



CADENAS DE VALOR: GUÍA DIDÁCTICA

ÍNDICE



Introducción a las cadenas de valor desde Mares

2

¿Qué es una cadena de valor?

¿Cómo es la estructura de una cadena de valor clásica?

¿Cómo hemos avanzado en el análisis de cadenas de valor desde Mares?

¿Qué características tienen las cadenas de valor en el sector de los cuidados?

¿Cómo trabajar con las cadenas de valor construidas?

¿Cómo es el mapa conceptual que proponemos para trabajar desde el proyecto Mares las cadenas de valor?



La facilitación a través del enfoque de cadenas de valor con grupos promotores de Mares

17

¿Por qué trabajar desde este enfoque con grupos promotores?

¿Cómo trabajar con el enfoque de cadenas de valor con grupos promotores?



Talleres de cadenas detonadoras

29

TALLER 1: CADENA DETONADORA INTERNA

¿Por qué realizar este taller?

¿Qué objetivos tiene?

¿Quién participa?

¿Cómo trabajar con el enfoque de cadenas de valor con los eslabones?

¿Qué metodología aplicar?

TALLER 2: CADENA DETONADORA EXTERNA

- Anexo. Plantilla de cadena de valor

37



Introducción a las cadenas de valor desde Mares

¿Qué es una cadena de valor?¹

Una secuencia de actividades comerciales (funciones) relacionadas entre sí que comienza por el suministro de insumos específicos para un producto determinado, continúa con la producción primaria, la transformación, la comercialización y llega hasta la venta final al consumidor.

Pero además la cadena de valor identifica a un grupo de entidades o agentes que realizan las funciones de productores, procesadores, comerciantes y distribuidores de un producto determinado.

El trabajo con el enfoque de cadenas de valor se ha realizado fundamentalmente en el ámbito agroecológico. Así encontramos la siguiente definición:

Se entiende por cadenas agro productivas al sistema que articula a los agentes económicos interrelacionados por el mercado que participan en un mismo proceso productivo, desde la provisión de insumos, la producción, la conservación, la transformación, la industrialización y la comercialización hasta el consumo final de un determinado producto agrícola o pecuario. Cuando estos agentes económicos se articulan mediante condiciones de confianza, eficiencia, cooperación y equidad se encontrarán en condiciones de competir exitosamente en el mercado, toda vez que responderán rápidamente a los cambios que ocurran en él. (Álvarez, Riveros y Rojas 2005)

Desde Mares hemos ampliado el alcance y nos hemos salido de este ámbito con el objetivo de construir así cadenas de valor vinculadas a los cinco sectores de actividad en los que se centra el proyecto: [alimentación](#), [cuidados](#), [energía](#), [movilidad](#) y [reciclaje](#).

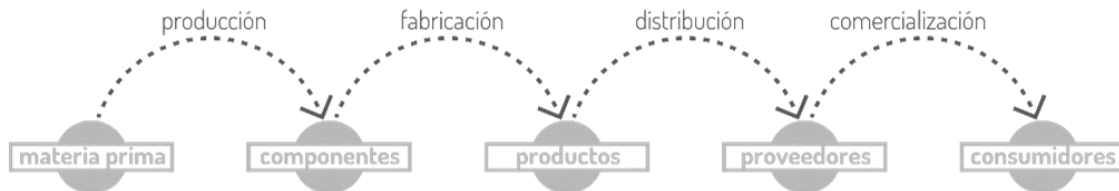
¹ Información obtenida a partir de: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH Programa Desarrollo Rural Sostenible (PDRS). (2009). *Guía metodológica de facilitación de cadenas de valor*

¿Cómo es la estructura de una cadena de valor clásica?

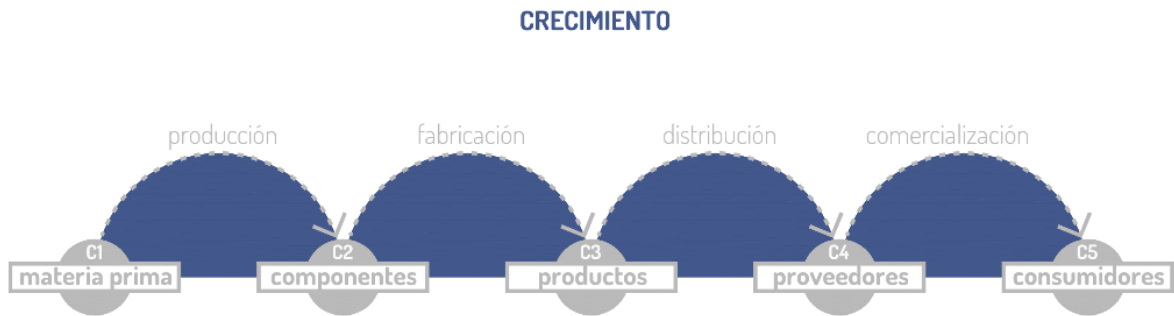
La estructura del diagrama está compuesta por cinco fases o estadios -eslabones- que se sitúan en una misma horizontal en el centro del espacio. El origen -menos elaborado, más natural, con menor agregación de valor, etc.- se sitúa a la izquierda, mientras que en la parte derecha se sitúan los últimos estadios, dónde existe más agregación de valor y servicios asociados al estar cerca del consumidor final. El diagrama tiene la siguiente forma:



En la ventana central se sitúa el producto analizado con los estadios anteriores como origen y precursores de dicho producto y los estadios posteriores -derecha- como procesos ulteriores al producto hasta el consumidor final. Los servicios principales entre fases se sitúan -en el modelo económico de crecimiento habitual- como flechas superiores que conectan los distintos estadios. De esta forma la cadena base tiene forma tipo de:

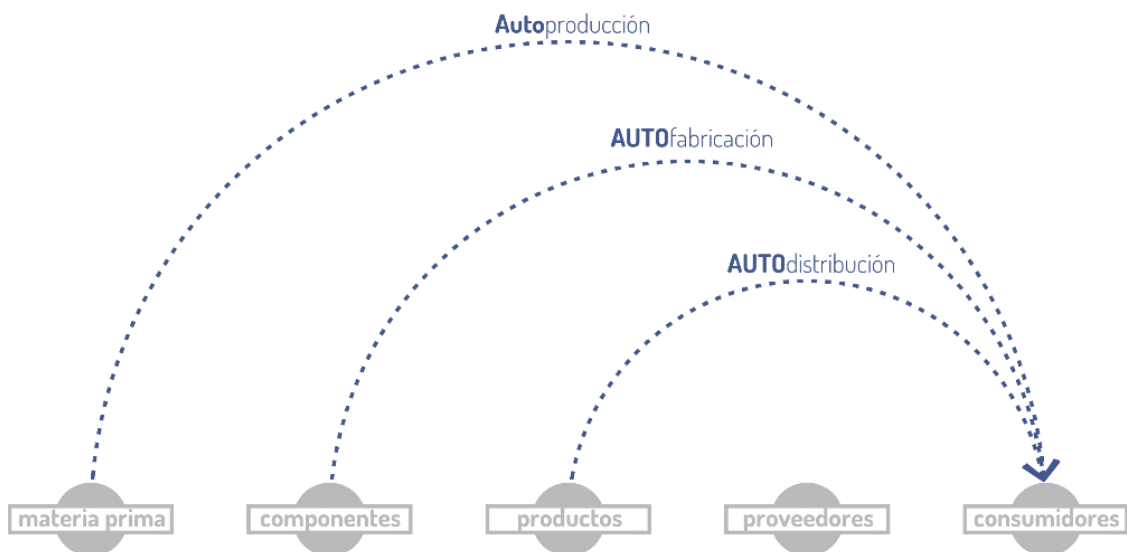


Todas las conexiones existentes en la parte superior del diagrama que conectan los eslabones de cada estadio productivo son servicios asociados al proceso de la cadena de valor. Esta cadena supone la representación canónica o convencional de un proceso productivo habitual en nuestro sistema económico.

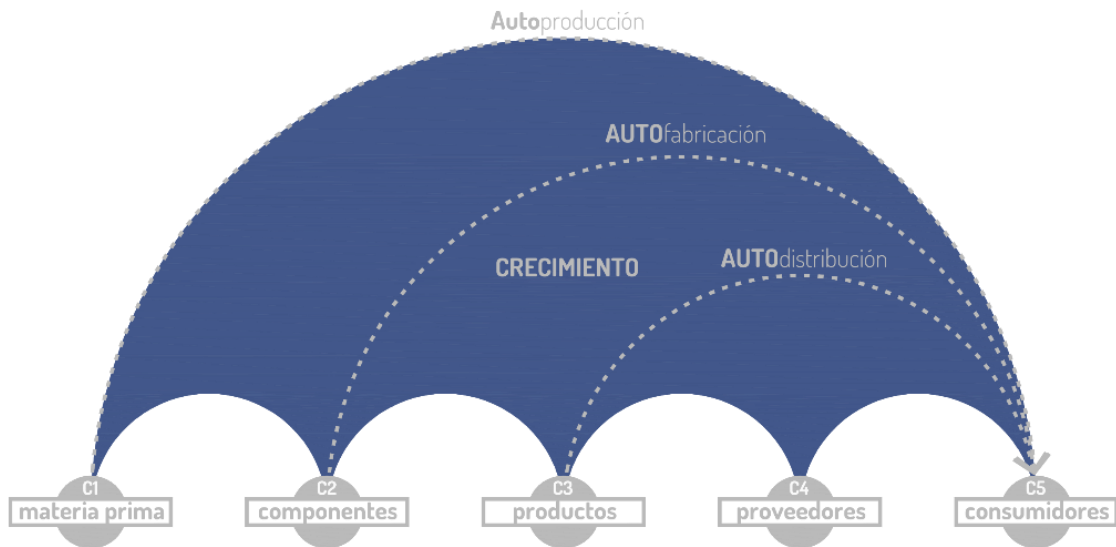


¿Cómo hemos avanzado en el análisis de cadenas de valor desde Mares?

Desde el consumidor/a -último estadio- aparecen servicios -flechas- convergentes desde todos los estadios de la cadena que van saltando pasos intermedios. Son la *economía DIY -Do It Yourself o Hazlo tú mismo-* basadas en el conocimiento, el tiempo, las nuevas tecnologías y el empoderamiento, generalmente del consumidor/a. Esos servicios poseen diversas escalas -saltos entre el consumidor/as y las distintas fases- de la forma tipo:



La zona “Hazlo tu mismo” o DIY agrupa todos los “saltos” que el/la consumidor/a puede realizar en busca de los orígenes de la cadena de valor. El salto de procesos habituales como la comercialización, la distribución, la fabricación y la producción permite -a través del conocimiento, las nuevas tecnologías y el uso de otros recursos como el tiempo, etc.- que las personas consumidoras finales puedan comprar en grupos de consumo o producir su propias verduras, que podamos tejer (nos) la ropa, que produzcamos energía fotovoltaica o capturemos agua, que nos fabriquemos nuestra tecnología o mobiliario, etc. en vez de acudir a comercializadores habituales.



EJEMPLO



Autofabricación:

Si queremos convertir nuestra bicicleta en eléctrica, ya existen proveedores que nos venden las diferentes piezas que tenemos que instalar y un manual de cómo hacerlo.

Autoproducción:

Para tener electricidad en nuestra casa, podríamos enchufarnos a la red eléctrica y son las empresas del oligopolio las que nos darían el servicio de distribución y comercialización de la electricidad, o puedo poner un panel solar en mi vivienda y captar el sol directamente para tener electricidad.

A la derecha del último estadio –consumidores/as- aparecen los servicios que relacionan a los/as consumidores/as entre ellos y la economía que se genera a su

alrededor, la llamada *economía colaborativa*², de forma tipo:



La puesta en circulación de todos los productos que pertenecen al último eslabón de la cadena –el/a consumidor/a final- puede provocar procesos y servicios para compartir e intercambiar -monetaria o no monetariamente- dichos recursos. Desde los alimentos, pasando por los datos, ropa, libros y todo tipo de productos que pueden formar parte de bancos de recursos, mercadillos, trueques, intercambios, ferias o aplicaciones móvil, permitiendo flujos de intercambio para poder obtener los productos necesarios -y liberar los innecesarios- entre la comunidad de consumidores/as. Además, se incluye la recomendación como parte de la colaboración.



