoristas locales subcontratados, por tanto elevado potencial de alcance • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia a invertir en la mejora de los servicios integrados • Se comienza con la zona piloto; acuerdo inicial de participación conjunta en los costos • etc.
Su turno...			

Fuente: adaptado del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de Argentina.

⁴⁹ Adaptado del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de Argentina. Documento sin fecha ni autores conocidos.

⁵⁰ Los ejemplos se refieren al estudio del caso práctico mencionado en la Sección 5.3.1. Aquí la cuestión principal es: ¿Cómo facilitar más conocimientos e información a los pequeños agricultores de las zonas rurales?

Paso 1:

Principales actores del mercado

Retome el mapeo de la cadena de valor en el que usted ha indicado quiénes son los actores del mercado (véase el *capítulo 3*); seleccione todos los grupos, personas y organizaciones que podrían colaborar en la implementación de la iniciativa, que pueden influir en una determinada intervención o verse influidos por ésta; y enumérelas en la columna “actores del mercado” del *recuadro 5.8* anterior.

Un ejemplo: se ha establecido que el reducido acceso a los conocimientos y a la información es una de las principales limitaciones que sufren los agricultores de las zonas rurales. Durante la investigación en la cadena de valor, usted ha detectado posibles fuentes de información: los propios agricultores, los servicios de apoyo empresarial agrícola, los medios de comunicación, los minoristas locales de insumos, las empresas proveedoras, los compradores y las organizaciones no gubernamentales. Anote estas fuentes en la primera columna como posibles colaboradores para la implementación de soluciones de mejora en la cadena de valor.

Tenga también en cuenta que es necesario un cierto grado de diferenciación entre los grupos de actores del mercado. Es demasiado tentador establecer un único grupo para los “agricultores”. Sin embargo, en la práctica, hay distintos tipos de agricultores: desde pequeños agricultores de subsistencia hasta prósperos agricultores comerciales. Estas diferencias pueden ser cruciales a la hora de seleccionar los colaboradores necesarios para aportar soluciones de mejora.

Paso 2:

Determinación de los intereses concretos de los actores del mercado

Tras completar la lista de los actores importantes del mercado para una determinada intervención, repase la lista y establezca cuáles son los intereses (o incentivos) concretos que éstos podrían tener para colaborar en la implementación de esa intervención. Considere las siguientes cuestiones.

- ¿Cuáles son las expectativas de los actores del mercado con respecto a la intervención?
- ¿Cuáles son los beneficios de la intervención para esos actores del mercado?
- ¿Qué recursos podrían desear asignar (o no asignar) a la intervención los propios actores del mercado?
- ¿Qué cambios podría requerir la intervención por parte de los actores del mercado?
- ¿Hay alguna actividad de la intervención que podría causar daños o conflictos para los actores del mercado?
- ¿Qué otro interés puede tener el actor del mercado que pudiera entrar en conflicto con una intervención?
- ¿Cómo ve un actor del mercado a los demás de su lista (relación con los otros actores del mercado)?

Tenga en cuenta que puede ser difícil definir los incentivos de todos los actores del mercado, sobre todo si están “ocultos” o en contradicción con los objetivos declarados de la organización o del grupo en cuestión. Por ello, es aún más importante que la investigación se focalice muy especialmente en comprender las motivaciones y los posibles incentivos de los actores del mercado (véase el *capítulo 4*). La única forma de lograr el éxito en la implementación de las soluciones de mejora y la consecución sostenible de los objetivos de desarrollo, es que las soluciones de mejora de la cadena de valor se basen en los incentivos reales del mercado.

Paso 3:

Valoración de la importancia de los intereses e influencia de los actores del mercado

Repase nuevamente la lista de los actores del mercado de la primera columna y pregúntese: ¿cuán importantes son los intereses/incentivos de los actores del mercado para el éxito de la intervención propuesta y cuán grande es su influencia? Estas preguntas son esenciales para asegurar que las intervenciones logren un impacto a gran escala (véase la *Sección 5.1.5*).

- ¿Qué papel desempeña el actor del mercado en la cadena de valor? Y ¿cuál es su posición de poder con respecto a otros integrantes de la cadena? (gobernanza de la cadena de valor, véase el *capítulo 4.3.6*)
- ¿Qué papel se espera que desempeñe el actor del mercado en las intervenciones? Y ¿qué probabilidad hay de que desempeñe ese papel?
- ¿Cuál es el alcance que puede lograrse cooperando con este actor del mercado (impacto potencial a gran escala)?

Es posible combinar la importancia y la influencia en una matriz, tal como se muestra en el *recuadro 5.9 debajo* (anote los nombres de los actores del mercado en las casillas correspondientes). Este ejercicio de posicionamiento de los actores del mercado le permitirá conocer los riesgos relativos que algunos de ellos entrañan y las posibilidades de crear una coalición de apoyo para la intervención. Los resultados de este ejercicio facilitarán la formulación y la negociación del proyecto.

Recuadro 5.9: 1) Determinantes del poder y de la influencia de los actores del mercado, 2) Matriz de importancia-influencia

1) Determinantes del poder y de la influencia de los actores del mercado	2) Importancia e influencia combinadas en una matriz	
	Influencia mínima	Alta influencia
Dentro y entre organizaciones formales <ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía legal (mando y control, responsables presupuestarios) • Autoridad del liderazgo (formal e informal, carisma, política, vínculos familiares o entre directivos) • Control de los recursos estratégicos para la intervención (por ej., proveedores de equipos u otros insumos) • Posesión de conocimientos especializados (por ej., ingenieros) • Poder negociacional (poder con respecto a otras partes interesadas en la intervención) 	Alta importancia A: Actores del mercado muy importantes para el proyecto, pero con influencia mínima. Esto significa que se requerirán iniciativas especiales si se quiere proteger sus intereses (por ej., agricultores de subsistencia)	B: Actores del mercado que parecen tener un alto grado de influencia en el proyecto y que también son muy importantes para su éxito. Será necesario establecer buenas relaciones de trabajo con ellos para asegurar una coalición de apoyo eficaz para el proyecto.

1) Determinantes del poder y de la influencia de los actores del mercado	2) Importancia e influencia combinadas en una matriz		
		Influencia mínima	Alta influencia
<p>En el caso de grupos de interés informales y partes interesadas primordiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estatus social, económico y político • Nivel de organización, consenso y liderazgo en el grupo • Nivel de control de los recursos estratégicos significativos para la intervención • Influencia informal a través de los vínculos con otros actores del mercado • Nivel de dependencia con respecto a otros actores del mercado 	Importancia mínima	D: Actores del mercado con poca influencia en el proyecto o importancia mínima para los objetivos de éste. Pueden requerir un monitoreo limitado o evaluación, pero son poco prioritarios. Es poco probable que sean el objeto de las actividades o gestión del proyecto.	C: Actores del mercado con gran influencia y que, por tanto, pueden influir en los resultados del proyecto, pero cuyos intereses no se encuentran entre los objetivos del proyecto. La conclusión es que pueden entrañar importantes riesgos, por lo que requerirán un monitoreo cercano y un control minucioso.

Fuente: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de Argentina.

Paso 4:

Establecer supuestos y detectar riesgos en las relaciones con los actores del mercado

El siguiente paso es detectar los riesgos resultantes de la información asimétrica y de los intereses contrarios (“problema del agente principal”) y establecer las suposiciones sobre cómo responderían los actores del mercado a esos riesgos.

El éxito de una intervención depende, en parte, de la validez de las suposiciones establecidas sobre los distintos actores del mercado, y de los riesgos que afronta la intervención. Algunos de esos riesgos se derivan de intereses contrarios. Por consiguiente, los responsables de la planificación deben establecer (y valorar la importancia de) las suposiciones más plausibles sobre cada actor “clave” del mercado. Esto es necesario para el éxito de la intervención. Anote estos actores del mercado y dichas suposiciones en la cuarta columna (del *recuadro 5.9* anterior).

Al valorar la importancia e influencia de los actores claves del mercado (paso 3), emergen varios riesgos de la matriz. Los riesgos suelen ser evidentes cuando se trata de los actores del mercado de la casilla C que tienen una gran influencia, pero cuyos intereses no guardan relación con los objetivos de la intervención. Esos actores “claves” del mercado pueden ser capaces de bloquear el proyecto y provocar finalmente su fracaso.

Las siguientes preguntas pueden ayudarle a establecer suposiciones sobre los actores del mercado y detectar los riesgos existentes:

- Para que la intervención tenga éxito, ¿qué papel o respuesta debe asumir el actor clave del mercado?
- ¿Ese papel es plausible y realista?
- Teniendo en cuenta los intereses de los actores del mercado, ¿cabe esperar respuestas negativas?
- Si se dan esas respuestas, ¿qué impacto tendrían en la intervención?
- ¿Con qué probabilidad se darán esas respuestas negativas? Y ¿suponen éstas grandes riesgos?

Paso 5

Cómo obtener apoyo y reducir la oposición

¿Cómo puede usted granjearse el apoyo de los actores del mercado y reducir la oposición a las intervenciones? En el último paso, debe estudiar cómo relacionarse con cada uno de los participantes claves en el mercado.

- ¿Qué tipo de información necesitan esas personas?
- ¿En qué medida es importante que los actores del mercado colaboren en los procesos de planificación e implementación?
- ¿Hay otros grupos o personas que podrían inducir a los actores del mercado a apoyar su iniciativa?

Es importante crear una estrategia de marketing y comunicación con respecto a los actores del mercado. Para implementar las estrategias de mejora en la cadena de valor, usted necesita la cooperación de socios fuertes y confiables. La experiencia de los proyectos de la OIT *Enter-Growth* en Sri Lanka y CEPP en Madagascar muestra que éste es un factor clave para el éxito de la implementación de las intervenciones propuestas⁵¹.

Tenga en cuenta que en las intervenciones en cadenas de valor, para trabajar en favor del grupo destinatario (por ejemplo, los pequeños agricultores), no siempre es necesario que dicho grupo participe directamente en los procesos de planificación e implementación, sino que podría tener más sentido trabajar con un actor importante del mercado con influencia y amplio alcance en la cadena de valor. En la *Sección 5.4.1*, se ofrece un ejemplo de este tipo de intervención. No es necesario que siempre colaboren *todos* los actores del mercado, ya que de hecho se podría lograr un impacto cooperando con actores del mercado que tienen un *incentivo* para el cambio.

5.1.3 Formular una visión y una estrategia para un cambio sistémico sostenible: el marco de intervención

Formular una estrategia para un cambio sistémico sostenible que conlleve una mejora de la cadena de valor a través del trabajo decente no es una tarea fácil y requiere un nivel de experiencia y conocimiento sobre la naturaleza y la finalidad de las intervenciones. Tras reflexionar sobre las limitaciones sistémicas (*Sección 5.1.1*) y sobre el papel y los incentivos de los actores del mercado dentro del sistema de mercado (*Sección 5.1.2*), las soluciones suelen parecer evidentes. Pero ¿cómo podemos asegurarnos de que esas soluciones también brindarán los resultados sostenibles deseados? ***Cabe tener en cuenta cuatro consideraciones fundamentales sobre el proceso de formulación de estrategias de intervención***⁵².

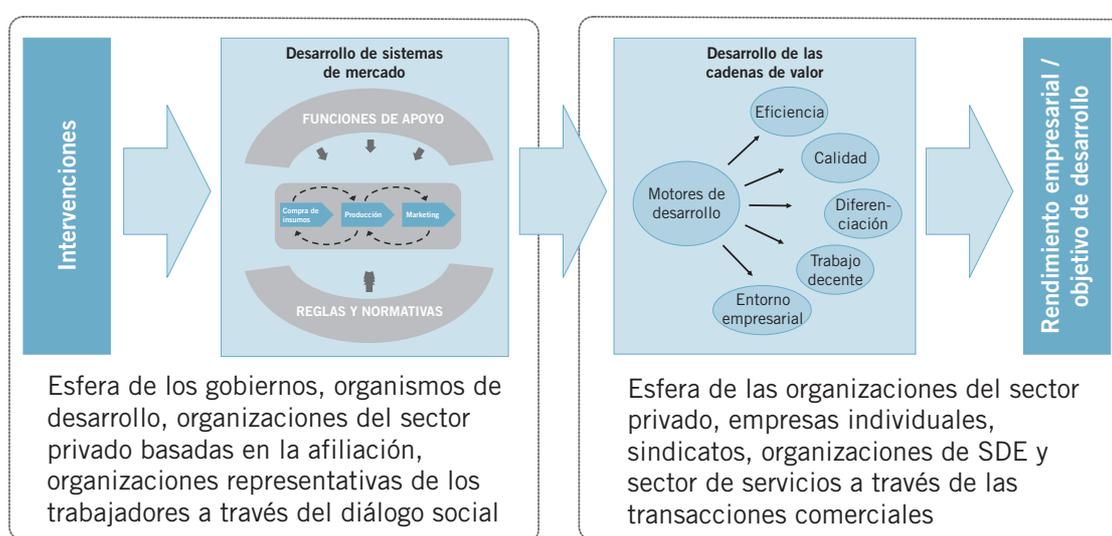
⁵¹ Véanse los informes sobre las iniciativas de desarrollo de las cadenas de valor en los sectores de fibra de coco, productos lácteos, floricultura y envasado en www.entergrowth.com.

⁵² Para obtener más información sobre estos principios, consulte el documento: Mike Albu: *Making markets work for poor – International development cooperation: seeking common principles that underpin a coherent approach to poverty reduction* (Durham, The Springfield Centre para la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación [COSUDE], 2008), disponible en: <http://www.springfieldcentre.com/index.php>.

1. El cambio sistémico conduce a un desarrollo de la cadena de valor y a la consecución de las metas de trabajo decente

1. **Cambio sistémico/institucional:** la finalidad última del cambio sistémico es mejorar el funcionamiento y el rendimiento de las cadenas de valor en el mercado (lo cual puede medirse utilizando los cinco motores de desarrollo de cadenas de valor) y lograr así los resultados deseados en el ámbito del “trabajo decente”. El cambio sistémico se define como un “cambio en las causas subyacentes del desempeño del sistema de mercado (normalmente en las reglas y funciones de apoyo) que puede comportar un funcionamiento más eficaz, sostenible e integrador del sistema de mercado”⁵³. La cadena causal puede ilustrarse tal como se muestra en el siguiente gráfico.

Recuadro 5.10: Del desarrollo del sistema de mercado al desarrollo de la cadena de valor



Fuente: adaptado de *The Springfield Centre: The M4P operational guide* (Durham, para DFID/SDC, 2008).

¿Cómo debe cambiar el sistema de mercado para beneficiar a la población pobre?

La pregunta clave es, por tanto, **¿cómo debe cambiar el sistema de mercado para que aporte mayores beneficios al grupo destinatario (por ejemplo, la población pobre)?** “Los objetivos del cambio sistémico varían obviamente según el contexto [...]. El cambio en el sistema de mercado puede consistir en:

- la mejora en el desempeño de las funciones centrales del mercado (por ejemplo, incremento del acceso o de la tasa de participación, mejora de la calidad o de los niveles de satisfacción);
- cambios en las prácticas, roles y desempeño de las partes interesadas y de las funciones en el sistema de mercado;
- cambios en las actitudes de las partes interesadas;

⁵³ The Springfield Centre: *The M4P operational guide* (Durham, para DFID/SDC, 2008).

- dinamismo comprobado de las partes interesadas (por ejemplo, poder de reacción ante los cambios de las condiciones en el sistema);
- actividad independiente y continuada en el sistema (es decir, hasta qué punto se mantienen los cambios una vez ha cesado el apoyo directo de la intervención)⁵⁴.

Las instituciones (esto es, las funciones de apoyo, las reglas formales e informales y las funciones centrales) son fundamentales para reducir la pobreza porque tienen un impacto enorme en el bienestar social y económico de las personas: “En la esfera social, las instituciones pueden moldear la experiencia de los grupos marginados o excluidos, determinar las relaciones de poder y el acceso de las personas a bienes y oportunidades, y potenciar o socavar su capacidad de recuperación. En la esfera económica, las instituciones pueden reducir los **costos de transacción** a los que hacen frente los productores y otros actores del mercado, con profundas consecuencias en los ingresos, la viabilidad económica, los precios y la competitividad.

En todos estos contextos, es importante contar con instituciones sólidas porque influyan en los **incentivos subyacentes y en la capacidad** de las personas, de los grupos y de las organizaciones públicas y privadas para que sigan desempeñando papeles importantes⁵⁵.

Por todas estas razones y muchas otras, las intervenciones para el desarrollo de las cadenas de valor deben tener en cuenta la naturaleza institucional y sistémica del cambio a fin de alcanzar resultados sostenibles en el ámbito del trabajo decente. Al pensar en las estrategias de mejora de cadenas de valor, debemos de reflexionar: a) si es probable que esas estrategias se conviertan en una parte del sistema de mercado a largo plazo (como funciones centrales de apoyo y/o reglas) y b) qué actores del mercado pueden tener un incentivo para asumir esa función.

2. Sostenibilidad no sólo significa mantener el *status quo*, sino también tener la capacidad de adaptarse e innovar en el futuro

2. Sostenibilidad: la sostenibilidad tiene dimensiones muy distintas, por ejemplo⁵⁶:

- puede decirse que se logra sostenibilidad ambiental cuando se preserva o incrementa la productividad de los recursos naturales de apoyo a la vida (los sistemas ecológicos) para que las generaciones futuras puedan aprovecharlos;
- puede decirse que se logra sostenibilidad económica cuando los sistemas de mercado son capaces de generar ingresos y medios de subsistencia para las personas, y de asegurar la constante disponibilidad y accesibilidad de los bienes y servicios diferenciados necesarios;
- puede decirse que se logra sostenibilidad social cuando se mantienen o siguen evolucionando las estructuras, los comportamientos y las redes de relaciones (el tejido social) de forma que se consoliden la integración social, la equidad y el bienestar.

Es muy importante señalar que la sostenibilidad en todos estos sistemas no sólo significa mantener el *status quo* sin apoyo externo, sino también **asegurar la integridad a largo plazo de los procesos dinámicos, la capacidad de recuperación del sistema ante choques o estrés y la capacidad de evolucionar o innovar y responder a cambios inevitables en el entorno externo.**

⁵⁴ The Springfield Centre: *The M4P operational guide* (Durham, para DFID/SDC, 2008).

⁵⁵ Mike Albu (2008), pág.11.

⁵⁶ Cita extraída de Mike Albu (2008), pág.13.

Por consiguiente, al formular estrategias de intervención para el desarrollo de una cadena de valor, debemos preguntarnos igualmente hasta qué punto las funciones o reglas de mercado recién creadas serán capaces de mantenerse sin apoyo externo, pero también de adaptarse e innovar en el futuro.

Un marco sencillo para evaluar la sostenibilidad

La sostenibilidad requiere, en especial, que las organizaciones de desarrollo con financiación temporal piensen en estrategias de salida: ¿es probable que la intervención cree una nueva función de mercado? Si la respuesta es afirmativa, ¿quién desempeñará esa función en el futuro y quién pagará por ello? El **marco de quién hace y quién paga** es una forma muy sencilla, pero efectiva, de evaluar la sostenibilidad de las intervenciones (véase también el capítulo 6 sobre el monitoreo y la evaluación). Se ha observado que, a menudo, las organizaciones no gubernamentales y las organizaciones de desarrollo con financiación temporal asumen funciones claves del mercado (ya sea como proveedores o como financiadores) y pueden distorsionar o incluso destruir un mercado al marcharse.

Recuadro 5.11: Marco de evaluación de quién hace y quién paga

Situación actual			Situación futura		
Funciones	Actores del mercado		Funciones	Actores del mercado	
	¿Quién hace?	¿Quién paga?		¿Quién hace?	¿Quién paga?
FUNCIONES CENTRALES			FUNCIONES CENTRALES		
REGLAS			REGLAS		
FUNCIONES DE APOYO			FUNCIONES DE APOYO		

Fuente: *The Springfield Centre: The M4P operational guide (Durham, para DFID/SDC, 2008).*

3. Lograr un impacto a gran escala mediante estrategias que incluyan “vías de participación masiva” desde el principio

3. Impacto a gran escala: si el responsable de la implementación de la iniciativa es el gobierno o una organización de desarrollo, la cuestión sobre el impacto a gran escala se vuelve vital: ¿Cómo puede facilitar la intervención una mejora en el mayor número posible de medios de subsistencia? ¿Cómo podemos asegurar que el impacto no se limitará a un proyecto piloto en una zona reducida, sino que beneficiará al mayor número posible de personas? Los gobiernos, las organizaciones de desarrollo, el sector privado y otros grupos están trabajando para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas (ODM), el primero de los cuales debería lograrse en 2015:

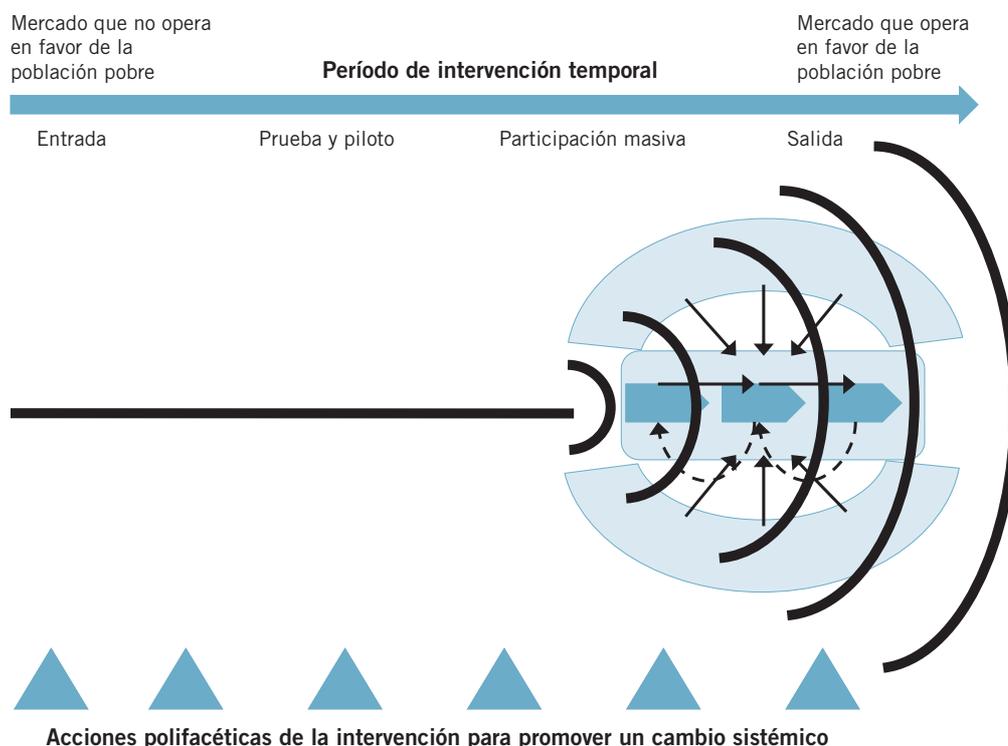
- reducir a la mitad el número de personas que viven con menos de un dólar al día;
- lograr un empleo productivo y pleno, así como trabajo decente para todos (incluidos las mujeres y los jóvenes);

- reducir a la mitad el número de personas que padecen hambre.

Para alcanzar estos objetivos, es necesario un impacto significativo a gran escala. Esto último no se debe confundir, sin embargo, con el alcance del proyecto (que significa un incremento de la escala de las actividades del proyecto y, por consiguiente, una mayor dependencia). El **impacto a gran escala** se refiere a un cambio sistémico sostenible que comporte una mejora de las oportunidades de empleo y de ingresos y la capacidad de tomar decisiones bien fundamentadas para un gran número de personas (sin ampliar necesariamente el alcance del proyecto). Por ello, el **análisis de la cadena de valor debe buscar los catalizadores adecuados y los actores del mercado que puedan asegurar la escala suficiente** (véase la Sección 5.1.2).

Para lograr un impacto a gran escala también es necesario abrir “vías de participación masiva”: con ello nos referimos al proceso central y a la finalidad de la facilitación, mediante la cual las intervenciones catalizan o atraen a otras partes interesadas de todo el sistema de mercado. Esta “participación masiva” puede proporcionar mayor amplitud (más transacciones en el núcleo de un mercado), profundidad (funciones de apoyo) o alcance (nuevas áreas o nuevos mercados)⁵⁷. Para lograr “vías de participación masiva” debemos pensar cómo beneficiarán las estrategias de mejora a un gran número de personas y no sólo a un reducido grupo seleccionado en una zona geográfica predefinida. Eso pone de relieve, a su vez, la importancia del cambio institucional/sistémico, en lugar de intervenciones a corto plazo como las subvenciones.

Recuadro 5.12: Vías de participación masiva



Fuente: The Springfield Centre: *The M4P operational guide* (Durham, para DFID/SDC, 2008).

⁵⁷ The Springfield Centre: *The M4P operational guide* (Durham, para DFID/SDC, 2008).

El concepto de “vías de participación masiva” reconoce:

- que las intervenciones tienen limitaciones de tiempo y recursos, y que sólo pueden lograrse resultados verdaderamente sostenibles en el ámbito del trabajo decente si las partes interesadas que están actualmente presentes en el sistema de mercado asumen las funciones del mercado;
- la importancia de la apropiación autóctona dentro del sistema de mercado: los sistemas de mercado deben sobrevivir y crecer sobre la base de las capacidades y los incentivos de los actores del mercado dentro del propio sistema; por consiguiente, las estrategias de mejora han de ser suficientemente innovadoras para cambiar el *status quo*, pero de modo que se ajusten a las normas y condiciones locales;
- que una acción sostenible y a gran escala depende tanto de la “amplitud” del mercado (es decir, del volumen de las transacciones en el núcleo de éste) como de la “profundidad” del mercado (es decir, de la diversidad de las funciones de apoyo y de las reglas)⁵⁸.

Por todas estas razones, las estrategias de intervención deberían permitir que otros actores del mercado que no han estado presentes en la “fase piloto” inicial se sumen a la iniciativa en una fase ulterior. Las intervenciones deben formularse como estrategias integradoras desde el principio (y no como exclusivas para una selección de actores del mercado). Esto debe tenerse en cuenta desde el principio, durante la formulación de las estrategias de mejora.

4. La decisión de adoptar un proceso participativo debe distinguir los fines de los medios

4. Inclusión: el último punto que ha de considerarse es el nivel de inclusión (o participación) de los actores del mercado. ¿Hasta qué punto es necesario incluir a todos los actores del mercado en los procesos de formulación e implementación? Dicho de otro modo (más provocador): ¿es realmente necesario para el éxito de una intervención incluir al grupo destinatario (por ejemplo, las mujeres pobres) en la formulación e implementación de las intervenciones o es suficiente cooperar con los participantes claves en el mercado que poseen el impulso necesario para lograr un impacto a gran escala? El ejemplo de caso práctico que figura en la Sección 5.3.1 ofrece sin duda argumentos válidos que apoyan esto último.

