

DESARROLLO DE CADENAS GLOBALES DE VALOR

Uso de la segmentación estratégica para catalizar
la participación en las cadenas globales de valor



WORLD BANK GROUP

Trade & Competitiveness

el I Foro Internacional de Cadenas Globales de Valor

9 de Noviembre

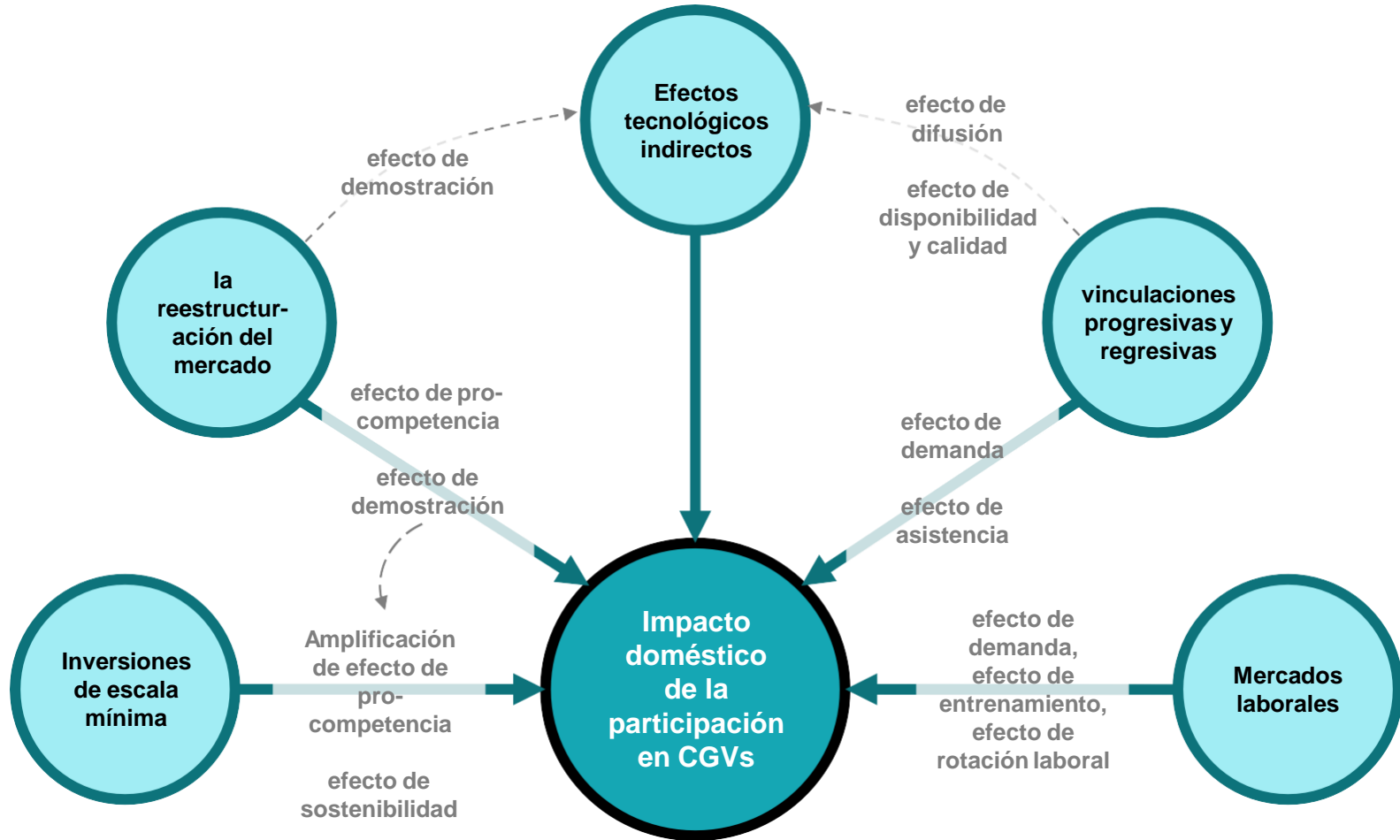
Ifeyinwa Onugha, Especialista en Desarrollo del Sector Privado



WORLD BANK GROUP
Trade & Competitiveness

Cada día más, el poder potencial de las cadenas globales de valor es bien reconocido en la comunidad para el desarrollo.