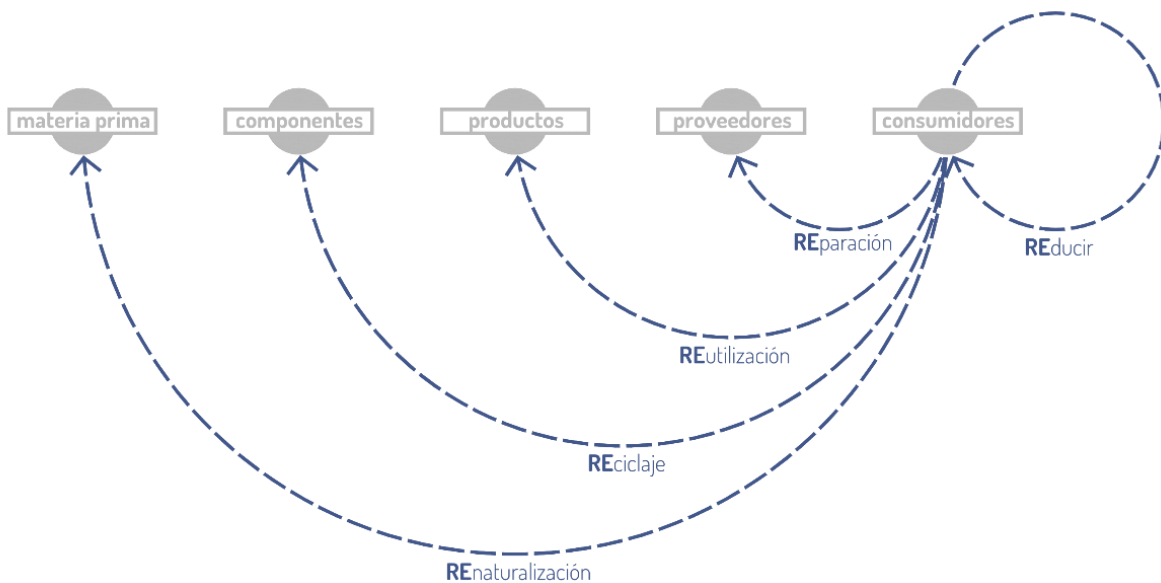
² El consumo colaborativo o **economía colaborativa** se define como una interacción entre dos o más sujetos, a través de medios digitalizados o no, que satisface una necesidad real o potencial a una o más personas. (https://es.wikipedia.org/wiki/Consumo_colaborativo)

EJEMPLO



Si disponemos de un coche que nos hemos comprado, podemos compartir este recurso con otras personas que lo necesiten, por ejemplo, cuando vamos a viajar. Se han creado aplicaciones digitales específicas para dar respuesta a esta necesidad de colaboración entre las personas consumidoras.

Desde la persona consumidora -ventana derecha- y debajo de la línea del horizonte se dan las “cascadas de retorno” de forma que el producto puede retornar en diversos estados a su origen. La cadena de retorno o decrecimiento, que genera circularidad en el diagrama y que está relacionada con lo que llamamos *economía circular*, tiene la forma tipo de:



La circularidad supone la realización del recorrido inverso en la cadena productiva: de los/as consumidores/as finales hacia los orígenes. De igual forma que en la naturaleza, donde no existen residuos sino que todo es recursos -diferentes según la cadena trófica- la circularidad expresa el alargamiento de la vida de los productos a través de sucesivas intervenciones. Desde la propia reducción del consumo de dicho producto -o su sustitución por un proceso más eficiente- pasando por el alargamiento de su vida útil -mantenimiento, reparación, reventa, etc.- su remanufacturación o transformación, la recuperación de componentes y el reciclaje hasta la renaturalización y compostaje.

EJEMPLO

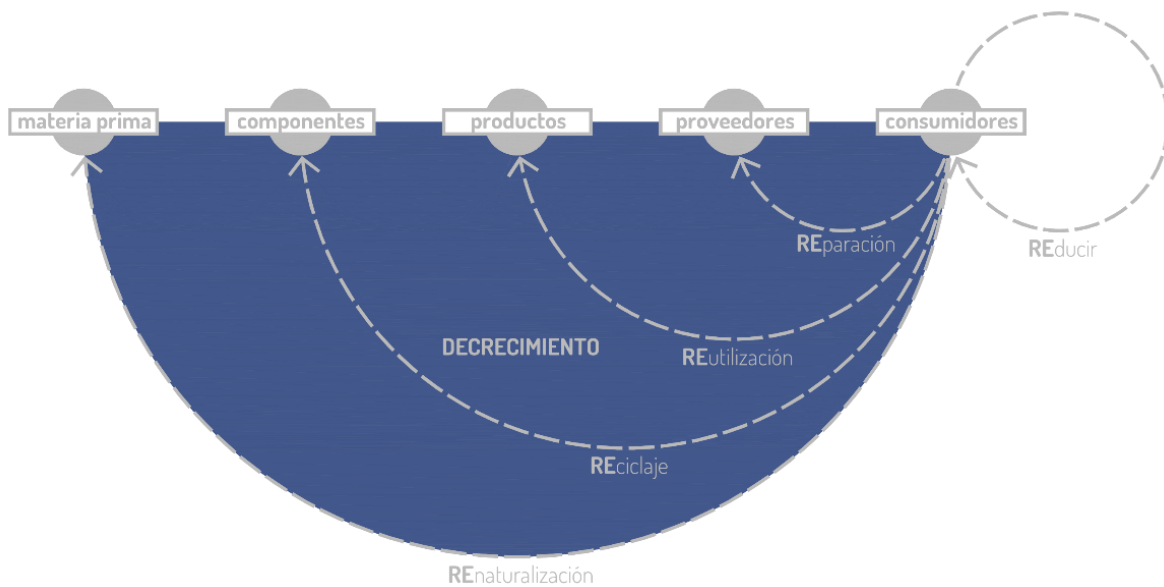


Reducir: Como personas consumidoras de recursos podemos decidir reducir el consumo de luz, de uso del coche, etc.

Reparar: Cuando se nos estropea la bicicleta, podríamos llevarla a un proveedor que se dedique a la reparación de estos vehículos y así dotarla de un mayor uso.

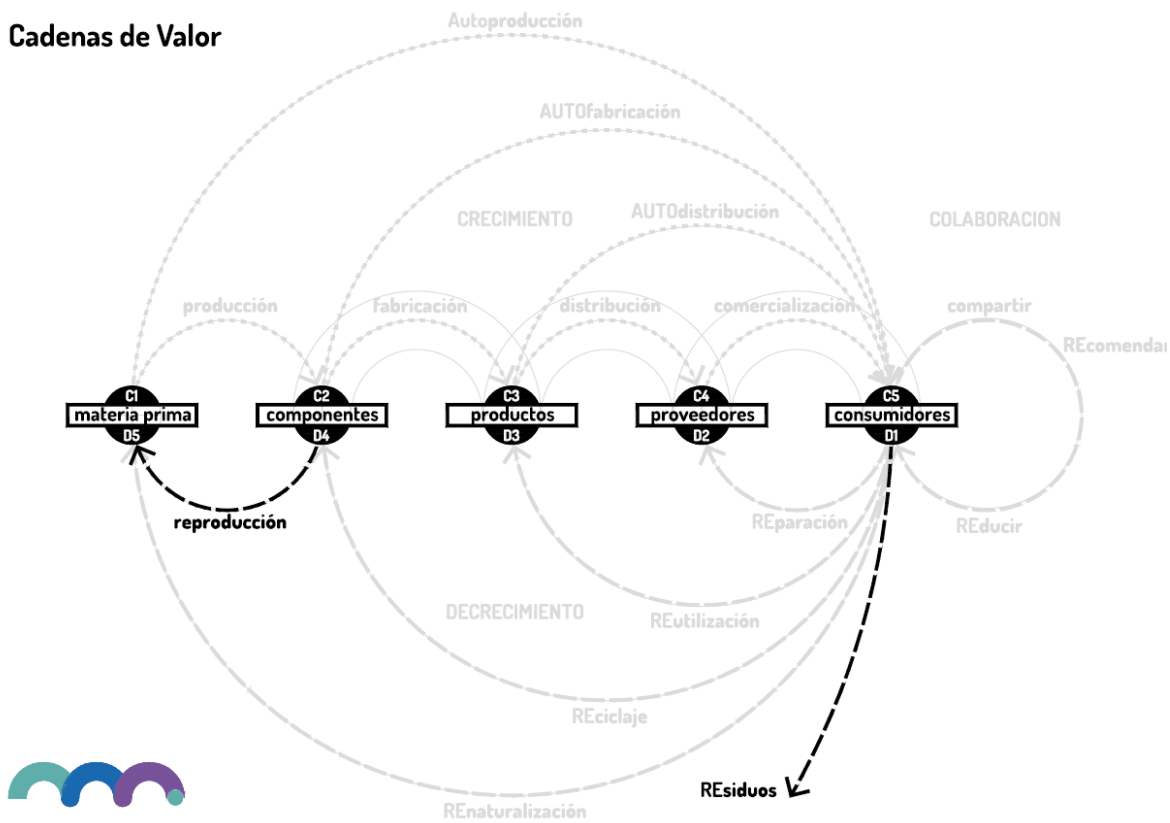
Reutilizar: La reutilización hace referencia a las reparaciones de las cosas rotas o relegadas en el olvido para poder usarlas de un modo distinto al habitual. Así, podemos convertir el camal de un pantalón en un práctico bolso.

Reciclar: El reciclaje consiste en dar una nueva vida al material para que pueda volverse a utilizar, aplicando en él un proceso de transformación. Así, cuando tiramos una botella de plástico al contenedor, se genera posteriormente un proceso de transformación que da lugar a otros productos.



Finalmente hay algunas cosas que no pueden repararse, ni reutilizarse ni reciclarse y que serían los residuos:

Cadenas de Valor



¿Qué características tienen las cadenas de valor en el sector de los cuidados?

El sector de cuidados posee una particularidad muy importante: el principal “producto” al que se enfocan las cadenas son la propia persona. Otra característica propia es la presencia muy importante de las administraciones públicas como proveedores principales de muchos de los servicios que se integran dentro del sector. Los cuidados reúnen múltiples servicios –educación, sanidad, cuidados, limpieza, desarrollo personal y comunitario, etc.- que se despliegan de forma específica para cada persona y su situación. De esta forma existe una doble variable a la hora de construir las cadenas de valor: por un lado los distintos tipos de personas beneficiarias y por otro lado los distintos tipos de servicios que se pueden prestar:



Por usuario/a: la base de los servicios y procesos de la cadena de valor sitúan a cada tipo de agente – por ejemplo, personas mayores, niños/as, personas dependientes, personas enfermas, personas inmigrantes, colectivos vulnerables,

etc.- al final de la cadena –ventana derecha- y una serie de procesos que sirven para dotar de plenitud vital y realización personal a dicha persona. La estructura básica es tipo “pirámide de Maslow³” donde los servicios básicos se van cumpliendo –salud, seguridad, etc.- para dar lugar a otros más elevados –reconocimiento social, autorrealización-. La cadena tipo se especifica para cada usuario/a. La parte superior de las conexiones representan los canales habituales de “producción” –muchos cubiertos por los servicios públicos- así como los auto o DIY – Por ejemplo el autocuidado, la autoprotección, etc.-. La parte inferior hace referencia a la parte colectiva –cuidados colectivos-.



Por servicio: en este caso las cadenas de valor de cuidados se conforman por los servicios ofertados dentro del sector. Cadenas de valor de limpieza, de cuidados personales, de deporte, de ocio, que se analizan en base a la constitución de personas en entidades que ofertan dichos servicios a diferentes colectivos y los procesos y servicios asociados a cada uno de dichas propuestas.

Muchos de los procesos que se dan en el sector de los cuidados no tienen un retorno económico, pero sí otros retornos como la variable “tiempo”, a la que creemos que hay que dar un valor y visibilizarla. Además, hay muchas actividades dentro de las cadenas de cuidados que están invisibilizadas precisamente porque no existe un retorno económico, o se desarrollan en los hogares.




¿Cómo trabajar con las cadenas de valor construidas?

La mirada de los sellos:

Un posible análisis que se propone desde Mares es realizar un ejercicio de caracterizar los procesos y servicios que intervienen en cada cadena de valor. De esta forma podemos ofrecer información relevante acerca de cómo son –o no son- los servicios y procesos que ocurren en la cadena, y que permiten establecer nuevos nichos de oportunidad y negocio para personas emprendedoras, mejoras de los mismos y además, tener una fotografía actual de cómo es la cadena de valor de un producto o servicio concreto en un territorio determinado.

