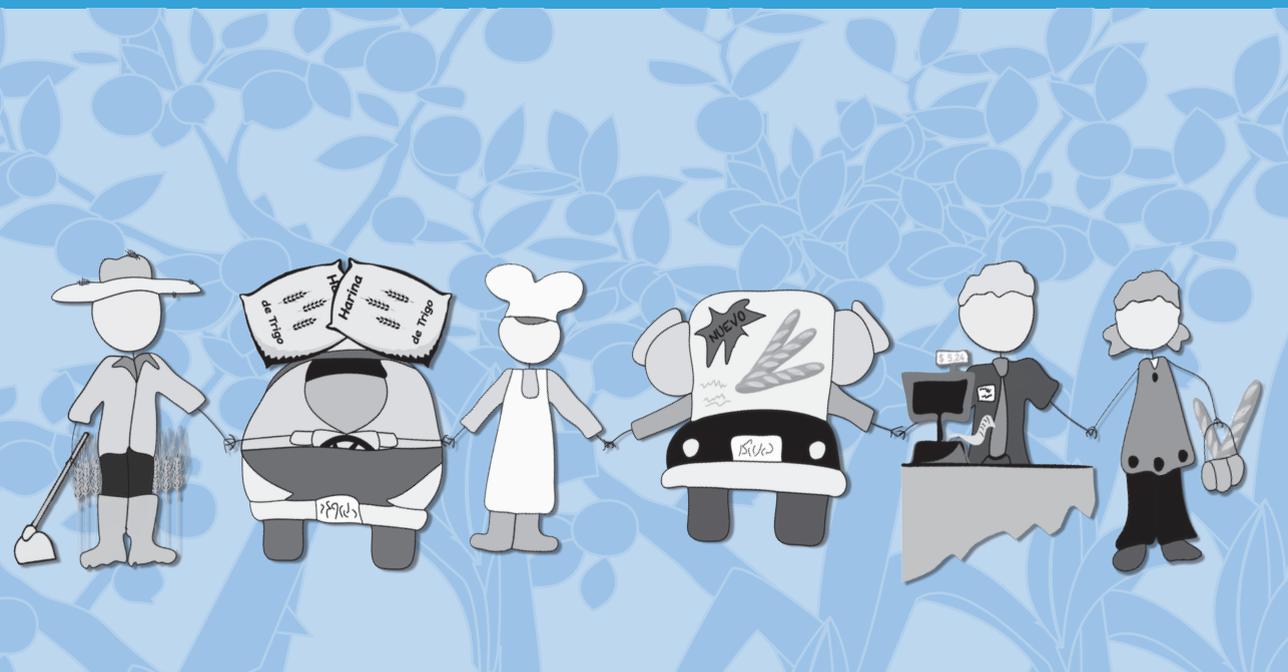


# Enfoques de Asociatividad entre Actores del Sistema Productivo: Conceptos, Casos Reales y Metodologías



# Enfoques de Asociatividad entre Actores del Sistema Productivo: Conceptos, Casos Reales y Metodologías





## **Enfoques de Asociatividad entre Actores del Sistema Productivo: Conceptos, Casos Reales y Metodologías**

© **IICA y CONCOPE, Quito, 2011**

**Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador**

Hernando Riveros, Margarita Baquero, Adriana Lucio-Paredes, Lautaro Andrade,  
Wolfgang Demenus, Carlos Jácome y Mauricio Jerez

**Coordinación Editorial**

Adriana Lucio-Paredes y Patricio Crespo Coello

**Corrección de Estilo y Edición**

**Diseño editorial:** graphus® 290 2760

**Diseño de este módulo:** graphus® 322 7507

**Ilustración portada:** Neil Pacheco

**Elaboración de CD:** Neil Pacheco

**Impresión:** Pasquel producciones y publicaciones

Primera edición: 2011

### **IICA:**

Av. 12 de Octubre N24-584 y Francisco Salazar (esq.)

Edificio Torre sol verde, piso 2

Telfs: +593-2 – 290 9002 • Fax: +593-2 – 256 8012

e-mail: [iica.ec@iica.int](mailto:iica.ec@iica.int)

### **CONCOPE:**

Whymper N27-110 y Av. Orellana

Telfs.: +593- 2 – 2544810 / 2562724

[www.concope.gob.ec](http://www.concope.gob.ec)

Quito-Ecuador, 2011

Este documento recoge los aportes realizados por las siguientes instituciones:  
Consortio de Consejos Provinciales del Ecuador (CONCOPE)  
Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC)  
Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP)  
Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)  
Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES)  
Programa de Desarrollo Rural del Norte (PDRN)

Se solicita que este documento sea citado apropiadamente cuando corresponda.



# Contenido

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>12</b>
<b>ENFOQUES PARA PROMOVER LA ASOCIATIVIDAD DE EMPRENDEDORES DE PEQUEÑA ESCALA CON OTROS ACTORES DEL SISTEMA AGROPRODUCTIVO</b>	<b>17</b>
• <b>Enfoque de cadena</b>	<b>18</b>
- Cadena	18
* Definición acordada	18
* Esquema gráfico	19
* Ejemplo: la cadena naranjas-jugos	19
* Caso: la cadena de lácteos en Ecuador	21
- Cadena de valor	23
* Definición acordada	23
* Ejemplo	23
* Caso: la cadena de valor de la palma aceitera en Ecuador	25
- Circuito (o cadena corta)	27
* Definición acordada	27
* Esquema gráfico	27
* Ejemplo	27
* Caso: el circuito de quesos frescos en la provincia de Chimborazo	28

- Circuito alternativo corto (CIALCO)	31
* Definición acordada	31
* Esquema gráfico	32
* Ejemplo	32
* Caso: los CIALCO en Ecuador	33
- Empresa ancla	36
* Definición acordada	36
* Esquema gráfico	36
* Ejemplo	37
* Caso: la empresa Tropical Foods y su vinculación con nuevos mercados internacionales	38
- Negocios inclusivos	41
* Definición acordada	41
* Esquema gráfico	42
* Ejemplo	42
* Caso: Jambi Kiwa impulsa el desarrollo de su comunidad	43
• <b>Enfoque de <i>cluster</i></b>	<b>46</b>
- <i>Cluster</i> (o aglomeraciones empresariales)	46
* Definición acordada	46
* Esquema gráfico	47
* Ejemplo:	47
* Caso: el <i>cluster</i> textil de Atuntaqui	48
- Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL)	51
* Definición acordada	51

* Esquema gráfico	51
* Ejemplo:	52
* Caso: el Sistema Agroalimentario Localizado de Salinas de Bolívar en Ecuador	52
• <b>Ventajas y limitantes de cada enfoque y definición</b>	<b>57</b>
<b>METODOLOGÍAS Y GUÍAS DE MAYOR DIFUSIÓN</b>	<b>63</b>
• Metodología CADIAC	65
• Metodología <i>Value-Links</i>	71
• Metodología de facilitación de cadenas de valor	77
• Promoción de cadenas de valor	80
• Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala	85
• Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas	90
• Manual operativo de fomento de cadenas productivas	96
• Metodología para la formulación e implemen- tación de proyectos de desarrollo de <i>Clusters</i>	100
• Metodología SIAL	103
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>105</b>



# Presentación

El fortalecimiento de cadenas productivas se ha convertido, en los últimos años, en un enfoque importante de fomento productivo desde las entidades públicas. Recientemente, el nivel intermedio de gobierno ha reconocido su utilidad para la implementación de estrategias de dinamización del desarrollo económico territorial.

A raíz de la aprobación de la nueva Constitución, por primera vez los gobiernos provinciales del Ecuador cuentan con un mandato constitucional explícito para desarrollar las actividades de fomento productivo y agropecuario en sus jurisdicciones.

Entre las estrategias que el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) -aprobado en octubre de 2010- plantea al respecto figura “la definición de estrategias participativas de apoyo a la producción y el fortalecimiento de las cadenas productivas con un enfoque de equidad” (Art. 135).

Desde el año 2008, el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador (CONCOPE) está implementando un programa nacional de fortalecimiento de capacidades en los gobiernos provinciales para la gestión público-privada de cadenas productivas. Este programa abarca diversos ámbitos de acción:

- Asistencia técnica a los funcionarios provinciales de las áreas de fomento productivo en la selección de cadenas.
- Organización de ruedas de negocios entre gobiernos provinciales y empresas ancla.
- Procesos de transferencia metodológica (Value-Links y otros paquetes metodológicos como los impulsados por Ruralter).

En los años 2009 y 2010, el CONCOPE capacitó a 205 técnicos, entre funcionarios provinciales y prestadores locales de servicios, apoyó en el diseño del Reglamento y Manual Operativo del Fondo de Inversiones Rurales Compartidas (FIRC)<sup>1</sup> que co-financiará proyectos público-privados enmarcados en las estrategias de fortalecimiento de 32 cadenas productivas y que cuenta con un presupuesto de 10 millones de dólares provenientes de la Cooperación Técnica Belga (CTB).

Para ampliar la cobertura de apoyo a proyectos público-privados bajo enfoque de cadenas, CONCOPE y GIZ han creado el Fondo PPP Provincial, un fondo administrado por CONCOPE que co-financiará hasta un 25% de los costos de los proyectos que se enmarcan en cadenas productivas.

A los gobiernos provinciales les corresponde aportar el otro 25% de los costos totales de cada proyecto, mientras que el 50% restante será financiado por el sector privado y los usuarios.

En el año 2011, el CONCOPE concentrará sus esfuerzos en el monitoreo y seguimiento de los proyectos a nivel territorial, la sistematización de experiencias, la gestión del conocimiento y la organización de espacios para el intercambio de experiencias entre los facilitadores y gerentes de las cadenas apoyadas, en el marco de la Red Interprovincial de Fomento Productivo (REDIF). Para enriquecer este proceso con experiencias de otros países de la región, el CONCOPE realizó en febrero, en Quito, el Simposio Regional “Cadenas Productivas y Desarrollo Económico Rural en América Latina”.

1 | Este se constituye en la primera experiencia de un fondo que opera de manera descentralizada desde los gobiernos provinciales, por lo cual el CONCOPE está asesorando la conformación de Unidades de Supervisión del Fondo en cada una de las provincias

Por su parte, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es un organismo especializado del Sistema Interamericano, cuya misión es proveer cooperación técnica, innovación y conocimiento especializado para el desarrollo competitivo y sustentable de la agricultura de las Américas y el mejoramiento de la vida de los habitantes del campo en los países miembros.

Para el cumplimiento de su misión el IICA impulsa cuatro programas: Agronegocios y Comercialización; Innovación para la Productividad y Competitividad; Sanidad Agropecuaria e Inocuidad y Calidad de los Alimentos; y, Agricultura, Territorios y Bienestar Rural. Estos programas los acompaña con dos áreas de coordinación transversal: Agricultura, Manejo de Recursos Naturales y Cambio Climático; y Agricultura y Seguridad Alimentaria.

Como parte de su agenda de cooperación técnica, el IICA desarrolla por medio del Programa de Agronegocios y Comercio diversas actividades tendientes a fomentar, con un enfoque de cadena, la vinculación de los productores agrícolas a los mercados, la agregación de valor y su retención en los territorios rurales, y la prospección y gestión de innovación para los agonegocios.

Dentro del Programa de Agronegocios y Comercialización, el IICA desarrolla actividades en cinco Líneas de Acción. En las relacionadas con la Vinculación de los Productores con los Mercados y en las de Agregación de Valor y su Retención en Territorios Rurales, el aspecto de la asociatividad es básico. Así, para apoyar a los países miembros del Instituto en el fortalecimiento de la asociatividad de los productores agropecuarios y de los productores con los otros actores de la cadena, ha aplicado, promovido y apoyado diferentes metodologías.

Tiene su mayor experticia en el enfoque de cadenas, aplicado desde comienzos de los años 90 en diferentes países, y más recientemente en el de los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL), con sus mayores desarrollos en México y en algunos países andinos.

La experiencia tanto del CONCOPE como del IICA en Ecuador permite señalar que el concepto de asociatividad no ha sido suficientemente desarrollado y que encuentra múltiples obstáculos, sobre todo a nivel de pequeños emprendedores que no logran consolidar estos procesos. Esto se debe a diversas razones como la falta de resultados de corto y mediano plazo de las experiencias anteriores y la ausencia, en varios casos, de liderazgo, de capacidades gerenciales y empresariales o de valores más sutiles como la motivación, el compromiso o el trabajo en equipo.

Es así que las intervenciones en los sistemas agroalimentarios con enfoques de asociatividad como el de cadenas o el de *clusters* han cobrado especial importancia. De hecho, instituciones públicas como el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y el propio CONCOPE los han incorporado en su institucionalidad y operatividad.

Sin embargo, la teoría sufre múltiples desviaciones en el momento de su aplicación. Las metodologías y los conceptos se mezclan y en ocasiones se implementan en el terreno sin mayor criterio técnico ni discriminación. Por ello, es imperativo trabajar en acordar definiciones, difundir metodologías y obtener visiones consensuadas entre todos los actores.

Es así que el CONCOPE y la oficina en Ecuador del IICA han iniciado un proceso de construcción consensuada de definiciones territorialmente aceptadas, con el propósito de armonizar el trabajo de las instituciones públicas del país en este ámbito.

En tres talleres realizados en la ciudad de Quito, a los que asistieron representantes del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competi-

tividad (MCPEC), del MAGAP, del MIPRO, de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), del Programa de Desarrollo Rural del Norte (PDRN), del CONCOPE y del IICA, se trabajó en la obtención de definiciones que se acomoden de la mejor manera posible a la situación de los actores que las aplican en Ecuador.

Este documento de trabajo recoge los aportes realizados en dichos talleres y los complementa con parte de la información disponible en la literatura y con casos empíricos que permiten entender y aplicar mejor los conceptos. En consecuencia, es una guía práctica que pretende facilitar la aplicación de la teoría en campo, pero que en ningún caso aspira a ser un manual académico exhaustivo respecto de los conceptos que aborda.



# Introducción

En el esquema globalizado de la economía, la internacionalización de los negocios ha evolucionado hacia sistemas cada vez más integrados con mayores vinculaciones entre productor y comprador. El caso de los sistemas productivos y agroalimentarios no es la excepción. Cambios socio económicos y de consumo han generado que consumidores demanden nuevos sabores, calidades diferentes, productos exóticos, así como el interés en temas ambientales y de importancia ética. Estos factores, además de ofrecer nuevas oportunidades de acceso a mercados para empresarios grandes y pequeños productores, demandan mayor gestión en temas de calidad del producto y el cumplimiento de estándares, en donde la colaboración de todos los actores del sistema productivo -productores, procesadores, comerciantes y prestadores de servicios- generan elementos de competencia.

La oportunidad que presenta la expansión del mercado implica mayor coordinación y organización interna y externa entre los actores de un sistema. Es un hecho que el que las empresas tengan o no tengan la capacidad de aprovechar su propio potencial de mercado dependerá, en gran medida, de sus condiciones generales para mantener relaciones comerciales dentro de un subsistema en particular y de la economía en conjunto. Para los pequeños productores, por sus capacidades limitadas, principalmente organizacionales, un ambiente regulatorio y de apoyo es aún más relevante.

El encuentro de estos dos ambientes, de apoyo y regulatorio, debe traducirse en estrategias de mejoramiento de los sistemas y subsistemas productivos. En resumen, se debe generar un fomento productivo territorial eficiente capaz de aportar a un crecimiento económico más inclusivo, equitativo y sostenible, que apoye la reducción de la pobreza y de las inequidades existentes. En este sentido, la Constitución y el Plan Nacional de Desarrollo del país promueven el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, hacen énfasis en la necesidad de generar sistemas justos y solidarios y estipulan que la producción en cualquiera de sus formas debe sujetarse a principios y normas de

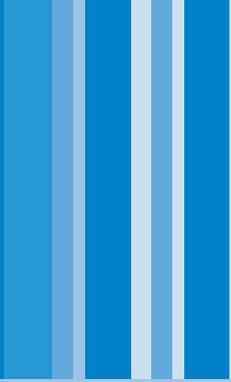
calidad, sustentabilidad, valoración del trabajo y eficiencia económica y social. Estos temas son concurrentes y alineados al Plan Nacional Para el Buen Vivir.

Bajo este esquema, el compás que debe guiar las actividades de desarrollo y fomento productivo territorial son las demandas específicas y oportunidades de negocios que manifiestan los diferentes mercados (o segmentos) de los productos y servicios. En este marco, los organismos de apoyo nacionales e internacionales, entre ellos los gobiernos provinciales, juegan un rol trascendental que es el de transparentar (facilitar) estas demandas y oportunidades, identificando los cuellos de botella competitivos conjuntamente con los actores de los sistemas, y así plantear propuestas de solución en torno a la visión compartida de todos los involucrados.

Estos organismos persiguen un interés público en el desarrollo económico (tal como el objetivo de crecimiento a favor de los pobres), lo cual incluye a los programas gubernamentales y proyectos de desarrollo financiados por el estado o por donantes internacionales. De manera contraria a los propios actores del sistema, estos organismos se mantienen ajenos al proceso comercial habitual y se limitan a facilitar temporalmente una estrategia de mejoramiento. Las tareas típicas de facilitación incluyen concienciar, facilitar la creación de una estrategia y acción conjuntas, y coordinar actividades de apoyo.

Asumir esta dinámica no es tarea fácil y requiere herramientas e instrumentos innovadores. En este marco, el CONCOPE y la Representación en Ecuador del IICA han unido esfuerzos para presentar esta Guía, fruto de un proceso de construcción consensuada de definiciones sobre la diversidad de encadenamientos agroproductivos, con el propósito de armonizar el trabajo de las instituciones públicas del país en torno a estos encadenamientos y presentar algunas de las metodologías disponibles para intervenir a nivel nacional y en los territorios.

La Guía se divide en tres capítulos principales: uno en el que se presentan los enfoques de cadena y *cluster* y las definiciones acordadas que se derivan de cada uno de ellos (cadena, circuito, empresa ancla, negocios inclusivos, *cluster* y SIAL); otro en el que se analizan las principales ventajas y limitantes de la aplicación de cada enfoque y su definición; y, un tercero en el que se presentan de manera resumida los principales instrumentos y metodologías disponibles. Se adjunta además un CD en el que se encuentra el detalle de las metodologías expuestas para aquellos que quieran obtener un mayor nivel de profundidad sobre cada una de ellas.



## Enfoques para promover la asociatividad de emprendedores de pequeña escala con otros actores del Sistema Agroproductivo



Los pequeños emprendedores, particularmente en el ámbito rural, tienden a actuar de manera individual a la hora de producir o comercializar.

Pero cuando logran articularse con otros actores del sistema, sean productores similares a ellos o transformadores, comerciantes e intermediarios, se habla de procesos de asociatividad.

Existen múltiples enfoques para promover la asociatividad en el terreno, desde los más evidentes que involucran a actores de un mismo tipo como las figuras organizativas de primer grado (asociaciones, corporaciones, cooperativas,...), de segundo y tercer grado (federaciones, confederaciones, gremios privados), hasta las más ambiciosas que estimulan la creación de lazos entre los diferentes tipos de actores de un sistema (consejos consultivos, mesas de concertación, mesas de diálogo...).

Dentro de tal abanico, este documento aborda dos enfoques fundamentales de asociatividad: el de cadena y el de “*cluster*” (o conglomerado empresarial). De cada uno se derivan otros sub-conceptos como son la cadena de valor, el circuito (o cadena corta), el circuito alternativo corto, la empresa ancla y los negocios inclusivos en el caso del primer enfoque, y el *cluster* y el SIAL en el caso del segundo. Cada uno de estos es presentado bajo el siguiente esquema:

- Una *definición* consensuada en los talleres previamente realizados
- Un esquema *gráfico* que ilustra la definición acordada

- Un breve *ejemplo* para aterrizar la definición
- Un *caso* de aplicación de la definición en Ecuador

Al final de este capítulo, se incluye una matriz con algunas de las principales ventajas y limitantes de la aplicación de cada uno de los enfoques y con sus definiciones respectivas.