Canales de transmisión de Cadenas de Valor



Taglioni, Winkler (2015) - Making Global Value Chains Work for Development (reproducido y traducido)

En el Banco Mundial, entre otros, usamos una combinación de las herramientas de análisis y gestión del cambio



ANALISIS

Identificar las dinámicas y las tendencias de la industria, los segmentos estratégicos, las partes locales interesadas y los retos existentes

Identificar el posicionamiento global del país en los CGVs de cada segmento estratégico e identificar las opciones para generar un aumento sostenible de la competitividad

Desarrollar un plan de acción que cuente con “líneas de acción” detalladas para implementar una hoja de ruta estratégica

ALCANCE ACCION CAMBIO

Captar la atención de las compañías y otras partes interesadas y motivarlas a participar en el proyecto

Formar grupos de trabajo con el sector privado, para informar sobre las opciones estratégicas y alentar el control y la sostenibilidad local.

Lanzar las líneas de acción que han surgido del proyecto

DPP: Diálogo público-privado

En el Banco Mundial, entre otros, usamos una combinación de las herramientas de análisis y gestión del cambio



ANALISIS

Identificar las dinámicas y las tendencias de la industria, los segmentos estratégicos, las partes locales interesadas y los retos existentes

Identificar el posicionamiento global del país en los CGVs de cada segmento estratégico e identificar las opciones para generar un aumento sostenible de la competitividad

Desarrollar un plan de acción que cuente con "líneas de acción" detalladas para implementar una hoja de ruta estratégica

ALCANCE ACCION CAMBIO

Captar la atención de las compañías y otras partes interesadas y motivarlas a participar en el proyecto

Formar grupos de trabajo con el sector privado, para informar sobre las opciones estratégicas y alentar el control y la sostenibilidad local.

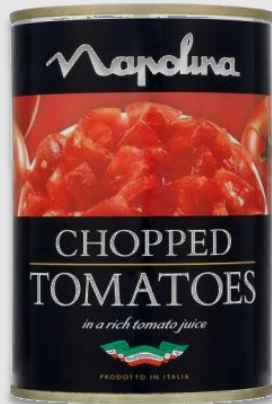
Lanzar las líneas de acción que han surgido del proyecto

DPP: Diálogo público-privado

Un elemento llave del trabajo que hacemos es la segmentación estratégica de la industria

PROCESADO

LOS CONSUMIDORES QUE DESEAN ALMACENAR SIN REFRIGERACIÓN



FRESCO

LOS CONSUMIDORES SOFISTICADOS QUE ESTAN EXIGIENDO PRODUCTOS 'FRESCOS' Y ESTÉTICOS



LISTO PARA COMER

LOS CONSUMIDORES SOFISTICADOS SIN TIEMPO PARA PREPARAR COMIDA



ÉNFASIS DE LA CADENAD DE VALOR EN:

Los tomates baratos en grandes volúmenes

La logística excelente y los productos de la calidad más alta

La logística excelente, el mercadeo, una relación fuerte con los detallistas

El ejemplo de los tomates puede parecer obvio, pero el ejercicio ha revelado varios segmentos estratégicos aun en los sectores supuestamente “unidireccionales” como el sector lácteo...

A. Comercial (Almacenable) Global

Esto incluye los productos lácteos que pueden ser comercializados internacionalmente.

Por ejemplo: Leche entera en polvo, queso cheddar, lactosa



B. Perecedero No-Premium

Se incluyen los productos producidos y vendidos localmente por los cuales los consumidores no estarían dispuestos a pagar un precio elevado.

Puede ser que en realidad, los productos no son ‘vendidos’ sino ‘cedidos’.



C. Perecedero Premium Global

Se incluyen las marcas superiores y los productos que pueden ser comercializados internacionalmente a pesar de su carácter perecedero, debido al reconocimiento de la marca.

Por ejemplo: Roquefort



D. Perecedero Premium Local

Se incluyen los productos con carácter perecedero por los cuales los consumidores locales estarían dispuestos a pagar un precio elevado.