A estas variables las hemos llamado “sellos” y de todos los posibles atributos que pueden poseer los distintos procesos, se han seleccionado los siguientes por su importancia para el Proyecto Mares:

³ Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

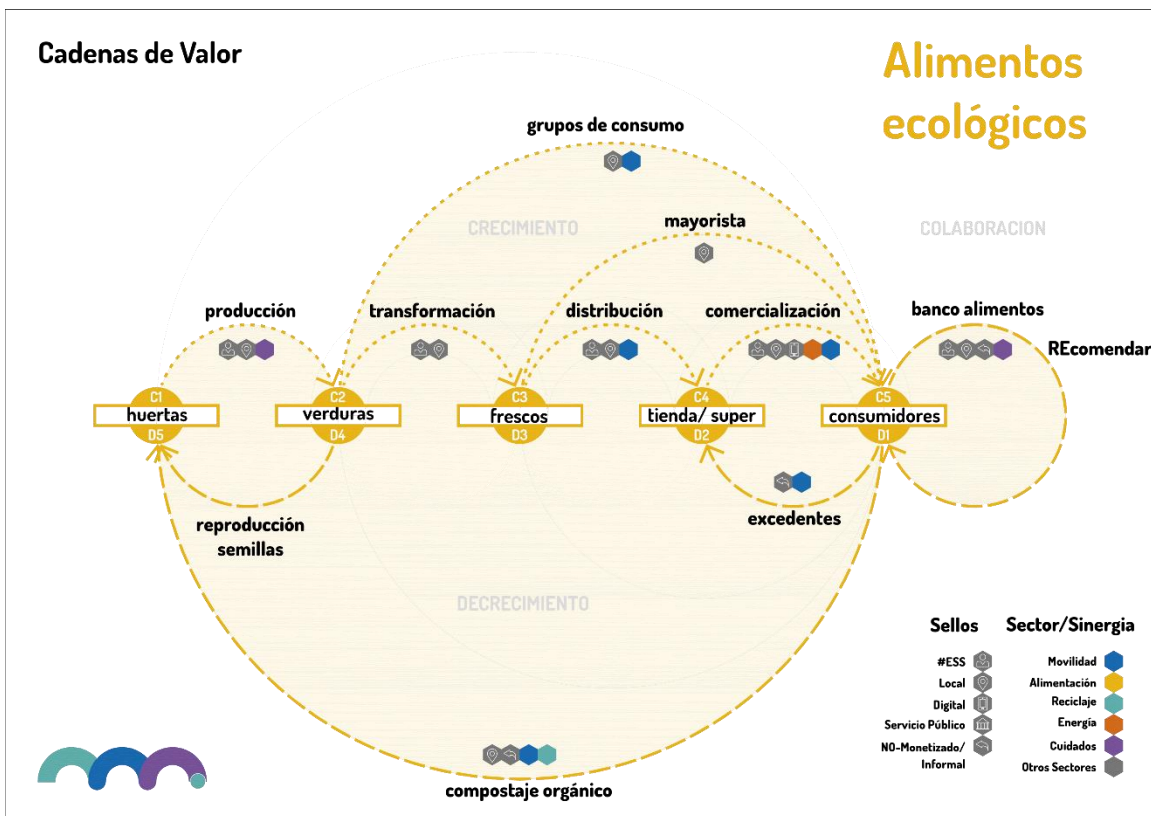
	Local:	Productos y servicios que se desarrollan en el territorio en el que se encuentra el consumidor final.
	Digital:	Productos y servicios que se pueden realizar/adquirir de forma digital.
	ESS:	Productos y servicios que son desarrollados por empresas de Economía Social y Solidaria (en adelante ESS).
	Servicio Público:	Servicios que se desarrollan por las distintas administraciones públicas.
	No-Monetizado / Informal:	Productos y servicios que no están monetizados –y utilizan otros capitales como el tiempo- y/o que son informales-. Casi todos los procesos no monetarizados se encuentran en la parte que corresponde al consumidor (compartir) y también en la parte del decrecimiento. También en la parte de “auto” suele haber procesos no monetarizados porque los hace el propio consumidor y no existe un retorno económico.

EJEMPLO



Si observamos la cadena de valor de los alimentos ecológicos en la ciudad de Madrid y colocamos los sellos con los que proponemos trabajar en esta guía, el resultado de la fotografía resultante es el siguiente:

- La ESS está presente en casi todos los procesos y servicios que se generan en la cadena.
- Igualmente, existen iniciativas locales que están cubriendo los servicios derivados de los diferentes procesos que se generan en la cadena de valor.
- Sin embargo, en el ámbito digital fundamentalmente las iniciativas se encuentran en la fase de la comercialización.
- El ámbito de lo público no está presente en esta cadena de valor.
- Lo no monetarizado se sitúa fundamentalmente en los procesos que se generan en la economía colaborativa y también en la economía circular, donde no existe un retorno económico.



La mirada de las sinergias con otros sectores

Por otro lado, apuntamos como interesante el trabajo de análisis de las posibles áreas de oportunidad, sinergias, alianzas y colaboraciones intersectoriales dentro de la cadena, visibilizando dónde diversos sectores pueden cruzar sus servicios y productos de forma más eficiente y sostenible.

En Mares, el trabajo de análisis se ha realizado a partir de los cinco sectores de actividad del proyecto: alimentación, cuidados, energía, movilidad y reciclaje, pero sería extrapolable a cualquier sector con el que se quiera hacer el vínculo desde la cadena de valor.

Así proponemos la siguiente apariencia de cada uno de los sellos que hemos comentado anteriormente:

Sellos	Sector/Sinergia
#ESS 	Movilidad 
Local 	Alimentación 
Digital 	Reciclaje 
Servicio Público 	Energía 
NO-Monetizado/ Informal 	Cuidados 
	Otros Sectores 

¡Atención!: Para hacer un trabajo adecuado colocando los sellos en la cadena de valor que estemos analizando, es necesario realizar un análisis del sector previamente y buscar fuentes para poder obtener una fotografía lo más cercana a la realidad posible. Existe información de utilidad en internet que nos puede servir para nuestro análisis. Por ejemplo, en Madrid para colocar el sello de las iniciativas existentes en ESS podríamos recurrir a la página del Mercado Social de Madrid (<https://madrid.mercadosocial.net/>), donde se encuentran gran parte de las iniciativas que existen en la ciudad en el ámbito de la ESS.

EJEMPLO

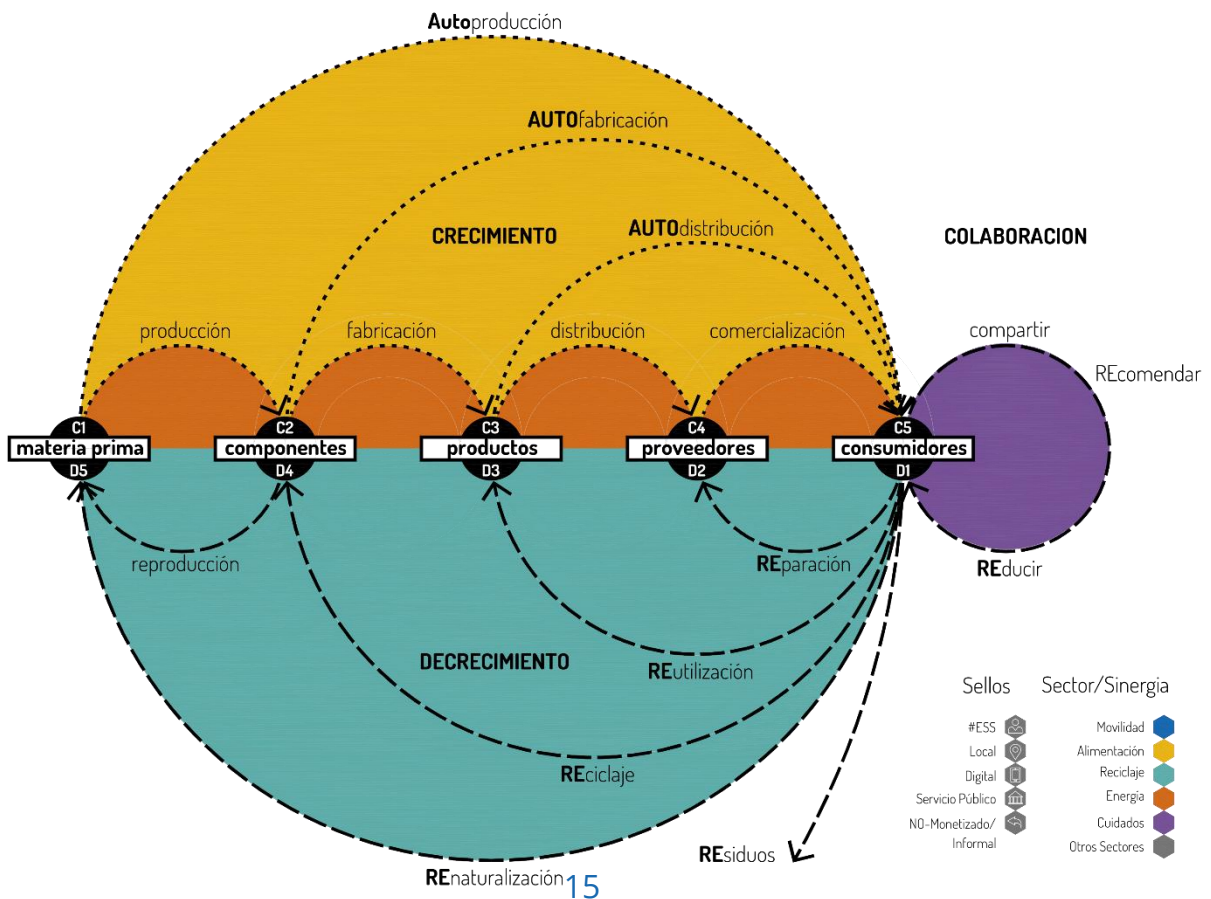


Si observamos la misma cadena de valor del ejemplo anterior, obtenemos las siguientes conclusiones de la fotografía resultante:

- Existe una alta conexión en todos los procesos y servicios que se generan en la cadena de valor de productos ecológicos con el sector de la movilidad, es decir en todo aquello que hace referencia al transporte de los productos, hacia las tiendas, hacia el consumidor/a final, etc.
- En lo que hace referencia a los procesos derivados de la economía circular, hay una conexión con el sector del reciclaje.

¿Cómo sería el mapa conceptual que proponemos para trabajar desde el proyecto Mares las cadenas de valor?

El siguiente gráfico refleja el mapa conceptual de la cadena de valor de un producto o servicio y todos los procesos asociados que desde Mares se propone trabajar, con una mirada amplia desde la economía circular, la economía colaborativa y la economía del DIY.

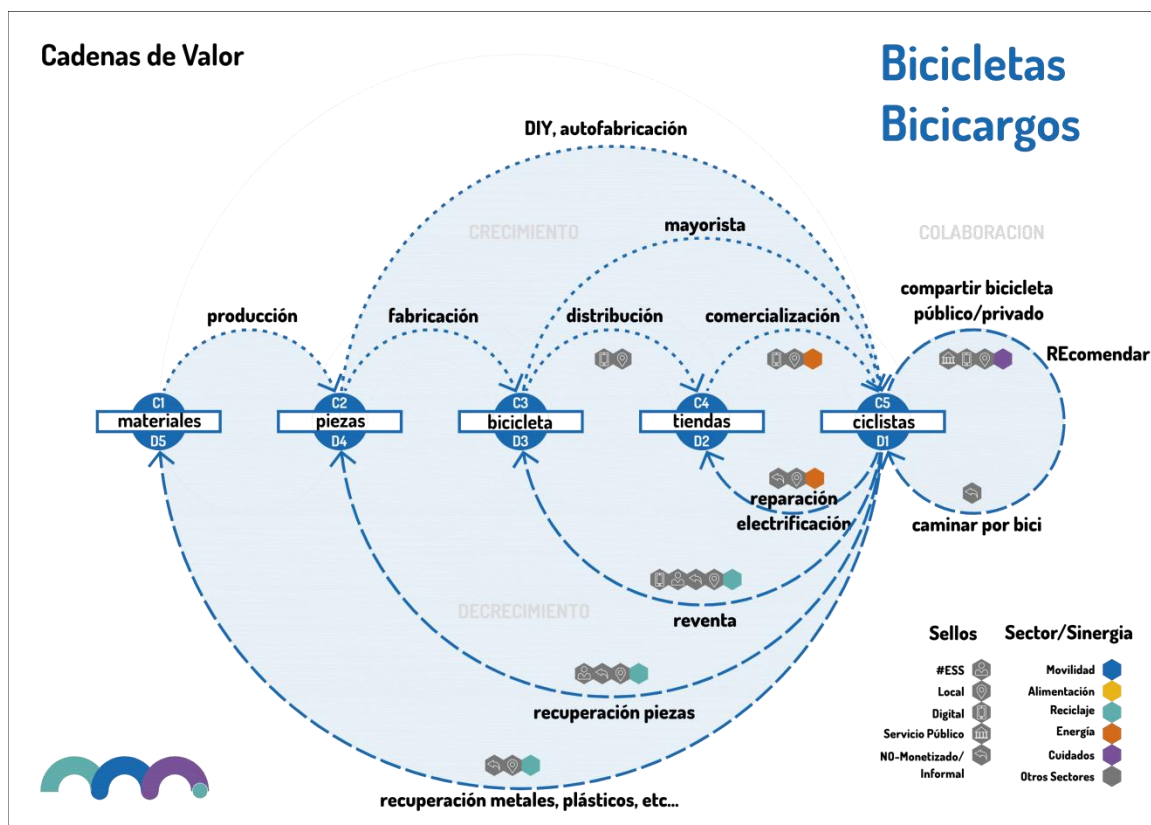


EJEMPLO

Explicando una cadena de valor completa



Bicicletas: Los/as ciclistas pueden comprar bicicletas a las empresas mayoristas o incluso se podrían fabricar su propia bicicleta comprando sus piezas. Las personas ciclistas pueden compartir sus bicicletas tanto pública como privadamente y pueden reducir el ir en bicicleta por caminar. Además pueden reparar o reutilizar su bicicleta, por ejemplo electrificándola para darles más vida útil, pueden revender sus bicicletas o pueden recuperar los materiales para darles otros usos.