## Enfoque de cadena

### Cadena

#### *Definición acordada*

---

El enfoque de cadena permite interpretar una realidad económica y social constituida por un conjunto de actores (directos e indirectos)<sup>2</sup>, que se relacionan en diferentes formas y desarrollan actividades (de producción, transporte, transformación, comercialización y de servicios y apoyo a éstas) que son parte de un sistema y que satisfacen las necesidades de mercados específicos ofreciendo bienes o servicios.

Estos actores se pueden organizar en espacios como las Mesas de Concertación o los Consejos Consultivos. En general, requieren de un elemento o actor integrador para su óptimo funcionamiento.

<sup>2</sup> Los actores directos son aquellos que en algún momento manejan u operan el producto. Los indirectos son: los proveedores de servicios operacionales (capacitación, asistencia técnica, transferencia de tecnología y financiamiento) y los de fomento.

## Esquema gráfico

### CADENA

Entorno Nacional e Internacional						
Provisión de insumos	Producción primaria	Transporte materia prima	Transformación	Transporte productos elaborados	Comercialización	Consumo
Proveedores de insumos para la producción	Productores agropecuarios y artesanales  Emprendedores de negocios  Ofertantes de servicios	Transportistas  Transporte propio	Micro empresas  Pequeñas, medianas y grandes empresas	Transportistas  Transporte propio	Distribuidores Mercados Tiendas Supermercados Restaurantes Hoteles Instituciones públicas y privadas	Consumidores finales

#### Actores indirectos

- Proveedores indirectos de insumos (empaques, equipos y maquinarias)
- Prestadores de servicios (capacitación, investigación, asistencia técnica, financiamiento)
- Actores de fomento (ministerios, ONGs, gobiernos locales, organismos de cooperación)

### Ejemplo: la cadena de naranjas-jugos

Todos los productos alimentarios forman parte de una cadena. Se puede mencionar por ejemplo el caso de los jugos de naranja producidos en Ecuador. Estos se constituyen en la “cadena nacional naranja-jugos” en la que intervienen actores directos como proveedores de insumos; productores e importadores de naranjas, pulpas y concentrados; transportistas; transformadores; distribuidores; comerciantes y consumidores de todas las edades a nivel nacional. Intervienen además actores indirectos como proveedores de bienes y prestadores de servicios.

A continuación se presenta un esquema que ilustra mejor este ejemplo:

### CADENA NACIONAL NARANJAS-JUGOS

Provisión de insumos	Producción de naranjas	Transporte de naranjas	Transformación	Transporte productos elaborados	Comercialización	Consumo
Proveedores de semillas, plántulas, abonos y químicos para el cultivo de naranjas	Productores de naranjas de Azuay, Bolívar, Cañar, Carchi, Cotopaxi, Chimborazo, Imbabura, Loja, Pichincha, Santo Domingo, El Oro, Esmeraldas, Guayas, Manabí, Santa Elena, Centro y Nor Oriente  Importadores de pulpas y concentrados de naranja	Transportistas nacionales  Camiones pertenecientes a productores	Quicornac  Nestlé  Coca Cola  Facundo  Jugos Deli  Supermaxi	Transportistas nacionales  Camiones pertenecientes a las empresas procesadoras	Tiendas  Supermercados  Restaurantes  Hoteles  Escuelas  Aviones  Hospitales	Consumidores finales a nivel nacional

#### Actores indirectos

- Proveedores de bienes (azúcar, aditivos, botellas, cartones, etiquetas, exprimidoras, maquinarias de empaque)
- Prestadores de servicios (capacitación, investigación, asistencia técnica, financiamiento)

## ***Caso: La cadena de lácteos en Ecuador***

---

### **Producción primaria**

El 42% del total de la producción de leche en Ecuador se concentra en pequeñas UPA's que representan el 76% de explotaciones ganaderas bovinas del país. Los grandes productores de leche representan el 25% del total y los medianos el 33% (Silva, 2002). Tanto grandes como medianos están organizados en asociaciones que tienen poder político suficiente para influenciar políticas de gobierno que tienden a cuidar el mercado interno (altos aranceles especialmente).

### **Transformación**

Se calcula que del 100% de leche producida, un 30% se industrializa en grandes plantas, un 25% se procesa en queserías rurales, un 20% se comercializa como leche cruda y un 25% se utiliza para autoconsumo dentro de las propias fincas productoras (Ídem).

Nestlé es la agroindustria procesadora más grande del país; Pasteurizadora Quito, Rey Leche, Nutrileche y Toni son otros importantes actores del eslabón del procesamiento. Estas grandes empresas dominan el mercado e influyen directamente en el precio de la leche. Mantienen estrictos controles de calidad e inocuidad con sus proveedores quienes cada vez tienden a ser menos y con mayores volúmenes (Ídem).

### **Comercialización**

Del 100% de leche procesada, un porcentaje bajo (aunque creciente) es comercializado a través de supermercados. Del total industrializado, un 75% se destina a leche pasteurizada (casi 80% tres años atrás) y el otro 25% para elaborados lácteos (yogurt y queso en especial) (Ídem).

### **Las relaciones entre los principales actores**

La mayor parte de los pequeños productores no se encuentran organizados y venden su producción a intermediarios con quienes muchas veces tienen

relaciones que van más allá de lo comercial y de quienes dependen económicamente.

La relación entre medianos y grandes productores con las agroindustrias no es formal en la mayoría de los casos, por lo que las industrias están en libertad de comprarles o no. Sin embargo, muchas pasteurizadoras grandes ya cuentan con una lista de proveedores con las que trabajan normalmente y donde los grandes distribuidores son preferidos.

Agroindustrias como Nestlé prestan servicios de capacitación a los productores en Buenas Prácticas Ganaderas y en algunos casos venden a plazos enfriadores de leche.

En el caso de los pequeños productores que forman parte de cooperativas como la de Salinas de Guaranda o QUESINOR, la relación entre las queserías y los productores es muy estrecha ya que estos últimos son socios de las queserías y reciben precios preferenciales cuando venden su leche. Las queserías tienen sus propias tiendas en las principales ciudades y se han convertido también en proveedoras de insumos.

Centros de educación superior como la Universidad Técnica Particular de Loja –UTPL- cuentan con su propia planta de lácteos donde forman técnicos en lácteos. Otras, como la Universidad San Francisco de Quito, forman ingenieros de alimentos o bioquímicos de alimentos, como la Universidad Central del Ecuador, y prestan servicios de análisis de laboratorio al sector lácteo al igual que a otros sectores de alimentos.

Como espacio de diálogo, concertación y discusión de políticas se ha formalizado en el seno del MAGAP, hace más de 10 años, el Consejo Consultivo de la Leche. Hasta el momento, esta instancia solamente se ha reunido para la discusión de temas puntuales relacionados con el precio de la leche o sobre la crisis de sobreproducción.

## Cadena de valor

### *Definición acordada*

---

Noción que resalta y valoriza la importancia dentro de la cadena de elementos como integración y coordinación de actores, metas compartidas, productos con atributos especiales de calidad (por ejemplo ser “fino de aroma”), equidad, sostenibilidad, confianza, distribución y participación, que en su conjunto le dan “valor” a la cadena<sup>3</sup>.

### *Ejemplo*

---

En el Ecuador se puede identificar claramente una cadena nacional del cacao, pero en ese marco existe una más específica que incorpora aspectos de “valor” como es la cadena del cacao arriba (o nacional) - chocolates. Se la puede considerar cadena de valor pues el producto primario y por tanto el elaborado (chocolate suave de buen sabor y aroma) cuentan con atributos especiales de calidad. Además, este tipo de cacao posee una denominación de origen otorgada por el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), los actores están organizándose en torno a dicha certificación, buscan construir metas compartidas, y existen avances en la asociatividad de la cadena, aunque aún la mayoría de productores son individuales. Se estima que existen alrededor de 50 agrupaciones activas de productores que participan en la producción, y algunas de ellas también en el acopio y la comercialización.

Algunos de los gremios identificados en torno a este sector son: la Unión Nacional de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador (UNOCACE), la Federación Nacional de Cacaoteros del Ecuador (FEDECADE), la Asociación de Productores de Cacao Fino y de Aroma (APROCAFA), la Corporación de Agroindustriales de Cacao del Ecuador (CORPCACAO), la Asociación Nacional

<sup>3</sup> | Nota: en este caso, el valor de la cadena se refleja en el producto como tal pero sobre todo en los actores que están involucrados en la producción puesto que se fomenta su participación responsable y equitativa.

de Cacaoteros (ASOCACAO) y la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECACAO).

A continuación se ilustra en un esquema gráfico el ejemplo:

### CADENA DE VALOR DE CACAO ARRIBA-CHOCOLATES

Provisión de insumos	Producción de Cacao arriba	Transporte de Cacao arriba	Industrias procesadoras	Comercialización	Consumo
Proveedores de semillas y plántulas de cacao arriba	Productores individuales y asociados de cacao arriba de Los Ríos, Guayas, Manabí, El Oro, Esmeraldas, Pichincha, Cotopaxi, Cañar, Bolívar, Azuay y la región amazónica	Transportistas nacionales  Camiones de productores  Transporte de intermediarios	Empresas de semi-elaborados (manteca, pasta, licor) y chocolates: Nestlé, Confiteca, La Universal, Cafiesa, Infelersa, Ecuacocoa, Ferrero, Indecsa, Edeca, Hacienda Isla de la Pepa, Incacao, Industria Agroinsa, Industrial Fábrica Guayaquil, Industria Caramelos Perez Bermeo, La Perle Noire, Lezcano y Triari.  Algunas de las pequeñas y medianas industrias más conocidas son: Fábrica BIOS, Chocolateca, Incacao, Chocolerito y Edeca.	Tiendas  Supermercados  Puestos ambulantes  Comerciantes informales  ONGs como MCCCH, FEPP  Exportadores de cacao  Exportadores de derivados	Consumidores finales de chocolate fino a nivel nacional y mundial  Procesadores de chocolate a nivel nacional y mundial

#### Actores indirectos

- Proveedores de bienes: azúcar, leche, etiquetas, empaques y maquinarias procesadoras.
- Entidades públicas que brindan apoyo: IEPI, Corpei, MAGAP (Consejo Consultivo del CACAO), MIPRO.
- Otros apoyos: ONGs y fundaciones nacionales e internacionales.

## *Caso: La cadena de valor de la palma aceitera en Ecuador*

---

### **Presentación**

La palma aceitera fue introducida en Ecuador en el año 1953, en la provincia de Esmeraldas, cantón La Concordia, por Roscoe Scott. En esa época, las plantaciones eran relativamente pequeñas. No es sino hasta el año de 1967 cuando comienza a entrar en auge este cultivo con más de 1.000 hectáreas sembradas. Actualmente, los cultivos de palma aceitera están principalmente en las provincias de Esmeraldas, Los Ríos, Pichincha, Santo Domingo y las provincias orientales de Sucumbíos y Orellana.

La Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Africana (ANCUPA) se constituye el 29 de octubre de 1970 y es aprobada por el Ministerio de Previsión Social y Trabajo, mediante el acuerdo No. 815, el 30 de diciembre de 1970. En el año 2007, se reforman sus estatutos en Asamblea General de Socios, y el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca emite un informe favorable para la reciente reforma de estatutos y el cambio de razón social, titulándose a ANCUPA como la Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Aceitera.

ANCUPA es una persona jurídica de derecho privado, sin finalidad de lucro, que agremia, representa y vela por los derechos de los cultivadores de esta oleaginosa, así como de los extractores de aceite de palma y palmiste dentro del territorio nacional. Es decir que es una organización que representa a los principales actores de la cadena de la palma aceitera.

A lo largo de su historia, ANCUPA ha sido uno de los gremios más sólidos y representativos del país, logrando agremiar a más de 4.000 socios entre pequeños, medianos y grandes palmicultores. La misión de ANCUPA es representar y servir a los palmicultores asociados, impulsando su desarrollo económico y social con responsabilidad ambiental.

## **Desarrollo**

ANCUPA busca impulsar el desarrollo tecnológico del cultivo de la palma aceitera, teniendo como objetivos el transferir nuevas alternativas técnicas para el establecimiento y manejo del cultivo de palma aceitera e incrementando y mejorando su producción en el país.

Para lograr estas metas, ha implementado un Programa de Transferencia que mantiene alianzas estratégicas con las extractoras miembros de ANCUPA. Cada extractora tiene un técnico transferencista, quien como nexo entre ANCUPA, la extractora y el palmicultor, es el responsable de la asistencia técnica en áreas prioritarias para un mejor manejo del cultivo que permita el incremento del rendimiento.

Los resultados de las investigaciones van difundándose a medida que avanza el proceso. Para la difusión y transferencia de las tecnologías generadas se dispone de varios medios como boletines técnicos y, a nivel de campo, talleres, reuniones grupales, días de campo y giras de observación. La transferencia es gratuita para todo asociado y el apoyo va dirigido especialmente hacia los pequeños palmicultores.

## **Desenlace**

Estas y otras iniciativas como las Escuelas de Campo y el proyecto “Cerrando Brechas” son algunos de los instrumentos con los que esta organización de cadena procura mejorar cada uno de los eslabones de la misma, apoyando sobre todo a los actores más débiles como son los pequeños productores de palma.

Adicionalmente, al ser esta cadena tan organizada, cuenta con un poder de negociación e incluso de incidencia en la toma de decisiones a nivel político.

Factores como la asociatividad proactiva, el trabajo hacia la equidad, la transferencia de tecnología y el poder de negociación, entre otros, hacen de esta cadena una verdadera cadena de valor cuya estructura va más allá de la simple organización de actores.

## Circuito (o cadena corta)

### *Definición acordada*

Conjunto de actores que se relacionan y de actividades que se realizan para ofrecer un producto o un servicio específico, en un espacio delimitado. Consiste en la aplicación del enfoque de cadena a nivel de lo regional o local.

### *Esquema gráfico*

Entorno Regional o Local					
Provisión de insumos	Producción primaria	Transporte materia prima	Transformación	Transporte productos elaborados	Comercialización y consumo
Insumos específicos para la producción de una materia prima particular	Una materia prima particular	Transporte de esa materia prima	Un proceso de transformación de la materia prima	Transporte del producto específico	Venta consumo del producto específico

#### Actores indirectos

- Proveedores nacionales, regionales o locales de bienes (empaques, equipos y maquinarias)
- Proveedores de servicios nacionales, regionales o locales (capacitación, investigación, asistencia técnica, financiamiento)

### *Ejemplo*

En la provincia de Santo Domingo, en Ecuador, existe una importante extensión de cultivos de plátano verde. Esta materia prima es aprovechada por pequeñas agroindustrias de la zona para producir chifles, los mismos que son consumidos dentro de la misma provincia en plazas muy específicas.

A continuación se presenta un esquema gráfico que ilustra este ejemplo:

### CIRCUITO PLÁTANO VERDE-CHIFLES ARTESANALES DE SANTO DOMINGO



#### Actores indirectos

- Proveedores: semillas, insumos agrícolas, sal, fundas plásticas
- Entidades públicas que brindan apoyo: MAGAP

### *Caso: El circuito de quesos frescos en la provincia de Chimborazo*

#### Presentación

Varios cantones de la provincia de Chimborazo, entre los que se encuentran Guamote, Riobamba, Alausí y Colta, tienen a la producción de leche como principal actividad económica y productiva. No obstante de esto, la producción adolece de varios problemas que se traducen en una baja productividad y una calidad heterogénea. En estos sectores, una vaca produce un promedio de ocho litros al día en un solo ordeño en época lluviosa, y cuatro o cinco en época seca.

Estos problemas tienen sus causas en el deficiente manejo del ganado de leche y de los pastos, la falta de conocimientos sobre higiene y la cuasi in-

existencia de tanques de enfriamiento para almacenar la leche del segundo ordeño.

La mayor parte de la producción lechera de este sector de la provincia está dirigida a abastecer a pequeñas queserías rurales que se dedican principalmente a la producción de quesos frescos, y a la elaboración de otros productos lácteos como yogur y manjar en segunda instancia.

## **Desarrollo**

La mayor parte de los productores de leche de estos cantones no se encuentran organizados. Sin embargo, se han identificado algunas organizaciones de productores entre las que destacan la Corporación COCIHC, la Asociación Llin Llin Juntas Jaime R.A., la Asociación de Queseros de Guamote, la Asociación de Productores Agrícolas Autónomos de Cebadas y la Asociación Ñukanchik Ñan. Entre los productores no organizados se han identificado los siguientes en la región:

- Comunidades productoras de leche en la zona de influencia de Llin Llin.
- Diversos pequeños productores en el norte de la provincia de Chimborazo.
- Pequeños productores de la parroquia de Cebadas, donde se producen alrededor de 13.000 litros al día.
- Medianos y grandes productores en Chambo, Pucalá y San Juan.

En lo que se refiere al eslabón agroindustrial de este circuito, se encuentran un sinnúmero de pequeñas queserías artesanales ubicadas en las diferentes comunidades del centro de la provincia principalmente. La mayoría de éstas produce queso fresco y muy pocas han logrado diversificar su producción hacia otros derivados lácteos como yogur, manjar y quesos madurados.

De las organizaciones de productores de queso identificadas, la Asociación de Productores Agrícolas Autónomos de Cebadas es la que cuenta con mayor

número de productos entre los que destacan queso andino, otros quesos madurados, queso mozzarella, queso crema y yogur de distintos sabores.

Otras organizaciones como COCIHC y la Asociación Ñukanchik Ñan se encuentran produciendo yogur y manjar de leche en presentaciones de 25 g para la venta en escuelas. La Asociación de Queseros de Guamote y la Asociación Llin Llin Las Juntas Jaime Roldós Aguilera se han limitado a producir quesos frescos en diferentes presentaciones.

Adicionalmente se identificaron los siguientes transformadores:

- 40 pequeñas queseras en la zona de Cebadas.
- Cuatro pequeñas queseras pertenecientes a comunidades productoras de leche de la zona de influencia de Llin Llin.
- Grandes industrias como: PROLAG, PROALIN, NUTRILECHE y queseras de la ciudad de Riobamba.
- En Guamote funciona además el centro de acopio de Nutrileche.

## **Desenlace**

No toda la producción de derivados lácteos de la provincia cumple con los requisitos fundamentales para la comercialización como el registro sanitario. Esto afecta directamente a la forma de comercialización ya que al no contar con el mismo los productos no tienen acceso a mercados formales donde los precios son mejores. Por lo tanto, la comercialización de lácteos se hace en su mayoría a través de comerciantes intermediarios que compran los productos en planta y comercializan en mercados y tiendas, en ciudades de la costa como Guayaquil y Machala principalmente. Únicamente las asociaciones más grandes comercializan directamente su producción. Este es el caso de la

Asociación de Productores Agrícolas y Autónomos de Cebadas y la Asociación de Queseros de Guamote que cuentan con una tienda en Riobamba y en Cebadas. Estas entregan además sus productos en Macas, en el Supermercado Ibérica y a intermediarios que llevan el producto a Quito.

Por todos estos problemas, los actores del circuito de quesos artesanales de Chimborazo presentaron un proyecto al CADERS-MAGAP con el objeto de mejorar la calidad y la cantidad de leche que se produce en la zona, así como para diversificar la producción de derivados lácteos para obtener mayor rentabilidad y buscar nuevos mercados.

La producción de quesos todavía tiene algunos inconvenientes, sobre todo en las queseras más pequeñas que no han implementado las Buenas Prácticas de Manufactura y donde la producción de queso fresco sigue siendo la principal actividad. Las queseras compiten entre sí con el mismo tipo de quesos y en mercados muy parecidos.

A diferencia del ejemplo inicial, éste ilustra una iniciativa que busca convertir un circuito o cadena corta en una cadena de mediano alcance, pues al mejorar la calidad de los productos con base en un trabajo asociativo se espera penetrar nuevos segmentos de mercado fuera de la provincia de Chimborazo, de mayor rentabilidad.

