

MANUAL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL Y CADENAS GLOBALES DE VALOR

Karina Fernández-Stark & Gary Gereffi

diciembre, 2011

TABLA DE CONTENIDOS

PREFACIO	3
I. INTRODUCCIÓN.....	6
II. ANÁLISIS TERRITORIAL.....	9
III. ANÁLISIS DE LAS CADENAS PRODUCTIVA.....	18
IV. CONCLUSIONES: ANÁLISIS FINAL y LECCIONES APRENDIDAS.....	51

PREFACIO

- Este manual tiene por objeto informar a los equipos de investigación en América Latina acerca de una metodología que permite analizar casos de Desarrollo Económico Local (DEL). En este instructivo se ha incluido el marco tradicional de los estudios DEL y, además, se ha incorporado la metodología de las cadenas globales de valor con el fin de analizar cómo los sectores productivos están colaborando en el desarrollo económico local y, a la vez, cómo los micro, pequeños y medianos empresarios están incluidos en la cadena.
- Este manual se enmarca en el programa ConectaDEL implementado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Su propósito es uniformar los casos de estudio levantados a fin de lograr comparaciones entre los países de la región y las industrias.
- El equipo del Centro en Globalización, Gobernanza y Competitividad (CGGC)* de la Universidad de Duke, quiere agradecer el apoyo del equipo ConectaDEL para el desarrollo de este manual.

* El Centro en Globalización, Gobernanza y Competitividad (CGGC) es un centro afiliado al Instituto de Investigación de Ciencias Sociales de la Universidad de Duke. CGGC es un centro de excelencia en los Estados Unidos, que utiliza la metodología basada en cadenas globales de valor para estudiar los efectos de la globalización en varios aspectos: escalamiento industrial, competitividad internacional e innovación en la economía del conocimiento, entre otros. CGGC trabaja con una red de investigadores y académicos alrededor del mundo con la finalidad de vincular lo global con lo local y entender los efectos de la globalización en Gobiernos, empresas y diferentes instituciones.

CÓMO USAR ESTE MANUAL

- El manual presenta una serie de herramientas destinadas a guiar al investigador en el levantamiento de la información, sea esta secundaria o primaria. La siguiente es la versión breve de este manual; la versión extensa presenta más detalles para guiar la investigación y está disponible en el sitio ConectaDEL.
- Estas herramientas son:

Temas a investigar		Cómo investigar. Tips	
Tablas de apoyo		Notas	
Consejos		Casos de estudio/ ejemplos	

- El investigador debe seleccionar un territorio y, dentro de él, escoger un sector productivo actual y dinámico, es decir, que sea “motor” económico principal. La guía para saber cómo seleccionar el territorio y la industria se encuentra disponible en el sitio web de ConectaDEL.
- Esta metodología es amplia, de modo que permite analizar cualquier territorio y cualquier sector productivo; sin embargo, el investigador principal deberá valerse de sus conocimientos y de su criterio para profundizar en ciertos elementos y reducir otros de acuerdo con las características del caso a estudiar.
- Este instructivo busca lograr un análisis cualitativo (dada la limitada información cuantitativa de que se dispone a nivel territorial), que explique el desarrollo económico local y cuáles son las acciones y/o las políticas que han permitido o limitado el avance territorial en general y el crecimiento de la industria seleccionada, en particular.
- La primera sección, “Análisis territorial”, tiene por objeto estudiar el territorio, seleccionando y utilizando información de la metodología de Desarrollo Económico Local (DEL). Una vez que esta información ha sido recogida y analizada, se avanza a la siguiente etapa: “Análisis de la cadena productiva”, durante la cual se realiza la investigación en torno al sector productivo seleccionado, utilizando la metodología de las cadenas productivas.

FUENTES ÚTILES PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

	LOCAL/MUNICIPAL	NACIONAL	GLOBAL
SOCIAL	- Censos/Instituto Nacional de Estadísticas - Representantes de ONG trabajando en la zona. - Oficina de asuntos sociales del gobierno local - Experto académico/publicaciones académicas - Google Académico (www.scholar.google.es)	- Censos/Instituto Nacional de Estadísticas - Ministerios (salud, educación, etc.) - CEPAL (www.eclac.org) - Population Reference Bureau (www.prb.org) - Naciones Unidas (www.un.org) /Agencias relacionadas – FAO, UNRISD, UNDP, etc. - Google Académico (www.scholar.google.es)	- OECD (www.oecd.org) - Banco Mundial (data.worldbank.org) - OIT (www.ilo.org) - CEPAL (www.eclac.org) - ONG (Oxfam, Gates Foundation, etc.) - Agencias de desarrollo: USAID/DFID/GIZ - Naciones Unidas (www.un.org) /Agencias relacionadas – FAO, UNRISD, UNDP, etc.
ECONÓMICO	- Censos/Instituto Nacional de Estadísticas - Banco Central del país - Oficina de asuntos económicos del gobierno local - Experto académico/publicaciones académicas - Google Académico (www.scholar.google.es)	- Censos/Instituto Nacional de Estadísticas - Banco Central del país - Bases de datos (The Economist, Economic Intelligence Unit- EIU, Business Monitor International- BMI) - Google Académico (www.scholar.google.es)	- OECD (www.oecd.org) - Banco Mundial (data.worldbank.org) - OIT (www.ilo.org) - CEPAL (www.eclac.org) - Google Académico (www.scholar.google.es)
INDUSTRIAL	- Asociaciones industriales locales y nacionales - Empresas líderes locales - Comité de trabajadores/Cooperativas/sindicatos - Agencia de desarrollo local - Experto académico /publicaciones académicas - Google Académico (www.scholar.google.es)	- Asociaciones Industriales Nacionales (Informes/Entrevista) - Empresas líderes (Entrevistas, sitio web, noticias) - Empresas que prestan servicios la industria - Ministerios (Economía, minería, etc.) - Agencia de desarrollo económico - Agencia de promoción de exportaciones - Experto académico/publicaciones académicas (SSRN/CEPR.NET) - Revistas especializadas - Google Académico (www.scholar.google.es)	www.globalvaluechains.org - Banco Mundial (Publicaciones e Informes) - Banco InterAmericano de Desarrollo (www.iadb.org) - UNComtrade (comtrade.un.org) - Bases de datos (Datamonitor, One Source, Hoovers, BMI, EIU) - Publicaciones académicas - Naciones Unidas (www.un.org) /Agencias relacionadas: UNIDO, FAO - Google Académico (www.scholar.google.es)

I. INTRODUCCIÓN

ANÁLISIS DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS

CONTEXTO

Especial interés en estudiar metodologías para el desarrollo económico local

Metodología DEL

- ✓ La metodología del Desarrollo Económico Local (DEL) identifica los principales desafíos que enfrenta el territorio como agente de desarrollo económico local.
- ✓ El Programa ConectaDEL presenta, en formato digital, las versiones completas y reducidas de la *Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial*, publicada por [FOMIN/BID](#), Washington DC, 2008.
- ✓ Estas guías fueron elaboradas por Francisco Albuquerque y Marco Dini, con la colaboración pedagógica de Roxana Pérez.
<http://formaciondel.conectadel.org/2011/06/guia-de-aprendizaje-fomin-sobre.html>
- ✓ Este manual incorpora el análisis de las cadenas productivas a fin de profundizar en los temas de desarrollo económico local: entender cómo los pequeños empresarios pueden insertarse en la cadena; cómo lograr el *upgrading* o escalamiento del sector productivo. El *upgrading* económico se define como el proceso a través del cual unidades económicas entran y/o se mueven a actividades de mayor valor agregado en la cadena productiva y mejoran así su situación.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA METODOLOGÍA DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL?

- ✓ La integración económica de los países, a través de los procesos de globalización (importación/exportación, inversión extranjera directa, etc.), ha evidenciado la necesidad de contar con un enfoque ascendente. (Vinculación de lo global con lo local)
- ✓ La metodología de las cadenas productivas viene a enriquecer y a complementar el esfuerzo por mejorar el desarrollo económico local del territorio.
- ✓ El análisis de la estructura de las cadenas productivas permite dimensionar los recursos clave para el desarrollo económico:
 - ✓ Desarrollo industrial del territorio
 - ✓ Fuerza de trabajo (empleo, salarios)
 - ✓ Gobernanza de la cadena
 - ✓ Innovación, etc.
- ✓ Permite entender la dinámica de los sectores productivos y analizar cómo pequeñas y medianas empresas pueden ser incluidas en las cadenas productivas, sean estas nacionales o globales.
- ✓ En nuestra economía actual, las cadenas productivas están fragmentadas y sus actividades son realizadas por diferentes firmas en distintos lugares, ya sea en el mismo país o en otras naciones.
- ✓ El marco analítico de las cadenas productivas permite identificar el nivel de desarrollo de un territorio o país en un determinado sector productivo, y exponer cuáles son sus posibilidades de *upgrading* o escalamiento industrial.

II. ANÁLISIS TERRITORIAL

TEMAS INCLUIDOS

- A. GEOGRAFÍA Y DEMOGRAFÍA
- B. GOBERNANZA: ORGANIZACIÓN POLÍTICA
INSTITUCIONAL Y CAPITAL SOCIAL
- C. CONTRIBUCIÓN DEL TERRITORIO A LA
ECONOMÍA NACIONAL
- D. ANÁLISIS DEL SECTOR EMPRESARIAL Y DE LA
INFRAESTRUCTURA
- E. DESARROLLO HUMANO, SOCIAL y
MEDIOAMBIENTAL

A. GEOGRAFÍA Y DEMOGRAFÍA



TEMAS A INVESTIGAR

1. ¿Cuál es la población del país y del territorio? Especifique población urbana y rural.
2. ¿Cuáles son las principales tendencias demográficas?
3. Incluya un mapa del territorio en su contexto nacional.

CÓMO INVESTIGAR. TIPS



1. Enfóquese en fuentes secundarias como bases de datos oficiales y reportes de gobierno.
2. Encuentre estudios recientes que contengan datos estadísticos para encontrar las fuentes originales de información. Estos datos pueden ser actualizados indagando en esas fuentes originales.
3. Recuerde que, al momento de completar la información, debe incluir las citas y/o las referencias correspondientes de todas las fuentes.



CONSEJO: Las variables nacionales y territoriales deben expresarse en la misma unidad de medida.



Nota: Esta sección del análisis territorial pretende dar los lineamientos para estudiar el territorio seleccionado utilizando información de la metodología DEL (como referencia, también es importante revisar las guías sobre DEL desarrolladas por Francisco Albuquerque y Marco Dini).