La experiencia acumulada por la OIT en el marco del proyecto *Enter-Growth* en Sri Lanka con grupos directivos de cadenas de valor (véase el capítulo 6) muestra que, cuando se intenta alcanzar un cambio sistémico en el sistema de mercado y asegurar al mismo tiempo la participación de todos los actores del mercado en la formulación e implementación de las estrategias de mejora, a menudo se producen demoras y los participantes pueden desilusionarse si las intervenciones no muestran una rentabilidad inmediata (beneficios rápidos) y “resultados tangibles”. ***Un cambio sistémico requiere tiempo, y los procesos participativos entrañan el riesgo de reducir el interés y el apoyo de los participantes.***

Esto no significa que los mecanismos de diálogo en términos generales (como el diálogo social entre el gobierno, los empleadores y los trabajadores, o los grupos directivos de cadenas de valor) sean malos (¡al contrario!). A menudo el éxito de las funciones de comunicación y coordinación es esencial, por ejemplo, para lograr el consenso de todo un sector sobre una estrategia competitiva conjunta para posicionar al sector en el mercado mundial. Sin em-

⁵⁸ The Springfield Centre: *The M4P operational guide* (Durham, para DFID/SDC, 2008).

bargo, los fines no deben confundirse con los medios: la participación es sólo un medio para alcanzar una meta superior (y si esa meta puede lograrse más rápida y fácilmente mediante la colaboración con una selección de actores claves del mercado con el suficiente alcance y poder catalizador, un proceso participativo sólo demoraría la implementación).

Utilizar o no un proceso participativo para formular e implementar las intervenciones es una decisión ligada al contexto concreto que debe tomarse durante la propia formulación de las estrategias de mejora de cadenas de valor.

Recuadro 5.13: ¡Piénselo bien!

El desarrollo de una cadena de valor supone esencialmente facilitar que el grupo destinatario pueda tomar por sí mismo decisiones bien fundamentadas. ¿Recuerda el diagrama cuadriculado de las cadenas de valor que figura en el capítulo 3 (aquel que ilustra los distintos canales comerciales dentro de una cadena de valor)? Muy a menudo las organizaciones de desarrollo y los gobiernos seleccionan un canal comercial concreto y asumen ellos mismos las funciones de mercado (por ejemplo, el papel de mediador entre los compradores y los pequeños productores o bien financian directamente la prestación de servicios y la compra de equipos). En el marco de un proyecto en Sri Lanka, se dió, por ejemplo, una gran cantidad de dinero a una de las mayores empresas exportadoras del país para impartir formación a 120 agricultores sobre la producción de tomate, pepinillo y piña y proporcionarles los equipos necesarios.

Sin embargo, ¿ayuda eso realmente a los pequeños productores? ¿Qué pasa con los miles de otros pequeños productores que no tuvieron el privilegio de ser seleccionados por el plan de subvenciones? ¿Qué pasa con la estrategia de “participación masiva”? ¿Qué pasa si de pronto todos los otros agricultores también empiezan a producir tomate, pepinillo y piña? ¿Serán entonces menos pobres? ¿Qué pasa con el mercado de suministro de insumos que ha sido reemplazado por subvenciones directas o por la entrega de equipos? ¿Los mercados de servicios que proporcionan formación lograrán resistir y adaptarse?

Cabe recalcar nuevamente que el desarrollo de las cadenas de valor no significa tomar decisiones PARA el grupo destinatario, sino FACILITAR que éste pueda tomar decisiones bien fundamentadas, y que las personas tengan la libertad de decidir por sí mismas dentro de un sistema de mercado que responde a sus necesidades y aspiraciones. Por ello, es tan importante el cambio sistémico/institucional. No queremos que las personas se vuelvan dependientes de la ayuda; queremos que sean actores más fuertes y activos del mercado. No nos toca a nosotros decidir por los grupos pobres y desfavorecidos a qué canales comerciales de nuestro diagrama cuadriculado deben acceder. Ese diagrama cuadriculado de las cadenas de valor nos recuerda, sin embargo, que nuestros grupos destinatarios pueden escoger entre varias opciones, y que con una buena estrategia de mejora en las cadenas de valor podemos facilitar esa elección de forma sostenible.

Cómo encontrar en la práctica soluciones de mejora

Todo esto suena muy bien, pero ¿cómo encuentro en la práctica soluciones de mejora para las cadenas de valor? Como ya se mencionó al principio de este apartado, encontrar estrategias de mejora para las cadenas de valor en favor del trabajo decente no es una tarea sencilla. La experiencia acumulada por la OIT en iniciativas de desarrollo de cadenas de valor en Sri Lanka, Madagascar y otros lugares muestra que el proceso de formulación de estrategias de mejora está compuesto normalmente por varios pasos, en los que se perfeccionan las estrategias mediante negociaciones entre los actores claves del mercado y posibles procesos participativos.

Paso 1:

Lluvia de ideas sobre soluciones de mejora y formulación de un plan de acción inicial (trabajo en equipo)

En el marco de un taller de evaluación (tras determinar las limitaciones sistémicas y entender el papel y los incentivos de los actores del mercado), los miembros del equipo, es decir, los integrantes de los equipos central y de apoyo (véase el *capítulo 2*), deberían realizar una lluvia de ideas sobre posibles soluciones. Éstas deberían basarse igualmente en los resultados de las entrevistas y discusiones de los grupos focales con los actores del mercado durante la investigación en las cadenas de valor. He aquí algunos consejos.

- Agrupe las limitaciones (y oportunidades) similares y realice una lluvia de ideas sobre posibles soluciones para cada una de las categorías por separado.
- También puede establecer una gradación de prioridades de las limitaciones utilizando un sencillo sistema de votación, antes de iniciar la lluvia de ideas sobre posibles soluciones. Al hacerlo, establezca las prioridades en función de los resultados de su investigación en las cadenas de valor.
- Para este ejercicio, utilice el sistema de la visualización por tarjetas. Distribúyalas y pida a cada miembro del equipo que escriba en ellas sus ideas y sugerencias. Recoja después las tarjetas y clávelas sobre el tablón. Por último, agrúpelas y pida a los miembros del equipo que las clasifiquen según su prioridad.
- Discuta los resultados de la lluvia de ideas para aclarar las propuestas.

Los resultados de la lluvia de ideas se pueden transcribir en una sencilla matriz para el plan de acción.⁵⁹

Recuadro 5.14: Matriz para el plan de acción

Funciones	Limitaciones sistémicas	Propuestas de mejora	Actividades específicas	Actores del mercado sugerido	Resultado esperado
Cadena de valor (central)					
Funciones de apoyo					
Reglas					

⁵⁹ Para más información, véase Matthias Herr: *Local value chain development for decent work – an operational guide* (Colombo, Organización Internacional del Trabajo, Proyecto *Enter-Growth* en Sri Lanka, 2008), disponible en www.entergrowth.com.

Paso 2:

Consultas con los actores del mercado y los grupos destinatarios, y establecimiento de las prioridades en las intervenciones

¿Qué piensan de sus propuestas los actores claves del mercado? ¿Qué piensa el grupo destinatario? Existen distintos enfoques participativos que usted puede utilizar para presentar sus conclusiones y propuestas y obtener opiniones para perfeccionarlas. Por ejemplo:

- presentación al que puede invitar a todos los actores del mercado: en este acto puede presentar sus conclusiones y propuestas y dar la oportunidad a los invitados de expresar sus opiniones al respecto, ofrecer más sugerencias y aportar ideas sobre cómo avanzar;
- establecimiento de un grupo directivo de la cadena de valor (véase el *capítulo 6.2*) que podría reunirse para clasificar las propuestas de intervención en función de su prioridad, proporcionar ideas sobre actividades específicas y consejos y apoyo al equipo para su implementación;
- reuniones y talleres de monitoreo con actores concretos del mercado, para debatir sus opiniones y sugerencias, y actividades de monitoreo para implementar las propuestas.

Estas distintas modalidades han sido utilizadas en este orden en los proyectos de la OIT en Sri Lanka y Madagascar, donde se aplicó un enfoque participativo y local para el desarrollo de cadenas de valor. Sin embargo, no olvide los riesgos que entrañan los procesos demasiado centrados en la participación (como ya se ha mencionado anteriormente). Para más información a este respecto, véase: **Matthias Herr: *Local value chain development – an operational guide* (Colombo, Organización Internacional del Trabajo, Proyecto *Enter-Growth* en Sri Lanka, 2008), disponible en www.enter-growth.com.**

Paso 3:

Perfeccionamiento de las soluciones de mejora y formulación de un marco detallado de la intervención (dirigido por expertos)

Las iniciativas en cadenas de valor que se basen exclusivamente en un enfoque participativo fracasarán casi con toda seguridad en el intento de generar estrategias de mejora que resuelvan las causas sistémicas subyacentes. Normalmente los pequeños productores y otros grupos destinatarios no pueden ver más allá de sus necesidades inmediatas, debido a la información asimétrica. Estas lagunas de información pueden saciarse, no obstante, a través de organizaciones de desarrollo, gobiernos y organizaciones del sector privado que tienen la capacidad y los conocimientos sobre cadenas de valor y el desarrollo del sistema de mercado.

A partir de un cierto punto, será por tanto necesario observar y revisar las propuestas de intervención a la luz de los cuatro criterios ya citados. El responsable del proyecto no tiene por qué hacerlo solo, el equipo central (véase el *capítulo 2.1.1*) puede trabajar en ello de forma conjunta. Un marco de intervención como el que figura en el recuadro 5.15 puede ser útil para reunir las intervenciones en un modelo único. Para ello, también se pueden organizar consultas con el grupo directivo de la cadena de valor (véase el *capítulo 6.2*). El marco de la intervención proporcionará, al mismo tiempo, las bases para el sistema de monitoreo y evaluación (véase el *capítulo 6*).

Recuadro 5.15: Marco de la intervención

1	2	3	4	5	6	7	8		
Área de intervención (en orden de prioridad)	Intervenciones	Actividades	Productos (productos, servicios, herramientas, etc.)	Cronograma (para los productos)	Responsabilidades	Resultados esperados (cambio en prácticas, ingresos, etc.)	Asignación de recursos		
							Humanos	Materiales	Financieros
Área de intervención n° 1									

Paso 4:

Adaptación a lo largo de la implementación

Es importante recordar que las intervenciones rara vez son estáticas una vez que se han introducido en un marco de intervención. De la misma forma que la realidad del mercado cambia con frecuencia y requiere la adaptación de los actores del mercado, las intervenciones en las cadenas de valor también deben adaptarse y reaccionar con flexibilidad. En el peor de los casos, puede ser necesario abandonar la estrategia de intervención, en lugar de forzar su implementación (por ejemplo, cuando ninguno de los actores del mercado está dispuesto a asumir una nueva función del mercado y, por tanto, garantizar su sostenibilidad).

Las intervenciones exitosas muestran que las estrategias deben evolucionar con el sistema de mercado al que tratan de estimular. Los documentos para los programas de desarrollo deberían contemplar un cierto grado de flexibilidad para los responsables del proyecto, que les permita incluso retirarse completamente de un sector y reorientar los recursos hacia otros sectores más prometedores para la creación de empleo e ingresos (o, en general, para los objetivos de trabajo decente).

Posibles cuestiones y respuestas en el desarrollo de cadenas de valor

Para facilitar la reflexión sobre las estrategias en cadenas de valor, he aquí un cuadro resumido con algunas cuestiones habituales y posibles respuestas. No se trata de una lista exhaustiva, sino de un estímulo. En la *Sección 5.2* también se ofrecen algunos ejemplos de casos prácticos que tienen esta misma finalidad y pueden darle una idea sobre lo que sería el desarrollo de cadenas de valor para el trabajo decente.

Recuadro 5.16: Cuestiones habituales en el desarrollo de cadenas de valor y posibles respuestas. Complete el cuadro

Cuestión	Descripción	Posibles respuestas
Vínculos	Vínculos entre la economía (informal) y formal	
División formal/informal	Formalización de las relaciones (contratos, subcontratación, microfranquicias)	Microfranquicias, acuerdos de subcontratación,...
Voz y participación	Voz y participación (integradores del sistema)	
Comunicación y aprendizaje	Comunicación e intercambio de información a lo largo de la cadena	
Requisitos del mercado	Normas, certificación y reglas formales/legales	
	Condiciones de trabajo	
	Comercio justo	
	Acceso a los conocimientos y a la información (también medios de comunicación)	
	Servicios de desarrollo empresarial	
	Promoción de servicios integrados	
	Diálogo social y otros mecanismos de asociación público-privada	
	Prospección, información y desarrollo del mercado	
	Transferencia de tecnología (especialmente a las zonas rurales)	
	Agregación de valor	

5.1.4 Definir resultados e indicadores sostenibles para el monitoreo y la evaluación

La formulación de la estrategia sienta las bases del monitoreo y la evaluación

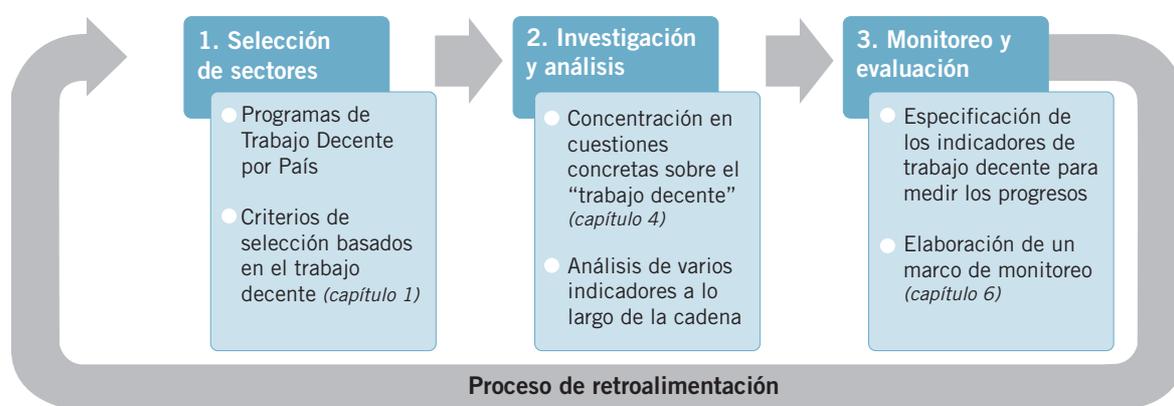
Sin pretender ahondar mucho en los detalles, cabe señalar que la formulación de las estrategias de mejora para las cadenas de valor está directamente vinculada con el monitoreo y la evaluación de los resultados del trabajo decente. Por consiguiente, al formular estrategias de mejora, es necesario reflexionar sobre las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son los resultados deseados en el ámbito del trabajo decente en su estrategia de mejora?
- ¿Cómo lograrán las intervenciones desarrollar las cadenas de valor en relación con los cinco motores?
- ¿Cómo debe cambiar el sistema de mercado para lograr esos resultados deseados?
- ¿Qué tipo de indicadores son necesarios para medir a) los resultados a corto plazo y b) el impacto a largo plazo?

- ¿Cómo puede usted asegurar que esos indicadores son directamente atribuibles a su intervención (causalidad)?
- ¿Cuán exactamente puede usted medir esos indicadores?
- Etc.

En el *capítulo 6* se proporciona una amplia información sobre cómo seleccionar los indicadores para medir los resultados de trabajo decente, así como orientaciones sobre cómo supervisar y evaluar esos indicadores.

Recuadro 5.17: Evolución de los indicadores de trabajo decente para el desarrollo de cadenas de valor



5.1.5 Lecturas complementarias sobre el marco analítico

Bibliografía recomendada sobre los servicios empresariales en las cadenas de valor

El enfoque M4P tuvo una influencia importante en la formulación del enfoque de la OIT sobre el desarrollo de cadenas de valor en Sri Lanka, Madagascar y Viet Nam. En la Guía operativa sobre el desarrollo local de cadenas de valor⁶⁰ en Sri Lanka se adoptaron elementos del enfoque M4P, tras la revisión estratégica realizada por Rob Hitchins de The Springfield Centre. Los dos documentos citados a continuación contienen la esencia del enfoque M4P:

- **DFID/SDC:** *A synthesis of the Making Market Work for Poor (M4P) approach* (Durham, para DFID/SDC, 2008)
- **DFID/SDC:** *The M4P operational guide* (Durham, para DFID/SDC, 2008).

Ambos documentos están disponibles en www.m4pnetwork.org.

⁶⁰ Matthias Herr: *Local value chain development for Decent Work – an operational guide* (Colombo, Organización Internacional del Trabajo, Proyecto *Enter-Growth* en Sri Lanka, 2008), véase www.entergrowth.com

5.2 Apoyo y consolidación de servicios integrados

5.2.1 Estudio de caso: Facilitación de conocimientos y capacitación para horticultores de zonas rurales: mejora de servicios integrados

Un ejemplo del Proyecto Katalyst en Bangladesh

El siguiente ejemplo de Bangladesh se utiliza a menudo para ilustrar cómo desarrollar y aprovechar los servicios integrados en cadenas de valor para facilitar conocimientos e información a los pequeños productores en las zonas rurales. También demuestra cómo los organismos de desarrollo pueden cooperar con empresas del sector privado (empresas líderes) sin formar parte del sistema de mercado, pero asegurando la consecución efectiva de los objetivos de desarrollo. A continuación se ofrecen algunos extractos del proyecto⁶¹ (sombreados en azul).

El sector hortícola

El rendimiento del importante sector hortícola de Bangladesh se ve lastrado por una productividad muy baja. La experiencia inicial acumulada durante este proyecto piloto de dos años de duración en Rangpur sugiere que una forma de resolver este problema es mejorar los servicios de información y conocimientos integrados dentro de la cadena de suministro. Los resultados de este proyecto destinado a capacitar a los minoristas de insumos agrícolas (promovido por KATALYST en colaboración con Syngenta, un proveedor de insumos), son prometedores con respecto a la mejora de la competitividad y a la reducción de la pobreza en el sector.

En este proyecto se utilizó un enfoque de desarrollo del mercado

Al iniciar el proyecto, KATALYST aplicó su enfoque de desarrollo del mercado con respecto a los servicios empresariales, caracterizado por:

- **la detección de la causa subyacente:** bajo nivel de conocimientos e información sobre el mercado (una causa fundamental de la baja productividad) atribuible a la reducida capacidad del sector privado;
- **un claro núcleo estratégico:** el principal objetivo del proyecto era, por tanto, incrementar las capacidades de los minoristas (con los que los agricultores interactuaban periódicamente) y de los proveedores de insumos (la principal fuente de información de los minoristas) dentro del sistema de mercado;
- **flexibilidad operativa:** dentro de este marco estratégico, se intentó lograr la cooperación de los adecuados actores del mercado de una forma empresarial para fomentar un sentimiento de apropiación. De hecho, la idea de proporcionar capacitación a los minoristas surgió de esas discusiones;
- **ampliar el alcance a otras partes interesadas:** para promover un cambio en todo el sistema de mercado, se animó a otros proveedores de insumos a invertir en conocimientos e información.

⁶¹ Véase el sitio *web* del proyecto de KATALYST: www.kaatalystbd.com

Cooperación con una empresa proveedora líder

En el marco de un acuerdo de KATALYST con Syngenta, se compartieron los costos de la formulación y realización de un programa de formación presencial de tres días para los minoristas en una variedad de cuestiones generales y específicas sobre algunos productos, que contempló tanto objetivos amplios de desarrollo como objetivos comerciales más concretos. Además, KATALYST aportó importantes contribuciones técnicas a los contenidos y procesos formativos, aunque Syngenta gestionó directamente la organización e impartición de la formación (la parte central del proyecto).

480 minoristas (los cuales representan el 20 por ciento de todos los minoristas de Rangpur y abastecen aproximadamente a 200.000 – 350.000 agricultores) recibieron formación durante el período de dos años de duración del proyecto. Considerando tanto los costos financieros directos como el tiempo del personal, el gasto total por receptor de la formación (minorista) fue de 90-100 dólares de los Estados Unidos; se estima que la distribución efectiva de los costos entre Syngenta y KATALYST fue en torno al 60:40.

Los beneficios de la cooperación

Los primeros resultados del proyecto muestran un impacto positivo en todos los actores del mercado:

- la percepción de los **agricultores** sobre los servicios de los minoristas ha mejorado;
- los **minoristas** tienen mayor confianza en sí mismos, dan mayor importancia al asesoramiento y a la información, tienen mejores relaciones con sus clientes y, en muchos casos, han aumentado sus ventas;
- las ventas de **Syngenta** han aumentado tres o cuatro veces más que en otras regiones; además, la importancia estratégica ha aumentado el conocimiento y la información en la cadena de suministro; Syngenta está planeando invertir en formación para los minoristas en todo el país;
- **otros proveedores de insumos**, muchos de los cuales han perdido competitividad a corto plazo, muestran ahora signos positivos de interés en la formación para los minoristas. Ésta es la cuestión crucial (la “participación masiva”) para determinar un cambio de mercado más amplio.

Este ejemplo subraya la importancia del conocimiento y de la información para mejorar el rendimiento agrícola (y la oportunidad que ello representa). También plantea desafíos a los organismos sobre cómo intervenir eficazmente para estimular el desarrollo del mercado de forma más efectiva y a gran escala.

El proyecto empezó por averiguar cuáles eran las fuentes de información más importantes para los agricultores

¿Por qué decidió KATALYST trabajar con el sector de los proveedores?

A través de una combinación de encuestas de investigación entre los consumidores, entrevistas y análisis de documentación, salieron a la luz varias fuentes potenciales de información relacionada con la productividad:

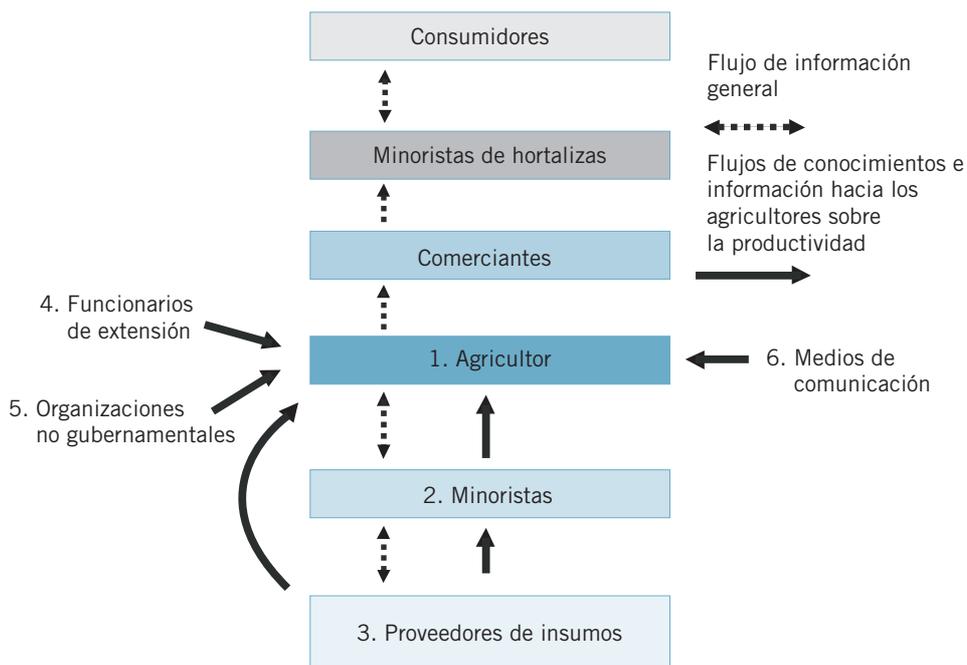
1. **Agricultores:** a los agricultores les gusta informarse preguntando a otros agricultores. Más de un tercio de ellos afirma que ésa es su fuente preferida y, de hecho, en cada comunidad agrícola hay agricultores “líderes” respetados a los que se puede acudir y que están considerados como personas prácticas. Ese tipo de asesoramiento se sitúa en el contexto de las relaciones y estructuras sociales más amplias. Sin embargo, los agricultores progresistas e influyentes también deben ser capaces de acceder a nueva información (sobre nuevas técnicas, productos, etc.), lo que plantea la pregunta: ¿de dónde pueden sacar esa información?

2. Minoristas: junto con los demás agricultores, la fuente más importante y regular de información utilizada son los minoristas. Generalmente, éstos son pequeños empresarios independientes que tienen tiendas sencillas en aldeas rurales y pequeñas ciudades. Suelen vender una combinación de fertilizantes, pesticidas y semillas (y a menudo otros artículos del hogar no agrícolas) y ofrecen información como un servicio *integrado* dentro de sus transacciones comerciales, como forma de agregar valor a las relaciones con sus clientes. Normalmente tienen una selección de productos de diversos proveedores, aunque a veces favorecen a un proveedor en lugar de a otros.

Algunos de ellos son distribuidores únicos de una sola empresa. Éstas son algunas características de los minoristas como fuente de información y conocimientos:

- Su uso es amplio y regular. Al igual que los demás agricultores, su cercanía y su interacción frecuente con los agricultores brinda una oportunidad real de influencia.
- El 60 por ciento de los agricultores que acude a un minorista lo hace buscando una solución a un problema agrícola, y no para comprar un producto (o una marca) en concreto
- A pesar de ello, muchos minoristas subestiman la importancia del servicio integrado de información que proporcionan a los agricultores. A menudo son reactivos en su trato con los clientes, no saben cómo tratarlos y carecen de los suficientes conocimientos técnicos. Con frecuencia se consideran a sí mismos como simples vendedores de productos y no cómo facilitadores de soluciones.
- Además, tienen una experiencia e imagen “ambivalente” con los agricultores. Si bien la información extraída de las encuestas indica que una razonable proporción de agricultores tiene una buena opinión del asesoramiento ofrecido por los minoristas, en las comunidades agrícolas son muy comunes las historias sobre minoristas “tramposos”, productos adulterados y malos consejos.

Confianza en los proveedores de insumos para obtener la información: los proveedores de insumos dan a los minoristas una gran variedad de material promocional sobre sus productos, y éstos forman su opinión en gran medida a partir de ese material y de su experiencia con esos productos. Ciertamente no hay una visión “neutral” e independiente que los guíe.