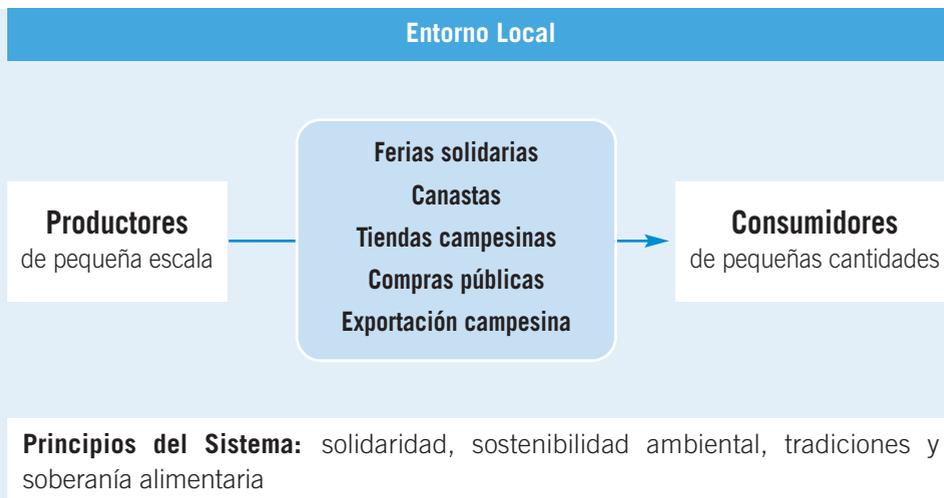
## **Circuito Alternativo Corto (CIALCO)**

### ***Definición acordada***

---

Sistema de producción-comercialización-consumo solidario basado en principios de sostenibilidad ambiental, donde se reduce la presencia de intermediarios, se prioriza el beneficio para pequeños productores y consumidores, se valoran las tradiciones y se contribuye a la soberanía alimentaria.

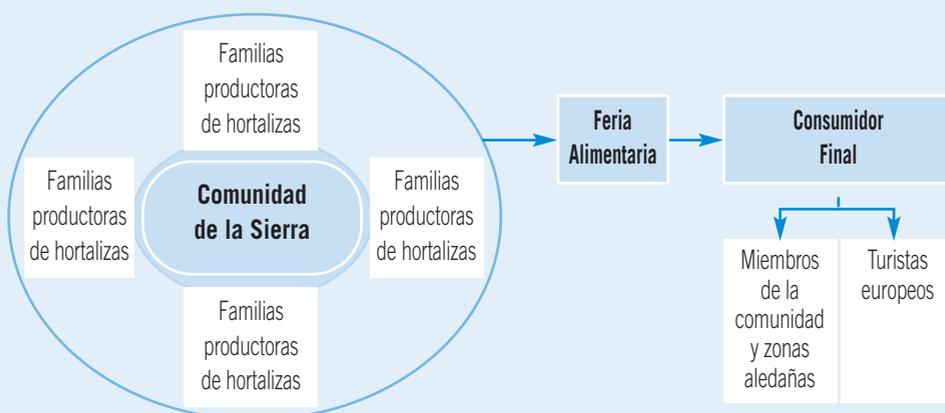
## Esquema gráfico



## Ejemplo

Un ejemplo de circuito alternativo corto es el caso de un grupo de pequeños productores de hortalizas orgánicas de una comunidad que forman parte de una asociación que recibe apoyo del MAGAP y que venden directamente sus productos en una feria alimentaria, sin pasar por intermediarios, a la que acuden los consumidores directos de la ciudad más cercana. Sus objetivos a través de estas ventas son: lograr un mejor precio al no tener que pasar por intermediarios, consolidar la soberanía alimentaria de sus familias a través de la mejora de sus ingresos, buscar su autonomía y empoderamiento, favorecer la sostenibilidad socio-económica-ambiental, incrementar las relaciones sociales campo-ciudad, preservar sus patrimonios culturales e impulsar prácticas de calidad.

A continuación se ilustra este ejemplo en un esquema gráfico:



## ***Caso: Los CIALCO en Ecuador***

### **Presentación**

Tradicionalmente, y según el III Censo Nacional Agropecuario, alrededor del 15% de los productores con menos de 10 Ha venden sus productos directamente a los consumidores, de manera informal y en malas condiciones: carreteras, calles, alrededores de los mercados municipales, etc.

En este contexto, desde los años setenta y con más fuerza desde hace diez años se han multiplicado las experiencias de estructuración de circuitos alternativos cortos de comercialización y consumo por consumidores y campesinos organizados, lo cual ha mejorado sus condiciones de comercialización.

## Desarrollo

En Ecuador prevalecen cinco modalidades de venta directa o casi directa y tienen las dimensiones siguientes:

	Nº experiencias	%	Nº productores	%	Ventas (USD)	%
Ferias campesinas	87	62%	6.365	24%	5.301.405	9,9%
Canastas de consumidores articuladas a campesinos	13	9%	222	1%	128.838	0,2%
Tiendas campesinas y de productos campesinos	18	13%	6.869	26%	3.195.134	6,0%
Compras públicas campesinas	4	3%	4.150	16%	7.923.991	14,8%
Exportación campesina	19	13%	9.014	34%	36.902.131	69,0%
	<b>141</b>	<b>100%</b>	<b>26.620</b>	<b>100%</b>	<b>53.451.499</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: MAGAP.

Estos 26.620 productores representan el 4% de los productores con menos de 10 Ha del país.

Los técnicos que aplican este concepto estiman que los CIALCO generan los siguientes impactos:

- Mejor reparto de la riqueza o valor agregado al productor y sostenibilidad económica de sistemas de producción campesinos.
- Creación de empleos o mejor valorización de la mano de obra familiar y creación de empleos en territorios rurales.

- Impulso de sistemas de producción más intensivos y sostenibles agroecológicamente, más limpios, diversificados y menos costosos.
- Impulso de la producción local y revalorización de productos nativos.
- Impulso de la organización social con impactos positivos directos (servicios a campesinos, captación de valor agregado, empleo local, certificación, economías de escala, control del riesgo) e indirectos (autoestima de las familias, empoderamiento e incidencia política a favor de los territorios rurales marginados).
- Mejoramiento de los hábitos de consumo en cuanto a calidad, sanidad, cultura...
- Menores o iguales precios a los consumidores y por lo tanto no exclusión de poblaciones menos favorecidas.
- Menores costos ambientales (transporte, estacionalidad, agrobiodiversidad, producción orgánica y agroecológica).
- Enriquecimiento de culturas y relaciones campo-ciudad, revalorización del estatus campesino.

## **Desenlace**

Para seguir desarrollando esta modalidad y que los impactos esperados se logren, el MAGAP podría impulsar las siguientes políticas específicas de fomento de los CIALCO's:

- Programa de compras públicas.
- Subsidios al consumo para provisión a programas de alimentos incluyentes.

- Programa de consolidación y extensión de las ferias, canastas y tiendas campesinas ciudadanas y solidarias.
- Apoyo al fortalecimiento de exportaciones campesinas en el marco del comercio justo y la producción orgánica.
- Apoyo a la creación de sellos con sistemas de certificación locales.
- Reforma del marco jurídico, legal, normativo y tributario favorable a la asociatividad.
- Campañas de comunicación y difusión de la importancia de la agricultura campesina.

## **Empresa ancla**

### ***Definición acordada***

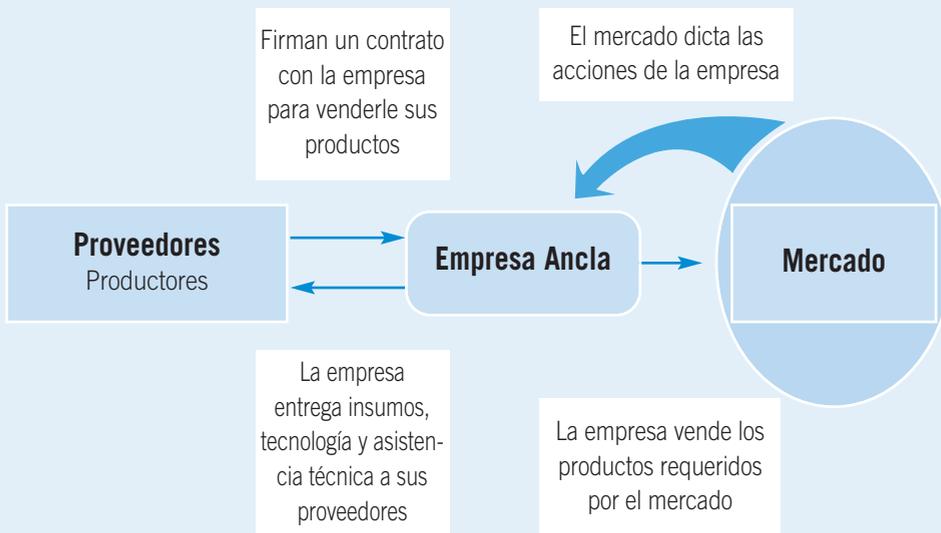
---

Empresa establecida que se vincula con productores que generalmente no tienen acceso a mercados diversificados a los que entrega una parte de su saber-hacer y que se convierten en sus proveedores mediante un contrato formal. El énfasis de esta definición está en incrementar la eficiencia del negocio y como tal es similar al enfoque de desarrollo de proveedores.

### ***Esquema gráfico***

---

El siguiente esquema ilustra de manera gráfica este concepto.



## Ejemplo

Un ejemplo de la utilización del enfoque de empresa ancla es aquel desarrollado por el Proyecto Red Productiva (financiado por USAID) "Uso de Buenas Prácticas Agrícolas para Acceder a Mercados de Exportación". Participaron en este proyecto alrededor de siete centros acopiadores de ají y la empresa ancla Proají, ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas, dedicada a la producción y al procesamiento de ají en diferentes variedades.

El proyecto tenía dos objetivos principales: el primero era desarrollar e implementar un sistema de buenas prácticas en el cultivo técnico de ají y así disponer de un producto de calidad para la exportación. El segundo era ampliar la base de productores de ají en las zonas de Santo Domingo de los Tsáchilas, Los Ríos, Guayas, Manabí y Esmeraldas.

Gracias a la articulación entre acopiadores y la empresa ancla Proají, se logró mejorar 1.790 plazas de empleo, aumentar el impacto en empleo familiar de 5.297 personas ligadas al cultivo del ají, un total de 285 productores capacitados en Buenas Prácticas Agrícolas, un incremento de 281 hectáreas de cultivo, la obtención de una certificación ISO 22000-2000, y la mejora de la calidad del ají, del manejo ambiental del suelo y de las prácticas de recolección.

### ***Caso: la empresa Tropical Foods y su vinculación con nuevos mercados internacionales<sup>4</sup>***

---

#### **Presentación**

El mercado del palmito ecuatoriano está constituido por industrias grandes, medianas y pequeñas, aunque la mayoría es de pequeño o mediano tamaño. Algunas de estas industrias dependen de otras para el procesamiento y exportación del producto. De ahí la importancia de generar sinergias que beneficien por igual a productores e industriales.

El palmito que se encuentra en Ecuador corresponde a una variedad domesticada perteneciente al género *Bactris*. Del total de las hectáreas cultivadas, 96% está dedicada exclusivamente al cultivo de palmito, a diferencia de productos que suelen cultivarse junto con otros en un mismo terreno. Los terrenos dedicados al cultivo son de tamaños diversos: los micro tienen menos de 10 has, los pequeños entre 10 y 50 has, y los grandes más de 50 has.

Se estima que en Ecuador existe una superficie total de 15.358 has dedicadas al palmito, con un total aproximado de 842 unidades productivas que producen 143.000 toneladas métricas del producto. En promedio, esto corresponde a 18,2 has por unidad.

4 | <http://www.redproductiva.org/web/images/stories/innovaciones/h.PALMITO193-216.pdf> USAID-Red Productiva. Estudios de caso de cadenas productivas.

Ecuador es además un importante exportador de palmito a nivel mundial. Los principales mercados de palmito son Francia, Estados Unidos, Canadá, Chile y Argentina, entre otros.

Tropical Foods S.A. es una industria ecuatoriana joven dedicada a la industrialización y exportación de palmito. Es una de las más pequeñas que compiten en el mercado nacional y es la única que opera desde el cantón Pedro Vicente Maldonado, al Noroccidente de la provincia de Pichincha. Su meta es exportar 80 contenedores por año, lo que representa aproximadamente un 5% de las exportaciones totales de Ecuador, las cuales se estimaban en aproximadamente USD 65 millones para el año 2008.

El impacto social de Tropical Foods es relevante: genera empleo directo e indirecto en una zona caracterizada por condiciones de pobreza y desempleo.

## **Desarrollo**

Tropical Foods está instalada en una de las zonas más pobres de la provincia de Pichincha: el nivel educativo es bajo y la mayoría de sus habitantes apenas ha concluido los primeros años de colegio.

Los pequeños productores tienen un conocimiento empírico del uso de fertilizantes químicos y no están informados acerca de estándares, tipo de productos, formas y momentos de uso. Ello incide en la calidad del producto y, por ende, en la posibilidad de una mayor exportación. La situación es aún más grave si se toma en cuenta que los pequeños productores no están organizados y, en consecuencia, no tienen la posibilidad de desarrollar mecanismos que los fortalezcan, incorporen buenas prácticas agrícolas y generen una firme posición colectiva respecto a los precios.

La baja escolaridad ha demandado a la empresa organizar actividades de capacitación y asumir los costos de aprendizaje del personal de base. La falta de personal técnico local ha obligado a contratar mano de obra de otras zonas, fundamentalmente para ocupar mandos medios como jefaturas de producción y control de calidad.

Sobre la base de estos antecedentes, el programa financiado por USAID “Red Productiva” y Tropical Foods determinaron la necesidad de poner en marcha el proyecto "Acceso a mercados internacionales a través de programas de certificación internacional”, donde Tropical Foods actuaría como una empresa ancla. El proyecto tuvo un valor total de USD 112.831, con un aporte de USD 57.200 por parte de Red Productiva y de USD 55.631 por parte de Tropical Foods.

Los propósitos de este proyecto fueron:

- Desarrollar e integrar a pequeños proveedores de palmito a través de capacitación y asistencia técnica en la aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).
- Lograr un adecuado y sostenible acceso a mercados de exportación, a través de la obtención de certificaciones que garanticen la calidad e inocuidad de los productos.
- Mejorar la gestión de la empresa ancla, a través de estrategias comerciales y de un sistema financiero.
- Impulsar actividades de educación, salud y capacitación de los trabajadores y sus familias.

Para el cumplimiento de los objetivos del proyecto, Red Productiva, una firma consultora y la empresa ancla plantearon la necesidad de generar un plan de desarrollo de los proveedores y de los mercados a través de información de los mismos, el manejo eficiente de costos y rendimientos, y el desarrollo de aseguramiento de la calidad del producto.

El proyecto estuvo organizado en cuatro componentes: mejoramiento de la capacidad de gestión financiera y de mercado de Tropical Foods; aseguramiento de la calidad en la cadena; desarrollo e integración de pequeños proveedores de palmito; y desarrollo del entorno social.

## **Desenlace**

Uno de los resultados relevantes del proyecto fue el fortalecimiento del sistema agroproductivo y el desarrollo de una relación comercial justa entre la industria y los proveedores. Asimismo, se registraron importantes resultados referentes a una mayor competitividad en el sistema de producción, generación de empleo (116 puestos directos adicionales), y un mejoramiento de la productividad, de las relaciones entre los actores de la cadena y del ambiente laboral.

Tropical Foods aumentó notablemente su base de proveedores de materia prima, que bajo adecuado control y supervisión satisfacen las necesidades de la empresa a un 100% de su capacidad actual. Como consecuencia, la producción y las ventas se incrementaron en un 25%.

Previo a la ejecución del proyecto, Tropical Foods exportaba a mercados de Sudamérica como Argentina y Chile. Gracias a los estudios realizados y las certificaciones logró acceder a Estados Unidos, México e Israel. La consecución de los registros de los productos bajo la norma ISO 22000 le permitió también ingresar al mercado francés, el de mayor exigencia e interés por los precios de paga, lo cual facilitará el acceso al resto del mercado europeo.

## **Negocios Inclusivos**

### ***Definición acordada***

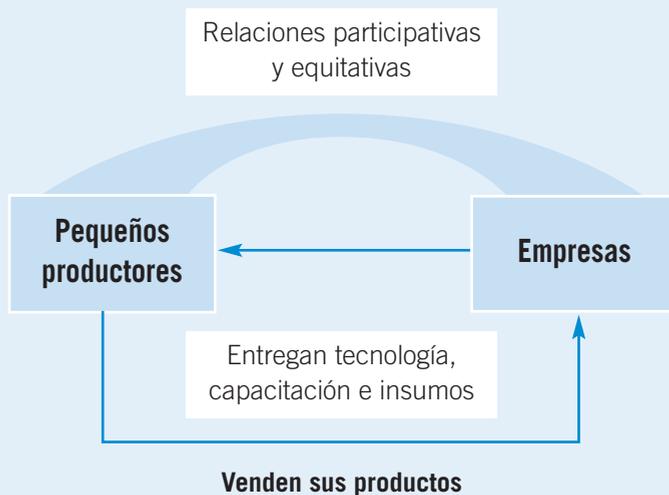
---

Iniciativa socio-empresarial por medio de la cual se vincula a pequeños productores con empresas y mercados dinámicos bajo acuerdos con condiciones equitativas, generando relaciones de confianza, facilitando la transferencia de tecnología, propiciando procesos de capacitación y buscando un desarrollo sustentable.

La diferencia de este concepto con el de empresa ancla es que en los negocios inclusivos se incorpora la responsabilidad social empresarial, la equidad y el entorno social como partes fundamentales de la intervención, mientras que el de empresa ancla se focaliza en el desarrollo de la estrategia comercial.

## Esquema gráfico

Entidad que coordina el Proceso y que busca el Desarrollo Sustentable



## Ejemplo

Un ejemplo de un negocio inclusivo es el de las queserías rurales de Salinas de Guaranda. Estas son propiedad de cooperativas campesinas de las cuales son socios los pequeños productores de ganado lechero. Cada quesería está a cargo de un administrador y contrata personal para que elabore los quesos. El precio que los socios reciben por el litro de leche está por encima del que pagan empresas como Nestlé o Tony; además, cuentan con beneficios como la capacitación, asistencia técnica y crédito.

A su vez, estas queserías forman parte del Consorcio de Queserías Rurales del Ecuador (FUNCONQUERUCOM) el cual cuenta con tiendas especializadas en las mayores ciudades del país y apoya en la comercialización de los

productos en los principales autoservicios. Adicionalmente, las queserías de Salinas forman parte de la Fundación de Organizaciones de Salinas (FUNOR-SAL), institución que busca la mejora continua de cada una de ellas a través de la formulación, gestión y ejecución de proyectos.

### ***Caso: Jambi Kiwa impulsa el desarrollo de su comunidad<sup>5</sup>***

---

#### **Presentación**

Jambi Kiwa, cuyas actividades se iniciaron informalmente en 1997, es hoy una empresa orientada a mejorar el sustento de cientos de familias en docenas de pequeñas aldeas rurales a través de la región montañosa de Chimborazo. Es propiedad de una Asociación de 480 productores de plantas medicinales compuesta por campesinos indígenas, la mayoría mujeres. A través de Jambi Kiwa, la asociación produce y vende hierbas medicinales, té y productos derivados a mercados nacionales e internacionales. Posee una planta de procesamiento donde se almacenan y se secan las hierbas, y cuentan con una pequeña tienda.

Los productores, que son al mismo tiempo socios del negocio, traen sus hierbas a la planta de procesamiento y participan activamente en todas las etapas de la producción. Siguen reglas estrictas de producción orgánica, que combinan con rituales tradicionales de respeto a la Pacha Mama, la Madre Tierra.

