



Estrategia de desarrollo local incluyente OVOP Colombia
Documento metodológico #04

Guía para el estudio de Cadena de Valor Simple y selección de Mi Producto

Febrero 2020
Versión 2



Equipo

SENA

CARLOS MARIO ESTRADA MOLINA

Director General

ADRIANA MARÍA COLMENARES MONTOYA

Directora de Promoción y Relaciones
Corporativas

HERNÁN DARÍO FUENTES Saldarriaga

Director de Empleo y Trabajo

FARID DE JESÚS FIGUEROA TORRES

Director de Formación Profesional

EDGAR ADRIÁN ZAMBRANO TAMAYO

Coordinador Nacional de Relaciones
Internacionales y Promoción

CARLOS ARTURO GAMBA CASTILLO

Coordinador Nacional de Emprendimiento

CLAUDIA ROJAS RIVERA

Coordinadora Grupo de Gestión Curricular

CARLOS DARÍO MARTÍNEZ PALACIOS

Coordinador Grupo de Ejecución de la
Formación

OVOP

TOSHIHIKO MATSUKI

Asesor Principal

EIJI EGUCHI

Asesor de Desarrollo Local / Fortalecimiento
de Colaboración Interinstitucional

YUKIKO HANEDA

Apoyo para capacitación de instructores

SANDRA RODRÍGUEZ TORRES

Asesora de Seguimiento y Monitoreo

DIANA MARCELA RODRÍGUEZ HERRERA

Asesora de Desarrollo Local

JAIME ALBERTO PERDOMO PACHECO

Asesor de Desarrollo Local

YADIRA ELIANA CRUZ

Asesora de Desarrollo Local

SAYURI SALAMANCA

Asistente Administrativa



Contenido

1. Introducción	1
2. Objetivo	1
3. Conceptos de Referencia	1
3.1 <i>Desarrollo Económico Local</i>	1
3.2 <i>Cadena de Valor y su análisis</i>	2
3.2 <i>Productos OVOP y Productos Estrella</i>	3
3.3 <i>Economía sana según el enfoque OVOP</i>	4
4. Casos de Estudio de Mi Producto OVOP en Colombia	6
4.1 <i>Caso Tuchín</i>	6
4.2 <i>Caso Paipa-Sotaquirá</i>	7
5. Asuntos preliminares	7
5.1 <i>Ficha Técnicas Municipal</i>	8
5.2 <i>Resultados del Descubrimiento de Tesoros Locales</i>	9
5.3 <i>Información de productos potenciales</i>	11
6. Elaboración de una cadena de valor simple	11
6.1 <i>Representación gráfica de la cadena de valor</i>	13
6.2 <i>Información de las actividades</i>	14
6.3 <i>Inventario de actores</i>	15
6.4 <i>Limitaciones y oportunidades</i>	16
7. Análisis de la cadena de valor simple	16
7.1 <i>Impacto económico municipal</i>	18
7.2 <i>Número de beneficiarios potenciales</i>	19
7.3 <i>Distribución de beneficios</i>	20
7.4 <i>Posicionamiento dentro del municipio</i>	22
7.5 <i>Potencial en el mercado</i>	22
7.6 <i>Oportunidad de Crecimiento</i>	23
8. Presentación y socialización de resultados	24
9. Recomendaciones finales	25
Bibliografía	28

Tabla de imágenes

Imagen 1 – Transición de recursos locales a productos OVOP	4
Imagen 2 – Ejemplo de comparación de sociedades con relación a la desigualdad	5
Imagen 3 – Mi Producto OVOP de Tuchín (Córdoba).....	6
Imagen 4 - Mi Producto OVOP de Paipa y Sotaquirá (Boyacá)	7
Imagen 5 – Asuntos preliminares y posteriores al análisis de la cadena de valor	8
Imagen 6 - Ejemplo de fichas municipales	9
Imagen 7 – Resultados de Taller de Descubrimiento de Tesoros Locales	10
Imagen 8 – Cuatro eslabones de una cadena de valor simple	11
Imagen 9 – Cadena de valor genérica del turismo.....	12
Imagen 10 – Cadena de valor extendida del mueble.....	13
Imagen 11 – Representación de la cadena de valor de artesanía en hoja caulinar de guadua	14
Imagen 12 – Ejemplo de inventario de actores de una cadena de valor	16
Imagen 13 - Comparación de eficiencia del producto como herramienta en el impacto económico de diferentes municipios.....	19
Imagen 14 – Ejemplo de Estructura de beneficiarios potenciales de un producto y comparación de evaluación en dos municipios diferentes.....	20
Imagen 15 - Ejemplo de distribución de beneficios indirectos	21
Imagen 16- Ejemplo final de la hoja RESUMEN	25
Imagen 17 - Estructura de paso a paso del enfoque OVOP	26
Imagen 18 - Ejemplo de Análisis para Plan de Acción.....	26

1. Introducción

La metodología para la implementación de OVOP en los territorios se fundamenta en una serie de pasos distribuidos en 5 grandes fases. La presente guía se centra en el paso 2-3 (Analizar Tesoros Locales desde el punto de vista de marketing y participación). Hasta este punto se ha construido el concepto de Mi Pueblo desde el conocimiento y la apropiación de los recursos locales, generando una visión de valor que los convierte en Tesoros aprovechables para el desarrollo del territorio. Ahora bien, este punto representa la concepción de Mi Producto que consiste en la selección de un producto OVOP que cumpla con criterios de participación comunitaria, identidad y competitividad, basándose en un análisis simple de la cadena de valor de los tesoros potenciales que se descubrieron en los pasos anteriores. La selección de dicho producto OVOP es un antecedente para una buena planificación del territorio y la construcción de una marca territorial alrededor del trabajo colectivo y cooperativo de la comunidad. Si bien la aplicación de esta guía para la selección de Mi Producto OVOP no garantizará su éxito para el desarrollo local, si vislumbrará la ruta de trabajo que se debe desarrollar en el territorio para mejorar la calidad de vida de sus habitantes a través de un producto identitario, competitivo y participativo.

2. Objetivo

Esta guía tiene por objetivo orientar a los facilitadores que participen en la implementación del enfoque OVOP, para la selección del Mi Producto que contribuya al establecimiento de una marca territorial para posicionar el municipio, dinamizar la economía local y mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

3. Conceptos de Referencia

3.1 Desarrollo Económico Local

La selección de Mi Producto OVOP contribuye la búsqueda del desarrollo local el cual ha sido definido en diferentes momentos de la historia, especialmente por las reuniones de expertos en economía. De las definiciones existentes se destacan las siguientes propuestas por la CEPAL:

“Desarrollo Económico Local es un proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local, que mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos (internos) existentes en una determinada zona, es capaz de estimular su crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida de la comunidad local”. (Albuquerque, 1996)

“Proceso de transformación de la economía y la sociedad de un determinado territorio orientado a superar las dificultades y exigencias del cambio estructural en el actual contexto de creciente competitividad y globalización económica, así como de mayor valorización de la sostenibilidad ambiental, a fin de mejorar las condiciones de vida de la población de ese territorio.” (Albuquerque, 2001)

3.2 Cadena de Valor y su análisis

La cadena de valor es un modelo teórico planteado por Michael Porter, que muestra y permite la descripción de las actividades de una organización o empresa para generar valor tanto para el cliente como para la misma empresa. Ahora bien, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas responsable de promover el desarrollo económico y social de la región, considera importante estudiar las cadenas de valor para analizar los mecanismos, los procesos y las reglas mediante las que las empresas se relacionan económicamente entre sí, así como con el gobierno y otros actores. Así mismo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha realizado estudios y publicaciones donde se pueden encontrar definiciones de cadena de valor como las siguientes:

“Una cadena de valor describe la gama de actividades que se requiere para llevar un producto o servicio desde su concepción, pasado por las fases intermedias de la producción y la entrega hasta los consumidores y su disposición final después de su uso. Esto incluye actividades tales como el diseño, la producción, la comercialización, la distribución y los servicios de apoyo hasta llegar al consumidor final. Las actividades que constituyen una cadena de valor pueden estar contenidas dentro de una sola empresa o divididas entre diferentes empresas, dentro de una única ubicación geográfica o distribuidas en áreas geográficas más amplias”. (Kaplinsky & Morris, 2001)