TABLA DE APOYO



1. Variables de interés: Población total, crecimiento de la población (%), superficie total (miles de km²), superficie urbana (% total), superficie rural (% total), PIB per cápita.
2. Considere variables a nivel territorial y nacional.
3. Años de análisis: 2000, 2005 y 2010.

B. GOBERNANZA: ORGANIZACIÓN POLÍTICA, INSTITUCIONAL Y CAPITAL SOCIAL



TEMAS A INVESTIGAR

1. Identifique los organismos y/o las agencias de desarrollo económico territorial y describa cuáles han sido sus principales acciones en los últimos años.
2. Identifique las principales asociaciones empresariales y las cooperativas. ¿Cuál es el rol que juegan en el contexto territorial?
3. ¿Qué papel desempeñan las ONG? Identifique las principales ONG en el contexto del desarrollo económico local.
4. Describa la generación de acciones colectivas y la construcción de capacidades de coordinación entre los principales actores locales: el sector público, el privado (representantes del mundo empresarial y de los trabajadores), el mundo académico y las alianzas público- privadas o de diferente naturaleza.
5. ¿Existe en el territorio una perspectiva compartida acerca del futuro del territorio (visión compartida) y de su identidad colectiva?
6. Evalúe y describa cómo es el capital social en el territorio: está estancado, se está trabajando o está en un nivel alto.



NOTA:

Gobernanza territorial

Es el complejo de políticas con las cuales los poderes públicos, en colaboración con todas las instancias existentes y en el idéntico interés por todos los ciudadanos, organizan los territorios.

(Ver documentos acerca de la gobernanza territorial en el sitio ConectaDEL/ Encuentro Andino, junio 2011).

Capital social

Describe la prevalencia de acciones colectivas para el beneficio mutuo, lo que depende de la calidad de las relaciones dentro de la comunidad. Comunidades con un alto capital social logran mejores resultados en diferentes ámbitos.

Fuente: Anirudh Krishna (2002). *Active Social Capital*. Columbia University Press: New York.



CASO 1: “PRESUPUESTO PARTICIPATIVO” - PORTO ALEGRE, BRASIL



Desde 1989, Porto Alegre se ha convertido en un referente de la participación ciudadana. Ese año se lanzó la iniciativa “Presupuesto participativo”, conforme a la cual la ciudadanía ha podido colaborar en el gobierno municipal y decidir sobre el presupuesto local. En diez años, la cooperación público-privada entre el gobierno municipal, las empresas, los sindicatos y la sociedad civil ha dado lugar a varias acciones, promoviendo la integración de la micro, pequeña y mediana empresas en los mercados nacionales e internacionales.

Entre los proyectos, destacan:

- La **Institución Comunitaria de Crédito Portosol**, que asegura a las pequeñas y medianas empresas locales el acceso al crédito.
- La **Incubadora Empresarial Tecnológica**, que presta apoyo en los primeros pasos de la creación de empresas que incorporen nuevas tecnologías.
- El **Parque Industrial de Restriga**, que provee infraestructura para el funcionamiento de empresas que incorporen el respeto por el medioambiente.
- **Trade Point Porto Alegre**, que facilita el contacto de la micro, pequeña y mediana empresas locales con los mercados internacionales.

Este “Presupuesto Participativo” se enfoca en las demandas más urgentes de la población, mientras que la visión de largo plazo está guiada por el proyecto denominado “Porto Alegre Mais- Cidade Constituinte” cuyo objetivo es definir directrices estratégicas para el futuro de la ciudad.

Fuentes: Llorens, J., Albuquerque, F., y del Castillo, J. (2002). *Estudios de casos de desarrollo económico local en América Latina*. BID: Washington, D.C.

Albuquerque, F. *Reflexiones sobre iniciativas de desarrollo local en Brasil, Argentina y Chile*, en www.redelaldia.org

C. CONTRIBUCIÓN DEL TERRITORIO A LA ECONOMÍA NACIONAL



TEMAS A INVESTIGAR

1. ¿Cuál ha sido la evolución económica del territorio?
2. ¿Cuáles son los sectores y subsectores más competitivos? (actuales, dinámicos, emergentes y potenciales. Ver diapositiva 14).
3. ¿Cuáles son las principales políticas públicas para fortalecer el crecimiento económico del territorio?
4. ¿Quiénes son los motores económicos del territorio (instituciones/actores)?
5. Análisis de las exportaciones (cuánto y de qué sectores provienen)
6. Análisis FODA del territorio (Ver diapositiva 15)



CÓMO INVESTIGAR. TIPS

1. Revise información económica secundaria en reportes del territorio.
2. Entreviste a fuentes de información:
 1. Agencias de desarrollo territorial
 2. Asociaciones empresariales
 3. Profesores universitarios expertos en economía del territorio.



TABLA DE APOYO

1. Considere variables a nivel territorial y nacional. Años de análisis: 2000, 2005 y 2010.
2. Variables de interés (incluir variables con información disponible): PIB (US\$MM), Crecimiento PIB (%), PIB per cápita (US\$), inflación (%), importación y exportación (% PIB), consumo total (% PIB), PIB por sector (comercio, construcción, agricultura, etc.)(% PIB).



CONSEJO: Realice el análisis FODA y el análisis de los sectores competitivos con la información de fuentes primarias y secundarias.

SECTORES Y SUBSECTORES MÁS COMPETITIVOS

ACTUALES

Los que predominan en la actualidad, pero pueden mejorar sus rendimientos, su valor agregado o su acceso a nuevos mercados. Son los principales “motores” económicos actuales.

DINÁMICOS

Su producción está creciendo en forma sostenida y hay buenos rendimientos en el territorio. Tienen la capacidad actual o futura de acceder a nuevos mercados, gracias a los TLCs. Son los “motores” económicos secundarios actuales.

EMERGENTES

Son los nuevos productos, cuyo cultivo o producción está empezando a notarse en el territorio. Atienden “nichos” de mercado pequeños, pero que tienden a ampliarse. Hay pocos productores que no logran satisfacer la demanda total del mercado.

POTENCIALES

Son los que aún no se producen en el municipio, pero que podrían introducirse porque hay buenas condiciones en el mercado y en el territorio. Tienden a crecer rápidamente y es posible cultivarlos o producirlos con buenos rendimientos y valor agregado en el territorio.

Fuente: USAID, guía DEL p.60



NOTA: Algunos ejemplos de sectores económicos : agrícola y ganadero, pesca, minería, manufactura, restaurantes y hoteles, etc. Ejemplos de subsectores agrícolas y ganaderos son el cultivo de granos, el cultivo de hortalizas y frutas, el cultivo del café, explotación avícola y otros



ANÁLISIS FODA DE LA ECONOMÍA LOCAL

- Tasas de salarios competitivos
- Fuerza laboral capacitada
- Instituciones educativas y de investigación
- Red sólida de transporte
- Empresas productivas
- Grupos o sectores económicos exitosos
- Proximidad a las materias primas o a otros recursos naturales

FORTALEZAS

- Pobreza creciente
- Procedimientos regulatorios complejos
- Infraestructura inadecuada
- Acceso limitado al crédito
- Problemas de salud que afecta a la fuerza laboral (ej. VIH/SIDA)
- Alta tasa de criminalidad

DEBILIDADES

OPORTUNIDADES

- Cambios tecnológicos
- Nuevos acuerdos comerciales internacionales o desarrollos macroeconómicos/ políticos
- Expansión de los mercados
- Desarrollo de un aeropuerto

AMENAZAS

- Cambios demográficos
- Reducción del comercio global o pérdida de mercados que da por resultado el cierre de una planta local
- Tasas de cambio inestables que inhiben la inversión local
- Pérdidas de población educada por emigración a otras localidades

Fuente: Swinburn, G., Goga, S. y Murphy, F. (2006). *Desarrollo Económico Local: Un Instructivo para el Desarrollo y la Implementación de las Estrategias y Planes de Acción de Desarrollo Económico Local*. Banco Mundial: Washington, D.C.

D. DESARROLLO EMPRESARIAL Y DE LA INFRAESTRUCTURA



TEMAS A INVESTIGAR

1. ¿Cuáles son las principales empresas presentes en el territorio y cuál es su rubro? (agrícola y ganadero, pesca, minería, manufactura, restaurantes y hoteles, etc.)
2. ¿Qué políticas públicas han sido fundamentales para el desarrollo empresarial?
3. ¿Cómo es el acceso al financiamiento? (para las grandes firmas y para la pequeña y mediana empresa)
4. ¿Cómo es el sistema y quiénes son los actores relevantes en a) capacitación para el mundo laboral; b) investigación y desarrollo para la innovación?
5. Describa el nivel de desarrollo de la infraestructura en el territorio (transporte, telecomunicaciones, energía, sociales y educativas)
6. ¿Cuáles son las principales deficiencias en infraestructura del territorio?

CÓMO INVESTIGAR. TIPS



1. Los entrevistados en la sección económica serán de gran ayuda para responder estos temas. No olvide incluir estas preguntas cuando realice las entrevistas.
2. Entreviste a alguna asociación de la pequeña y mediana empresa para saber acerca de sus principales necesidades.
3. Entreviste a centros de formación técnica para averiguar sobre su nivel de vinculación con el sector empresarial.



CONSEJO: Para analizar el nivel de desarrollo de la infraestructura del territorio, compare las variables locales con las de nivel nacional.

E. DESARROLLO HUMANO, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL



TEMAS A INVESTIGAR

1. ¿Cuáles son los principales problemas sociales en el territorio?
2. Niveles de educación del territorio.
3. Descripción y evolución del empleo y desempleo.
4. Descripción y evolución de la pobreza en el territorio.
5. Descripción de los temas de salud en el territorio.
6. ¿Cuáles han sido las iniciativas más importantes para enfrentar estos problemas?
7. ¿Cuáles son los principales problemas medioambientales del territorio?
8. ¿Qué acciones está implementando el territorio para fomentar el uso de energías renovables/verdes?
9. ¿Existen programas de reciclaje en el territorio?



CÓMO INVESTIGAR. TIPS

1. Utilice fuentes secundarias como bases de datos y estudios preparados por ONG. Además, considere reportes específicos relacionados con temas de género, trabajo infantil, pobreza y educación.
2. Recorra a la mayor cantidad de fuentes ONG orientadas a necesidades específicas; pueden ser una importante fuente de información.



CONSEJO: Entrevistar a un periodista local encargado de cubrir temas medioambientales del territorio.