#### **Desarrollo**

En abril del 2001, Jambi Kiwa estableció su primer contrato en gran escala para proveer de plantas secas y molidas a la Compañía Ecuatoriana del Té (CETCA), una empresa nacional de té con sede en Quito.

Dado el crecimiento de la demanda del té herbario en mercados nacionales e internacionales, los ejecutivos de CETCA habían empezado a buscar a

5 | Tomado de la Historia de Jambi Kiwa, Instituto Internacional Coady.

proveedores locales de hierbas aromáticas. Jambi Kiwa aseguró el contrato luego de responder al anuncio que CETCA colocó en la prensa local.

El gerente general de CETCA, Jaime Macías Flores, les propuso a los pequeños productores que cultiven en forma intensiva en sus terrenos, pues tenían el potencial de producir gran cantidad de plantas de buena calidad.

CETCA asumió un gran interés en Jambi Kiwa, les mostró cómo intensificar el cultivo de las hierbas, les proveyó de planes para el diseño de un secador nuevo, les ayudó con los diseños de la nueva fábrica, y los capacitó en Buenas Prácticas de Manufactura, permitiéndoles además acceso a la planta de CETCA. Por otra parte, la empresa fue clara en enfatizar que si Jambi Kiwa iba a ser su socio tendrían que seguir ciertos procedimientos, tales como secado artificial de las hierbas, para garantizar una buena calidad.

## **Desenlace**

CETCA observó que cuando Jambi Kiwa empezó a proveerles de hierbas de alta calidad, la compañía pudo dejar de comprarlas de Alemania (comunicación personal, octubre 25, 2004). A lo largo de los siguientes años, los vínculos entre CETCA y Jambi Kiwa evolucionaron mucho más allá de la simple vinculación empresa-proveedor y se transformaron en una relación de socios mediante la cual los tés herbarios medicinales del Ecuador se vendieron en Panamá, Costa Rica y Colombia así como a los supermercados nacionales bajo la etiqueta común Jambi Kiwa/Sangay.

Durante su relación comercial con CETCA, Jambi Kiwa cumplió a cabalidad con sus obligaciones como socio, al igual que la empresa. Solamente una vez, al inicio de la relación, se firmó un contrato entre las dos partes y de ahí en adelante todas las relaciones se han basado en el compromiso y la confianza, lo cual ha rendido frutos para todos los involucrados.

Por su parte Jambi Kiwa logró un importante empoderamiento que le permitió seguirse desarrollando y aportando con su comunidad en múltiples formas. Es así que obtuvo donaciones para adaptar un segundo edificio e instalar una

fábrica temporal, comprar un molino nuevo, sustituir un secador eléctrico por un modelo de gas, y crear una instalación para una secadora de raíces. Además envió un miembro de su equipo a entrenarse en marketing de productos naturales en el Instituto Cooperativo Interamericano (ICI) en Panamá.

Posteriormente, se asoció con la Asociación, Scarboro Missions, CIDA y la Fundación Comart, lo cual le permitió construir la ansiada fábrica permanente, adquirir la tecnología de energía solar necesaria, comprar un camión y asegurar la formación administrativa de varias de las mujeres líderes.

Jambi Kiwa incursionó además con mayor fuerza en el enfoque social, ampliando la Escuela de Medicina Andina, e implementando programas de equidad de género, con particular énfasis en la alfabetización de mujeres y en la prevención de la violencia familiar

Jambi Kiwa también se convirtió en una experiencia atractiva para una amplia gama de voluntarios y, con el apoyo de CORPEI, amplió sus alianzas estratégicas con tres organizaciones: EcoCiencia (una ONG especializada en investigación y entrenamiento para la conservación de recursos naturales), la Organización de Estados Americanos (OEA) y la Red Latinoamericana de Productores Rurales (FOMRENA). Esto le permitió ampliar la formación de sus miembros, financiar la adquisición de nuevos equipos, crear su propio banco de semillas y comprar herramientas.

Con todo esto, Jambi Kiwa empezó a ganar reconocimiento nacional e internacional. En el año 2002, la organización Servicios por un Desarrollo Alternativo en el Sur (SENDAS) le otorgó el premio al Mejor Negocio de Mujeres Rurales en Ecuador.

Y en el año 2004, su fundadora fue invitada a presentar su experiencia al Foro Social Mundial en Brasil y después al Seminario de Emprendedores Rurales de América Latina, un evento auspiciado por GTZ en Nicaragua.



## Enfoque de *cluster*

### **Cluster (o aglomeraciones empresariales)**

#### ***Definición acordada***

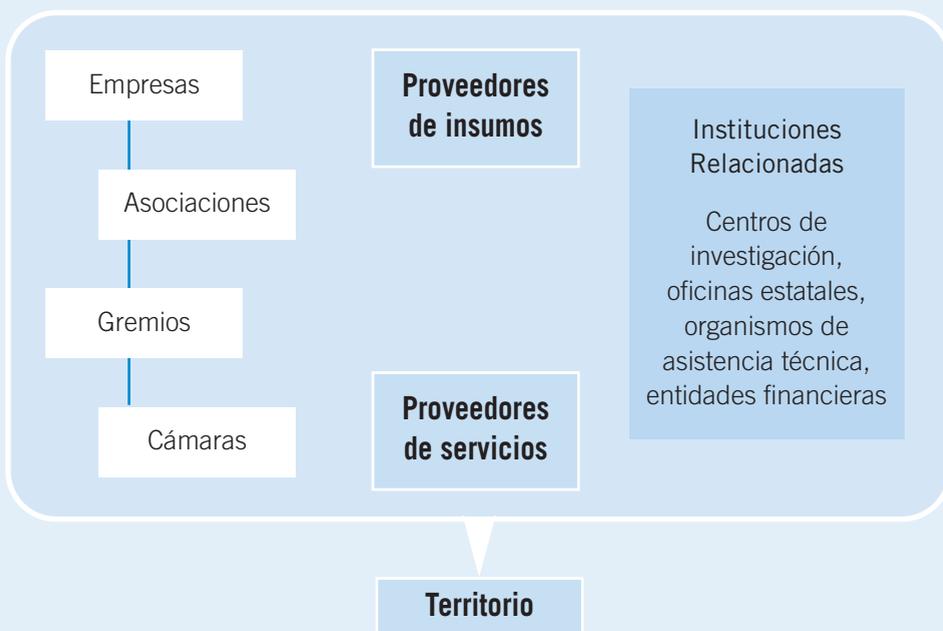
---

Concentraciones geográficas de empresas interconectadas en las que hay proveedores especializados de bienes y servicios, unidades empresariales de sectores afines e instituciones conexas (por ejemplo, de formación profesional, investigación y desarrollo), que compiten pero que también cooperan. Su actividad se sustenta en ciertas condiciones o ventajas que posee el territorio.

Estas concentraciones no se dan de manera espontánea: en general son promovidas por el sector privado con el apoyo de gobiernos locales y entidades públicas<sup>6</sup>.

6 | La diferencia con el concepto de cadena es que en un *cluster* se concentran geográficamente instituciones especializadas de apoyo a la producción, existe una fuerte presencia de gremios y asociaciones empresariales y se incentiva la innovación. Además, un *cluster* puede abarcar todo un sector (por ejemplo el *cluster* metalmecánico en Ambato), uno o varios subsectores o cadenas (por ejemplo el *cluster* hortofrutícola en Pichincha y el textil en Atuntaqui), o un solo eslabón de una cadena (por ejemplo el *cluster* de elaboración de sombreros de paja toquilla en Sigsig o en Montecristi).

## Esquema gráfico



## Ejemplo

Un famoso ejemplo de *cluster* es el que se ha desarrollado en el Silicon Valley, en California, Estados Unidos. A finales de la década del 90, varias empresas exitosas relacionadas con la tecnología de las computadoras se asentaron en este territorio, lo cual atrajo a otras empresas relacionadas a situarse en la misma localización geográfica. El crecimiento económico que allí se generó atrajo a una serie de empresas de capital de riesgo que se reubicaron o expandieron sus oficinas en el Silicon Valley. Y esto alentó a más empresas relacionadas con el tema a localizar sus empresas allí. Así mismo, se generó

una suerte de *cluster* en el mercado del trabajo. Numerosos profesionales como informáticos, programadores e ingenieros se trasladaron a Silicon Valley, convirtiéndose así en importantes proveedores de servicios de las empresas del lugar. Hoy coexisten en este *cluster* alrededor de 6.000 empresas de tecnología (microelectrónica, tecnologías de la información y biotecnología) en las que trabajan un millón de personas.

## ***Caso: el cluster textil de Atuntaquí***

---

### **Presentación**

En el marco del Acuerdo de Colaboración Ministerio de Industrias de Ecuador y ONUDI, el Ministerio definió como prioritarios los sectores textiles y de confecciones, y de cuero y calzado, mientras que la ONUDI identificó dos localidades donde realizar una iniciativa piloto para impulsar el desarrollo de *clusters*. Una de ellas fue el Cantón Antonio Ante en el que se concentran 200 empresas textiles y 400 de confecciones.

La ciudad de Atuntaqui se encuentra localizada en el Cantón Antonio Ante, de la provincia de Imbabura, con una superficie de 83.000 Km<sup>2</sup> y 40.000 habitantes de los cuales el 51% vive en el sector rural. Su actividad productiva principal está relacionada con el sector textil y las confecciones (55% del empleo), el cual genera alrededor de 8.000 empleos, es decir alrededor del 80% del empleo de la región.

### **Desarrollo**

Como parte del trabajo de apoyo al desarrollo de *clusters*, la ONUDI aplicó su metodología en Atuntaqui, la misma que se basó en los siguientes componentes:

- Mapeo de *clusters*
- Seminarios de sensibilización

7 | Fuente: Programa ONUDI de Desarrollo de Clústers, Redes y Consorcios

- Curso de formación-acción para articuladores
- Asistencia a lo largo de la iniciativa *cluster* (desarrollo de redes, fortalecimiento institucional)
- Giras de estudio
- Monitoreo y evaluación

## **Desenlace**

Las empresas que formaron parte de este programa conjunto ONUDI-MIPRO y que recibieron asistencia técnica lograron incrementar significativamente sus ventas y la generación de empleo, y obtuvieron los siguientes resultados:

- Reducción del 15% de desperdicios en materiales
- Reducción del 5% en costos

Además, cinco empresas introdujeron la tecnología CAD<sup>8</sup> para el patronaje, y se constituyeron cinco redes empresariales.

En el área de educación y gestión del conocimiento se estableció un sistema de pasantía para que los alumnos de las escuelas técnicas hagan su práctica en las industrias de la zona, y se vinculó a otras instituciones como la Cámara de Comercio, que abrió un Centro CAD. Asimismo, la Universidad Católica transfirió en Atuntaqui su Centro CAD con dos dependientes y abrió la “biblioteca de accesorios”. Finalmente, 20 personas (de la Cámara, del Municipio, de ONGs y consultores independientes) fueron formadas en metodologías de promoción de redes.

8 | CAD se refiere al diseño asistido por computadora y el patronaje se refiere al uso de patrones de diseño industrial.

En el ámbito institucional, se reorganizó el Municipio y se creó la Unidad de Desarrollo Productivo y Social para apoyar el desarrollo del *cluster* textil. Se realizó con esta nueva Unidad un ejercicio de formación y planificación estratégica participativa (a través de cuatro mesas de diálogo), con el apoyo de CEPAL. Este ejercicio desembocó en el Primer Encuentro Cantonal, el mismo que fijó cuatro ejes estratégicos para el territorio: textil y artesanal; educación técnica; turismo y transporte; y agropecuaria y mercados.

Dos años después de la aplicación de la metodología se obtuvieron además los siguientes resultados:

- Aproximadamente el 25% de las empresas del *cluster* utiliza la metodología de trazado y corte sugerida por ONUDI.
- Ha aumentado significativamente la capacidad de innovación de productos: ahora un número significativo de empresas realiza, por lo menos, una colección por temporada.
- Existen tres centros que venden servicios de CAD para patronaje y el centro de la Universidad Católica ha incrementado su personal (5) e invertido en nuevos equipos.
- La Cámara y la Universidad han consolidado su oferta de servicios técnicos (especialmente de capacitación), y existe una nueva empresa privada de AT.
- La PUCE ha abierto la carrera de Diseño y Moda.
- Ha crecido significativamente el número de proveedores locales de materias primas y maquinarias.
- Se realizan periódicamente visitas a ferias internacionales con el apoyo de CORPEI.
- Se cuenta con siete redes de empresas operando en el sector de textiles y confecciones, y otras 30 entre las empresas de artesanía y agricultura.

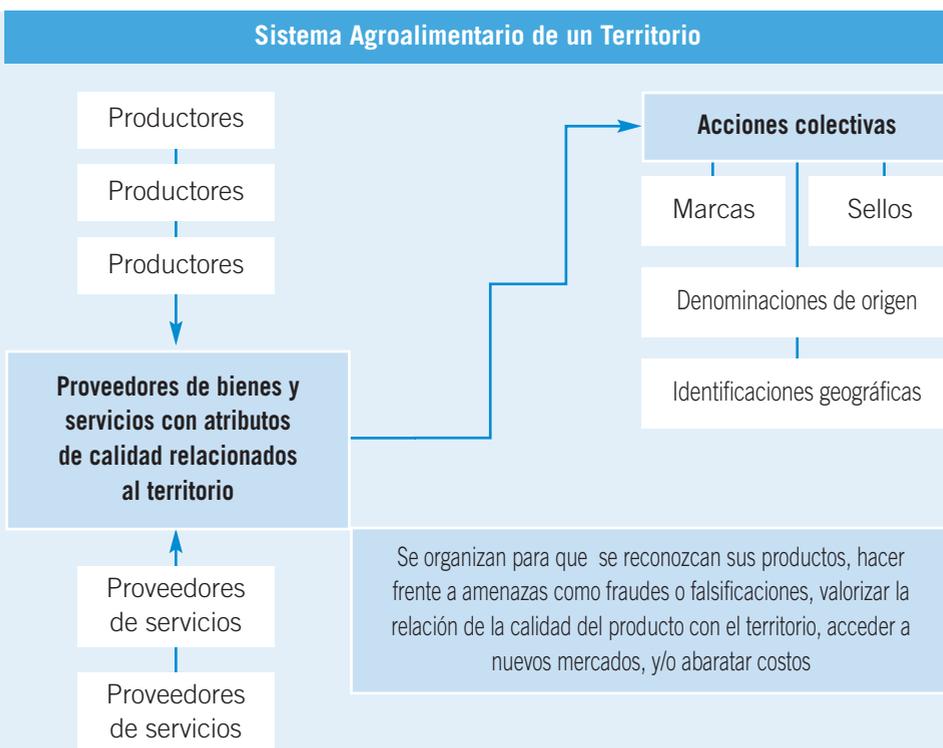
## Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL)

### Definición acordada

Grupos de instituciones, actores y actividades relacionados con el sector alimenticio y artesanal que interactúan entre sí dentro de un territorio específico y cuyos productos y servicios poseen atributos de calidad ligados a condiciones y características del territorio que se potencian de manera dinámica y se aprovechan mediante acciones colectivas. La intervención con este enfoque persigue la formación de capital humano y social, y el desarrollo de las agroindustrias rurales, de una "canasta de bienes y servicios" y del turismo rural.

### Esquema gráfico

El siguiente gráfico ilustra este concepto:



## **Ejemplo**

---

Un ejemplo de este concepto es el Sistema Agroalimentario Localizado de Trapiches Paneleros de Santander de Quilichao (departamento del Cauca, Colombia), donde existe todo un grupo de actores reunidos en torno a la producción de panela, producto que cuenta con protecciones legales en Colombia. Esta panela se diferencia de la que se elabora en otros territorios gracias al saber-hacer tradicional de la zona y porque se produce con tecnologías limpias que permiten obtener un producto natural.

Los actores de este SIAL, que mantienen buenas relaciones entre sí, son los cultivadores de caña panelera, que en muchos de los casos son los que la procesan, la Asociación de Paneleros de Santander de Quilichao, los comercializadores, los intermediarios, los transportistas, los consumidores a nivel municipal y las empresas de apoyos locales. Están además estrechamente relacionadas las instituciones que brindan asistencia técnica -la ONG Corpotunia, el Centro de Estudios Interdisciplinarios y de Asistencia Técnica, la ONG CONSORCIO, FEDEPANELA (Federación de Paneleros)- y algunas entidades del gobierno como la UMATA (Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria), el SENA (Sistema de Educación Nacional para Adultos), y el Ministerio de Agricultura, a través del programa PADEMÉR (Proyecto de Apoyo a la Microempresa Rural) y CIMPA (Convenio de Investigación para el Mejoramiento de la Industria Panelera). Finalmente, todos estos actores cuentan con el apoyo del Proyecto Agroempresas Rurales del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).

## ***Caso: El Sistema Agroalimentario localizado de Salinas de Bolívar en Ecuador<sup>9</sup>***

---

### **Presentación**

Al comienzo de la década de los 70, Salinas (pequeño poblado de 300 habitantes de la provincia de Bolívar) podía considerarse un caso típico de un asentamiento

andino pobre del Ecuador: no contaba con vías carrozables de acceso ni infraestructura básica de agua y energía. El servicio escolar se reducía a una aula multigrado (o pluriclase) y unidocente. La falta de servicios médicos y las deficiencias alimenticias e higiénicas repercutían en problemas de salud y, sobretodo, en una tasa de mortalidad infantil que bordeaba el 40%.

Las viviendas estaban constituidas por un puñado de “chozas” de tierra y paja, acosadas por el lodo en la época de invierno y azotadas por el polvo en el verano. Los habitantes mestizos formaban parte de la comuna “Matiavi – Salinas” y los habitantes del casco parroquial se relacionaban con la población autóctona a través de mecanismos de dominación y explotación. Su fuente de sustento eran las minas de sal, que desde el comienzo de siglo habían estado bajo el poder de una familia colombiana que reglamentaba su explotación. Salinas vivía marginada. Fruto de esta situación, muchos jóvenes habían emprendido el camino de la migración.

## **Desarrollo**

En el verano del 70 llegó a Simiatug el primer grupo de voluntarios italianos de la “Operación Mato Grosso” -OMG- acompañados por dos sacerdotes salesianos. A raíz de los contactos entre los pueblos vecinos, este grupo se establece en Salinas en 1971. Así nace el proceso de activación de los recursos territoriales de esta parroquia.

Nace luego la inquietud de formar una cooperativa de ahorro y crédito que canalizara hacia actividades productivas, especialmente agropecuarias y artesanales, los recursos de la zona. Junto con esto, aparece la primera iniciativa de elaboración de quesos frescos, que fracasa por la dificultad de transportarlos hasta los mercados de Guayaquil, pero que deja una gran experiencia de trabajo y una lección: la valorización del aspecto socio organizativo combinado con un adecuado componente técnico que asegure la calidad de los productos ofrecidos.

Luego de esta primera experiencia, llega a Salinas una misión de la Cooperación Técnica Suiza y del Ministerio de Agricultura y Ganadería, que se

encontraba buscando un lugar en donde implementar una planta de elaboración de quesos madurados. La idea fue acogida por la comunidad y se inicia el trabajo de elaboración de quesos fermentados y madurados, variedades nuevas en el mercado nacional, que por su sabor fuerte y su olor penetrante no tuvieron acogida inicialmente en los consumidores nacionales, aunque sí entre las colonias extranjeras y personas que habían viajado por otros países.

La primera planta de quesos en Salinas se estableció también como un centro de capacitación para trabajadores de otras unidades productoras y como la abastecedora del primer centro de ventas en la ciudad de Quito (factor también importante para el éxito de las queserías rurales). Las siguientes queserías que se instalaron alrededor de la cabecera parroquial de Salinas fueron Pambabuela y Apahua. Sucesivamente se crearon otros núcleos productivos con la finalidad de concentrar la leche de una pequeña área, crear nuevas fuentes de empleo y especializar a cada una de las plantas en determinada variedad de derivados lácteos, de tal manera que se pudiera ofrecer al mercado diferentes tipos de productos.