“El término cadena de valor se utiliza generalmente con una connotación de desarrollo frente a la productividad, el crecimiento y la creación de empleo en el sistema de mercado, a diferencia del

término cadena de suministro que se aproxima a la cadena desde la perspectiva de un comprador” (Sievers, 2016)

Ahora bien, estas mismas instituciones y otras como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO), también han realizado publicaciones sobre el análisis de cadena de valor para la formulación de políticas públicas. Una de estas publicaciones cita que:

“Las cadenas de valor son conjuntos complejos de elementos interrelacionados (agentes públicos y privados, mercados nacionales y extranjeros, insumos, productos, factores de producción, instituciones, medio ambiente y recursos naturales, etc.) Esto implica que el análisis de la cadena de valor para la formulación de políticas debe analizar las cadenas de valor desde perspectivas diferentes, aunque correlacionadas. Permite a los analistas identificar problemas (limitaciones, oportunidades, fortalezas y debilidades) que deben abordarse mediante políticas. Los análisis por realizar deben abarcar los siguientes dominios: a) Contexto socioeconómico de la cadena de valor, b) Demanda para las salidas de las cadenas de valor, c) Análisis de la estructura institucional, d) Análisis de los mercados de entrada y salida, e) Análisis funcional de la cadena de valor y f) Análisis económico de la cadena de valor.” (Bellù, 2013)

Desde el enfoque OVOP, analizar la cadena de valor de los productos locales permite determinar la creación de valor agregado, la relación de este con la generación de ganancias y la distribución de ganancias entre los actores de la cadena de valor. Toda esta información facilita los procesos de planificación de la comunidad hacia el desarrollo local de su territorio.

3.2 Productos OVOP y Productos Estrella¹

Los productos OVOP son aquellos que cumplen con características fundamentales para empoderar a las comunidades en su proceso de desarrollo local. Para considerar un producto como Producto OVOP se requiere la identificación participativa del universo de recursos locales presentes en el territorio y posteriormente un punto de vista de valor para convertirlos en **tesoros**, es decir, recursos que son potenciales para su aprovechamiento comunitario. Estos resultados se obtienen de la aplicación del taller de descubrimiento de tesoros locales. Al grupo de tesoros potenciales que poseen valor agregado, o bien tienen oportunidad de agregar valor, se les denomina **productos potenciales**. La palabra potencial se refiere a que es probable que puedan aumentar los ingresos de

¹ Para efectos de la presente guía, entiéndase el término **producto** como cualquier bien, servicio o evento.

la comunidad y mejorar la competitividad del territorio. Sin embargo, no todos los productos potenciales son Productos OVOP, solo se pueden considerar aquellos en cuya producción o comercialización participa un número significativo de la comunidad y a su vez representa la identidad del territorio. Este concepto se ve reflejado en la imagen 1.

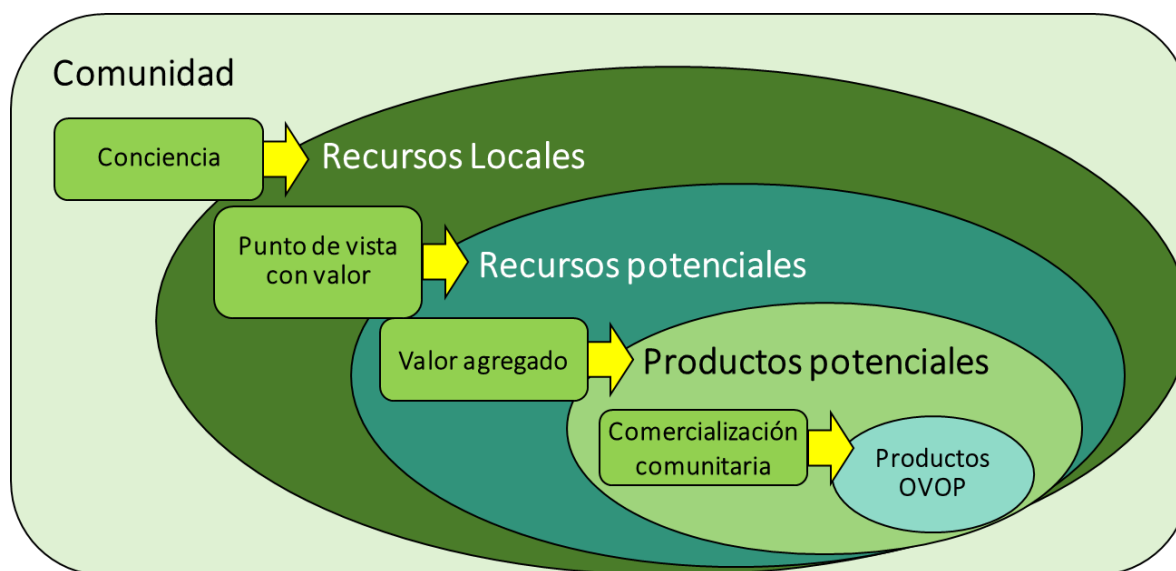


Imagen 1 – Transición de recursos locales a productos OVOP

Sin embargo, no todos los productos OVOP son a su vez productos estrella. Desde el punto de vista del Marketing, se considera un producto estrella como aquellos que poseen una alta participación del mercado y presentan dinámicas de crecimiento elevado. Análogamente, para los fines del desarrollo local, un producto estrella es aquel que genera ventajas competitivas al territorio y que tiene una alta participación de la comunidad. Al producto estrella se le denomina Mi Producto. Esta guía propone 6 criterios que permiten estudiar un Producto OVOP para ser seleccionado como Mi Producto para Mi Pueblo.

Desde el enfoque OVOP, el sentido de seleccionar este producto consiste en generar estrategias colectivas que lo fortalezcan como una herramienta para el desarrollo local. Es decir, se constituye en el eje fundamental del trabajo comunitario para su fortalecimiento y mejoramiento a través de un negocio competitivo, por el bienestar de la comunidad y el territorio.

3.3 Economía sana según el enfoque OVOP

Desde el enfoque OVOP se recomienda ejecutar las actividades que promuevan la unión y el empoderamiento del territorio a través del beneficio equitativo de la mayoría de sus habitantes con Mi Producto. Esto quiere decir, la sinergia de las capacidades de la comunidad para aprovechar sus tesoros locales a través de actividades colectivas que generen mayor flujo en la economía local, mayor gasto interno y mayor equidad en la distribución de los beneficios. El término Economía Sana se refiere a un modelo económico local donde exista un empoderamiento de la comunidad hacia la creación de valor, la innovación y el mejoramiento continuo con el fin de superar dificultades estructurales de su economía local para el aumento de la competitividad territorial y la calidad de vida de sus habitantes. La imagen 7 nos muestra como una sociedad equitativa con beneficios mejor distribuidos puede generar mayores niveles de consumo y por lo tanto también promover el crecimiento económico.