Por ejemplo: La tendencia estadounidense hacia productos artesanales



Bajo-Costo

Se incluye la prestación de servicios que requieren un nivel de especialización y formación comparativamente bajo.

Solía estar dominado por los servicios como “call centers” pero ahora se incluyen actividades de alta sofisticación lo cual ha sido posible por los avances tecnológicos



Habilidades Abundantes

Se incluye la prestación de servicios que requieren un alto nivel de formación, un tipo de formación ampliamente disponible (casi “commoditised”) en el mercado.

e.g. la programación para el .NET Framework o SAP



Motor

Lo que puede apoyar y sostener la producción y adopción de los productos y servicios a gran escala, y de alto volumen.

Después del diseño inicial, se necesita una gran cantidad de gente, para apoyarlo productos y servicios de media y alta complejidad



Boutique

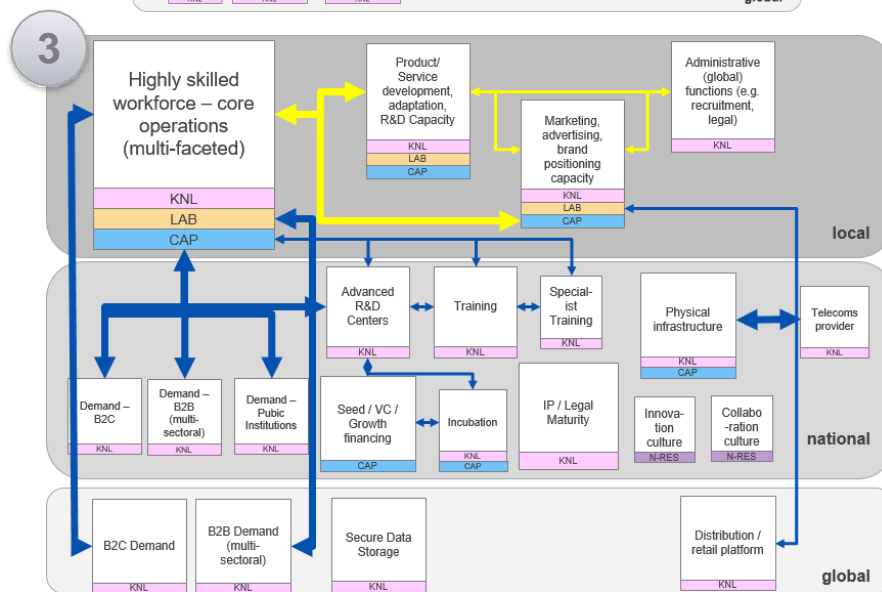
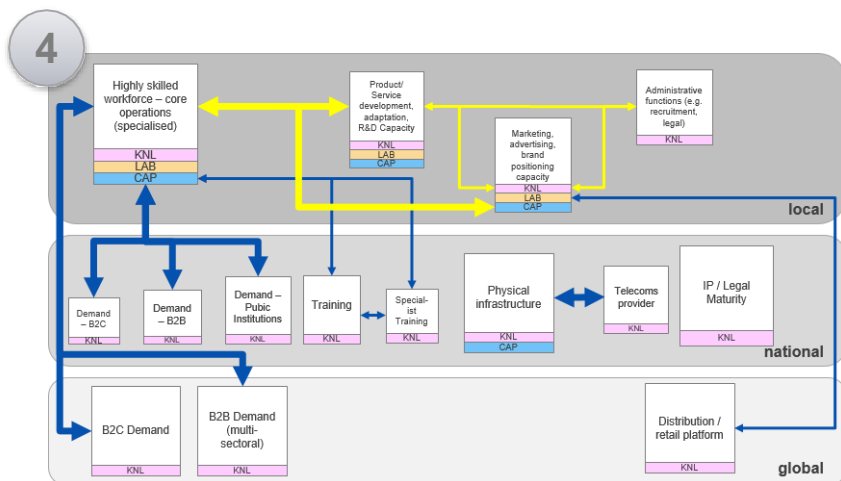
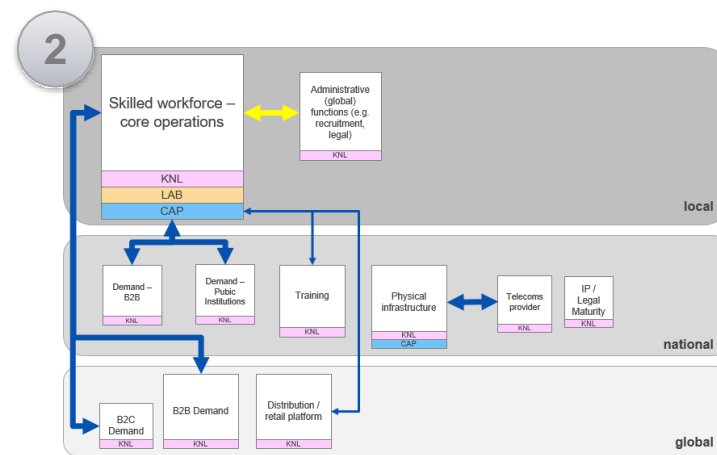
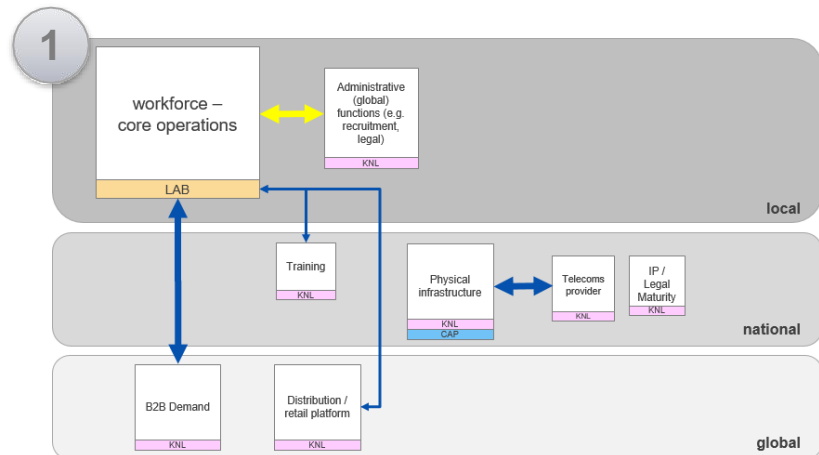
Se incluye la provisión de productos y servicios a medida, y de alta complejidad.