## **Desenlace**

Hoy en día, existen 27 plantas procesadoras de lácteos en la Parroquia de Salinas que procesan 7 millones de litros de leche al año, dando trabajo a 120 campesinos capacitados y beneficiando a unas 1.200 familias de productores. Sus productos son comercializados exitosamente tanto en mercados locales como en supermercados y tiendas comunitarias propias en las principales ciudades de todo el país. Este conglomerado de agroindustrias forma un Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL) muy reconocido en el país y en otros lugares del mundo. Con la marca colectiva “El Salinerito” se identifican no sólo los quesos sino otros productos que se elaboran en la parroquia como chocolates, pasta y licor de cacao, hongos secos, turrones, mermeladas, embutidos, panela y artesanías varias, cuya fabricación en microempresas asociadas ha significado 217.000 dólares de ventas en el año 2004.

La marca El Salinerito es conocida en varios mercados internacionales: en Italia desde 1995 y en otros países de Europa, Estados Unidos y Japón desde 1998 gracias a la apertura y puesta en marcha de un Centro de Exportaciones y de alianzas con otras organizaciones ecuatorianas. En el año 2004, Japón y Estados Unidos compraron 230 kilos de chocolate de los 300 que se produjeron en las fábricas de Salinas. Los hongos secos son el producto estrella. Líder en el mercado internacional, en el año 2004 la empresa exportó a Suiza 16.000 kilos de este producto.

### **La activación del proceso<sup>10</sup>**

Desde sus orígenes en los años 70, el proyecto quesero ha sido la columna vertebral de todo el sistema, llegando paso a paso a conseguir una viabilidad financiera capaz de mantenerse en el tiempo. Pero también ha dado inicio a un proceso de desarrollo local basado en un espíritu comunitario, acciones colectivas y la orientación de los beneficios a inversiones sociales y productivas con la creación de una serie de empresas.

Es así como hoy en día, la Parroquia de Salinas cuenta con 27 plantas procesadoras de lácteos, una hilandería, cuatro talleres de artesanías (trabajos en madera del sub-trópico, nogal y tagua), un taller de carpintería, cinco talleres de textiles, dos embutidoras de carne, seis deshidratadoras de hongos, cuatro plantas de procesamiento de turroneos, una fábrica de mermeladas, una fábrica de chocolates, microempresas dedicadas a la panadería, galletería, elaboración de fideos y otros productos del consumo diario de la localidad, un centro de acopio, seis granjas piscícolas, el hotel “El Refugio”, una hospedería comunitaria, un centro de información turística y una cooperativa de ahorro y crédito, entre otras empresas. El éxito del desarrollo de esta región se fundamenta en la consolidación de un proceso de organización de las comunidades, con la FUNORSAL<sup>11</sup>, una organización de

10 | Tomado de Boucher Francois, La leche: un instrumento de desarrollo territorial de los pequeños productores para acceder a nuevos mercados.

11 | Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas.

segundo grado que agrupa a las 25 comunidades de la parroquia con el apoyo de una fundación de la iglesia y de la FEPP<sup>12</sup>, una fundación que promueve el desarrollo rural, a nivel nacional. Pero también el proceso de transformación de leche a quesos finos con una gama muy variada (Andino, Dambo, Tilsit, Gruyere, Parmesano, Mozzarella, Provolone, Provolone ahumado, Asiago, Camenbert, Fondue y con hierbas), con la creación de un valor agregado alto ha permitido generar los recursos necesarios para financiar las obras sociales como las nuevas inversiones empresariales. El tercer elemento del éxito de este desarrollo es lo que podemos llamar el espíritu comunitario, el capital social de las comunidades que ha dado la cohesión social necesaria a las acciones colectivas.

Las acciones colectivas son el punto central de este éxito y se han desarrollado tanto a nivel local de las comunidades como a nivel regional de la Parroquia y a nivel nacional.

Como resultado de todo este movimiento, se ha formado el Consorcio Nacional de Queserías Rurales Comunitarias que agrupa a 70 queseras, nacidas todas del gran impacto social, económico y técnico de la primera quesera de Salinas. Se han generado además vínculos clave entre los actores.



## Ventajas y limitantes de cada enfoque y definición

Cada uno de los enfoques y definiciones presentados es una forma de abordar y fomentar la asociatividad entre los diferentes actores del sistema productivo.

Sin embargo, al ser tan solo una manera de interpretar e intervenir en la realidad, no abordan necesariamente el abanico completo de los temas involucrados en el desarrollo, y presentan por tanto ventajas y limitantes según los objetivos que se quiere alcanzar y el ámbito de la intervención.

Lo principales aspectos que varían según cada enfoque son:

- 1.** El alcance de las cadenas que se pretenden fortalecer.
- 2.** Los principales objetivos a los cuales apuntan las iniciativas (productividad y competitividad empresarial, territorial, equidad e inclusión económica, reducción de la pobreza, soberanía alimentaria, etc.) y, por lo tanto, los ejes/ámbitos estratégicos prioritarios (asociatividad horizontal, vertical, etc.).
- 3.** Quienes asumen el liderazgo en las iniciativas (el sector privado, el sector público, ambos conjuntamente).
- 4.** Metodologías que se aplican en el diseño e implementación de las estrategias de fortalecimiento de las cadenas productivas.

En la siguiente matriz se presenta un breve resumen de los principales aportes de cada concepto y de sus limitaciones.

## Principales ventajas y limitantes de la aplicación de los enfoques

Enfoque/definición	Ventajas en su aplicación	Limitantes en su aplicación
<b>CADENA</b>	<p>La aplicación del enfoque/definición de cadena ayuda a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar a los distintos actores del sistema productivo.</li> <li>- Crear vínculos entre los actores y favorecer la comunicación entre ellos.</li> <li>- Mejorar la competitividad de la cadena.</li> <li>- Generar visiones de largo plazo que van más allá de las simples negociaciones de precios.</li> <li>- Impulsar la gobernabilidad en el sistema productivo.</li> </ul>	<p>En la aplicación de este enfoque se han generado algunas limitantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha dado énfasis a los aspectos de productividad y competitividad económica, quedando en un menor nivel de consideración aspectos ambientales, culturales, sociales y de soberanía alimentaria.</li> <li>- Para funcionar de mejor manera, las cadenas necesitan un elemento o actor integrador que no siempre es fácil de encontrar.</li> <li>- En ciertas ocasiones no se favorece con suficiente fuerza a los eslabones más débiles como son los pequeños productores.</li> </ul>
<b>CADENA DE VALOR</b>	<p>El concepto de cadena de valor ayuda, además de los ya mencionados para el enfoque de cadena, a incorporar nociones de valor que van más allá de la transformación y que incluyen temas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La confianza</li> <li>- El concepto integral de calidad</li> <li>- Mejoras en el manejo comercial</li> <li>- La distribución equitativa de los beneficios generados dentro de la cadena</li> <li>- El empoderamiento de pequeños productores</li> <li>- La disminución de los costos de transacción<sup>13</sup></li> </ul>	<p>Si bien el concepto busca complementar y enriquecer el de "cadena", no existen garantías, en el momento de su aplicación, de que efectivamente se logren relaciones y beneficios más equitativos dentro de la cadena.</p> <p>Muchas cadenas de valor son globales, lo cual dificulta la facilitación de relaciones asociativas entre los distintos actores que las conforman.</p>

13 | Los costos que se agregan a un negocio normal para garantizar confianza y calidad: seguro de transporte, garantía, certificados de constitución y seguridad.

## Principales ventajas y limitantes de la aplicación de los enfoques

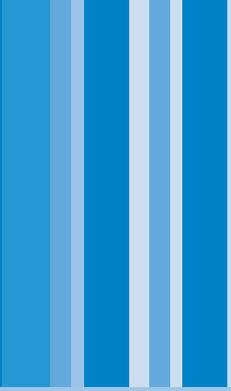
Enfoque/ definición	Ventajas en su aplicación	Limitantes en su aplicación
<b>CIRCUITO (O CADENA CORTA)</b>	<p>Este concepto permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar el enfoque de cadena de manera más aterrizada y práctica, es decir con menos actores, con un producto específico y dentro de un territorio determinado.</li> <li>- Apoyar el desarrollo productivo a nivel de lo local.</li> </ul>	<p>Las limitantes de este concepto son las mismas que corresponden al de “cadena”, además de que se debe considerar que la aplicación de este enfoque se limita al ámbito local.</p> <p>Existen cuestionamientos sobre la generación de impactos en los temas de empleo e ingresos.</p> <p>La aplicación del enfoque no facilita la incorporación de conceptos como innovación de productos y procesos, sanidad e inocuidad.</p>
<b>CIALCO</b>	<p>Este enfoque propone esquemas alternativos de intervención al de cadenas en cuanto a que busca:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir significativamente el número de intermediarios.</li> <li>- Mejorar la calidad de la intermediación.</li> <li>- Generar mayor beneficio para los pequeños productores por un lado y para los consumidores por el otro.</li> <li>- Actuar en territorios específicos, buscando no solo mayor circulación de capital sino valoración de bienes, servicios, culturas y tradiciones territoriales.</li> <li>- Poner especial énfasis en la aplicación de sistemas de producción con principios de sostenibilidad ambiental y económicos.</li> <li>- Favorecer la soberanía alimentaria.</li> </ul>	<p>El enfoque de Circuitos Alternativos Cortos no puede ser utilizado en cualquier circunstancia puesto que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se aplica principalmente a pequeños productores agrícolas, agroindustriales y artesanales con débil acceso a factores de producción.</li> <li>- Funciona con pequeños volúmenes de producción y de ventas.</li> <li>- Se instrumenta en espacios o territorios pequeños.</li> <li>- Privilegia los resultados sociales por sobre los económicos y de mercado, lo que suele limitar su impacto en cuanto a generación de empleo e ingresos.</li> <li>- No cuenta con un avance teórico tan extenso como el resto de enfoques.</li> </ul>

## Principales ventajas y limitantes de la aplicación de los enfoques

Enfoque/ definición	Ventajas en su aplicación	Limitantes en su aplicación
<p><b>EMPRESA ANCLA</b></p>	<p>El desarrollo de una empresa ancla permite alcanzar los siguientes aportes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se vincula de manera concreta a pequeños y medianos productores con empresas medianas o grandes.</li> <li>- Se formalizan las relaciones entre productores y empresas con la firma de contratos.</li> <li>- Los productores pueden asegurar un mercado fijo y obtener beneficios como paquetes tecnológicos, semillas, insumos y capacitación.</li> <li>- Las empresas cuentan con una provisión adecuada de materia prima.</li> </ul>	<p>Se han hecho algunos cuestionamientos a este enfoque, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los beneficios no necesariamente son equitativos: pueden ser mayores para las empresas que para los productores.</li> <li>- El principal objetivo es que las empresas vendan más y no tanto que los productores se desarrollen a largo plazo.</li> <li>- Si no hay una suficiente concientización y capacitación de los productores, éstos pueden incumplir los contratos.</li> <li>- Los acuerdos y por tanto el crecimiento de los productores son altamente vulnerables a las fluctuaciones del mercado.</li> </ul>
<p><b>NEGOCIOS INCLUSIVOS</b></p>	<p>Un negocio inclusivo trae consigo las siguientes ventajas:</p> <p>Son los mismos que los de empresa ancla, pero además:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aunque persigue objetivos de rentabilidad económica, tiene como objetivo el desarrollo integral de pequeños productores y del territorio como tal. En este sentido, la relación comercial es más un instrumento que un fin en sí mismo.</li> <li>- Se promueven los principios de la responsabilidad social empresarial en los territorios donde se aplica.</li> <li>- Las empresas medianas o grandes pueden promocionar su trabajo social con pequeños productores.</li> </ul>	<p>Algunas de las limitantes de este enfoque son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El enfoque RSE (responsabilidad social empresarial) no está suficientemente difundido entre las empresas.</li> <li>- Es más fácil de aplicar con empresas de productos exportables ya que sus mercados de destino son cada vez más exigentes con estándares socio-ambientales.</li> <li>- Si no hay una suficiente concientización y capacitación de los productores, éstos pueden incumplir los acuerdos.</li> <li>- Los negocios están sometidos al riesgo que implican las variaciones del mercado.</li> <li>- Se requiere de un tercero (público o privado) que coordine el programa.</li> </ul>

## Principales ventajas y limitantes de la aplicación de los enfoques

Enfoque/ definición	Ventajas en su aplicación	Limitantes en su aplicación
<b>CLUSTER</b>	<p>El desarrollo de un “cluster” en un territorio tiene las siguientes ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La focalización espacial de empresas y servicios genera ventajas competitivas.</li> <li>- Se aprovechan las ventajas de los territorios y se impulsa así su desarrollo.</li> <li>- Se favorece la especialización de la producción de bienes y de la oferta de servicios.</li> <li>- Si bien existe competencia entre los actores que lo integran, se genera también cooperación entre ellos.</li> <li>- Impulsa procesos de innovación en todos los niveles.</li> <li>- Atrae la inversión pública.</li> </ul>	<p>Algunas de las limitantes de la aplicación de este enfoque son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso de fortalecimiento de un cluster es más complejo y de largo plazo que el de fortalecimiento de una cadena.</li> <li>- Aunque atrae inversión privada en servicios complementarios y la pública en áreas como educación, salud e infraestructura, el fin último es netamente económico y de mercado.</li> <li>- No se desarrolla espontáneamente: requiere de la iniciativa y del impulso privado, aunque puede existir la intervención pública.</li> </ul>
<b>SIAL</b>	<p>La aplicación del enfoque de SIAL permite lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar los sistemas agroalimentarios.</li> <li>- Intervenir a nivel de lo local.</li> <li>- Valorizar las características de un territorio específico (productos, servicios, relaciones, el entorno espacial) y crear por tanto ventajas competitivas.</li> <li>- Vincular de manera altamente organizada, coordinada y especializada a organizaciones de producción y de servicios (unidades agrícolas, empresas agro-alimentarias y comerciales, restaurantes, etc.).</li> <li>- Generar productos con identidad territorial que pueden ser reconocidos a nivel nacional o internacional.</li> <li>- Desarrollar rutas gastronómicas.</li> </ul>	<p>Algunas de las limitantes de este concepto al momento de aplicarlo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se restringe al ámbito alimentario.</li> <li>- Se aplica por lo general solo a nivel de lo local.</li> <li>- El territorio en el que se quiere aplicar este enfoque debe contar con una base mínima de desarrollo de su “identidad” en cuanto a la vinculación entre la oferta de bienes y servicios y las características del lugar.</li> <li>- La posibilidad de reconocer productos vinculados con el territorio depende en gran medida del marco legal vigente y del desarrollo de signos distintivos alcanzados en el país de intervención.</li> </ul>

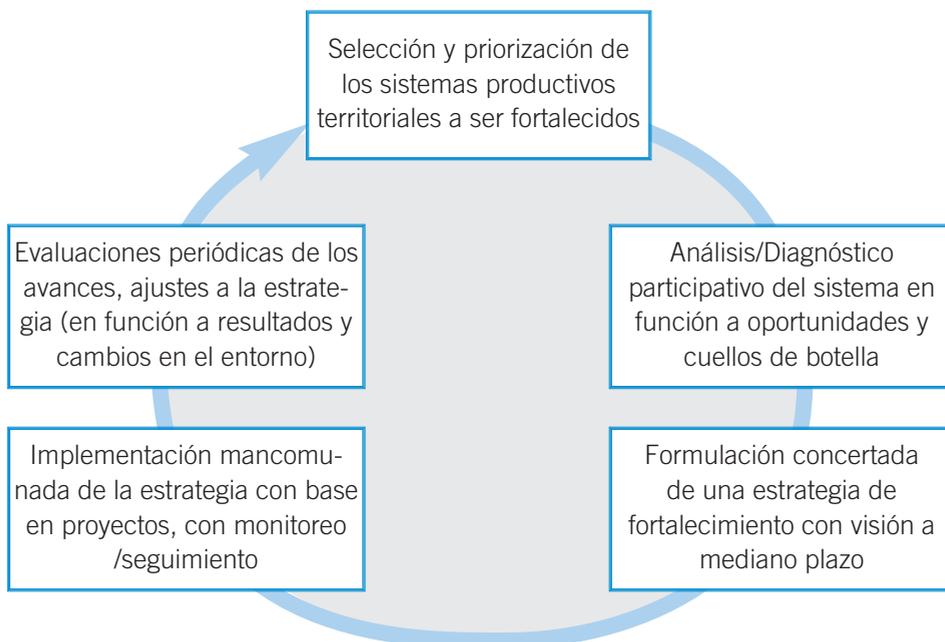


# Metodologías y guías de mayor difusión



Los enfoques y definiciones antes descritos cuentan con una serie de metodologías para su aplicación en el terreno.

Durante los últimos años, los diferentes organismos de cooperación y sus programas y proyectos en América Latina y en otros continentes han creado una amplia oferta de metodologías de apoyo. En general, estos paquetes o guías metodológicas combinan la transferencia de los enfoques y los principales conceptos vinculados con instrumentos y herramientas prácticas para animar los procesos participativos de fortalecimiento de los sistemas productivos territoriales. Al respecto, es notable que la mayoría de las guías se enmarcan en la lógica del ciclo de proyectos que se visualiza en el siguiente gráfico:



Esto, en principio permite una aplicación combinada de las herramientas propuestas por las diferentes metodologías, de acuerdo al contexto específico en el cual se desarrollan las iniciativas.

A continuación se presentan –de forma resumida y sin pretensión de ser una colección completa- algunos de los productos metodológicos de mayor difusión en América Latina.

En el DVD de fácil navegación que acompaña este documento se podrán encontrar las guías completas con su respectiva bibliografía, y, en algunos casos, también materiales didácticos complementarios (videos, presentaciones, estudios de casos, lecturas especializadas sobre algunos temas, etc.).