III. ANÁLISIS DE LA CADENA PRODUCTIVA

TEMAS INCLUIDOS

- A. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA CADENA PRODUCTIVA
- B. CONTEXTO INSTITUCIONAL
- C. *UPGRADING* ECONÓMICO, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

LA METODOLOGÍA DE LAS CADENAS GLOBALES DE VALOR

- ✓ Esta sección se enfoca en el análisis del sector productivo seleccionado utilizando el marco analítico de las cadenas productivas. Este análisis se divide en tres partes:
 - ✓ En un primer paso, se busca entender, **a niveles global y local**, la industria seleccionada. En esta etapa, se procede a ilustrar la cadena, identificando las diferentes actividades que conforman el sector productivo, y también se mapea en qué etapa de desarrollo está la industria en el territorio estudiado. Asimismo, se estudia la gobernanza de la cadena para entender qué empresas controlan y coordinan la dinámica de la industria.
 - ✓ En una segunda etapa, se estudia el **contexto institucional** en que se desenvuelve localmente la cadena productiva, entendiendo los factores habilitantes: económicos, sociales, medioambientales e institucionales que promueven o inhiben el desarrollo de la cadena.
 - ✓ Finalmente, el estudio se enfoca en el **upgrading** o escalamiento, que identifica hacia dónde puede avanzar el sector productivo. Este *upgrading* puede referirse a la incorporación de este sector a la cadena nacional o internacional, como asimismo a agregar mayor valor a los productos y servicios ya existentes.

¿Por qué es importante analizar la industria a nivel global si estamos estudiando casos de desarrollo económico local?

- En nuestra **economía globalizada** existe una gran interrelación entre los actores económicos. Las acciones globales tienen repercusiones a nivel local no sólo cuando un sector productivo exporta, sino que también cuando el comercio se desarrolla a escala nacional.
- Esta metodología permite elucidar y aclarar los aspectos más importantes de las industrias competitivas, tanto en mercados nacionales como internacionales.

A. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA CADENA PRODUCTIVA

TEMAS INCLUIDOS

1. DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA
2. ESTRUCTURA DE LA CADENA
3. ORGANIZACIÓN LOCAL DEL SECTOR PRODUCTIVO
4. GOBERNANZA DE LA CADENA GLOBAL DE VALOR

1. DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA: INDUSTRIA A NIVELES GLOBAL Y LOCAL

TEMAS A INVESTIGAR

1. Describa la importancia de la industria local y global en términos de ventas y empleo.
2. ¿Cuáles son los territorios y países líderes en diferentes segmentos de la cadena?
3. ¿Cuáles han sido las tendencias más importantes en los cambios en la producción, la demanda, los compradores, los vendedores, etc.?
4. ¿Cómo ha sido la evolución de la industria local?

CÓMO INVESTIGAR. TIPS

1. Fuentes como el Banco Mundial, UNCTAD, UNCOMTRADE, OMC, y otras organizaciones internacionales tienen bases de datos con esta información.
2. Encuentre reportes de la industria a nivel global en la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) u otra organización.
3. El Banco Central en el país correspondiente puede ser una buena fuente de información sobre ventas y empleo nacional.

PRODUCCIÓN DE CAFÉ POR PAÍS DE ORIGEN

En bolsas de 60 Kilos - Al mes de junio 2011

Orden	País	En Junio 2011	Jul09 - Jun10		Jul10 - Jun11	
	TOTAL	8,757,503.00	92,229,312.00	100%	104,987,938.00	100%
1ro	Brazil	2,653,487.00	29,783,335.00	32%	34,924,725.00	33%
2do	Vietnam	1,300,000.00	14,133,551.00	15%	17,118,482.00	16%
3ro	Colombia	575,894.00	7,041,492.00	8%	8,473,354.00	8%
4to	India	670,031.00	3,538,465.00	4%	5,934,234.00	6%
5to	Indonesia	350,000.00	7,359,676.00	8%	5,675,000.00	5%
6to	Honduras	396,110.00	3,318,986.00	4%	3,931,556.00	4%
7mo	Peru	300,000.00	3,050,703.00	3%	3,780,037.00	4%
8vo	Ethiopia	325,284.00	2,439,592.00	3%	3,509,080.00	3%
9no	Guatemala	435,982.00	3,435,766.00	4%	3,505,363.00	3%
10mo	Uganda	370,924.00	2,739,374.00	3%	2,778,387.00	3%
11mo	Mexico	294,465.00	2,680,923.00	3%	2,561,564.00	2%
12mo	Côte d'Ivoire	112,750.00	2,009,857.00	2%	1,255,680.00	1%
	OTROS	972,576.00	10,697,592.00	12%	11,540,476.00	11%

Fuente: ICO / Agosto 2011

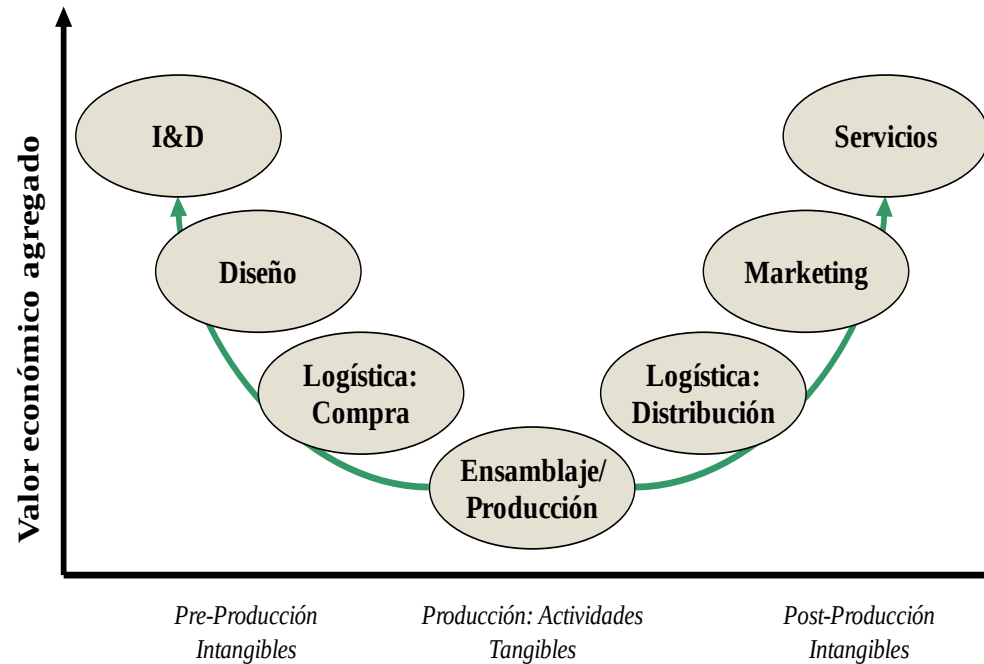
Producción y rendimiento del café en Departamentos del Perú

DEPARTAMENTO	PRODUCCIÓN 2006 TM	PRODUCCIÓN 2007 TM	RENDIMIENTOS 2006 KG / HA
Nacional	273,230	230,502	538
Junín	73,043	55,582	380
Cajamarca	55,975	54,011	539
San Martín	39,414	39,220	607
Cusco	44,848	25,901	503
Amazonas	35,031	33,998	602
Puno	7,431	5,749	493
Otros	17,488	16,041	

Fuente: Agrobanco, 2007. Cultivo del CAFÉ

2. ESTRUCTURA Y MAPEO DE LA CADENA PRODUCTIVA I

CADENA GLOBAL DE VALOR DE LA CONFECCIÓN



Fuente: Fernández-Stark, K., S.Fredeick and G. Gereffi. (forthcoming). *Workforce Development in the Apparel Global Value Chain: Duke Center on Globalization Governance & Competitiveness*.

CÓMO ILUSTRAR LA CADENA PRODUCTIVA

Paso 1. Recolecte información de la industria a través de fuentes secundarias

Paso 2. Defina las diferentes actividades que se desarrollan en la industria a estudiar

Paso 3. Entreviste a un experto que explique la dinámica de la industria

Paso 4. Identifique a los principales actores de la cadena

Paso 5. Dibuje flechas para indicar el movimiento del producto

Paso 6. Ilustre la cadena y asegúrese que la ilustración sea explicativa por sí misma

- ✓ En las siguientes diapositivas se explicarán los pasos para ilustrar la cadena.
- ✓ Ilustrar todos los segmentos de la cadena, no sólo los segmentos en que el territorio está comprometido, sino la cadena global de valor.

2. ESTRUCTURA DE LA CADENA PRODUCTIVA

IDENTIFICANDO ACTORES Y ACTIVIDADES

CADENA GLOBAL DE VALOR DE LA FRUTA Y LA VERDURA

	Insumos	Producción	Envasado y almacenamiento en frío	Procesamiento	Distribución y Marketing
Actores	Proveedores privados nacionales e internacionales cooperativas	Granjas grandes Granjas medianas Granjas pequeñas Cooperativas Granjas de productores-exportadores	Compañías exportadoras Compañías productoras y exportadoras	Compañías de procesamiento	Supermercados Servicios de comida Importadores y mayoristas Pequeñas y medianas tiendas de alimentos
Actividades		Preparación de terrenos, siembra, poda y cosecha	Categorización, control de calidad, empaquetado, etiquetado, almacenamiento en frío	Categorización, control de calidad, procesamiento automatizado de materia prima, envasado y etiquetado	Distribución, venta, y <i>branding</i>

Fuente: CGGC, Duke University.