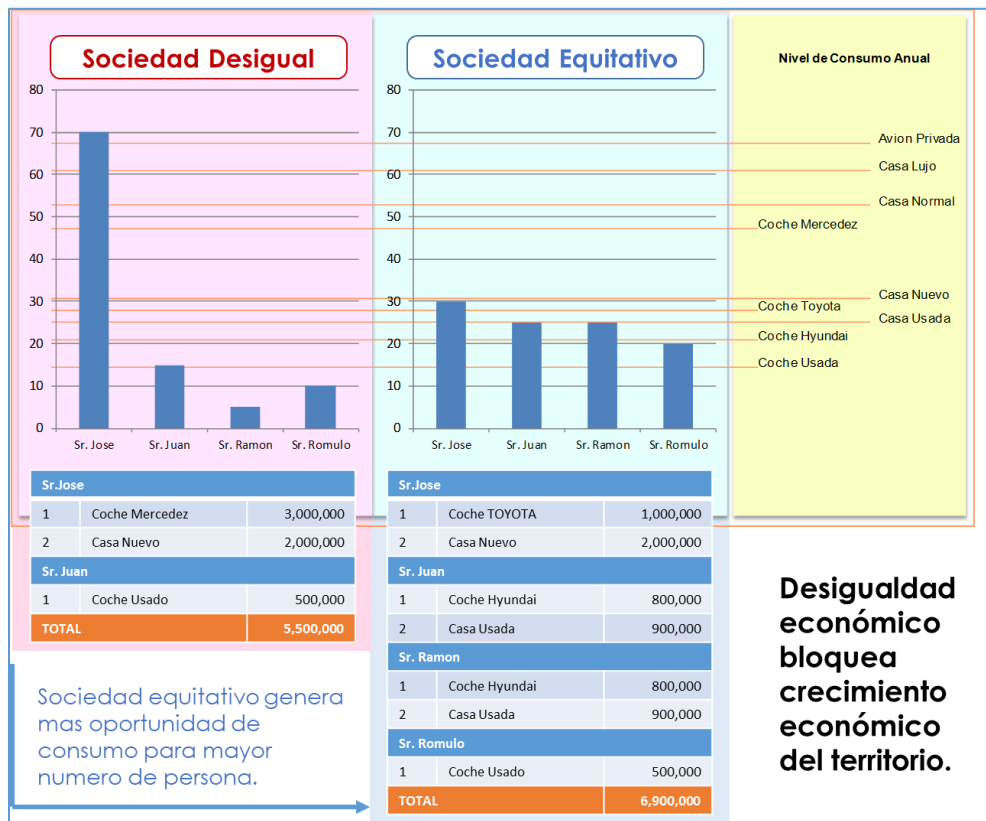


Imagen 2 – Ejemplo de comparación de sociedades con relación a la desigualdad

Pero ¿cómo se puede lograr el ideal de economía sana? Entendido ya que al corregir la desigualdad económica y beneficiar al mayor número de población posible, se aumenta el crecimiento total económico de territorio, surge la cuestión ¿cómo lograrlo a través de OVOP? Esta guía trata

precisamente de la selección de productos estrella que promuevan la creación o el fortalecimiento de los emprendimientos locales y que a su vez estimulen el desarrollo y el orgullo local.

4. Casos de Estudio de Mi Producto OVOP en Colombia

4.1 Caso Tuchín

Tuchin (Córdoba) es un municipio ZENU con población total de 40,000 que produce Sombrero Vueltaio reconocido como símbolo nacional de Colombia. Más del 60% de sus habitantes se dedican a la producción de artesanías de caña flecha según censo de Artesanías de Colombia, es decir, muchas personas podrían beneficiarse con el aumento de las ventas del producto artesanal. Es así como se ha ampliado el apoyo a los productores con OVOP y han formado un grupo de venta colectiva para aumentar la venta de sus productos. Este grupo ha aprendido a mejorar su negocio a través de la participación en ferias y actividades de promoción. Así mismo, muchos Tuchineros han participado en actividades sociales para aumentar el conocimiento y amor hacia los productos de caña flecha.

En el caso de Tuchin, el producto representativo de territorio beneficia la mayoría de los habitantes, lo que quiere decir que tiene buena consideración para ser seleccionado como Mi Producto.



Imagen 3 – Mi Producto OVOP de Tuchín (Córdoba)

4.2 Caso Paipa-Sotaquirá

Paipa y Sotaquirá (Boyacá) son municipios medianos cuya población se dedica a la ganadería y son reconocidos por su Queso Paipa, un queso semimaduro producido de forma artesanal. Sin embargo, los pequeños productores de leche estaban cansados de la inestabilidad del precio de la leche. Algunos miembros de la iniciativa OVOP de estos municipios han conformado AGROLAC, una cooperativa de pequeños productores de leche de la zona. AGROLAC tiene como propósito mediante la producción y venta de Queso Paipa, beneficiar al mayor número de pequeños productores a través de la compra de leche ofreciendo los mejores precios del mercado. Comenzaron la producción y venta de queso Paipa con los objetivos de 1. comprar leche a pequeños productores con los precios más altos posibles y 2. beneficiar el mayor número de productores pequeños posibles. Aunque la magnitud del negocio es aún pequeña, AGROLAC está vendiendo 150 quesos semanales y comprando leche a 56 pequeños productores de la zona a precio 35% más alto que el mercado (800pesos/litro). Han seleccionado Mi Producto dado que este posee un alto valor agregado y permite beneficiar más a los pequeños productores de leche de la zona. Es un buen ejemplo de producto OVOP para generar economía sana.



Imagen 4 - Mi Producto OVOP de Paipa y Sotaquirá (Boyacá)

5. Asuntos preliminares

Para el desarrollo del análisis de la cadena de valor se requiere obtener algunos asuntos preliminares que generen la información completa para realizar el estudio desde los diferentes criterios. Estos asuntos deben ser resueltos antes de iniciar con el proceso de análisis. En el marco de la ruta metodológica de OVOP se pueden encontrar las herramientas para obtener los resultados preliminares que se requieren. Así mismo, posterior al análisis de la cadena de valor, existen otros pasos dentro de la ruta que permitirán continuar con el proceso de desarrollo local del territorio, como se muestra en la imagen.

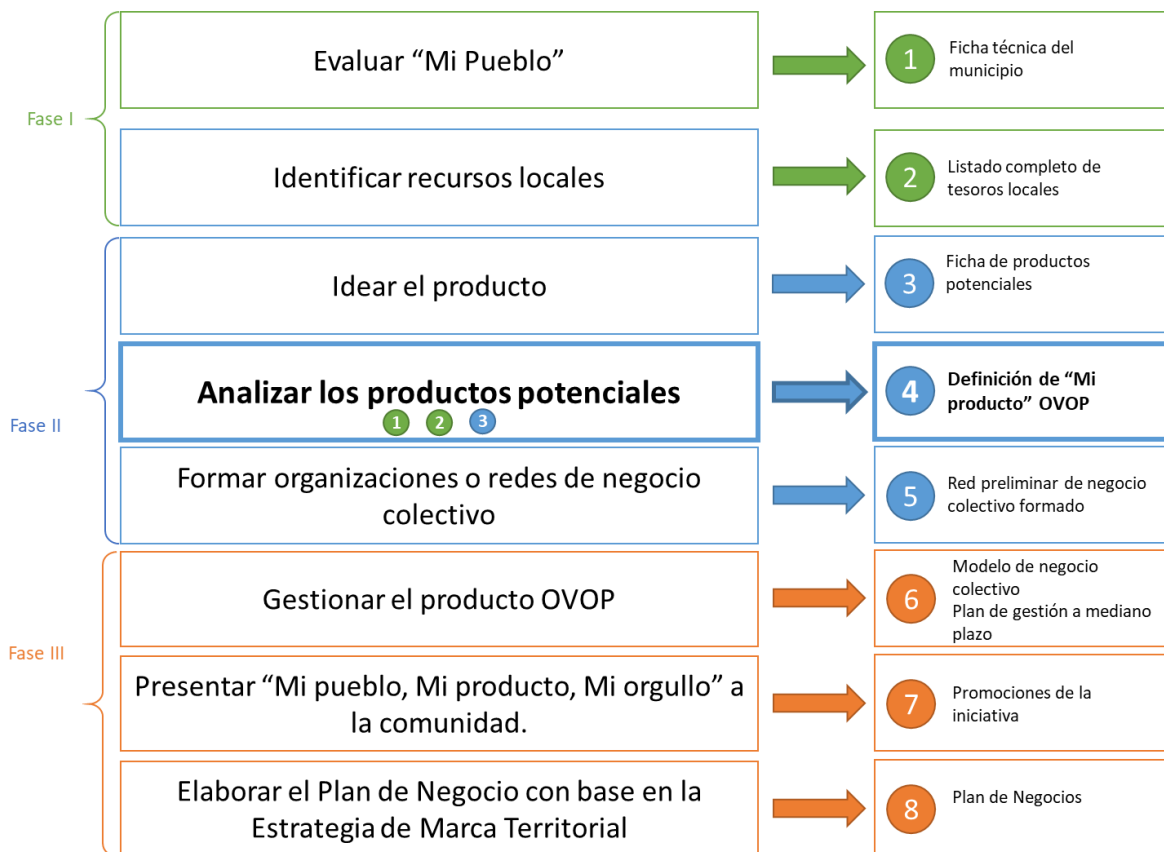


Imagen 5 – Asuntos preliminares y posteriores al análisis de la cadena de valor

5.1 Ficha Técnicas Municipal

Para estimar el impacto de Mi Producto en la economía municipal, se necesita conocer información económica, geográfica y política del territorio donde se encuentre la iniciativa. Una ficha municipal es un resumen de datos de un territorio determinado que permite visualizar sus características, especialmente las que se pueden asociar al análisis de la cadena de valor entre las que se encuentran

la composición de la población, número de hogares, extensión del territorio y la composición económica.