## Metodología CADIAC – (Fase 1: Análisis de la Cadena)

<b>Título</b>	<b>Metodología Cadenas y Diálogo para la Acción–CADIAC–. Enfoque Participativo para el Desarrollo de la Competitividad de los Sistemas Agroalimentarios”</b>
<b>Autor(es):</b>	IICA, CIRAD (1996)
<b>Caracterización:</b>	El enfoque CADIAC constituye una propuesta para desarrollar un trabajo que se compone de una investigación participativa sobre la situación de competitividad del Sistema Agroalimentario –SAA-, acompañado de un conjunto de actividades de diálogo y concertación entre sus actores. El objetivo de la investigación es hacer propuestas para mejorar la competitividad de los sistemas agroalimentarios bajo condiciones de equidad; el objetivo del "diálogo y la concertación", es crear condiciones favorables para que los actores puedan acordar de manera consensual propuestas de políticas y acciones para el mejoramiento de la competitividad de la cadena.
<b>Grupo meta/ Usuarios:</b>	La metodología se dirige a facilitadores e instituciones, proveedores de servicios que desempeñan la función de facilitadores.
<b>Estructura</b>	El enfoque del CADIAC está compuesto por dos fases. La primera es la de análisis de cadena, que se realiza mediante la investigación participativa de la cadena, y que busca la caracterización de las fortalezas y debilidades de los Sistemas Agroalimentarios –SAA-. El producto de esta fase es un documento de diagnóstico

	<p>que se utiliza para la discusión en la siguiente fase, y que será modificado según surjan observaciones y críticas a lo largo del desenvolvimiento de ésta.</p>
<p><b>Contenidos:</b></p>	<p><b>Nivel 1: Contexto internacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los intercambios <ul style="list-style-type: none"> <li>– Producción mundial y principales productores</li> <li>– Principales países exportadores e importadores</li> <li>– Estimación de la producción mundial comercializada y de las reservas</li> <li>– Evolución de los precios internacionales en los mercados relevantes</li> <li>– Exportaciones del producto según países compradores</li> <li>– Importaciones del producto según países desde los cuales se importa</li> </ul> </li> <li>• Organización de los intercambios <ul style="list-style-type: none"> <li>– Marco de regulación y compromisos adquiridos por los principales productores y exportadores y sus implicaciones</li> <li>– Políticas de apoyo a los principales productores y exportadores</li> <li>– Papel de las empresas e implicaciones</li> <li>– Compromisos adquiridos por el país</li> </ul> </li> <li>• Convenios de comercio preferencial <ul style="list-style-type: none"> <li>– Reglas y condiciones en caso de convenios comerciales / integración</li> <li>– Competitividad entre países miembros de un convenio comercial</li> </ul> </li> </ul>

## **Nivel 2: Las Relaciones con la Economía Nacional**

- PIB agrícola e industrial del producto
  - Estimación del valor agregado del producto por unidad producida
  - Aporte del SAA a la generación de empleo
  - Peso relativo del producto en relación con el gasto familiar y con el aporte alimenticio y calórico
  - Cuentas de abastecimiento y utilización del producto
  - Aporte del producto a las exportaciones y a la balanza comercial
  - Datos de la producción primaria y de la industrialización
- Políticas, instituciones e infraestructura
    - Las políticas y sus implicaciones en el SAA
    - Instituciones públicas y privadas
    - Cobertura y calidad de la infraestructura física

## **Nivel 3: La Estructura del Sistema Agroalimentario**

- Actividades básicas y de apoyo en el sistema agroalimentario
- La producción primaria y los productores
  - Tipificación de los productores
  - Cuantificación de costos de producción, precios de venta, utilidades y productividades por categoría de productores
  - Sostenibilidad de los sistemas de producción
- La transformación agroindustrial y los industriales
  - Tipificación de los industriales

- Cuantificación de costos de producción industrial, precios de venta y márgenes de utilidad sobre costos
- Sostenibilidad de los procesos de transformación agroindustrial
- Comercialización y comerciantes
  - Identificación
  - Tipificación y cuantificación: caracterización de los comerciantes
- Caracterización del consumo y consumidores
- Actividades de apoyo (insumos y servicios)
  - Abastecimiento de insumos
    - Caracterización de las empresas proveedoras de insumos
    - Abastecimiento de insumos (producidos localmente e importados) y utilizados en la producción primaria y en la fase industrial
  - Provisión de servicios
    - Caracterización de los flujos de servicios al sector productor primario
    - Caracterización de los flujos de servicios al sector industrial

#### **Nivel 4: El Funcionamiento del Sistema Agroalimentario**

- Caracterización de los circuitos
- Intereses y posiciones (para detalles de este punto revise la unidad 3 de esta guía).

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las relaciones entre actores <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de las relaciones entre productores y comerciantes de materia prima</li> <li>- Identificación de las relaciones entre comerciantes de materia prima e industrias</li> <li>- Identificación de las relaciones entre industrias y comerciantes al por mayor</li> <li>- Identificación de las relaciones entre comerciantes al por mayor y detallistas</li> <li>- Caracterización de los circuitos: márgenes de comercialización</li> </ul> </li> <li>• Dinámica y regulación del funcionamiento del SAA</li> <li>• Condición actual de funcionamiento: formación de precios y distribución de costos y márgenes en cada circuito.</li> <li>• Factores históricos que afectaron el SAA.</li> </ul> <p><b>Interpretación de los Resultados</b></p>
<p><b>Observaciones y recomendaciones:</b></p>	<p>El eje motivador del enfoque CADIAC son los cambios que contribuyan a un verdadero desarrollo económico y social, es decir, que promuevan sistemas agroalimentarios competitivos, sostenibles y cuyos beneficios se distribuyan ampliamente en la sociedad.</p> <p>La incorporación y el protagonismo de los actores sociales, es una condición <i>sine qua non</i> para lograr</p>

SAA más competitivos, sin perjudicar al ser humano y su ambiente. La contribución de los actores se ve como un medio para asegurar que los cambios hacia una mayor competitividad produzcan un efecto a lo largo de la cadena y evitar que los beneficios se concentren en las manos de algunos pocos.

Al mejorar la situación socioeconómica de todos los actores, se espera crear condiciones para promover la protección del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales, por la vía de superar la relación que existe entre la precariedad económica y la explotación de los recursos naturales "baratos" como el agua y la biodiversidad.

Mediante la aplicación de este enfoque, el IICA persigue que los países puedan resolver problemas de distinta naturaleza que retardan la inserción de un SAA en la economía nacional y mundial, y que, en términos generales, se relacionan con:

- 1.** Problemas de organización del sector privado y el sector público para enfrentar los cambios.
- 2.** Problemas tecnológicos y de infraestructura.
- 3.** Imperfecciones en el funcionamiento de los mercados.
- 4.** Desequilibrios en el entorno macroeconómico.



## Metodología Value-Links<sup>14</sup>

Título	Metodología ValueLinks para el Fomento de Cadenas de Valor
<b>Autor(es):</b>	GIZ- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (ex GTZ)
<b>Caracterización:</b>	<p><i>ValueLinks</i> es el nombre de una recopilación sistemática de métodos orientados a la acción, para promover el desarrollo económico con una perspectiva de cadena de valor. El mismo brinda el <i>know-how</i> recopilado mediante el análisis de experiencias reales y lecciones aprendidas a través de programas de desarrollo rural con un enfoque pro-pobre y fomento al sector privado, apoyados por la GIZ (ex GTZ).</p> <p>La metodología <i>ValueLinks</i> es un instrumento que examina, a nivel sectorial y empresarial, cada eslabón de la ‘cadena de valor’ para su posterior fomento a través del diseño de estrategias. Esto incluye evaluar el potencial de mercado, los canales de comercialización, la producción, el suministro de materias primas y los actores involucrados.</p> <p><i>ValueLinks</i> incluye varios productos de conocimiento: el manual ValueLinks y los seminarios de capacitación para personal profesional de agencias públicas o programas para el desarrollo componen un importante instrumento para compartir <i>know-how</i>.</p>

	<p>El manual <i>ValueLinks</i> está elaborado para ser utilizado por proyectos para el desarrollo o agencias públicas que fomentan sub-sectores de la economía, específicos de agrocomercio, artesanías o manufactura. El mismo no tiene un enfoque sectorial determinado. Sin embargo, el énfasis recae sobre aquellos mercados de productos que ofrecen oportunidades para los pobres.</p>
<p><b>Grupo meta / Usuarios:</b></p>	<p>La metodología <i>ValueLinks</i> está dirigida a los facilitadores: técnicos, profesionales y funcionarios de entidades públicas y privadas vinculadas a procesos de promoción del desarrollo económico local y territorial, y cadenas de valor a nivel local y regional, así como para los operadores de la cadena.</p>
<p><b>Estructura</b></p>	<p>El manual <i>ValueLinks</i> estructura el <i>know-how</i> del fomento de cadenas de valor en 11 módulos organizados de acuerdo al ciclo de proyecto.</p> <p>Comienza con la decisión de emprender, o no, el fomento de la cadena de valor, y cómo combinar dicho fomento con otros enfoques de desarrollo (Módulo 0).</p> <p>El primer paso en el fomento de la cadena de valor es la identificación de una cadena para su fomento (Módulo 1), seguido por un análisis de la cadena de valor (Módulo 2) y la formulación de una estrategia de mejoramiento (upgrading) de la cadena (Módulo 3). El Módulo 4 presenta el <i>know-how</i> para los facilitadores de los proyectos de fomento de la cadena de valor. Los módulos siguientes (5-10) tratan la implementación de proyectos. Se distinguen tres campos principales de acción: vínculos comerciales (Módulos 5-6), servicios (Módulos 7-8) y entorno comercial, incluyendo políticas, marcos regulatorios y estándares (Módulos 9-10).</p>

Finalmente, el Módulo 11 cierra el ciclo con la temática monitoreo de impacto y gestión de los resultados de desarrollo.

El núcleo de la metodología ValueLinks está incluido en los Módulos 1-4 y 11, en los cuales consta el know-how específico del concepto de la cadena de valor y su fomento. Los módulos 5-10 profundizan los ejes típicos de las estrategias de fortalecimiento / mejoramiento de la cadena.

No obstante, la metodología pretende ser iterativa y no recomienda ninguna secuencia en particular sobre el uso de los módulos.



<b>Contenidos</b>	<i>Módulos ValueLinks</i>	
	<b>Módulo 0</b> Decidir el uso del enfoque de cadenas de valor	(0.1) Evaluar potenciales y limitaciones del fomento de cadenas de valor (0.2) Combinar el fomento de la cadena con otros enfoques para el desarrollo
	<b>Módulo 1</b> Seleccionar cadena de valor para el fomento	(1.1) Determinar el alcance de las cadenas de valor a ser fomentadas (1.2) Realizar y apoyar el estudio de mercado (1.3) Establecer prioridades a través de cadenas de valor alternativas
	<b>Módulo 2</b> Mapeo y análisis de cadenas de valor	(2.1) Mapeo de cadenas de valor (2.2) Cuantificación y análisis detallado de las cadenas de valor (2.3) Análisis económico de las cadenas de valor
	<b>Módulo 3</b> Determinar la estrategia de mejoramiento de la cadena	(3.1) Acordar visión y estrategia para mejorar la cadena de valor (3.2) Realizar el análisis de oportunidades y limitaciones (3.3) Establecer objetivos operacionales de mejoramiento (3.4) Identificar a los actores que implementan la estrategia de mejoramiento (3.5) Anticipar el impacto del mejoramiento en la cadena de valor
	<b>Módulo 4</b> Facilitar el proceso de fomento de cadenas	(4.1) Aclarar el rol público, privado y de los donantes (4.2) Diseñar un proceso y establecer puntos de entrada y salida (4.3) Organizar el proyecto de fomento de la cadena y portarlo a escala (4.4) Institucionalizar la acción colectiva de los actores de la cadena
	<b>Módulo 5</b> Fortalecer enlaces comerciales y asociatividad	(5.1) Intermediar la colaboración vertical: Contratación proveedor - comprador (5.2) Fomentar la colaboración horizontal de los operadores de la cadena de valor (5.3) Acoplamiento de negocios (business matchmaking)

	<p><b>Módulo 6</b> Cooperar con el sector privado</p>	<p>(6.1) Involucrar a los socios privados en el desarrollo de las cadenas (6.2) Establecer acuerdos de alianzas público-privadas</p>
	<p><b>Módulo 7</b> Arreglar la prestación de servicios</p>	<p>(7.1) Evaluar las necesidades y los mercados de servicios (7.2) Fortalecer mercados y acuerdos de servicios privados (7.3) Mejorar el grado de receptividad de los prestadores de servicios públicos (7.4) Uso estratégico de servicios temporales de apoyo</p>
	<p><b>Módulo 8</b> Financiar cadenas de valor</p>	<p>(8.1) Intermediar acuerdos de financiamiento de la cadena de valor (8.2) Desarrollo de la cadena con fondos públicos</p>
	<p><b>Módulo 9</b> Introducir estándares sociales, ecológicos y de calidad del producto</p>	<p>(9.1) Facilitar el desarrollo de estándares (9.2) Acompañar la implementación de estándares (9.3) Desarrollar la capacidad para la verificación de estándares</p>
	<p><b>Módulo 10</b> Mejorar el entorno político y regulatorio de las cadenas</p>	<p>(10.1) Apoyar las iniciativas privadas, abordando las limitaciones a nivel macro (10.2) Impulsar una política coherente de fomento de la cadena de valor</p>
	<p><b>Módulo 11</b> Monitoreo y gestión de impactos</p>	<p>(11.1) Formular hipótesis de impacto en el fomento de la cadena de valor (11.2) Verificar las hipótesis de impacto (11.3) Gestión para obtener resultados de desarrollo (impactos)</p>
<p><b>Observaciones y recomendaciones</b></p>	<p>En la actualidad, ValueLinks es la guía metodológica más completa en cuanto a la multitud de conceptos vinculados a la aplicación del enfoque de fomento de cadenas productivas / cadenas de valor.</p>	

La metodología transfiere una muy amplia gama de conceptos, cuya aplicación práctica requiere un adecuado seguimiento para obtener resultados concretos en menos tiempo. En general, el énfasis de la guía está más en los conceptos que en los instrumentos y herramientas para el trabajo de campo. Dado que la estructura global descansa en el ciclo del proyecto, es concebible combinar los instrumentos y herramientas proporcionados por ValueLinks con aquellos de otros paquetes metodológicos aquí presentados (por ejemplo para el análisis/diagnóstico y el diseño de la estrategia). Para la organización de procesos de capacitación con base en ValueLinks, GTZ Perú ha creado el paquete “Guía de facilitación de Cadenas de Valor” (ver 4.3).

Dado que la metodología refleja la amplia experiencia de GTZ de muchos años con programas y proyectos de fomento de cadenas (y Desarrollo Económico Territorial/Rural, fomento de la Mipyme y Políticas competitivas) a nivel mundial, la guía se enriquece con los múltiples ejemplos / casos prácticos presentados en los 11 módulos.

Por lo cual la guía incluso sirve como marco orientador para el uso complementario de otros enfoques que aportan al ejercicio práctico del fomento productivo con visión territorial.



## Metodología de facilitación de cadenas de valor

Título	Guía metodológica de facilitación de cadenas de valor
<b>Autor(es):</b>	GTZ, Programa Desarrollo Rural Sostenible (PDRS) e InWEnt, Perú (2009)
<b>Caracterización:</b>	<p>La guía pretende ser un instrumento de apoyo para procesos de capacitación, basados en la metodología ValueLinks desarrollada por la misma GTZ; contiene herramientas y ejercicios participativos.</p> <p>Flexibilidad: Los ejercicios y herramientas pueden ser utilizados de manera indistinta, ya sea para el desarrollo de capacidades relacionadas con todo el proceso de fomento de una cadena de valor o para el desarrollo de alguna de sus fases. Las herramientas de apoyo (visuales, técnicas de grupo, entrevistas y salidas de campo) pueden ser modificadas o adaptadas por los facilitadores, acorde al contexto específico de su aplicación. La guía se basa en principios didácticos indispensables en procesos de capacitación de adultos (enfoque constructivista) y el modelo pedagógico del ciclo de aprendizaje por experiencia.</p>
<b>Grupo meta/ Usuarios:</b>	La guía se dirige a personas encargadas de aplicar ValueLinks (facilitadores) y también a técnicos, profesionales y funcionarios de entidades públicas y privadas vinculadas a procesos de promoción del desarrollo económico local y territorial, y cadenas de valor a nivel local y regional.
<b>Estructura</b>	La estructura de la guía contiene cuatro bloques modulares que representan agrupaciones de los 12 módulos del Manual ValueLinks, los cuales, a su vez, corresponden con las fases del ciclo de proyecto de fomento de la cadena de valor. En función a estos 4 bloques modulares, se han

<b>Contenidos</b>	desarrollado un total de 12 sesiones de aprendizaje, cada una con ejercicios y herramientas para su aplicación por los facilitadores. Cada sesión de capacitación tiene una duración de 2.5 horas en promedio (posibilitando una aplicación completa de todas las sesiones en el marco de un curso de 4 días de duración).	
<b>Bloque modular</b>	<b>Contenido</b>	<b>Capacidades a desarrollar</b>
<b>1. Decidiendo el fomento de cadenas de valor</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las CV como enfoque de desarrollo</li> <li>2. Relación del enfoque de CV con otros enfoques de desarrollo</li> <li>3. Formulación de criterios de selección de CV</li> </ol>	<p>Que los participantes entiendan el fomento de cadenas de valor como un enfoque de desarrollo y decidan su uso.</p> <p>Que los participantes entiendan la necesidad de vincular el enfoque de CV con enfoques de desarrollo orientados a la competitividad del territorio, la equidad, los medios de vida y la interculturalidad, entre otros.</p> <p>Que los participantes desarrollen capacidades para formular y ponderar criterios de selección de CV con perspectiva de desarrollo.</p>
<b>2. Diseñando estrategias para el fomento de cadenas de valor</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Planificación de la salida de campo</li> <li>5. Mapeo y análisis de la CV</li> <li>6. Diseño de estrategias de mejoramiento de la CV</li> <li>7. Hacia la formulación de propuestas pro pobre</li> <li>8. Estrategias de facilitación de procesos de CV</li> </ol>	<p>Que los participantes desarrollen capacidades en la selección, la aplicación de herramientas participativas y la metodología para el encuentro encuentro/diálogo con los operadores de la cadena de valor.</p> <p>Que los participantes desarrollen capacidades para el análisis de una CV, reconociendo sus actores, relaciones entre ellos y puntos críticos, a partir de la salida de campo.</p> <p>Que los participantes desarrollen capacidades metodológicas para diseñar estrategias de mejoramiento de la CV.</p> <p>Que los participantes desarrollen la capacidad de formular propuestas que ayuden a la inserción de los productores pobres en el mercado.</p> <p>Que los participantes desarrollen capacidades metodológicas y criterios para diseñar estrategias de facilitación de procesos de CV.</p>
<b>3. Implementando y fortaleciendo enlaces,</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Fortalecimiento de enlaces comerciales y asociatividad en las CV</li> </ol>	<p>Que los participantes desarrollen capacidades para gestionar la cooperación horizontal y vertical en la CV manteniendo una clara orientación al mercado.</p>

Bloque modular	Contenido	Capacidades a desarrollar
<b>alianzas y servicios en las cadenas de valor</b>	10. Fortalecimiento de alianzas en las CV	Que los participantes desarrollen capacidades para identificar e implementar alianzas en la CV mediante la articulación de acuerdos públicos y privados.
	11. Fortalecimiento de los servicios en las CV	Que los participantes desarrollen capacidades para identificar y proponer los servicios necesarios para el desarrollo de las CV.
	12. Mejora del entorno político de las CV	Que los participantes desarrollen capacidades para identificar y analizar el entorno político y económico (en los niveles meso y macro) en los cuales operan las CV.
	13. Desarrollo de estándares y certificaciones en la CV	Que los participantes reconozcan la necesidad y el valor agregado de implementar estándares y certificaciones en la CV para facilitar su inserción de acuerdo con el dinamismo de los mercados.
<b>4. Monitoreando y evaluando las cadenas de valor</b>	14. Observando el cambio	Que los participantes desarrollen capacidades para diseñar y aplicar herramientas de monitoreo con una orientación a resultados, analizando los efectos de sus estrategias de desarrollo e intervenciones en la CV.

<b>Observaciones y recomendaciones</b>	<p>Esta guía metodológica tiene un enfoque sumamente didáctico y pedagógico; más que transferir conceptos vinculados al fomento de cadenas al lector – que es la fortaleza del Manual ValueLinks que es el fundamento conceptual de la presente guía – el documento sirve para organizar procesos de capacitación y transferencia metodológica con diferentes grupos meta vinculados a iniciativas territoriales asociativas de fomento de cadenas; esto, sin embargo, requiere que el facilitador maneje con solvencia la temática de las cadenas y además tenga competencias y experiencias como facilitador de procesos grupales de aprendizaje. Mientras que la guía misma presenta de manera didáctica toda la secuencia de cada sesión de trabajo, los materiales complementarios (videos de casos, lecturas complementarias, presentaciones <i>Power Point</i>) constituyen soportes didácticos muy valiosos para animar las sesiones.</p>
--	---

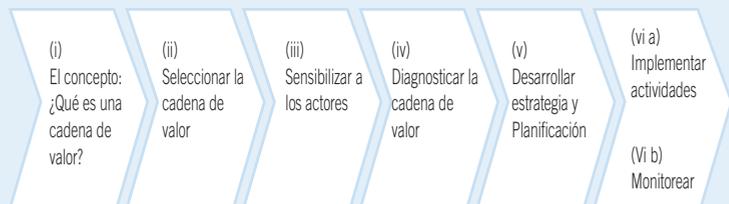


## Promoción de cadenas de valor

Título	Guía de promoción de Cadenas de Valor (3 tomos)
<b>Autor(es):</b>	GTZ, Programa Fortalecimiento de la Economía y del Empleo (Fortalece) y GFA Consulting Group (Carmen Langner y Wolfgang Demenus), El Salvador (2008)
<b>Caracterización:</b>	La guía busca dar orientación práctica a tres tipos de actores clave para la puesta en marcha de iniciativas de promoción y fortalecimiento de cadenas de valor: Actores privados (empresas y sus asociaciones) (tomo 1), Prestadores de Servicios (tomo 2) y Actores gubernamentales (tomo 3). Por lo cual pone énfasis en las oportunidades y potenciales beneficios que implica desarrollar un trabajo asociativo entre estos tres grupos de actores en pos de la competitividad de la cadena. La guía ayuda a aclarar roles de cada uno al combinar explicaciones de índole conceptual con experiencias exitosas y buenas prácticas generadas en El Salvador y otros países de la región a través de los diferentes programas y proyectos que promueven el enfoque. La guía se dirige a personas encargadas de aplicar ValueLinks (facilitadores) y también a técnicos, profesionales y funcionarios de entidades públicas y privadas vinculadas a procesos de promoción del desarrollo económico local y territorial, y cadenas de valor a nivel local y regional.
<b>Grupo meta/ Usuarios:</b>	La guía está estructurada de manera que sus tres tomos se dirigen a grupos metas distintos (actores privados, prestadores de servicios y actores gubernamentales), atendiendo las inquietudes e intereses específicos de cada grupo frente al enfoque de cadenas, lo cual es su principal innovación metodológica, en comparación de otras guías que suelen dirigirse más hacia el grupo meta de las instituciones (públicas y privadas) que se desempeñan como facilitadores externos de procesos de promoción de cadenas.