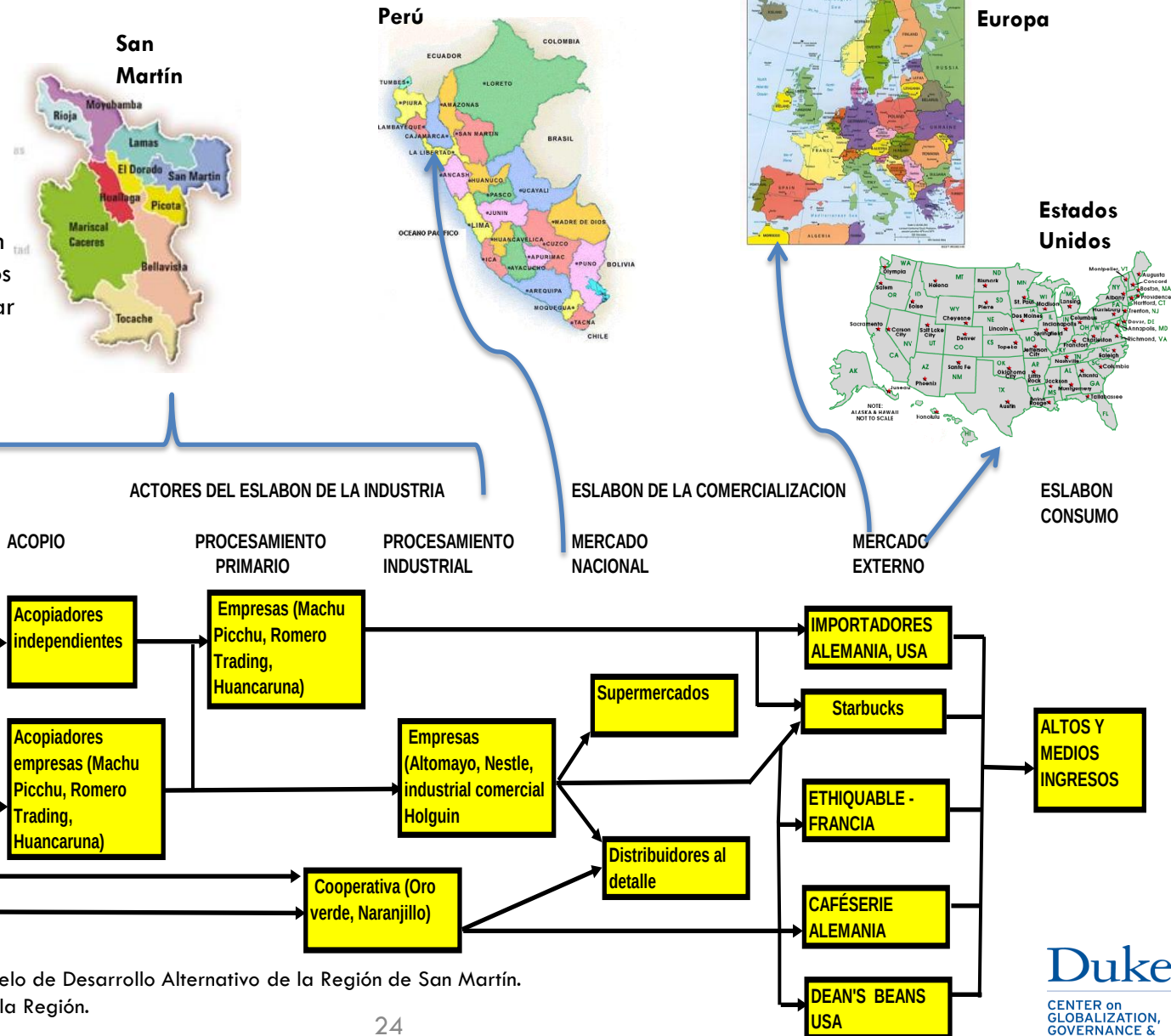
- ✓ Se debe ampliar la información de cada uno de los segmentos de la cadena. En la cadena bajo cada segmento, se enumerarán los actores y actividades (ver ilustración)
- ✓ Para ilustrar la cadena, debe seleccionar la información más importante y dibujar flechas para indicar su relación con otras actividades y tipo de empresas.
- ✓ Tenga en cuenta que el diagrama es una foto estática, que puede cambiar rápidamente. Acepte que el diagrama es una simplificación de la realidad y nunca será perfecto.



EJEMPLO 1: GEOGRAFÍA DE LA CADENA EL CAFÉ EN LA REGIÓN DE SAN MARTÍN, PERÚ



Nota: Una línea de exploración es identificar los eslabonamientos hacia atrás en la cadena o los insumos necesarios para el desarrollo de la industria estudiada. Estos representan un gran número de trabajos asociados a la industria. Es importante identificar cuáles son esos insumos y quiénes los suministran (local, nacional o internacional).



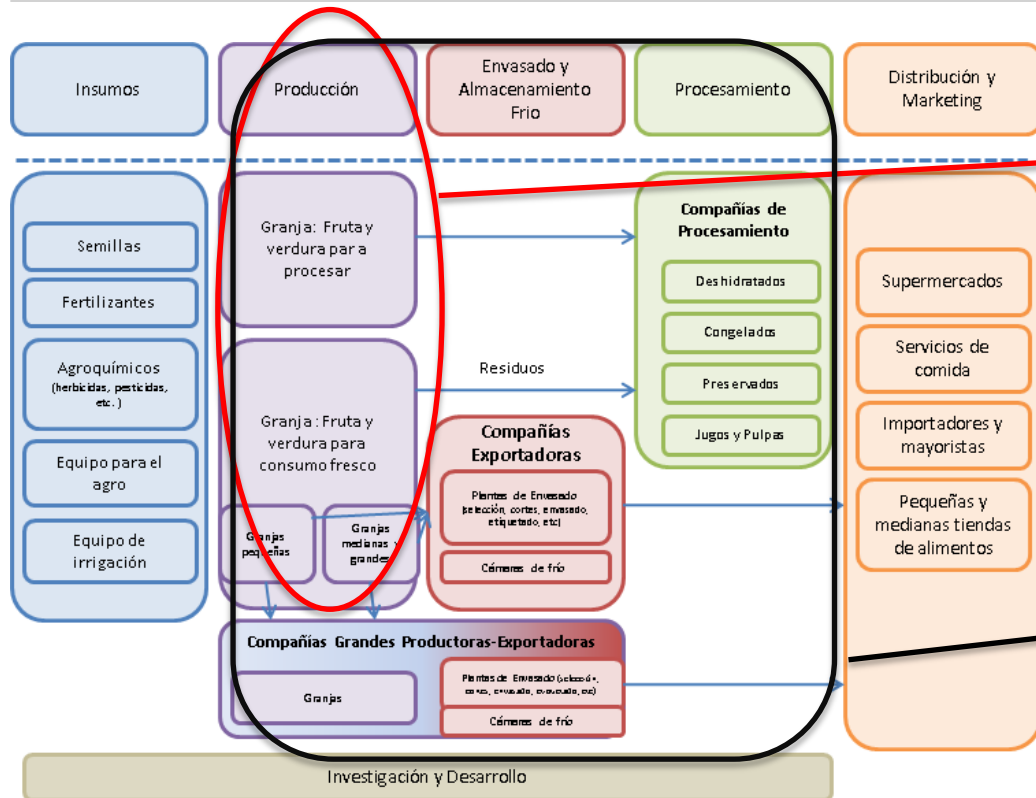
Fuente: Urdy, Pedro. (2011). El Modelo de Desarrollo Alternativo de la Región de San Martín.
Capítulo 3. Las Cadenas de Valor en la Región.



EJEMPLO 2: POSICIÓN DEL TERRITORIO

COMAYAGUA Y SAN FERNANDO: LA CADENA DE VALOR DE FRUTAS Y VERDURAS

CADENA GLOBAL DE VALOR DE LA FRUTA Y LA VERDURA



Ejemplo: Posición de Comayagua y San Fernando en la cadena global de valor de frutas y verduras

En el territorio de **Comayagua**, Honduras, se producen vegetales como pepinos, oca, y berenjenas. El desarrollo de la industria es limitado y no se realiza empaquetado sofisticado. Es decir, la industria se encuentra solamente en el segmento de la producción

En el territorio de **San Fernando** en Chile se realizan actividades de producción de frutas, de envasado y almacenamiento en frío y también procesamiento de las frutas. Esto muestra un alto nivel de desarrollo de la industria en ese territorio, ya que se ha agregado valor al producto

Fuente: CGGC, Duke University.

DÓNDE ESTAMOS Y ADÓNDE VAMOS

- ✓ Después de ilustrar la cadena, es necesario identificar en qué segmentos está el territorio desarrollando sus actividades. Para ilustrar la posición, se puede dibujar un círculo (ver diagrama)
- ✓ Identificar la posición del sector productivo del territorio en la cadena permite identificar en qué nivel de desarrollo está la industria y cuáles son sus las posibilidades de seguir avanzando

3. ORGANIZACIÓN Y 4. GOBERNANZA DE LA CADENA



TEMAS A INVESTIGAR: ORGANIZACIÓN

1. ¿Cuál es la naturaleza de las empresas en el sector? (grande, mediana o pequeña).
2. ¿Cómo son las estructuras de las transacciones? (directas, subcontratadas)
3. ¿Hay empresas que exportan? ¿Cuáles? ¿Desde cuándo y adónde?
4. ¿Existe una asociación industrial efectiva que colabore y coordine las empresas en el sector (formal o informal)?
5. ¿Hay alguna organización de naturaleza pública o privada que haya asumido el rol de coordinadora?

CÓMO INVESTIGAR. TIPS

1. Las mejores fuentes de información para responder estas preguntas son las asociaciones empresariales.
2. También se puede recurrir a oficiales del Gobierno local que tengan relación con la industria a estudiar.



TEMAS A INVESTIGAR: GOBERNANZA

1. ¿Cuáles son las empresas globales líderes del sector, las que deciden qué y cómo se produce?
2. Cómo afectan las empresas líderes el mercado, en lo que refiere a:
 - criterios de compra/venta
 - estándares de calidad
 - certificaciones requeridas
 - códigos de trabajo corporativos
 - Protección del medioambiente
 - responsabilidad social empresarial, etc.
3. ¿Pueden las empresas locales cumplir con los requisitos de las empresas compradoras?
4. ¿Qué medidas se están tomando y qué programas se están creando para acceder a los mercados de acuerdo con los requerimientos nacionales y/o globales?

4. GOBERNANZA DE LA CADENA GLOBAL DE VALOR

PODER DE FIRMAS LÍDERES

- ✓ **Las cadenas controladas por compradores** se caracterizan por contar con poderosos compradores que dictan las reglas acerca de cómo funcionan estas cadenas, exigiendo que proveedores cumplan con los rigurosos estándares y protocolos necesarios para mantener su acceso al mercado. Ej. Supermercados (Walmart y Tesco) y Confección (Nike y Reebok).
- ✓ **Las cadenas controladas por vendedores** se caracterizan por la integración vertical de sus segmentos de la cadena y por importantes ventajas tecnológicas o de escala. Ej. Intel.

GOBERNANZA DE LA CADENA

Hoy existe una clasificación sofisticada de la gobernanza de las cadenas globales de valor. Esta clasificación incluye 5 tipos de gobernanza:

- ✓ **Mercado:** Transacciones directas entre vendedores y productores. Poca cooperación formal entre las partes.
- ✓ **Modular:** Los vendedores crean productos de acuerdo con las especificaciones de los compradores.
- ✓ **Relacional:** Existe una toma de decisiones equitativa entre los actores que confrontan interacciones complejas. Existe una dependencia mutua.
- ✓ **Cautiva:** Relaciones entre empresas jurídicamente independientes donde una está subordinada a la otra, y donde un líder en la cadena determina las reglas que el resto de los actores debe cumplir.
- ✓ **Jerárquica:** Empresa verticalmente integrada que controla varias actividades de la cadena. Cuando una empresa es propiedad de otra empresa externa.