La facilitación a través del enfoque de cadenas de valor con grupos promotores de Mares

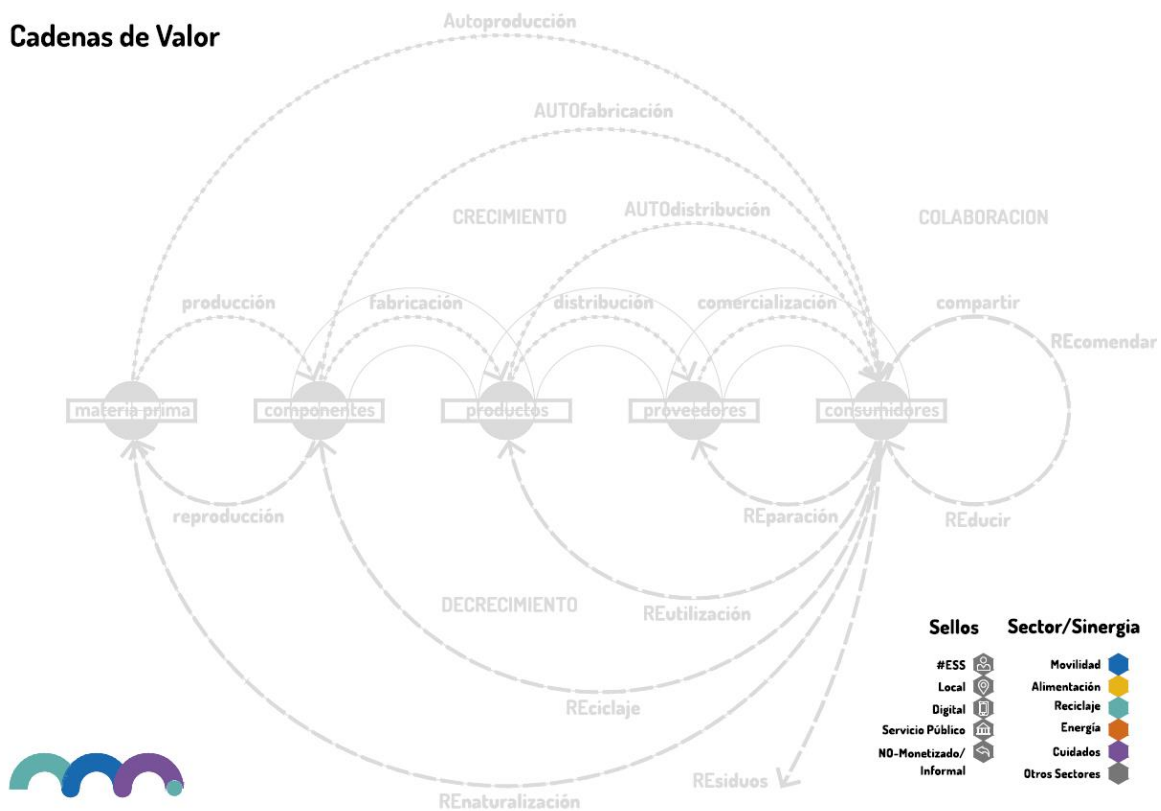
¿Por qué trabajar desde este enfoque con grupos promotores?

- Para indagar con el grupo promotor en los procesos en los que se encontraría inmerso su actividad empresarial y generar auto consciencia del ecosistema en el que estaría inmersa nuestra iniciativa.
- Para visibilizar los agentes que intervienen en la cadena de valor, identificarlos y reflexionar sobre los posibles vínculos que podrían darse con nuestra entidad. Es decir, implicar a otros agentes de la propia cadena para codiseñar, coproducir y cogestionar juntas nuevas alternativas que rellenen vacíos y áreas de oportunidad.
- Para plantear numerosas preguntas que afectan o pueden afectar a su actividad empresarial y que al visibilizarse pueden generar: ampliación de servicios, propuestas de articulación con otros agentes, etc.

¿Cómo trabajar con los grupos promotores con este enfoque?

- **Fase 1: Elabora tu cadena de valor en 15 pasos**
- Utilizar la siguiente plantilla en blanco para trabajar con los grupos:

Cadenas de Valor

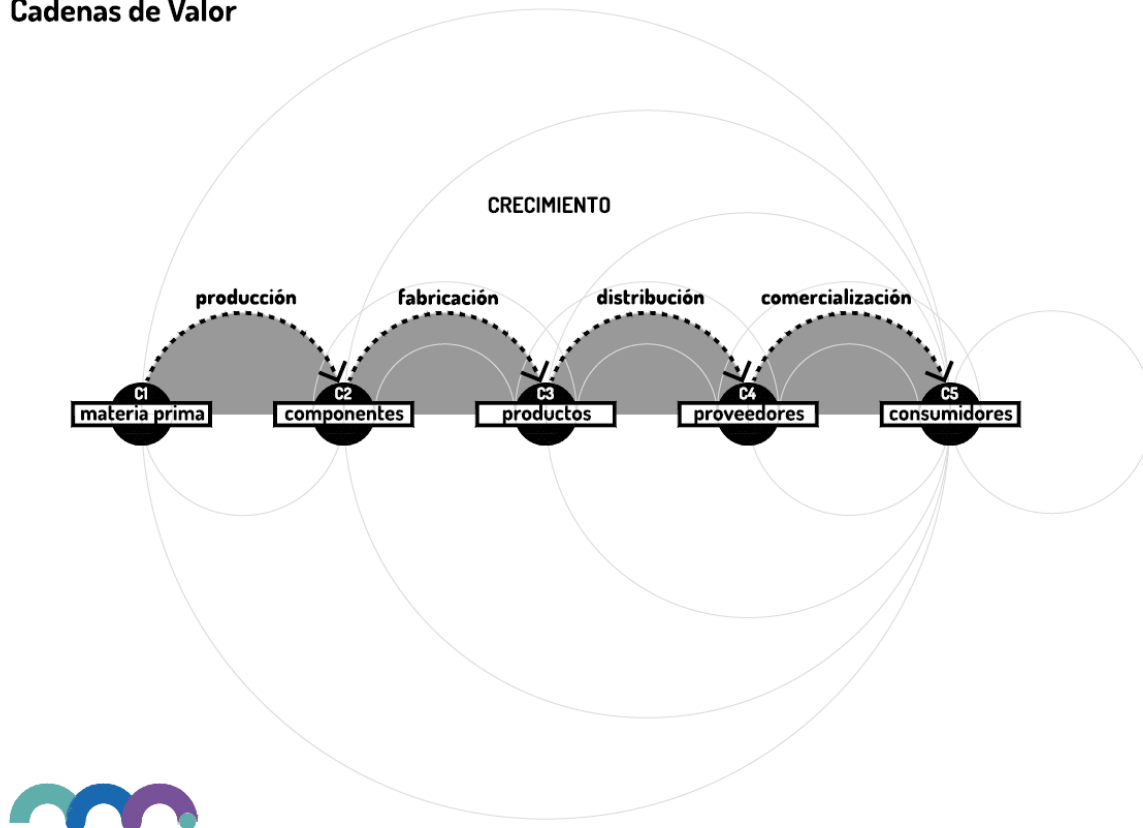


Trabajar sobre los ciclos de crecimiento:

01. Coloca el producto o elemento a analizar en la ventana central de la cadena productiva horizontal.
02. Construye los dos pasos previos -Por ejemplo: producción y fabricación- anteriores en la cadena productiva horizontal y los servicios -flechas- que las conectan entre ellos y el producto central.
03. Construye los dos pasos posteriores - Por ejemplo: Distribución y comercialización- en la cadena horizontal y los servicios -flechas- que se conectan entre ellos, acabando en el/a consumidor/a, usuario/a o cliente final.

En este momento tendrías la cadena productiva en su fase de crecimiento convencional y los servicios que permiten transformar cada uno de los estadios desde el origen hasta el consumidor final.

Cadenas de Valor

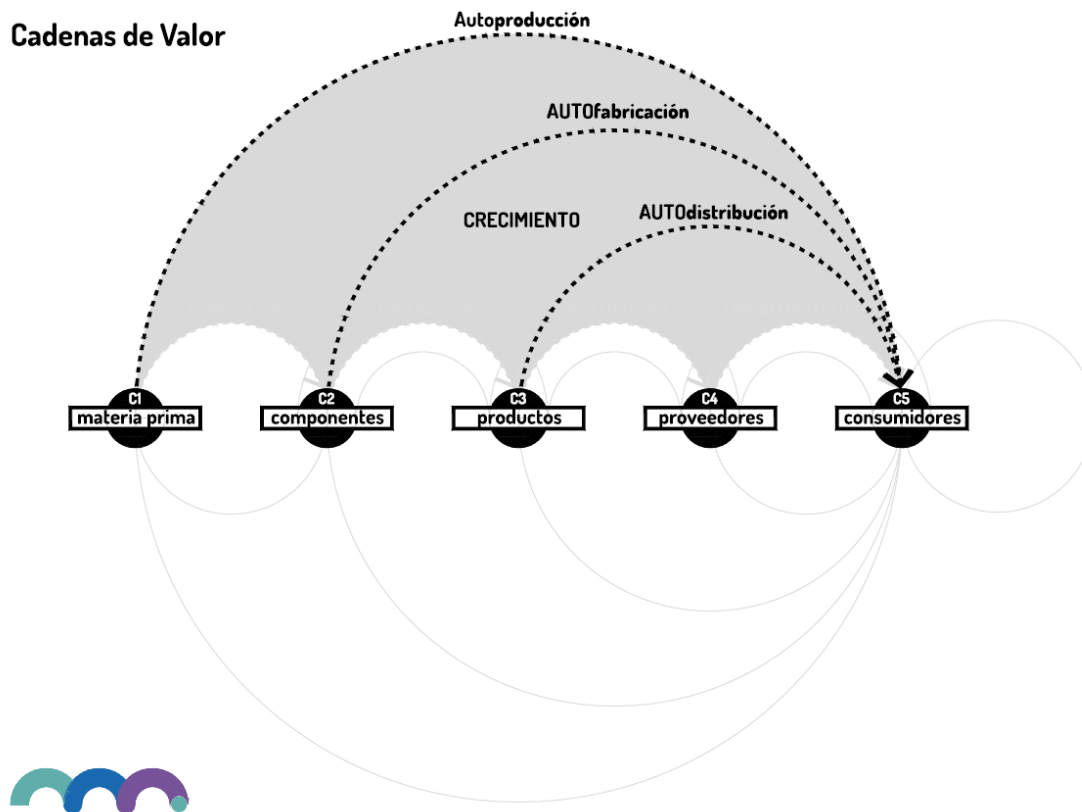


Trabajar sobre los AUTO/DIY:

- 04. Salta** -si existe dicha opción- una ventana desde la última –por ejemplo, consumidor- generando un servicio -flecha- directamente conectado con la tercera ventana – por ejemplo, autodistribución- sin conexión con la cuarta ventana.
- 05. Salta** -si existe dicha opción- dos ventanas desde la última –por ejemplo, consumidor- generando un servicio -flecha- directamente conectado con la segunda ventana – por ejemplo, autofabricación- sin conexión ni con la tercera ni con la cuarta ventana.
- 06. Salta** -si existe dicha opción- tres ventanas desde la última –por ejemplo, consumidor- generando un servicio -flecha- directamente conectado con la primera ventana – por ejemplo, autoproducción- sin conexión ni con la segunda, tercera ni con la cuarta ventana.