## Estructura

La estructura de la guía (y de cada uno de sus tres tomos) contiene seis capítulos. Cada capítulo busca contestar, de manera comprimida, una serie de preguntas guías. Al inicio (i) está un capítulo conceptual, mientras que los otros capítulos corresponden con las fases del ciclo de proyecto de fomento de la cadena de valor (Selección – Sensibilización – Diagnóstico – Estrategia y Planificación – Implementación y Monitoreo) (ver el siguiente gráfico). Para cada capítulo, las preguntas guías parten de la óptica del respectivo grupo meta; además se proporcionan ejemplos desde la práctica.



## Contenidos

Tomo 1: Actores privados	Tomo 2: Prestadores de servicios	Tomo 3: Actores gubernamentales
-----------------------------	-------------------------------------	------------------------------------

### 1. El Concepto: Qué es una iniciativa promotora de una cadena de valor?

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– ¿Qué es una cadena de valor?</li> <li>– ¿Quiénes participan en una iniciativa con enfoque de cadena de valor?</li> <li>– ¿Cuáles son los beneficios económicos de un empresario en participar en una cadena?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– ¿Qué es una cadena de valor?</li> <li>– ¿Cuál es el objetivo de promocionar una cadena de valor?</li> <li>– ¿Cómo difiere el enfoque de cadena de la consultoría empresarial individual?</li> <li>– ¿Cuáles son los conocimientos y competencias que el prestador de servicios empresariales requiere para facilitar un proceso de fortalecimiento de una cadena de valor?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– ¿Qué es una cadena de valor?</li> <li>– ¿Cuáles son los objetivos y características de los programas que promocionan cadenas de valor?</li> <li>– ¿Cuál es la utilidad del enfoque de cadenas para lograr metas políticas?</li> </ul> |
|--|--|--|

Tomo 1: Actores privados	Tomo 2: Prestadores de servicios	Tomo 3: Actores gubernamentales
<b>2. Selección de Subsectores y Cadenas de Valor</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Quién selecciona una cadena de valor para que sea incorporada a un programa de promoción?</li> <li>- ¿Cómo se selecciona?</li> <li>- ¿Qué puedo hacer yo como empresario que pertenezco a una cadena de valor para recibir apoyo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuáles son criterios de selección para identificar aquellos subsectores que se deberían incluir en el programa?</li> <li>- ¿Cómo se identifican luego las cadenas concretas?</li> <li>- ¿Cómo pueden los prestadores de servicios empresariales apoyar a los promotores gubernamental en estos procesos de selección?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuáles son los criterios de selección para identificar aquellos subsectores que se deberían incluir en el programa?</li> <li>- ¿Cuál es la relación entre criterios económicos y sociales?</li> <li>- ¿Cómo se identifican luego las cadenas de valor concretas?</li> </ul>
<b>3. Movilización de los actores de la Cadena</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo puedo yo como empresario beneficiarme del trabajo en cadena de valor y mejorar la situación de mi negocio?</li> <li>- ¿Cuáles son los compromisos que necesito y que estoy dispuesto a asumir?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo iniciar la sensibilización?</li> <li>- ¿Sobre qué sensibilizar?</li> <li>- ¿Cuáles dificultades podrían presentarse y cómo abordarlas?</li> <li>- ¿Cómo identificar a personas con liderazgo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Sobre qué se necesita sensibilizar a los actores?</li> <li>- ¿Cómo pueden los promotores gubernamentales motivar a los empresarios para trabajar con un enfoque de cadena de valor?</li> </ul>
<b>4. Diagnóstico de la Cadena</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo se hace el diagnóstico de la cadena?</li> <li>- ¿Cuáles informaciones necesito aportar como empresario?</li> <li>- ¿Cuál es el beneficio de conocer la interrelación entre mi eslabón, los demás y mi entorno?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuáles son los instrumentos principales para el diagnóstico y cómo aplicarlos?</li> <li>- ¿Cómo usar el mapeo para sensibilizar los empresarios acerca de temas específicos?</li> <li>- ¿Cómo se incorpora la gobernabilidad de la cadena en el análisis?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuáles son los instrumentos principales para el diagnóstico?</li> <li>- ¿Cómo pueden los impulsores gubernamentales respaldar la recolección de informaciones?</li> <li>- ¿Cuáles son los beneficios que resultan para los impulsores gubernamentales de un diagnóstico?</li> </ul>

Tomo 1: Actores privados	Tomo 2: Prestadores de servicios	Tomo 3: Actores gubernamentales
<b>5. Objetivos, estrategia y Plan de Acción de la Cadena de Valor</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál es el beneficio de contar con una estrategia de la cadena de valor y cómo se la obtiene?</li> <li>- ¿Por qué es relevante que los empresarios logren identificar intereses comunes para su estrategia?</li> <li>- ¿Por qué es relevante planificar tanto a corto como a mediano plazo?</li> <li>- ¿Cuáles son los impactos que el trabajo en cadena puede generar para los empresarios?</li> <li>- ¿Cuál es la ventaja de especificar y cuantificarlos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuáles son los instrumentos que apoyan a que los empresarios encuentren una visión estratégica común?</li> <li>- ¿Cómo se puede asegurar que los objetivos estratégicos sean alcanzables y realistas?</li> <li>- ¿Cómo definir indicadores de impacto concretos que definen los beneficios empresariales?</li> <li>- ¿Cuáles son los ejes estratégicos en promocionar una cadena de valor?</li> <li>- ¿Cómo se puede entrar en una cooperación público-privada para las iniciativas en cadenas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Por qué es necesario contar con una estrategia de desarrollo de la cadena?</li> <li>- ¿Por qué se necesita un enfoque secuencial para la planificación?</li> <li>- ¿Cómo pueden los indicadores de impacto ser usados para el manejo de programas de fomento?</li> <li>- ¿De qué manera la estrategia retroalimenta al ámbito político?</li> <li>- ¿Cómo influye una política económica coherente?</li> <li>- ¿Cuáles son los beneficios de establecer cooperaciones público-privadas?</li> </ul>
<b>6. Implementación y Monitoreo de la estrategia</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo se llega a una implementación ágil?</li> <li>- ¿Cuáles son los compromisos que necesitan asumir los actores privados?</li> <li>- ¿Cómo se monitorean los avances?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuáles son los posibles mecanismos para asegurar una implementación ágil y eficiente?</li> <li>- ¿Cómo gestionar el tema de manejo de conflictos y creación de confianza entre los actores privados?</li> <li>- ¿Cómo se puede preparar una estrategia de salida bajo consideraciones de la autogestión de la cadena y su sostenibilidad?</li> <li>- ¿Cómo se aplican los indicadores de impacto en esta fase?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuáles son los posibles mecanismos para asegurar una implementación ágil?</li> <li>- ¿Cuáles son las principales líneas de actividades que se implementan en iniciativas de cadena de valor?</li> <li>- ¿Cómo se puede crear un entorno político-institucional favorable que respalde la implementación exitosa de las iniciativas?</li> </ul>

6. Implementación y Monitoreo de la estrategia	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo se aplican los indicadores de monitoreo de la implementación?</li> <li>- ¿Cuáles son las informaciones que los promotores políticos reciben de un monitoreo?</li> </ul>
<b>Observaciones y recomendaciones</b>	<p>La particularidad de esta guía metodológica consiste en su estructura de tres tomos que se dirigen a diferentes grupos de usuarios. Cada uno de los tomos puede utilizarse de manera individual como fuente de información comprimida sobre los principales temas, oportunidades y desafíos que implica trabajar conjuntamente entre públicos y privados en procesos asociativos de fortalecimiento de cadena. Por lo tanto, se trata de un material práctico para aplicar en procesos de sensibilización y motivación de los actores, al inicio de una iniciativa (programa, proyecto) de fortalecimiento de cadenas, ya que permite transferir toda la información esencial en función de las demandas y necesidades específicas de información de cada tipo de actor. Asimismo, los ejemplos proporcionados cumplen una función motivacional. Dadas estas características y el hecho que se sustenta en el mismo ciclo del proyecto, la guía se complementa muy bien con las otras guías metodológicas aquí presentadas. La organización de los contenidos en función de preguntas guías, el uso de una simbología simple y su alto contenido gráfico facilitan la lectura.</p>



## Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala

<b>Título</b>	<b>Diseño de Estrategias para Aumentar la Competitividad de Cadenas Productivas con Productores de Pequeña Escala: Manual de Campo</b>
<b>Autor(es):</b>	Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) (Mark Lundy, María Verónica Gottret, William Cifuentes, Carlos Felipe Ostertag, Rupert Best), Cali, Colombia (2004).
<b>Caracterización:</b>	<p>Por su carácter pionero, el Manual de Campo del CIAT constituye una importante fuente de referencia para muchas iniciativas de desarrollo económico (empresarial) rural que se implementaron exitosamente en América Latina durante los últimos años. El Manual es un ejemplo por excelencia de investigación regional aplicada a la práctica de los proyectos de desarrollo rural. Parte por tanto de la pregunta: “¿Por qué los enfoques de desarrollo rural orientados hacia la productividad agrícola no han logrado mejorar los ingresos de las familias rurales?” y la hipótesis para esto es que muchos proyectos tradicionales contemplan una sola parte de la cadena productiva, lo que limita su efectividad e impactos. Cambiar esta situación de desconocimiento sistemático de conceptos como visión de cadena y mercados ha sido uno de los principales objetivos del Proyecto “Desarrollo Agroempresarial Rural” que ha permitido al CIAT desarrollar metodologías que responden a las necesidades y demandas de las entidades de desarrollo rural, específicamente en el ámbito de desarrollo empresarial rural con enfoque territorial. Una de estas metodologías, producto del proyecto de “investigación con acción”, se plasma en el presente manual.</p> <p>Partiendo desde la problemática rural en América Latina, introduce los principales conceptos ligados al enfoque de cadenas, como las</p>

	<p>estrategias de: Competitividad, Innovación, Ventajas Competitivas sostenibles (vs. Ventajas comparativas), Cadena productiva (vs. Cadena de Valor), Eficiencia sistémica vs. Eficiencia de la empresa, el rol de la participación y de la facilitación en procesos de fortalecimiento de cadenas productivas agroempresariales, etc.</p> <p>Con base en esta contextualización, el manual sigue en sus módulos 04 a 10 el paso a paso de un proceso de fortalecimiento de la cadena, que combina consideraciones de índole conceptual referente a cada paso con la presentación de herramientas para un trabajo de campo participativo y ejemplos de aplicación adquiridas en el marco de iniciativas en diferentes países de la región que fueron acompañadas por el CIAT o una de sus entidades socias.</p>
<p><b>Grupo meta / Usuarios:</b></p>	<p>La metodología propone una aplicación del Manual por parte de grupos interdisciplinarios, que pueden ser interinstitucionales, pero coordinados por una entidad facilitadora cuyas características y capacidades requeridas y recomendadas se detallan en el módulo 3 del Manual.</p>
<p><b>Estructura</b></p>	<p>La estructura del Manual (contenidos de los Módulos 4-10) se visualiza en el siguiente gráfico que sirve como hilo conductor del mismo.</p> <p>La estructura de esta parte del Manual entonces es muy similar a la estructura de otros paquetes metodológicos arriba tratados, lo que facilita comparaciones entre las diferentes propuestas.</p> <p>Al inicio de cada módulo se presentan las preguntas de orientación que se responden a lo largo del respectivo módulo.</p>

	<pre> graph TD     A[Cadena productiva priorizada] --&gt; B[Contacto de mercado identificados]     B --&gt; C[Identificación de autores y convocatoria]     C --&gt; D[Análisis de la cadena]     D --&gt; E[Análisis de puntos críticos]     E --&gt; F[Negociación y diseño de estrategia]     D --&gt; G[Mapeo Sistema de apoyo e intervenciones Línea de tiempo]   </pre>
<p><b>Contenidos</b></p>	<p><b>Módulo 1. Enfoque Territorial para el Desarrollo Empresarial Rural</b></p> <p><b>Módulo 2. Enfoque de Cadena: conceptos básicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Antecedentes</li> <li>– Problemática rural</li> <li>– Visión de la cadena productiva</li> <li>– Visión ampliada de la cadena productiva y una estrategia de competitividad</li> <li>– Observaciones generales sobre cadenas</li> <li>– Cuestiones sobre escalas de intervención</li> <li>– Observaciones sobre el uso de metodologías participativas</li> </ul> <p><b>Módulo 3. Principios básicos de una estrategia de competitividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Etapas para el diseño de una estrategia de competitividad</li> </ul> <p><b>Módulo 4. Selección de una cadena productiva prioritaria</b></p>

- Introducción
- Criterios de selección
- Definición de sus propios criterios de selección
- Una metodología para priorizar cadenas
- Herramienta de priorización
- Ejemplo - El árbol de decisión de CIPASLA en Colombia

### **Módulo 5. Inteligencia y contactos de mercado para la cadena**

- Introducción
- Sondeo rápido de mercado
- Documentando los resultados
- Usando los resultados

### **Módulo 6. Identificación de actores en la cadena**

- Introducción
- Identificación de actores claves
- Diferenciación de actores dentro de la cadena
- Convocatoria de actores
- Una observación sobre números
- Organización de talleres para la elaboración de la estrategia
- Otras fuentes de información para la estrategia

### **Módulo 7. Análisis de la cadena**

- Introducción
- Criterios para el análisis de sistemas complejos
- Formación de grupos de trabajo
- Herramientas de análisis

### **Módulo 8. Análisis de puntos críticos**

- Introducción
- Análisis de puntos críticos

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de factores que limitan la competitividad de la cadena</li> <li>- Análisis causa-efecto</li> <li>- El camino lógico de la estrategia</li> </ul> <p><b>Módulo 9. Negociación y diseño de la estrategia de competitividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción</li> <li>- Sistematización de resultados – documento técnico</li> <li>- Taller de negociación</li> <li>- Diseño de la estrategia de competitividad final</li> </ul> <p><b>Módulo 10. Monitoreo y evaluación de la implementación de la estrategia de competitividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción</li> <li>- Unas notas sobre monitoreo y evaluación</li> <li>- Algunos factores posibles para un sistema de monitoreo y evaluación</li> </ul>
<p><b>Observaciones y recomendaciones</b></p>	<p>El Manual CIAT es una excelente base para combinar procesos de investigación y acción en el marco de iniciativas de fortalecimiento de cadenas productivas agro empresariales. Las herramientas propuestas han sido validadas por proyectos que operan bajo el enfoque de cadena en la mayoría de países de la región. La metodología, si bien está centrada en el aspecto de las estrategias de competitividad, tiene su fundamento en los enfoques complementarios de desarrollo económico territorial rural y mejoramiento de los medios de vida de la población rural. Gracias al enfoque compartido, la propuesta del CIAT puede complementarse fácilmente con otras guías metodológicas aquí presentadas (sobre todo con las metodologías ValueLinks y Ruralter), por ejemplo en cuanto a las herramientas sugeridas para la fase de análisis/diagnóstico de la cadena.</p>



## Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas

Título	Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas. 2006
Autor(es):	Plataforma RURALTER (SNV, VSF-CICDA, Intercooperation)
Caracterización:	<p><i>Flexible:</i> los usuarios tienen la posibilidad de utilizar el documento completo o solo algunos puntos.</p> <p><i>Orientadora:</i> se propone un proceso secuencial lógico para facilitar el trabajo del usuario.</p> <p><i>Instrumental:</i> se plantea la aplicación de 33 herramientas validadas anteriormente en diferentes ejercicios de análisis de cadenas productivas. Estas herramientas no son las únicas que se pueden usar; el usuario puede modificarlas, adaptarlas o ampliarlas.</p> <p><i>Didáctica:</i> se describen varios ejemplos que provienen de experiencias de diversas instituciones involucradas desde hace varios años en el tema de las cadenas productivas.</p>
Grupo meta/ Usuarios:	La guía fue diseñada para ser usada por equipos de campo de organizaciones públicas y privadas de desarrollo y líderes y lideresas campesinos.
Estructura:	<p>La metodología se compone de tres fases secuenciales.</p> <p>En la <b>fase preliminar</b>, se inicia por la conformación del equipo, luego se selecciona el producto y en función a esta decisión se definen los objetivos y el alcance del análisis.</p> <p>En la <b>fase central</b> se realiza el análisis de la cadena, comenzando por el diseño de instrumentos y métodos de recolección. Seguidamente, se procede con la recolección de la información, la cual es ordenada y analizada en los siguientes bloques para ayudar a una mejor sistematización: historia, entorno, actores, relaciones y organización, mercados y costo y beneficios.</p>

	<p>En la <b>fase final</b> se establecen las estrategias para promover el mejoramiento de la competitividad y la equidad de la cadena. Para esto, se procede a realizar el análisis final de la información sistematizada en los bloques, se determinan los puntos críticos y ventajas competitivas y finalmente se plantean, operativamente, las estrategias a ser aplicadas a través de un plan de acción.</p>
<p><b>Contenidos:</b></p>	<p><b>Antecedentes</b></p> <p><b>Introducción</b></p> <p><b>Parte 1: Objetivo de la guía</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuál es el objetivo de la guía?</li> <li>2. ¿A quién está destinada la guía?</li> <li>3. ¿Qué características tiene esta guía?</li> </ol> <p><b>Parte 2: Marco Conceptual</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cadena productiva</li> <li>2. Competitividad de la cadena</li> <li>3. Equidad como criterio clave de competitividad en cadenas</li> <li>4. Análisis de cadena productiva y diseño de estrategias de acción</li> </ol> <p><b>Parte 3: La participación en el análisis de cadenas productivas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tipo de participación en el análisis de cadenas productivas</li> <li>2. Niveles de participación en el análisis de cadenas productivas</li> <li>3. Métodos participativos de recolección de información</li> </ol> <p><b>Parte 4. Estructura de la guía y explicaciones para su uso</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura de la guía</li> <li>2. Explicaciones para el uso de la guía</li> </ol> <p><b>Parte 5. Fase preliminar: Preparación y delimitación del análisis</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformación del equipo de trabajo</li> </ol>

2. Definición de producto(s) específico(s) a escoger para el análisis
3. Precisión de los objetivos de análisis de la cadena productiva
4. Determinación de los alcances del análisis de cadena

#### **Parte 6. Fase central:**

##### **¿qué información debemos tomar en cuenta y analizar?**

1. Bloque historia
2. Bloque entorno
3. Bloque actores
4. Bloque relaciones y organización
5. Bloque mercado
6. Bloque costos y beneficios