Se pueden conocer datos estimados en las fichas municipales publicadas por algunas entidades como el Departamento Nacional de Planeación (DNP) a través de la plataforma TerriData, la Federación Colombiana de Municipios o el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Sin embargo, se recomienda consultar fichas municipales de construcción local como las desarrolladas por las Cámara de Comercio, las Gobernaciones Departamentales o lo mismos gobiernos municipales, ya que estas fichas pueden ser mucho más exactas en cuanto los datos relacionados con el territorio. Si se puede acceder a información primaria, también se pueden elaborar fichas municipales de construcción propia que contenga los datos relevantes para el contexto del territorio.

Ficha Municipal – ANSERMA Subregión Bajo Occidente de Caldas

Información General

Extensión: 206,4 km²
 Coordenadas: 5° 14' 12,13" N, 75° 47' 2,55" W
 Altura sobre el nivel del mar: 1.720 msnm
 Temperatura promedio: 19°C
 Población total: 33.469
 Densidad poblacional: 163 habitantes / km²
 Población Cabecera: 21.972
 Población Rural: 12.097
 Población Hombres: 16.259
 Población Mujeres: 17.410

Información Económica

Grado de Importancia Económica Municipal: 5

Valor Agregado por habitante pesos corrientes: \$8.556.109
 Valor Agregado Bruto Municipal / Miles de Millones pesos corrientes: \$268

Composición del Valor Agregado Bruto Municipal (Miles de Millones de pesos corrientes)

Cultivos de otros productos agrícolas	\$48
Cultivo de café	\$33
Actividades de servicios a las empresas	\$28
Construcción de edificaciones	\$28
Administración pública y defensa	\$18
Construcción de obras de ingeniería civil	\$16
Hoteles, restaurantes y bares	\$16
Comercio	\$13
Servicios sociales y de salud de mercado	\$13
Otros	\$86

Información Municipal para la Toma de Decisiones BOGOTÁ D.C. (DISTRITO CAPITAL)

Datos geográficos

- La extensión del municipio es de 1.685 km cuadrados
- El municipio se encuentra en la categoría especial para 2011 según los criterios de la Ley 873 de 2005

Actividad económica

La población económicamente activa se dedica en un 6,54% al sector industrial, un 11,30% al sector comercial y un 2,90% al sector servicios

Población

Según el Censo 2005 la población del municipio es de 6.776.691 habitantes, la población proyectada para 2011 es de 7.467.884 habitantes. El 1,80% de la población vive en área rural y el 98,20% en el área urbana, en el municipio habitan en promedio 4.452,88 habitantes por km cuadrado

El 1,42% corresponde a la población afrocolombiana, y el 0,22% a la población indígena

Por cada 100 hombres existen 92 mujeres; el índice de vejez es de 21, el índice de dependencia corresponde a un 0,47%

En el municipio la Población Económicamente Activa es de 54,82%

Desarrollo social

En 1993 el 92,30% de la población tenía necesidades básicas insatisfechas, cifra que aumentó a significativamente 9,20% en el 2010

Para el censo 2005 el índice de condiciones de vida es de un 27.204,00% y el índice de vivienda corresponde a un ND, la población con mayores carencias se encuentra en el área rural

Imagen 6 - Ejemplo de fichas municipales

5.2 Resultados del Descubrimiento de Tesoros Locales

En las primeras fases de la implementación del enfoque OVOP se realiza el ejercicio de redescubrir y valorar los recursos del territorio, de tal forma que son vistos como Tesoros Locales. Estos tesoros son analizados para destacar aquellos que, desde el punto de vista de la identidad, la unicidad y la

oportunidad de aprovechamiento, podrían convertirse en productos OVOP. El resultado de dicho ejercicio debe estar documentado para que pueda revisarse y retomarse antes de hacer el análisis de cadena de valor, ya que esto permite conocer, no solo un panorama más amplio de los recursos del territorio, sino también identificar la perspectiva de la comunidad local hacia los mismos. Por lo tanto, se requiere el listado de recursos locales y los tesoros potenciales elegidos por la comunidad. Si existiera también, un informe de los facilitadores del taller donde se refleje información adicional sobre el clima del trabajo comunitario, actitudes, ocupaciones de los asistentes, número de participantes, entre otros.

Finalmente, si antes de realizar el análisis de la cadena de valor si hubiese desarrollado alguna acción de profundización de los tesoros locales como un inventario más detallado, una colección de imágenes de los tesoros o una evaluación preliminar de los mismos, también será muy importante tenerla en cuenta como un asunto preliminar al presente ejercicio.

Natural				
Biodiversidad Biológica	Piscicultura	Diversidad en la Altitud		Riqueza Hídrica
Microclima. Silvicultura	Reserva Bremen, Bosque del Silencio	Paisaje. Vista a los nevados, Rio Roble, Fauna, Cuencas Hídricas.		Flora única. Coberturas Vegetales. Guadua. Café.
Diversidad de Aves. Barranquero, Trosón, Tánganas, Loros, Piguas, Aves rapaces y aves migratorias como Piranga, Rubla, Mirla, Buchipecosa, Degollado. Circasia es uno de los municipios con la más amplia variedad de aves dentro del departamento.			Frutas y Verduras. Zumos puros de vegetales y batidos sanos.	
Productivo		Cultural Histórico		
Ganadería	Lácteos	Casa de la Cultura	Casa Museo	Circasia es Otro Cuento
Café. Cafés Especiales. Tiendas de café.	Medicina Natural. Es la elaboración que se hace con plantas hervidas o en implantes.	"Tierra de Hombres Libres" Nombre de Circasia	Paseo de Olla al Rio Quindío. Paisaje Cultural	Campeonato Municipal de Barismo
Actividad física para la salud	Alojamientos rurales	Mirador	Feria Ganadera	Plaza de Mercado
Gastronomía. Frutas Afrodisiacas, empanadas, repostería, fritangas en general, arepas, pizzerías, Patacón con todo.		Concurso de Canto turpial Cafetero	Cementerio Libre Coliseo Libre	Historia de la fundación
Artesanía. Cestería, cerámica, tallas caulinares, guadua, calceta de plátano, capaca de chόcolo, cáscara de naranja. Enchape Caulinar		Arquitectura Tradicional	Carnaval de la Libertad	Circasia Danza

Imagen 7 – Resultados de Taller de Descubrimiento de Tesoros Locales

5.3 Información de productos potenciales

Para medir los impactos de un producto sobre el desarrollo local de un determinado territorio, se requiere en primera medida haber seleccionado al menos dos productos potenciales, es decir, dos diferentes tesoros que tienen valor agregado diferencial que son o podrían ser producidos o comercializados por la comunidad local. Se hace claridad en que, aunque no haya actualmente la producción o venta de un producto, si existe una idea de producto o un producto mínimo viable (MVP) del que se conozca su proceso de producción y comercialización, se puede analizar de igual forma. La razón fundamental para analizar productos que aún no están en el mercado es aprovechar la iniciativa o la creatividad que puede surgir en los procesos anteriores para evaluar la oportunidad de estos productos para convertirse en productos estrella para el desarrollo local.

La información básica necesaria de cada producto potencial es:

- Proceso de producción paso a paso y costos
- Ventas actuales (cantidad, precio y clientes)
- Emprendimientos o personas responsables del producto

6. Elaboración de una cadena de valor simple

Como se explicó anteriormente, la cadena de valor describe las actividades que se requieren para conducir un producto o servicio desde su concepción, hasta la entrega al consumidor, e incluso su disposición final, las cuales están inmersas en cuatro fases. Estas fases se conocen como eslabones de valor los cuales se representan en una estructura vertical de manera simple como se muestra en la imagen 8. Dentro de cada uno de estos eslabones se encuentran las actividades básicas que añaden valor a cualquier producto o servicio.