En este momento estás construyendo las relaciones existentes entre la capacidad de

los/as consumidores/as finales para acceder a estadios anteriores directamente, sin pasar por el proceso convencional de distribución y/o comercialización de los productos. Incluso la posibilidad de autogenerar los productos -energía, alimentos, etc.-

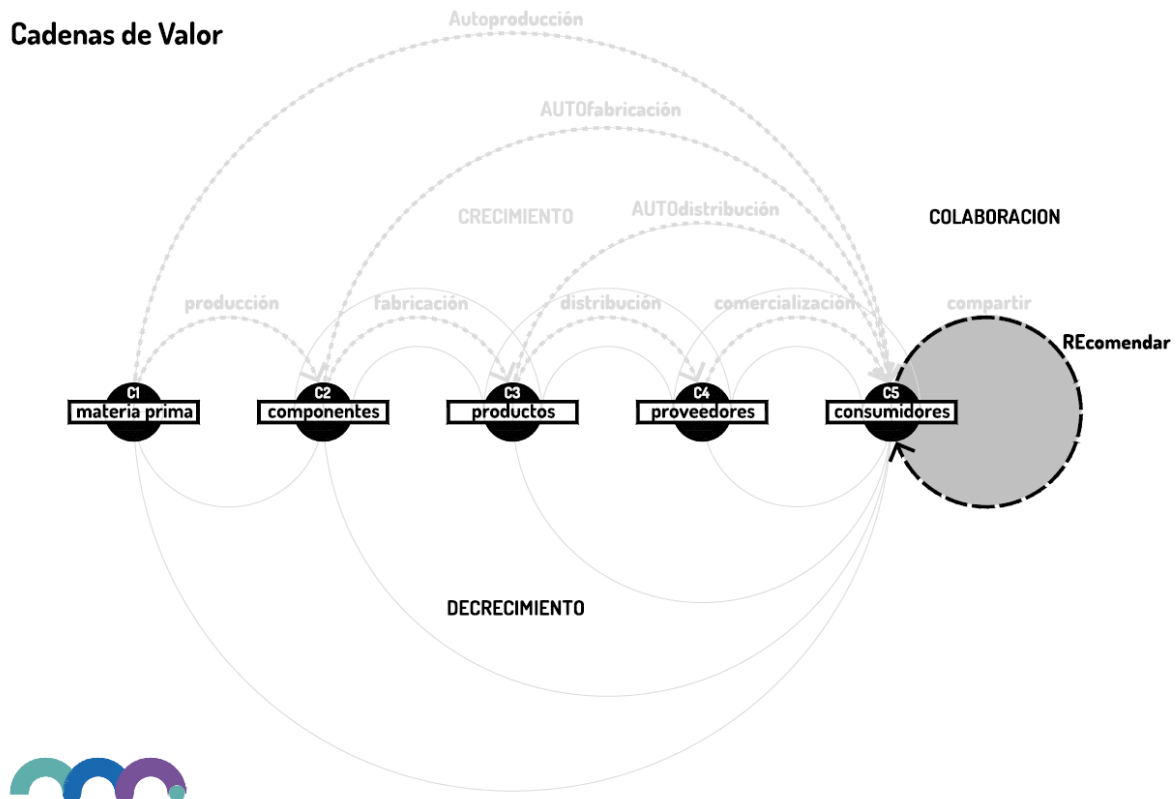


○ Trabajar sobre los ciclos de colaboración:

Una vez que el producto se encuentra en la última ventana –por ejemplo, consumidor:

- 07. ¿Se puede compartir ese producto entre diferentes consumidores/as?
- 08. ¿Se puede recomendar ese producto entre consumidores/as?
- 09. ¿Se puede reducir el consumo o sustituir por otro(s) producto(s) o servicio(s) más eficientes? (aquí ya comenzaría el proceso de retorno del producto)

Cadenas de Valor

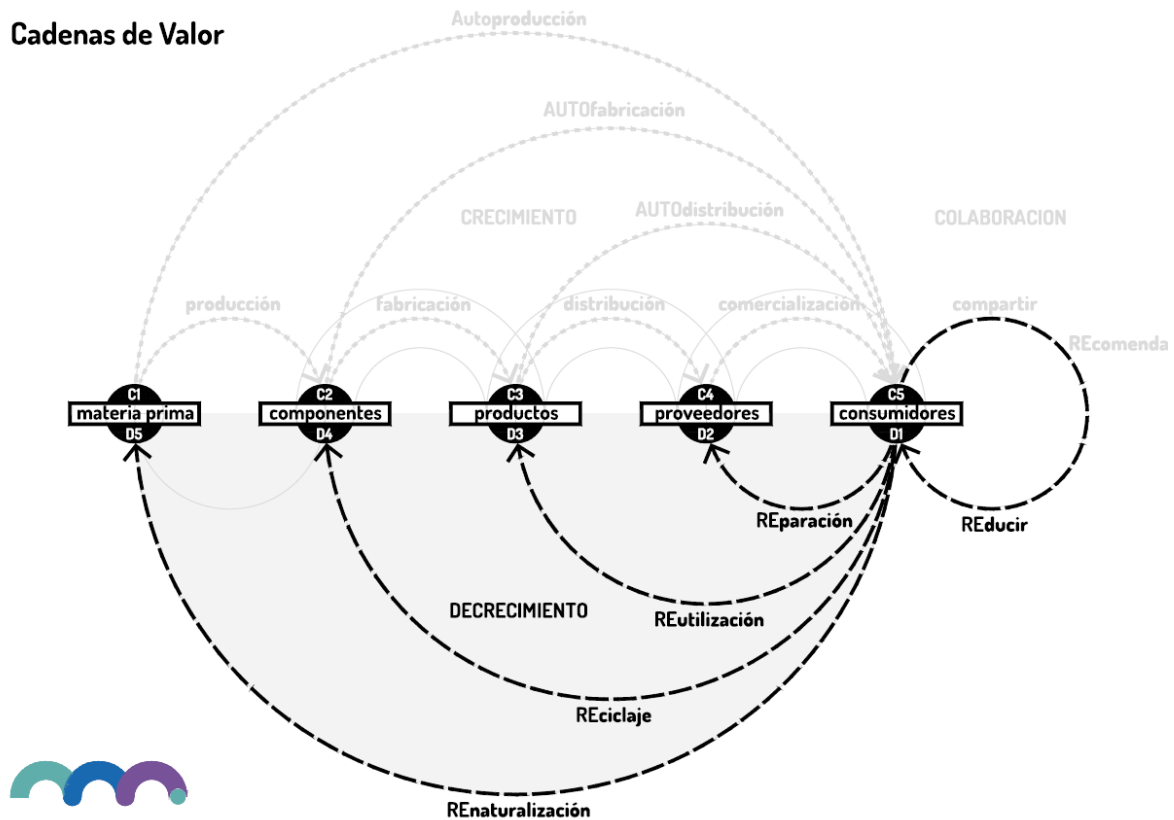


Trabajar sobre los ciclos de decrecimiento:

- 10. Conecta** -si existe dicha opción- a la inversa la última ventana -por ejemplo, consumidor- con la anterior -la cuarta-, a través de los servicios asociados -por ejemplo: alargar, mejorar, reparar, mantener, revender, etc.- alargando la vida útil del producto.
- 11. Salta y conecta** -si existe dicha opción- a la inversa la última ventana -por ejemplo, consumidor- con la tercera ventana -saltando la cuarta-, a través de los servicios asociados -por ejemplo, reventa, transformación, reutilización, remanufactura...- alargando la vida útil del producto.
- 12. Salta y conecta** -si existe dicha opción- a la inversa la última ventana - por ejemplo, consumidor- con la segunda ventana -saltando la tercera y cuarta-, a través de los servicios asociados - por ejemplo, reciclaje, recuperación, desguace, extracción, etc.- alargando la vida útil de los componentes del producto.
- 13. Salta y conecta** -si existe dicha opción- a la inversa la última ventana -por ejemplo, consumidor- con la primera ventana -saltando la segunda, tercera y cuarta-, a través de los servicios asociados -por ejemplo, renaturalización, compostaje, fundido, quemado...- alargando la vida de los materiales del

producto.

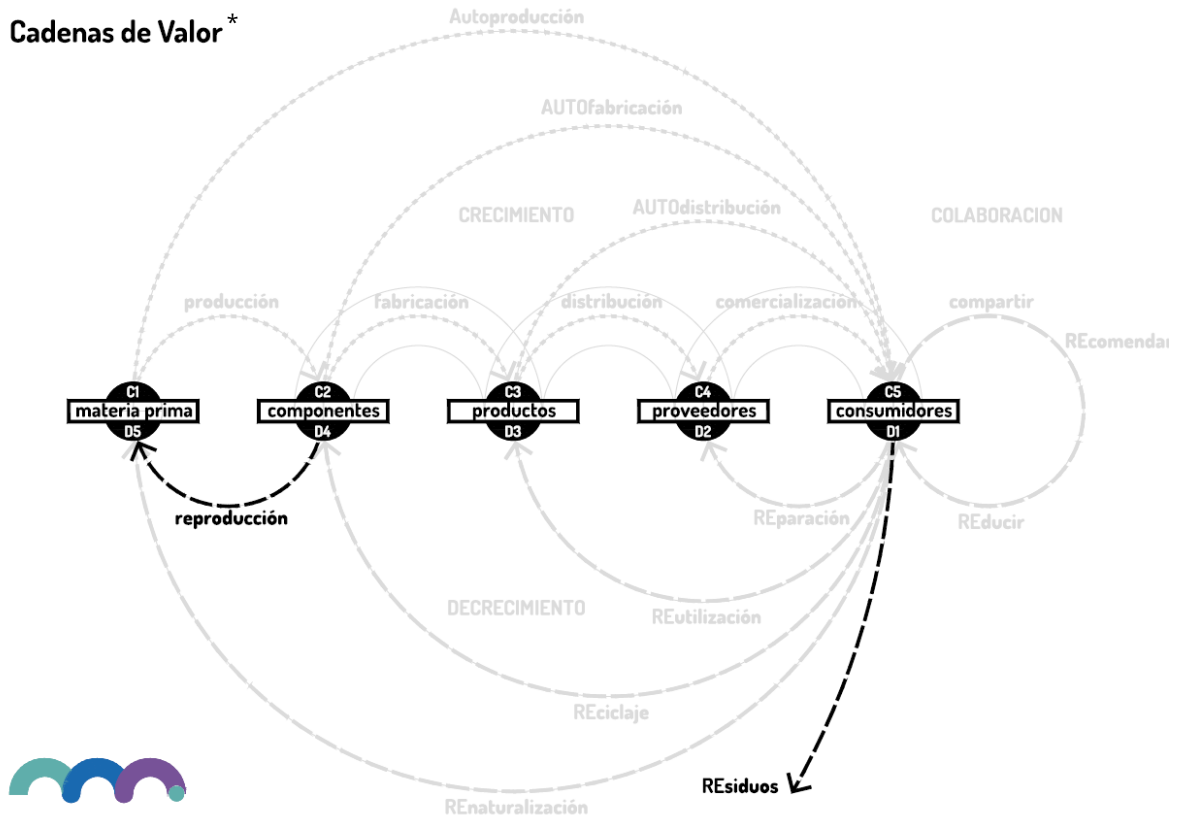
Cadenas de Valor



Algunas peculiaridades de determinadas cadenas:

14. En sistemas orgánicos puede existir un retorno reproductivo entre la segunda ventana y la primera. Comprueba a ver si en tu cadena de valor es posible.
15. Los productos y/o materiales sin forma alguna de reintegración de sus residuos -actualmente- se vinculan a la flecha sin conexión.

Cadenas de Valor *



*

1. La disposición de cinco ventanas -estadios productivos- responde a una determinada escala e importancia en los flujos de productor y servicios. Los estadios pueden ser mucho más numerosos en función del grado de "acercamiento" -zoom- con el que desglosemos el proceso.
2. Así mismo las conexiones -flechas- planteadas son las principales. Pueden existir retornos entre ventanas intermedias -ej. recogida centralizada de residuos- o saltos intermedios en la producción -ej. distribución y comercialización juntas-.
3. Finalmente es importante recordar que los servicios y procesos representados en estas cadenas son los capitales y más importantes dentro de un amplio espectro de la complejidad existente. En todos los estadios existen servicios asociados -ej. almacenaje, logística, marketing, calidad, ventas, transporte...- que intervienen de manera directa o indirecta, así como la variable incidencia de la normativa existente en cada proceso, servicio y estadio productivo.