A diferencia de los otros segmentos, el segmento Boutique no se basa en un gran número de empleados, pero los que tiene son muy calificados (como en el segmento “motor”)



La elaboración es importante porque las CGVs que sostienen cada segmento son diferentes (y las políticas e inversiones necesarias son diferentes)

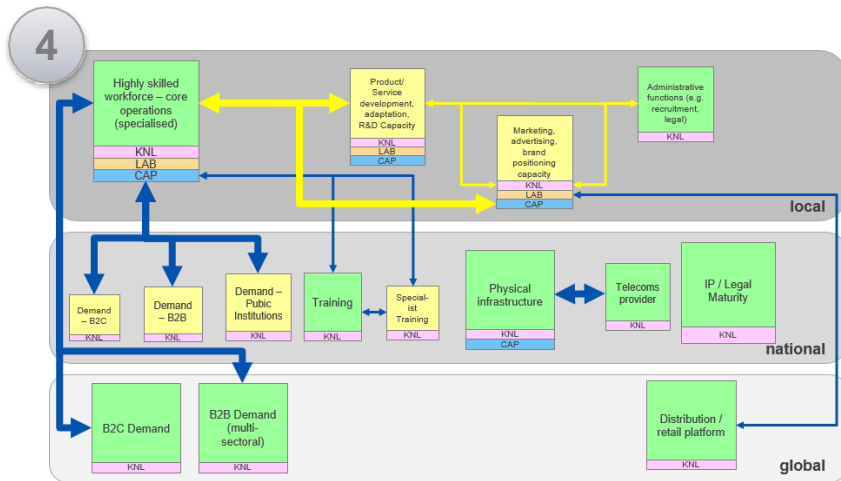
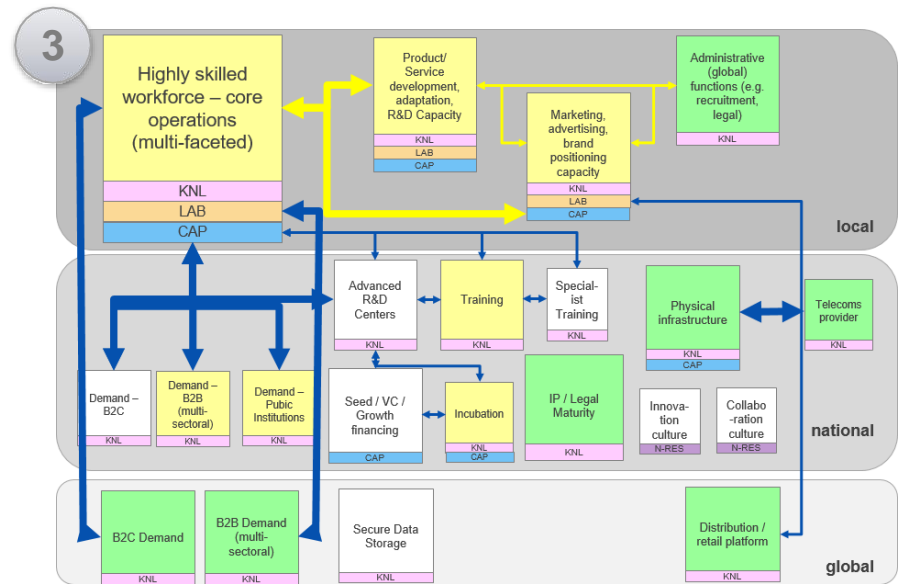
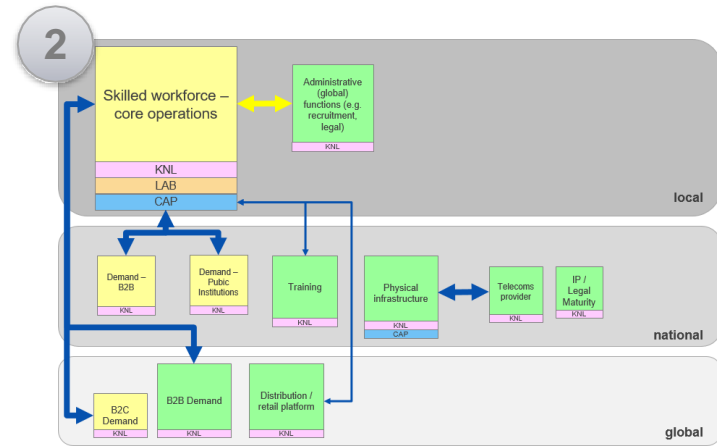
Cadenas de valor en los 4 segmentos estratégicos del sector de TICs



Identificamos el posicionamiento del país en las CGVs de cada segmento estratégico e identificamos las opciones para generar un aumento sostenible de la competitividad