Fuente: Gereffi, Gary, John Humphrey and Timothy Sturgeon. (2005). "The Governance of Global Value Chains." Review of International Political Economy: 78-104.



EJEMPLO 3: TESCO NATURE'S CHOICE

Tesco, la cadena de supermercados más importante del Reino Unido, exige a sus proveedores de frutas, hortalizas y ensaladas que cumplan con su esquema de *Nature's Choice*, el que establece estándares de seguridad, calidad y medioambientales en la etapa de producción. Tesco empezó, en 1991, a exigir este protocolo a sus proveedores. Desde entonces, dicha norma se ha ido desarrollando y fortaleciendo ininterrumpidamente.

Hoy, el protocolo cuenta con las siguientes secciones:

- Uso racional de los productos de protección vegetal
- Uso racional de fertilizantes y abonos
- Prevención de la contaminación
- Protección de la salud humana, y tratamiento ético de la fuerza laboral
- Uso racional de la energía, el agua y otros recursos naturales
- Diseño y mantenimiento de edificios y equipamiento usado en la cultivo, empaquetado y traslado de sus productos
- Reciclado y reutilización de material
- Conservación y mejoramiento de la flora, fauna y paisaje

4. GOBERNANZA DE LA CADENA GLOBAL DE VALOR



Ejemplo 4: Tabla. Influencia de Empresas Líderes en el Mercado Local

Criterios	Obligatorio/ Optativo	Capacitación	Costos	Descripción
Estándares de calidad	Obligatorio	Sí	Altos	Las empresas líderes compradoras determinan la calidad del producto que compran. (Entregan un manual de calidad.)
Certificaciones (enumerar las diferentes certificaciones requeridas) Ej. Orgánica	Optativo	Sí	Altos/ Medios	Las empresas líderes compradoras aceptan la producción orgánica. Pagan un precio <i>premium</i> por los productos orgánicos
Código de Trabajo Corporativo	Obligatorio	Sí	Bajos	Las empresas líderes compradoras no aceptan el trabajo infantil.
Protección del medioambiente	Obligatorio	Sí	Medio	Certificación FCS (Forest Stewardship Council) Las empresas líderes compradoras exigen la protección de los bosques.
Etc.				

B. CONTEXTO INSTITUCIONAL:

CONDICIONES ECONÓMICAS, SOCIALES, MEDIOAMBIENTALES
E INSTITUCIONALES DE LA CADENA

TEMAS INCLUIDOS

1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO INSTITUCIONAL DE LA CADENA
2. ASPECTOS ECONÓMICOS
3. ASPECTOS SOCIALES
4. ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES
5. INSTITUCIONES LOCALES
6. ANÁLISIS DE *STAKEHOLDERS*

1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO INSTITUCIONAL DE LA CADENA

- ✓ El contexto institucional establece cómo condiciones y políticas que modelan cada segmento de la cadena
- ✓ La cadena está inserta en una dinámica local en los ámbitos económico, social e institucional y la inserción en la esfera global depende significativamente de estas condiciones locales.
- ✓ El análisis de la dinámica local requiere de un examen de los *stakeholders* involucrados, la identificación de los actores que movilizan al cambio y cómo ellos están organizados.



Estos aspectos económicos, sociales, medioambientales e institucionales conforman los **factores habilitantes** para el desarrollo de una determinada industria. Es decir, la inserción en una cadena o el *upgrading* está condicionada a ciertos factores habilitantes específicos para cada industria. Por ejemplo, en la industria agrícola los factores habilitantes son: poseer los títulos de las tierras, caminos adecuados para transportar los productos, acceso a recursos financieros, buen ambiente de negocios, niveles de desarrollo humano, marcos regulatorios adecuados, coordinación público-privada, institucionalidad, etc.

Fuente: Gereffi, Gary (1995). Global Production Systems and Third World Development. In B. Stallings (Ed.), Global Change, Regional Response: The New International Context of Development (pp. 100-142). Cambridge; New York and Melbourne: Cambridge University Press.

1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO INSTITUCIONAL DE LA CADENA

Contexto institucional

- **Ámbito económico** (recursos humanos disponibles, costos laborales, sistema financiero, recursos naturales, infraestructura, estándares de calidad, etc.)
- **Ámbito social** (sistema educativo/nivel de educación, trabajo decente, participación de la mujer en el trabajo, etc.)
- **Ámbito medioambiental** (cultura en el uso eficiente de los recursos naturales, gestión de desechos, uso de energías renovables, etc.)
- **Instituciones** (organización y grado de colaboración de *stakeholders* locales; políticas públicas en temas de impuestos, regulaciones laborales, subsidios, educación, innovación, etc.)



Ejemplo 5. El Contexto Institucional Chileno en la Cadena de la Fruta

El desarrollo de la industria frutícola chilena ha contado con un sólido respaldo institucional. La Asociación Chilena de Fruta Fresca, respaldada por el Ministerio de Agricultura, la agencia de promoción de Chile (ProChile) y las embajadas de Chile en los países de destino, han trabajado activamente en promover la exportación de sus productos a mercados europeos y estadounidenses, realizando visitas a estos mercados. Además, a finales de la década de 1990 la Asociación de Exportadores de Chile A.G. (ASOEX), junto con el Ministerio de Economía, el Ministerio del Trabajo y el Ministerio de Educación, crearon el programa de certificación de habilidades para el sector frutícola. Posteriormente, en el año 2004 se estableció un consejo estratégico público -privado compuesto por representantes del sector privado, departamentos de gobierno e instituciones educativas. Este consejo tiene la misión de avanzar en temas de investigación y desarrollo, de transferencia de tecnología, de mejoras en la productividad de los trabajadores y el cumplimiento de regulaciones fitosanitarias. Además, en la década del 2000, la Corporación de Fomento y de la Producción (CORFO) creó programas para facilitar la certificación en buenas prácticas agrícolas.

Asimismo, desde hace más de tres décadas, el Servicio Agrícola y Ganadero de Chile ha trabajado en conjunto con el Ministerio de Agricultura de Estados Unidos con el fin de cumplir con todos los requerimientos sanitarios para exportar frutas al mercado estadounidense.

NOTA: Esta sección se basa en el material reunido en la sección “Análisis Territorial”, donde se analizan el sector empresarial, la infraestructura, el desarrollo humano y social, el aspecto medioambiental y la gobernanza del territorio. Sin embargo, en este nivel, el foco está puesto en analizar en profundidad los elementos relevantes para la industria estudiada, examinando cómo el contexto institucional afecta y modela la industria y, por otro lado, cómo el desarrollo de la industria puede lograrse dentro del contexto territorial.

2. ASPECTOS ECONÓMICOS

TEMAS A INVESTIGAR

1. ¿Cuáles son los **recursos naturales** más importantes para la industria?
2. Analice los costos y la **fuerza laboral** (salarios y tamaño de la fuerza laboral para trabajar en la industria).
3. Identifique el **nivel de educación** o habilidades requeridas en el o los segmentos de la cadena en que el territorio opera.
4. Describa cómo es el **acceso a capital/finanzas** (mercados de capitales y tasas de interés)
5. ¿En qué estado se encuentra la **infraestructura** relevante para la cadena: transporte, energía, telecomunicaciones, etc.?
6. ¿Existe acceso a capital humano altamente calificado para promover la **innovación** en el sector?



Ejemplo 6. Aspectos Económicos Necesarios para la Inserción y Desarrollo de la Cadena

SECTOR ECONÓMICO	FACTORES ECONÓMICOS NECESARIOS
Frutas y verduras	Infraestructura: Puertos, carreteras, energía. Regulaciones sanitarias y fitosanitarias. Acuerdos de intercambio. Bajos costos laborales. Acceso a capital-finanzas para infraestructura y equipamiento privado.
Turismo	Infraestructura: Aeropuertos, carreteras, hoteles. Estabilidad política. Destino atractivo (Activos naturales). Capital humano con habilidades lingüísticas e interpersonales.
Confección de prendas de vestir	Infraestructura: Puertos, carreteras, energía. Oferta amplia de trabajadores a bajo costo

3. ASPECTOS SOCIALES

DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO

- ✓ Uno de los principales insumos de una industria es el capital humano.
- ✓ El desarrollo de las industrias se sustenta en la formación adecuada de potenciales y/o actuales empleados.

INCLUSIÓN EN LA CADENA PRODUCTIVA

- ✓ El desarrollo económico local implica la inclusión de actores locales nuevos en la cadena productiva.
- ✓ Otorga especial atención a la micro, pequeña y mediana empresa.

TEMAS DE GÉNERO

- ✓ El trabajo de la mujer está siendo fundamental en ciertas industrias.
- ✓ Analiza si los derechos tanto para hombres como para mujeres están igualmente garantizados.



CONSEJO: Seleccione y analice sólo los temas sociales relevantes para la cadena productiva estudiada. Estos son algunos ejemplos de temas sociales, incluya otros aspectos sociales si son importantes para el estudio de su cadena productiva.



CASO 2: DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO PARA LA CADENA PRODUCTIVA DE FRUTAS Y VERDURAS EN CHILE

En 2008, Chile exportó US\$2.5 billones de frutas y verduras, empleando a más de 450,000 personas. El 50% de la fruta y verdura cultivada en Chile fue procesada antes de exportarla, agregándole valor al producto. Durante los últimos 10 años, el sector ha sido proactivo en desarrollar iniciativas para asegurar una amplia oferta de capital humano para las distintas etapas de la cadena productiva. Estas iniciativas incluyen:

- A fines de los '90, a través de una colaboración entre el sector privado, el Gobierno y los institutos educacionales, se desarrolló un programa de capacitación y certificación para todos los puestos de la industria, desde los más básicos hasta los más sofisticados.
- ASOEX, la asociación de exportadores de fruta y verdura más importante de Chile, creó AGROCAP en 1999, una organización intermedia que trabaja directamente con empresas de capacitación e instituciones de educación para diseñar cursos que correspondan a las necesidades de competencias del sector. Además, la organización imparte mejores prácticas de capacitación a los socios de ASOEX.
- El sistema educativo ofrece cursos técnicos y profesionales en Agronomía e Ingeniería de Alimentos. En 2008, siete mil estudiantes se titularon con grados profesionales en Agronomía.
- El Gobierno ofrece incentivos tributarios para la capacitación en todos los niveles de la cadena, y además, fomenta la capacitación de especialistas a través de incentivos de capacitación de hasta \$100,000 por persona para actividades en los sectores de alto valor agregado.



Fuente: Fernández-Stark, K.; Bamber, P. y Gereffi, G. (2011). *The Fruit and Vegetables Global Value Chain: Economic Upgrading and Workforce Development*. CGGC : Durham.