Fase 2: Trabaja con los sellos

Una vez construida la cadena de valor, en base a los estadios del producto y los servicios asociados, podemos indagar en torno a cada proceso, sus atributos y características intrínsecas, de forma que podamos establecer alternativas, mejoras e incorporaciones a dichos procesos en bases a distintos criterios de interés. Por la propia filosofía del proyecto hemos seleccionado cinco, que van acompañados de una pregunta detonadora para saber si el estadio y/o servicio deben llevar ese sello o no.



Local:

¿Existe un estadio / producto / servicio próximo a mi (consumidor final)?

Pondremos este sello a los estadios y/o servicios que se desarrollan o están situados en la proximidad del consumidor final. La escala de esta proximidad deberá estar en sintonía con la magnitud del proceso y las alternativas existentes -barrio, distrito, ciudad, comarca, etc.-.



Digital:

¿Puedo acceder digitalmente al producto / servicio?

Pondremos este sello a todos aquellos estadios y/o servicios que nos permiten acceder a ellos -como consumidores/as finales- a través de herramientas digitales -ej. apps, e commerce⁵, venta online, etc.-



ESS:

¿Existen alternativas al producto / servicio en la Economía Social y Solidaria?

Pondremos este sello a todos aquellos estadios y/o servicios que son ofrecidos por entidades que forman parte de la ESS en el territorio que estamos analizando.



Servicio Público:

¿Está cubierto este producto/ servicio por las administraciones públicas?

Pondremos este sello a todos aquellos estadios y/o servicios que están cubiertos por los servicios públicos de las diferentes administraciones -sanidad, educación, servicios sociales, deportes, cultura, etc.-, aunque puedan coexistir con otras fórmulas público-sociales o privadas.

⁵ Comercio electrónico, negocios por internet, negocios online.

**No-Monetizado/
Informal:**

¿Es este producto /
servicio no-monetizado
y/o informal?

El término No-Monetizado hace hincapié en aquellos procesos y servicios que se realizan sin mediar dinero entre ellos, utilizando otros recursos y capitales -principalmente el tiempo-. EL término informal hace referencia a aquellos procesos y servicios que se realizan de forma *informal*-alegal, ilegal, no-regulado...- A pesar de no ser conceptos iguales se agrupan para visibilizar con su sello la oportunidad de regularizar, formalizar y monetizar dichos procesos y convertirse (si fuera posible y pertinente) en iniciativas productivas.

**Fase 3: Trabaja sobre las sinergias con otros sectores**

Finalmente, una vez construidas las cadenas de valor y posicionados sus sellos se busca el establecimiento de áreas de oportunidad, sinergias, alianzas y conexiones con otros sectores y estrategias que posean efecto multiplicador y mayor alcance de cara a la agregación de valor a dicha cadena. Los cinco sectores estratégicos son: movilidad, alimentación, reciclaje, energía y cuidados.




A través de diversas preguntas detonadoras de cada sector podemos establecer las posibles alianzas entre sectores:

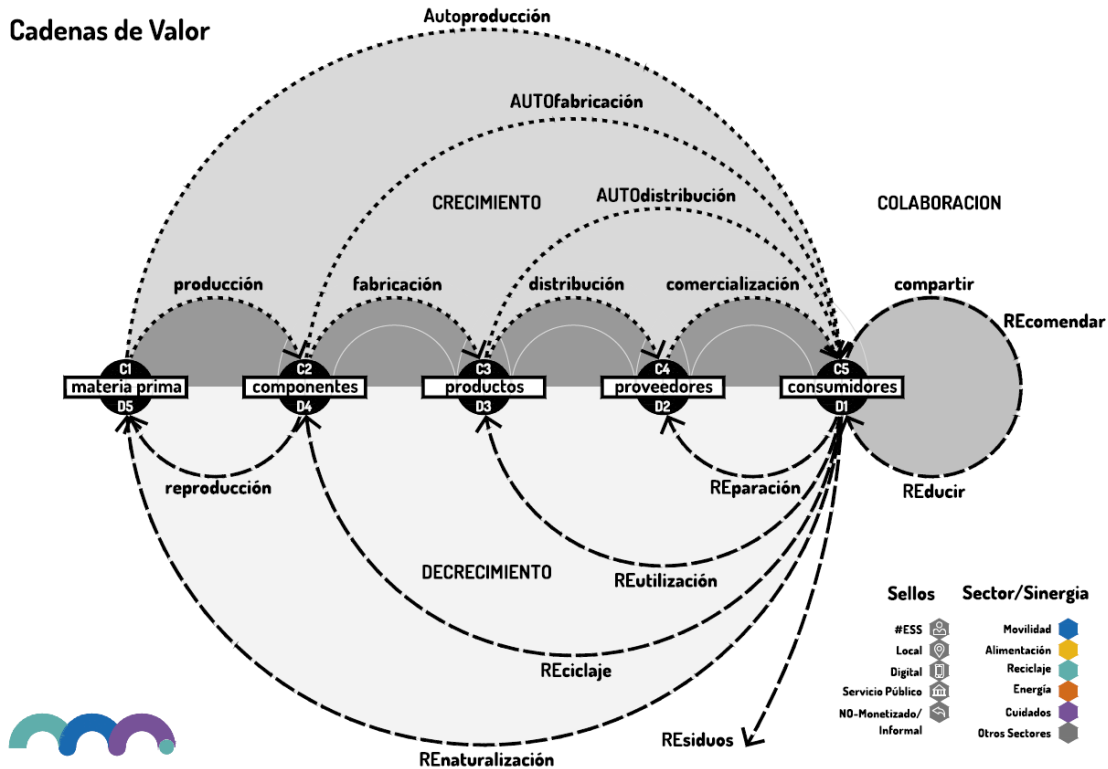
**Movilidad:**

¿Pueden realizarse los servicios del final de la cadena - distribución, comercialización, etc.- a través de la ciclogística? ¿Se pueden realizar asimismo servicios de recogida de residuos para su recuperación o reciclaje? ¿Pueden compartirse medios de movilidad mejorando la eficiencia? ¿Se pueden electrificar bicicletas convencionales para nuevos usos? ¿Es posible generar apps con los datos de movilidad e incidir sobre la misma a partir de dicha información?

**Alimentación:**

¿Es posible autoproducir parte de nuestra propia alimentación? ¿Se pueden crear redes cooperativas de

	<p>consumidores de productos ecológicos a gran escala? ¿Se puede educar en soberanía alimentaria a través de caterings ecológicos para distintos servicios públicos - centros de salud, centros infantiles, etc.-? ¿Se puede sistematizar y centralizar un compostaje barrial para producir sustrato para huertas?</p>
<p> Reciclaje:</p>	<p>¿Podemos dotar de circularidad a todos los procesos económicos? ¿Podemos alargar la vida útil de los productos? ¿Podemos compartir o intercambiar lo que ya no necesitamos? ¿Hasta dónde se puede aprovechar lo que poseemos para reintegrarlo en los ciclos productivos? ¿Podemos reducir nuestro consumo, vivir mejor con menos?</p>
<p> Energía:</p>	<p>¿Podemos certificar que nuestro consumo proviene de energías renovables? ¿Podemos integrarnos en una cooperativa de consumidores/as de energía limpia? ¿Podemos reducir nuestro consumo energético? ¿Podemos mejorar la eficiencia de nuestros espacios de trabajo y vida? ¿Podemos generar energía de forma no contaminante? ¿Podemos autoproducir y autoconsumir nuestra propia energía?</p>
<p> Cuidados:</p>	<p>¿Es posible crear una autonomía monetarizada, ética y sostenible del trabajo invisibilizado de cuidados? ¿Podemos crear alternativas público-sociales a la carencia de servicios existentes? ¿Podemos generar alianzas intergeneracionales y redes de cuidados mutuos? ¿Es el compartir recursos una buena excusa para generar nuevas comunidades o reforzar las existentes? ¿Cómo regular el excesivo individualismo imperante con el desarrollo comunitario y la satisfacción personal y social?</p>



➤ Fase 4: Trabaja en la identificación de los agentes de la cadena

Otro aspecto a trabajar con nuestra cadena de valor sería la identificación de los agentes que participan en las secuencias. Sobre todo es interesante identificar los más cercanos a nosotros/as. Podríamos formularnos las siguientes preguntas ¿Sabemos quiénes son? ¿Podríamos establecer alianzas, colaboraciones, ¿Tenemos rasgos comunes en nuestra manera de trabajar que nos puedan vincular? etc.?

Algunos de los vínculos con otros agentes de la cadena sobre los que el grupo promotor podría reflexionar:

- Posibilidad de articularse más formalmente con el mercado (por ejemplo a la hora de comunicar, mejorar la calidad de los servicios o productos, etc.).
- Posibilidad de innovar conjuntamente (por ejemplo, desarrollar una aplicación nueva que pueda ser de utilidad para varios agentes de la cadena)
- Posibilidad de solicitar servicios comunes (por ejemplo financiación)



- Podríamos realizar una UTE entre varias entidades para acceder a concursos públicos y obtener una financiación conjunta para los diferentes agentes que operan en los eslabones de la cadena.
- Podríamos proponer compartir recursos entre los diferentes agentes, como por ejemplo una furgoneta de reparto.
- Diferentes agentes podrían asociarse para crear un packaging compartido que abarate costes y crear una marca que genere valor añadido al producto.
- Podría ser interesante que varios agentes se unan para poder acceder a una certificación conjunta.



Fase 5: Analizar la fotografía resultante

La oportunidad de negocio

Finalmente la cadena de valor nos proporciona una “foto fija” del proceso -incompleto- y los servicios asociados que rodean y acompañan a nuestro desarrollo empresarial. En la primera fase hemos construido los distintos estadios que conforman la cadena productiva canónica en el crecimiento económico. Posteriormente hemos indagado en el mundo del “Hazlo tu misma”, de la Colaboración y del Decrecimiento.

Este primer dibujo -ventanas y flechas- nos indica qué relaciones existen y cuáles no. Cuanto más amplia sea la cadena y más conectividad refleje significa que mayor conocimiento, empoderamiento, alternativas y aprendizajes están imbricados en la misma, y más rica es. Si la cadena ofrece un dibujo pobre supone que el sector o proceso se encuentra poco desarrollado o es incipiente, posee una legislación y normativa muy restrictiva, necesita procesos y conocimientos técnicos y tecnológicos muy complejos o son servicios muy específicos.

La aparición -o no- de los sellos nos permiten visibilizar los vacíos y nichos de mercado en los que podemos plantear nuevos productos y servicios locales -si están deslocalizados-; de ESS -si solo hay una alternativa de mercado-; digital -si sólo existe el proceso físico-; o privada o público-social -si sólo existe el servicio público-.

Por tanto, el dibujo del proceso y la aparición de sellos nos permiten visualizar cómo está conformada la cadena de valor, qué tipo de procesos existen y cuáles no, y que alternativas -locales, digitales, sociales...- operan junto a las tradicionales. Esto nos facilita el incidir en nuestras ideas y modelos de negocio con mayor autoconsciencia,