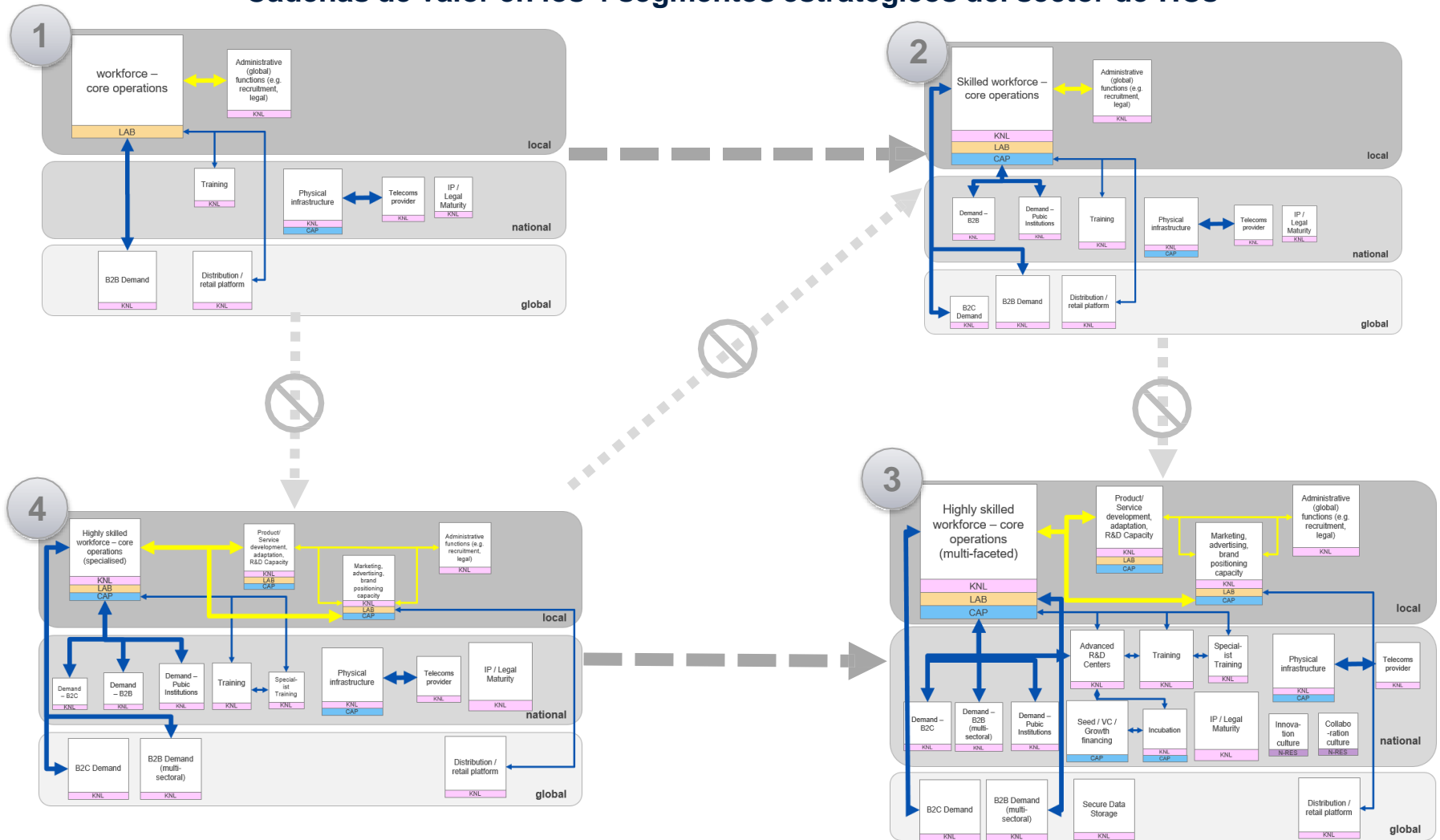
La participación de Uruguay en las cadenas de valor en 3 de los 4 segmentos estratégicos del sector de TICs