NEGOCIOS INCLUSIVOS



TEMAS A INVESTIGAR

1. ¿Están los micro, pequeños y medianos empresarios incluidos en la cadena estudiada?
2. ¿Existen oportunidades sustentables para emprender y vender productos y/o servicios a la cadena productiva?
3. ¿Cuáles son los riesgos de la inclusión?
4. ¿Cuáles son las estrategias para incluir a los micro, pequeños y medianos empresarios en la cadena estudiada?
5. Las empresas líderes ¿trabajan con proveedores pequeños?
6. ¿Cuáles son los principales desafíos de participación de las empresas pequeñas en la cadena productiva?
7. La inclusión de la micro, pequeña y mediana empresa en la cadena ¿es sustentable y/o competitiva?



CÓMO INVESTIGAR. TIPS

1. Entreviste a gerentes de operaciones, quienes manejan los programas de proveedores. Además, podría ser útil hablar con la persona a cargo de la responsabilidad social empresarial.
2. Averigüe si hay una organización de la micro, pequeña y mediana empresa en el sector para una visión amplia de los desafíos enfrentados en la industria.

1

¿Cuáles son las oportunidades de **acceso a crédito**?

2

¿Tienen **acceso a capacitación** empresarial y técnica?

3

¿Tienen **acceso a redes de soporte** (cooperativas, asociaciones gremiales, etc.)?

4

¿Cuáles son las oportunidades de **acceso a mercados** nacionales e internacionales?



CASO 3: CABEXSE, BOLIVIA

CABEXSE es una asociación de exportadores de productos de sésamo ubicada en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia que fortalece la coordinación dentro de la cadena de valor para promover el crecimiento de la industria. Esta iniciativa se centra en el fortalecimiento de las relaciones a largo plazo entre procesadores y productores, fomentando el suministro de asistencia técnica y la contratación en torno al abastecimiento de recursos. La asociación se compone de ocho empresas exportadoras, cada una de las cuales trabaja con varios cooperativos de productores pequeños. La asociación lleva a cabo investigación y desarrollo, promoviendo la industria y explorando nuevos mercados potenciales.

Acceso a crédito: La iniciativa ofrece financiamiento sin interés para distintas etapas de la producción, incluyendo la preparación del terreno, la siembra, el control de plagas, la cosecha, etc.

Acceso a capacitación técnica: Cada exportador emplea expertos técnicos ,quienes trabajan con los pequeños productores, capacitándolos en técnicas para las distintas partes del ciclo productivo.

Acceso a redes de soporte: La asociación ofrece regularmente talleres, charlas, etc. para facilitar la difusión de nueva información acerca de la industria. Además, estableció alianzas con varias instituciones para fortalecer las habilidades de los productores.

Acceso a mercados: Las empresas exportadoras garantizan la compra de la totalidad de la cosecha a un precio justo y competitivo. La asociación busca activamente abrir nuevos mercados, tanto locales como extranjeros.

- 9,000 productores pequeños y medianos
- 30,000 toneladas exportables /anuales
- US\$25 millones en ventas en 2010
- Mercados incluyen Japón, Corea, Medio Oriente y Alemania

En 2011, CABEXSE se hizo acreedora del premio a la excelencia en servicios de desarrollo empresarial del FOMIN-BID gracias a sus esfuerzos por incluir a las PYMES en las cadenas de valor agrícolas de manera sustentable.

4. ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES



TEMAS A INVESTIGAR

1. ¿Cuáles son los principales problemas medioambientales que enfrenta la industria, y qué medidas ha implementado para enfrentarlos?
 - Insumos: Examine los materiales utilizados por la industria y evalúe si dañan el medioambiente.
 - Energía: Examine el uso de la energía, ¿se utiliza energía de fuentes renovables?
 - Agua: Examine el uso de agua.
 - Desechos: ¿Cómo es la gestión de desechos, las emisiones de CO₂, químicos, etc.?
2. Explicar qué actividades de la cadena son desarrolladas en el territorio y que tienen efectos medioambientales negativos.
3. Describir las regulaciones medioambientales y la cultura pública frente a temas ambientales que afectan a la industria.



CÓMO INVESTIGAR. TIPS

1. Entreviste a las ONG que estén trabajando en este rubro con un enfoque medioambiental e incorpore preguntas sobre factores medioambientales en las entrevistas con empresas líderes.



CONSEJO: Los temas medioambientales pueden ser sensibles para las empresas. Es importante diseñar las preguntas de manera adecuada.

5. INSTITUCIONES LOCALES



TEMAS A INVESTIGAR

1. ¿Existe una política industrial para promover la industria? De ser así, describa sus elementos principales e identifique las organizaciones relacionadas con ella.
2. ¿Cuáles son las políticas públicas más importantes que afectan directamente a la industria? ¿Hay una agencia o política industrial que promueva la industria?
3. ¿Qué instituciones son consideradas críticas para el desarrollo y expansión del sector? (universidades, gobierno, grupos gremiales, etc.)
4. ¿Cuáles son las instituciones principales que regulan al sector? ¿Hay una asociación empresarial u otra organización que promueva los intereses del sector?
5. ¿Cómo afectan a la industria las regulaciones laborales?
6. ¿Hay incentivos tributarios o subsidios para la innovación, educación/capacitación, contratación de grupos marginales, etc.?



NOTA: En la sección número II, se analiza la gobernanza territorial; en esta sección se examinan las instituciones y los actores relevantes para la industria estudiada.

6. ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS

NIVEL DE COORDINACIÓN Y COLABORACIÓN



TEMAS A INVESTIGAR

1. Identificar y enumerar a los actores que participan en la cadena (ver diapositiva 39)
2. ¿Están los *stakeholders* trabajando juntos para lograr el desarrollo integral de la industria?
3. Explique si existen instancias que agrupen a los *stakeholders* para desarrollar la industria.
4. Las agencias de desarrollo local ¿invitan al sector privado y a otros *stakeholders* a dialogar para crear normativa y regulaciones que promuevan el desarrollo integral de la industria?
5. ¿Existen alianzas entre el sector privado y las instituciones educativas para promover la innovación y a la vez preparar la fuerza laboral de acuerdo con las necesidades del sector privado?



CÓMO INVESTIGAR. TIPS

- Examen de los *stakeholders* involucrados e identificación de los que movilizan el cambio
- Explicación y mapeo de los actores de acuerdo con su rol, poder e importancia
- Identificación del nivel de coordinación y colaboración de los actores



Ejemplo 7: Movilizadores: El Caso de la Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde en San Martín, Perú

En San Martín, Perú, se creó un proyecto para promover producciones agrícolas alternativas al cultivo de cocaína. Entre las organizaciones participantes, que incluyen compradores y agencias internacionales, la Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde ha sobresalido como un movilizador principal de desarrollo de la industria local. Con objetivos que incluyen tanto el aumento de las ventas comerciales directas a mejor precio, revaloración de la cultura ancestral, y la lucha frontal contra la pobreza, la cooperativa ha logrado un alto nivel de coordinación y colaboración con otros actores de la cadena.

- ✓ En 1999, había 56 socios, hoy día, hay 970 pequeños campesinos asociados.
- ✓ Aumento de ventas de US\$940,000 en 2005 a US\$6 millones en 2011. Se establecieron relaciones con importadores europeos en mercados nicho para la venta directa de café y cacao.
- ✓ Obtención de recursos del Gobierno municipal para proveer asistencia técnica a los pequeños productores a fin de mejorar la calidad de sus productos.
- ✓ Negociación de una línea de crédito de US\$3 millones en 2012 para sus productores.
- ✓ Inscripción para debatir el presupuesto participativo en San Martín.

ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS

ANALIZAR LOS STAKEHOLDERS A BASE DE 4 CARACTERÍSTICAS:

FUNCIÓN	✓ El rol principal que juega dentro de la cadena. ✓ Describa cuáles son los intereses principales de los actores.
IMPORTANCIA	✓ La capacidad de afectar o ser afectado por la toma de decisiones. ✓ Describa y mida el nivel de importancia en alto, medio o bajo.
PODER	✓ Poder para promover cambios en la cadena. ✓ Los actores con “alto” poder son también llamados “movilizadores”, ya que pueden persuadir a otros en la toma de decisiones. ✓ Describa y dé un valor a cada actor: alto, medio o bajo.
RELACIÓN CON OTROS ACTORES	✓ Describa cómo se relacionan los <i>stakeholders</i>. ✓ Averigüe si hay conflictos o alianzas. ¿Son abiertos a cambios, etc.?

EJEMPLO, TABLA DE ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS



Actores	Función	Importancia	Poder	Relación con otros
Primarios				
Secundarios				

NOTA: Una vez identificados los *stakeholders*, organice a los actores en la tabla de acuerdo con su rol en la cadena productiva:

✓ Primario: actores directamente relacionados con el desempeño de la industria.

✓ Secundario: actores indirectamente relacionados con el desempeño de la cadena.