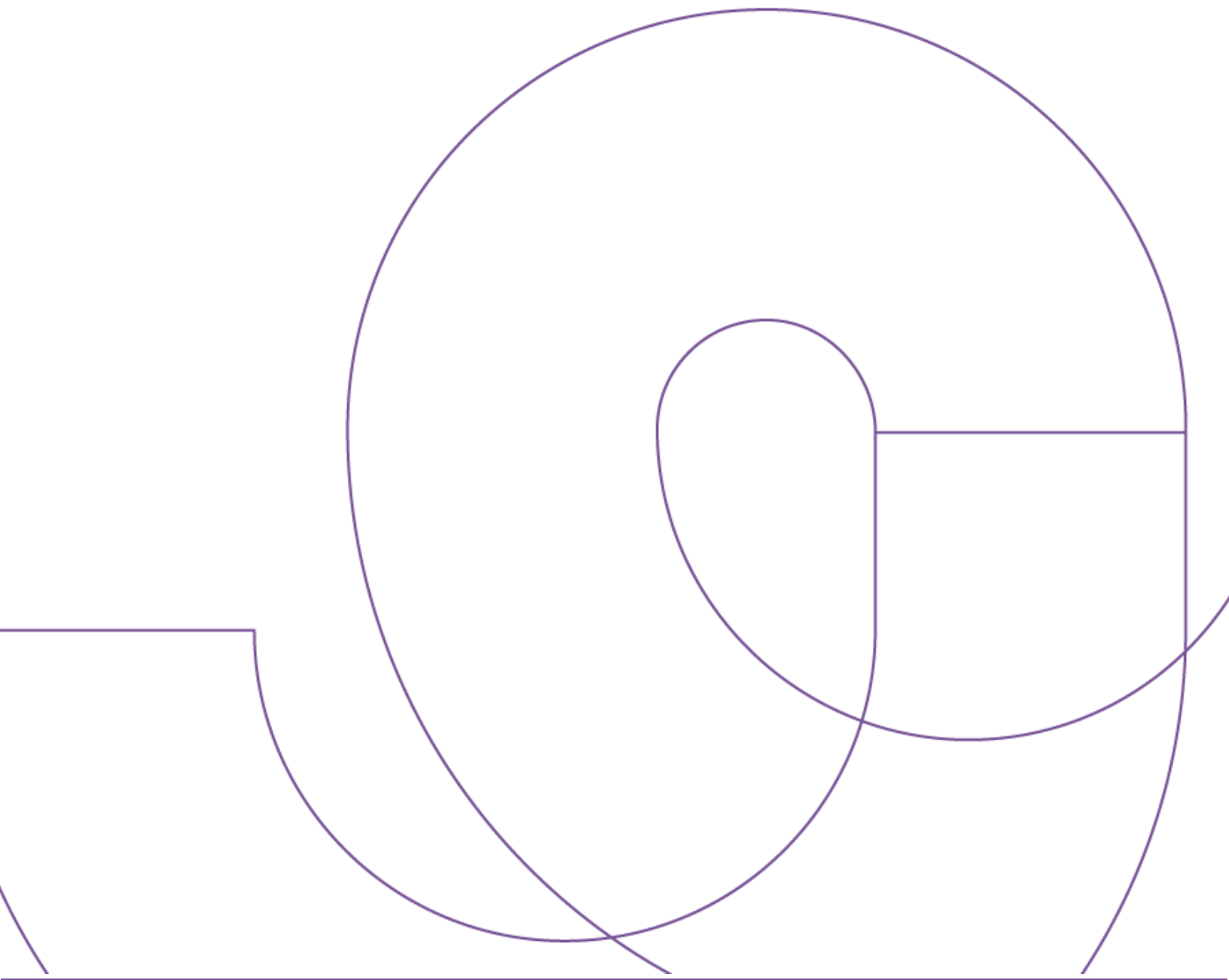
reflexión y conocimiento macro del proceso, e incluso implicar a otros agentes de la propia cadena para codiseñar, coproducir y cogestionar juntas nuevas alternativas que rellenen vacíos y áreas de oportunidad.

Pero ¡ojo! el que existan vacíos -tanto en los estadios y servicios como en los sellos- no significa que ello sea una oportunidad de negocio. La detección del vacío es el primer paso para detectar una oportunidad de negocio, pero posteriormente entran en juego otros muchos factores como la viabilidad económica, la logística, la normativa, la legislación laboral, la escala, la productividad, el coste de las materias primas, de la mano de obra, etc. El cruce de todos esos factores productivos nos dará finalmente la viabilidad para “rellenar” ese hueco con nuestra idea de negocio. Es decir, que a partir de esta primera fotografía, tendremos que hacer un análisis más complejo de la viabilidad de las oportunidades que hemos detectado.

Reequilibrio de la cadena de valor:

Habitualmente podemos observar, también, cómo mucho del valor generado en la cadena -y del flujo de capital- se concentra al final de la cadena, donde los servicios de marketing, venta, comercialización, fidelización y otros muchos operan de cara a la venta final y a su mantenimiento, transformación, mejora, etc. El final de la cadena de valor agrega más valor y concentra recursos, muchas veces de forma poco equilibrada con los primeros eslabones -producción, fabricación- de forma que la cadena queda sumamente descompensada. Pensemos, por ejemplo, en los beneficios repercutidos en cada estadio para productos básicos - por ejemplo, tomates, leche, etc.- a cada uno de los agentes que participan en su producción, distribución y comercialización desde su origen hasta su consumo final.

La visualización de esos desequilibrios, acumulaciones, especulaciones o concentración de recursos permite plantear propuestas de reequilibrio de todo el proceso de la cadena de valor en base a un comercio justo y a un esquema ético de la misma, y visibilizar ciertas actividades que se realizan pero que no están remuneradas económicamente (muy habitual en el sector de los cuidados). Ello permitiría retribuir de manera armonizada cada fase de la cadena de forma equilibrada.



Talleres de cadenas detonadoras

Una vez que cada proyecto y/o emprendimiento ha podido realizar su Cadena de Valor, indagar en sus procesos, visibilizar los agentes que intervienen y poder generar autoconsciencia del ecosistema en el que se encuentra inmerso, se proponen dos talleres de trabajo:.

PRIMERA DETONACIÓN

Taller 1: Cadena detonadora interna

¿Por qué realizar este taller?

En muchas ocasiones las iniciativas tienen dificultades para salir de actuaciones meramente individuales y el día a día impide que nos articulemos con otros agentes con los que podemos generar colaboraciones interesantes que mejoren nuestros servicios, que nos visibilicen más, que nos hagan estar presentes en espacios donde por si solos no podríamos estar, etc.

El sistema productivo y comercial encadenado ha existido desde hace tiempo, pero la aportación que se hace en este taller desde el proyecto Mares consiste en conseguir que el conjunto de agentes trabaje de una manera coordinada y conforme a una demanda cambiante del mercado, y que el intercambio e innovación que se pueda generar, beneficie a todos los eslabones de la cadena, incluidos los más vulnerables o los menos visibles.

Uno de los principios que rigen a la ESS es el fomento de la colaboración entre los diferentes agentes y en muchas ocasiones las entidades de la ESS nos encontramos en múltiples espacios de trabajo en red, fundamentalmente vinculados con el propio sector, pero no tanto con la actividad que realizamos. Este taller trata de vincular a los diferentes agentes de la cadena de valor para generar confianza, asociativismo y unidad con el principal objetivo de reforzar su posición en la cadena de valor de la que forman parte. Además, en un mercado competitivo los agentes que forman parte de las cadenas de valor están condenados a entenderse y la verdadera competencia se produce entre cadenas y no entre los eslabones de una misma.

Mirar de manera conjunta una cadena de valor y trabajar con los agentes protagonistas sobre ellas permite apreciar que la actividad económica realizada por éstos se interrelaciona con otros actores cuya actuación tiene importantes impactos en el beneficio que obtiene el productor y en su poder de negociación a largo plazo.

El trabajo desde el enfoque de cadenas de valor trata de incorporar una mejora

“sistémica” y “sostenible” al funcionamiento de una cadena productiva, de tal manera que se deje capacidad instalada en los diferentes actores para que puedan asumir por sí solos los cambios del mercado.

¿Qué objetivos tiene?

Optimizar los servicios o productos que se ofrecen en la cadena de valor.

Fomentar la viabilidad de las actividades productivas que forman parte de la cadena de valor que se está analizando.

Favorecer el reequilibrio entre las cadenas de valor, en el caso de que se visibilicen desequilibrios claros.

Identificar áreas de oportunidad con los otros agentes de la cadena de valor que puedan:

- Reducir costes del servicio o producto que se ofrece.
- Un mayor aprovechamiento de los recursos de toda la cadena de valor.
- Favorecer la visibilidad de los productos o servicios de la cadena de valor.
- Generar alianzas concretas con uno o varios agentes de la cadena de valor.

Impulsar el trabajo desde un enfoque sistémico de la cadena de valor, donde los agentes que forman parte de ella producen / generan, transforman y comercializan un producto o servicio con un interés común como incrementar el mercado final y mejorar la competitividad en la cadena de valor.

¿Quién participa?⁶

El taller reúne a la totalidad o la mayoría de los promotores de los servicios o productos que están implicados en una misma cadena de valor de un producto/ servicio

⁶ Inspirado en: Fundación Codespa.(2010). *Cadenas de Valor. Creando vínculos comerciales para la erradicación de la pobreza.*

determinado. En definitiva, a los protagonistas de la cadena de valor sobre la que estamos trabajando. Consideramos que este taller está más dirigido a iniciativas ya en marcha, aunque se encuentren en sus primeros estadios, que a grupos promotores que todavía no han iniciado su actividad.

Se podrían ampliar los perfiles de los agentes implicados en este taller y el alcance del mismo. Otros agentes participantes podrían ser:

Prestadores de servicios y apoyo. Serían entidades que proveen de productos o servicios a los diferentes agentes de la cadena.

Administración pública. El papel de la administración dependerá del tipo de cadena de valor sobre la que se está trabajando. Sería interesante invitar a este agente cuando se quiera trabajar en la cadena aspectos como:

- _Regularización del marco legal que afecta a la cadena
- _Provisión de infraestructuras
- _Certificación conjunta

Y otros temas en los que podría estar implicada la administración, es interesante invitar a este agente.

Además, en el taller tienen que estar presentes las personas facilitadoras, que tendrían la tarea de coordinar el proceso de una forma integral y trabajar en términos de impulsar, fomentar y apoyar al resto de agentes de la cadena de valor. En el caso de que algunos de los agentes protagonistas de los diferentes procesos de la cadena no puedan estar presentes en el taller, las personas facilitadoras podrían actuar como uno de ellos, aunque se recomienda que esto no sea de manera permanente en el caso de que a partir de este taller se generen otros espacios de encuentro.

Si contabilizamos los cinco procesos principales de la cadena y todos los servicios que podrían estar asociados en las distintas dinámicas de la cadena de valor ésta estaría compuesta de 18-20 agentes.

¿Cómo trabajar con el enfoque de cadenas de valor con los eslabones?

Este espacio fomenta el paso entre los agentes de una situación de independencia a estar dispuestos a compartir los riesgos y los beneficios que esto conlleva, e invertir tiempo, energía y recursos para realizar el trabajo de manera más articulada. Puede ser que algunos agentes ya estén coordinando y realicen colaboraciones

bidireccionales. En este caso, este taller serviría para ampliar la mirada hacia otros agentes y fortalecer las relaciones ya existentes.

Contenidos a trabajar:
Rol de cada uno de los agentes en la cadena de valor y relaciones actuales que existen entre ellos.
Desequilibrios actuales en la cadena de valor y posibles soluciones de reequilibrio.
Identificar conflictos si existen entre los diferentes agentes y facilitar mecanismos de prevención y resolución.
Identificar espacios o nichos de negocio que no están cubiertos por iniciativas productivas en la cadena de valor.
Identificar carencias en la gestión de los recursos y en los criterios actuales que se están teniendo en cuenta de índole social, medioambiental, etc.



Preguntas para trabajar en el grupo:

¿Podríamos...

...comunicar mejor si nos articuláramos los diferentes agentes de la cadena?

...publicitarnos los unos a los otros?

...aprovechar servicios comunes como por ejemplo servicios especializados de apoyo?

...apoyarnos en la generación de relaciones comerciales como búsqueda de clientes, compradores, proveedores, etc.?

...mejorar la sostenibilidad social y ambiental fundamentalmente a nivel local si nos articulamos?

...incorporar innovación y tecnología en la cadena de valor que nos favorezca a varios o a la totalidad de los agentes?

...generar alianzas para cubrir nuevos servicios de forma cogestionada entre los diferentes proveedores y prestadores de servicios o productores existentes?

...redistribuir los capitales dentro del conjunto de actores y trabajando colaborativamente?

...mejorar la gestión de los recursos que se están haciendo

actualmente?

¿Qué metodología aplicar?

A continuación enumeramos algunas apuestas metodológicas para realizar un taller de estas características:

Centralidad del

grupo: Es muy importante saber generar un buen clima de trabajo grupal.

El taller como proceso: Este taller no es, en sí mismo, una acción finalista, cerrada, única, sino que forma parte del comienzo de un proceso más amplio dirigido a pensar y construir de un modo colectivo la cadena de valor. Por eso es muy necesario que el diseño final de la metodología tome en cuenta momentos posteriores de trabajo grupal y permita visualizarlos.

La calidad del proceso determina la calidad del

producto: Se recomienda dejar claros desde el comienzo los objetivos y productos colectivos que se desean alcanzar en el taller. En este sentido, conviene adaptar la metodología del taller a las diferentes necesidades y los heterogéneos perfiles de las personas participantes. Una metodología rígida, que no contemple la diversidad intrínseca de todo grupo humano, acaba por resultar ineficaz y alejada de los deseos de la gente. Por el contrario, una metodología dinámica que se adapta a la coyuntura y especificidades de los/as participantes permite alcanzar objetivos de un modo más inclusivo.

La visualización de la

cadena de valor: Por encima de otros objetivos, la clave de este primer taller será contribuir a la generación de sinergias y visiones compartidas entre las diferentes personas participantes en el taller, así como una visualización proyectiva de lo que esa cadena puede ser y significar. La “proyección” permite empezar a materializar un deseo y una necesidad, aterrizando y traduciendo una idea abstracta en una realidad tangible y concreta.