3. **Empresas proveedoras de insumos:** hay tres grandes categorías: proveedores de semillas, de fertilizantes y de pesticidas (con algunos solapamientos entre ellos). El sector del suministro de semillas es el más desigual. En él coexiste una amplia variedad de proveedores informales, organizaciones no gubernamentales y grandes corporaciones paraestatales emergentes. Los proveedores de pesticidas, por su parte, suman un total de 8-10 empresas relativamente grandes, tanto de Bangladesh como multinacionales (aunque predominan estas últimas). Si bien los proveedores de insumos organizan ellos mismos de vez en cuando demostraciones de productos para los agricultores, su canal de acceso a sus consumidores finales suele ser a través de los minoristas.
4. **Servicio de apoyo empresarial agrícola:** la función del Departamento de Extensión Agrícola es asesorar directamente a los agricultores y organizar ferias para reunir a las distintas partes interesadas. En Rangpur, se cree que hay unos 200-300 *supervisores de parcelas de cultivos* (es decir, funcionarios responsables de una determinada extensión de tierra cultivable). Aunque muchos agricultores conocen el servicio de extensión del gobierno y respetan los conocimientos técnicos de los supervisores de parcelas, pocos de ellos utilizan habitualmente sus servicios. Los principales beneficiarios suelen ser los grandes latifundistas. Este alcance reducido e impacto es producto de una larga historia de apoyos sustanciales de donantes. Muchos de ellos han llegado a la conclusión de que el Departamento de Extensión Agrícola no puede ser un proveedor eficaz de conocimientos e información debido a sus arraigados incentivos y cultura.
5. **Organizaciones no gubernamentales:** como en muchos otros lugares de Bangladesh, en las zonas rurales de Rangpur hay una abundante presencia de organizaciones no gubernamentales, las cuales trabajan con grupos de “beneficiarios/clientes” de rentas bajas y les proporcionan asesoramiento y apoyos más tangibles (semillas). Su alcance es limitado y su continuidad depende de la obtención de fondos externos adicionales.
6. **Medios de comunicación:** además de estas fuentes, los agricultores también pueden obtener información de los medios de comunicación generales. Sin embargo, los periódicos no tienen muchos lectores y, aunque incluyen anuncios interesantes, publican pocos artículos sobre producción agrícola que sean fáciles de entender. De igual forma, la radio y la televisión tienen escasa difusión y sus programas no abordan estos temas.

Más información sobre este caso práctico

Alan Gibson: *Bringing knowledge to vegetable farmers: improving embedded information in the distribution system* (Durham, The Springfield Centre, 2005), disponible en www.katalystbd.com.

5.2.2 Asociaciones empresariales como “integradores del sistema”

Las asociaciones empresariales abordan las limitaciones claves en las cadenas de valor

El término “asociación empresarial” se emplea aquí para designar a asociaciones como las cooperativas o las asociaciones de pequeños productores; y se refiere en especial a asociaciones específicas del sector como las asociaciones de ganaderos lecheros. Las asociaciones empresariales abordan las limitaciones claves que se encuentran a menudo en las cadenas de valor (es decir, en las transacciones entre empresas) y en el entorno normativo y de políticas, debido a la falta de organización:

- **Poder de negociación:** precios bajos para los productos y precios altos de los insumos; las PYMES por sí solas encuentran dificultades para negociar de forma individual y conseguir mejores acuerdos, ya que los proveedores y compradores asumen costos altos de entrega/colecta.
- **Desconfianza y relaciones desiguales** entre compradores y vendedores, ya sea porque no hay canales de comunicación y coordinación o porque tales canales no están funcionando bien.
- **Dependencia con respecto a los intermediarios:** los compradores y los proveedores dependen de los intermediarios para lograr el volumen de carga suficiente y reducir los riesgos.
- **Lagunas de información** (con respecto a los requisitos de calidad, las nuevas tecnologías, etc.) resultantes de la falta de canales de comunicación que permitan difundir eficazmente la información a toda la cadena de valor. Por consiguiente, las PYMES carecen de información esencial sobre el mercado.
- **Falta de reconocimiento:** las PYMES sobre todo carecen de canales y medios para expresar sus intereses y preocupaciones las autoridades y a los responsables de la formulación de políticas.

Es importante que todos los actores del mercado de una cadena de valor comprendan que estas limitaciones afectan al desempeño y a la competitividad generales de un sector. Un eslabón débil en la cadena provoca a menudo que otros eslabones (incluidas las grandes empresas) experimenten graves problemas, como escasez de suministros, falta de calidad, pérdida de mercados para productos y servicios, etc. Una forma de superar esas limitaciones es, por tanto, contar con asociaciones empresariales sólidas basadas en la afiliación.

Las asociaciones empresariales como integradores del sistema en cadenas de valor

Las asociaciones empresariales se ocupan de los intereses comunes de sus afiliados (más allá de las relaciones competitivas individuales entre las empresas afiliadas). Si tomamos nuestro modelo de sistema de mercado del anterior recuadro 5.5, podemos ver que las asociaciones empresariales abordan dos dimensiones del sistema de mercado:

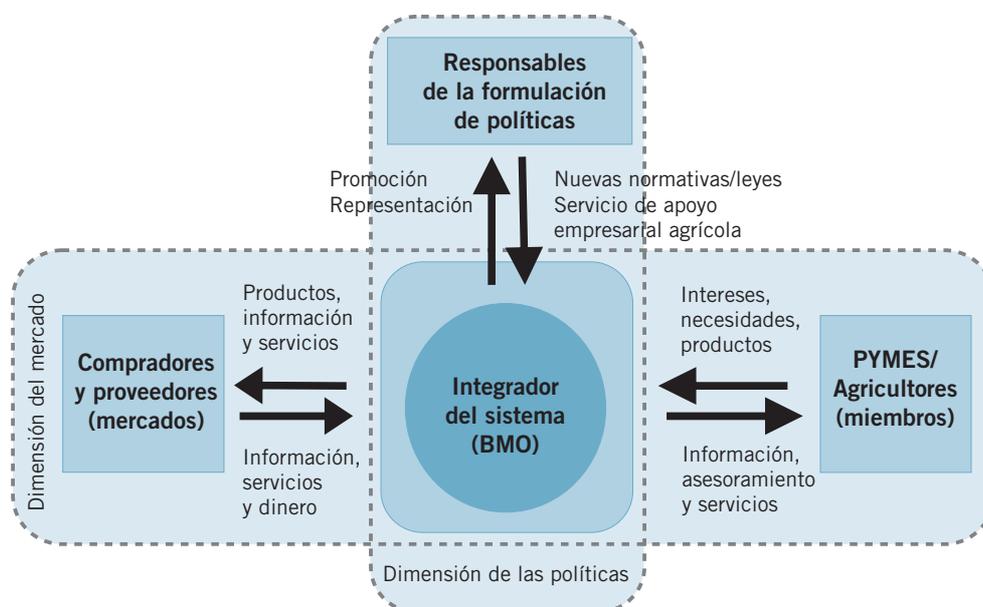
1. **Transacciones centrales en la cadena de valor (dimensión del mercado):** de acuerdo con los cinco motores del desarrollo de cadenas de valor, las asociaciones empresariales pueden ser instrumentos para incrementar la eficiencia de las transacciones entre las empresas a lo largo de toda la cadena; transmitir estrategias e información importantes para la calidad de los productos y los requisitos del mercado; etc. Y lo que es aún más importante, también pueden lograr economías de escala mediante la negociación colectiva (asegurando así mejores condiciones para los afiliados y facilitando el acceso a los mercados para los

proveedores y compradores). Por consiguiente, las asociaciones empresariales pueden actuar como puntos de enlace con los compradores y proveedores dentro de la cadena.

2. Comunicación e interacción con las organizaciones de apoyo pertinentes (dimensión de las políticas): las reglas, normativas e instituciones en el sistema de mercado (por ejemplo, formación, normas y otras funciones de apoyo) suelen estar controladas por organizaciones formales públicas y privadas. Por consiguiente, las asociaciones empresariales brindan una oportunidad a las PYMES para participar en los procesos de toma de decisiones que afectan a su sector. Por otro lado, también ayudan a poner en práctica las nuevas normativas, etc. (es decir, trasladan la información del ámbito de las políticas a sus afiliados).

Estas dos dimensiones pueden ilustrarse de la siguiente forma.

Recuadro 5.18: Asociaciones empresariales como “integradores del sistema”



Funciones de apoyo que pueden desempeñar las asociaciones empresariales

Éstas son algunas de las funciones de mercado que pueden desempeñar las asociaciones empresariales:

- establecimiento de reglas y normativas formales/informales sobre la calidad y el comportamiento empresarial de los afiliados;
- representación y cabildeo ante los responsables de la toma de decisiones, las organizaciones de desarrollo y otros (grandes) actores del mercado;
- negociación colectiva con proveedores y compradores;
- gestión eficaz de los recursos comunes (por ejemplo, sistema de recopilación interna y control de calidad, maquinaria y equipos de uso común, etc.);
- divulgación de información sobre los requisitos del mercado, las condiciones de la demanda, los nuevos productos y tecnologías, las leyes y normas, etc.;

- servicios adicionales para los afiliados (por ejemplo, formación, préstamos, actividades informativas, exposiciones, comercialización conjunta, estrategias de marca, etc.).

Lecturas adicionales sobre los integradores del sistema y las asociaciones

David Lamotte y Matthias Herr: *Challenges and opportunities for giving voice and participation to entrepreneurs in business environment reforms* (Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, Departamento EMP/ENTERPRISE, 2005).

5.2.3 Aplicación de Normas Internacionales del Trabajo en toda la cadena de valor

Las Normas Internacionales del Trabajo están adquiriendo una importancia creciente en los mercados

Las Normas Internacionales del Trabajo están adquiriendo una importancia creciente a medida que los consumidores, los medios de comunicación, los gobiernos y los grupos de defensa de los derechos exigen normas sociales y ambientales más elevadas en todos los eslabones de las cadenas de suministro y venta al por menor de las empresas multinacionales. Los costos asociados al daño de la imagen debido a una campaña negativa que ponga al descubierto violaciones de las normas laborales ejercen una enorme presión sobre las empresas multinacionales para que actúen. En respuesta, muchas de ellas han adoptado estrategias de responsabilidad social.

Sin embargo, debido a la complejidad de los sistemas de las cadenas de valor, las empresas líderes a menudo encuentran dificultades para controlar sus cadenas de suministro y venta al por menor (sobre todo cuando en ellas participan muchas pequeñas empresas anónimas). La trazabilidad de los productos es esencial, no sólo para controlar la calidad de los productos, sino también para asegurar la aplicación de las normas de responsabilidad social de las empresas (o los códigos de conducta) en toda la cadena. El siguiente ejemplo de la *Asociación Ética del Té* muestra que el sector privado está invirtiendo cada vez más recursos en iniciativas para aumentar las normas laborales en sus cadenas de suministro (o comercialización)⁶².

La Asociación Ética del Té es una iniciativa sin ánimo de lucro del sector privado

La Asociación Ética del Té es una alianza sin carácter comercial ni competitivo de empresas envasadoras de té, cuyo fin es supervisar las condiciones de producción del té en todo el mundo, y buscar y alentar mejoras cuando así se requiera. Esta asociación está enteramente financiada por sus miembros, que invierten entre todos más de 3,2 millones de dólares de los Estados Unidos al año en la organización y en su labor. Los 22 miembros de la Asociación incluyen una amplia variedad de empresas, desde grandes multinacionales hasta pequeñas empresas privadas. La iniciativa engloba a más de 50 marcas de té, envasado y mezclado completamente por los miembros de la Asociación.

⁶² Extraído en gran medida de: www.ethicalteapartnership.org.

Recuadro 5.19: Miembros de la Asociación Ética del Té

Accord Tea Services Ltd, Matthew Algie & Co Ltd, Bell Tea Company, Bettys & Taylors of Harrogate Ltd., DJ Miles & Co Ltd, Drie Mollen, Finlay Beverages Limited, Imporient UK Ltd, Jing Tea, Keith Spicer Ltd, Metropolitan Tea Co Ltd, The Nambarrie Tea Company Limited, Newby Teas, Republic of Tea, Sara Lee, Tazo Tea . TEAZ Tea Boutique (otra de sus marcas es: Herbal Republic), The Tetley Group, R Twining & Company Ltd, Unilever (Europe), Williamson Fine Teas Ltd, The Windmill Tea Co Ltd.

Las normas internacionales del trabajo de la OIT son el núcleo de los códigos de conducta de la Asociación Ética del Té

En la actualidad, muchos productores de té ya reconocen que la responsabilidad social es una buena práctica empresarial y se comprometen activamente a asegurar normas de vida y de trabajo en sus plantaciones. Sin embargo, siguen existiendo algunos retos. La finalidad a largo plazo es demostrar que todo lo que compran los miembros de la Asociación Ética del Té ha sido producido de forma socialmente responsable. Si se trabaja en estrecha colaboración con los productores de té, es posible asegurar la detección de los problemas y su resolución.

Una de las labores centrales de la Asociación Ética del Té es el monitoreo independiente por parte de una red mundial de supervisores independientes, que comprueban las condiciones de vida y de trabajo en las plantaciones de té (en colaboración con PricewaterhouseCoopers). Dichos supervisores se centran en seis áreas claves de la vida en las plantaciones: el empleo (lo que también incluye la edad mínima y el nivel salarial), la educación, la maternidad, la salud y la seguridad, el alojamiento y algunos aspectos relacionados con los derechos básicos. Recientemente, la Asociación Ética del Té ha revisado su sistema de monitoreo y ha establecido una nueva norma que comprende disposiciones sólidas en todas las áreas fundamentales de las prácticas laborales en la industria del té y que se basa en el Código Básico de la Iniciativa de Comercio Ético, el cual se basa a su vez en los convenios de la OIT. Pronto se empezará a supervisar la aplicación de la nueva norma en todos los países en los que la Asociación está presente.

Los códigos de conducta se aplican a través de un sistema de monitoreo independiente

El sistema de monitoreo de la Asociación Ética del Té es gratuito para todos los países que forman parte de la Asociación (lo que constituye su singularidad, ya que ninguna otra iniciativa ofrece mecanismos de monitoreo gratuitos a los productores).

La Asociación Ética del Té también está creando una red de administradores regionales, con capacidad para representar a la Asociación en los distintos países, y gestionar y coordinar las relaciones con los productores y con otras partes interesadas claves a escala local. En la actualidad, la Asociación ya cuenta con administradores regionales en África Oriental, Sri Lanka y Extremo Oriente, y planea contratar a más representantes en otras importantes regiones productoras de té. La Asociación también pretende promover la cuestión del comercio ético entre los productores de té, los consumidores y todas las demás partes interesadas, a través de un verdadero diálogo y un franco intercambio de ideas.

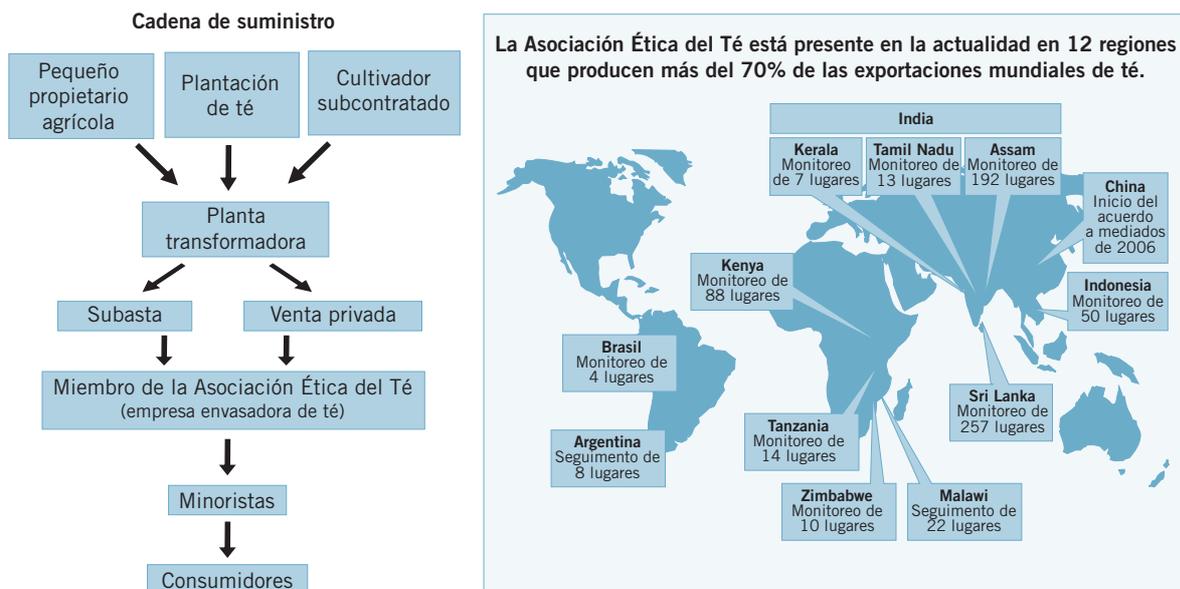
Los códigos de conducta afectan todos los niveles de la cadena de suministro (incluidos los pequeños propietarios de explotaciones agrícolas)

La cadena de valor del té se inicia con el cultivador, el cual puede ser:

- **una plantación de té:** que puede tener una o varias extensiones de cultivo. La plantación tendrá una planta de transformación para las hojas de té y las colocará en bolsitas o cajas. En la actualidad, la Asociación Ética del Té supervisa 1.200 plantaciones, que abastecen a sus afiliados en siete países productores de té. El té producido en una plantación obtiene una “marca de venta”, que sirve para identificar la plantación y el país en los que se ha producido. Al dejar el país, esas bolsitas o cajas de té llevarán la “marca de venta”. Cuando la Asociación controla una plantación, comprueba que ésta corresponda con las marcas de venta que produce.
- **un cultivador subcontratado,** que normalmente dispondrá de más tierra (tal vez 10 hectáreas o más) y con un acuerdo regular de suministro a una planta de transformación. Los cultivadores subcontratados suelen emplear a personal ajeno al círculo familiar para recoger el té. La Asociación está planeando incluir también a estos cultivadores subcontratados en sus mecanismos de monitoreo, pero aún no lo hace.
- **un pequeño propietario agrícola:** a menudo una familia, que suele tener una pequeña parcela de tierra dedicada al cultivo, incluido el té. Los pequeños propietarios agrícolas suministran su té a una planta de transformación. En la actualidad, no forman parte de los planes de la Asociación Ética del Té. Dicha Asociación ha estado trabajando con otros miembros de la Iniciativa de Comercio Ético para comprender cuáles son sus problemáticas y concebir algunas orientaciones, las cuales ya han sido publicadas. La Asociación busca ahora cómo transformarlas en una herramienta práctica.

A continuación, el té producido se vende a una empresa envasadora de té, ya sea directamente, a través de una subasta o mediante un agente o intermediario. La empresa envasadora de té tiene marcas de té que se venden a los minoristas y consumidores.

Recuadro 5.20: Cadena de valor del té Países miembros de la Asociación Ética del Té



Primeros signos de mejora: actuaciones de mejora en plantaciones de té

Gracias a la labor de la Asociación Ética del Té en el monitoreo de las medidas correctivas aplicadas, la organización registró más de 400 actuaciones de mejora en 2006.

Más de 270 de dichas actuaciones estuvieron relacionadas con la salud y seguridad en el trabajo. Por ejemplo, mejoras en las condiciones generales en los lugares de trabajo (incluidas la eliminación de polvo y la iluminación); seguridad contra incendios; ropa de protección; disponibilidad y facilitación de primeros auxilios; higiene (lo que también incluye agua potable, letrinas, evacuación de residuos); alojamiento de los trabajadores (incluidos la pintura, la electricidad y los lavabos) y la disponibilidad de guarderías, con la distribución de leche y comida, juguetes, hamacas, etc.

También se controlaron las cuestiones relacionadas con el empleo, como mejoras en el mantenimiento de los registros, facilitación de controles médicos; verificación de que el horario de trabajo se mantiene dentro de los límites legales; verificación del cálculo correcto y del pago oportuno de las horas extraordinarias; cálculo y pago de las prestaciones por maternidad, de las prestaciones por alojamiento y de las bajas por enfermedad.

En varios casos se ha logrado que la información sobre los derechos de los trabajadores esté ahora profusamente anunciada en las plantaciones, y que existan procedimientos disciplinarios y de quejas adecuados.

Lecturas adicionales

- **Iniciativa de Comercio Ético:** www.ethicaltrade.org
- **Asociación Ética del Té:** www.ethicalteapartnership.org
- **Ivanka Mamic:** *Implementing Codes of Conduct: How Business Manage Social Performance in Global Supply Chains* (Oficina Internacional del Trabajo y Greenleaf Publishing UK, 2004).

5.2.4 Requisitos del mercado y normas de calidad: prerrequisitos para el acceso al mercado

Para la creación de empleo e ingresos es esencial satisfacer los requisitos del mercado y las condiciones de la demanda

A medida que aumenta la interrelación mundial de los mercados, aumenta también la importancia de los requisitos de éstos y las condiciones de la demanda. Por ello, las pequeñas empresas se están viendo igualmente obligadas a adoptarlos como parte de las cadenas mundiales de valor. El incumplimiento de esos requisitos y condiciones puede provocar la pérdida de mercados a favor de la competencia, lo que supondría a su vez una disminución de las oportunidades de empleo e ingresos.

Por **requisitos del mercado**, nos referimos a las reglas formales e informales establecidas por la industria o los organismos públicos, tales como: leyes y normativas concretas sobre salud para la industria alimentaria (por ejemplo, el Análisis de peligros y puntos de control crítico), normas de calidad formales (como las normas ISO, las Buenas Prácticas Agrícolas, etc.), requisitos de los clientes con respecto a la cantidad y a las especificaciones del producto, diseños requeridos, derechos de autor, etc.

Por **condiciones de la demanda**, nos referimos a los cambios en los patrones de demanda de los consumidores. En el sector de la moda, por ejemplo, se trataría de cambios de temporada en los diseños, pero también de cambios en los gustos. También se podría tratar de normas sociales y ambientales (por ejemplo, comercio justo y alimentos biológicos) requeridas por los consumidores finales.

Si las PYMES en los mercados emergentes no consiguen satisfacer los requisitos del mercado y las condiciones de la demanda, su acceso a los mercados de alto valor agregado seguirá siendo reducido y perderán oportunidades de crear empleo e ingresos. Por consiguiente, resulta imperativo que la información sobre los requisitos del mercado y las condiciones de la demanda llegue también a las empresas más pequeñas de la cadena de valor. El siguiente ejemplo del sector de los juguetes en China ilustra los enormes costos económicos para toda la cadena de valor causados por el incumplimiento de los requisitos del mercado por parte de diversos proveedores anónimos y de talla mediana.

Recuadro 5.21: ¿Por qué son tan importantes las normas de calidad para la creación de empleo e ingresos – Extraído del artículo “China’s toxic toymakers” publicado en el periódico “The Economist” el 16 de agosto de 2007

Hasta el día en que apareció un breve anuncio en el periódico estatal chino “*People’s Daily*” el 14 de agosto comunicando que Zhang Shuhong se había ahorcado, casi nadie había oído hablar de él. *The Economist* no ha logrado encontrar ninguna fotografía suya. Incluso en Foshan, un centro manufacturero en el sur de China, en el que poseía parte de una fábrica que producía muñecas para Mattel, un gran fabricante estadounidense de juguetes, era un hombre poco conocido.

Eso no es inusual. Hay legiones y legiones de subcontratistas igualmente anónimos, que son colectivamente responsables de buena parte del asombroso crecimiento de las exportaciones chinas. Pero cuando Mattel anunció la retirada del mercado de los juguetes defectuosos que el Sr. Zhang había producido y, sobre todo, tras quitarse la vida por ello, se convirtió en uno de los empresarios más famosos de China (y en la encarnación de todos los recelos del mundo sobre lo producido en sus fábricas).

El mismo día de su muerte, Mattel retiró del mercado 436.000 coches de juguete, recubiertos de pintura a base de plomo, y más de 18 millones de juguetes que contenían pequeños imanes que podían desprenderse y que los niños podrían tragarse, con graves consecuencias médicas. Era la segunda retirada de productos de Mattel en un mes. La filial Fisher-Price de la compañía había hallado pintura a base de plomo en sus juguetes, algunos de los cuales procedían de la fábrica del Sr. Zhang. Todos los productos defectuosos habían sido fabricados en China, de donde procede el 65 por ciento de la producción total de Mattel. La primera retirada costó a la empresa unos 30 millones de dólares de los Estados Unidos, y la segunda puede resultar aún más cara.

Las consecuencias podrían haber sido mucho peores, si no fuera por el hecho de que Mattel no es la única empresa cazada últimamente vendiendo productos chinos que no cumplen los estándares mínimos. Otros productos que han debido retirarse recientemente del mercado son alimentos para animales de compañía, neumáticos de camión y pasta de dientes. Nokia acaba de anunciar que algunas baterías de sus móviles fabricadas en China pueden recalentarse, aunque la fábrica culpable pertenece a la empresa japonesa Matsushita.

Algunos de los políticos más populistas de Estados Unidos han tomado esta lista como prueba de que no se puede confiar en subcontratistas anónimos chinos, de que Estados Unidos necesita salvaguardias mucho más grandes contra los bienes alterados, y de que las empresas que han subcontratado la fabricación de sus productos en tierras lejanas hubieran hecho mucho mejor en

mantener sus fábricas más cerca de casa. Charles Schumer, un senador demagógico de Nueva York, ha pedido la creación de un “zar de las importaciones” para controlar los productos extranjeros.

No hay duda de que muchos importadores controlarán sus cadenas de suministro con mucho más rigor, aunque sólo sea por temor a que los clientes que han comprado muebles tóxicos o móviles explosivos les lleven a juicio, u otros que han oído tales fiascos les rehuyan. Este imprevisto escrutinio posiblemente saque a la luz otros escándalos. Después de todo, los problemas del Sr. Zhang parecen haber surgido de la pintura contaminada que compró de otro industrial local aún no identificado. Presuponiendo que el Sr. Zhang no fuera el único cliente de dicho industrial local, deben de haber otras empresas que aún no han revelado la existencia de defectos en sus productos (o todavía no lo saben).

Esto encierra algunas ironías. Una de ellas es que, en China, se suele decir que los subcontratistas que fabrican material electrónico, zapatillas de deporte o juguetes no son los peores con respecto a la vulneración de las normas de seguridad o de trabajo. Normalmente los compradores de sus productos son grandes empresas, como Mattel, y los pedidos son lo bastante cuantiosos como para que el comprador pueda imponer ciertas normas y llevar a cabo inspecciones periódicas. Las empresas extranjeras más pequeñas, que realizan pequeños pedidos como bienes de lujo, por ejemplo, tienen un poder de negociación mucho menor.

Supervisar a los fabricantes subcontratados desde el extranjero no es fácil. Las visitas a las fábricas son difíciles de organizar, a menudo se anulan y, cuando finalmente se realizan, a veces están minuciosamente orquestadas. Los periodistas son especialmente mal recibidos, pero ni siquiera los clientes saben siempre lo que pasa en realidad. Mattel, por ejemplo, había hecho negocios con el Sr. Zhang durante 15 años.

La otra ironía es que, en términos generales, la calidad está mejorando (algo que preocupa a los japoneses). Las autoridades chinas son conscientes y se sienten avergonzadas de la reciente lista de historias alarmantes, y están deseosas de recuperar la marchita reputación de China. Ahora han iniciado una campaña a gran escala para endurecer las normas y castigar a los fabricantes chapuceros.