Imagen 8 – Cuatro eslabones de una cadena de valor simple

Sin embargo, en algunos sectores de la economía se han propuesto cadenas de valor propias, donde los eslabones pueden tener otros nombres según sean las características particulares del sector y de las actividades que se desarrollen. Una de las cadenas de valor genéricas que se pueden analizar es la del turismo que se muestra en la imagen 9.

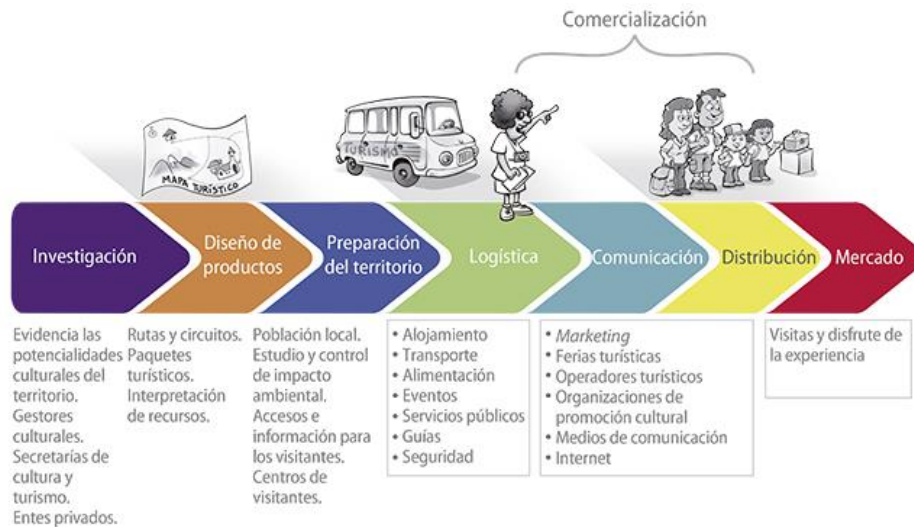


Imagen 9 – Cadena de valor genérica del turismo

Una cadena de valor puede ser mucho más compleja e incluir otros eslabones y su representación puede mostrar las relaciones entre las actividades de cada eslabón como se muestra en la imagen 10. A este tipo de cadena se le denomina Cadena de Valor Extendida. Sin embargo, cabe aclarar que para el análisis que compete a la selección de Mi Producto OVOP, se recomienda elaborar una cadena de valor simple que describa las actividades que añaden valor al producto seleccionado.

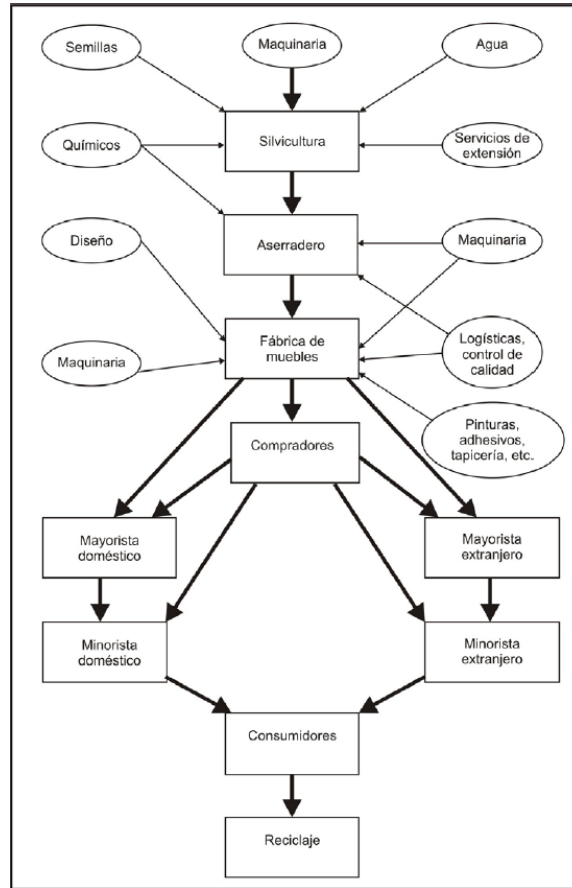


Imagen 10 – Cadena de valor extendida del mueble

Además, identificar las actividades que hacen parte de la cadena de valor, también se requiere obtener información adicional de cada una de esas actividades para generar un análisis de esta. Para ello es necesario visitar a los productores y tomar la información tan exacta como sea posible con el fin de producir un conjunto de datos cuyo análisis revelará la pertinencia de generar un trabajo colectivo alrededor de ese producto. Para elaborar una cadena de valor simple que se pueda analizar desde el punto de vista del enfoque OVOP, se sugiere seguir los siguientes pasos:

6.1 Representación gráfica de la cadena de valor

El primer paso para entender el valor de un producto potencial es realizar una representación simple de su cadena de valor, teniendo en cuenta los eslabones mencionados anteriormente. De esta manera, para cada uno de los productos potenciales que se van a analizar se debe representar de forma gráfica las operaciones básicas que hacen parte de cada uno de los eslabones de valor como se muestra en la imagen 9. Para esto tenga en cuenta que hay que simplificar los procesos agrupándolos en actividades de un mismo nivel de tal forma que la gráfica no se vuelva compleja.



Imagen 11 – Representación de la cadena de valor de artesanía en hoja caulinar de guadua

6.2 Información de las actividades

Ahora que se han identificado y representado de manera gráfica las actividades, se deben describir de manera detallada incluyendo información en cada una de ellas. La información más relevante para analizar posteriormente es:

- Tiempo: Horas que lleva la realización de la actividad.
- Costo: Valor económico de la realización de la actividad. Este debe ser un cálculo tentativo de materiales e insumos, horas de trabajo, maquinaria y otros elementos que influyan en el costo. Si la actividad representa una compra o un servicio externo, en ese caso el valor es el precio que se haya pagado por el mismo.
- Sector económico: Definir el sector económico al que pertenece la actividad según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU)
- Responsables y beneficiarios: Cantidad de personas que realizan dicha actividad y se benefician del valor pagado por la misma. Identificar también características de esta población, si poseen un rasgo particular como, por ejemplo: madres cabeza de hogar, adultos mayores, personas con discapacidad, población rural, entre otros. En este punto también es importante mencionar si el beneficiario de la actividad pertenece o no a la comunidad, toda vez que de ser negativa la respuesta, influirá sustancialmente en el análisis de la cadena.
- Oferta potencial: Identificar el número de oferentes de esta actividad dentro del territorio determinado. Pueden ser personas naturales, empresas u organizaciones.
- Ilustración: Si es posible, también se deben incluir dibujos o fotografías de cada actividad para entenderla mejor.

Esta información se debe diligenciar en el Anexo 1 de esta guía.

6.3 Inventario de actores

Luego de tener la información básica de las actividades que proporcionan valor al producto, es importante realizar un inventario de actores que nos permita conocer mejor a los involucrados directos e indirectos en cada uno de los eslabones. Para ello, podemos usar el mismo anexo anterior e identificar los actores que tienen alguna relación con el eslabón, los cuales se pueden clasificar en grupos según su influencia de la siguiente manera:

- Actores directos de la cadena: Estos son los que se involucran directamente en las actividades de valor, es decir, productores, proveedores, empleados, comercializadores, etc.
- Actores indirectos de apoyo: Estos se refieren a aquellas entidades, personas, instituciones o empresas en las que se apoya la cadena de valor para mejorar actual o potencialmente el valor agregado de cada eslabón. Estos actores aportan transferencia de conocimiento, capacitación, asistencia técnica, financiación, promoción, acceso al mercado, etc.
- Actores del mercado: Es la descripción sucinta de los compradores o consumidores del producto, sus características principales. Este tipo de actores se pueden encontrar en cualquiera de los eslabones; sin embargo, lo más común es que aparezcan únicamente en el último eslabón de la cadena.