C. *UPGRADING* ECONÓMICO, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

TEMAS INCLUIDOS

1. *UPGRADING*: DEFINICIÓN Y TIPIFICACIÓN
2. *UPGRADING* ECONÓMICO
3. *UPGRADING* SOCIAL
4. *UPGRADING* MEDIOAMBIENTAL

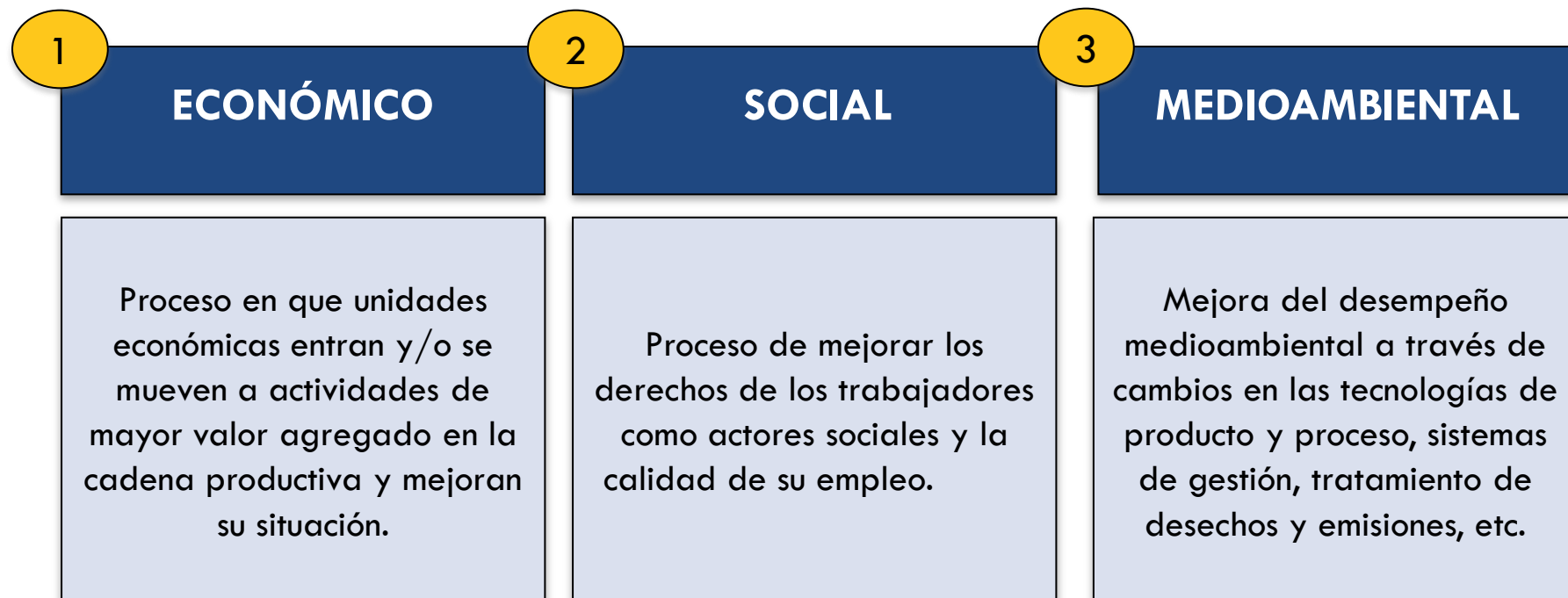
UPGRADING EN CADENAS DE VALOR

- ✓ Las cadenas productivas no son estáticas; las empresas están en constante movimiento para mejorar su posición actual y captar mayor valor. A este movimiento le llamamos *upgrading*.
- ✓ El *upgrading* generalmente está asociado con políticas gubernamentales, estrategias corporativas, tecnología, innovación y educación, entre otras.
- ✓ El *upgrading* no sólo depende del desempeño individual de cada actor de la cadena, sino que está determinado por el funcionamiento de toda la cadena y por el nivel de **coordinación y colaboración** existente entre los actores.
- ✓ Entender cómo funciona una cadena es un elemento determinante para lograr la inserción y el *upgrading* en mercados nacionales o internacionales.
- ✓ El *upgrading* puede darse a nivel local, nacional y regional.



NOTA: Esta guía destaca la importancia de identificar los principales tipos de *upgrading* económico, social y medioambiental presentes en la industria seleccionada. Una vez que las trayectorias de *upgrading* relevantes para el estudio sean identificadas, estas deben ser comparadas con la situación de la industria en el territorio estudiado. Señalar si estos *upgradings* están teniendo lugar en la industria o si todavía falta camino para llegar a ellos.

TIPOS DE UPGRADING



Fuentes: Gereffi, Gary (2005). *The Global Economy: Organization, Governance, and Development*. In N. J. Smelser & R. Swedberg (Eds.), *The Handbook of Economic Sociology* (pp. 160-182): Second edition. Princeton and Oxford: Princeton University Press; New York: Russell Sage Foundation.

Jeppesen, Soeren and Michael W. Hansen. (2004). *Environmental Upgrading of Third World Enterprises Through Linkages to Transnational Corporations. Theoretical Perspectives and Preliminary Evidence*. *Business Strategy and the Environment*, 13(4): 261-261.

Sen, Amartya. 1999. *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press and Sen, Amartya. 2000. *Work and Rights*. *International Labour Review* 139 (2):119-128.

UPGRADING ECONÓMICO

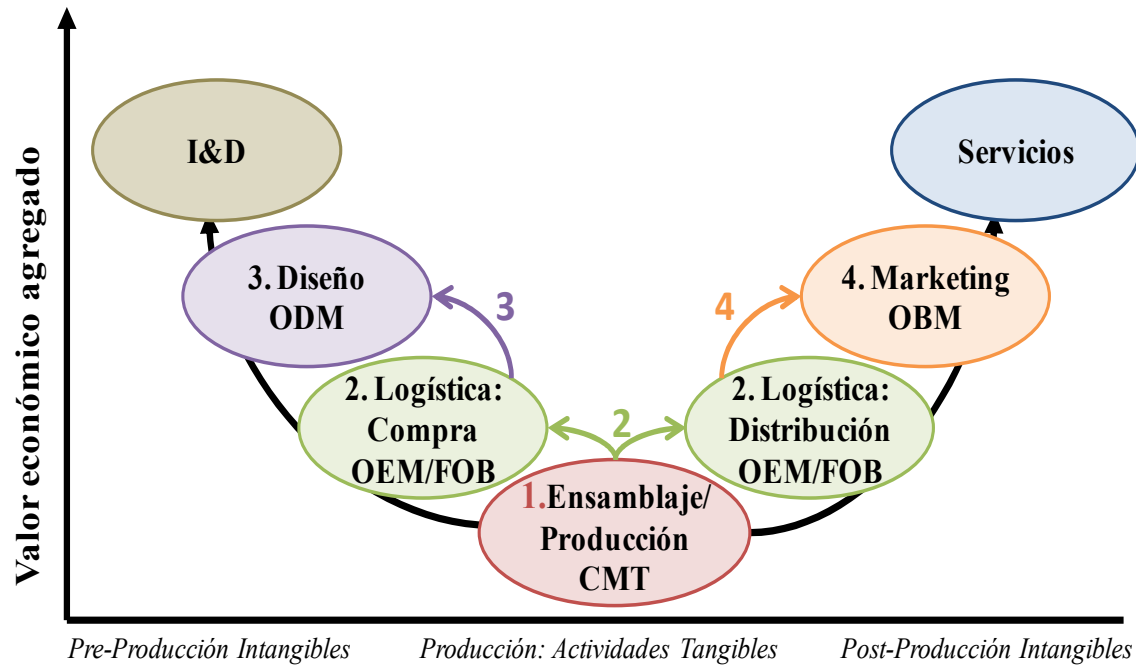
En la metodología de las cadenas globales de valor se distinguen cuatro formas de *upgrading* económico:

- ✓ El **upgrading funcional**, que consiste en adquirir nuevas funciones superiores en la cadena, tales como, diseño, comercialización; o bien, el abandono de funciones existentes de bajo valor agregado para concentrarse en actividades de mayor valor agregado. (Es moverse de un segmento de la cadena a uno de mayor valor agregado).
- ✓ El **upgrading de proceso**, que se define como la transformación más eficiente de insumos en productos, reorganizando el sistema de producción o introduciendo tecnología superior. (Esto puede suceder en un mismo segmento de la cadena).
- ✓ El **upgrading de producto**, que se refiere al orientarse a líneas de productos más avanzados en términos de valores unitarios. (Esto puede suceder en un mismo segmento de la cadena).
- ✓ El **upgrading intersectorial**, que se refiere a aplicar la competencia adquirida en una función particular para desplazarse a otro sector productivo. (Sucede en otra cadena).

Fuente: Humphrey, John and Hubert Schmitz. (2002). "How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters?" *Regional Studies*, 36(9): 1017-1027.

UPGRADING ECONÓMICO: FUNCIONAL

ETAPAS DE UPGRADING FUNCIONAL EN LA CADENA GLOBAL DE VALOR DE CONFECCIONES



Fuente: Fernández-Stark, Karina, Stacey Fredeick and Gary Gereffi. (forthcoming). *Workforce Development in the Apparel Global Value Chain*: Duke Center on Globalization Governance & Competitiveness.

- ✓ La figura ilustra que el segmento de menor valor agregado es el ensamblaje o maquila (**numero 1**).
- ✓ El *upgrading* ocurre cuando los actores económicos adquieren actividades de compra y distribución, logrando un paquete completo (**numero 2**).
- ✓ El siguiente *upgrading* se produce cuando se agregan actividades de diseño (**numero 3**).
- ✓ Posteriormente, ocurre un *upgrading* al añadir actividades de marketing o marca (**numero 4**).
- ✓ Estos dos últimos *upgrading* introducen la producción de intangibles como lo son el diseño y la marca.

TRAYECTORIAS DE *UPGRADING* ECONÓMICO



TEMAS A INVESTIGAR

1. ¿Cuáles son los *upgrading* de tipo funcional presentes en la cadena global que está investigando? (Generalmente estos son los segmentos principales de la cadena).
2. ¿Cuáles son los *upgrading* de producto más comunes en la industria que investiga (especialmente en los segmentos de la cadena relevantes para el territorio)? Ej. Nuevos diseños, nuevas funciones, productos orgánicos, productos de precio justo, etc.
3. ¿Cuáles son los *upgrading* de proceso más comunes presentes en la industria que investiga (especialmente en los segmentos de la cadena relevantes para el territorio). Ej. la incorporación de tecnologías de la información para una producción más eficiente, certificación ISO, etc.
4. Ya identificados los *upgrading* más importantes de la cadena debe identificar cuáles son los *upgradingsd* e la industria en el territorio estudiado y ver en qué nivel de desarrollo está el territorio en esta cadena.



CONSEJO: Recuerde que *upgrading* no se refiere a cuando un solo actor económico mejora su posición, sino que al grupo de empresas que conforman la industria.



CASO 4: UPGRADING DEL SECTOR DE CONFECCIÓN DE BLUE JEANS TORREÓN, MÉXICO

Los proveedores de prendas de vestir de Torreón, México entraron a la cadena productiva de *blue jeans* en la etapa de ensamblaje. A comienzos de 1990, las maquilas en México recibían las piezas ya cortadas por sus compradores en Estados Unidos. Sólo se ensamblaban las prendas en Torreón y después eran reexportadas a Estados Unidos bajo un régimen libre de tarifas. Compradores en Estados Unidos empezaron a exigir a las empresas mexicanas aumentar sus volúmenes de producción y las actividades llevados a cabo en México. De este modo, Torreón rápidamente adquirió capacidades y conocimiento en la provisión de accesorios y etiquetas y después, distintos lavados y terminaciones. En el año 2000, las operaciones en Torreón ya estaban desarrollando actividades de distribución, enviando sus productos directamente a los puntos de venta. En 1993, había sólo 4 fabricantes estadounidenses con presencia significativa en Torreón; sin embargo en el año 2000 había más de 24.

Aunque el *upgrading* económico se logró en Torreón por la presión de los compradores estadounidenses, no se garantizó el éxito en el largo plazo. Las exportaciones de la región bajaron después que China y otros países aumentaron sus ventas a Estados Unidos a comienzos de la década del 2000 cuando se eliminaron los sistemas globales de cuotas del sector. Para poder mantenerse competitivos, los proveedores de *blue jeans* en Torreón empezaron a proveer servicios de diseño, marketing y actividades de alto valor agregado.