Llegar a conocerles

Los fabricantes chinos carecen no tanto de un control de calidad sino de una buena rendición de cuentas. Las empresas extranjeras se sienten obligadas a utilizar a contratistas como el Sr. Zhang para hacer frente a los caprichos y corruptelas de los funcionarios locales, y a la justicia arbitraria que éstos imponen. Y sin embargo las empresas como las del Sr. Zhang son inescrutables y transitorias, sin ninguna marca ni reputación que mantener. Cuando Japón inició su proceso de industrialización, las empresas más ambiciosas hicieron algunos contratos de obra, pero también se esforzaron mucho en asentar sus propias marcas, como hizo Matsushita con Panasonic. En Corea del Sur, Samsung ha prosperado manteniendo directamente tanto la producción como la comercialización, sin subcontratarlas. Sin embargo, en China, las empresas como la del Sr. Zhang renuncian a sus propias marcas y mantienen un perfil bajo para obtener contratos de distintas empresas extranjeras que compiten entre sí.

Hasta ahora, estos acuerdos anónimos convenían tanto a los contratistas como a sus clientes. Si los consumidores de Adidas, Puma y Nike supieran que un contratista taiwanés llamado Yue Yuen produce zapatos para todos ellos en China, sus marcas (que con tanto esfuerzo y dinero han promovido) se verían seriamente dañadas. De igual forma, Hewlett Packard, Dell y Apple no publicitan que todos ellos utilizan una empresa llamada Hon Hai. A la inversa, empresas como Yue Yuen y Hon Hai sólo consiguen vender a diferentes competidores manteniendo el más bajo de los perfiles.

Pero todo este sistema puede irse a pique con la cuestión del control de calidad. Para diferenciarse de los rivales tramposos, los contratistas chinos tendrán que hacerse más conocidos. En ese sentido, el suicidio de un hombre sin rostro como el Sr. Zhang y el escándalo desatado pueden resultar letal para todos los industriales anónimos de China.

Fuente: *The Economist: China's toxic toymakers*, 16 de agosto de 2007.

5.3 Documentación y presentación

Es necesario considerar la finalidad de las publicaciones sobre la investigación y el análisis de cadenas de valor

La documentación de la investigación y el análisis en una cadena de valor siempre tiene que seguir una regla, y ésta es:

¡La forma debe adaptarse a la finalidad!

La decisión de publicar sus conclusiones en un extenso documento de investigación, resumirlas en folletos ilustrativos, preparar presentaciones llamativas en PowerPoint o sólo rellenar hojas informativas para uso interno dependerá de la finalidad de la iniciativa de desarrollo de las cadenas de valor. A menudo, se ha observado que lo más efectivo para atraer a un amplio público destinatario es una publicación concisa, fácil de leer e informativa, en lugar de largos documentos de investigación (es decir, tal como se ha descrito en esta guía, el análisis y la investigación en las cadenas de valor no tienen otro interés que el académico). Sin embargo, no es imperativo publicar las conclusiones: la investigación y el análisis de las cadenas de valor también pueden servir para tomar decisiones en el ámbito de la planificación estratégica de un proyecto.

Algunas preguntas que puede plantearse antes de la publicación

Antes de planear la publicación de sus conclusiones, reflexione sobre las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la finalidad de su análisis de cadenas de valor?
- ¿Para lograr esa finalidad, necesita usted publicar sus conclusiones y resultados?
- En caso afirmativo, ¿cuál sería el público destinatario?
- ¿Qué acciones espera suscitar con la publicación?
- ¿Qué tipo de publicación se adaptaría mejor a su finalidad?

En el siguiente recuadro, se proporcionan ejemplos de publicaciones sobre iniciativas de desarrollo de cadenas de valor.

Estudios exhaustivos sobre cadenas de valor para expertos y técnicos en la materia:

- **Ingrid Hultquist:** *Binh Phuoc – Cashew value chain* (Hanoi, Organización Internacional del Trabajo, Proyecto PRISED en Viet Nam, 2007).
- **Ann Ewasechko:** *Upgrading the Central Java Wood Furniture Industry: a value chain approach* (Manila, Organización Internacional del Trabajo, 2005)

Estudios menos técnicos sobre cadenas de valor:

- **Thomson Sinkala y Andrew Chitembo:** *An analysis of the global jatropha industry and a case study of the local value chain in Zambia* (Lusaka, Organización Internacional del Trabajo, Proyecto de SDE en Zambia, 2007).
- **G.S. Pandey, Likando Mukumbuta y Gulam Banda:** *Analysis of dairy subsector industry and value chain in Zambia* (Lusaka, Organización Internacional del Trabajo, Proyecto de SDE en Zambia, 2007).

Publicaciones breves y fáciles de leer para un público más amplio (resultado de un enfoque participativo):

- **OIT:** *Developing the packaging sector in North-Western and North Central Provinces – value chain development for more competitiveness and decent work* (Colombo, Organización Internacional del Trabajo, Proyecto Enter-Growth en Sri Lanka, 2008).
- **OIT:** *Developing the floriculture sector in North-Western and North-Central Provinces – value chain development for more competitiveness and decent work* (Colombo, Organización Internacional del Trabajo, Proyecto Enter-Growth en Sri Lanka, 2008).
- **OIT:** *Developing the dairy sector in North-Western and North-Central Provinces – value chain development for more competitiveness and decent work* (Colombo, Organización Internacional del Trabajo, Proyecto Enter-Growth en Sri Lanka, 2008).
- **OIT:** *Developing the coir sector in North-Western Province – value chain development for more competitiveness and decent work* (Colombo, Organización Internacional del Trabajo, Proyecto Enter-Growth en Sri Lanka, 2008).

Las iniciativas de desarrollo de cadenas de valor no siempre acaban traduciéndose en publicaciones, pero pueden dar pie a algunas presentaciones. Por ejemplo

- Proyecto CEPP de la OIT en Madagascar
- Proyecto de la OIT en Etiopía: Mujeres tejedoras en Etiopía

5.4 Lecturas complementarias sobre el análisis de cadenas de valor y sobre las estrategias de mejora

Ejemplos de casos prácticos:

- Proyecto *Enter-Growth* de la OIT: fibra de coco, floricultura, sector lechero y envasado
- Proyecto de SDE de la OIT en Zambia: sector lechero y jatrofa
- Proyecto de la OIT en Madagascar: bordado
- Proyecto de la OIT en Etiopía: mujeres tejedoras
- Proyecto de la OIT en la India: sector de confección de sujetadores en Moradabad
- Katalyst (Swiss Contact): sector hortícola, acuicultura y maíz

Recursos útiles para la formulación de estrategias

- **Mike Albu:** *Making markets work for poor - International development cooperation: seeking common principles that underpin a coherent approach to poverty reduction* (Durham, The Springfield Centre para la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación [COSUDE], 2008).
- **Mike Albu:** *Making markets work for poor - Comparing M4P and SLA frameworks: complementarities, divergences and synergies* (Durham, The Springfield Centre para la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación [COSUDE], 2008).
- **Mike Albu y Schneider:** *Making markets work for poor - Comparing M4P and SLA frameworks: case studies* (Durham, The Springfield Centre para la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación [COSUDE], 2008).

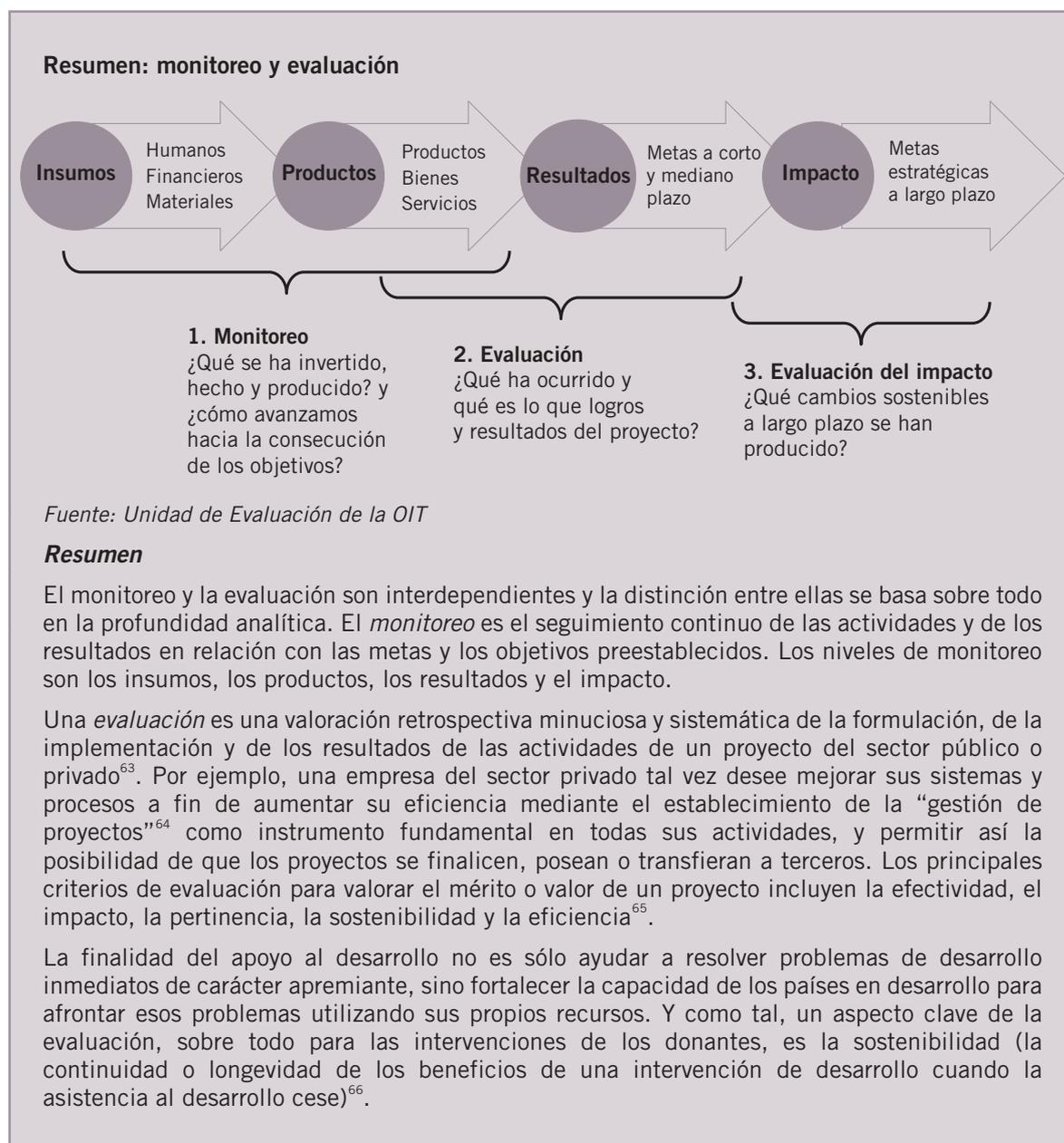
Estos tres documentos están disponibles en: www.springfieldcentre.com.

- **Hubert Schmitz:** *Value chain analysis for policy-makers and practitioners* (Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 2005).
- **Andreas Springer-Heinze:** *Value Links Manual - The methodology of value chain promotion* (Eschborn, Organismo Alemán de Cooperación Técnica [GTZ], 2007), 1ª edición, disponible en www.value-links.org - véase especialmente los siguientes módulos:
 - **Módulo 3:** *Determining the value chain upgrading strategy*
 - **Módulo 4:** *Facilitating the chain development process*
 - **Módulo 5:** *Strengthening private business linkages*
 - **Módulo 6:** *Engaging in public-private partnership*
 - **Módulo 7:** *Strengthening services in value chains*
 - **Módulo 8:** *Financing value chains*
 - **Módulo 9:** *Introducing social, ecological and product quality standards*
 - **Módulo 10:** *Improving the business environment of value chains*

- **DFID/SDC (2008):** Tres documentos sobre el enfoque M4P, disponibles en www.m4pnetwork.org:
 - *The M4P operational guide*
 - *A synthesis of the M4P approach*
 - *Perspectives on the M4P approach*, los siguientes capítulos son especialmente interesantes:
 - *Labour market*
 - *Political markets*
 - *Land markets*

Capítulo 6

Monitoreo y evaluación del desarrollo de cadenas de valor



⁶³ Un proyecto es “cualquier conjunto de actividades y tareas que tienen un objetivo específico con ciertas especificaciones, con una fecha de inicio y de conclusión, con límites de financiación (cuando corresponda) y que consumen recursos (monetarios, de personal, de equipos)”. (Kerzner, 1998).

⁶⁴ La gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, capacidades, herramientas y técnicas para proyectar actividades a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas en un proyecto. Asimismo, es el proceso mediante el cual se definen, planean, supervisan, controlan y ejecutan los proyectos de modo que se logren los beneficios esperados”. (APM, 2006): APMBOK.

⁶⁵ Véanse las Directrices de la Unidad de Evaluación de la OIT.

⁶⁶ Véase el Manual de Evaluación de la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ASDI): *Looking back Moving forward*. www.sida.se/publications.

En ese sentido, la definición de sostenibilidad se ve ampliada por factores de financiación, gestión y organización, así como por la estrategia de salida, para incluir en qué medida el proyecto refleja las prioridades del país beneficiario, la apropiación y participación del país beneficiario, los factores institucionales y culturales, y los factores tecnológicos y ambientales. Estos son parámetros delimitadores de los Programas de Trabajo Decente por País, que son el elemento central de esta guía.

La base para el monitoreo y la evaluación ya se asienta desde el principio de la iniciativa de desarrollo de la cadena de valor, al definir los criterios de selección y establecer los objetivos (marco estratégico). Ello repercute en la elección de los indicadores para el monitoreo y la evaluación. En algunos países, los indicadores de monitoreo y evaluación se extraen mejor de aquellos que ya han sido establecidos para los marcos nacionales de desarrollo, como los programas de desarrollo del sector privado. En otras palabras, los indicadores deberían ser específicos del proyecto⁶⁷, pero la contribución o el impacto del proyecto deben estar claramente vinculados a los marcos nacionales de desarrollo, como los Programas de Trabajo Decente por País.

En esta sección, se estudia el monitoreo en el ámbito de la gestión del proyecto, entendida aquí como una herramienta de gestión que permite a los responsables del proyecto hacer un monitoreo de las actividades para la implementación de una estrategia de desarrollo de una cadena de valor, y ver si se están alcanzando las metas de desarrollo. En esta guía, también se debaten distintos aspectos de la evaluación, con el argumento de que tanto el monitoreo como la evaluación deberían alimentar un proceso de aprendizaje que permita que el proyecto profundice aún más su comprensión del sistema de cadenas de valor y perfeccione su estrategia, con la finalidad de resolver las limitaciones sistémicas.

Resultados:

- Un marco de intervención, en el que se esbocen las áreas, las actividades, los resultados esperados y las responsabilidades de la intervención
- Una selección de indicadores para controlar el avance de las intervenciones
- Un modelo para controlar las actividades y de los productos inmediatos
- Un modelo para evaluar los resultados con vistas a alcanzar las metas de desarrollo

⁶⁷ Véase también www.itcilo.org/marketdev.

Definición de un sistema de monitoreo

El monitoreo tiene que ver con la medición de los avances del desarrollo sobre la base de las metas establecidas. Un buen sistema de monitoreo permite que el responsable del proyecto compruebe si éste sigue su curso satisfactoriamente o necesita medidas correctivas. Se trata de una herramienta de gestión y, en general, de una función que forma parte de cualquier intervención de desarrollo, independientemente de si se centra en el desarrollo de cadenas de valor para el trabajo decente o en cualquier otro objetivo de desarrollo. No obstante, la elección de los indicadores de monitoreo facilita que el responsable del proyecto analice algunos factores más específicos con respecto al desarrollo de cadenas de valor. Por consiguiente, podríamos decir que el marco es genérico, pero que los contenidos son específicos.

Un sistema de monitoreo estudia los avances en cuatro áreas⁶⁸:

Insumos

1. Insumos: recursos financieros, humanos y materiales utilizados en la intervención de desarrollo (por ejemplo, los recursos necesarios para obtener los productos).

Productos

2. Productos: bienes, productos y servicios que resultan de la intervención de desarrollo. Se trata de servicios o productos que el proyecto tiene la responsabilidad de entregar. Ejemplos: manuales, publicaciones, programas de formación, exposiciones o ferias, foros público-privados, etc.

Resultados

3. Resultados: efectos probables o efectivos, a corto o mediano plazo, de los productos de una intervención. Ejemplos: mayor concienciación sobre las oportunidades de empleo e ingresos en un determinado sector empresarial; prestación de servicios de desarrollo empresarial por proveedores que han recibido capacitación previa gracias a un programa de formación de formadores, enmienda de normativas que constituían un obstáculo para las PYMES; incremento de la concesión de préstamos a los pequeños productores por parte de los bancos gracias a una mayor concienciación de las necesidades existentes, etc. Los resultados ayudan a alcanzar los objetivos de desarrollo a largo plazo (impacto).

Impacto

4. Impacto: aunque no sólo forma parte del proceso de monitoreo, el impacto comprueba si se han alcanzado los objetivos estratégicos generales de desarrollo a largo plazo, como la reducción de la pobreza, la creación de empleo e ingresos, el incremento de la competitividad de un sector con vistas a mantener y aumentar el número de puestos de trabajo, la igualdad de género en el trabajo, la mejora de las condiciones laborales, la erradicación del trabajo infantil y forzoso, etc. Hay cuatro tipos de impacto: impacto positivo esperado, impacto positivo inesperado, impacto negativo esperado e impacto

⁶⁸ OIT: *A Handbook for Planning Impact Assessment* (Ginebra, Departamento de Creación de Empleos y Desarrollo de la Empresa de la OIT, 2005).

negativo inesperado. Los efectos negativos no intencionados o dañinos comprenden, por ejemplo, la sustitución y el desplazamiento.

Gráfico 6.1: Una lista más extensa de acuerdos que definen la relación entre el monitoreo y la evaluación

Monitoreo	Evaluación
1. Continua o periódica	Episódica, específica
2. Aceptación de los objetivos del proyecto o programa tal como fueron definidos	Objetivos evaluados en relación con metas de niveles más elevados o con los marcos nacionales de desarrollo
3. Indicadores de progreso predefinidos como apropiados	Validez y pertinencia de los indicadores predefinidos sujetos a consideración
4. Monitoreo de los avances sobre la base de un pequeño número de indicadores predefinidos	Tratamiento de una amplia variedad de cuestiones
5. Concentración en los resultados esperados	Determinación de los resultados esperados e inesperados
6. Métodos cuantitativos normalmente basados en estudios de referencia	Métodos cuantitativos y cualitativos
7. Recopilación periódica de datos	Fuentes múltiples de datos
8. No responde a las cuestiones fortuitas	Responde a las cuestiones fortuitas
9. Generalmente es una función de gestión interna	A menudo realizada por evaluadores externos e iniciada por agentes externos
10. Basada en buenas prácticas, por ejemplo, el Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación y la Unidad de Evaluación de la OIT	Basada en buenas prácticas y en normas de calidad, como las de la OCDE y 3ie (Iniciativa Internacional para la Evaluación del Impacto: www.3ieimpact.org)

Basada en buenas prácticas y en normas de calidad, como las de la OCDE y 3ie (Iniciativa Internacional para la Evaluación del Impacto: www.3ieimpact.org)

Fuente: adaptado del Manual sobre Evaluación de ASDI: *Looking back, mdvingforward*.www.wisida.se/publications

Indicadores / variables sustitutivas para medir los resultados

Los productos, los resultados y los objetivos se miden mediante los **indicadores (o variables sustitutivas)**, los cuales son factores cualitativos y cuantitativos o variables que proporcionan una forma sencilla y fiable de medir los logros y de reflejar los cambios asociados con una intervención. La elección de los indicadores depende esencialmente de los objetivos generales de desarrollo del proyecto.

Sobre la base de las definiciones facilitadas anteriormente, un buen sistema de monitoreo y evaluación (SyE) puede dividirse en tres componentes⁶⁹:

Establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación en tres pasos

1. Estimación: valoración de un proyecto en su fase de planificación, antes de la implementación (por tanto, es *prospectiva*).

⁶⁹ The Springfield Centre: *Making Markets Work* (Durham, 2007).

2. **Monitoreo:** colecta y análisis periódicos de información para facilitar la valoración de los avances de un proyecto durante su implementación (por tanto, es *continua*).
3. **Evaluación:** valoración del desempeño de un proyecto, una vez finalizado el período de implementación (por tanto, es *retrospectiva*).

Recuadro 6.1: Una herramienta para el monitoreo y la evaluación

Plantilla de monitoreo y evaluación

En el marco del proyecto de SDE de la OIT en Zambia, se creó un sistema de monitoreo y evaluación (SyE) que fue utilizado para las intervenciones realizadas en cadenas de valor de la jatrofa y de los productos lácteos. Este sistema de SyE sirve como base para el presente capítulo y está disponible en forma de plantilla en *CD/sitio web*. Los ejemplos sobre los productos lácteos y la jatrofa pueden descargarse en: www.bdszambia.com.

Dicho sistema consiste en tres hojas Excel muy fáciles de utilizar, las cuales reflejan todo el proceso de SyE: a) estimación (marco de la intervención), b) monitoreo continuo de los productos, y c) monitoreo periódica de los resultados. Las tres hojas están interconectadas y constituyen la base de una evaluación pormenorizada de las intervenciones que se realizará más tarde. El responsable del proyecto puede rellenar las hojas sin tener que dedicarle mucho tiempo.

En los siguientes apartados, se explica cómo utilizar este sistema concreto de SyE.

6.1 Evaluación de las intervenciones

Definición de estimación: valoración prospectiva de las intervenciones

Como ya se ha mencionado, la “estimación” es la valoración de un proyecto cuando éste se encuentra en la fase de planificación, antes de la implementación (por tanto, es prospectiva), y consiste en:

- plasmar las estrategias de intervención en un marco de intervención completo (plan de acción);
- valorar los recursos financieros, humanos y materiales necesarios para una intervención (insumos);
- decidir los indicadores o variables sustitutivas para el monitoreo;
- y realizar un estudio de referencia sobre la base del cual se medirán los avances.

Esto ayudará al responsable del proyecto a decidir si una intervención es factible o no, y si contribuirá a alcanzar los objetivos generales de desarrollo.

La estimación debería realizarse tras la investigación y el análisis en la cadena de valor y antes de empezar la implementación de las intervenciones propuestas. Es muy importante estimar la viabilidad de las intervenciones con respecto a los requisitos de los insumos, así como a su contribución a las metas de desarrollo. No tiene por qué ser una cuestión complicada que requiera mucho tiempo. Puede hacerse bastante rápido, en uno o dos días.

Realizar una estimación de forma participativa

Es más fácil plasmar las estrategias de intervención en un marco integral, formular las actividades específicas y priorizarlas utilizando un enfoque participativo. Si se logra la participación de todas las partes interesadas del sector en cuestión, el proyecto suscitará un sentimiento de transparencia y de apropiación local. Esto es especialmente importante si el proyecto también pretende movilizar recursos locales para su implementación. En el *recuadro 6.2*, se ofrece un ejemplo de cómo lo logró la OIT en un proyecto en Sri Lanka.

Recuadro 6.2: Uso del grupo directivo de la cadena de valor para realizar la estimación

En el marco del Proyecto *Enter-Growth* en Sri Lanka, la OIT llevó a cabo una investigación y un análisis participativos en la cadena de valor de la fibra de coco, en la provincia noroccidental de Sri Lanka. A continuación, presentó los resultados y propuestas a las partes interesadas de los sectores público y privado en un acto de presentación, durante el cual también se nombró un grupo directivo.

Un “grupo directivo” es un foro de diálogo público-privado temporal y específico de un sector (que abarca sólo una provincia), el cual se reúne periódicamente una vez al mes. La finalidad de este grupo es discutir y priorizar las propuestas, así como apoyar su implementación a través del trabajo en red, el asesoramiento y el compromiso personal.

Los resultados y propuestas sometidos a las partes interesadas se debatieron por separado, con mayor profundidad, durante la primera reunión del grupo directivo. En lugar de presentar un plan de acción completo, se pidió a los miembros del grupo que respondieran a las siguientes preguntas:

- a) ¿En su opinión Cuáles de las propuestas/intervenciones son más importantes? (establecimiento de prioridades)
- b) Comenzando por la propuesta/intervención más importante, ¿cómo podrían implementarse exactamente? (actividades)
- c) Y, por último, ¿quién debería responsabilizarse de la implementación de las intervenciones y quién podría proporcionar apoyo?

Al principio, se recogieron las ideas sugeridas en un rotafolio y, más tarde, se transcribieron en un informe resumido sobre la reunión. Las ideas que el equipo del proyecto obtuvo del grupo directivo le permitieron rellenar y completar un marco de intervención, que luego se volvió a debatir en la siguiente reunión del grupo directivo y, finalmente, se presentó a otras partes interesadas (por ejemplo, el gobierno provincial para obtener una asignación presupuestaria).

Decisión sobre los resultados esperados y los indicadores

Además del uso de un enfoque participativo, la estimación de las intervenciones también requerirá que el equipo del proyecto (o el responsable del proyecto) tome algunas decisiones, como la elección de los indicadores/variables sustitutivas para el monitoreo, la valoración de los recursos necesarios y la realización de un estudio referencial.

El sistema de monitoreo y evaluación desarrollado por el Proyecto de SDE en Zambia sirve como base para el presente capítulo. Dentro de dicho sistema, el equipo del proyecto puede utilizar la primera hoja Excel (“Marco de intervención - Estimación”) para plasmar la información necesaria a fin de realizar la estimación. En la tercera hoja, se señalarán los indicadores de resultados y los datos de referencia (“Monitoreo periódico de los resultados”). En los próximos dos apartados, se explica el uso de estas hojas.

6.1.1 Marco de la intervención (marco lógico)

Definición del marco de la intervención

Un marco de intervención es una herramienta utilizada para plasmar y resumir las estrategias de intervención y las actividades específicas para su implementación. Esto ayudará al responsable del proyecto a tener toda la información necesaria sobre las intervenciones planeadas en un único cuadro integral; y a realizar un monitoreo de la estrategia general. El marco de la intervención proporciona la información que se describe a continuación.

Área de intervención

- **Área de intervención:** éste es el título que engloba un conjunto de intervenciones planeadas. No ofrece detalles específicos, pero da una idea del objetivo/resultado de un grupo de intervenciones. Algunos ejemplos: “mejorar el marco de las políticas y normativas”, “incrementar el acceso a los conocimientos y a la información para los pequeños agricultores” o “mejorar la calidad del trabajo”.

Intervenciones

- **Intervenciones:** dentro de un área de intervención, diversas intervenciones ofrecen detalles adicionales sobre las estrategias mediante las cuales el proyecto pretende alcanzar el objetivo general. Las intervenciones ya dan una idea de sus posibles productos (es decir, son más específicas con respecto a las metas/productos). Algunos ejemplos de intervenciones: “facilitar un diálogo público-privado para mejorar las políticas”, “realizar y publicar un estudio de mercado para permitir que los agricultores adopten decisiones bien fundamentadas” o “fortalecer las capacidades de los medios de comunicación para que produzcan programas con contenidos de interés para las PYMES”.