- óptima
- Sub-óptima
- Escasa presencia / no esta presente



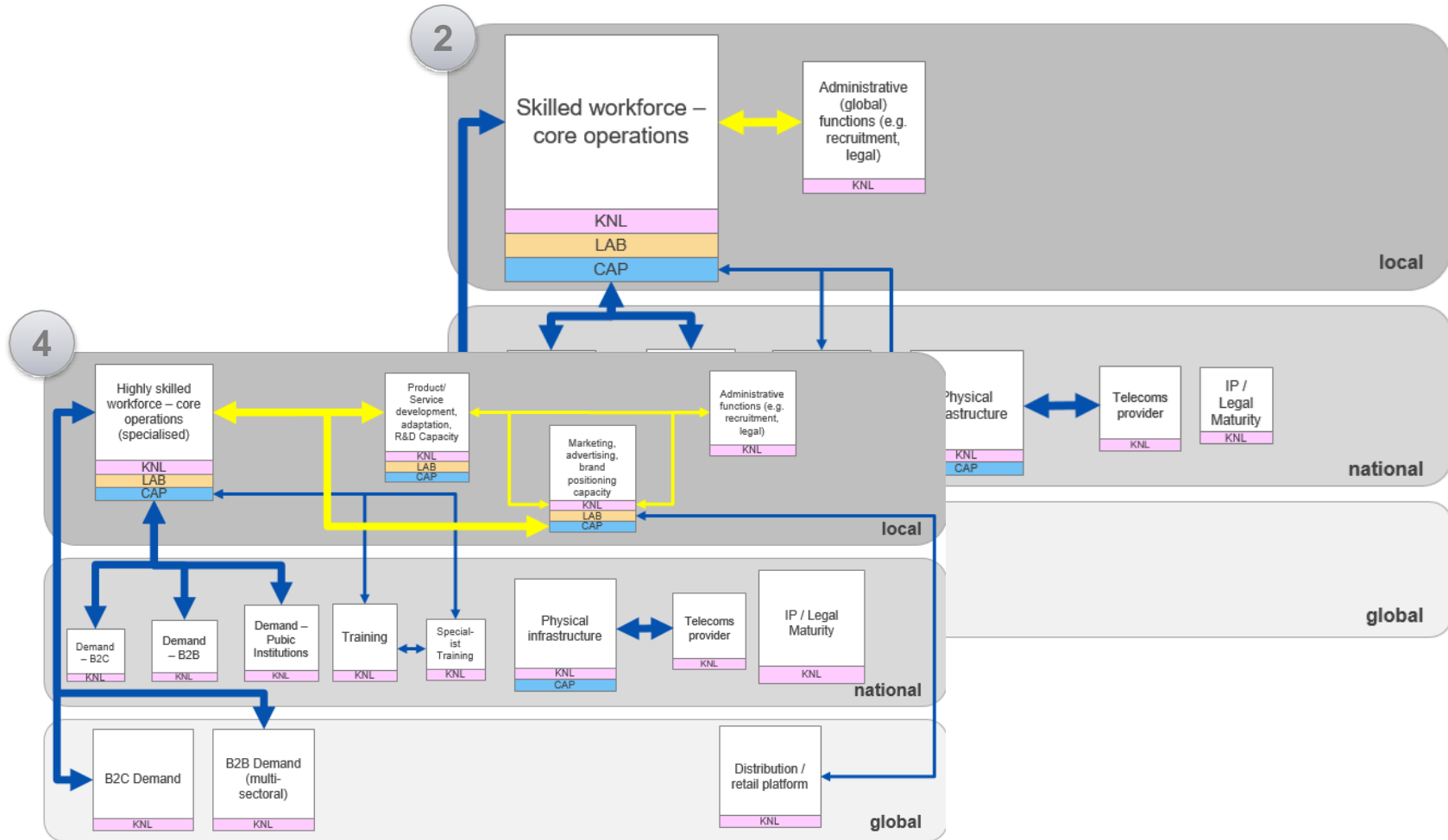
Los sectores no se desarrollan necesariamente secuencialmente...

Cadenas de valor en los 4 segmentos estratégicos del sector de TICs



Unos de los requisitos de un segmento estratégico son directamente contrarios a los de otro (y las políticas e inversiones pueden ser contrarias también)

Cadenas de valor en los 4 segmentos estratégicos del sector de TICs



Es importante reconocer que muchas de las brechas no pueden ser superadas por las acciones publicas; necesitarían ser adoptadas por un sector privado animado.



ANALISIS

Identificar las dinámicas y las tendencias de la industria, las tendencias regionales, las partes locales interesadas y los retos existentes

Identificar el posicionamiento global del país en la GVC e identificar las opciones estratégicas para generar un aumento sostenible de la competitividad

Desarrollar un plan de acción que cuente con “líneas de acción” detalladas para implementar una hoja de ruta estratégica

ALCANCE ACCION CAMBIO

Captar la atención de las compañías y otras partes interesadas y motivarlas a participar en el proyecto

Formar grupos de trabajo con el sector privado, para informar sobre las opciones estratégicas y alentar el control y la sostenibilidad local.

Lanzar las líneas de acción que han surgidos del proyecto

DPP: Diálogo público-privado

El enfoque ha llevado a varias intervenciones interesantes (y a veces sorprendentes)...



Café en Haití.....

	MASS		SPECIALTY	
Productores	\$1.30/lb.	42%		
Exportadores	\$3.60/lb.	58%	\$1.40/lb.	27%

Maíz en México.....



Bolita Negra



Bolita Amarilla



Bolita Blanca



Bolita Belatove