ESTADOS UNIDOS	1993	Textiles	Accesorios-Etiquetas	Corte	Ensamblaje	Lavado y acabados	Distribución	Marketing	Retail
TORREÓN	1996								
	2000								

Fuente: Bair, Jennifer and Gary Gereffi. (2001). *Local Clusters in Global Chains: The Causes and Consequences of Export Dynamism in Torreon's Blue Jeans Industry*. *World Development*, 29 (11, November): 1885-1903.

UPGRADING SOCIAL

El **upgrading social** es el proceso de mejorar los derechos de los trabajadores como actores sociales y aumentar la calidad de su empleo.

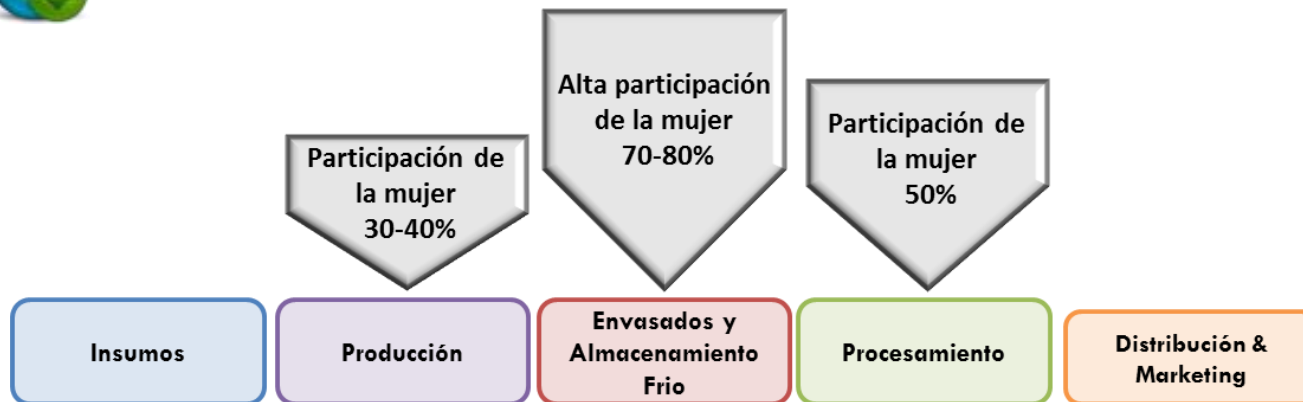
Los **principales aspectos** del *upgrading social* en la cadena productiva son:

- ✓ Tipo de empleo (Contratado, temporal, informal, formal etc.)
- ✓ Sueldos
- ✓ Protección social
- ✓ Horarios de trabajo
- ✓ Temas relacionados con género
- ✓ Libertad de asociación
- ✓ Derecho a negociación colectiva
- ✓ Voz y empoderamiento
- ✓ Inclusión en la cadena productiva de las PYMES
- ✓ Capacitación y desarrollo de la fuerza laboral
- ✓ Educación para el trabajo

Fuente: Sen, Amartya. 1999. *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press and Sen, Amartya. 2000. Work and rights. *International Labour Review* 139 (2):119-128. Barrientos, Stephanie, Gary Gereffi and Arianna Rossi. (2010). *Economic and Social Upgrading in Global Production Networks: Developing a Framework for Analysis*. <http://www.capturingthegains.org/pdf/ctg-wp-2010-03.pdf>.



Ejemplo 8: Participación de la Mujer en la Cadena Global de Frutas y Verduras



En ciertos segmentos de la cadena la mujer tiene una mayor participación. Por ejemplo, en la cadena de frutas y verduras, generalmente en el segmento de envasado (*packing*), la participación femenina es de entre un 70% y un 80%. Esta información permite focalizar las políticas relacionadas con género.

Fuente: Bamber, P. and K. Fernandez-Stark. (Forthcoming). *Gendered Global Value Chains: The Horticulture Industry*. Washington, D.C.: World Bank.

UPGRADING MEDIOAMBIENTAL

El **upgrading medioambiental** se refiere a cuando una industria mejora su desempeño medioambiental a través de cambios en sus tecnologías de producto y proceso, aumentando la eficiencia y mejorando los sistemas de gestión, tratamiento de desechos y emisiones, etc.

Otra aproximación al **upgrading medioambiental** tiene que ver con:

1. La optimización de los recursos naturales
2. La reducción de residuos (aire, sólidos, agua)
3. Sistemas de reciclaje



Ejemplo 9: Certificaciones Medioambientales en El Salvador

El Salvador está promoviendo la responsabilidad medioambiental en las empresas nacionales. A causa del TLC con Estados Unidos nació el impulso de certificar empresas salvadoreñas bajo la normativa medioambiental ISO 14000 a fin de aumentar el acceso al mercado estadounidense que usualmente tiene estándares más elevados. Esta certificación ISO 14000 sistematiza procesos, considerando la gestión medioambiental y el uso adecuado de los recursos naturales.

Durante la década del 2000, la Asociación Salvadoreña de Industrias ha estado promoviendo la certificación para mejorar el manejo del medio ambiente. Este proyecto es apoyado por el Banco Interamericano de Desarrollo, por el Ministerio de Economía, Medioambiente y Recursos Naturales.

SUSTENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA EN EL TERRITORIO



Ejemplo 10. TABLA DE SUSTENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA EN EL TERRITORIO.
ANÁLISIS DEL *UPGRADING* ECONÓMICO, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL



TABLA DE APOYO

<i>UPGRADING</i>	ECONÓMICO	SOCIAL	MEDIOAMBIENTAL
Diversificación de productos cultivados	 Aumentaron las ventas de la industria	 Período de empleo se extendió durante el año	 El monocultivo suele agotar la tierra. El cultivo de múltiples productos ayudó a mejorar la calidad de la tierra
Nuevo sistema de producción	 Mayor producción	 Trabajo más liviano	 Equipo produce altas emisiones de co2

- ✓ Haga una evaluación del desarrollo sustentable de la industria analizando los diferentes tipos de *upgrading*.
- ✓ Evalúe si estos han causado un *upgrading* o *downgrading* en las otras dimensiones.
- ✓ Para utilizar esta tabla, debe empezar analizando un tipo de *upgrading* a la vez (variable independiente) y ver los efectos causados en las demás esferas.



Upgrading



Downgrading

IV. CONCLUSIONES: ANÁLISIS FINAL Y LECCIONES APRENDIDAS

TEMAS INCLUIDOS

- A. ANÁLISIS FINAL
- B. LECCIONES APRENDIDAS

A. BREVE ANÁLISIS FINAL

Análisis de los principales problemas del territorio para avanzar en el desarrollo económico local

Análisis de los sectores productivos con mayor potencial en el territorio

Análisis de las condiciones básicas (económicas, sociales, medioambientales e institucionales) para el desarrollo de la industria seleccionada para el estudio

Análisis del modo cómo fuerzas globales determinan el desarrollo de la industria seleccionada en el territorio

Análisis del modo cómo las instituciones locales están abordando las problemáticas de la industria y cómo se están coordinando para lograr el desarrollo sustentable del sector productivo

Análisis de las posibilidades de *upgrading* económico, social y medioambiental en la industria. Análisis de la inclusión de la micro, pequeña y mediana empresa en la cadena



Esta lista es sólo una guía para orientar el análisis final; incluye los temas que son importantes de abordar para la industria estudiada.

B. LECCIONES APRENDIDAS

Después de realizar el análisis final, presente las lecciones aprendidas del estudio de caso, poniendo énfasis en lo siguiente:

- ✓ La manera en que las instituciones locales trabajan y se organizan mejor para lograr el desarrollo económico local. (Rol del sector público, del sector privado, de las instituciones educativas, asociaciones de trabajadores, etc.)
- ✓ Explicar la alineación de la industria estudiada de acuerdo con los requerimientos nacionales y/o globales
- ✓ Ilustrar cómo la industria seleccionada en este estudio puede moverse a segmentos de mayor valor agregado, teniendo presentes temas sociales y medioambientales.(ej. Políticas públicas, coordinación de los *stakeholders*, capacitación, mejor infraestructura, etc.)
- ✓ Destacar las políticas de desarrollo exitosas en la industria y a quienes las han liderado



Esta lista es sólo una guía para orientar las lecciones aprendidas; incluye los temas que son importantes de abordar para la industria estudiada

LECTURAS RECOMENDADAS

- ✓ Gereffi, Gary and Karina Fernandez-Stark. (2011). *Global Value Chain Analysis: A Primer*. Durham, North Carolina, USA: Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC) Duke University. http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2011-05-31_GVC_analysis_a_primer.pdf
- ✓ globalvaluechains.org. (2011). Concepts & Tools. from <http://www.globalvaluechains.org/>.
- ✓ Humphrey, John and Hubert Schmitz. (2002). "How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters?". *Regional Studies*, 36(9): 1017-1027.
- ✓ Giuliani, Elisa, Carlo Pietrobelli and Roberta Rabellotti. (2005). "Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters." *World Development*, 33(4): 549-573.
- ✓ Barrientos, Stephanie, Gary Gereffi and Arianna Rossi. (2010). Economic and Social Upgrading in Global Production Networks: Developing a Framework for Analysis. <http://www.capturingthegains.org/pdf/ctg-wp-2010-03.pdf>.
- ✓ Kosacoffi, Bernardo and Andrés López. (2008). "América Latina y las cadenas de valor: Debilidades y potencialidades." *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad (GCG)*. Georgetown University-Universia, 2. Number 1 http://gcg.universia.net/pdfs_revistas/articulo_78_1206609687202.pdf.
- ✓ Pietrobelli, Carlo and Roberta Rabellotti. (2005). *Mejora de la Competitividad en Clusters y Cadenas Productivas en América Latina: El Papel de las Políticas*. Washington, D.C: Serie de Buenas Prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible. Banco Interamericano de Desarrollo. http://econegociosagricolas.com/ena/files/Mejora_de_la_competitividad_en_clusters_-_BID_2005.pdf.
- ✓ Jeppesen, Soeren and Michael W. Hansen. (2004). "Environmental Upgrading of Third World Enterprises Through Linkages to Transnational Corporations. Theoretical Perspectives and Preliminary Evidence." *Business Strategy and the Environment*, 13(4): 261-261.
- ✓ Riisgaard, Lone, Simon Bolwig, Stefano Ponte, Andries du Toit, Niels Halberg, and Frank Matose. (2010). "Integrating Poverty and Environmental Concerns into Value-Chain Analysis: A Strategic Framework and Practical Guide." *Development Policy Review*, 28(2): 195-216.