Se aportan algunas pistas para poder diseñar una metodología participativa:

Sobre la preparación del taller:
Define y establece con claridad el perfil de las personas que van a participar.
Genera algún soporte de difusión del taller atractivo, que sirva como mecanismo de inscripción al mismo.
Contacta directamente con las personas a las que se desea invitar a participar. Usa para ello tanto medios digitales como analógicos (llamadas, reuniones presenciales, etc.). Es importante realizar un proceso de sensibilización y motivación para que las personas entiendan el sentido y su papel en el taller.
Prepara aquella documentación que sea necesaria para una óptima participación y asegúrate que llega a todas las personas antes de la celebración del taller. Importante: ¡No atosigar con mucha información! Es mejor pocos documentos pero claves, y a ser posible muy visuales y fáciles de manejar.
Elije un lugar agradable para llevar a cabo el taller: iluminación, confort, disponibilidad de mobiliario y materiales, buena comunicación, etc.
Asegúrate que los horarios del taller facilitan la conciliación con la vida personal.
Sobre la presentación del taller
Elije algunas dinámicas de presentación grupal que permitan (en caso que la gente no se conozca) generar un buen clima de trabajo, y ayuden a situar a cada persona en relación a las demás.
Existe un abanico muy amplio de dinámicas que se pueden consultar on-line. Un ejemplo podría ser: http://www.webselah.com/coleccion-de-dinamicas-1-dinamicas-de-presentacion , https://www.lifeder.com/dinamicas-presentacion/
En las dinámicas de presentación sería interesante recoger qué expectativas tienen los participantes respecto del taller y qué esperan conseguir gracias a su participación.
Se hace necesario explicar con suficiente claridad los objetivos del taller, los tiempos, la estructura de trabajo, la metodología y los productos que se desean obtener.
Sobre el desarrollo del taller
Conviene elegir una “técnica de reflexión” que posibilite alcanzar los objetivos planteados. Existe una enorme disponibilidad de ellas y la selección de la

misma dependerá del grupo y sus características. No obstante, recomendamos este recurso por la calidad, carácter innovador e integralidad: http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/08/m_Antigona_LAdemocracia.pdf

Sobre la evaluación del taller

A la finalización del mismo creemos necesario valorar con los participantes el grado de satisfacción respecto del taller. Para ello, una forma ágil y sencilla es componer una especie de “diana” con diferentes componentes del taller: objetivos, metodología, instalaciones, etc., para que después los participantes puntúen dichos campos en función de su experiencia.

Se pueden usar o inventar un amplio abanico de dinámicas participativas de evaluación de talleres.

Sobre la continuidad del taller

Para reforzar la idea del taller como proceso, conviene acordar con los participantes algún mecanismo de continuidad, que puede ser tanto un canal estable de comunicación e intercambio, como la fijación de nuevas reuniones o talleres donde seguir profundizando en la construcción colectiva de la cadena de valor. La clave en este caso es entender la idea de proceso y las potencialidades del mismo.

SEGUNDA DETONACIÓN



Taller 2: Cadena detonadora externa: encuentro con otros sectores y servicios potenciales

En un segundo momento, una vez fortalecida internamente la cadena de valor entre todos los agentes integrantes de la misma, se propone un segundo taller en el que el conjunto de dicha cadena establezca alianzas y sinergias con otros servicios y sectores potenciales que pueden contribuir a la mejora de la cadena de valor haciéndola más eficiente y justa.

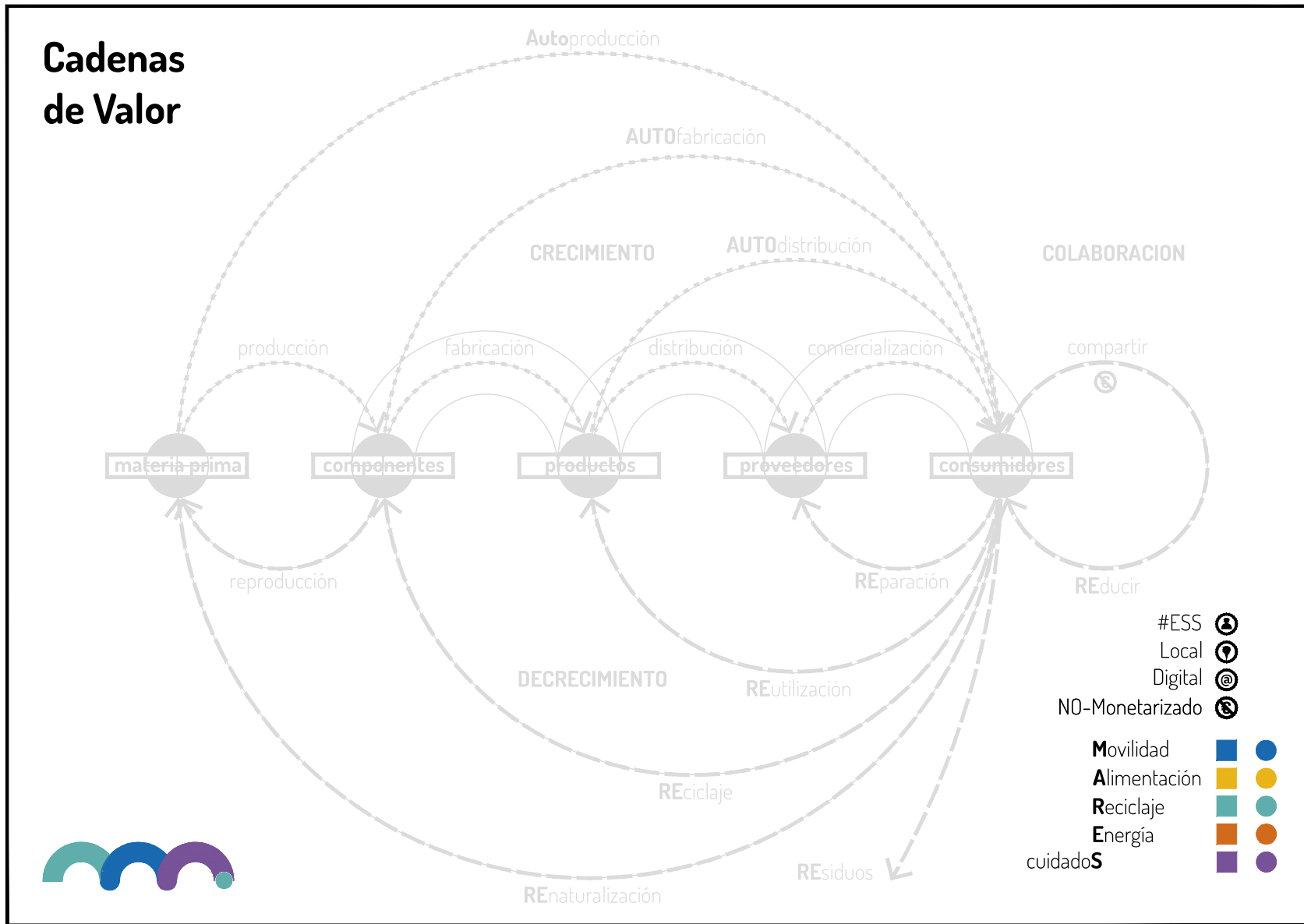
En ese taller se contrastarían puntos como:

- La introducción de innovaciones y mejoras en la cadena de valor desde otros sectores que intervienen de forma indirecta en la misma – *por ejemplo, Ciclogística, cooperativa de consumidores eléctricos, reciclaje, etc.-*

- El fomento de la intercooperación intersectorial con entidades afines y valores compartidos.
- La generación de nuevas comunidades y consolidación de las existentes a través del apoyo conjunto de los agentes implicados y su retorno social.

Las directrices metodológicas que se proponen para el primer taller se podrían utilizar para la realización de este segundo taller también.

Anexo: Plantilla Cadenas de Valor



Los espacios de Mares están abiertos a diferentes ideas y proyectos económicos de organizaciones, asociaciones, empresas, vecinas y vecinos.

¿Tienes una iniciativa económica o deseas realizar alguna consulta?

Contacta a través de los siguientes canales:



info@maresmadrid.es
www.maresmadrid.es



movilidad@maresmadrid.es
www.maresmadrid.es/movilidad



alimentacion@maresmadrid.es
www.maresmadrid.es/alimentacion



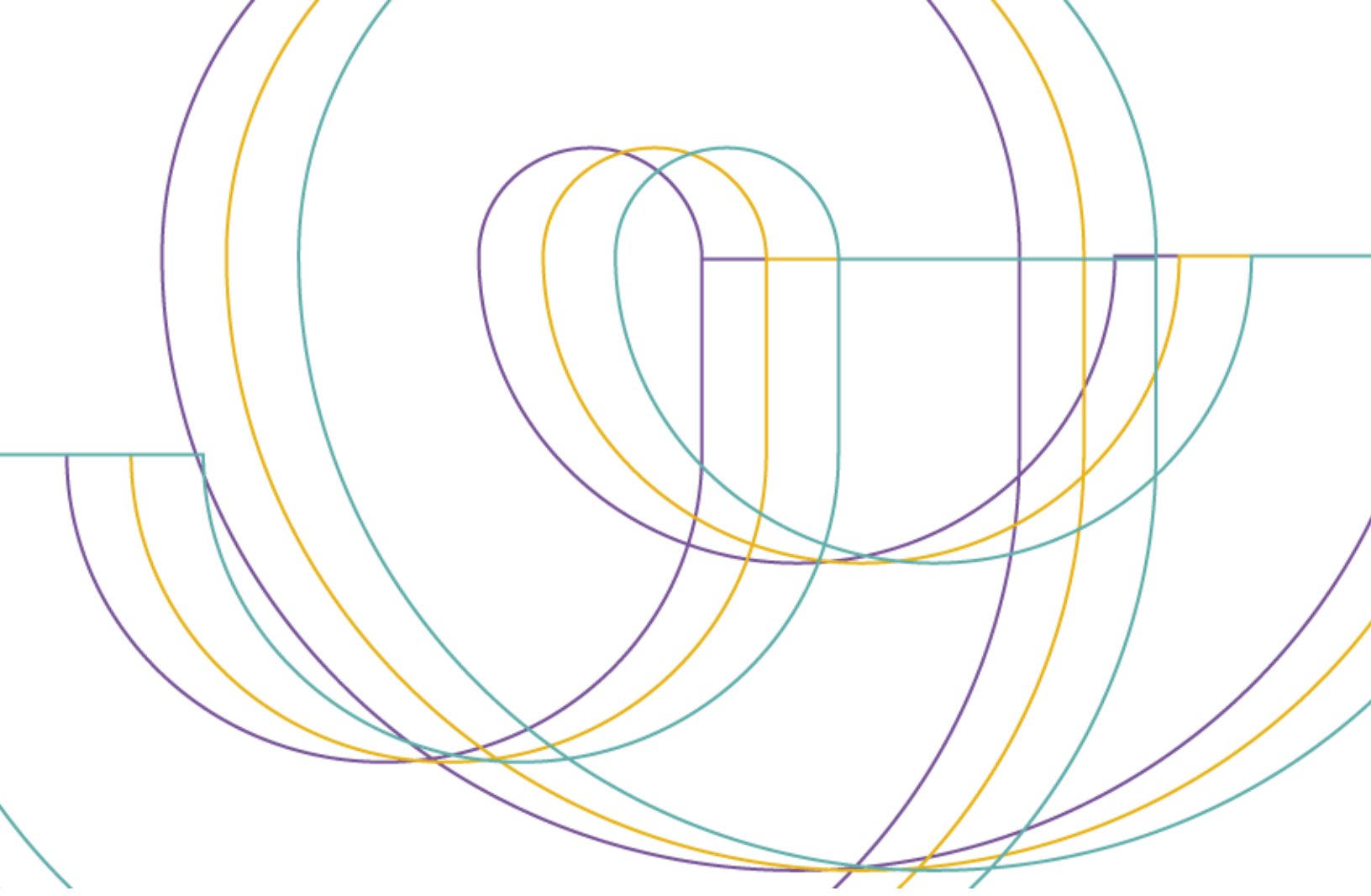
reciclaje@maresmadrid.es
www.maresmadrid.es/reciclaje



energia@maresmadrid.es
www.maresmadrid.es/energia



cuidados@maresmadrid.es
www.maresmadrid.es/cuidados



mares
MADRID



This project is co-financed by
the European Regional
and Development Fund
through the Urban Innovative
Actions Initiative