El inventario de actores no requiere detalles específicos, es un simple mapeo de las relaciones que se presentan entre la cadena de valor del producto y el entorno del territorio. Por esta razón, no requieren una investigación profunda sino una identificación sencilla y práctica de los actores que participan directa o indirectamente en los procesos de valor del producto. El inventario de actores se puede diligenciar igualmente en el anexo 1 de esta guía. También se recomienda elaborarlo de manera gráfica para tener un mejor entendimiento de las relaciones de los actores con los eslabones de valor de la cadena.

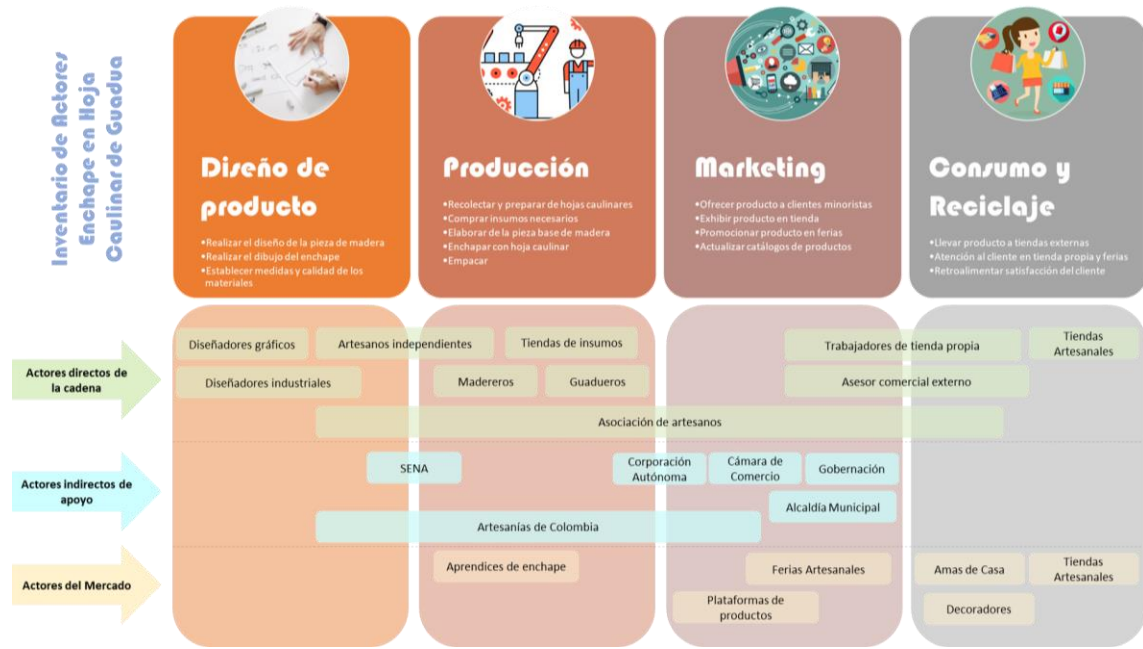


Imagen 12 – Ejemplo de inventario de actores de una cadena de valor

6.4 Limitaciones y oportunidades

Durante la elaboración de la cadena de valor de un producto, se puede reflexionar constantemente sobre los problemas en las actividades como por ejemplo debilidad para el costeo, escasez de insumos, dificultad para el transporte; o, por el contrario, ventajas como contar con varios canales de venta, mano de obra especializada, mejoramiento del diseño, entre otros. Estos factores pueden ser atribuidos a cualquiera de los elementos de la cadena o a los actores del inventario, es decir, los podemos encontrar en cualquiera de los momentos de su elaboración y es importante documentar esta información para posteriormente realizar un análisis más profundo y establecer acciones de mejora sobre Mi Producto OVOP seleccionado.

7. Análisis de la cadena de valor simple

La cadena de valor de un producto o sector se analiza, en general, con diferentes objetivos entre los que encontramos:

- A. Mejoramiento del negocio
 - a. Análisis de cuello de botella de pasos de negocio
 - b. ¿Cuál paso produce más beneficio?
 - c. ¿Cuál paso genera más alto costo?

- B. Visualizar sectores y efectos económicos amplios**
- Estimar beneficiarios esperados
 - Estimar impactos económicos esperados
 - Estimar costos
- C. Diseñar Ciclo de Marketing**
- Definición de segmentación, blanco meta, posicionamiento
 - Diseño de mezcla de marketing (4p)
 - Selección de método de promoción y venta
 - Selección de método de monitoreo y mejoramiento

Para efectos de la presente guía, se analizará la cadena de valor para el objetivo B, que nos permitirá conocer el impacto económico y los beneficios al territorio. Los aspectos que se evaluarán son:

- Impacto económico municipal
- Número de beneficiarios potenciales
- Distribución de los beneficios

Pero también Mi Producto debe ser amado por los ciudadanos para ser aceptado y apropiado como marca municipal. Por ello, su beneficio no debería ser monopolizado, no debe contaminar el medioambiente en su proceso de producción y no debe generar efectos socioeconómicamente negativos. El enfoque OVOP Colombia recomienda 3 criterios adicionales para evaluar los candidatos de Mi Producto para ser evaluados:

- Posicionamiento interno
- Potencial en el mercado
- Oportunidad de crecimiento

Adicionalmente, el evaluador que realice el análisis debe tener un conocimiento más profundo del territorio para generar criterios adicionales que permitan visualizar más ampliamente el impacto de Mi Producto según las características propias de cada territorio y de cada comunidad. A continuación, esta guía explicará los 6 criterios propuestos desde el enfoque OVOP y al final de este capítulo se explicará el proceso de análisis de la cadena de valor a través de un ejercicio práctico de un producto real. Cada uno de los criterios se pueden evaluar de manera automática en la

herramienta anexa de Excel al introducir la información pertinente, como se explica en un paso a paso al final de esta guía.

7.1 Impacto económico municipal

En este punto se puede analizar la proporción de beneficios hacia los sectores prevalentes en el municipio, esto se traduce en si los efectos económicos que genera la venta del producto están mayormente en los sectores que predominan en el territorio. Esta proporción se denomina **impacto sectorial** y se obtiene de la sumatoria del porcentaje de beneficio del sector por la tasa de oficio del mismo sector en el municipio; es decir:

$$\text{Impacto Sectorial} = \sum (\% \text{ de beneficios del sector} \times \% \text{ tasa de oficio del sector} \times 100)$$

Así, calculando este valor se evalúa la eficiencia del producto en el impacto económico municipal de la siguiente manera:

Impacto Sectorial	Evaluación de eficiencia
0 – 2,5	BAJO
2,6 – 5	MEDIO
5,1 -7,5	ALTO
7,6 – 10	MUY ALTO

Esto quiere decir que, aunque la producción y venta de un mismo producto en diferentes territorios genere el mismo impacto sectorial de manera particular, el impacto económico puede variar de un territorio a otro dependiendo de la tasa de oficios de cada uno. Se puede observar un ejemplo que está cargado en el Anexo 1 de esta guía.