Actividades

- **Actividades:** a medida que el árbol se va ramificando a partir de su tronco (área de intervención) en distintas ramas (intervenciones) y ramitas, las actividades aportan mayores detalles sobre cómo se planea implementar exactamente cada intervención concreta. La formulación de las actividades debería ser tan específica y práctica como sea posible, reflejando los pasos de la implementación. He aquí un ejemplo.

Ejemplo

Área de intervención	Intervención	Actividad
1. Crear un entorno propicio de políticas y normativas	1.1 Mejorar el diálogo público-privado	1.1.1 Nombramiento de un grupo directivo con miembros de los sectores público y privado durante la presentación de los resultados
		1.1.2 Elaboración de un plan de acción conjunto para las intervenciones y responsabilidades
	1.2 Estimular la concienciación pública para las oportunidades de empleo e ingresos	1.2.1 Publicación de un folleto con los resultados y propuestas de la investigación y el análisis en la cadena de valor
		1.2.2 Organización de una conferencia de prensa para proporcionar información sobre las oportunidades y necesidades en el sector

Productos

- **Productos:** una vez implementadas las actividades, ¿qué tipos de productos concretos espera el proyecto? Estos son indicadores importantes para el responsable del proyecto, a fin de asegurar que la organización colaboradora, los consultores o el equipo del proyecto hagan lo que se espera de ellos y que los productos contribuyan a alcanzar los objetivos generales de desarrollo.

Cronograma

- **Cronograma para los productos:** esto proporciona información sobre los plazos de tiempo para producir ciertos productos o el marco temporal dentro del cual deben implementarse ciertas actividades. Es importante ser realistas al establecer el cronograma, es decir, dejar algo de tiempo para resolver cualquier contratiempo que pueda surgir.

Responsabilidades

- **Responsabilidades:** ¿quién va a implementar las actividades específicas? Para afianzar la apropiación local de las intervenciones, en muchos proyectos de desarrollo se coopera con organizaciones locales. En general, el proyecto proporcionará entonces el apoyo técnico o financiero, mientras que la organización colaboradora se responsabilizará de la implementación. El marco de intervención debería, por tanto, indicar también las responsabilidades para ciertas intervenciones.

Ejemplo

Productos	Cronograma	Responsables	Resultados
1.1.1 Foro de alianzas público-privadas que se celebra de forma periódica	Inicio: 14 de feb. de 2008, mensual, Período inicial: 6 meses	Ministerio de comercio (con apoyo del proyecto)	Mejor coordinación de la intervención entre el gobierno y los colaboradores en el desarrollo
1.1.2 Plan de acción	14 - 21 de febrero	Ministerio de comercio (junto con el foro)	Estrategia de desarrollo para todo el sector y apoyada por todas las partes interesadas
1.2.1 Folleto	Para finales de marzo de 2008	Proyecto	Incremento de la concienciación sobre las oportunidades y necesidades en el sector
1.2.2 Conferencia de prensa, cobertura de los medios de comunicación	31 de marzo de 2008	Ministerio de comercio, proyecto, ministerio, asociación sectorial	Apoyo de los medios de comunicación para la estrategia de desarrollo, teniendo en cuenta las necesidades de información de las PYMES

Resultados esperados

- **Resultados esperados:** ¿Cómo contribuyen las actividades y los productos específicos a alcanzar los objetivos de desarrollo a corto y mediano plazo? El marco de intervención incluye una columna en la que el responsable del proyecto puede señalar los resultados esperados, como “un cambio en la percepción de los granjeros lecheros como oportunidad de negocio

viable”, “mejor acceso a la información sobre los SDE y mayor disponibilidad de ésta” o “mejor coordinación de las partes interesadas a través de un foro de diálogo público-privado”.

Asignación de recursos

- **Asignación de recursos:** ¿Qué recursos humanos, materiales y financieros se necesitan para llevar a cabo las intervenciones (no necesariamente actividades específicas)? Esto requiere probablemente una estimación aproximada del responsable o del equipo del proyecto, basada en anteriores experiencias y en la situación económica concreta del país en cuestión (es decir, el costo de la vida, la inflación, etc.). En el marco de intervención de Zambia, el responsable del proyecto puede distinguir entre los tres factores de recursos: recursos humanos, materiales y financieros.

En conjunto, los citados componentes forman el marco de intervención, que se puede plasmar en una sencilla hoja de Excel, a semejanza de la creada por el proyecto de SDE de la OIT en Zambia (véase el *cuadro 6.1 debajo*). El responsable del proyecto y su equipo sólo necesitarán uno o dos días para rellenar el marco (tal vez dentro de un taller de planificación, antes de iniciar la implementación de las intervenciones).

El marco de intervención como herramienta para la gestión diaria

El marco de intervención no es una finalidad en sí misma, pero puede utilizarse con varios propósitos: a) para valorar la viabilidad de la intervención; b) como instrumento de control para el responsable del proyecto, a fin de asegurar la consecución de las metas; c) para “comercializar” las intervenciones entre posibles organizaciones colaboradoras y convencerlas para asumir algunas responsabilidades.

Cuadro 6.1: Marco de intervención desarrollado por el Proyecto de SDE de la OIT en Zambia

1	2	3	4	5	6	7	8		
Área de intervención (en orden de prioridad)	Intervenciones	Actividades	Productos (productos, servicios, herramientas, etc.)	Cronograma (para los productos)	Responsabilidades	Resultados esperados (cambio en prácticas, ingresos, etc.)	Asignación de recursos		
							Humanos	Materiales	Financieros
Área de intervención nº 1									

6.1.2 Valoración de la viabilidad de las intervenciones

Lista de comprobación para la valoración de la viabilidad

Para valorar la viabilidad de las intervenciones es necesario plantearse varias preguntas importantes. La siguiente lista de verificación le proporcionará algunas ideas. Sin embargo, la viabilidad de las intervenciones también depende, en gran medida, de la misión y las metas generales del proyecto. Por esta razón, el responsable del proyecto tendrá que considerar igualmente otros criterios de viabilidad más específicos de la situación del proyecto.

Nº	Pregunta	Respuesta
1	¿Las intervenciones reflejan las necesidades de las partes interesadas locales, o reflejan la idea que usted tiene sobre lo que se debe hacer? (apropiación de la estrategia)	
2	¿ Los socios están dispuestos locales a llevar a cabo las intervenciones y actividades? (apropiación de la implementación)	
3	¿ La intervención puede implementarse en el marco temporal establecido para el proyecto? (cronograma)	
4	¿ Los encargados de la implementación tendrán el tiempo, el compromiso y la motivación suficientes? (recursos humanos)	
5	¿ Los recursos materiales y financieros disponibles son suficientes? (costos y logística)	
6	¿Quién pagará? ¿Asumen parte de los costos los socios locales y otros colaboradores en el desarrollo? (participación en los costos)	
7	¿Cuáles son las probabilidades de que la intervención tenga un efecto duradero y una continuación después de que concluya el proyecto? (sostenibilidad del impacto)	

6.1.3 Estudios de referencia (y periódicos)

Definición y finalidad de los estudios de referencia

Un estudio de referencia es una primera radiografía de las condiciones iniciales en un lugar, localidad o sector, antes de una intervención (proyecto o programa público o privado). Un estudio de referencia proporciona valores de referencia mediante los cuales se podrán medir y evaluar los cambios y progresos.

Cronograma: antes de la implementación

Los cambios sólo se pueden medir si existen datos para la comparación. Un incremento en el empleo o en los ingresos, la creación de nuevas empresas, la mejora de la calidad del trabajo, el aumento de la autoridad en la toma de decisiones, etc. sólo pueden medirse si se conoce una “base” o “referencia”⁷⁰. Por consiguiente, los datos de referencia permiten trazar una imagen del antes y el después, que muestra los cambios resultantes de intervenciones específicas; así como supervisar periódicamente los avances con respecto a la finalización de los resultados esperados. Como instrumento de gestión, esto permitirá que el responsable del proyecto adopte medidas correctivas estratégicas si observa que un proyecto se está alejando de la finalización de sus metas de desarrollo.

Por todo ello, es esencial llevar a cabo estudios de referencia antes de la implementación de las intervenciones (es decir, inmediatamente después del análisis y la investigación en las cadenas de valor y antes de trazar el marco de intervención). En general, es posible extraer ciertos datos e información de los resultados de la investigación en la cadena de valor, ahorrando así tiempo y dinero para un estudio ulterior.

Un estudio de referencia no tiene por qué requerir mucho tiempo y dinero (de hecho, *no debería*). En particular, los proyectos más pequeños carecen de recursos financieros y humanos para llevar a cabo amplios estudios. En este apartado, se muestra cómo realizar un estudio de referencia fácil y sencillo utilizando un enfoque paso a paso.

⁷⁰ OIT (2005): 37.

Paso 1:

Concepción de un marco para el monitoreo

Concepción de un marco para el monitoreo periódico de los indicadores de resultados. Un prerrequisito esencial de cualquier sistema de SyE es establecer un marco integral y fácil de utilizar, que plasme la información de referencia y permita compararla con la información que se recogerá más tarde durante el monitoreo de las intervenciones. Acceder a toda la información en una sola hoja también facilitará mucho la labor del responsable del proyecto.

En el proyecto de SDE en Zambia, la OIT desarrolló un marco de referencia y monitoreo de los resultados, como parte de un sistema triple (estimación, monitoreo de los productos y monitoreo de los resultados). Dicho marco, que se describe a continuación, es muy fácil de reproducir.

Monitoreo de la información: datos cuantitativos, información cualitativa, comprobación de la sostenibilidad

El marco está compuesto básicamente por tres elementos (estructura horizontal del cuadro):

- **monitoreo de los datos cuantitativos:** se trata de información que puede expresarse en términos numéricos, como porcentajes (relativos) o números (absolutos).
- **monitoreo de la información cualitativa:** información que no puede expresarse en términos numéricos, como “el respaldo del gobierno de nuevas políticas”.
- **comprobación de la sostenibilidad:** la reproducción, la apropiación local y la sostenibilidad financiera son criterios importantes para valorar la sostenibilidad de una intervención.

Para el estudio de referencia, sólo deben rellenarse las columnas 1 a 4, así como los datos y la información de referencia. La información para cada intervención debe recogerse por separado (es decir, *no* por área de intervención o actividades concretas). Luego será necesario reproducir dicho marco para cada intervención. Esto es muy fácil de hacer con un cuadro Excel. Se pueden copiar las columnas tituladas “intervenciones” y “resultados esperados” del marco de intervención (véase el *cuadro 6.1*).

Cuadro 6.2: Marco de monitoreo de resultados desarrollado por el Proyecto de SDE de la OIT en Zambia

1	2	3	4	5					6
				Referencia	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	
Intervención	Resultados esperados	Indicadores/variables sustitutivas cuantitativos/as	Método de colecta de datos/medios de verificación	Monitoreo del cambio					Otros factores externos que posiblemente contribuyen al cambio
Intervención 1									
	Indicadores/variables sustitutivas cualitativos/as								
		Referencia	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Otros factores externos posibles		
	Indicador A:								
	Indicador B:								
	Indicador C:								
	Comprobación de sostenibilidad								
	¿Este producto puede ser utilizado por otras partes interesadas? (reproducción)		¿Quién lo hace? (apropiación local)			¿Quién lo paga? (sostenibilidad financiera)			

Fuente: M. Herr y T. Muzira: Proyecto de SDE de la OIT en Zambia (2008).

6.1.4 Selección de indicadores de impacto en el ámbito del “trabajo decente”

Paso 2:

Selección de los indicadores

Selección de los indicadores para el monitoreo. Como ya se ha dicho antes, los indicadores son los medios mediante los cuales se miden los avances y logros hacia la

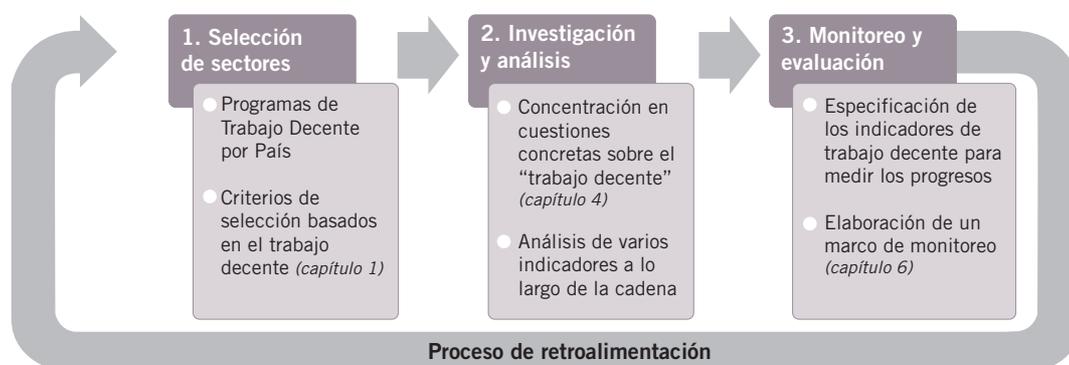
y los resultados específicos⁷². Los indicadores son factores cualitativos y cuantitativos o variables que proporcionan una forma sencilla y fiable de medir los logros y reflejar los cambios asociados a una intervención. Aquí se hace una distinción entre indicadores de productos (como el número de sesiones de formación impartidas o el tipo de publicación) y los indicadores de resultados (como el porcentaje de agricultores que dicen que ahora reciben mejores servicios). La elección de los indicadores depende esencialmente de los objetivos de desarrollo generales del proyecto.

La selección de los indicadores para el monitoreo y la evaluación está muy estrechamente relacionada con los criterios de trabajo decente que se utilizaron al principio para escoger un sector con la iniciativa de desarrollo de cadenas de valor (véase el *capítulo 1*): potencial de creación de empleo, déficits de trabajo decente conocidos (en relación con las condiciones de trabajo), porcentaje de mujeres interesadas (equidad de género), perspectivas de crecimiento de la industria, etc. Por consiguiente, los indicadores reflejan las metas generales de la organización que ejecuta el proyecto (es decir, ¿qué estamos intentando conseguir a través de la intervención?). Los *Programas de Trabajo Decente por País*, negociados entre la OIT y sus mandantes en un determinado país, por ejemplo, proporcionan a los responsables de los proyectos una orientación para decidir qué sectores escoger y qué indicadores deben tenerse en cuenta para alcanzar el objetivo establecido del programa⁷³.

La selección de los indicadores para el sector se hace en base a los criterios de Trabajo decente (capítulo 1)

La selección del sector alimenta la investigación y el análisis de la cadena de valor, en los cuales se estudian los criterios de trabajo decente utilizados para escoger el sector dentro del marco de una cadena de valor. En otras palabras, pasa de una perspectiva amplia de un sector, hacia un tema concreto dentro de la cadena (por ejemplo, la productividad y las condiciones laborales en los distintos niveles de la cadena de valor, el desempeño de las asociaciones empresariales como integradores del sistema, o el nivel de participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones en distintos niveles). Esto significa que la elección de los indicadores para el monitoreo y la evaluación es, de hecho, un proceso que comienza con la selección del sector y luego se vuelve más específico durante la investigación y el análisis de la cadena de valor (véase la *Sección 4.2* del *capítulo 4* para mayor información sobre los temas concretos analizados durante una investigación en cadenas de valor).

Recuadro 6.3: Evolución de los indicadores de trabajo decente para el monitoreo y la evaluación



⁷¹ Los indicadores se refieren a ... Variables sustitutas: por ejemplo, creación de nuevas empresas → registro de empresas

⁷² Los Programas de Trabajo Decente por País se pueden consultar en: www.ilo.org/public/english/bureau/program/dwcp

Los indicadores de SyE también alimentan la selección de sectores

Tal como se ilustra en el gráfico anterior (*recuadro 6.3*), los indicadores seleccionados para el monitoreo y la evaluación de los resultados relacionados con el trabajo decente también son cruciales para determinar los criterios de selección de futuras iniciativas de desarrollo de cadenas de valor (véase el *capítulo 1*) o para ayudar a decidir si debería aumentarse la escala de los esfuerzos en un determinado sector. En este contexto, podría ser importante plantearse las siguientes preguntas.

- **Pertinencia para el Trabajo Decente:** ¿el sector seleccionado para la promoción de las metas de trabajo decente ha sido pertinente (esto es, gran número de pobres, mujeres, trabajadores, etc.)?
- **Potencial de cambio en favor del trabajo decente:** ¿el sector seleccionado ha dado señales de haber mejorado los resultados en el ámbito del trabajo decente durante el período de intervención (esto es, crecimiento, incentivos para los actores del mercado, etc.)?
- **Potencial de la intervención:** ¿han conllevado nuestras intervenciones en el sector seleccionado más resultados en el ámbito del trabajo decente? ¿Existen señales de una “participación masiva” en la iniciativa por parte de otros actores del mercado?

El monitoreo y la evaluación de los indicadores de trabajo decente a lo largo de toda la implementación de las intervenciones en la cadena de valor proporcionan información útil para saber si se están alcanzando las metas de desarrollo de la cadena de valor. Ello alimenta a su vez el proceso general de mejora e innovación continuos en la cadena de valor (se convierte en parte del proceso de aprendizaje que conlleva un incremento de la competitividad). Por consiguiente, los organismos de desarrollo también deberían pensar concienzudamente sobre quién asumirá esta función del mercado (la de monitoreo y evaluación) cuando el proyecto haya concluido.

Al seleccionar los indicadores utilice el método “SMART”

El reto del monitoreo y la evaluación durante la implementación de las intervenciones en la cadena de valor establecer indicadores cuantificables y situarlos en un marco que permita a la organización encargada de la implementación realizar un monitoreo de los avances hacia la consecución de las metas establecidas. Desde un punto de vista práctico, conviene por tanto utilizar el método “SMART” (por sus siglas en inglés) para la selección de los indicadores⁷³:

- **específicos:** en relación con las condiciones que el proyecto pretende cambiar;
- **medurables:** ya sea numéricamente o con respecto a un ranking o a preferencias;
- **realizable:** dentro del margen límite de recursos financieros, humanos y técnicos;
- **pertinentes:** con respecto a los objetivos establecidos;
- **circunscritos en el tiempo:** dentro de ciertos plazos

Los estudios de referencia y de monitoreo periódicos no deberían requerir demasiado tiempo ni recursos. Por consiguiente, se recomienda seleccionar únicamente entre 3 y 5 indicadores por intervención. Estos indicadores deben tener, por tanto, un importante mensaje con respecto a la medición de los resultados. Cabe señalar, además, que no deberían añadirse o modificarse los indicadores durante el monitoreo de la implementación. El responsable del proyecto tiene que tener muy claros los objetivos finales desde el principio.

⁷³ OIT (2005): pág. 40

Problema de mensurabilidad (I): introducir información cualitativa en el sistema de SyE

Sin embargo, el criterio de mensurabilidad a veces es difícil de aplicar a indicadores más cualitativos, como “el respaldo del gobierno”, “la cobertura mediática” o “la disponibilidad de información”. Una forma de resolver este problema es establecer variables sustitutivas, por ejemplo, “número de leyes aprobadas en el Parlamento”, “número de artículos de prensa” o “número de fuentes de información”. A menudo, sin embargo, esto no ofrece una visión de conjunto precisa y puede estar notablemente influenciada por otros factores externos. Por tal motivo, en el sistema de SyE desarrollado en Zambia el responsable del proyecto puede anotar por separado los indicadores cualitativos y, en lugar de medir su progreso en términos numéricos, puede añadir una frase o un breve párrafo con una sucinta descripción de los avances obtenidos.

Ejemplos de indicadores de trabajo decente

En el siguiente cuadro, se ofrecen algunos ejemplos de indicadores que pueden seleccionarse para un sistema de monitoreo y evaluación⁷⁵. Los indicadores cuantitativos seleccionados pueden añadirse a la columna 3 del cuadro 6.2 anterior y los indicadores cualitativos en la columna 2 dentro del apartado “indicadores/variables sustitutivas cualitativas/as”.

Cuadro 6.3: Ejemplos de posibles indicadores/variables sustitutivas de trabajo decente

Objetivo: pequeñas empresas ⁷⁶		Objetivo: empleo e ingresos ⁷⁷	
Tasa de productos defectuosos (rehechos o inservibles)	Proporción de unidades que no se adecúan a las normas de diseño y, por tanto, deben rehacerse o son inservibles	Producto	Valor de la venta de los bienes y servicios producidos y consumidos en una economía
Plazo de entrega con respecto a la fecha del pedido	Cantidad de tiempo total (horas o días) desde la recepción del pedido hasta la entrega en el establecimiento del cliente	Renta familiar	Ingresos percibidos por los hogares del empleo, el autoempleo, las inversiones y el pago de transferencias
Índice de entrega a tiempo	Proporción de pedidos entregados al cliente de acuerdo con el plazo acordado	Renta per capita	Rentas personales divididas por la población total en la región
Productos rechazados por el cliente	Proporción de productos entregados a los clientes y luego rechazados debido a su inadecuación con las normas	Distribución de la renta	Proporción de la renta nominal total recibida por los hogares en grupos concretos (por ej., grupos de renta de quintiles)
Índice de utilización de las capacidades	Proporción de recursos disponibles (por ej., instalaciones y maquinaria) utilizados en la producción	Tasa de actividad	Proporción de la población empleada en edad de trabajar que está empleada o en busca de trabajo
Productividad de la mano de obra	Valor de la venta de los productos durante el período de elaboración, dividido entre las horas directas de trabajo empleadas para su elaboración	Tasa de desempleo	Número de personas sin empleo que están disponibles y buscan trabajo, dividido por el número de personas de la población activa total
Ventas	Ingresos derivados de la venta de bienes o servicios	Índice de pobreza	Número de personas u hogares con una renta inferior a un nivel mínimo específico dividido por el total de la población o de los hogares

⁷⁴ Adaptado de Oldsmann y Hallberg: *Framework for evaluating the Impact of small enterprise initiatives* (Washington D.C., Banco Mundial, s.f.).

⁷⁵ Adaptado de Oldsmann y Hallberg (s.f.): págs.9-14

⁷⁶ Íbid

Objetivo: pequeñas empresas (cont.)	
Beneficio neto	Beneficio de explotación (ventas menos costo de los bienes vendidos) y otros ingresos menos gastos totales
Empleo	Trabajadores empleados a tiempo parcial o completo por las empresas o una única empresa a partir de una fecha concreta o período de pago (por ej., la semana del 12 de marzo)

Objetivo: empleo e ingresos (cont.)	
Índice de Pobreza Humana (IPH)	El IPH es un índice compuesto, creado por el PNUD, que tiene en cuenta tres dimensiones: esperanza de vida, tasa de analfabetismo y nivel de vida general

Objetivo: reformas del gobierno ⁷⁷	
Obligaciones de declaración	Número de formularios que las pequeñas empresas deben rellenar ante los organismos gubernamentales y nivel de esfuerzos necesarios para completarlos
Costos derivados del cumplimiento de las normativas	Costos sufragados por las pequeñas empresas para cumplir con las normativas gubernamentales
Gastos empresariales	Importes abonados por las pequeñas empresas a efectos de registro, permisos y licencias
Sobornos	Importes abonados por las pequeñas empresas a funcionarios públicos
Aranceles y niveles de contingentes	Aranceles y contingentes sobre los bienes importados
Carga fiscal	Tipo impositivo efectivo para las pequeñas empresas una vez descontadas las exenciones, las deducciones y los préstamos
Registro de empresas	Número de empresas (de un sector en concreto) registradas

Objetivo: Proveedores de SDE y mercado ⁷⁸	
Ventas	Ingresos derivados de la venta de servicios (en especial, ventas a pequeñas empresas u otros subdestinatarios)
Beneficio neto	Beneficio de explotación (ventas menos costo de los bienes vendidos) y otros ingresos menos gastos totales
Empleo	Trabajadores empleados a tiempo parcial o completo por las empresas o una única empresa a partir de una fecha concreta o período de pago (por ej., la semana del 12 de marzo)
Número de vendedores	Número de empresas que ofrecen un servicio específico en un mercado definido
Número de compradores	Número de pequeñas empresas que han comprado un servicio específico
Disposición a pagar	Precio máximo que los consumidores estarían individualmente dispuestos a pagar por un servicio concreto
Precio de mercado	El precio actual establecido en el curso normal y ordinario del comercio entre compradores y vendedores para el mismo servicio
Volumen de servicios	Cantidad (valor) de servicios vendidos en un mercado concreto. Para cada venta hay una compra.
Precio de Lerner	Una medición del poder de mercado, definido como el promedio ponderado del margen de cada empresa con las ponderaciones dadas por las acciones de las empresas del mercado
Índice de Herfindahl	Una medición de la concentración del mercado, definida como la suma de las cuotas de mercado (al cuadrado) de cada empresa
Superávit del consumidor	Diferencia entre los precios máximos que los consumidores están dispuestos a pagar y el precio efectivo de todas las unidades compradas

⁷⁷ Extraído de Oldsmann y Hallberg (s.f.).

⁷⁸ Oldsmann y Halberg (s.f.): págs. 9-14.

Objetivo: reformas del gobierno (cont.)		Objetivo: Proveedores de SDE y mercado (cont.)	
		Superávit del productor	Diferencia entre los ingresos recibidos y los costos variables para cada unidad vendida. Representa una contribución a los costos fijos y a los beneficios del productor
		Superávit total	Suma de los superávit del consumidor y del productor

Objetivo: Cadenas de valor		Índices generales de <i>Trabajo Decente</i> ⁷⁹	
Nivel de cooperación/ comunicación	Grado de comunicación entre las empresas de la cadena	Índice de libertad de asociación / libertad sindical	Libertad para establecer sindicatos, así como protección de ese derecho de asociación que comprende varios subindicadores (número de violaciones denunciadas con respecto a miembros/dirigentes sindicales, interferencias del gobierno, limitaciones jurídicas)
Plazo de entrega con respecto a la fecha del pedido	Tiempo total que necesita un producto para pasar por todos los niveles de la cadena de valor (por ej., de la explotación agrícola hasta el consumidor/mercado)	Índice de no discriminación contra la mujer	Nivel de ratificación de los convenios de la OIT relacionados con las cuestiones de género: discriminación en el empleo y la ocupación, igualdad de remuneración, protección de la maternidad, trabajo nocturno, trabajo subterráneo, trabajadores con responsabilidades familiares, trabajo a tiempo parcial.
Gobernanza de la cadena de valor	Cinco formas de gobernanza: basada en el mercado, modular, relacional, cautiva, de relaciones jerárquicas	Índice de trabajo infantil	Nivel de vulneración de los convenios de la OIT relativos al trabajo infantil, utilizando un conjunto de variables (vulneración debido a la no ratificación, vulneración debido a una edad mínima más baja)
Productos desechados / rechazados (valor) en toda la cadena	Total de productos desechados (valor) debido a un manejo defectuoso y a numerosos intermediarios a lo largo de la cadena (esp. importante para productos perecederos)	Índice de trabajo forzoso	Nivel de vulneración de los convenios de la OIT relativos al trabajo forzoso: esclavitud y secuestros, participación obligada en proyectos de obras públicas, sistemas de contratación coercitiva en la agricultura y en zonas rurales remotas, ciertas formas de trabajo doméstico, trabajo en condiciones de servidumbre, servicio militar obligatorio tanto para niños como para adultos con fines no militares, trata de mano de obra con falsos pretextos, cierto tipo de trabajo penitenciario y rehabilitación mediante el trabajo en prisión.
Número de conexiones	Número de empresas conectadas entre ellas en la cadena de valor (incluidos los intermediarios)		
Número de opciones de mercado	Número de compradores a los que las pequeñas empresas pueden vender (o número de proveedores de quienes pueden comprar) - indicación para el tipo de gobernanza de la cadena de valor		
Satisfacción de los clientes (diagrama en forma de estrella)	Proporción de compradores de los productos de las pequeñas empresas que se muestran satisfechos con la calidad de los productos (u otros criterios)		

⁷⁹ Cuyvers y Bulcke (2005). Aunque estos índices pueden ser difíciles de calcular, los componentes individuales (subindicadores) dan una orientación sobre los indicadores que hay que estudiar (y cómo hacerlo) en iniciativas de desarrollo de cadenas de valor que se centran en un solo sector.