#### **Parte 7. Fase final:**

##### **¿cómo analizar la información y planificar acciones de soporte?**

1. Análisis final de la información
2. Identificación de puntos críticos y ventajas competitivas
3. Definición de estrategias concertadas de acción

#### **Parte 8. Conclusiones**

Orientación para realizar talleres de capacitación

#### **Índice de Herramientas**

- H1. Sistema de puntaje
- H2. Matriz de selección de productos específicos en la cadena
- H3. Lluvia de ideas estructurada
- H4. Mapeo inicial de la cadena
- H5. Matriz histórica
- H6. Matriz de políticas con incidencia en la cadena
- H7. Matriz de infraestructura

- H8. Matriz ambiental de cadena productiva
- H9. Aproximación de tipología de actores
- H10. Itinerario técnico (o flujo de materia)
- H11. Matriz de caracterización de actores directos
- H12. Matriz de participación de actores directos por género
- H13. Matriz de caracterización de organizaciones horizontales
- H14. Mapa de actores directos
- H15. Matriz de caracterización de organizaciones horizontales
- H14. Mapa de actores indirectos
- H15. Matriz de caracterización de actores indirectos
- H16. Matriz de relaciones entre los actores
- H17. Flujo de la cadena
- H18. Mapeo de organizaciones verticales
- H19. Matriz de demandantes
- H20. Matriz de productos sustitutos y complementarios
- H21. Matriz comparativa entre oferta de grupos meta y competidores
- H22. Calendario de estacionalidad de ofertas por zonas
- H23. Mapeo geográfico de precios
- H24. Gráfico de evolución de precios
- H25. Matriz de cálculo de costos
- H26. Cuadro de costos y márgenes en toda la cadena
- H27. Formación del precio y márgenes
- H28. Matriz de percepción de costos y beneficios
- H29. Construcción del FODA de la cadena
- H30. Matrices de áreas ofensivas y defensivas
- H31. Matriz de inequidades
- H32. Construcción de puntos críticos y ventajas competitivas
- H33. Matriz de plan de acción

	<p><b>Índice de Ejemplos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivos de análisis de cadenas</li> <li>2. Tipología</li> <li>3. Flujo de cadena con énfasis en relación de género</li> <li>4. Espacio de diálogo y coordinación en cadena productiva</li> <li>5. Alianza productiva o cadena de valor</li> <li>6. Productos sustitutos y complementarios</li> <li>7. Establecimiento de prioridades de las fortalezas</li> <li>8. Priorización del FODA</li> <li>9. Establecimiento de puntos críticos y ventajas competitivas</li> <li>10. Formulación de objetivos estratégicos formulados</li> </ol>
<p><b>Observaciones y recomendaciones</b></p>	<p>La metodología RURALTER es una de las más difundidas a nivel de América Latina gracias a la organización clara de los contenidos y su énfasis en los procesos de aplicación por medio de un trabajo de campo altamente participativo a ser realizado por un equipo interdisciplinario.</p> <p>En la parte conceptual, resultan muy interesantes las reflexiones en torno a las dimensiones Competitividad y Equidad de cadenas, así como el capítulo sobre la temática de la participación de los actores en el proceso de fortalecimiento.</p> <p>La metodología se destaca por la gran cantidad de herramientas proporcionadas, sobre todo en cuanto al análisis/diagnóstico participativo de la cadena, cuya descripción es muy didáctica, lo que facilita y motiva su aplicación por los usuarios de la guía. Los ejemplos proporcionados cumplen el mismo propósito. Otro aspecto destacable es la lógica secuencial que propone entre las etapas levantamiento y procesamiento/análisis de la</p>

información y la formulación de estrategias concertadas para el fortalecimiento de la cadena, lo que suele ser uno de los principales desafíos para los equipos facilitadores de este tipo de procesos.

Para la definición de las estrategias, la metodología se vale primeramente de la realización de un FODA consensuado entre los actores claves de la cadena. La determinación de las ventajas competitivas a ser aprovechadas, se logra del cruce de fortalezas y oportunidades, mientras que la definición de los puntos críticos sobre los que se debe trabajar para mejorar la competitividad de la cadena y promover relaciones más equitativas entre sus actores nace del cruce de debilidades y amenazas.

Por el nivel de análisis requerido, el proceso de determinación de estrategias supone la presencia de facilitadores que cuenten con un manejo solvente de los conceptos y herramientas que contiene la guía.

La metodología pone especial énfasis en la identificación y solución de las inequidades que se dan en la cadena seleccionada, ya que considera que la participación y retribución equitativa entre los actores genera mayor motivación, estimula la innovación, la confianza y la coordinación.



## Manual operativo de fomento de cadenas productivas: el enfoque de empresa ancla

Título	Manual Operativo de Fomento de Cadenas Productivas: El Enfoque de Empresa Ancla
<b>Autor(es):</b>	IRIS Center y CARANA Corporation (2010), Proyecto Red Productiva
<b>Caracterización:</b>	<p>El Manual Operativo de Fomento de Cadenas Productivas, es una recopilación del Proyecto Red Productiva (ejecutado por CARANA Corporation por encargo de USAID) que recoge conceptos, instrumentos y herramientas para la promoción de cadenas productivas bajo el enfoque de Empresa Ancla. Se basa en la experiencia desarrollada en varios años de trabajo con sectores productivos que se presentan en el Manual que permite a los usuarios disponer de instrumentos que faciliten la identificación de potenciales oportunidades para el desarrollo productivo, la introducción de nuevos métodos de producción, con el fin de lograr resultados que beneficien a las partes en forma equitativa con un enfoque de sostenibilidad.</p> <p>El manual descansa en el concepto de Empresa Ancla, como una empresa que tiene un rol catalizador en el desarrollo de las actividades productivas de una cadena. Se trata de vincular a empresas ancla que tienen conocimiento del mercado con proveedores que disponen de productos para la venta, lo que se complementa con relaciones estratégicas y visión de largo plazo para mejorar la competitividad y la sostenibilidad de una cadena productiva.</p> <p>En general, el manual se describe como guía referente para el uso práctico que permite mejorar las condiciones en el</p>

	<p>desarrollo del trabajo relacionado a cadenas productivas y a proyectos de desarrollo productivo.</p>
<b>Grupo meta / Usuarios:</b>	<p>El Manual Operativo de Fomento de Cadenas Productivas está dirigido a instituciones públicas, privadas, así como a los cooperantes y a los profesionales del desarrollo productivo.</p>
<b>Estructura</b>	<p>El manual está estructurado de cuatro capítulos:</p> <p>El primero “Introducción conceptual y metodología” presenta las nociones básicas del enfoque cadenas y empresa ancla.</p> <p>El segundo capítulo “Mecanismos operativos para el desarrollo de cadenas” introduce los mecanismos operativos a utilizar de acuerdo a las diversas fases del ciclo de proyecto. Es esencial saber reconocer en cada momento, estado, situación y condiciones de desarrollo; así como aplicar específicamente las herramientas necesarias. De esta práctica, entonces, no se trata de una aplicación fría de instrumentos para el desarrollo de cadenas, sino de saber leer, para aprender y luego identificar en cada caso, las acciones y herramientas requeridas para el éxito.</p> <p>El tercer capítulo “Desarrollo de cadenas paso a paso” precisa sobre las lecciones secuenciales dentro del desarrollo metodológico e instrumental de las cadenas. Este enfoque permite conocer la interacción que debe desarrollarse entre diversas herramientas utilizadas en cada proceso, y como estos procesos, entre sí, permiten lograr avances coherentes, progresivos y exitosos.</p> <p>El cuarto capítulo “Herramientas para el desarrollo de cadenas” resalta mediante algunos ejemplos y casos</p>

	<p>empíricos del Proyecto Red Productiva, las herramientas y formatos utilizados en las diversas fases del desarrollo de fortalecimiento de cadenas productivas bajo el enfoque de la Empresa Ancla.</p>
<p><b>Contenidos:</b></p>	<p><b>CAPITULO I. Introducción conceptual y metodología</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Antecedentes</li> <li>2. Enfoque conceptual</li> <li>3. Características fundamentales para proyectos de cadenas productivas</li> <li>4. Tipologías de cadenas productivas con enfoque de empresa ancla</li> <li>5. Beneficio del trabajo asociado en la cadena</li> </ol> <p><b>CAPITULO II. Mecanismos operativos para el desarrollo de cadenas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de cadenas de valor con el enfoque de empresa ancla</li> <li>2. Estrategia para promover e impulsar proyectos de cadenas productivas</li> <li>3. Objetivos claros permiten identificar herramientas adecuadas</li> <li>4. Parámetros de priorización de proyectos</li> <li>5. Mecanismos operativos</li> <li>6. Fases en el desarrollo de cadenas productivas</li> </ol> <p><b>CAPITULO III. Desarrollo de cadenas paso a paso</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Herramientas por fases del desarrollo de los proyectos</li> <li>2. como definir la herramienta a utilizar</li> <li>3. Actividades preparatorias y elementos a considerar</li> <li>4. Estrategias y mecanismos operativos “paso a paso”</li> </ol>

	<p><b>CAPITULO IV. Herramientas para desarrollo de cadenas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Principios y requisitos generales para ser sujeto beneficiario</li> <li>2. Para establecer objetivos generales y criterios territoriales</li> <li>3. Objetivos específicos y criterios de selección de proyectos</li> <li>4. Ámbitos para definir reglas para el desarrollo de los proyectos</li> <li>5. Condiciones administrativas financieras para ejecución de los proyectos</li> <li>6. Principios de financiamiento de proyectos</li> <li>7. Conformación de unidades técnicas</li> <li>8. Formatos utilizados</li> </ol>
<p><b>Observaciones y Recomendaciones</b></p>	<p>Como dice el título, la particularidad del Manual Operativo consiste en explicar cómo poner en práctica la lógica específica de proyectos de desarrollo de cadenas productivas con base en el enfoque de Empresa Ancla.</p> <p>El Manual se complementa con los estudios de caso publicados por el proyecto Red Productiva en septiembre del 2009, “Innovación productiva en el Ecuador: 10 Experiencias exitosas de fomento bajo el enfoque de empresa ancla“, que promovió un programa de asistencia técnica, apoyando a empresas ancla y las micro, pequeña y medianas empresas (Mipymes) relacionadas, mejorando el desempeño y crecimiento de diez cadenas productivas en el Ecuador (leche, cuero, calzado, palmito, hierbas aromáticas, paja toquilla, hongos, ají, cerámica) (ver DVD que además del Manual Operativo contiene la sistematización de las experiencias, con sus respectivos videos).</p>



## Metodología para la Formulación e Implementación de Proyectos de Desarrollo de *Clusters*

Título	Instrumentos para Programas de Desarrollo de <i>Clusters</i> <sup>16</sup>
<b>Autor(es):</b>	ONUDI, 2007
<b>Caracterización:</b>	<p>La metodología El Training Kit se ha desarrollado acorde a los siguientes principios:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Basado en la práctica: Estudios de caso y recopilación de las experiencias directas de los facilitadores</li><li>• Orientado hacia la acción: Insumos para la elaboración y ejecución de proyectos</li><li>• Estructura lógica e insumos pedagógicos para facilitar el aprendizaje y la reflexión a través de ejercicios individuales y trabajos en grupo, inclusive de instrumentos operativos (formulados en colaboración con el centro de capacitación de la IOT).</li><li>• Facilita la comparación entre proyectos</li></ul>
<b>Grupo meta / Usuarios:</b>	La metodología se dirige a facilitadores (e instituciones, proveedores de servicios que desempeñan la función de facilitadores)

15 | <http://www.unido.org/index.php?id=o4297>

<p><b>Estructura</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrece un punto de partida, un enfoque y principios comunes a personal e instituciones involucrados en programas de desarrollo de <i>clusters</i> a nivel mundial</li> <li>2. Ofrece un abanico de insumos entre las cuales se puede elegir los más apropiadas al contexto de implementación</li> <li>3. Facilita la comparación de experiencias entre proyectos</li> <li>4. Identifica obstáculos y cuellos de botella frecuentes y señala buenas prácticas y líneas guía</li> </ol> <p>Mantiene la importancia de adaptar la metodología al contexto local.</p>
<p><b>Contenidos</b></p>	<p>MODULO 1 – Introducción al Concepto de <i>Cluster</i></p> <p>MODULO 2 – El Enfoque de Desarrollo de <i>Cluster</i> de la ONUDI</p> <p>MODULO 3 – El Proceso de Selección de <i>Cluster</i></p> <p>MODULO 4 - La Gobernanza del <i>Cluster</i> y el Rol del Facilitador</p> <p>MODULO 5 – El Proceso de Diagnóstico</p> <p>MODULO 6 – Formulación de una Visión Compartida y Planificación de Proyectos</p> <p>MODULO 7 – Implementación de Proyectos Colectivos y Sostenibilidad</p> <p>MODULO 8 – Monitoreo y Evaluación</p>

**Observaciones y recomendaciones:**

Esta metodología fomenta intervenciones características para promover conglomerados que permitan crear un sistema de gobernanza que facilite una visión común, la definición de objetivos compartidos, la coordinación y la sincronización de las actividades; crear redes y consorcios (por ejemplo, de exportación), mejorar o establecer servicios de desarrollo empresarial; fortalecer las asociaciones y ejecutar programas de fomento de la capacidad.

El enfoque de conglomerados de la ONUDI promueve un crecimiento económico de base amplia para asegurar resultados que favorezcan la creación generalizada de riqueza. Adopta como base los partenariados entre los sectores privado y público, promueve la coordinación y los vínculos como factores de competitividad y conjuga los aspectos empresariales con el desarrollo del capital social.



## Metodología SIAL

Título	Metodología Sistemas Agroalimentarios Localizados –SIAL–	
<b>Autor(es):</b>	CIRAD, IICA 2003	
<b>Caracterización:</b>	<p>La metodología pretende ser un instrumento de apoyo para procesos de diagnóstico y activación del SIAL.</p> <p>Permite entender la dinámica de la concentración de las agroindustrias rurales en un territorio socialmente construido así como sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.</p>	
<b>Grupo meta/ Usuarios:</b>	La metodología se dirige a personas encargadas de aplicar SIAL (facilitadores) y también a técnicos, profesionales y funcionarios de entidades públicas y privadas vinculadas a procesos de promoción del desarrollo territorial, y concentraciones de agroindustrias alimentarias rurales a nivel local y regional.	
<b>Estructura:</b>	La estructura de la metodología se divide en dos fases: una primera de observación y análisis, identificación del SIAL, sus características y dinámicas, que se desarrolla con el apoyo de información primaria y secundaria; y una segunda fase denominada los “escenarios de acción, la activación del SIAL” que busca valorizar los recursos específicos y definir de forma conjunta con los actores algunas estrategias de “activación”, de manera que se pueda disminuir algunos factores limitantes para mejorar la competitividad del sistema.	
<b>Contenidos:</b>	<b>Primera Fase:</b> Observación y Análisis: Identificación del SIAL, sus características y dinámicas.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Entrevistas y encuestas dirigidas a actores</li><li>- Entrevistas a informantes clave</li><li>- Revisión de bibliografía acerca del territorio (historia, geografía)</li><li>- Análisis de información</li></ul>

	<p><b>Segunda Fase:</b> Los escenarios de acción. La “activación” del SIAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validación del diagnóstico.</li> <li>- FODA</li> <li>- Plan de priorización de problemas</li> <li>- Estrategia de desarrollo para mejorar la competitividad</li> </ul>
<p><b>Observaciones y recomendaciones:</b></p>	<p>El enfoque SIAL permite tener una nueva visión sobre el “desarrollo territorial de la Agroindustria Rural –AIR–”, lo cual permite convertir ciertas oportunidades (ligadas a recursos territoriales que se pueden cualificar, a nuevas formas de consumo de tipo “global” o a nuevos circuitos de distribución comercial) en realidades. Sin embargo, en el caso de América Latina, la situación de las AIR es todavía muy difícil debido a la falta de políticas apropiadas que faciliten estos procesos. En especial, se requieren leyes para promover y proteger las marcas colectivas, las IG y las DOC así como la creación de los organismos de promoción, regulación y control de estos mecanismos.</p> <p>El carácter dinámico de los “clusters” y por lo tanto de los SIAL radica en la capacidad de “activación” de recursos específicos (Boucher, 2004:135-159), sean recursos naturales, patrimoniales o producidos en el marco organizacional de las redes entre actores (productores, instituciones de todo tipo, etc.). En este proceso, el criterio discriminante es la capacidad de acción colectiva. Se puede admitir que, de ser efectiva tal capacidad, la competitividad de un SIAL se encontrará reforzada tal como su trayectoria de desarrollo.</p>	

# Bibliografía



- ❖ Boucher François. Agroindustria Rural y Territorio: Los Sistemas Agroalimentarios Localizados, una Forma de “Clústers Rurales” para México. IICA México – CIRAD Francia. Chihuahua, 2008.
- ❖ Boucher François. La leche: un instrumento de desarrollo territorial de los pequeños productores para acceder a nuevos mercados. IICA-México – CIRAD-Francia. 2010.
- ❖ Boucher François. Reflexiones en torno al enfoque SIAL: Evolución y avances desde la Agroindustria Rural (AIR) hasta los sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL). International EAAE-SYAL Seminar – Spatial Dynamics in Agri-food Systems.
- ❖ FAO-IICA Curso de Gestión de Agronegocios en Empresas Asociativas Rurales en América Latina y El Caribe. Versión disponible en <http://www.rlc.fao.org/es/agricultura/agro/gestion/>
- ❖ Geilfus Frans. 80 herramientas para el desarrollo participativo: Diagnóstico, Planificación, Monitoreo y Evaluación. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Costa Rica, 2002.
- ❖ Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Curso de Capacitación sobre Cadenas: Gestión de Cadenas Agroproductivas Locales. Quito, 2009.
- ❖ Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), CADERS. Sistematización de Talleres de Planificación Estratégica para la Organización de Circuitos Regionales – Capítulo Chimborazo. Quito, 2010
- ❖ Instituto Internacional Coady. La Historia de Jambi Kiwa, Movilizando Activos para el Desarrollo Comunitario. Disponible en <http://www.coady.stfx.ca/tinroom/assets/file/JAMBIspanish.pdf>.

- ❖ Nieto Albuja Maria Amparo. Análisis de Competitividad de la Cadena Agroalimentaria de la Leche y sus Derivados en el Ecuador, en el Circuito de Queserías Rurales, para el Período 1990-2001. Disertación de Grado. Quito, 2002.
- ❖ Ramírez Pedro. GTZ. Estructura y dinámica de la cadena de cacao en el Ecuador: sistematización de información y procesos en marcha, 2006.
- ❖ Silva Verónica. Negocios Inclusivos en Chile: Iniciativas, Instituciones y Estrategias. Laboratorio de Aprendizaje Sobre Negocios Inclusivos. Santiago, 2010.
- ❖ SNV- WBCSD. Negocios Inclusivos. Iniciativas Empresariales Rentables con Impacto en el Desarrollo. 2008. Disponible en <http://www.snvla.org/mm/file/PDFs/Publications/Negocios%20Inclusivos%20ESP.pdf>
- ❖ UNCTAD/Programa Nacional de Biocomercio Sostenible. Diagnóstico del Cacao Sabor Arriba. Quito, 2005.
- ❖ UNIDO. El programa ONUDI de Desarrollo de Clústers, Redes y Consorcios. Viena, 2010. Disponible en:  
  
[http://www.unido.org/fileadmin/user\\_media/UNIDO\\_Worldwide/LAC\\_Programme/test/Jan\\_2010/Sept\\_2010/Grulac%202010.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/user_media/UNIDO_Worldwide/LAC_Programme/test/Jan_2010/Sept_2010/Grulac%202010.pdf)  
  
Ver también: <http://www.unido.org/index.php?id=o4297>
- ❖ USAID-Red Productiva. Acceso a Mercados Internacionales a través de Programas de Certificación Internacional. Estudios de caso de cadenas productivas. Quito.