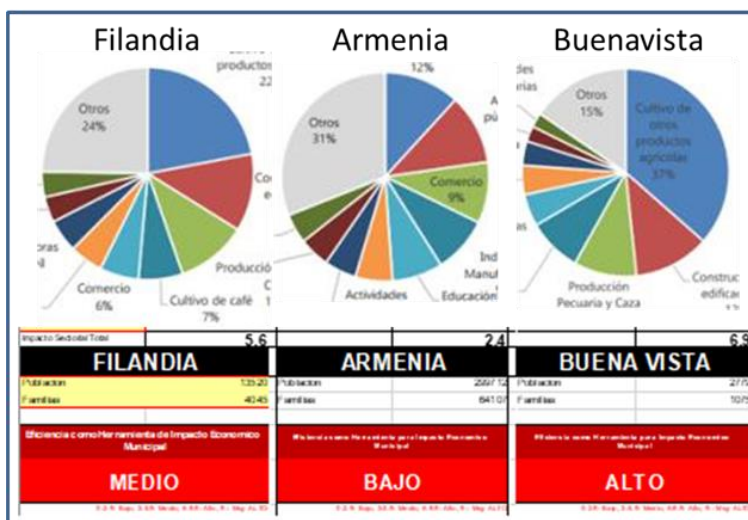


Imagen 13 - Comparación de eficiencia del producto como herramienta en el impacto económico de diferentes municipios

7.2 Número de beneficiarios potenciales

En este punto se puede analizar la cantidad total de beneficiarios directos actuales, así como la cantidad de beneficiarios directos potenciales si se llegara a aumentar la producción y venta del producto, en relación con el número total de hogares del municipio. Es decir, este punto considera la proporción de beneficiarios actuales y potenciales de un producto de acuerdo con su característica poblacional. Desde el enfoque OVOP, es importante determinar el impacto socioeconómico si se promociona éste como un producto estrella y se aumentan sus ventas. Para obtener esta información se realizan los siguientes cálculos:

- Beneficiarios actuales: Σ Actores directos de la cadena de valor.
- Beneficiarios potenciales: Σ Oferta potencial / Número total de hogares del territorio

Así, la herramienta evalúa automáticamente este valor de la siguiente manera:

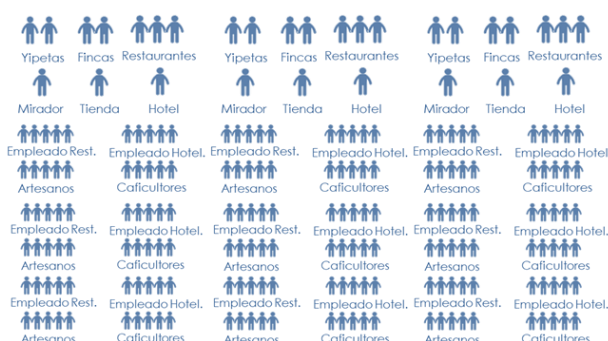
% Beneficiarios Potenciales	Evaluación
0% – 2,49%	BAJO
2,5% – 4,99%	MEDIO
5% -7,49%	ALTO
>7,5%	MUY ALTO

Esto quiere decir que, si un producto puede beneficiar potencialmente de manera directa a más del 7,5%, de las familias de un municipio, este es muy altamente considerable para ser Mi Producto por su cantidad de beneficiarios potenciales. Un ejemplo de ello es el análisis del producto agroturismo en un municipio como Filandia, donde el aumento máximo de sus ventas podría beneficiar al 14,46% de sus familias. Mientras si se compara con otro municipio con más población como Armenia, el resultado es totalmente diferente dada la comparación con su población.

Beneficiarios actuales 50



Beneficiarios Potenciales 585



FILANDIA		ARMENIA	
Poblacion	13520	Poblacion	299712
Familias	4045	Familias	64107
Beneficiarios Directos	50	Beneficiarios Directos	50
Potencia Beneficiarios	585	Potencia Beneficiarios	585
Tasa /Familia	1,24%	Tasa /Familia	0,08%
	14,46%		0,91%
Numero de Beneficiarios Potenciales		Numero de Beneficiarios Potenciales	
Muy ALTO		BAJO	

Bajo: 0-2.49%, Medio: 2.5-4.99%, Alto: 5-7.49%, Muy Alto: 7.5%-

Bajo: 0-2.49%, Medio: 2.5-4.99%, Alto: 5-7.49%, Muy Alto: 7.5%-

Imagen 14 – Ejemplo de Estructura de beneficiarios potenciales de un producto y comparación de evaluación en dos municipios diferentes.

7.3 Distribución de beneficios

Antes de comenzar con este punto es importante aclarar la estructura de beneficiarios indirectos de una cadena de valor. Esta se refiere al efecto multiplicador de la economía sobre otras personas o empresas como resultado de la transacción económica de un determinado sector o actividad. La imagen 17 ejemplifica el caso de un hotel, donde los huéspedes pagan directamente al propietario y con ello también benefician ampliamente a otros sectores, ya que el valor pagado se usa para comprar, por ejemplo, los insumos necesarios para el desayuno, otros insumos gastables como papel higiénico, personal para mantenimiento del hotel, limpieza, etc. Sin embargo, para conocer el

efecto multiplicador de un sector es necesario obtener información más profunda de la cadena de valor, es decir, desarrollar una cadena de valor compleja y valorar los impactos en cada uno de los sectores. Por lo tanto, para efectos de la presente guía, solo se evaluará la distribución de los beneficios directos de la cadena de valor en relación con las características de los beneficiarios.

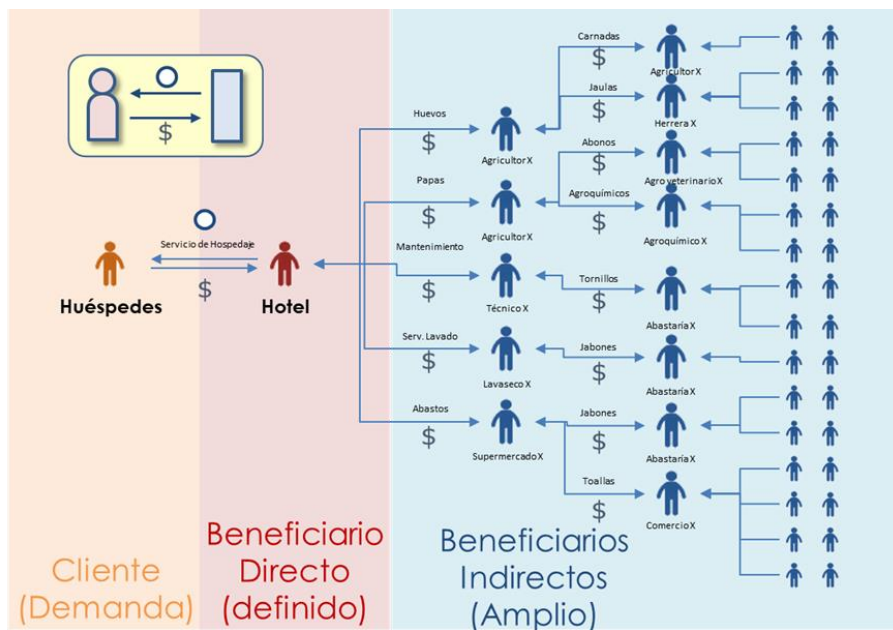


Imagen 15 - Ejemplo de distribución de beneficios indirectos

Para medir la distribución de los beneficios directos de la cadena de valor, se usa una medida de dispersión que nos permita conocer si los beneficios de cada actividad están alrededor del promedio de valor que se agrega en cada paso, o si por el contrario hay actividades que se alejan mucho de la media. Para ello, se calcula la desviación estándar de la cadena y se compara con respecto a la media por actividad.

Entonces, la evaluación presenta los siguientes criterios:

% de la media con respecto a la desviación estándar	Evaluación
>100%	BAJO
70% - 100%	MEDIO
30% - 50%	ALTO
<50%	MUY ALTO

7.4 Posicionamiento dentro del municipio

Se refiere a una investigación sencilla dentro del municipio que permita establecer el conocimiento, reconocimiento y valor que tiene el producto entre la comunidad local con el fin de evaluar el posicionamiento interno. Esta investigación puede hacerse a través de una encuesta sencilla o un grupo focal y no necesita precisión ya que esperan obtener resultados cualitativos. Por lo tanto, se recomienda hacer preguntas cortas con pocas opciones de respuesta que permitan identificar la información que se requiere de manera sencilla y rápida.

Un ejemplo de las preguntas a realizar serían las siguientes:

- ¿Conoce usted el producto XYZ?
- ¿Qué tan representativo cree usted que es XYZ en su municipio?
- ¿Se siente orgullo de XYZ como un producto de su municipio?
- ¿Recomienda usted XYZ a otras personas?