Objetivo: Diálogo social ⁸⁰	
Sindicatos y afiliación	
Nº de sindicatos	Número de sindicatos dentro de un país o presentes en un determinado sector
Nº de afiliados sindicales	Número de trabajadores afiliados a un sindicato (p. ej., en todo el país o en un sector)
Índice de sindicación	Número de afiliados activos que contribuyen en relación con la mano de obra total
Negociación colectiva	
Índice de cobertura de la negociación colectiva	Proporción de empleados cubiertos efectivamente por un convenio colectivo con respecto al número potencial que podría estar cubierto por la disposición formal de los derechos de negociación (índice bruto)
Nivel de negociación colectiva	Nivel en el que se negocian y establecen formalmente los convenios colectivos (por ej., a nivel nacional/sectorial y/o a nivel de empresa/fábrica).
Coordinación de la negociación colectiva	Nivel de coordinación de las negociaciones salariales en toda la economía (se distinguen cinco niveles)
Huelgas y cierres patronales	
Nº de huelgas o cierres patronales por año	Número de huelgas/cierres patronales en un año (por ej., en todo un sector o país)
Nº de días hábiles perdidos por año	Número de días no laborados como resultado de huelgas/cierres patronales por año (p. ej., en toda una industria)
Nº de trabajadores en huelga o afectados por cierres patronales por año	Número de trabajadores afectados directa e indirectamente por huelgas / cierres patronales por año (p. ej., en todo un sector)
Índices relacionados con el diálogo social	

Objetivo: otras áreas del Trabajo Decente	
Salud y seguridad en el trabajo	
Inspectores de trabajo	Inspectores para cada 100.000 empleados (o menos) - intersectorial
Cobertura de los seguros para accidentes de trabajo	Porcentaje de empleados cubiertos por dichos seguros
Horario excesivo de trabajo	Porcentaje de empleados que trabajan más horas de lo acordado entre el patronal y los sindicatos o del promedio de horas de trabajo en la industria
Tasa de lesiones mortales	Número de lesiones por cada 100.000 empleados (o menos, dependiendo del tamaño del sector y de la región destinataria)
Cuestiones de género	
Segregación profesional por sexos	Porcentaje de empleos no agrícolas en ocupaciones dominadas por los hombres y en ocupaciones dominadas por las mujeres e índice de desigualdad
Porcentaje de mujeres en puestos directivos y ejecutivos	Porcentaje de mujeres que ocupan puestos directivos y ejecutivos (como proporción del porcentaje de mujeres en empleos no agrícolas)
Porcentaje de mujeres asalariadas en empleos no agrícolas	Porcentaje de mujeres con empleo asalariado no agrario
Relación de salarios/ingresos	Relación de salarios o ingresos entre mujeres y hombres en determinadas ocupaciones
Tasa de empleo	Tasa de empleo de las mujeres con hijos con edad inferior a la edad escolar obligatoria (como porcentaje de la tasa total de mujeres entre 20 y 49 años)
Protección social	
Gasto público en seguridad social	Gasto público en seguridad social (por ej., datos separados para los servicios de salud, pensiones de vejez, etc. como porcentaje del PIB)

⁸⁰ Extraído de Anne Chataignier (2005).

Objetivo: Diálogo social (cont.)		Objetivo: otras áreas del Trabajo Decente (cont.)	
Índice de libertad sindical y negociación colectiva	El Índice de libertad sindical y negociación colectiva cifra y asigna un valor numérico a casos de vulneración de dichos derechos sobre la base de la aplicación de medidas relacionadas con la libertad sindical	Gasto público en apoyo a los ingresos	Gasto público en apoyo a los ingresos en efectivo basado en las necesidades (como porcentaje del PIB)
Índice de seguridad de la representación	Medición de la protección de la representación colectiva en el mercado de trabajo mediante sindicatos y asociaciones empresariales independientes y otros organismos (compuesto por 13 indicadores)	Pensión mensual media	Pensión mensual media (porcentaje de ingresos medios/mínimos)
Índice de leyes sobre las relaciones laborales (colectivas)	Examen de las normativas gubernamentales sobre las relaciones laborales mediante 3 subíndices: a) negociación colectiva; b) participación de los trabajadores en la gestión de la empresa; y c) conflictos colectivos (huelgas y cierres patronales).	Porcentaje de la población que percibe una pensión	Porcentaje de la población de más de 65 años que percibe una pensión
Indicador de cooperación en las relaciones empleador-empleado	Opinión sobre las relaciones empleador-empleado en una escala del 1 (de confrontación) al 7 (de cooperación)	Contribución a los fondos de pensiones	Porcentaje de la población económicamente activa que contribuye a un fondo de pensiones

Problema de mensurabilidad (II): cuantificar la información cualitativa como las preferencias

Los indicadores que se pueden escoger para el sistema de monitoreo y evaluación no tienen límite. Los indicadores citados en el cuadro anterior a menudo serán difíciles de medir para economías locales/rurales o sectores concretos (también debido a la falta de datos y de mantenimiento de registros por parte de los organismos gubernamentales en los países en desarrollo).

Sin embargo, las preguntas de respuesta múltiple ofrecen una forma fácil de cuantificar los indicadores cualitativos como las percepciones y preferencias del grupo destinatario, tal como se muestra en el siguiente ejemplo.

Pregunta	Nº de personas que han respondido "sí"	Nº de personas que han respondido "no"
¿Cree usted que el Gobierno es consciente de sus necesidades?	6	14
Conclusión: "el 70% de los agricultores entrevistados dijo que creía que el Gobierno no era suficientemente consciente de sus necesidades".		

Se puede entonces incluir esto como un indicador en el *cuadro 6.2* anterior, escribiendo 70% en la columna relativa al punto de referencia y planteando la misma pregunta a los agricultores tras un determinado período de implementación (véase el monitoreo de los resultados en la *Sección 6.2.2*). Los indicadores de *trabajo decente* en particular pueden comprobarse de esta forma, por ejemplo: “¿Considera usted que su entorno de trabajo es agradable?” Estos ejemplos muestran que, de hecho, los indicadores que el responsable de un proyecto puede escoger no tienen límites (él o ella sólo tienen que escogerlos sabiamente).⁸¹

Paso 3:

Métodos de recopilación de datos y escala

Métodos de recopilación de datos y escala del estudio (medios de verificación). Una vez que el responsable del proyecto y su equipo han decidido qué indicadores supervisar, deben decidir qué métodos utilizarán para recopilar la información y los datos pertinentes y a qué escala deberían hacerlo. Llegados a este punto, es muy importante que el responsable del proyecto tenga en cuenta los recursos que dispone y recuerde que estos estudios deben llevarse a cabo de forma periódica (por ejemplo, cada tres meses). Por consiguiente, la recopilación de la información y los datos para el monitoreo y la evaluación deben cumplir tres criterios, que se enumeran a continuación

Estudios de referencia: buena rentabilidad, sencillos y rápidos

1. buena rentabilidad,
2. sencillos, y
3. rápidos.

Entrevistas: para obtener información cuantitativa, el equipo del proyecto deberá llevar a cabo varias entrevistas y/o discusiones de grupos focales con el grupo destinatario (a fin de extraer conclusiones como, por ejemplo, “3 de cada 15 agricultores (20%) dijeron que...”). Sin embargo, puesto que los resultados de este estudio también generarán abundante información sobre los indicadores cualitativos, será necesario preparar orientaciones breves sobre las preguntas, a fin de asegurar que se pregunte lo mismo a todos los entrevistados. Las entrevistas requerirán también que los miembros del equipo del proyecto lleven a cabo visitas *in situ*, pasando tal vez dos o tres días en la región destinataria.

Discusión de los grupos focales: uso del grupo directivo de la cadena de valor como grupo de referencia para una evaluación cualitativa

Las discusiones de los grupos focales son útiles para recoger información cualitativa; por ejemplo, para aprender más sobre las dinámicas del grupo y las percepciones del grupo destinatario. En este sentido, los **grupos directivos de la cadena de valor** también pueden ser un medio de verificación muy útil: se puede pedir periódicamente a sus miembros que valoren el avance de las intervenciones de acuerdo con los indicadores seleccionados. De este modo, el grupo también actúa como grupo de control.

⁸¹ The Springfield Centre (2007) ofrece más información sobre cómo escoger los indicadores correctos.

Recuadro 6.4: Discusión de los grupos focales

Un grupo focal no es una entrevista en grupo en la que el moderador plantea preguntas al grupo y los participantes responden de forma individual. El grupo focal se basa en una discusión en grupo y tiene éxito sobre todo si los participantes logran intercambiar opiniones entre ellos sobre el tema de interés. Esto es importante porque brinda la oportunidad a los participantes de mostrarse de acuerdo o en desacuerdo entre sí. También puede proporcionar percepciones sobre lo que piensa un grupo de una determinada cuestión, la variedad de opiniones e ideas, y las contradicciones y variaciones que existen en una comunidad concreta con respecto a las creencias, experiencias y prácticas.

Como ya se ha dicho antes, es importante ser conciso y claro. No sirve de nada preparar largos cuestionarios, cuya evaluación exigiría tiempo y recursos y que difícilmente podrían repetirse periódicamente. El equipo del proyecto debe centrarse en unos pocos indicadores seleccionados (*paso 2*) y hacer preguntas que ayuden a completar la información en el sistema de SyE (cuadro 6.2).

En la columna 4 del cuadro 6.2, se debe indicar el método de recopilación de los datos (medios de verificación). Por ejemplo: “entrevistas con 15 agricultores seleccionados aleatoriamente cada tres meses; entrevista semiestructurada”; o “2 discusiones de grupos focales con agricultores seleccionados (grupo de control) cada tres meses”; o una combinación de ambos...

Paso 4:**Realización de un estudio referencial**

Teniendo en cuenta lo anterior, se incluirán las conclusiones del estudio referencial en la columna correspondiente del cuadro 6.2. Un informe resumido adicional puede aportar más detalles y también puede ser una buena fuente de información para los evaluadores que valorarán más tarde el impacto del proyecto.

6.2 Monitoreo de la implementación

Definición de monitoreo: valoración periódica durante el transcurso de la implementación

El monitoreo es la recopilación y el análisis periódicos de información para facilitar la valoración de los avances de un proyecto durante su implementación (por tanto, es continua)⁸². El monitoreo estudia continuamente los indicadores de los productos y de los resultados para permitir la adopción de decisiones bien fundamentadas, que hagan que el proyecto mantenga el transcurso correcto para alcanzar las metas establecidas con respecto a los productos y resultados. El responsable del proyecto puede así introducir medidas correctivas estratégicas si observa que las intervenciones están tomando un rumbo equivocado.

⁸² The Springfield Centre (2007).

Como herramienta de gestión, el monitoreo debería centrarse en dos conjuntos de indicadores: 1) los que estudian si se está obteniendo productos planificados; y) los que estudian si la implementación sigue estratégicamente el transcurso correcto hacia la ejecución de los objetivos de desarrollo (resultados). Por consiguiente, se puede estructurar el monitoreo de acuerdo con las líneas descritas a continuación.

6.2.1 Monitoreo de los objetivos inmediatos y de las actividades de ejecución

Los productos son los bienes, productos y servicios que produce una intervención

Tal como ya se mencionó en la introducción de este capítulo, los productos son bienes, productos y servicios que resultan de la intervención de desarrollo. Se trata de servicios o productos que el proyecto (junto con otros socios locales y en el ámbito del desarrollo) tiene la responsabilidad de entregar. El responsable del proyecto ha de procurar que se lleven a cabo las actividades necesarias para producir un producto concreto en un determinado marco (tiempo y recursos) y que éstos conlleven el resultado deseado (el producto). A eso nos referimos al hablar del “monitoreo de los productos y de las actividades de ejecución conexas”.

Monitoreo de los productos: ¿qué ha pasado exactamente?

El monitoreo de los productos y actividades se realiza de forma continua (es decir, tan pronto como se lleva a cabo una determinada actividad, se introduce en el sistema de SyE). Esto es, de hecho, algo así como llevar un diario: se hace un monitoreo de las actividades a lo largo de un cierto período de tiempo hasta que logren el resultado deseado. Ello es especialmente útil más tarde, durante la evaluación del proyecto, cuando los evaluadores podrán comprender mejor *qué pasó realmente* en la implementación de las intervenciones. En su proyecto de SDE en Zambia, la OIT creó un modelo muy sencillo para tal fin, el cual forma parte de su sistema de SyE.

Cuadro 6.4: Monitoreo de las actividades y de los resultados

1	2	3	4	5	6		7
Intervención	Producto esperado (incl. fecha de inicio y de conclusión)	Fecha	Personas y organizaciones interesadas	Breve descripción de la actividad	Informe disponible		Resultados y pasos siguientes
					Sí	No	
Intervención 1							
Producto final							
	Tipo de producto (especificar)	Completado (fecha)	Disponibilidad	Observaciones			

Cómo utilizar el cuadro 6.4:

Aunque el cuadro se explica prácticamente por sí mismo, he aquí una breve descripción de cómo utilizarlo:

- **copie las columnas de “intervención” y “producto esperado” del marco de intervención;**
- **intervención (columna 1):** puede copiar la información a este respecto del marco de intervención (véase el *cuadro 6.1* de la *Sección 6.1.1*), pero tenga en cuenta que esto no se refiere al “área de intervención” o a las “actividades específicas”;
- **producto esperado (columna 2):** también puede copiar esta información del marco de intervención. Se trata del tipo de producto que se espera obtener como resultado de las distintas actividades. Puesto que los proyectos contratan a menudo a consultores o a organizaciones colaboradoras, en esta columna también se puede incluir información sobre la fecha de inicio y de conclusión de tales acuerdos.

Uso del cuadro de monitoreo como diario para las actividades

Una vez completadas las columnas 1 y 2, se anotarán las actividades en las siguientes columnas y filas a medida que se vayan implementando (es decir, de forma continua). En cuanto se complete una actividad, se anotarán en el espacio en blanco. Esto lo puede hacer el propio responsable del proyecto o el miembro del equipo responsable de la implementación de esa intervención en concreto.

- **Fecha:** indique la fecha en la que se realizó la actividad.
- **Personas y organizaciones interesadas:** indique qué personas han trabajado en esa actividad en concreto y los nombres de sus respectivas organizaciones. Tal vez puede indicar también quién fue el responsable de la actividad.
- **Breve descripción de la actividad:** ¿en qué consistió la actividad? Por ejemplo: “Reunión con el Ministro encargado del fomento de la ganadería para debatir...”.
- **Informe disponible:** si se ha realizado una reunión importante, lo más probable es que se haya tomado acta; o si se ha llevado a cabo un proyecto, existirá un informe al respecto; un estudio; etc. Si se dispone de informes adicionales sobre una actividad específica, es necesario asegurarse de que se archiven sistemáticamente para su revisión posterior.
- **Resultados y pasos siguientes:** ¿cuál ha sido el resultado de esa actividad específica? ¿Qué decisiones se tomaron durante la reunión? ¿Qué pasará después? ¿Otras conclusiones? En esta columna debe indicarse si las actividades producirán eventualmente los productos deseados.

Una vez que se ha obtenido el producto deseado, el responsable del proyecto (o el miembro del equipo) puede describir el producto en el espacio en blanco creado a tal fin, esto es, ¿qué tipo de producto? (por ejemplo, “un manual didáctico y cinco sesiones de capacitación”) ¿Cuándo se completó el producto? ¿Quién lo pondrá a disposición de los interesados en el futuro? (o ¿quién se hará responsable de ello en el futuro?)

El monitoreo de las actividades ayuda a relacionar los cambios con actividades específicas (apropiación del proyecto)

La combinación de un diario (esto es, el monitoreo de los productos y de sus actividades) con el monitoreo de los indicadores de resultados (Secciones 6.1.3 y 6.2.2) brinda al proyecto

una herramienta muy útil que le permitirá relacionar los cambios de forma más específica con actividades concretas.

6.2.2 Monitoreo de los resultados (primeros indicios del impacto)

Definición de resultados: efectos de las intervenciones a corto o mediano plazo

Los resultados pueden describirse como los efectos probables u obtenidos a corto y mediano plazo de los productos de una intervención. Los resultados sirven para alcanzar los objetivos de desarrollo del proyecto a largo plazo (impacto), por ejemplo, más empleo y mayores ingresos. “Supervisar estos resultados” significa hacer un monitoreo de los cambios suscitados por una determinada intervención. De esta forma, más tarde podremos establecer las líneas divisorias entre intervención, resultados e impacto.

Los avances están supervisados en base a los datos de referencia

Las bases para supervisar los resultados se asientan en el estudio referencial, tal como se ha descrito en la *Sección 6.1.3*. Eso significa que es necesario registrar periódicamente las variaciones numéricas de los indicadores previamente seleccionados (es decir, cada mes, cada trimestre, cada semestre o cada año) y observar dichas variaciones a lo largo de todo el período de la intervención dentro de los límites geográficos de la región destinataria. Esto muestra cuán importante es elegir los indicadores correctos desde el principio (los cuales no se pueden cambiar más tarde).

Para supervisar el cambio de los indicadores en comparación con los datos de referencia (o del período anterior), el equipo del proyecto deberá pasar nuevamente dos o tres días *in situ* y recoger la información correspondiente de las partes interesadas. Para ver si se ha producido algún cambio, es necesario plantear las mismas preguntas que en el período anterior. Es necesario acotar el estudio únicamente a una pequeña muestra del grupo destinatario en una determinada área.

El responsable del proyecto o un miembro del equipo incluirá de nuevo los resultados del estudio de monitoreo en una de las columnas tituladas “período” del *cuadro 6.2* anterior (*Sección 6.1.3*). Se recomienda que la información sea lo más escueta posible para mantener el aspecto de visión de conjunto del modelo. Se puede proporcionar información adicional más detallada sobre los resultados del estudio en un breve informe aparte.

Recuadro 6.6: Ejemplo hipotético

Indicador	Enero 08 (referencia)	Abril 08	Julio 08	Octubre 08	Enero 09
Concienciación de los agricultores y uso de nuevas fuentes de información técnica (Variación 1)	10%	12%	18%	35%	61%
Concienciación de los agricultores y uso de nuevas fuentes de información técnica (Variación 2)	10%	11.50%	10.40%	10.80%	11.00%
Concienciación de los agricultores y uso de nuevas fuentes de información técnica (Variación 3)	10%	9.80%	9.20%	8.50%	7.70%

Ejemplo: uso del monitoreo como instrumento de gestión

Para ilustrar la utilidad del monitoreo de los resultados, observe el ejemplo anterior: en el marco de un proyecto, se ha creado un conjunto de capacitación e información para los proveedores minoristas locales que venden a los agricultores varios tipos de insumos (fertilizantes, semillas, pesticidas, herramientas, maquinaria, etc.). Su finalidad es incrementar el acceso que tienen los agricultores a los conocimientos y la información, mediante un mejor servicio a la clientela por parte de los minoristas de insumos. El proyecto supervisa si los agricultores son ahora conscientes de esta nueva fuente de información (el indicador es la concienciación)⁸³.

El monitoreo de los resultados permite el aprendizaje temprano y la corrección de los errores

En el cuadro anterior, se han considerado tres posibles variaciones, las cuales plantean al responsable del proyecto **opciones estratégicas** diferentes:

- **Variación 1:** en este ejemplo, la concienciación aumenta casi exponencialmente. Por consiguiente, no es necesario que el responsable del proyecto corrija el rumbo de la intervención; es un éxito.
- **Variación 2:** tras un período de implementación de 6 meses (“julio de 2008”) todavía no se ha observado ningún avance. Los motivos pueden ser varios, por ejemplo: a) los proveedores minoristas no han puesto en práctica sus nuevas capacidades; b) no se ha hecho marketing o publicidad de los nuevos servicios; c) puede ser que los contenidos de la capacitación no hayan satisfecho las necesidades de los beneficiarios; etc. Sean cuales son los motivos, el responsable del proyecto debe encontrar los y adoptar medidas correctivas.
- **Variación 3:** la concienciación no sólo se ha estancado, sino que incluso ha disminuido. La razón podría ser que la intervención ha creado distorsiones en el mercado (por ejemplo, ha dejado fuera del mercado a otras fuentes de información, pero las ha reemplazado con una fuente inadecuada). Esto requiere una respuesta inmediata por parte del responsable del proyecto.

6.2.3 Verificación de la sostenibilidad**Valoración de la sostenibilidad de las intervenciones**

Aunque existen muchos indicadores para valorar si una intervención es sostenible o no, en el proyecto de SDE de la OIT en Zambia se llegó a la conclusión de que sólo tres son realmente fundamentales.

¿Otras partes interesadas pueden reproducir los productos obtenidos?

- **Reproducción (factores tecnológicos y ambientales):** ¿pueden otras partes interesadas utilizar los productos obtenidos a través del proyecto o su acceso está limitado a unas pocas organizaciones? Y ¿las partes interesadas pueden desarrollar por sí solas ulteriormente esos productos? En este contexto, el responsable del proyecto también debería pensar si sus experiencias de aprendizaje con la intervención y sus productos están disponibles para otras organizaciones de desarrollo (no sólo dentro de su propia región o país).

⁸³ Podría preguntarse: “¿Es usted consciente de los nuevos servicios de información proporcionados por los minoristas locales de insumos?” (dependiendo del lugar exacto en el que se realizó la intervención). A continuación se indica en el cuadro el porcentaje de respuestas afirmativas.

¿Quién es responsable? ¿Quién paga?

- **Apropiación local (prioridades del país beneficiario, nivel de participación, consideración de los factores institucionales y culturales locales y estrategia de salida):** ¿ las organizaciones y los colaboradores locales han asumido la responsabilidad de la intervención? Y ¿Seguirán haciéndolo cuando el proyecto haya terminado? ¿Ha logrado el proyecto mantenerse fuera de las transacciones centrales o ha asumido algunas funciones de mercado en la cadena de valor?

Comprobación de la sostenibilidad dentro de un sistema de SyE

- **Sostenibilidad de la gestión, la organización y la financiación:** ¿ la solución es comercialmente viable? o ¿Dependerán siempre las partes interesadas de donantes externos? ¿Quién pagará exactamente por la intervención? ¿Se han movilizado recursos locales para asegurar la sostenibilidad a largo plazo?

El *cuadro 6.2* (monitoreo de los resultados, tal como se muestra en la *Sección 6.1.3*) del sistema de SyE desarrollado por el proyecto de SDE en Zambia incluye un espacio para que el responsable del proyecto valore la sostenibilidad de una intervención utilizando estos criterios. Aunque figuran al final del cuadro, su finalidad es servir de preguntas orientativas a lo largo de la implementación de la intervención: ¿Quién hace? ¿Quién paga? ¿Pueden utilizarlo también otras partes interesadas? El espacio que figura después de las preguntas permite que el responsable añada información útil para los evaluadores.

6.3 Evaluación de los resultados y del impacto en la cadena de valor⁸⁴

Definición de evaluación: valoración retrospectiva de las intervenciones

La evaluación es la valoración del desempeño de un proyecto, una vez finalizado el período de implementación (por tanto, es *retrospectivo*)⁸⁵. El monitoreo de los productos y resultados ayuda a la evaluación de un proyecto y proporciona información útil para los evaluadores. A menudo la evaluación no corre a cargo del responsable del proyecto, sino de una organización externa (a veces contratada directamente por el donante o la Sede de la organización).

Informes sobre las intervenciones: centrados en los resultados inmediatos

Después de un período de tiempo relativamente corto (por ejemplo, después de un año) se puede realizar una evaluación mediante pequeños **informes de intervención**. Por consiguiente, estos se centran más en los resultados a corto o mediano plazo que en el impacto a largo plazo, que a menudo no se puede medir dentro del limitado marco temporal del proyecto y suele ser objeto de una evaluación de impacto más exhaustiva. Lo ideal es que el autor de los informes sobre las intervenciones sea un consultor externo, pero también puede realizarlos un miembro del equipo, el cual tiene la ventaja de no tener que recoger primero información de referencia sobre el proyecto.

⁸⁴ El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) tiene una buena guía sobre monitoreo y monitoreo que también se puede utilizar en gran medida en los proyectos de desarrollo de cadenas de valor: <http://www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm>

⁸⁵ The Springfield Centre (2007).

En el proyecto *Enter-Growth* en Sri Lanka, la OIT adoptó un modelo muy sencillo y fácil de leer para los informes sobre las intervenciones, adaptado de un proyecto financiado por múltiples donantes en Banglades⁸⁶. La estructura está uniformizada, lo que también facilita que las partes interesadas locales sigan las actividades del proyecto (transparencia). Los informes no suelen ocupar más de ocho páginas (pocas personas leen largos informes o estudios). Además, los informes cortos y fáciles de leer suscitan un gran interés entre las partes interesadas locales. Una vez completados los informes (en total, requieren de 2 a 3 semanas de trabajo), se pueden publicar en la página web del proyecto.

Estructura de los informes sobre las intervenciones

La estructura de los informes sobre las intervenciones es sencilla. Además, el sistema de SyE descrito en este capítulo ya contiene gran parte de la información necesaria.

Contexto

1. **Contexto:** proporciona información y datos básicos sobre el sector seleccionado (por ejemplo, importancia de su contribución al empleo y los ingresos); describe brevemente por qué se ha escogido este sector⁸⁷; y resume los principales problemas.

Plan de acción

2. **Plan de acción del proyecto:** en este apartado se describe la estrategia de intervención del proyecto y cómo se llegó a esta estrategia. También se puede mencionar el enfoque del proyecto con respecto a la cuestión del desarrollo. Por último, se ofrece un resumen de las propuestas e intervenciones.

Actividades para la implementación de las intervenciones

3. **Qué pasó realmente:** en este apartado se describen las actividades realizadas para implementar ciertas intervenciones. No deberían abordarse únicamente las actividades del propio proyecto, sino también las acciones emprendidas por las partes interesadas y los colaboradores locales a raíz de las intervenciones. El *cuadro 6.3 (Sección 6.2.1)*, donde el responsable del proyecto ha indicado y supervisado todos los productos importantes y sus actividades correspondientes, proporcionará información útil para completar este apartado.

Resultados

4. **Primeras señales del impacto (resultados):** el informe sobre la intervención se redacta en un plazo relativamente breve. Por consiguiente, no es probable que las intervenciones ya hayan logrado un impacto muy amplio (por ejemplo, más empleos y mayores ingresos). Sin embargo, se podrían observar algunos resultados producto de la intervención; los cuales se describirán en este apartado. La información se puede extraer del *cuadro 6.2* (además, se puede pedir a un facilitador/consultor local que lleve a cabo un par de entrevistas para recabar más información cualitativa).

⁸⁶ Desarrollado por The Springfield Centre.

⁸⁷ En el Proyecto *Enter-Growth* se utilizaron tres criterios de crecimiento en favor de la población pobre para la selección del sector: a) ¿Es el sector favorable para la población pobre? b) Potencial de crecimiento en favor de la población pobre, c) Potencial de la intervención (recursos, viabilidad, objetivos, etc.).

Experiencias extraídas

5. Aprendizaje, conclusión y pasos siguientes: ¿Qué ha aprendido el proyecto de esta intervención? ¿Qué hará diversamente la próxima vez? ¿Qué puede recomendar a otros organismos de desarrollo? ¿Qué pasará a continuación? Se supone que el informe sobre la intervención ha de ser un documento *útil*. Por consiguiente, no debería describir únicamente los éxitos, sino también las cosas que fueron mal y de las que se pueden extraer lecciones útiles para futuras intervenciones.

6.4 Lecturas complementarias

En este capítulo se ha descrito cómo realizar de forma sencilla y económica el monitoreo y evaluación de forma que no requiera excesivo tiempo para el responsable del proyecto. Los lectores que deseen ampliar sus conocimientos u obtener más información a este respecto pueden consultar las siguientes publicaciones.

Lecturas complementarias sobre los indicadores, el monitoreo, la evaluación y la valoración del impacto

- *Programas de Trabajo Decente por País*: www.ilo.org/public/english/bureau/program/dwcp
- **Richard Anker y otros**: *Measuring Decent Work with statistical indicators*. Working Paper No.2 (Ginebra, Departamento de Integración de Políticas y Estadísticas de la Oficina Internacional del Trabajo, 2002).
- **Anne Chataignier**: *Statistical indicators relating to Social Dialogue - A compilation of multiple country databases*. Working Paper No.56 (Ginebra, Departamento de Integración de Políticas y Estadísticas de la Oficina Internacional del Trabajo, 2005).
- **Ludo Cuyvers y Daniel Van den Bulcke**: *The quantification of respect for core labour standards - towards a social development index?* Working Paper No.71. (Ginebra, Departamento de Integración de Políticas y Estadísticas de la Oficina Internacional del Trabajo, 2005).
- **DFID/SDC**: *The M4P operational guide*, disponible en www.m4pnetwork.org. Véase la sección 3E (2008).
- **OIT**: *A Handbook for Planning Impact Assessment* (Ginebra, EMP/ENTERPRISE, 2005).
- **OIT**: *Evaluation Guidance - Planning and managing project evaluations* (2006).
- **OIT**: *From pilot to Decent Work pilot programme - lessons from the Decent Work pilot programme* (Ginebra, Departamento de Integración de Políticas y Estadísticas de la Oficina Internacional del Trabajo, 2006).
- **Lane Kenworthy y Bernhard Kittel**: *Indicators of Social Dialogue - concepts and measurement*. Working Paper No.5 (Ginebra, Departamento de Integración de Políticas y Estadísticas de la Oficina Internacional del Trabajo, 2003).
- **Mustafa K. Mujeri**: *Bangladesh Decent Work statistical indicators - a fact-finding study* (Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 2004).

- **Oldsmann y Hallberg:** *Framework for evaluating the impact of small enterprise initiatives* (Washington D.C., Banco Mundial, s. f.)
- **ASDI:** *Looking back, moving forward - SIDA evaluation manual* (Estocolmo, Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo, 2004).
- **Andreas Springer-Heinze:** *Value Links Manual - The methodology of value chain promotion* (Eschborn, Organismo Alemán de Cooperación Técnica [GTZ], 2007), 1ª edición, disponible en www.value-links.org - véase especialmente el módulo 11 titulado “Monitoring and managing impact”.
- **The Springfield Centre:** *Making Markets Work, Assessing market level change* (Durham, The Springfield Centre, 2007).
- **Monique Zarka-Martres y Monique Guichard-Kelly:** *Decent Work, standards and indicators*. Working Paper No.58 (Ginebra, Departamento de Integración de Políticas y Estadísticas de la Oficina Internacional del Trabajo, 2005).

Anexos

A1: Modelo de un taller de lanzamiento para el desarrollo de cadenas de valor en el sector de la floricultura

La preparación establece el punto de inicio oficial de la iniciativa de desarrollo de una cadena de valor. Su principal finalidad es:

- informar a todas las partes interesadas que “algo está pasando” en su sector;
- obtener su apoyo;
- corroborar el mapeo inicial de la cadena de valor y la información recolectada durante la fase inicial;
- hacer una primera valoración de las oportunidades y limitaciones del conjunto del sector y de las funciones de apoyo, las reglas y las normativas conexas;
- y, por último, informar a las partes interesadas con respecto al grupo directivo previsto, las siguientes actividades (entrevistas y discusiones de los grupos focales) y los resultados esperados.

Participantes: las partes interesadas en todos los niveles de la cadena de valor y en todos los distritos, así como las organizaciones y los responsables de las funciones de apoyo. Número total: 50-70.

Tiempo: 3 horas y media en total. La gestión estricta del horario es fundamental para no malgastar el tiempo de los asistentes. Asegúrese, sobre todo, de que los ejercicios de visualización por tarjetas se hagan lo más rápidamente posible (limite, por ejemplo, el número de tarjetas a 2 ó 3 por persona).

Material: tarjetas de diferentes colores (unas 300 por color), papel marrón de pared, rotuladores, alfileres, tableros, cinta adhesiva, rotafolio y pizarra, proyector y computadora portátil.

Documentación: orden del día, folletos sobre el foro de micro y pequeñas empresas en los cuatro distritos, mapeo de la cadena de valor, presentaciones

Tiempo	Actividad	¿Quién?
1. Introducción		
5 min.	1.1 Breve discurso de bienvenida	
5 min.	1.2 Presentación de los participantes Pida a los participantes que se presenten brevemente y digan cuáles son sus expectativas con respecto a la preparación.	
2. Presentación de los objetivos y enfoque del proyecto		
15 min.	2.1 Organización y enfoque del proyecto Explique en qué consiste el proyecto Enter-Growth y qué es lo que hacemos (asimismo, presente a EDB y a las organizaciones colaboradoras de las que proceden los facilitadores). A continuación, explique en qué consiste el desarrollo de cadenas de valor y el enfoque del proyecto.	
	2.2 Objetivo del proyecto: desarrollo de la cadena de valor de la floricultura Explique los objetivos del proyecto de desarrollo de la cadena de valor de la floricultura (diapositivas nº ...)	

Tiempo	Actividad	¿Quién?
3. Declaración de apoyo		
15 min.	<p>3.1 Declaración de apoyo por parte del invitado de honor</p> <p>La duración de esta declaración no debería superar los 10 minutos (es importante evitar los discursos o las declaraciones políticas). El invitado de honor debería referirse a la importancia del desarrollo de la floricultura para la creación de empleo e ingresos y expresar su apoyo a la iniciativa.</p>	
4. El sector de la floricultura: una breve introducción		
10 min.	<p>4.1 Esta breve presentación ofrecerá una rápida visión de conjunto del sector.</p> <p>Matthias preparará las diapositivas (nº) y un "documento inicial" (coordinarse con Shyamalei). EDB (Sra. Malani) realizará la presentación. Se distribuirá la presentación (documento inicial) a los participantes. Se espera que los miembros del equipo envíen información sobre dichos temas antes del viernes 9.</p> <p>La presentación tratará los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) El mercado: demanda de productos de floricultura (principales mercados, desarrollo del mercado, requisitos del mercado, etc.) b) Suministro: situación de la floricultura en Sri Lanka c) Funciones de apoyo en el sector 	
5. Mapeo de la cadena de valor		
10 min.	<p>5.1 Validación de la cadena de valor central</p> <p>Primero se presentará la cadena de valor central (los participantes recibirán un documento al respecto). Se pedirá a los participantes que hagan comentarios y/o sugieran cambios o nuevas aportaciones. También pueden escribir estos comentarios en el documento distribuido y entregarlo al equipo. Matthias preparará la diapositiva (nº) y el mapeo de la cadena de valor.</p>	
6. Valoración de oportunidades y limitaciones		
75 min.	<p>6.1 Ejercicio de visualización por tarjetas: conjunto del sector</p> <p>Primero se explicará la finalidad del ejercicio y cómo utilizar las tarjetas. Luego se pedirá a los participantes que escriban en ellas las oportunidades y limitaciones (tarjetas azules/verdes para las oportunidades y rojas para las limitaciones). Es importante explicar qué son las oportunidades y limitaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) ¿Qué oportunidades hay en el sector de la floricultura? b) ¿Cuáles son las limitaciones que obstaculizan la materialización de esas oportunidades? c) Debate: ¿cuáles son las razones de las limitaciones detectadas? 	

Tiempo	Actividad	¿Quién?
	<p>6.2 Ejercicio de visualización por tarjetas: funciones de apoyo (diapositiva nº...)</p> <p>Se preparará un diagrama que muestre la cadena de valor en el centro.</p> <p>a) Tarjetas: se pedirá a los participantes que enumeren las funciones de apoyo. Deberán ser tan específicos como puedan. Un facilitador introducirá la información obtenida en el diagrama (diapositiva nº...)</p> <p>b) Tarjetas: ¿Cuáles son los principales problemas en relación con las funciones de apoyo?</p> <p>c) Debate: ¿cuáles son las razones de esos problemas?</p>	
	<p>6.3 Reglas y normativas (diapositiva nº...)</p> <p>a) Utilizando el mismo diagrama del ejercicio anterior (6.2), se pedirá a los participantes que mencionen todas las reglas y normativas que conocen con respecto al sector de la floricultura. Refiérase al mapeo de la cadena de valor (no sólo se trata de reglas y normativas relacionadas con el cultivo, sino también con las exportaciones, por ejemplo). Los participantes deberán ser tan específicos como puedan (diapositiva nº 17)</p> <p>b) Tarjetas: ¿Cuáles son los problemas en relación con las reglas y normativas?</p> <p>c) Debate: ¿cuáles son las razones de esos problemas?</p>	
7. Determinación de posibles soluciones		
15 min.	<p>7.1 Ejercicio de visualización por tarjetas</p> <p>Pregunte a los participantes qué necesidades consideran más urgentes. ¿Qué tipo de solución propondrían ellos para los problemas detectados en la sesión anterior? ¿Cómo se pueden obtener mejores resultados en el sector de la floricultura en NWP/NCP? Se anotarán las respuestas en las tarjetas y se colocarán en el tablero.</p>	
8. Grupo directivo, siguientes pasos y clausura		
10 min.	<p>8.1 Grupo directivo de la cadena de valor</p> <p>El grupo directivo de la cadena de valor adquirirá importancia cuando se implementen las propuestas. Se trata de una mesa redonda integrada por las principales partes interesadas del sector público y privado del distrito, de la provincia y del país, que se reunirán cada 1-2 meses durante un período de 1-2 años. ¡No sustituirá ninguna organización existente!</p> <p>Se preguntará a los participantes qué opinan sobre esta idea y quién debería integrar este grupo. Se debería anotar el nombre de las personas y organizaciones señaladas. Esas personas también se convertirán en personas focales durante el período de investigación (ayudarán a establecer contactos, etc.). Los miembros del grupo directivo podrían asistir igualmente a una reunión del equipo como asesores.</p>	
4 min.	<p>8.2 ¿Cuáles son los siguientes pasos?</p> <p>Tras la presentación del grupo directivo, Shyamalee explicará brevemente cuáles son los siguientes pasos y pedirá la atención sobre la presentación de los resultados sobre....</p>	
1 min.	<p>8.3 Clausura</p> <p>"Gracias por venir, la comida ya está lista y hasta pronto".</p>	

A2: Ejemplo de orientaciones para una entrevista (sector de la floricultura, Sri Lanka)

Orientaciones para entrevistar a productores y exportadores de productos elaborados con fibra de coco

Objetivos: Se pueden aprender muchas cosas sobre las PYMES de los (grandes) productores, puesto que abastecen de materias primas y de los productos preliminares. Por consiguiente, como compradores, nos pueden decir muchas cosas sobre los problemas que se encuentran al tratar con las PYMES. Una base de suministro endeble también afecta a su competitividad y, por tanto, están obligados a mostrar interés para encontrar una solución para ayudar a las PYMES a integrarse más eficazmente en las cadenas de valor.

Muchos de los grandes productores también son exportadores y, por eso, tienen un buen conocimiento del mercado.

Podemos aprender muchas cosas igualmente sobre cómo los grandes productores desarrollan nuevos productos y el tipo de servicios integrados que proporcionan a los proveedores y compradores (servicios de atención al cliente). A menudo también están bien relacionados con las organizaciones y los responsables de la adopción de decisiones sobre las políticas a escala provincial o incluso nacional.

No.	Preguntas y respuestas
Mercado	
1	¿Qué tipo de productos exporta su empresa? y ¿Cuáles de esos productos piden más sus clientes (tal vez como porcentaje del total de ventas)?
2	¿A qué países exporta su empresa? y ¿A qué países exporta más? (tal vez como porcentaje del total de ventas)
3	¿Vende usted algunos de sus productos en el mercado local? ¿Cuántos (porcentaje del total de ventas)? ¿Cuáles son esos productos?
4	¿Cuáles son los cinco criterios más importantes de los compradores extranjeros? (por ejemplo, con respecto a la calidad, el plazo de entrega, el precio, etc.)
5	¿Requieren sus clientes el cumplimiento de las normas internacionales? (por ejemplo, ISO 9000)
6	¿Le proporcionan sus clientes diseños e información para nuevos productos, o se encarga también su empresa por sí misma de la investigación y el desarrollo
7	¿Participa su empresa en exposiciones y ferias comerciales internacionales?
8	¿Qué avances recientes ha observado en el mercado? (por ejemplo, nuevos productos, competidores, precio, etc.)
9	¿Cuáles son las principales limitaciones que le impiden aprovechar las nuevas oportunidades que ofrece el mercado?
Abastecimiento	
10	¿Compra usted también productos elaborados de fibra de coco (con valor agregado) de otras empresas (más pequeñas) o vende únicamente sus propios productos?
11	¿Dónde se abastece usted de fibra de coco? ¿Se abastece de algo en los distritos de Kurunegala y Puttalam?
12	¿Qué problema concreto experimenta usted cuando se abastece de PYMES (por ejemplo, hilanderos o pequeños fabricantes de fibra de coco)?
13	¿Cómo interactúa usted con sus proveedores? ¿Ha firmado contratos formales con ellos?
14	¿Cuán importantes son los siguientes criterios para usted? (1 = ninguna importancia en absoluto; 2 = no es importante; 3 = indiferente; 4 = importante; 5 = muy importante).

Orientaciones para entrevistar a productores y exportadores de productos elaborados con fibra de coco

Objetivos: Se pueden aprender muchas cosas sobre las PYMES de los (grandes) productores, puesto que abastecen las materias primas y de los productos preliminares. Por consiguiente, como compradores, nos pueden decir muchas cosas sobre los problemas que encuentran al tratar con las PYMES. Una base de suministro endeble también afecta a su competitividad y, por tanto, están obligados a mostrar interés para encontrar una solución para ayudar a las PYMES a integrarse más eficazmente en las cadenas de valor.

Muchos de los grandes productores también son exportadores y, por eso, tienen un buen conocimiento del mercado.

Podemos aprender muchas cosas igualmente sobre cómo los grandes productores desarrollan nuevos productos y el tipo de servicios integrados que proporcionan a los proveedores y compradores (servicios de atención al cliente). A menudo también están bien relacionados con las organizaciones y los responsables de la adopción de decisiones sobre las políticas a escala provincial o incluso nacional.

Nº	Preguntas y respuestas					
	¿Cuán importantes son los siguientes requisitos con respecto a sus proveedores de materias primas? Apúntelos en una escala de 1 (menos importante) a 5 (muy importante).					
	Criterios:	1	2	3	4	5
	• Buena calidad de la fibra de coco (larga y sin polvo)					
	• Buen precio de la fibra de coco					
	• Fiabilidad en el suministro de la fibra de coco					
	• Flexibilidad en el cambio de los pedidos					
	• Breve plazo de entrega					
	• Nuevas innovaciones para mejorar la calidad de la fibra de coco					
15	¿Obtiene usted la cantidad necesaria de fibra de coco para su producción? ¿Cómo se asegura la obtención de la cantidad necesaria?					
16	¿Tiene usted sus propios centros de colecta para la fibra de coco en varios distritos?					
17	¿Tiene usted sus propias hilanderías? y ¿Tiene usted sus propias plantaciones de cocoteros de dónde extrae la cáscara y la fibra de coco?					
18	¿Cuáles son las principales oportunidades con respecto al suministro de fibra de coco?					
19	Si usted tuviera que evaluar el desempeño de sus proveedores en los distritos de Puttalam y Kurunegala, ¿qué puntuación les daría? (1 = muy malo, 2 = malo, 3 = indiferente, 4 = bueno, 5 = muy bueno)					
	Criterios:	1	2	3	4	5
	• Calidad					
	• Precio (muy barato = 5, muy caro = 1)					
	• Fiabilidad					
	• Flexibilidad					
	• Plazo de entrega					
	• Innovación en los productos					
20	¿Proporciona usted algún servicio a sus proveedores? (por ejemplo, formación, préstamos, equipos, nueva tecnología, información sobre el mercado, diseño de productos, etc.)					
21	¿Cuáles son las principales limitaciones en la cantidad y calidad del abastecimiento de fibra de coco que usted necesita para su producción/exportación?					
22	¿Cómo sugiere usted que se resuelvan los problemas? ¿Quién debería resolverlos?					

Orientaciones para entrevistar a productores y exportadores de productos elaborados con fibra de coco

Objetivos: Se pueden aprender muchas cosas sobre las PYMES de los (grandes) productores, puesto que abastecen las materias primas y de los productos preliminares. Por consiguiente, como compradores, nos pueden decir muchas cosas sobre los problemas que encuentran al tratar con las PYMES. Una base de suministro endeble también afecta a su competitividad y, por tanto, están obligados a mostrar interés para encontrar una solución para ayudar a las PYMES a integrarse más eficazmente en las cadenas de valor.

Muchos de los grandes productores también son exportadores y, por eso, tienen un buen conocimiento del mercado.

Podemos aprender muchas cosas igualmente sobre cómo los grandes productores desarrollan nuevos productos y el tipo de servicios integrados que proporcionan a los proveedores y compradores (servicios de atención al cliente). A menudo también están bien relacionados con las organizaciones y los responsables de la adopción de decisiones sobre las políticas a escala provincial o incluso nacional.

Nº	Preguntas y respuestas
Producción y mano de obra	
23.	¿Dónde están situadas sus fábricas? ¿Tiene usted fábricas en los distritos de Puttalam y Kurunegala?
24.	¿Planea usted invertir en otros centros de producción? En caso afirmativo, ¿está usted contemplando también los distritos de Puttalam y Kurunegala como posibles ubicaciones?
25.	Si tiene usted un centro de producción en los distritos de Puttalam y Kurunegala (o si planea establecer uno allí), ¿ha tenido algún problema para hacerlo?
26.	¿Cuán grande es su demanda de fibra de coco al mes? ¿Tiene usted problemas para obtener esa cantidad de los hilanderos?
27.	¿Cuáles son los cinco mayores factores de costo de la producción? ¿Cómo son los costos de la mano de obra?
28.	¿Qué tipo de capacidades necesitan los trabajadores en su producción? ¿Tiene que impartirles formación usted mismo o ya hay trabajadores cualificados?
29.	¿Existe un centro de formación profesional para su sector donde usted puede contratar mano de obra?
30.	¿Existen riesgos para la salud de los trabajadores? En caso afirmativo, ¿qué hace usted para resolverlos?
31.	¿Encuentra usted dificultades para adquirir nueva maquinaria? ¿Dónde la compraría usted?
32.	¿Qué certificaciones o licencias tiene usted para su fábrica? (por ejemplo, ISO 9000)
Entorno empresarial	
33.	Con respecto al marco legal y normativo para el sector de la fibra de coco, ¿ha experimentado usted alguna dificultad?
34.	¿Ha experimentado usted alguna dificultad para establecer su fábrica? (registro, préstamos, obtención de la licencia, tierra, etc.)
35.	¿Ha experimentado usted alguna dificultad al importar maquinaria e insumos y exportar sus productos? (reglamentación aduanera)
36.	¿Qué tipo de servicios recibe usted del gobierno? ¿Está usted satisfecho con esos servicios? (por ejemplo, Consejo de Desarrollo Industrial, Comisión de Inversiones, Consejo de Desarrollo Económico, Banco de Lankaputra, etc.)
37.	¿Es usted miembro de alguna asociación empresarial del sector privado? ¿Está usted satisfecho con los servicios que recibe de dicha asociación? ¿Enfrenta la asociación algún problema?
Conclusión	
38.	¿Cuáles son las mayores oportunidades en el sector de la fibra de coco?
39.	¿Cuáles son las principales limitaciones que impiden aprovechar esas oportunidades?
40.	¿Qué tipo de soluciones propondría usted y quién debería llevarlas a la práctica?

A3: Ejemplo sobre el formato de discusión de grupos focales (sector de la floricultura, Sri Lanka)

Modelo de discusión de grupos focales para cultivadores

Un grupo focal no es una entrevista en grupo en la que el moderador plantea preguntas al grupo y los participantes responden de forma individual. El grupo focal se basa en una discusión en grupo y tiene éxito sobre todo si los participantes logran intercambiar opiniones entre ellos sobre el tema de interés. Esto es importante porque brinda la oportunidad a los participantes de mostrarse en desacuerdo o de acuerdo entre sí. También puede proporcionar percepciones sobre lo que piensa un grupo de una determinada cuestión, la variedad de opiniones e ideas, y las contradicciones y variaciones que existen en una comunidad concreta con respecto a las creencias, experiencias y prácticas.

Objetivos: descubrir cuáles son los problemas que influyen en el suministro de productos de floricultura de los cultivadores en general (un suministro endeble afecta a la competitividad de todas las demás partes interesadas en el sector de la floricultura); así como el nivel de apoyo que reciben los pequeños cultivadores; y las soluciones que los propios cultivadores consideran importantes y factibles.

Participantes: unos 15 cultivadores del distrito (máximo 20)

Tiempo: máximo 140 min. Intente ajustarse al horario propuesto para no malgastar el tiempo de los asistentes. En el ejercicio de visualización por tarjetas, procure agilizar en lo posible la colecta y la lectura de las tarjetas. Tenga cuidado con los debates: es muy importante dejar hablar a las personas, pero también hay que interrumpirles si se alargan demasiado (pídales que vayan al grano).

Documentación: una persona debería tomar siempre apuntes durante el taller. Es especialmente importante documentar los debates tras los ejercicios de visualización por tarjetas (una segunda persona también podría hacerlo en un rotafolio, mientras que la primera modera el debate). Después del taller (el mismo día), reúnanse con los demás facilitadores y traduzca las tarjetas y conclusiones en un breve informe resumido (media página o una página). Envíe el informe a ...

Material: tarjetas, papel marrón de pared, rotuladores, alfileres, tableros, cinta adhesiva (pequeñas etiquetas para las votaciones), rotafolio y pizarra.

Tiempo	Actividad	¿Quién?
1. Introducción (máx. 10 min.)		
4 min.	Discurso de bienvenida y finalidad del taller <ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida a los participantes • Breve explicación de nuestros objetivos (como ya se ha descrito antes). 	
4 min.	Ronda de presentaciones <ul style="list-style-type: none"> • Pida a los participantes que se presenten brevemente. 	
2 min.	Procedimiento y metodología del taller <ul style="list-style-type: none"> • Breve repaso del orden del día y cronograma para que los participantes sepan a qué atenerse • Explicación de la técnica de visualización por tarjetas 	

Tiempo	Actividad	¿Quién?
Suministro de insumos (máx. 30 min.)		
10 min.	<p>Ejercicio de visualización por tarjetas</p> <p>Pida a los participantes que anoten en las tarjetas las oportunidades y limitaciones relacionadas con el suministro de insumos en su cultivo de floricultura (esto es, disponibilidad de semillas, fertilizantes, insumos orgánicos, pesticidas, redes, otros equipos). Pregunte lo siguiente: "¿Cuáles son las oportunidades para mejorar el suministro de insumos y cuáles son las limitaciones que obstaculizan la materialización de esas oportunidades?"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ponga un "+" para las oportunidades y un "-" para las limitaciones • Recoja las tarjetas, léalas en voz alta y cuélguelas en el tablero (intente hacer todo esto lo más rápido posible) <p><i>Nota: a veces es difícil explicar qué es una "oportunidad". De ser así, también puede utilizar las expresiones "positivo" y "negativo" (en lugar de "oportunidades" y "limitaciones"); ¡pero sólo si los participantes tienen dificultades de comprensión!</i></p>	
10 min.	<p>Debate (I): razones de las oportunidades y limitaciones</p> <p>Es importante ofrecer la oportunidad a los participantes de expresar sus ideas y opiniones. Como facilitador, usted debe orientar el debate haciendo algunas preguntas clave. Deje también que los participantes discutan entre ellos. Asegúrese de que alguien tome notas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empiece con las oportunidades: repase las tarjetas y pida a los participantes que ofrezcan más detalles sobre oportunidades concretas. Pregunte también si hay recursos locales disponibles para materializar esas oportunidades. • Seleccione oportunidades concretas y pregunte: ¿Cuáles son los cuellos de botella /limitaciones que obstaculizan la materialización de esta oportunidad? ¿Por qué nadie ha aprovechado aún esta oportunidad? • Luego pregunte por las razones de las limitaciones: ¿por qué hay ahí un problema específico? <p><i>También puede utilizar las preguntas del "cuestionario para entrevistar a cultivadores del sector de la floricultura" a fin de orientar el debate (apartado: suministro de insumos). Puede abordar igualmente algunos problemas detectados en la preparación, discutirlos y verificarlos en este taller. Asegúrese de documentar bien el debate (esto se puede hacer con la ayuda de un segundo facilitador y un rotafolio).</i></p>	
10 min.	<p>Debate (II): soluciones</p> <p>¿Qué soluciones proponen los propios participantes? ¿Cuáles son las necesidades más urgentes para resolver los problemas en el suministro de insumos? Y sobre todo: ¿quién debería poner en práctica las soluciones?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plantee esta pregunta a los cultivadores al referirse a las oportunidades y limitaciones detectadas anteriormente. • Déjeles discutir las soluciones y presentar sus propias ideas. • Asegúrese de que alguien tome notas. 	

Tiempo	Actividad	¿Quién?
Cultivo (máx. 30 min.)		
10 min.	<p>Ejercicio de visualización por tarjetas</p> <p>Pida a los participantes que anoten en las tarjetas las oportunidades y limitaciones en sus viveros (es decir, ¿qué oportunidades existen en el cultivo de la floricultura y qué limitaciones obstaculizan la materialización de esas oportunidades?).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ponga un "+" para las oportunidades y un "-" para las limitaciones. • Recoja las tarjetas, léalas en voz alta y cuélguelas en el tablero (intente hacer todo esto lo más rápido posible). <p><i>Nota: a veces es difícil explicar qué es una "oportunidad". De ser así, también puede utilizar las expresiones "positivo" y "negativo" (en lugar de "oportunidades" y "limitaciones"); ¡pero sólo si los participantes tienen dificultades de comprensión!</i></p>	
10 min.	<p>Debate (I): razones de las oportunidades y limitaciones</p> <p>Es importante ofrecer la oportunidad a los participantes de expresar sus ideas y opiniones. Como facilitador, usted debe orientar el debate haciendo algunas preguntas clave. Deje también que los participantes discutan entre ellos. Asegúrese de que alguien tome notas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empiece con las oportunidades: repase las tarjetas y pida a los participantes que ofrezcan más detalles sobre oportunidades concretas. Pregunte también si hay recursos locales disponibles para materializar esas oportunidades. • Seleccione oportunidades concretas y pregunte: ¿Cuáles son los cuellos de botella /limitaciones que obstaculizan la materialización de esa oportunidad? ¿Por qué nadie ha aprovechado aún esa oportunidad? • Luego pregunte por las razones de las limitaciones: ¿por qué hay ahí un problema específico? <p><i>También puede utilizar las preguntas del "cuestionario para entrevistar a cultivadores del sector de la floricultura" a fin de orientar el debate (apartado: cultivo). Puede abordar igualmente algunos problemas señalados durante la preparación, discutirlos y verificarlos en este minitaller. Asegúrese de documentar bien el debate (esto se puede hacer con la ayuda de un segundo facilitador y un rotafolio).</i></p>	
10 min.	<p>Debate (II): soluciones</p> <p>¿Qué soluciones proponen los propios participantes? ¿Cuáles son las necesidades más urgentes para resolver los problemas en el cultivo de productos de floricultura? Y sobre todo: ¿quién debería poner en práctica las soluciones?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plantee esta pregunta a los participantes al referirse a las oportunidades y limitaciones detectadas anteriormente. • Déjeles discutir las soluciones y presentar sus propias ideas. • Asegúrese de que alguien tome notas. 	

Tiempo	Actividad	¿Quién?
Mercado (máx. 30 min.)		
10 min.	<p>Ejercicio de visualización por tarjetas</p> <p>Pida a los participantes que anoten en las tarjetas las oportunidades y limitaciones existentes en sus mercados (esto es, ¿qué tipo de oportunidades de mercado existen y cuáles son las limitaciones que obstaculizan la materialización de esas oportunidades (por ej. acceso al mercado)?)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ponga un "+" para las oportunidades y un "-" para las limitaciones • Recoja las tarjetas, léalas en voz alta y cuélguelas en el tablero (intente hacer todo esto lo más rápido posible) <p><i>Nota: a veces es difícil explicar qué es una "oportunidad". De ser así, también puede utilizar las expresiones "positivo" y "negativo" (en lugar de "oportunidades" y "limitaciones"); pero sólo si los participantes tienen dificultades de comprensión!</i></p>	
10 min.	<p>Debate (I): razones de las oportunidades y limitaciones</p> <p>Es importante ofrecer la oportunidad a los participantes de expresar sus ideas y opiniones. Como facilitador, usted debe orientar el debate haciendo algunas preguntas clave. Deje también que los participantes discutan entre ellos. Asegúrese de que alguien tome notas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empiece con las oportunidades: repase las tarjetas y pida a los participantes que ofrezcan más detalles sobre oportunidades concretas. Pregunte también si hay recursos locales disponibles para materializar esas oportunidades. • Seleccione oportunidades concretas y pregunte: ¿Cuáles son los cuellos de botella /limitaciones que obstaculizan la materialización de esa oportunidad? ¿Por qué nadie ha aprovechado aún esa oportunidad? • Luego pregunte por las razones de las limitaciones: ¿por qué hay ahí un problema específico? <p><i>También puede utilizar las preguntas del "cuestionario para entrevistar a cultivadores del sector de la floricultura" a fin de orientar el debate (apartado: mercado). Puede abordar igualmente algunos problemas señalados durante la preparación, discutirlos y verificarlos en este minitaller. Asegúrese de documentar bien el debate (esto se puede hacer con la ayuda de un segundo facilitador y un rotafolio).</i></p>	
10 min.	<p>Debate (II): soluciones</p> <p>¿Qué soluciones proponen los propios participantes? ¿Cuáles son las necesidades más urgentes para resolver los problemas de mercado? Y sobre todo: ¿quién debería poner en práctica las soluciones?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plantee esta pregunta a los participantes al referirse a las oportunidades y limitaciones detectadas. • Déjeles discutir las soluciones y presentar sus propias ideas. • Asegúrese de que alguien tome notas. 	
Entorno empresarial (máx. 30 min.)		
5 min.	<p>Ejercicio de lluvia de ideas: reglas y normativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explique qué son las reglas y normativas. Ofrezca algunos ejemplos como "impuestos, normas ISO, registro, licencias, aranceles, normas de contabilidad, etc." • Pregunte a los participantes todas las reglas y normativas que afectan a la floricultura. • Anote todas las respuestas en el rotafolio. 	

Tiempo	Actividad	¿Quién?
10 min.	<p>Debate: limitaciones en la aplicación de las reglas y normativas</p> <p>Ahora es importante determinar cuáles son los problemas relacionados con las reglas y normativas. Puesto que se trata de un tema difícil, no se puede hacer utilizando simplemente el ejercicio de visualización por tarjetas. Como facilitador, usted deberá moderar el debate. Repase las reglas y normativas en el rotafolio y pregunte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál de estas normativas constituye una limitación? • ¿Cuál es la razón de esa limitación? Intente ser muy específico sobre las razones. • Pregunte a los participantes si son conscientes de las normas internacionales de calidad (como las Buenas Prácticas Agrícolas y las ISO). En caso afirmativo, ¿las aplican? ¿Cuáles son los problemas? • Averigüe también cuáles son los problemas específicos en la aplicación de esas normativas para las PYMES. <p><i>Asegúrese de documentar bien el debate (esto se puede hacer con la ayuda de un segundo facilitador y un rotafolio, mientras que el primero modera el debate).</i></p>	
5 min.	<p>Ejercicio de lluvia de ideas: organizaciones/funciones de apoyo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explique qué son las organizaciones de apoyo. Ofrezca algunos ejemplos: servicio de apoyo empresarial agrícola, centros de formación, institutos de investigación, proveedores de servicios de desarrollo empresarial (SDE), autoridades públicas, ministerios, asociaciones empresariales. • Pida a los participantes que enumeren todas las organizaciones de apoyo importantes para los negocios (o bien organizaciones que ya han utilizado). • Apunte todas las respuestas en el rotafolio. 	
10 min.	<p>Debate: oportunidades/limitaciones de las organizaciones de apoyo</p> <p>Repase de nuevo las organizaciones enumeradas en el rotafolio y pregunte a sus participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué experiencias han tenido los agricultores con estas organizaciones? • ¿Qué organizaciones son útiles y cuáles no? • ¿Por qué no es útil una determinada organización? ¿Cuáles son las razones de unos servicios deficientes? <p><i>Asegúrese de documentar bien el debate (esto se puede hacer con la ayuda de un segundo facilitador y un rotafolio, mientras que el primero modera el debate).</i></p>	
Conclusión y pasos siguientes (máx. 10 min.)		
10 min.	<p>Debate de clausura</p> <p>Pregunte a los participantes cuáles creen que deberían ser los pasos siguientes. Pregúnteles también sobre su compromiso: ¿están dispuestos a apoyar nuestra iniciativa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>¿Podrían aprovecharse inmediatamente algunas de las oportunidades señaladas? ¿Quién podría hacerlo? (estudie, por ejemplo, la ayuda de los foros de micro y pequeñas empresas para las cuestiones normativas)</i> • Infórmeles sobre lo que haremos a continuación (taller y presentación de resultados). • Hábleles del grupo directivo previsto. Pregúnteles si creen que puede ser útil y si uno o dos de ellos estarían interesados en participar en dicho grupo. 	

A4: Ejemplo de modelo de taller de evaluación

Objetivo: reunir las conclusiones de la investigación en cadena de valor (entrevistas y discusiones de los grupos focales); analizar los resultados para detectar las oportunidades y las limitaciones que impiden que las partes interesadas puedan aprovecharlas; formular propuestas y actividades específicas para abordar las oportunidades y limitaciones; y preparar la presentación de los resultados.

Participantes: todos los miembros del equipo que han realizado las entrevistas y las discusiones de los grupos focales, así como otro personal del proyecto que pueda brindar aportaciones útiles (por ejemplo, un experto en el entorno normativo o un experto del sector) – en total, 10-15 personas.

Material: tarjetas, papel marrón de pared, rotuladores, alfileres, tableros, cinta adhesiva (pequeñas etiquetas para las votaciones), rotafolio y pizarra.

Duración: 1¹/₂ - 2 días.

Tiempo	Actividad	Material
Introducción (unos 30 min.)		
5 min.	Bienvenida y orden del día	
5 min.	<p>Recopilación del material del estudio de investigación</p> <p>Se espera que los facilitadores aporten lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • informe resumido de las entrevistas, junto con los cuestionarios completados; • informe resumido y actas de los minitalleres; <p>Se recogerá y clasificará el material de acuerdo con las categorías de cadenas de valor. Alguien se encargará de hacer fotocopias para todo el mundo.</p>	
15 min.	<p>Mapeo de las principales subcadenas (perfeccionamiento del mapeo inicial)</p> <p>Las distintas cadenas del sector ofrecen distintas oportunidades estratégicas para los pequeños productores. Ya se ha determinado la cadena de valor genérica y simple; ahora dividiremos esta cadena en subcadenas, organizadas de acuerdo con su nivel de gobernanza (o control) de la cadena de valor y la categoría de los productos.</p>	Tarjetas, tableros, alfileres (o bien rotafolio)
15 min.	<p>Mapeo de las funciones de apoyo (perfeccionamiento del mapeo inicial)</p> <p>El mapeo de las funciones de apoyo incluirá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • las organizaciones del sector público; • las organizaciones del sector privado; • otros proveedores de SDE importantes. <p>En la siguiente sección, también estudiaremos qué servicios proporcionan exactamente estas organizaciones en el sector de la fibra de coco.</p>	Tarjetas, tableros, alfileres (o bien rotafolio)
15 min.	<p>Mapeo de las reglas y normativas (perfeccionamiento del mapeo inicial)</p> <ul style="list-style-type: none"> • reglas formales e informales; • normativas gubernamentales; • reglas del sector privado (por ej., normas de calidad, códigos de conducta, etc.) • acuerdos comerciales y normas internacionales; • etc. 	Tarjetas, tableros, alfileres (o bien rotafolio)

Tiempo	Actividad	Material			
Exportación/entrega (tiempo estimado: 100 min.)					
	<p>Tiempo para el estudio</p> <p>Se distribuirá a todo el mundo una copia impresa de los informes resumidos, así como de los cuestionarios completados. En grupos de dos personas, se estudiará el material para los exportadores, para el Consejo de Fomento de las Exportaciones y para los productores/ hilanderos (apartado: "mercado").</p> <p>Reflexionen sobre las siguientes preguntas (apúntelas en el rotafolio):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con respecto a los mercados de exportación, ¿cuáles son las <i>oportunidades factibles</i> para los pequeños productores? • ¿Qué tipo de <i>servicios integrados</i> ofrecen los exportadores a sus proveedores? Y ¿Conocen los pequeños productores esos servicios? • ¿Qué tipo de <i>relaciones</i> tienen los exportadores y los pequeños productores/hilanderos? • ¿Qué tipo de <i>problemas</i> enfrentan los exportadores con respecto a su abastecimiento? • ¿Qué <i>organizaciones y proveedores</i> de SDE hay para apoyar las exportaciones y qué tipo de servicios proporcionan? ¿Están contentos los exportadores con esos servicios? 				
	<p>Sesión de orientación – compartir los conocimientos</p> <p>Prepare papel marrón de pared con las siguientes categorías:</p> <table border="1" data-bbox="320 1055 1177 1137" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 33%;">Exportación de fibra de coco</td> <td style="width: 33%;">Funciones de apoyo</td> <td style="width: 33%;">Reglas y normativas</td> </tr> </table> <p>Esta sesión está destinada únicamente a recopilar información (todavía no se centra en las oportunidades y limitaciones). Teniendo en cuenta la información que hemos recogido hasta ahora de las partes interesadas, ¿qué sabemos sobre...?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Exportación de fibra de coco: principales mercados, requisitos del mercado, productos de exportación, fomento del mercado, servicios integrados 2. Funciones de apoyo: servicios de transacción, servicios públicos, servicios de educación y formación, autoridades gubernamentales 3. Reglas y normativas: leyes pertinentes, normas (por ej., calidad y gestión), reglas y procedimientos, etc. <p>Esta sesión debería tomar la forma de un debate, Un facilitador anotará las respuestas en las tarjetas y las colgará debajo de la correspondiente categoría.</p> <p>Pregunte si, aparte de las citadas cuestiones, hay alguna otra información útil para las PYMES que merece tratarse.</p>	Exportación de fibra de coco	Funciones de apoyo	Reglas y normativas	
Exportación de fibra de coco	Funciones de apoyo	Reglas y normativas			
	<p>Ejercicio de visualización por tarjetas: oportunidades</p> <p>Teniendo en cuenta la información anterior, así como las entrevistas y minitalleres realizados, ¿cuáles son las oportunidades existentes en el nivel de la cadena de valor relacionado con la exportación/entrega? Aquí es importante explicar la diferencia entre oportunidades y puntos fuertes. Ejemplos:</p> <table border="1" data-bbox="320 1765 1177 1989" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Puntos fuertes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buenas condiciones climáticas • Agrupaciones de cultivos de coco </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo financiero (alquiler de maquinaria con opción de compra) ofrecido por los productores a los exportadores • Directorio de exportación del Consejo de Fomento de las Exportaciones que ayuda a encontrar exportadores y compradores extranjeros </td> </tr> </table>	<p>Puntos fuertes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buenas condiciones climáticas • Agrupaciones de cultivos de coco 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo financiero (alquiler de maquinaria con opción de compra) ofrecido por los productores a los exportadores • Directorio de exportación del Consejo de Fomento de las Exportaciones que ayuda a encontrar exportadores y compradores extranjeros 		
<p>Puntos fuertes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buenas condiciones climáticas • Agrupaciones de cultivos de coco 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo financiero (alquiler de maquinaria con opción de compra) ofrecido por los productores a los exportadores • Directorio de exportación del Consejo de Fomento de las Exportaciones que ayuda a encontrar exportadores y compradores extranjeros 				

Tiempo	Actividad	Material						
	<p>...</p> <p>Escriba las oportunidades en las tarjetas, recójalas y cuélguelas en el tablero. Pida a dos facilitadores que las agrupen. Abra un debate sobre las oportunidades (si es necesario, añada tarjetas o especificaciones). Tome notas sobre el debate en una hoja aparte del rotafolio. Utilice un sistema de votación para establecer la gradación de las oportunidades según su prioridad.</p>							
	<p>Ejercicio de visualización por tarjetas: limitaciones</p> <p>Observando las oportunidades según su grado de prioridad, ¿cuáles son las limitaciones para las PYMES que les impiden aprovecharlas? Explique la diferencia entre limitaciones y puntos débiles. Ejemplos:</p> <table border="1" data-bbox="357 728 1217 981"> <thead> <tr> <th data-bbox="357 728 635 779">Puntos débiles</th> <th data-bbox="635 728 1217 779">Limitaciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="357 779 635 981"> <ul style="list-style-type: none"> Falta de apoyo financiero Desconocimiento de los exportadores disponibles y de los mercados extranjeros </td> <td data-bbox="635 779 1217 981"> <ul style="list-style-type: none"> Las PYMES carecen de las cualificaciones necesarias para solicitar el apoyo financiero que los exportadores proporcionan Las PYMES carecen de acceso a una computadora para utilizar el directorio o el CD-ROM del Consejo de Fomento de las Exportaciones </td> </tr> </tbody> </table> <p>Las limitaciones acentúan más las razones subyacentes de los puntos débiles.</p> <p>También es necesario mencionar específicamente las limitaciones relacionadas con las reglas, normativas y funciones de apoyo (entorno empresarial) que afectan a la exportación/entrega.</p> <p>Pida a los participantes que escriban las limitaciones en las tarjetas, recójalas y cuélguelas en el tablero. Pida a dos facilitadores que las agrupen. Abra un debate sobre las limitaciones (si es necesario, añada tarjetas o especificaciones). Tome notas del debate en una hoja aparte del rotafolio.</p> <p>Estamos buscando principalmente aquellas limitaciones directamente relacionadas con las oportunidades prioritarias, pero si hay otras limitaciones también se pueden añadir.</p> <p>Si se señalan muchas limitaciones, utilice el sistema de votación para establecer la gradación de las mismas según su prioridad.</p>	Puntos débiles	Limitaciones	<ul style="list-style-type: none"> Falta de apoyo financiero Desconocimiento de los exportadores disponibles y de los mercados extranjeros 	<ul style="list-style-type: none"> Las PYMES carecen de las cualificaciones necesarias para solicitar el apoyo financiero que los exportadores proporcionan Las PYMES carecen de acceso a una computadora para utilizar el directorio o el CD-ROM del Consejo de Fomento de las Exportaciones 			
Puntos débiles	Limitaciones							
<ul style="list-style-type: none"> Falta de apoyo financiero Desconocimiento de los exportadores disponibles y de los mercados extranjeros 	<ul style="list-style-type: none"> Las PYMES carecen de las cualificaciones necesarias para solicitar el apoyo financiero que los exportadores proporcionan Las PYMES carecen de acceso a una computadora para utilizar el directorio o el CD-ROM del Consejo de Fomento de las Exportaciones 							
	<p>Matriz del plan de acción</p> <p>Prepare una gran matriz para el plan de acción con las siguientes columnas:</p> <table border="1" data-bbox="357 1554 1217 1637"> <thead> <tr> <th data-bbox="357 1554 501 1637">Cadena de valor</th> <th data-bbox="501 1554 644 1637">Oportunidades</th> <th data-bbox="644 1554 788 1637">Limitaciones</th> <th data-bbox="788 1554 932 1637">Propuestas</th> <th data-bbox="932 1554 1075 1637">Actividades</th> <th data-bbox="1075 1554 1217 1637">Resultados esperados</th> </tr> </thead> </table> <p>Escriba las oportunidades en orden de prioridad y sus correspondientes limitaciones para el nivel de exportación/entrega de la cadena de valor en la matriz del plan de acción.</p>	Cadena de valor	Oportunidades	Limitaciones	Propuestas	Actividades	Resultados esperados	
Cadena de valor	Oportunidades	Limitaciones	Propuestas	Actividades	Resultados esperados			

Tiempo	Actividad	Material										
	<p>Propuestas, actividades y resultados esperados</p> <p>Repase cada una de las oportunidades y sus correspondientes limitaciones en la matriz de su plan de acción. Para ello, utilice el rotafolio.</p> <ol style="list-style-type: none"> Propuesta: discuta y formule en equipo una o dos propuestas relacionadas con una oportunidad/ limitación específica. La propuesta será de carácter más general, por ejemplo: "Mejorar el acceso de las PYMES al directorio de exportación del Consejo de Fomento de las Exportaciones" o "Promover los servicios financieros integrados de los exportadores para las PYMES". Actividades: observe la propuesta y pregunte qué tipo de actividades específicas se necesitan para implementar esa propuesta. Una propuesta puede requerir varias actividades. Las actividades serán más específicas, por ejemplo: "Discutir con las empresas X, Y y Z a fin de compartir información sobre el apoyo financiero integrado para la asociación de PYMES una vez al mes; crear una base de datos sobre los servicios integrados disponibles para las PYMES cuya gestión correrá a cargo de la asociación de PYMES..." Resultado esperado: repase la propuesta y sus actividades y pregunte cuál es el resultado esperado. Ejemplo: "Las PYMES de las zonas rurales obtendrán más fácilmente información de contacto de exportadores y compradores extranjeros, y, en consecuencia, mejorarán sus vínculos con los exportadores". 											
	<p>Comprobación de la viabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prepare tres pequeñas tarjetas para cada participante con los números 1, 2 y 3. • Repase las actividades y pida que voten cada una de ellas alzando la correspondiente tarjeta numerada. • Los criterios de votación (para cada actividad) son: 1. viabilidad, 2. beneficio rápido, 3. rápida implementación. <p>Anote los resultados en el rotafolio.</p> <table border="1" data-bbox="320 1323 1177 1406"> <thead> <tr> <th data-bbox="320 1323 491 1406">Actividad</th> <th data-bbox="491 1323 655 1406">Viabilidad</th> <th data-bbox="655 1323 820 1406">Beneficio rápido</th> <th data-bbox="820 1323 1002 1406">Rápida implementación</th> <th data-bbox="1002 1323 1177 1406">Puntuación total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>Por último, apunte las propuestas y actividades en la matriz del plan de acción.</p>	Actividad	Viabilidad	Beneficio rápido	Rápida implementación	Puntuación total						
Actividad	Viabilidad	Beneficio rápido	Rápida implementación	Puntuación total								
Producción (tiempo estimado: 100 min.)												
	Este apartado sigue el mismo patrón del apartado anterior sobre la exportación/entrega.											
Abastecimiento (tiempo estimado: 100 min.)												
	Este apartado sigue el mismo patrón del apartado anterior sobre la exportación/entrega.											
Entorno empresarial												
	Las reglas, normativas y funciones de apoyo deben estudiarse en el marco del nivel específico de la cadena de valor. Sin embargo, es posible que se hayan detectado algunos problemas y cuestiones durante las entrevistas y minitalleres que aún no se han mencionado.											

Tiempo	Actividad	Material						
	<p>Tiempo de estudio</p> <p>Distribúyanse en grupos de dos y estudien los informes resumidos y los cuestionarios completados (apartado: "Entorno empresarial"). Intenten responder a las siguientes preguntas:</p> <p>1. Reglas y normativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué regla o normativa concreta constituye una limitación para el desarrollo de las PYMES en el sector de la fibra de coco? • ¿Por qué es esta regla/normativa una limitación? • ¿Qué autoridad/organización es responsable de esta regla/normativa? <p>2. Funciones de apoyo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué organización es especialmente útil, en opinión de las partes interesadas (y cuál no)? • ¿Por qué no? 							
	<p>Ejercicio de visualización por tarjetas: limitaciones</p> <p>Divida el papel marrón de pared en dos partes:</p> <table border="1" data-bbox="357 965 1217 1023"> <tr> <td data-bbox="357 965 786 1023">Funciones de apoyo</td> <td data-bbox="786 965 1217 1023">Reglas y normativas</td> </tr> </table> <p>Sobre la base de sus estudios y los conocimientos adquiridos a través de las entrevistas y minitalleres, ¿cuáles son los problemas y cuestiones concretos con respecto a las reglas, normativas y funciones de apoyo?</p> <p>Recoja las tarjetas, cuélguelas en el tablero, agrúpelas, discútalas y aclárelas si es necesario.</p>	Funciones de apoyo	Reglas y normativas					
Funciones de apoyo	Reglas y normativas							
	<p>Propuestas, actividades y resultados esperados</p> <p>Repase cada una de las oportunidades y sus correspondientes limitaciones en la matriz de su plan de acción. Para ello, utilice el rotafolio.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Propuesta: con el equipo al completo, discuta y formule una o dos propuestas relacionadas con una limitación específica. 5. Actividades: observe la propuesta y pregunte qué tipo de actividades específicas se necesitan para implementar esa propuesta. Una propuesta puede requerir varias actividades. 6. Resultado esperado: observe la propuesta y sus actividades y pregunte cuál es el resultado esperado. Ejemplo: "Las PYMES de las zonas rurales obtendrán más fácilmente información de contacto de exportadores y compradores extranjeros, y, en consecuencia, mejorarán sus vínculos con los exportadores". 							
	<p>Matriz del plan de acción</p> <p>Prepare una matriz de plan de acción aparte para las reglas, normativas y funciones de apoyo</p> <table border="1" data-bbox="357 1749 1217 1832"> <tr> <td data-bbox="357 1749 501 1832">Regla/Organización</td> <td data-bbox="501 1749 644 1832">Oportunidades</td> <td data-bbox="644 1749 788 1832">Limitaciones</td> <td data-bbox="788 1749 932 1832">Propuestas</td> <td data-bbox="932 1749 1075 1832">Actividades</td> <td data-bbox="1075 1749 1217 1832">Resultados esperados</td> </tr> </table>	Regla/Organización	Oportunidades	Limitaciones	Propuestas	Actividades	Resultados esperados	
Regla/Organización	Oportunidades	Limitaciones	Propuestas	Actividades	Resultados esperados			

Tiempo	Actividad	Material
Preparación para la presentación de los resultados		
	<p>Es necesario preparar lo siguiente para la presentación de los resultados:</p> <ul style="list-style-type: none">• Informe: resume los resultados del análisis de la cadena de valor y también ofrece una visión de conjunto de las propuestas y actividades (plan de acción). No debería tener un informe de más de 10 páginas y conviene que sea fácil de leer.• Presentación PowerPoint: resume los resultados del análisis de la cadena de valor y también ofrece una visión de conjunto de las propuestas y actividades (plan de acción). No debería tener una extensión de más de 10 diapositivas.• Programa, actividades específicas y responsabilidades• Logística: hotel, almuerzo, equipo, invitaciones para las partes interesadas, etc.	
	Prepare un plan de trabajo que indique claramente las responsabilidades.	



Organización Internacional del Trabajo

EMP/SEED
4, routes des Morillons
CH - 1211 Ginebra 22
Suiza

Tel: (+41) (0) 22 799 69 64
Fax (+41) (0) 22 799 79 78
Web www.ilo.org



Made of paper awarded the European Union Eco-label,
reg.nr F/1/1/1, supplied by UPM.

ISBN 978-92-2-322230-7



9 789223 222307