Para efectos del análisis se usará la misma escala de los tres criterios anteriores, con las siguientes consideraciones:

Resultado cualitativo de la información	Evaluación
El producto no es conocido por la población local	BAJO
El producto es conocido, pero no es recomendado por la población local	MEDIO
El producto es conocido y recomendado, pero aún no representa identidad para la población local	ALTO
El producto es conocido, recomendado y representa orgullo para la población local	MUY ALTO

7.5 Potencial en el mercado

Este criterio busca conocer el comportamiento en el mercado de los candidatos a Mi Producto, así como las características de sus oferentes y demandantes. Para ello se recomienda realizar entrevistas sencillas a los productores y a los actuales o potenciales compradores de los productos que se evalúan. Al igual que en el punto anterior, no es necesario obtener datos detallados ya que aún nos referimos a productos candidatos. Puede entrevistar brevemente algunos productores y clientes usando como referente el ejemplo a continuación:

- ¿El producto XYZ ya se está vendiendo actualmente?
- ¿Cuál es el volumen de ventas con respecto a la capacidad de producción?
- ¿XYZ tiene un mercado cercano y grande?
- ¿Se conocen las características del mercado?
- ¿Se conocen los productos que compiten con XYZ?
- ¿Hay ventaja de XYZ para competir en un mercado potencial?
- ¿Qué valor agregado ofrece el producto XYZ con respecto a otros productos similares?

Para efectos del análisis se usará la misma escala de los tres criterios anteriores, con las siguientes consideraciones:

Resultado cualitativo de la información	Evaluación
El producto aún no se está vendiendo ni se conoce un mercado potencial.	BAJO
El producto no se vende o se vende en pocas cantidades, pero hay un mercado potencial identificado que puede ser asequible.	MEDIO
El producto se vende actualmente y hay mercado potencial factible, pero el producto no es lo suficientemente competitivo.	ALTO
El producto se vende actualmente, hay mercado potencial factible y el producto es muy competitivo.	MUY ALTO

7.6 Oportunidad de Crecimiento

La oportunidad de crecimiento se refiere a las diferentes opciones que tiene el producto para fortalecerse, mejorar su competitividad y expandirse en el mercado de acuerdo con la oferta de servicios y el interés que tienen los actores locales en el producto. Estos actores pueden ser cámaras de comercio, gremios, gobernaciones, alcaldía u otras entidades públicas y/o privadas relacionadas con los sectores a los que pertenecen los productos a evaluar. Para establecer la oportunidad de crecimiento se pueden identificar intenciones de apoyo, fuentes de financiación o programas actuales que generen una perspectiva más amplia de los productos. Así mismo, es importante identificar el número de oferentes de las diferentes actividades que integran la cadena de valor y su forma de organización. Esta información se pudo haber establecido en el inventario de actores, sin embargo, en este paso se requiere una investigación más profunda sobre dichos actores.

Para evaluar este punto se tienen en cuenta las siguientes consideraciones:

Resultado cualitativo de la información	Evaluación
Los oferentes del producto o de su cadena no están organizados ni formalizados y los actores locales no tienen oferta para fortalecer los procesos del producto.	BAJO
Los oferentes del producto o de su cadena están formalizados, pero no hay organización o articulación y la oferta institucional alrededor del sector es mínima	MEDIO
Los oferentes del producto o de su cadena están formalizados, pero no hay organización o articulación. Sin embargo, hay interés de los actores locales por apoyar el producto a través de su oferta de fortalecimiento.	ALTO
Los oferentes del producto o de su cadena están formalizados y organizados, hay articulación entre los mismos. Hay alto interés de los actores locales por apoyar el producto y oferta institucional para el fortalecimiento es amplia.	MUY ALTO

8. Presentación y socialización de resultados

Para realizar los cálculos anteriormente expuestos y generar un análisis más organizado de la información, se sugiere usar la herramienta de Excel que se adjunta a la presente la cual le permitirá obtener gráficos de resumen sobre los cuales se pueda basar su análisis y posterior presentación a la comunidad. Para ello, abra la herramienta de Excel y siga los siguientes pasos:

- Antes de introducir cualquier dato o información, guarde el archivo con el nombre del producto y del municipio como un nuevo archivo. Así conservará siempre la herramienta en blanco para realizar otros análisis. Ejemplo: Sombrero Tuchín
- Introduzca el nombre del producto y la información de la cadena de valor en la hoja Cadena de Valor
- Introduzca el nombre del municipio y la información de este en la hoja Territorio
- Introduzca los resultados de los análisis cualitativos en la hoja Resumen.
- A continuación, podrá ver la hoja de resumen como se muestra en la imagen 19.
- De acuerdo con la información obtenida y al gráfico radial que se muestra, describa brevemente y de acuerdo con su perspectiva el análisis general del producto, así como sus observaciones y recomendaciones.

- Copie esta información y anéxela a la información gráfica de la cadena de valor para realizar una presentación a su comunidad.

Análisis General de 6 consideraciones para producto OVOP			
Municipio: CIRCASIA			
Producto: Artesanía enchapada en hoja caulinar de guadua			
	Asunto de Evaluación	RESULTADO	PUNTUACIÓN
1	Impacto económico municipal	MUY ALTO	4
2	Número de beneficiarios potenciales	ALTO	3
3	Distribución de los beneficios	MUY ALTO	4
4	Posicionamiento interno	ALTO	3
5	Potencial en el mercado	BAJA	1
6	Oportunidad de crecimiento	MUY ALTO	4

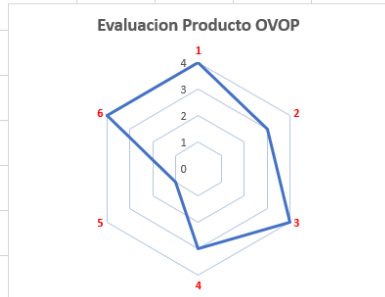


Imagen 16- Ejemplo final de la hoja RESUMEN

Así mismo, se recomienda usar herramientas gráficas que permitan el entendimiento del proceso de evaluación de los productos para que cada uno de los aspectos evaluados sean comprendidos por el comité local o grupo de productores al momento de su presentación. Cuánto más gráfica sea dicha presentación, más comprensible será para el público ya que las cifras por sí solas no son fácilmente digeribles. Use fotografías, dibujos, ejemplos, flechas y todos los elementos posibles para mostrar estos resultados.

9. Recomendaciones finales

Culminados los pasos anteriores de la ruta metodológica de OVOP y compartiendo los resultados de los estudios de los tesoros potenciales y candidatos a Mi Producto, el comité local podrá elegir conscientemente cual será Mi Producto OVOP que sirva como herramienta para mejorar la competitividad de su territorio y la calidad de vida de sus habitantes. Esto se debe realizar en el desarrollo del taller de Sueño Colectivo para discutir cómo queremos que sea nuestro territorio y definir Mi Producto que contribuya realizar ese sueño.



Imagen 17 - Estructura de paso a paso del enfoque OVOP

Cuando ya se ha elegido Mi Producto, se tiene claro el Sueño Colectivo y se inicia la elaboración del plan de acción, es importante revisar nuevamente la evaluación realizada al producto elegido. Esto se puede hacer rápidamente usando la figura del radar que se generó en la hoja RESUMEN de la herramienta de Excel. Este gráfico mostrará puntos fuertes y puntos débiles de Mi Producto para establecer su aprovechamiento y oportunidades de mejora.



Imagen 18 - Ejemplo de Análisis para Plan de Acción

Por ejemplo, en el caso que el punto 4 -Posicionamiento dentro del municipio- fuera bajo en la evaluación, se podrían proponer dentro del plan de acción actividades de concientización o eventos para aumentar conocimiento y amor hacia Mi Producto como un viaje de familiarización (Fam Trip) interno. En el caso que el punto 5 -Potencial en el mercado- fuera bajo, se podrían considerar actividades de fortalecimiento de negocio o mejoramiento de producto (Refiérase al Guía de Marketing OVOP)

Bibliografía

- Bellù, L. G. (2013). *Value Chain Analysis for Policy Making*. Rome, Italy: FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS, FAO.
- CEPAL. (n.d.). *Cadenas de Valor*. Retrieved from Biblioguías CEPAL:
<https://biblioguias.cepal.org/c.php?g=159548&p=1044467>
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). *A Handbook for Value Chain Research*. Brighton: Institute of Development Studies.
- Sievers, N. N. (2016). *Guía general para el desarrollo de cadenas de valor*. OIT. Ginebra: OIT. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf