

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE ECONOMÍA**

***Disertación previa a la obtención del título de Economista***

***Análisis de la dinámica local socio-económica y cadenas productivas  
en el Cantón San Miguel De Los Bancos 2008-2012***

***María Belén Aguirre Cáseres***  
***mariabelenaguirre@hotmail.com***

***Directora: Econ. Grace Guerrero***  
***gracegz@hotmail.com***

***Quito, noviembre 2013***

## **Resumen**

La modernización económica se enmarca en el desarrollo competitivo de las naciones cuyo crecimiento se basa, en gran medida, en el fenómeno de la globalización. Países en vías de desarrollo y desarrollados exigen altos niveles de competitividad para acceder a mercados donde las políticas influyen de manera trascendental. Todo este contexto, agregando participación equilibrada y armónica de agentes públicos y privados se denomina Desarrollo Local.

El eje fundamental que dinamiza dicho desarrollo local se denomina cadenas productivas, la presente investigación realiza un análisis a fondo de la dinámica del Cantón San Miguel de Los Bancos y la cadena productiva representativa “Productos Lácteos Guerrero”, a través de la utilización de la “Guía Metodológica para el análisis de cadenas productivas” propuesto por el programa de desarrollo rural RURALTER y en función de dicho análisis, se entregarán planes estratégicos que servirán a la cadena para maximizar y optimizar sus niveles de producción y consecuentemente esta coadyuve al desarrollo socio-económico del cantón.

**Palabras Clave:** desarrollo local, asociatividad, cadenas productivas, actores, eslabón.

*A quienes fueron durante toda mi vida, mucho más que padres, Papito Guillo y Mamita  
Fanny mis logros son por y para ustedes.*

*El presente trabajo ha sido gracias a mi Dios por entregarme la sabiduría para sembrar y cosechar logros constantes y maravillosos.*

*A mis padres Jorge y Margarita por guiar mis pasos como mujer y profesional.*

*A mis abuelitos Guillermo y Fanny por ser mi pilar de apoyo incondicional.*

*A mis tres pequeñitos, Bianca, Sebastián y Giulliana, por ser simplemente la razón de mi constancia y lucha.*

# ***Análisis de la dinámica local socio-económica y cadenas productivas en el Cantón San Miguel De Los Bancos 2008-2012***

<b>Introducción .....</b>	<b>7</b>
<b>Metodología del trabajo .....</b>	<b>10</b>
Procedimiento Metodológico.....	10
Delimitación de la Investigación.....	10
Preguntas de Investigación.....	10
Objetivos.....	11
Tipo de Investigación .....	11
Técnicas de investigación.....	11
Fuentes de Información .....	12
<b>Fundamentación Teórica .....</b>	<b>13</b>
Teorías del Desarrollo Económico y Local.....	13
El área de desarrollo económico Local (DEL) .....	15
Origen y Evolución del Desarrollo .....	16
Desarrollo Local y Globalización .....	18
Desarrollo Local e Innovaciones .....	24
Crisis Latinoamericana y Desarrollo Local .....	29
Enfoque de Cadena.....	35
<b>Capítulo I</b>	
<b>Diagnóstico y dinámica socio-económica cantón San Miguel de los Bancos.....</b>	<b>44</b>
Ubicación Geográfica.....	44
Índices Poblacionales .....	45
Sectores Productivos .....	46
Pobreza .....	48
Sistema Educativo y Analfabetismo .....	49
Sistema Económico Productivo .....	49
Microempresas y Producción.....	51
FODA como base para el diagnóstico cantonal .....	52
Planteamiento del problema .....	54
<b>Capítulo II.....</b>	<b>57</b>
<b>Metodología y análisis Cadena Productiva “Productos Lácteos Guerrero” .....</b>	<b>57</b>
Guía Metodológica para el análisis de cadenas productivas .....	58

Fase Preliminar.....	62
Fase Central.- La cadena y sus bloques.....	66
Fase Final.- Análisis de la cadena “Productos Lácteos Guerrero” .....	80
<b>Conclusiones.....</b>	<b>87</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>89</b>
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>90</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>93</b>

## ***Introducción***

El término “desarrollo” se ha incrementado en el lenguaje mundial durante las últimas décadas, lo cual produce una diversidad de conceptos a lo largo de los países que, como fruto de la globalización, se han visto involucrados directa o indirectamente con una nueva adaptación al entorno socio-económico.

Se puede, acertadamente, definir que el desarrollo consiste en un proceso donde el crecimiento y la distribución de la renta conforman “dos caras de una misma moneda”; aquello sucede al conjugar actores públicos y privados que ejecutan inversiones en base a sus decisiones y cuya finalidad es incrementar los niveles de productividad y bienestar dentro de una sociedad.

Los cambios estructurales y funcionales son profundos, tanto que a partir de la Segunda Guerra mundial y gracias a los procesos globalizadores, se crearon instituciones trascendentales como las Naciones Unidas, Fondo Monetario internacional, el GATT (Acuerdo General de Comercio y Tarifas) y el Banco Mundial.

Por su parte, desde mediados de los ochenta, el proceso de descentralización ha vigorizado su presencia en los países en vías de desarrollo como consecuencia de la capacidad en responder, por parte de los gobiernos centrales, a las necesidades generales en términos de servicios públicos enfocados en áreas locales.

Dentro de este enfoque, el desarrollo local es una efectiva estrategia que nace con el objetivo de aprovechar las oportunidades que genera la globalización y mejorar el nivel de vida de una población.

Nuevos e imprescindibles términos como: innovaciones, microempresas, competitividad y cadenas productivas se mencionan en los nuevos estudios de desarrollo local y se han incorporado a la política económica de países desarrollados y en vías de desarrollo. Sin embargo, es importante recordar que la diferencia entre políticas estructurales y políticas de desarrollo se enfoca en que las estructurales adoptan una aproximación funcional, por su parte, las políticas de desarrollo local definen sus acciones con una perspectiva territorial, este último es mejor para el sistema productivo.

La difusión de innovaciones, cualificación del recurso humano y niveles de asociatividad constituyen factores clave que aportan al desarrollo local ya que permite la generación de emprendimientos productivos, introducción de nuevos productos y por lo tanto nuevos mercados. Todo aquello fomenta el incremento de competitividad y productividad de las empresas que conforman un sistema económico.

Actualmente, los países en vías de desarrollo se han propuesto consolidar esfuerzos en función del proceso de “desarrollo económico local” DEL y precisamente en este sentido se encuentra enfocado el presente estudio, cuya finalidad es analizar la dinámica del Cantón San Miguel De Los Bancos y verificar la aplicabilidad de cadenas productivas detectadas, a favor de su desarrollo socio-económico.

Varios países Latinoamericanos, y dentro de ellos Ecuador, han dado inicio a nuevos programas cuyo objetivo principal es la formación de agentes de desarrollo local, los cuales son capacitados y habilitados para gestionar nuevas iniciativas de desarrollo local.

La elaboración de este trabajo obedece a una motivación social, enfocada al eficaz conocimiento y organización del cantón San Miguel de los Bancos, términos necesarios para producir más y de mejor manera, y consecuentemente coadyuvar con su desarrollo. Una de las prácticas más favorables para llevar a cabo tal objetivo es la aplicación de cadenas productivas, donde es importante su planificación pero aún más importante su ejecución.

El desarrollo de la presente investigación y su análisis, pretende el estudio a fondo de la dinámica del Cantón San Miguel De Los Bancos, donde se conocerán las cadenas productivas presentes en función de sus niveles de asociatividad, mismas que serán examinadas y analizadas a fin de definir su correcto funcionamiento y metodología que favorezca su desarrollo global.

La disertación está clasificada de la siguiente manera: en la metodología de trabajo se presentan los antecedentes, aspectos básicos que conforman las generalidades que motivaron a la realización de este trabajo, el conocimiento previo de la situación histórica y realidad actual son los componentes clave de esta parte. Además otros parámetros como: delimitación de la investigación, objetivos, técnicas y procedimiento metodológico se incluyen en esta parte.

La fundamentación teórica se divide en tres partes: la primera recorre la introducción teórica y sustancial al estudio del desarrollo y su base funcional para ingresar a la rama que atañe a esta investigación: el desarrollo local dentro del Cantón San Miguel de los Bancos a través de cadenas productivas. Se presentan los modelos con los cuales se sustentan las investigaciones y estudios analizados, además del origen, conceptos y evolución sobre el desarrollo. La segunda parte examina específicamente el desarrollo local y su definición como base para la mejora social, económica y productiva de una zona específica, en este fragmento también se relaciona al desarrollo local con otros parámetros complementarios como: globalización, descentralización e innovaciones, importancia de la pequeña empresa para alcanzar mejores resultados, pasando por los aspectos políticos que interesan a esta investigación y sus consecuencias en función del desarrollo local. Asimismo se presentan, a manera de conclusión, las estrategias viables para el correcto funcionamiento del desarrollo local. Y en la tercera parte se hace una aproximación al estudio del enfoque de asociatividad entre actores productivos y específicamente las cadenas, entendiendo su categoría e importancia dentro del desarrollo local, analizando también el financiamiento de las cadenas para su efectiva aplicación.

El primer capítulo permite tener un claro conocimiento sobre el lugar donde se desarrolló el estudio de la presente investigación, además se dan a conocer los rasgos característicos del cantón, información vital para desprender de aquel estudio, los principales componentes que permitieron tener un acercamiento y diagnóstico preciso sobre las cadenas productivas identificadas, concluye esta parte con un FODA que sirve de apoyo para los fines analíticos.

El segundo capítulo tomó la cadena productiva más importante del cantón (Productos Lácteos Guerrero) y desarrolló ampliamente la Metodología RURALTER para el análisis de

cadenas productivas, se inicia examinando los antecedentes históricos, pasando por la caracterización de cada eslabón de la cadena, actores, actividades, políticas, formas de asociatividad, entre otras. Finalmente entrega la situación y diagnóstico total de la cadena “Productos Lácteos Guerrero” a fin de realizar análisis estructurados y bien fundamentados. Posteriormente se analizó detalladamente la cadena una vez obtenida su caracterización, aquello se logra con herramientas favorables como matrices ofensivas y defensivas de la cadena (desprendidas de un FODA previo) y finalmente se elaboran las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Las conclusiones van encaminadas en función del factor clave de la cadena, la competitividad, misma que resalta la importancia de innovar constantemente, reinventar cada día nuevos métodos que efectivicen el dinamismo, no se puede olvidar que cualquier negocio que no se encuentre actualizado en cuestión de factores sociales, económicos y tecnológicos, es más propenso a disminuir su nivel de productividad y por ende, puede salir del mercado en cual su desenvolvimiento cada vez se vuelve más complejo.

# ***Metodología del trabajo***

## **Procedimiento Metodológico**

El trabajo inició con la recopilación y consolidación de información documental sobre desarrollo local y enfoques de asociatividad entre actores productivos, lo cual dio paso a la construcción del marco teórico y la caracterización del cantón a través del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, cuya información condujo al hallazgo de una cadena productiva representativa de San Miguel de los Bancos (Productos Lácteos Guerrero). Esta originó la investigación y análisis sobre la cadena seleccionada, misma que fue analizada mediante la herramienta metodológica propuesta por el Programa de apoyo a iniciativas de desarrollo rural RURALTER, la cual desarrolla por bloques y pasos estructurados, la situación actual de la cadena a fin de entregar el panorama general de esta, los pasos fueron obtenidos mediante entrevistas de campo a actores intervinientes en cada eslabón de la cadena, encuestas, investigaciones, apoyo informativo por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de los Bancos y el Gobierno de la Provincia de Pichincha.

Otros aspectos trascendentes tales como: ambientales, políticos, económicos, históricos, productivos, entre otros; fueron tomados en cuenta para la construcción de matrices que respondan a preguntas clave. Se obtuvieron los datos esperados con el objetivo de construir un FODA del escenario donde se desenvuelve la cadena y con esta información se procedió con el análisis correspondiente, entregando finalmente, el análisis, conclusiones y recomendaciones de la cadena seleccionada.

## **Delimitación de la Investigación**

De acuerdo al tema, el trabajo limitó sus factores espacial y temporal, donde el lugar geográfico escogido para el desarrollo de la investigación fue el Cantón San Miguel de los Bancos y el periodo de tiempo estudiado fue entre los años 2008 y 2012.

## **Preguntas de Investigación**

- ¿Qué herramientas, factores y aspectos conceptuales conducen a tener cadenas productivas dentro de una región?
- ¿Cuál es la dinámica del desarrollo local en el periodo 2008-2012 que permite identificar las principales actividades productivas dentro del Cantón San Miguel de los Bancos?
- ¿Qué nivel de asociatividad existe en el Cantón San Miguel de los Bancos durante el periodo 2008-2012?

- ¿En San Miguel de los Bancos, existen o no cadenas productivas establecidas?

## **Objetivos**

### **General**

Analizar la dinámica del Cantón San Miguel De Los Bancos para verificar la eficacia de aplicación de cadenas productivas a favor de su desarrollo socio-económico.

### **Específicos**

- a. Investigar teórica y empíricamente la dinámica del desarrollo local, dentro del Cantón San Miguel De Los Bancos, para identificar sus principales actividades productivas.
- b. Examinar las herramientas, factores y aspectos conceptuales que conducen a tener cadenas productivas dentro de una región.
- c. Investigar el nivel de asociatividad existente, para la producción, dentro del Cantón San Miguel De Los Bancos durante el periodo 2008-2012.
- d. Analizar la eficacia de cadenas productivas existentes en el Cantón San Miguel De Los Bancos.

## **Tipo de Investigación**

Para este trabajo, el tipo de investigación fue de orden exploratorio por su característica principal: la investigación se realizó sobre un tema poco estudiado y analizado.

## **Técnicas de investigación**

Para el desarrollo efectivo del trabajo fue necesario incluir las siguientes técnicas de investigación:

- Técnica documental.- Se recopiló información a fin de exponer las teorías que sustentaron el estudio del desarrollo local del cantón San Miguel De Los Bancos.
- Técnica de campo.- Permitted una evidencia directa con el objeto del presente estudio, mediante una serie de técnicas específicas que permitieron desarrollar y combinar la base teórica con la empírica y llegar a conclusiones concretas para el cantón. Las técnicas utilizadas fueron:
  - Entrevistas.- Realizados a las partes intervinientes y representativas del Cantón (Municipio de San Miguel de los Bancos y Gobierno de la Provincia de Pichincha) cuya finalidad principal fue conocer el desarrollo social que ha

experimentado el cantón durante los cinco últimos años a nivel general. Otra entrevista importante fue realizada a los principales agricultores y comerciantes para conocer el nivel de asociatividad y por último, el análisis de cadenas se realizó con la ayuda de entrevistas direccionada a los actores integrantes de la cadena productiva seleccionada (Productos Lácteos Guerrero)

- Fichaje.- Fue la técnica propicia para recopilar todo tipo de información y almacenarla ordenadamente para la elaboración del trabajo.

## **Fuentes de Información**

Las fuentes fueron utilizadas en base a su clasificación de la siguiente manera:

### **a) PRIMARIAS**

Se realizaron visitas de campo para obtener información e identificar la existencia de cadenas productivas en el Cantón San Miguel de Los Bancos.

### **b) SECUNDARIAS**

- Fuentes de información institucionales.- Información sobre las instituciones inmersas en el estudio, fueron extraídas principalmente del Municipio del Cantón San Miguel de los Bancos y Gobierno de la Provincia de Pichincha.
- Fuentes de información documentales.- Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón San Miguel de los Bancos, bases de desarrollo ampliado, documentos de asociatividad y cadenas productivas emitidos por el CONGOPE, otros documentos que sirvieron de base teórica, estadística y práctica emitida por Fundación Esquel, CEPAL, IICA, INEC, SIISE, entre otros.
- Libros técnicos relacionados con desarrollo local, cadenas productivas y desarrollo territorial del Cantón. También publicaciones periódicas del CEPAL

# ***Fundamentación Teórica***

## **Teorías del Desarrollo Económico y Local**

Los territorios subnacionales de países en vías de desarrollo, incluyendo Ecuador, han seguido corrientes establecidas por las teorías de desarrollo a nivel de país. Para una correcta comprensión de estas corrientes, es indispensable conocer al detalle las teorías de desarrollo económico representativas.

Mario Tello (2008: 65) sugiere que para una mejor metodología y comprensión, las teorías se dividen en dos grupos:

- Tradicionales (clásicas y neo clásicas).- literatura económica del área
- Modernas o nuevas teorías del desarrollo.- crecimiento económico que acompaña al desarrollo económico de los países.

## **Las Teorías Clásicas y tradicionales del Desarrollo Económico**

Tello (2008: 66-67) expone dentro de este estudio dos aspectos singulares: el primero se relaciona con el enfoque histórico del proceso de desarrollo desde sociedades pre-capitalistas hacia sociedades capitalistas. El segundo es la concepción dualista de una economía en desarrollo.

Para este grupo de teorías, un país en desarrollo tiene los siguientes supuestos:

- La economía tiene dos sectores económicos claramente distinguidos: sector pre-capitalista (donde hay baja productividad de recursos humanos y los agentes explotan algún recurso natural) y sector capitalista (mayor productividad de recursos humanos y con una mayor dotación de capital)
- El salario real es exógeno en el sector pre-capitalista (dado por factores institucionales) y en el sector capitalista es determinado por las fuerzas de mercado.
- El proceso de desarrollo de la economía tiene tres tipos de agentes: trabajadores (con baja propensión al ahorro); capitalistas (con alta propensión al ahorro y dueños de los medios de producción) y el gobierno (mantiene equilibrio entre las cuentas macroeconómicas).

Bajo los modelos clásicos, el desarrollo económico consistía en el proceso mediante el cual la economía pasa de una situación inicial llamada “subdesarrollo” a otra de “desarrollo” manteniendo mayores niveles de crecimiento, ingreso per cápita y plena utilización de los recursos humanos.

Las principales causas que explican el subdesarrollo para los clásicos son:

- Insuficiencia de la demanda interna para absorber la mano de obra de los sectores no capitalistas

- Ausencia de una clase capitalista que permita generar la demanda vía ahorros e inversiones
- El bajo desarrollo del sector financiero que no permite canalizar los ahorros hacia inversiones productivas.

Para pensadores clásicos como Rosestein-Rodan y Rostow (citado en Tello 1961: 69), el cambio del subdesarrollo hacia la situación final de desarrollo y crecimiento sostenido es denominado “el salto cualitativo”. Para algunos tradicionalistas como Rosestein-Rodan (1961) se lo conoce como “bigpush” o el “take off” para Rostow (1956). Dichos cambios están sujetos a condiciones como:

- La oferta de trabajo debe ser precio elástica, es decir, que no sea tan rígida ante los cambios de los salarios y que el trabajador pueda movilizarse entre sectores económicos con bajos costos de migración.
- La existencia de cambios políticos, sociales, institucionales y culturales sustanciales a favor del cambio hacia la situación de desarrollo.
- La aparición e incremento de una clase empresarial innovadora, con altas propensiones a invertir y ahorrar, lo que se traduce en mayor elasticidad precio de la oferta de ahorro y la demanda por capital
- Movilización de recursos desde los ahorros hacia las inversiones por parte de los sectores financieros.
- La identificación y creación de demandas (internas o externas) que sostengan el desarrollo del conjunto de industrias domésticas.

Los autores seguidores de los clásicos sostienen dos formas de cómo estas condiciones se involucran en el proceso del desarrollo.

La primera a través de un “**crecimiento balanceado**”, tal como lo expone en el año 1961 Rosestein-Rodan (citado en Tello 2008: 71), donde implica que la inversión y producto de todos los sectores de la economía crezcan de forma simultánea o a similares tasas de crecimiento.

La segunda a través de un “**crecimiento no balanceado**”, donde Hirschman (citado en Tello 2008: 71), indica que el crecimiento de los denominados sectores líderes generan crecimiento al resto de sectores y los “encadenamientos o eslabonamientos” intersectoriales “hacia atrás” son de mayor importancia que aquellos “hacia delante”

## **Las nuevas teorías del Crecimiento Económico**

Tello (2008: 72) indica que, paralelo al desarrollo de las teorías de desarrollo económico de los años treinta, nacieron las teorías de crecimiento económico neoclásico, donde participa

principalmente Schumpeter y existe una clara diferencia entre desarrollo y crecimiento económico, donde el autor sostiene que (1934):

(...) Mientras que el crecimiento económico es el proceso de expansión de la producción (de bienes y servicios), desarrollo económico es un proceso dramático de llevar a cabo nuevas combinaciones y medios o métodos de producción (de bienes y servicios en cantidad y número) con transformaciones de la organización de las industrias (...)

Por su parte, Stiglitz en 1998 (citado en Tello 2008; 73) afirma: “Desarrollo representa una transformación de la sociedad, un movimiento de tradiciones: relaciones, formas de pensar, formas de abordar los problemas de salud y educación, y métodos de producción a otras formas modernas e (innovadoras)”

Los procesos de transformación son, de acuerdo con el autor, de carácter integral, es decir, se pretende cambiar tanto en procesos de producción entre actores, como en formas de pensamiento y niveles de educación y formación, es vital comprender que los niveles de asociatividad propenden al desarrollo económico, ya que los actores unen sus esfuerzos y capacidades a fin de obtener niveles altos de productividad, lo que se traduce en desarrollo local para una zona determinada.

## **El área de desarrollo económico Local (DEL)**

Se utilizará el modelo de mayor relevancia para el análisis del desarrollo económico local:

### **Teoría de Multiplicadores o Teoría de la Base Económica**

Formulada por Metzler en 1950 (citado en Tello 2008: 36), esta teoría postula que el crecimiento y desarrollo de un área geográfica está determinada en función de la demanda “externa” de bienes y servicios originados fuera de dicha área geográfica.

Dicho de otra manera, aquel factor principal que propicia el crecimiento de una zona es la demanda de zonas aledañas o ciudades urbanas que requieren de recursos productivos como: ganadería, agricultura, turismo, zootecnia, entre otros. Los consumidores son el mercado meta al cual se debe apuntar y en quienes se debe pensar al momento de producir dentro de una cadena.

Las industrias que “exportan” o producen bienes y servicios de la demanda externa se les denomina la “base económica” del área geográfica. Bajo esta teoría también se incluyen las técnicas desarrolladas en los trabajos sobre:

- La matriz insumo-producto de Leontief
- Las matrices sociales contables
- Los modelos econométricos combinados con matrices insumo productos
- Los modelos computables de equilibrio descritos en Loveridge (2004)

La teoría de la base económica recae directamente con la “Teoría del ciclo del producto de Vernon” (citado en Tello 2008: 108), misma que explica el ciclo de los productos desde la

fase de innovación y difusión hasta la fase de “madurez” y estandarización con el tipo de áreas geográficas que las producen.

Precisamente dicha teoría, entrega el primer aporte que motiva al análisis de una cadena productiva, donde sus eslabones componentes, que serán estudiados más adelante a profundidad, muestran claramente la situación de los actores en función de su productividad y desarrollo. Por lo tanto, aquí radica la importancia de este estudio, que en términos generales demostrará el nivel de asociatividad y desarrollo local de San Miguel de los Bancos.

## Origen y Evolución del Desarrollo

Los principios del “desarrollo” tiene sus raíces en la escuela neo-clásica durante la primera mitad del siglo XX, con sus principales representantes: Walras, Pareto, Marshall, Pigou, entre otros; quienes hicieron de la “distribución” su tema central y fijaron en él, la importancia del desarrollo.

De acuerdo con Sunkel y Paz (1970: 46), el desarrollo es un asunto madurado en la posguerra y analizado profundamente por las Naciones Unidas. Así, lejos de pensar que se trata de un tema efímero, es el resultado de la necesidad de crear nuevas ideas que garanticen la seguridad económica y social, tal como lo afirmó Churchill y Roosevelt en 1945 una vez finalizada la guerra (citado en Boisier 1999:2). El desarrollo ha iniciado un largo proceso progresista que se evidencia en la creación técnica, teórica e institucional de objetos fundamentales que aporten a este estudio. Una de ellas, por ejemplo, es la conocida Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), base analítica que aborda la situación social y económica de toda la región en cuanto a temas de desarrollo se refiere.

Hay quienes, por su parte, sostienen que las primeras doctrinas sobre el desarrollo fueron asociadas al crecimiento, de ahí la afirmación de algunos autores indicando que el desarrollo se inició en la escuela clásica con pensadores como: Smith, Ricardo y Marx, quienes hicieron del crecimiento económico su tema central. Autores como José Medina Echeverría, considerado el padre de la sociología latinoamericana del desarrollo (citado en Solari, Franco y Jutkowitz 1976: 91), sostenía que:

(...) El desarrollo económico es un proceso continuado cuyo mecanismo esencial consiste en la aplicación reiterada del excedente en nuevas inversiones, y que tiene, como resultado la expansión asimismo incesante de la unidad productiva de que trate. Esta unidad puede ser desde luego una sociedad entera (...)

Casi dos décadas tuvieron que transcurrir para que el desarrollo deje de considerarse un sinónimo de crecimiento únicamente, que se basa en variables macroeconómicas como el PIB y el PIB per cápita. Con la aparición del economista Británico Dudley Seers y su inminente trabajo sobre el significado del desarrollo en 1970, se dio una verdadera revolución a las ideologías primarias. El punto de partida del estudio de Seers (1970: 33) es el reconocimiento del “desarrollo” como un concepto normativo, lleno de juicios de valor,

cuya fuente es buscada por el autor, pero se descarta aspectos como: el gobierno, la teoría de la modernización local (donde se copia el modelo de desarrollo entre países) y el liberalismo radical que permite a cada individuo dar sus propios juicios de valor. Dentro de las investigaciones de Seers, ya se introduce nuevos parámetros macroeconómicos que son indispensables en el estudio del desarrollo: pobreza, nivel de ingresos, empleo, igualdad, entre otros.

A mediados de los años noventa se empieza a caracterizar al desarrollo como parte también de planos intangibles, esta idea es acentuada definitivamente gracias a la Secretaría General de las Naciones Unidas en 1995, donde además de introducir cinco dimensiones intangibles del desarrollo, se aplica la multidisciplinaredad entre profesionales de distintas ramas que estudian la diversidad del desarrollo:

1. La paz como Base del Desarrollo
2. La economía como el motor del progreso
3. El Medio Ambiente como base para la sustentabilidad
4. Justicia como un pilar de la sociedad
5. Democracia para un buen gobierno

Todos estos parámetros, forman en la actualidad, bases ineludibles que aportan al desarrollo de un país, independientemente del tipo de desarrollo que se pretenda alcanzar, dado que aquellos se centran más en el ser humano como eje ejecutor. Como muy bien lo citan Manfred Max-Neef, Antonio Elizalde y Martín Hopenhayn (citado en Boisier, 1999: 5):

(...) El desarrollo se concentra y sustenta en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de auto dependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, de los procesos globales con los comportamientos locales, de lo personal con lo social, de la planificación con la autonomía y de la Sociedad Civil con el Estado (...)

Otro de los aspectos fundamentales que se debe tomar en cuenta viene por el lado ideológico de los actores del desarrollo (principalmente autoridades), quienes deben optar por un re-entrenamiento mental que los lleve a intervenir para llegar al éxito en el desarrollo y no solo en crecimiento. Así, como lo expresa Güell, un gran economista chileno contemporáneo, quien en 1998 indicó que un desarrollo que no promueve confianza entre sus miembros y fortalece sus capacidades colectivas, en el corto plazo carece de una sociedad que lo sustente (citado en Boisier 1999: 5)

## **Una rama importante del Desarrollo: El Desarrollo Local**

Dado los cambios sociales, políticos, ideológicos y económicos surgidos durante los últimos años, se ha producido una paulatina polisemia alrededor del desarrollo, el cual viene acompañado de una variedad de “adjetivos” que explica su naturaleza. Así, se estudian en la actualidad diversas ramas del desarrollo: territorial, regional, humano, sustentable, local, entre otros. El desarrollo local es objeto principal de estudio del presente trabajo y las investigaciones realizadas, se enfocan en este sentido.

El concepto que toma el desarrollo local es sustantivo (fondo más que forma, o contenido más que contenedor), por tanto, es primordial iniciar puntualizando que el desarrollo local puede tomar forma en territorios de varios tamaños, pero no en todos, por su intrínseca complejidad en cuanto a procesos para alcanzar los objetivos. Lo “local” toma sentido cuando se lo mira “desde afuera y desde arriba”, expresado de otra manera, un país es local mirado desde la región, la provincia es local mirada desde el país y el cantón lo es desde la provincia. Con estrecha vinculación al respecto, Di Prieto (1999: 8) indica:

(...) Lo local es un concepto relativo a un espacio más amplio, no puede analizarse lo local sin hacer referencia al espacio más abarcador en el cual se inserta (municipio, departamento, provincia, región, nación). Actualmente se juega con la contraposición local/global mostrando las paradojas y relaciones entre ambos términos (...)

Considerable es, a pesar del progreso mundial, la confusión que todavía genera las ideas del desarrollo local, entre otras cosas, debido a dos motivos: por un lado se trata de una “práctica sin teoría”, por el hecho mismo de tener naturaleza sustantiva, y por el otro es un concepto que reconoce por lo menos tres aspectos de origen. Primero, el desarrollo local se enmarca dentro de una lógica de regulación horizontal, desatando la dialéctica centro/periferia. Segundo, es una respuesta a la crisis macroeconómica y al ajuste político-social mundial. Y por último, encausa su apareamiento por la globalización y la dialéctica global/local en la actualidad.

Fluye, dentro de estos aspectos, un problema concerniente al hecho de que sea una práctica sin teoría, al no tener una base fortalecida sobre ella, se tiende a copiar las instituciones, instrumentos y medidas de países industrializados (Europa) y aplicarlas en países en vías de desarrollo (América Latina).

Para Buarque (1999; 23/25), su definición sobre el Desarrollo Local se enfoca dentro de la primera matriz de origen:

(...) Desarrollo local es un proceso endógeno registrado en pequeñas unidades territoriales y agrupaciones humanas capaz de promover el dinamismo económico y mejorar la calidad de vida de la población. A pesar de constituir un movimiento de fuerte contenido interno, el desarrollo local está inserto en una realidad más amplia y compleja con la que interactúa y de la cual recibe influencias y presiones positivas y negativas (...)

Por su parte, uno de los autores emblemáticos en temas de desarrollo local expone una postura referida a la tercera matriz para explicar su definición (Arocena, 1997: 91):

(...) El Desarrollo Local no es pensable si no se inscribe en la racionalidad globalizante de los mercados, pero tampoco es viable si no se plantea sus raíces en las diferencias identitarias que lo harán un proceso habitado por el ser humano (...)

## **Desarrollo Local y Globalización**

La otra cara de la moneda de la tercera matriz es sujeto de reflexión, las fuertes transformaciones tecnológicas, sociales y políticas que ha producido la globalización trae consigo un progreso menos prominente de intervención del Estado, cuyos instrumentos han

perdido su eficacia en la regulación de la economía, lo cual produce un desajuste entre las demandas de regulación y marco socio-institucional. Ha sido precisa la creación de políticas públicas por parte de las naciones cuyo objetivo sea impulsar el desarrollo local y en este contexto, Vázquez-Barquero (1988: 129) lo define como:

(...) Un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora en el nivel de vida de la población local, en que se pueden identificar tres dimensiones: una económica, en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; otra, sociocultural, en que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo; y, finalmente, una dimensión político-administrativa en que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el Desarrollo Local(...)

Al analizar esta vinculación entre desarrollo y globalización, el análisis desemboca en la naturaleza ambivalente del desarrollo local, por un lado se tiene el desafío de trabajar con los vacíos generados por el debilitamiento y la poca injerencia de los Gobiernos Centrales; y por el otro una oportunidad brindada para trabajar enfocado en lo local y en todas sus características intrínsecas que permitirán incrementar los niveles de desarrollo en territorios específicos.

Tal como señalan Borja y Castells en 1997 (citado en Boisier 1999: 11), la complementariedad entre lo global y lo local es axiomática, dado que en conjunto crean una sinergia social, política y económica, pues lo local es el centro de gestión de lo global, lo cual se aprecia en tres ámbitos importantes: productividad y competitividad económica, integración socio cultural y gestión pública.

Se concluye entonces, que al analizar diferentes conceptos y enfoques, todos desembocan en un flujo con características similares que comparten el mismo objetivo, bienestar común a la sociedad a través de trabajos organizados, sistemáticos y mancomunados en territorios específicos. Los orígenes por los cuales se ha tomado en cuenta la necesidad de iniciar con el desarrollo local se basa en parámetros inherentes a esa sociedad, pues existen varias vías que conducen a una búsqueda del crecimiento general de una localidad y que son particulares en cada caso (globalización, respuesta ante crisis macroeconómicas, baja gestión del gobierno en zonas específicas, etc).

## **Desarrollo Local y Descentralización**

La descentralización es un concepto cuyo sentido empezó a fortalecerse desde los años setenta en América Latina. Según la literatura (Boisier, 1999: 16), al comienzo fue asociada con modelos neo liberales de política económica y posteriormente acompaña a los gobiernos democráticos que se establecieron en su totalidad en los años noventa como un proceso multidimensional y complejo, sin embargo en aquel entonces, la descentralización fue vista como un mecanismo para disminuir el peso del Estado.

Para comenzar a establecer el importante vínculo entre estos dos conceptos, es importante plantear claramente la noción de descentralización, la cual, según Boisier (1999, 19/20), se

despliega en tres dimensiones: funcional, territorial y política. La descentralización funcional tiene competencias restringidas o limitadas a una determinada actividad o sector (por ejemplo, un Banco Agrícola). La descentralización territorial mantiene sus límites en el ámbito geográfico y por su parte la descentralización pública agrega el requisito de la generación del ente mediante elecciones políticas democráticas.

Todos coadyuvan entre sí, a fin de obtener una redistribución del poder y crear nuevas instituciones con personería jurídica, recursos, normativas y administración propia que replacen las tradicionales instituciones con figuras estatales. Un proceso de descentralización de competencias de administraciones locales logra estimular a los actores intervinientes a fin de desarrollar nuevas y mejores iniciativas sobre la utilización de los recursos.

Para Vásquez-Barquero (1988: 135) las ideas de “Desarrollo Económico Local” (DEL), generalmente se relacionan con procesos de industrialización manejados por entes centralistas que operan desde una perspectiva con carácter concentrador. No obstante, esta idea no es la única acertada para llevar a cabo procesos de DEL, donde también se toman en cuenta aspectos culturales, sociales y territoriales que viabilizan el incremento de desarrollo, mismos que lamentablemente no han gozado del suficiente apoyo generado por las administraciones públicas centrales de un país.

De hecho, en esta época, no se puede hablar de desarrollo local, si no se involucran en ellos, factores vitales como: fusión estratégica entre los agentes socio-económicos de un territorio, implicando empresas asociativas, entidades financieras, consultorías técnicas, unidades analistas de Investigación y Desarrollo (I+D), entre otras.

Pero es importante tomar en cuenta que un proceso de descentralización del Sector Público en un territorio, debe coadyuvar al crecimiento productivo y empresarial dentro de este territorio para lograr hablar de un desarrollo económico local positivo que se conjugue moderadamente con equidad social y sostenibilidad ambiental.

Los procesos de descentralización se basan en una “redistribución” del poder hacia instancias locales. No obstante, este proceso se ve deteriorado muchas veces por la poca intención que tienen los actores políticos de transferir dichos poderes a niveles territoriales.

En efecto, la descentralización conjuga de manera consistente la interacción entre actores locales y estatales, más aún ante la evidente necesidad, como lo señalan José de Souza y Rafael Correa (citado en Carpio, 2011: 15), de generar un nuevo sistema correspondiente al cambio de época.

La clave se encuentra en el equilibrio, redefinir eficientemente el papel del Estado y los actores sociales. No se debe formar únicamente excelentes gestores públicos, sino de enrolos dentro de los procesos de transformación productiva mediante nuevas y enfocadas competencias. El equilibrio se encuentra, por lo tanto, en direccionar correctamente las necesidades sociales en función del papel que cada actor debe cumplir. Así, las Administraciones Centrales o Gobiernos Nacionales dan prioridad al manejo de equilibrios macroeconómicos (empleo, inflación, déficit público, balanza de pagos, etc.), por su parte, las Administraciones Municipales y Provinciales se encargan de atender

necesidades a nivel mesoeconómico en términos de la transformación productiva y empresarial, que a su vez, repercute en la generación de empleo.

Es así como, los actores territoriales, sean estos municipales o provinciales, aportan esencialmente en la definición de políticas (sobretudo económicas) y en este aspecto, además de hablar de descentralización, se habla de desaparición de un posible monopolio de la Administración Central del Estado para la toma de decisiones relevantes para la nación.

Dadas las reflexiones sobre este equilibrio de funciones, se requiere de un modelo de descentralización óptimo, que reemplace los enfoques centralistas por un esquema donde estén siempre en escena: selectividad, mayor grado de horizontalidad, diferenciación y capacidad de asociatividad con los actores sociales, esto, en lugar de funcionamiento del Estado de forma vertical.

En el cuadro No. 1 se ilustran los principales rasgos diferenciales entre un esquema centralista y descentralizado a fin de reflexionar sobre sus efectos directos y colaterales.

**Cuadro No. 1: Rasgos diferenciales entre políticas centralistas y descentralizadas**

Esquema Descentralizado de Políticas	Esquema Centralizado de Políticas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Horizontalidad</b> Políticas de apoyo indirectas, orientadas de forma integral a crear oportunidades para emprendimientos innovadores</li> <li>• <b>Selectividad</b> Se definen según los diferentes perfiles productivos de cada territorio</li> <li>• <b>Territorialidad</b> Piensan la economía nacional como un conjunto de economías territoriales, y no solamente como un conjunto de sectores económicos.</li> <li>• <b>Concertación</b> Elaboración de políticas conjuntamente con los diferentes actores sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Verticalidad</b> Se dictan desde el nivel central del Estado, normalmente bajo una lógica sectorial y no suelen ser fruto de la concertación de actores.</li> <li>• <b>Generalidad</b> Se suponen válidas para cualquier espacio geográfico</li> <li>• <b>Funcional / sectorial</b> Piensan en una economía nacional compuesta de sectores.</li> </ul>

Fuente: Alburquerque, F., El enfoque del Desarrollo Económico Local, Buenos Aires, 2004  
Elaboración: Belén Aguirre

La mejor interacción entre el sistema estatal y actores sociales, que logra una efectiva descentralización, se refleja en la efectividad de recursos humanos calificados, educación y capacitación, acceso a financiamiento para MIPyMES<sup>1</sup>, innovación en tecnología y redes productivas, líneas de cooperación y comercialización entre empresas, entre otros. Esto se logrará, como lo indica Vázquez-Barquero (citado en Alburquerque 2004: 15), únicamente a través de la “concentración estratégica público-privada, para lograr disponer de entornos innovadores en los ámbitos locales”.

De modo que, el objetivo final es encontrar un nuevo equilibrio entre lo central y lo local”. Alburquerque (2004: 18), por su parte ratifica indicando que para poder establecer un claro panorama territorial y alcanzar mejores niveles de desarrollo económico local, es indispensable realizar un estudio de factores territoriales tales como: censo de establecimientos o unidades productivas, su localización territorial, eslabonamientos productivos, mercado de trabajo local, grado de vinculación entre el sistema de formación de la fuerza de trabajo y las necesidades de los sistemas productivos locales, instituciones de capacitación empresarial y tecnológica, sistema territorial de investigación y desarrollo (I+D), inventario de recursos naturales y ambientales, estructura social y política local, tradición cultural local, organizaciones representativas de empresarios y trabajadores, entre otros aspectos relevantes.

A fin de lograr aquello, deben complementarse de manera eficaz, el órgano central de gobierno y los actores privados y de aquí se obtiene uno de los factores más trascendentes para lograr el desarrollo planteado: “Capacidad Empresarial Innovadora”.

En conclusión, para un efectivo alcance de desarrollo económico local, es vital que se conjuguen la participación del Sector Empresarial, Público y Sociedad Civil, a fin de alcanzar niveles óptimos de vida dentro de un territorio.

Es así, que Vázquez-Barquero (1988) ha llegado a una importante definición de desarrollo económico local (citado en Alburquerque 2004: 19):

(...) Proceso de crecimiento económico y cambio estructural que conduce a una mejora del nivel de vida de la población local y en el cual pueden distinguirse varias dimensiones:

- a) **Económica**, en la cual los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados.
- b) **Formación de recursos humanos**, en la que los actores educativos y de capacitación conciertan con los emprendedores locales la adecuación de la oferta de conocimientos a los requerimientos de innovación de los sistemas productivos locales.
- c) **Socio-cultural**, en la que los valores e instituciones locales permiten impulsar o respaldar el propio proceso de desarrollo.
- d) **Político-administrativa**, en la que la gestión local y regional facilitan la concertación público-privada a nivel territorial y la creación de "entornos innovadores" favorables al desarrollo productivo y empresarial.

---

<sup>1</sup>MIPyMES: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

- e) **Ambiental**, que incluye la atención a las características específicas potenciales y limitantes del medio natural, a fin de asegurar un desarrollo local sostenible (...)

Imperativo es resaltar, como ya se anotó anteriormente, que dicho desarrollo económico local, viene acompañado de una serie de directrices y sinergias entre actores y factores que actúan como base para alcanzar las metas propuestas, entre ellas una importante es el diseño de políticas asistencialistas direccionadas hacia pequeñas y medianas empresas, cooperativas y asociaciones de comercio informales de un territorio.

El resultado de la aplicación de dichas políticas, sobretodo en el ámbito público territorial, implica la “descentralización política territorial”, autonomía y libertad de acciones dentro de un territorio, que al contrario de debilitar al Estado, lo fortalece por medio del crecimiento sectorial como Base Social y Económica.

Por su parte, los aportes de entendidos ecuatorianos sobre desarrollo local, tal es el caso de Gustavo Larrea (citado en Carpio, 2011:41), quien apunta que dicho desarrollo tendría vigencia y validez “solo asumiendo la integridad de la realidad y una relación interdependiente entre Estado, mercado, naturaleza, ciudadanía, culturas y territorio, pensando en un proyecto de vida social, capaz de desatar los cambios que este siglo requiere”, lo cual es viable mediante estrategias progresistas que nazcan como iniciativa de los Gobiernos Centrales bastante articulados y planificados pero acentuando los aspectos descentralizados necesarios.

Hablar de “territorio” es hablar de un aspecto trascendente en temas concatenados con desarrollo local, pues este interrelaciona factores clave como: sociedad, ambiente, economía y Estado.

Todos estos interactúan dentro de este escenario llamado territorio, mismo que potencializa el camino hacia un desarrollo local óptimo y como muy bien define Patricio Carpio (2011:98), “el territorio es el continente y la sociedad el contenido y, por lo tanto, esta relación será sostenible si hay equilibrio entre los sistemas productivos, su organización, distribución de la riqueza y bienestar”

Todo aquello apoya al desarrollo local de una manera directa al tener contacto continuo con las necesidades de una población específica y al poder interactuar directamente con los actores locales que responderán de una manera más efectiva y rápida que al hacerlo mediante la administración estatal, que como ya se ha visto anteriormente, retarda más en responder, dada la magnitud de competencias si trata de abarcar todos los territorios sin apoyo especializado en cada uno.

En el cuadro No. 2, se realiza una comparación entre las estrategias de desarrollo concentrador y desarrollo económico local, que muestran claramente el sentido positivo de la descentralización:

**Cuadro No. 2: Estrategias de desarrollo concentrador y desarrollo descentralizado**

Estrategia de Desarrollo Concentrador	Estrategia de Desarrollo Descentralizado (DEL)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo Polarizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo equilibrado territorialmente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento jerarquizado y centralizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralización y potenciación de comunidades locales regionales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuaciones y políticas compensatorias o asistenciales en áreas atrasadas, deprimidas o para grupos con grandes carencias de atención de necesidades básicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulso de iniciativas de desarrollo local y generación de empleo productivo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentos y actuaciones de fomento económico sectoriales:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Polos de Crecimiento</li> <li>○ Polígonos Industriales</li> <li>○ Zonas Francas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de “entornos territoriales” innovadores para impulsar el desarrollo de las potencialidades locales:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Difusión de innovaciones</li> <li>○ Cooperación y redes en el tejido empresarial local</li> <li>○ Infraestructuras básicas</li> <li>○ Servicios de Desarrollo empresarial</li> <li>○ Sistema Territorial de Formación Profesional</li> <li>○ Sistema Territorial de Información</li> <li>○ Sistema Regional de I+D+i (Investigación, Desarrollo e inversión)</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: Alburquerque, F., El enfoque del Desarrollo Económico Local, Buenos Aires, 2004  
 Elaboración: Belén Aguirre

## Desarrollo Local e Innovaciones

Generalmente se considera que el desarrollo se encuentra única e íntimamente ligado con términos como “inversión” y depende de él, sin embargo, aquel factor no es suficiente para determinar el nivel de desarrollo de un territorio, existen factores complementarios importantes a considerar, entre ellos se destaca la capacidad de innovación dentro de la base productiva y el tejido empresarial de un territorio.

Para Alburquerque (2004: 1), el tema de las innovaciones ha repercutido en el comportamiento del desarrollo con una visión muy lineal, puesto que se considera a las grandes empresas como responsables de los procesos de investigación y desarrollo tecnológico que recaen sobre la innovación. No obstante, dicha innovación no depende del tamaño de las empresas ni de los recursos financieros que se presten para aquello, su importancia radica en el éxito de los agentes productivos y empresariales al utilizar insumos de Investigación y Desarrollo (I+D) en procesos productivos concretos.

Pero, ¿por qué son tan importantes las innovaciones tecnológicas en el desarrollo? Múltiples son las respuestas, y una de ellas se deduce al concretar que, toda nueva técnica modifica los procesos de fabricación que a su vez permite el incremento de la productividad y disminución de costos de producción, lo cual desemboca en aumento notable de la demanda.

Paralelamente, se consideran de igual importancia las llamadas “Innovaciones Sociales” mismas que se basan en el incremento de factores no necesariamente tecnológicos para conseguir el aumento de productividad en una empresa. Se considera Innovaciones sociales a todas aquellas que se establecen con un enfoque cultural y humano, invirtiendo en métodos que mejoren la calidad de vida del personal y procuren óptimas condiciones sociales de trabajo, lo que llevará a maximizar el talento humano y por ende, la productividad.

El desarrollo local exige que se conjuguen de manera equilibrada y pertinente los niveles: microeconómico (actividad productivas y de gestión propias de la empresa), mesoeconómico (administración pública y sinergia con agentes socioeconómicos) y macroeconómicos (acumulación productiva y reproducción del capital).

Gracias al notable aumento de competitividad en las últimas décadas, ha sido de especial importancia generar mayores niveles de productividad y competitividad dentro de las empresas y sus mercados nacionales e internacionales. Los factores que incrementan dichos niveles, según Albuquerque (2004: 2) son:

- Productividad: Mejora de sistemas de producción, vinculación educación-producción y cualificación humanos y capacidad empresarial innovadora (Factores explicativos de la productividad).
- Competitividad: Mejora de la calidad del producto y acceso a la información estratégica. (Factor sistémico).

Dado que en los países en vías de desarrollo se presenta de manera frecuente, casos de obsolescencia en progreso tecnológico que desencadenan un retraso productivo de pequeñas y medianas empresas, estas se ven en la necesidad de crear alianzas estratégicas entre competidores que aportan a sus “cadenas de valor” con el fin de alcanzar los niveles de tecnología, por lo menos básicos, que exige el desarrollo de su actividad productiva.

## **Pequeña empresa, territorio y gestión pública local**

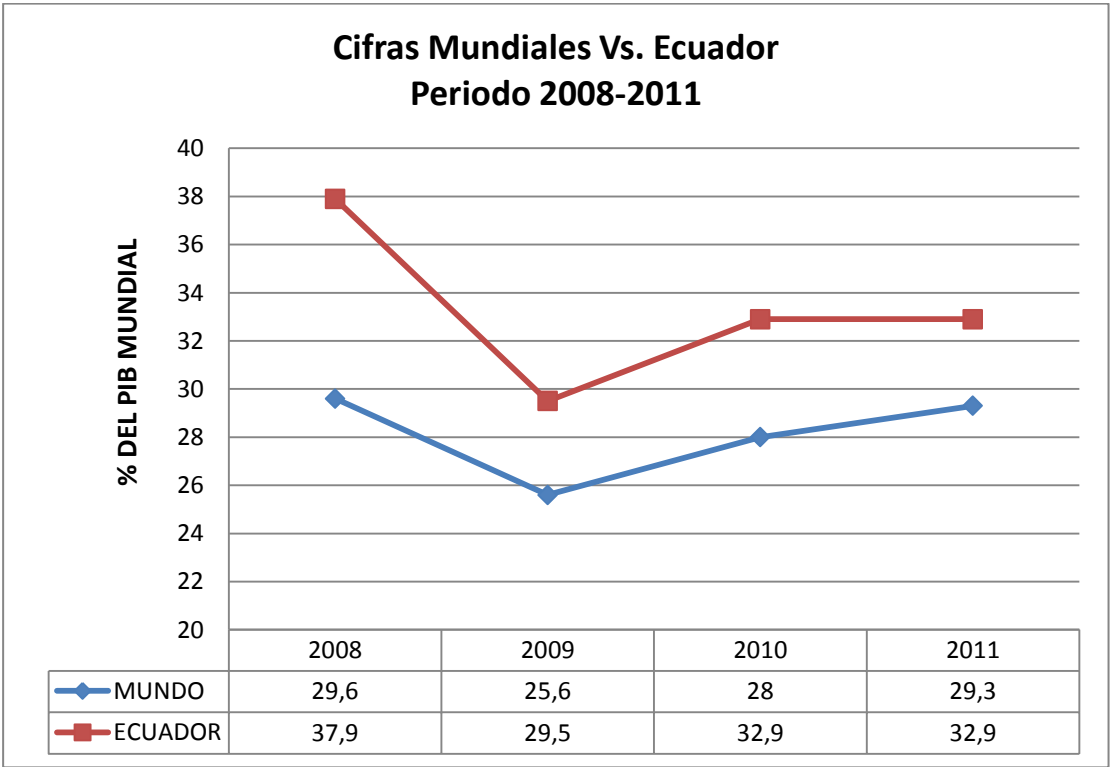
Durante las últimas décadas, se ha percibido que la economías y sociedades de países desarrollados y en vías de desarrollo han sufrido cambios estructurales en términos tecnológicos y organizativos a distinta escala. Sin embargo, ambos experimentan momentos de desestructuración y reestructuración del tejido productivo empresarial, desinversión y

reinversión de capitales y destrucción neta de empleos, aquello con el fin de alcanzar mejores niveles de desarrollo económico local.

Como ente globalizado, el sistema económico mundial, se encuentra con escasas oportunidades de constituirse como un mercado único, es por ello que, es de vital importancia la existencia y articulación de mercados locales.

El mercado local es la base del desarrollo económico local y un ejemplo se puede evidenciar en las exportaciones del mundo, de acuerdo a cifras del Banco Mundial (2013), en el periodo 2008-2011 concentran un porcentaje promedio del 28% del PIB Mundial, por su parte, el Ecuador contiene un porcentaje promedio del 33% al 2011, tal como lo refleja el gráfico No.1:

**Gráfico No. 1: Exportaciones de bienes y servicios (% del PIB)**



Fuente: Banco Mundial  
 Elaboración: Belén Aguirre

Esto se traduce en que las dos terceras partes del Producto Interno Bruto Mundial no es objeto de exportaciones, tanto en perspectiva mundial como ecuatoriana. Cabe recalcar que no se han tomado en cuenta las actividades productivas de autoconsumo y economía informal, mismas que forman una parte con fuerte peso sobre los países en vías de desarrollo.

En otras palabras, los índices de exportación a nivel mundial y a nivel nacional no reflejan una ponderación alta sobre los niveles de producción, dado que el mayor grado de

concentración se halla en la producción de mercados locales. Aquí, radica la importancia de establecer entes fortalecidos y bien estructurados que se reflejen a través de pequeñas y medianas empresas, cadenas productivas, entre otras.

De la misma forma, la inversión extranjera representó únicamente el 5% de la inversión total en términos mundiales y apenas el 1% del PIB durante los últimos años de los noventa, según confirmó French-Davis (citado en Albuquerque 2004: 27). Lo cual indica que el peso de las decisiones de inversión productiva y empresarial recae mayoritariamente sobre los actores nacionales, sub-nacionales o locales, quienes generan y distribuyen riqueza a partir de las políticas e institucionalidad territorial que logren concertar para la difusión del crecimiento económico y la generación de empleo.

Estas estadísticas indican que la generación de ingresos y distribución de la riqueza en espacios nacionales, dependen en su mayoría de las acciones y políticas territoriales específicas a partir de las decisiones locales que se tomen.

Por lo que se puede afirmar que el mercado mundial se maneja sobre una Base heterogénea de actividades, donde se incluye una fuerte participación de los mercados locales cuyo dinamismo se obtiene de la gestión de microempresas y pequeñas y medianas empresas (MIPyMES). Por lo tanto, el mercado y la producción interna son fundamentales para el incremento sustancial del desarrollo económico local.

Basándonos en patrones tres décadas atrás, ya se puede evidenciar la importancia que han tenido las pequeñas empresas en países desarrollados; por ejemplo, según datos del Observatorio Europeo para las PYMES (citado en Albuquerque 2004: 28), en el año 1993 dentro de la Unión Europea existían 17 millones de Pymes, mismas que suministraban 62 millones de empleos, de los cuales, 30 millones fueron provistos por empresas con menos de 10 empleados.

No lejos de esta realidad se encuentran la situación en la región, según datos recogidos por la OIT (Organización Internacional del Trabajo) en el año 2002 (citado en Albuquerque 2004: 29), las MIPES (microempresas y pequeñas empresas) constituyen en América Latina y El Caribe el 96% del total de empresas existentes y otorgan el 57% del empleo formal.

Es así que las Pymes juegan un papel crucial en el crecimiento económico de un país al incrementar los niveles de empleo, fortalecer el dinamismo de los mercados y reforzar la estabilidad social de un país, todo esto mediante políticas y acciones tomadas a partir de territorios específicos que han formado parte activa dentro del fenómeno del desarrollo local.

Sin embargo, lograr que las pequeñas empresas logren ser competitivas en un mercado abierto, no es una tarea fácil, necesitan de factores claves para alcanzar el éxito: deben avanzar continuamente en su especialización, es decir, concentrar su conocimiento productivo en rangos específicos mediante herramientas esenciales como la innovación, tecnología, recursos humanos, liderazgo y disminución de costos.

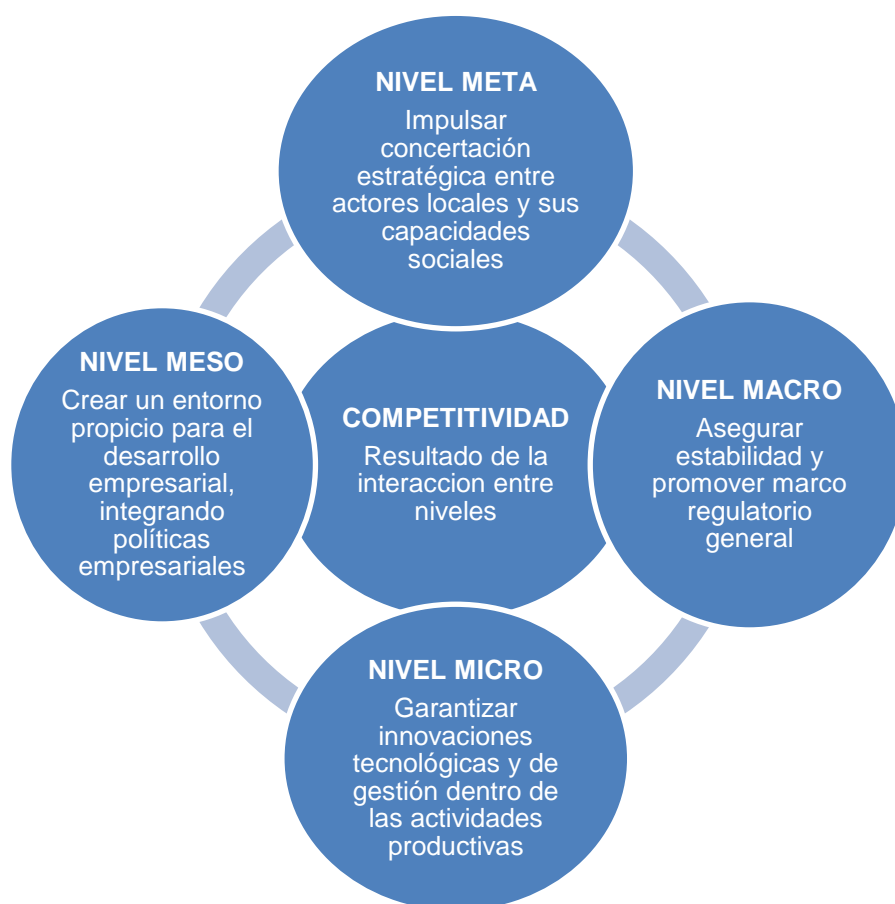
Por otro lado es importante también, que las empresas operen en un contexto de cooperación, donde otras empresas tendrán especializaciones complementarias de las cuales se necesitan en algún momento de la cadena productiva, y su eficaz cooperativismo, disminuirá o eliminará costos considerables al trabajar en sinergia.

Además, como lo concluye Albuquerque (2004: 35), las estrategias de desarrollo económico local deben lograr una óptima articulación productiva interna de las economías internas territoriales, donde la presencia mayoritaria de pequeñas empresas refleja los grandes esfuerzos por realizar innovaciones productivas y empresariales, es decir, hay una mayor especialización, que dictadas desde el nivel de Estado no pueden ser muy eficaces.

Actualmente, existe un modelo de planificación, que promueven el desarrollo local a partir de la identificación de niveles, y al fusionarlos, lograr mejores niveles de competitividad dentro de un territorio.

En el gráfico No. 2 se presentan los objetivos de cada nivel:

**Gráfico No. 2: Niveles y objetivos del desarrollo local**



Fuente: Revista CEPAL N. 59 (1996)  
Elaboración: Belén Aguirre

Para Albuquerque (2004: 36), a nivel META, los factores determinantes son: la promoción de una cultura emprendedora local, el incremento del asociativismo y participación ciudadana e innovación de la Administración Pública.

A nivel micro, se enrolan las gestiones empresariales, gestión de la innovación (I+D+i), redes de cooperación empresarial y tecnológica, entre otros. Por su parte, dentro del nivel meso, se consideran meramente políticas: de infraestructura, educativa, tecnológica, agropecuaria, social, salud y vivienda, ambiental, etc.

Por último, dentro del nivel macro, se consideran las políticas monetaria, fiscal, presupuestaria, cambiaria, de competencia y comercial, el marco regulatorio y el acceso al crédito para MIPyMES.

Este nuevo modelo apuesta por el acceso a información estratégica y conocimiento, y para que ello ocurra, se debe dar preponderancia, como se mencionó anteriormente, a la gestión de innovación en recursos humanos y su involucramiento en los procesos productivos.

## **Crisis Latinoamericana y Desarrollo Local**

Alberto Acosta (citado en Carpio 2011: 141) resalta que la crisis por la que atravesamos, es una crisis “multifacética”, no solo por el lado financiero e inmobiliario, es una crisis alimentaria, energética y ambiental.

En América Latina los ejes de crecimiento económico durante los años 2003-2009, a pesar de recesiones mundiales, radicaron en: exportaciones primarias, inversiones extranjeras, remesas y turismo. Pero, el impacto de la crisis en América Latina a partir del año 2009 fue fuerte y acelerado: cayó el Producto Interno Bruto, disminuyeron las exportaciones, se redujeron las remesas y por ende la Inversión Extranjera Directa (IED) (Carpio, 2011: 56), los niveles de endeudamiento se incrementaron junto con el nivel de desempleo, mismo que en Ecuador pasó de 7.5% en el año 2008 al 9.3% en el 2011.

Los tintes de desarrollo local aparecen como estrategia innovadora para mejorar los indicadores macroeconómicos que reflejan la realidad económica de un país, y que en tiempos de crisis, resaltan la necesidad de evitar caer en problemas más graves que afecten de manera trascendental y progresiva a una nación.

## **Aspectos Políticos dentro del Desarrollo Local**

Dentro del estudio de desarrollo local, es importante destacar los aspectos políticos que desencadenan el debate dentro de una sociedad.

Generalmente, las naciones donde predomina el Estado se denominan de “izquierda” y donde tiene mayor preponderancia el Mercado se denomina de “derecha”.

Así, se evidencia una clara polarización ideológica que recae sobre la sociedad, quienes apuestan por acciones izquierdistas, consideran que lo ideal es estatizar los medios de producción a fin de ser administradas y operadas por el Estado, conllevando a un manejo supremo de aspectos económicos, productivos, sociales, culturales y políticos de todo el territorio. Por su parte, quienes intervienen con ideologías derechistas, consideran la liberalización de los mercados la mejor alternativa, lo cual conduce a una monopolización de la economía y se consolida la exclusión económica y social.

Para el caso ecuatoriano, y según el ex ministro de gobierno, Gustavo Larrea (citado en Carpio 2011: 105), en Ecuador “queremos sustituir la participación ciudadana y el Desarrollo Local por la planificación centralizada”, donde el gobierno actual, hasta el año 2009, ha hecho un esfuerzo por permitir potencializar el desarrollo local, permitiendo a los gobiernos municipales tener autonomía para tomar decisiones. No obstante, esta tendencia propositiva ha perdido fuerza con los años y en la actualidad para que un proyecto local se lleve a cabo, debe pasar primero por revisiones exhaustivas por parte de los planificadores centrales, quienes tienen la última palabra.

Se concluye por lo tanto que, ninguna de las dos ideologías políticas concebidas al extremo, es beneficiosa para una sociedad, dado que el mejor equilibrio se obtiene de la participación e interacción moderada y equitativa de actores políticos, productivos y privados, como ya se ha apuntado anteriormente. Y es dentro de este contexto donde precisamente, aparece en escena el desarrollo local como un regulador y moderador del papel que juegan estos actores para lograr el bienestar equilibrado de todos los sectores que forman parte de una sociedad civil.

## **Estrategias viables para el Desarrollo Local**

Esta sección detalla tres de las principales iniciativas, (Albuquerque, 2004: 51-55), que han surgido en los países desarrollados durante las dos últimas décadas y sirven como ejemplo para implementar nuevos modelos en América Latina:

### **Iniciativas Locales de Empleo (ILE)**

Surgieron principalmente para enfrentar el fuerte problema del desempleo desencadenado por las crisis estructurales. Se caracterizan por una alianza de esfuerzos a nivel local llevado a cabo por las municipalidades para tratar los problemas a nivel micro, mismos que a nivel central y macroeconómico no se pueden resolver con facilidad. Así, se da paso a la creación de empleo mediante la formación de pequeñas empresas o cooperativas, mismas que se concentran en la producción o prestación de servicios.

### **Iniciativas Locales de Desarrollo Empresarial (IDE)**

Surgieron paralelamente a las iniciativas locales de empleo, dadas por la gran valorización que se brindó al papel que juegan las pequeñas empresas o cooperativas quienes generan empleo e ingresos. Estas iniciativas pretenden promover los valores culturales fundamentales al espíritu empresarial innovador, como creatividad, pro actividad y asunción del riesgo, mediante la creación de programas gubernamentales y fundaciones privadas. Dentro de estas iniciativas también se combate contra la pasividad entre los actores sociales.

### **Iniciativas de Desarrollo Local (IDL)**

Resultan complementarias a las anteriores, son insuficientes por si solas para lograr procesos de desarrollo local. Estas iniciativas integran los problemas surgidos en las dos anteriores, principalmente en la calificación de los recursos humanos locales para la

generación de empleo e innovaciones. La función de las IDL es coordinar de una manera coherente las iniciativas locales dispersas en función del empleo y promoción de empresas a nivel local.

Este trabajo profundiza en aspectos cualitativos y extraeconómicos (sociales, culturales y territoriales) facilitando el desarrollo en el ámbito territorial, refiriéndose a los siguientes aspectos:

- Liderazgo local direccionado a los actores sociales e intermediación con las autoridades superiores competentes.
- Vasto conocimiento, capacidad y participación de las comunidades locales que conduzcan a una participación activa en torno a las IDL.
- Elaboración y análisis exhaustivo del FODA de los territorios, lo que permite una definición clara de las estrategias, objetivos y políticas a aplicar.
- Creación de estrategias concretas que aporten a la generación de un ambiente de confianza y trabajo conjunto entre los actores.
- Existencia de una Agencia de Desarrollo Local, con representantes en la plena capacidad de elaborar y ejecutar proyectos a fin de incrementar el bienestar de los actores sociales que intervienen en los procesos productivos y de desarrollo.

Como se ha indicado anteriormente, uno de los factores que más favorecen al desarrollo local son las innovaciones, sin embargo, existen otro tipo de estrategias que permiten ejecutar y acelerar su proceso. Dentro de las cuales se destacan (Alburquerque, 2004: 57):

- Adecuaciones territoriales, lo cual significa proveer de infraestructuras básicas y funcionales para lograr competitividad apropiada entre empresas en términos ambientales, de inversión, económicos, turismo y calidad de vida de los ciudadanos.
- Organización del sistema productivo, cuyo objetivo es fomentar redes y procesos de cooperación entre empresas, creando niveles estables de asociatividad que permitan encaminarse favorablemente hacia el desarrollo local.
- La cohesión social apunta a la inclusión social, para que la población de un territorio en su totalidad sean protagonistas y/o beneficiarios del desarrollo local, aquello se logra con planes de: promoción social, cultura, deportes, salud, economía solidaria, vivienda social, seguridad pública, entre otros.
- La articulación institucional propone por su parte, establecer reglas claras donde se distribuyan las responsabilidades institucionales entre las esferas administrativas.

- La educación sectorizada donde se capacite a la población de acuerdo a sus necesidades es otra de las estrategias importantes para lograr mejores niveles de Desarrollo Local, puesto que cada territorio tiene diferentes necesidades en base a su capacidad productiva y las actividades primarias en las que se concentra su economía.

En conclusión, el desarrollo local no circula por una sola dirección, es decir, enfocándose únicamente en la empresa y su escala de producción o solo en la administración del estado, sino que tiene varias articulaciones necesarias y complementarias a la vez, que nacen de la iniciativa, participación y pro actividad de los sistemas locales y actores sociales de distritos específicos, quienes confirman la viabilidad de conducir políticas de desarrollo eficaces a partir de su propia participación local.

Los nuevos planteamientos que efectivizan el desarrollo local, contienen especificidades como: enfocar la atención a microempresas, pequeñas y medianas empresas, básicamente para aumentar la productividad desde lo local y territorial mediante la toma de decisiones municipales y provinciales en función de necesidades sociales específicas a fin de expandir políticas eficaces hacia niveles globales de una nación y este a su vez se refleje en el mejoramiento de sus variables macroeconómicas, generando empleo, incrementando excedente y PIB, disminuyendo inflación y pobreza, entre otros.

Por otra parte, es indispensable que se promuevan las capacidades y fortalezas de cada territorio, a fin de potencializar el desarrollo endógeno, es decir, a partir de lo local, y evitar importar el desarrollo en los aspectos que sean posibles, sobre todo las innovaciones intangibles, que dependen del recurso humano y las habilidades e importancia que presten a los procesos productivos. No es recomendable captar demasiada inversión foránea.

Un factor principal para alcanzar el desarrollo endógeno, se encuentra ligado con las innovaciones tecnológicas, las cuales fomentan las potencialidades de cada territorio.

Por último, la transición de un primitivo modelo centralizador de gestión hacia un renovado enfoque descentralizado y horizontal es vital para asegurar el desarrollo local, mediante la acción colectiva que permita el fomento del tejido empresarial y productivo.

## **Enfoques de Asociatividad entre actores productivos**

En el Ecuador, a raíz de la aprobación en el año 2008 de la nueva Constitución, los gobiernos provinciales cuentan con un mandato constitucional explícito para desarrollar actividades de fomento productivo y agropecuario. Textualmente se describe (Constitución del Ecuador, artículo 262): “Los gobiernos regionales autónomos tendrán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de las otras que determine la ley que regule el sistema nacional de competencias:

- Planificar el desarrollo regional y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, provincial, cantonal y parroquial.
- Otorgar personalidad jurídica, registrar y controlar las organizaciones sociales de carácter regional.

- Determinar las políticas de investigación e innovación del conocimiento, desarrollo y transferencia de tecnologías, necesarias para el desarrollo regional, en el marco de la planificación nacional.
- Fomentar las actividades productivas regionales”

El mismo artículo aplica para gobiernos municipales y gobiernos provinciales. Bajo esta coyuntura, el Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador (CONGOPE), ha implementado desde el 2008, un “Programa Nacional de fortalecimiento de capacidades en los Gobiernos Provinciales para la gestión público-privada de cadenas productivas”, uno de los principales temas que abarca es capacitación técnica direccionada a los funcionarios provinciales, enfocada a las áreas de fomento productivo en la selección de cadenas.

CONGOPE y GIZ (Sociedad Alemana de Cooperación Internacional) han creado un fondo administrado por CONGOPE cuyo objetivo es financiar hasta el 25% de proyectos relacionados con cadenas productivas. Los gobiernos provinciales aportan otro 25% y el 50% es financiado por el sector privado y los actores intervinientes dentro de cada proyecto.

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) mantiene fuertes alianzas con el CONGOPE, a fin de integrar de mejor manera los enfoques de asociatividad entre diversos actores, dado que actualmente no se han sido suficientemente desarrollados por motivos como: ausencia de liderazgo gerencial y empresarial en grupos de pequeños emprendedores, ausencia y desconocimiento de los procesos que se deben llevar a cabo para la producción asociativa, débil trabajo en equipo, escaso compromiso y desmotivación, entre otros.

Por tanto, es imperativo tener claramente definidos tanto los procesos como los conceptos técnicos y metodologías entre los actores para que su aplicación sea correctamente realizada y se evite desviaciones o errores de forma. En aquello, trabajan organizaciones como las anteriormente mencionadas, además de instituciones públicas relacionadas que procuran incrementar el bienestar de la nación mediante sus planes de acción como: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), entre otros.

Esta investigación, pretende entre otras cosas, dar un claro aporte informativo sobre la literatura y casos empíricos de enfoques de asociatividad, a fin de entrar con claro conocimiento al campo de estudio del cantón San Miguel de los Bancos.

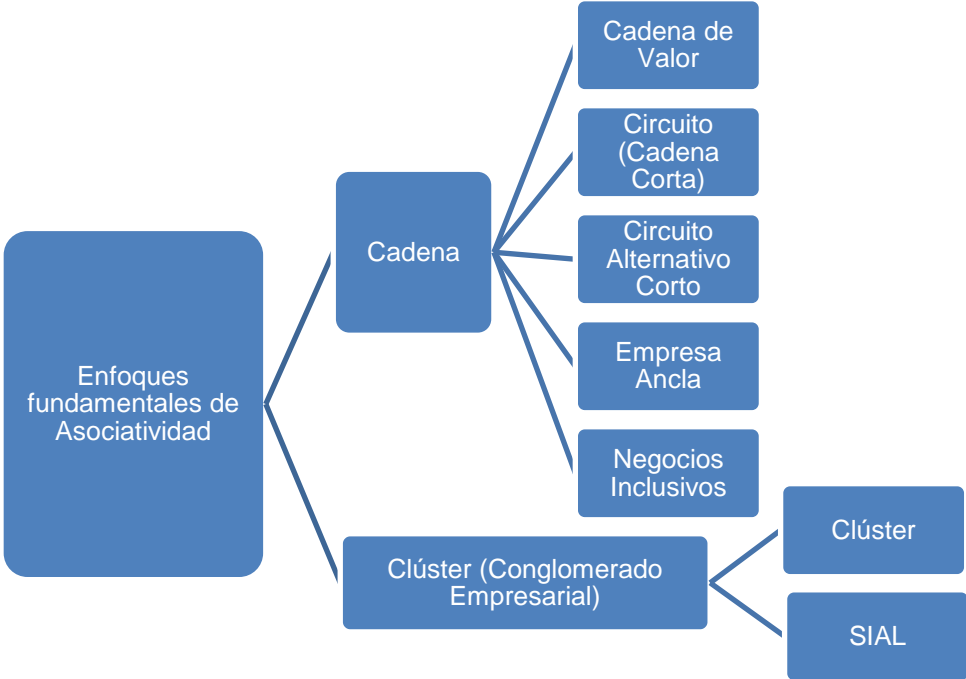
Al tomar como antecedente, la situación evolutiva de la globalización e internalización de mercados a nivel mundial, es importante recalcar la necesidad de una mayor integración entre productores y consumidores que permitan expandir sus mercados y a la vez, mejorar sus niveles de competitividad. Para los casos de pequeños productores, dadas sus capacidades organizacionales limitadas, este mejoramiento se logra a través de un ambiente regulatorio y de apoyo, concedidos por importantes documentos como la Constitución y el Plan Nacional de Desarrollo del país, e intervenidos por organismos como

los Gobiernos Provinciales, quienes se mantienen ajenos a cualquier proceso comercial y se enfocan en la coordinación de las estrategias propias del desarrollo.

En este contexto, se han construido conceptos representativos con metodologías y ejemplos que sirven de base para sociedades que han tenido o tienen intención de formar o potenciar el desarrollo local.

Es conocido que dentro de la cultura ecuatoriana y en general, la latinoamericana, los pequeños emprendedores actúan de manera individual para producir y comercializar sus productos. Sin embargo, cuando estos logran articularse, nacen procesos de asociatividad, iniciando por los más básicos donde intervienen actores de un mismo tipo, llamadas figuras organizativas de primer grado, que incluyen: asociaciones, corporaciones, cooperativas, entre otras; hasta alcanzar figuras más exigentes donde se crean lazos entre diferentes tipos de actores como: consejos consultivos, mesas de concertación, mesas de diálogo, etc. Los dos enfoques de asociatividad fundamentales son: de cadena y clúster, cuya división se encuentra representada en el gráfico No. 3:

**Gráfico No. 3: Enfoques de asociatividad entre actores**



Fuente: Enfoques de Asociatividad entre Actores del Sistema Productivo, CONGOPE e IICA, 2011  
Elaboración: Belén Aguirre

El enfoque que atañe a esta investigación son las “Cadenas”, y a continuación se hace un repaso a todas las divisiones a fin de tener un amplio panorama sobre el enfoque de cadenas, cada una explicada a través de un caso ecuatoriano, que han sido investigados por el CONGOPE e IICA en el año 2011, lo que llevará a tener mayor criterio cuando se ingrese al campo específico del cantón San Miguel de los Bancos en el capítulo I.

## Enfoque de Cadena

### Cadena

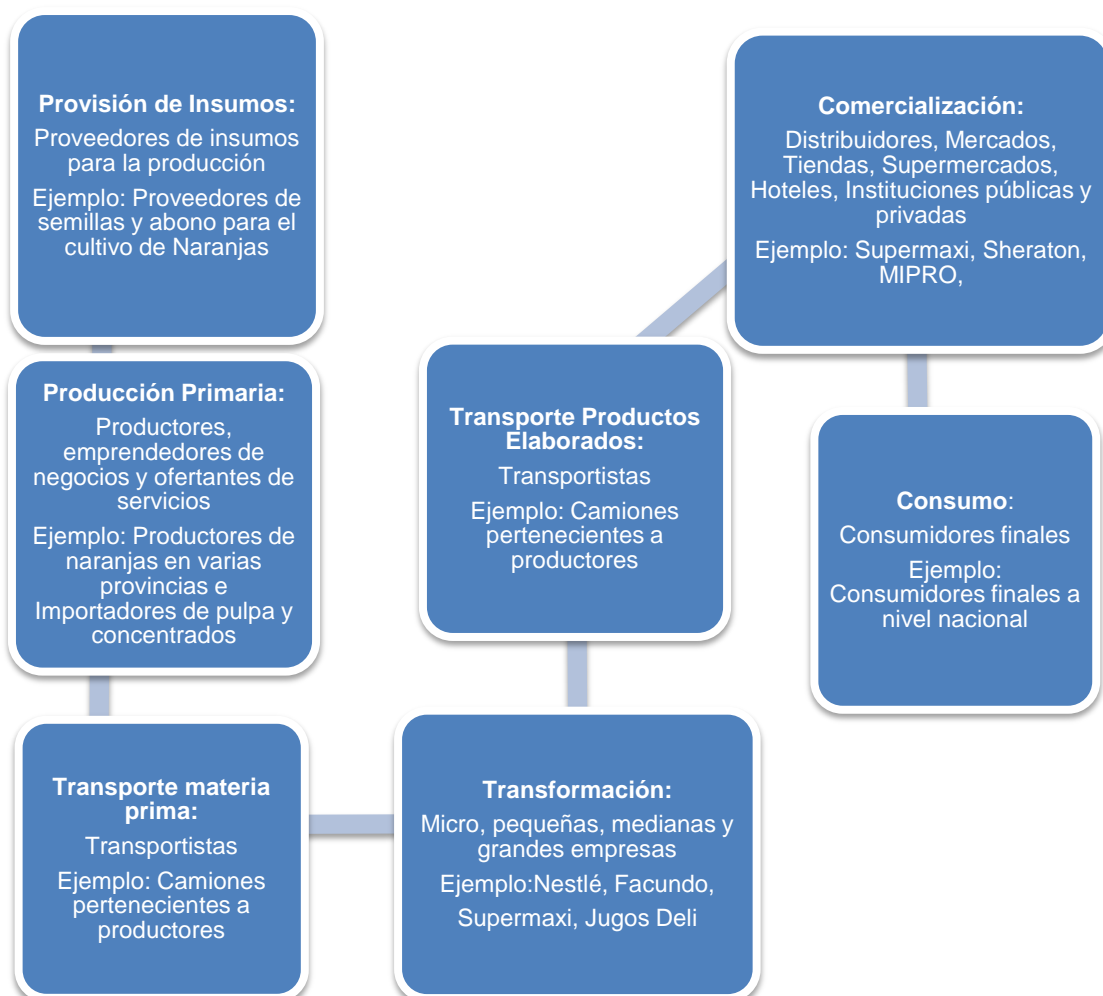
La definición que aportó el CONGOPE e IICA en sus investigaciones (2011: 19) indican que:

El enfoque de cadena permite interpretar una realidad económica y social constituida por un conjunto de actores (directos e indirectos) 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 que satisfacen necesidades de mercados específicos ofreciendo bienes y servicios

El motor principal que permite llevar a cabo este enfoque, es un elemento integrador, por ejemplo, Mesas de Concertación o Consejos Consultivos.

El gráfico No. 4 explica de mejor manera las Cadenas con un ejemplo práctico:

**Gráfico No. 4: Eslabones de una cadena – Ejemplo: Cadena naranjas-jugos**



Fuente: Enfoques de Asociatividad entre Actores del Sistema Productivo, CONGOPE e IICA, 2011

Elaboración: Belén Aguirre

Los actores directos tienen injerencia o participación directa en algún eslabón de la cadena, por su parte, los actores Indirectos son: proveedores indirectos de insumos (empaques, equipos y maquinarias), prestadores de servicios (capacitación, investigación), actores de fomento (ministerios, ONG's).

### **Caso: Cadena de Lácteos en el Ecuador (CONGOPE e IICA, 2011: 21/23)**

En Ecuador, el 42% del total de la producción lechera se efectúa en pequeñas Unidades de Producción Agropecuarias (UPA's), el 25% se concentra en grandes productores y el 33% en medianos. El proceso de transformación se da por parte de la agroindustria más grande del país, Nestlé domina fuertemente el mercado e influye directamente sobre el precio de la leche. La comercialización se realiza principalmente a través de supermercados, aunque en porcentajes bajos pero crecientes. De este porcentaje, el 75% se destina a leche pasteurizada y el 25% para yogurt y sus derivados.

La problemática a resolver en este caso se presenta porque los pequeños productores no actúan de manera organizada y expenden su producto a intermediarios a precios mucho más bajos de los reales. Además, la relación entre los pequeños productores y las agroindustrias no es formal, por lo cual hay libertad de comprar o no el producto por parte de las industrias.

Agroindustrias como Nestlé se han prestado para brindar capacitación a sus proveedores a fin de obtener una mejor calidad y cumplir a tiempos estipulados con la entrega de los productos, asimismo, han vendido enfriadores de leche a los productores con facilidades de pago. De esta manera el ciclo de esta cadena se fortalece, ya que se ataca la debilidad con iniciativas puntuales que coadyuvan a un mejor desenvolvimiento de la producción.

## **Cadena de Valor**

Por su parte, la cadena de valor mantiene un inseparable vínculo con el concepto de cadena, donde se agrega un "valor adicional". Conforme a los estudios de CONGOPE (2011: 23), la Cadena de Valor se refiere al valor agregado que se da a la Cadena, es decir, la revalorización de sus elementos, integración, coordinación de actores, sostenibilidad, confianza, distribución, entre otros. Un claro ejemplo en el Ecuador es la cadena nacional del Cacao cuyo aspecto de "valor" es su derivado: chocolates.

### **Caso: Palma aceitera en Ecuador y su cadena de Valor (CONGOPE e IICA, 2011: 25/26)**

La palma aceitera se introduce en Ecuador en el año 1953 en la provincia de Esmeraldas, actualmente la Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Aceitera (ANCUPA) ha impulsado el desarrollo tecnológico de sus cultivos y ha cambiado el antiguo esquema que tenía la palma, que se producía de manera poco organizada, con bajos rendimientos y escasos recursos que apunten a su internalización.

Iniciativas propuestas por ANCUPA como las Escuelas de Campo y el proyecto "Cerrando Brechas", ofrecen instrumentos que aportan al mejoramiento de los eslabones de esta cadena productiva; y hoy, los resultados son evidentes, al ser una cadena tan organizada, cuenta con un poder de negociación e incidencia en la toma de decisiones a nivel político.

Otros factores importantes como la asociatividad proactiva, el trabajo hacia la equidad, la transferencia de la tecnología, entre otros, forman un caso emblemático de trabajo conjunto que, al añadir valor agregado, incluso de carácter cualitativo como el presente ejemplo, arrojan niveles de crecimiento en los actores intervinientes en este territorio.

### **Circuito o Cadena Corta**

La definición acordada por CONGOPE (2011: 27), indica que el Circuito consiste en un conjunto de actores y actividades, articulados para ofrecer un producto o servicio específico, dentro de un espacio delimitado. En otras palabras, consiste en la aplicación de Cadenas a nivel local. Un ejemplo se evidencia en la provincia de Santo Domingo, donde se localizan importantes cultivos que producen plátano verde cuya materia prima es aprovechada por pequeñas agroindustrias para la producción de chifles que son consumidos en zonas específicas de la provincia.

### **Caso: El circuito de quesos frescos en la provincia de Chimborazo (CONGOPE e IICA, 2011: 25/26)**

La producción de leche en la provincia de Chimborazo es una de sus principales actividades económicas y productivas. Sin embargo, no se ha logrado alcanzar los niveles óptimos de su producción por problemas como el deficiente manejo del ganado de leche y de los pastos, la falta de conocimientos sobre sistemas higiénicos, la ausencia de procesos sistematizados para producir, casi inexistencia de tanques de enfriamiento para almacenamiento de leche, entre otros. La mayoría de producción obtenida de esta provincia se destina únicamente al abastecimiento de pequeñas queserías rurales que a su vez elaboran quesos frescos y en poco volumen, sus derivados principales (yogur y manjar).

Sin embargo, se han identificado algunas organizaciones que se dedican a la producción y comercialización en escuelas y comunidades a lo largo de la provincia de Chimborazo. Lamentablemente muchas veces la comercialización de estos productos no es posible en otras ciudades al no cumplir con requisitos básicos para el expendio en otras ciudades, como el registro sanitario. Por lo tanto, los precios son bajos en relación a lo que se podría obtener en otros mercados más formales, y se termina vendiendo a intermediarios que se encargan de comercializar y expender en mercados y tiendas de ciudades principales como Guayaquil y Machala.

Ante esta problemática, los actores del circuito de quesos artesanales de Chimborazo presentaron un proyecto al CADERS-MAGAP con el objetivo de mejorar la calidad de la leche que se produce y se obtenga mayor y mejor acceso a nuevos mercados. Sin embargo, la producción todavía sufre algunos inconvenientes al no contar con Buenas Prácticas de Manufactura.

Esta iniciativa pretende convertir un circuito o cadena corta en una cadena de mediano alcance, pues al mejorar la calidad de los productos basados en un trabajo asociativo, se espera insertarse en nuevos mercados fuera de la provincia de Chimborazo que produzca una mayor rentabilidad.

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

CONGOPE (2008: 31) lo define como: “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”

El entorno Local donde se desenvuelve esta forma de asociatividad gira alrededor de tres intervinientes: los productores de pequeña escala quienes se encargan de la producción de un bien determinado, por ejemplo hortalizas orgánicas producidas por una comunidad que forman parte de una asociación que recibe apoyo del MAGAP para su gestión, en segundo lugar, las ferias solidarias, tiendas campesinas, entre otras, las cuales se encargan de comercializar el bien (para el ejemplo, hortalizas) directamente a los consumidores de las ciudades aledañas en pequeñas cantidades, quien se constituye en el tercer actor de este sistema. Los resultados de esta aplicación son claros: mejores precios a los consumidores al evitar la intermediación, autonomía en producción y comercialización, sostenibilidad económica de producción campesina, Impulso de la organización social, ente otras.

### **Caso: Los CIALCO en Ecuador (CONGOPE e IICA, 2011: 34/35)**

Según informes establecidos por el III Censo Nacional Agropecuario, aproximadamente el 15% de los productores con menos de 10 hectàreas expenden sus productos de manera totalmente informal y en malas condiciones: calles, carreteras, mercados municipales y a veces improvisados. Sin embargo, durante la última década el panorama ha mejorado de cierta manera y las experiencias de circuitos alternativos cortos se han multiplicado, lo cual ha provocado mejores condiciones de comercialización.

Las principales modalidades de venta del CIALCO se ejecutan a través de: ferias campesinas, canastas de consumidores articuladas a campesinos, tiendas campesinas y de productos campesinos, compras públicas campesinas y exportación campesina. Del mismo modo, los Circuitos Alternativos Cortos generan los siguientes impactos:

- Mejor reparto de la riqueza al productor
- sostenibilidad económica de sistemas de producción campesinos
- Creación de empleos y mayor valorización a la mano de obra familiar en territorios rurales
- Impulso de la producción local y revalorización de productos nativos
- Impulso de la organización social
- Mejoramiento de la producción en cuanto a la calidad, sanidad y cultura
- Enriquecimiento de culturas y relaciones campo-ciudad.

## **Empresa Ancla**

La definición acordada por CONGOPE (2008: 36): “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 convierte en sus proveedores mediante un contrato formal”

En esta dinámica, los productores o proveedores formalizan la alianza con una empresa ancla mediante un contrato formal para vender sus productos de manera permanente, por su parte, la empresa ancla trabaja con dos frentes, por un lado se encarga de vender los productos requeridos por el mercado, y por el otro, transfiere insumos, tecnología y asistencia técnica a sus proveedores.

### **Caso: Empresa Tropical Foods y su vinculación con nuevos mercados internacionales (CONGOPE e IICA, 2011: 34/35)**

La producción del palmito en el Ecuador alcanza aproximadamente 15.358 hectáreas, con 842 unidades productivas. Sus principales focos de exportación son: Francia, Estados Unidos, Canadá, Chile y Argentina, y uno de los principales gestores dedicados a la industrialización y exportación es la empresa Tropical Foods que opera en el cantón Pedro Vicente Maldonado en la provincia de Pichincha y cuyo objetivo es exportar 80 contenedores de palmito al año, lo que representa el 5% de las exportaciones totales del Ecuador aproximadamente y representan USD 65 millones.

Tropical Foods se desarrolla sobre una de las zonas más pobres de Pichincha, con baja escolaridad donde prima el conocimiento empírico para la fertilización del palmito, no conocen acerca de estándares, tipo de productos, formas y momentos de uso. Además, los pequeños productores no están organizados, no se incorporan buenas prácticas agrícolas ni se generan fuertes posiciones colectivas respecto a precios. Aquello significa una disminución en la calidad del producto final y por ende en sus niveles de exportación.

Ante esto, la compañía en mención ha tenido que acentuar su inversión en organizar actividades de capacitación para el personal, así como la contratación de mano de obra de otras zonas para que desarrollen mandos medios y altos como jefaturas de producción y calidad. Para su ejecución, uno de los programas financiados por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID): “Red Productiva” ha colaborado con una cifra considerable (USD 55.631 o 50%) para llevar a cabo las acciones antes mencionadas. Además se lograron propósitos paralelos como: Integración de pequeños proveedores de palmito, obtención de certificaciones de calidad e inocuidad de los productos, acceso a mayores mercados de exportación, impulso de actividades de educación, y salud de trabajadores y sus familias.

### **Negocios Inclusivos**

La definición dada por CONGOPE (2008: 41) afirma que se trata de:

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

La diferencia con el enfoque de empresa ancla se basa principalmente en su focalización, los negocios inclusivos incorporan temas como la responsabilidad social empresarial, equidad y entorno social, mientras que la empresa ancla se centra en el desarrollo de la estrategia comercial.

### **Caso: Jambi Kiwa (CONGOPE e IICA, 2011: 43/44)**

Jambi Kiwa se estableció en el año 1997 y se encarga de la producción y comercialización de hierbas medicinales, té y productos derivados; se encuentra compuesta por 480 asociaciones productoras que a su vez son los socios de la misma. Desde el 2001 prestan sus productos a la Compañía Ecuatoriana del Té (CETCA) y lo hacen de manera creciente gracias al interés y el compromiso de CETCA por mantener a Jambi Kiwa como su proveedor, mediante planes estratégicos como un nuevo secador para las plantas, capacitación en Buenas Prácticas de Manufactura. De esta manera, CETCA ha sido enfático en exigir que Jambi Kiwa mantenga ciertos lineamientos para seguir siendo su proveedor, por ejemplo: secado artificial de hierbas para garantizar la excelencia en calidad.

Los resultados que se han obtenido de esta alianza han sido estupendos, CETCA ha dejado de comprar productos al mercado Alemán que Jambi Kiwa se encontraba en la capacidad de producir gracias a la excelente sinergia que se creó entre ellos. De hecho, solo se firmó un contrato entre las partes, en lo posterior, siempre las relaciones se basaron en la confianza y el compromiso. Paralelamente, Jambi Kiwa incremento el desarrollo en su comunidad en varios ámbitos: obtención de nuevos insumos tecnológicos, capacitación externa, alianzas internacionales, entre otras. Además se mejoraron sistemas sociales: ampliación de Escuelas, implementación de programas de equidad de género. Su experiencia fue de magnitud tal, que se han recibido reconocimientos internacionales como: premio al Mejor Negocio de Mujeres Rurales del Ecuador, otorgado por la Organización Servicios por un Desarrollo Alternativo en el Sur (SENDAS).

Al revisar la diversidad de formas de asociación, algunas ocasiones no es tarea fácil la implementación de un enfoque de asociatividad, para lograr esto, se debe diagnosticar correctamente el territorio donde se pretenda su aplicación. A fin de lograr esto, es oportuno tener un panorama claro sobre las ventajas y los limitantes de estos enfoques. Así, dentro de la cadena se evidencia que hay una atractiva organización entre los actores del sistema productivo que favorecen a la comunicación entre ellos. También se logra mejorar la competitividad de la cadena y se impulsa la gobernabilidad en el sistema productivo. Lamentablemente, al enfatizar a estos parámetros, se han dejado un tanto relegados temas como: aspectos ambientales, culturales, sociales y de soberanía alimentaria. Otro limitante considerable es la dificultad en encontrar el elemento o actor integrador.

Para el caso de la cadena de valor, las ventajas son las mismas que las de cadena y se agregan términos como confianza, calidad, mejoras en el manejo comercial, entre otros. El principal limitante en este caso es la falta de garantías que puede existir para que se logren relaciones efectivas y beneficios equitativos dentro de la cadena.

Por su parte, el circuito o cadena corta centra su ventaja en la concentración de una menor cantidad de actores que producen un producto específico y dentro de un territorio determinado, esto se traduce en una mayor organización a nivel local, lo cual en ocasiones

puede convertirse en un limitante ya que al hablar de espacios específicos no siempre se consideran los impactos en temas de empleo e ingresos.

En cuanto al enfoque CIALCO, la ventaja primordial se localiza en la reducción significativa de la cantidad de intermediarios y mejorar su calidad de intermediación. Este tipo de asociatividad ya considera en su planificación y acción temas como valoración de tradiciones, cultura, sostenibilidad ambiental, soberanía alimentaria, entre otros. El limitante se presenta en que CIALCO no se puede aplicar en cualquier circunstancia dado que se emplea generalmente a productores agrícolas y con pequeños volúmenes de producción y ventas. Además, no cuenta con avances investigativos tan extensos como los otros enfoques.

Las ventajas que conllevan los enfoques Empresa Ancla y Negocios Inclusivos son semejantes, por una parte se vinculan a pequeños y medianos productores con empresas medianas o grandes mediante una firma formal de contratos. Por otra parte, cuentan con un abastecimiento adecuado de materia prima, capacitación e innovación tecnológica a través de las empresas aliadas. El problema que se puede llegar a presentar en estos enfoques es que el beneficio no siempre es equitativo y puede ser mayor para las empresas que para los productores.

Al analizar correctamente la coyuntura del cantón San Miguel de los Bancos, motivo de este estudio, se plantearán en el capítulo siguiente, el diagnóstico y la dinámica socio-económica necesarios para la correcta identificación de los enfoques de asociatividad aplicables y su metodología de trabajo.

## **Estrategias para el financiamiento de cadenas productivas**

En Ecuador, como en otros tantos países de la región, el acceso a créditos para micro, pequeñas y medianas empresas son muy limitados dado principalmente por: altos costos y riesgos, información asimétrica de mercado, falta de infraestructura y garantías.

Varias agencias de cooperación internacionales, tomando en cuenta este antecedente, ha implementado programas cuya finalidad se orienta al financiamiento del desarrollo productivo, uno de ellos es la "Autoridad de Desarrollo de Crédito" (DCA), misma que trabaja en cooperación con ciertas entidades financieras, quienes se encargan de facilitar los accesos a créditos para las Microempresas y Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES) enfocados a sectores: agrícola, agroindustrial, ecoturismo e industria, quienes no han tenido libre acceso por parte de Bancos tradicionales.

Así, dichas Agencias de Cooperación han iniciado programas y proyectos cuyo principal objetivo es entregar capacitación a Bancos en productos y estrategias innovadoras de colocación de crédito a sectores productivos. Por ejemplo, el consorcio ecuatoriano IRIS/CARANA ejecutó un plan piloto con 10 cadenas de valor en distintas provincias y los Bancos capacitados fueron Credife y Procredit.

Según el informe de Estrategias para el Financiamiento de Cadenas Productivas (Lowenthal, Fernández y Hurtado, 2012: 8), el resultado arrojó cifras de 1228 préstamos a

MIPyMES por más de USD 9 millones, distribuidos así: manufacturero (50,7% del total), agrícola (36,8%), turismo (9,5%) y servicios (3%).

El proyecto ha incitado a que se mejoren las metodologías para el análisis de nuevas cadenas productivas y se analice de una mejor manera el acceso al crédito por parte de las instituciones financieras, dado que con este proyecto se ha rechazado firmemente la hipótesis de que el riesgo de pago de préstamos agrícolas es mayor a los comerciales, y de hecho, se ha demostrado lo contrario. Aquello ha fomentado la confianza de los Bancos tomados en este plan, mismos que han incrementado su capacidad de crédito por sí mismos orientados hacia MIPyMES.

Se concluyó, gracias a este proyecto, que mediante el enfoque de cadena de valor, se alienta a las MIPyMES a tener mejor y mayor interacción con mercados finales, y paralelamente se fortalece las relaciones comerciales y de negociación con instituciones financieras, es decir, se conjugan de mejor manera el sistema financiero y productivo.

## **Financiamiento de cadenas productivas**

Existen dos mecanismos por los cuales se puede obtener financiamiento para el desarrollo e implementación de cadenas productivas. El primero es por vía indirecta, el acceso al crédito de pequeños productores es muy escasa en realidad, básicamente porque no se cuenta con las garantías que avalen el pago del crédito, por lo tanto el riesgo aumenta. No obstante, si bien, por ejemplo, un pequeño agricultor no puede acceder a un crédito, una empresa ancla de la cadena, de donde este pequeño agricultor forma parte como proveedor, si lo puede hacer. Es así como indirectamente el agricultor recibe el financiamiento a través de la empresa ancla que cuenta con respaldos y garantías más estables.

Por su lado, el financiamiento directo se hace directamente al proveedor de la cadena productiva, manejando sus propios medios y recursos, no es relevante la relación que se tienen entre actores.

En Ecuador, se potencializó el acceso a créditos a cadenas productivas a partir del 2012, gracias a diferentes factores como los aumentos en volúmenes de producción agrícola y comercio de alimentos, y también a la existencia de mayor apoyo a procesos asociativos o de encadenamientos provenientes desde el sector privado, público y la cooperación internacional.

Para pasar de proyectos piloto o iniciativas aisladas a procesos sostenidos y de envergadura se requiere de la incorporación de las entidades financieras en estas iniciativas; es decir, lograr que tanto los entes públicos como privados, miren las posibilidades de rentabilidad a la hora de otorgar crédito a actores que tradicionalmente no han sido sujetos de la prestación de servicios financieros.

Con esta experiencia, tanto las entidades financieras como el Gobierno Central Ecuatoriano empiezan a trabajar mancomunadamente con operadores de proyectos de cooperación, quienes conocen a profundidad las necesidades por las que atraviesa cada región y se enfoca en sectores vulnerables. Una vez obtenido el diagnóstico de su situación actual, el

siguiente paso es que estas instituciones financieras, sean públicas o privadas, estudien y desarrollen de mejor manera sus planes para llegar a pequeños y medianos productores que por diferentes circunstancias endógenas y exógenas, no han podido tener acceso a créditos para desarrollar sus negocios o medios para implementarlos, o si cuentan con un negocio ya desarrollado, su volumen de producción no alcanza a establecerse como una garantía suficiente para acceder a estos créditos, lo que no ocurre si se trabaja de manera integrada a un flujo productivo, pudiendo ser una cadena, circuito, CIALCO o Empresa Ancla.

Por lo tanto se puede concluir, que la experiencia obtenida gracias a la implementación de diferentes proyectos productivo-sociales liderada por agencias de cooperación y el Estado, tienen posibilidades de aporte muy altas direccionadas a sectores vulnerados por el sistema financiero que todavía no han sido explotados y mucho menos optimizado, tal es el caso de las cadenas productivas.

Así, se ratifican las ideas expuestas por Borja y Castells (citado en Boisier 1999: 11), donde es vital el ejercicio complementario y equilibrado entre actores públicos y privados, que traen consigo nuevas formas crecimiento económico al brindar su mejor aporte, de tal manera que aquello que no sea bien conocido y aportado por un actor, otro esté en la capacidad de ejecutarlo a fin de conseguir los tres ámbitos esenciales de una sociedad según estos autores: productividad y competitividad económica, integración socio cultural y gestión pública, términos que se encuentran directamente concatenados con los enfoques de asociatividad de un territorio.

Se pretende en el capítulo siguiente realizar aproximaciones más concretas que identifiquen la existencia o inexistencia de cadenas productivas y sus enfoques asociativos en el Cantón San Miguel de Los Bancos para llegar a establecer claros vínculos con los casos que se han presentado en la región y en Ecuador y estos puedan jugar un papel transformador en el desarrollo productivo del país.

## Capítulo I

### **Diagnóstico y dinámica socio-económica cantón San Miguel de los Bancos**

#### **Caracterización**

El objeto territorial de estudio es el cantón San Miguel de los Bancos, ubicado al noroccidente de Pichincha, forma parte de los ocho cantones pertenecientes a esta provincia. Consta de dos parroquias, Mindo y la Cabecera cantonal San Miguel de Los Bancos, además posee 52 centros poblados entre comunidades, recintos y cooperativas distribuidas en toda la geografía cantonal; siendo las más importantes San Bernabé, Ganaderos Orenses, San José de Saloya, Pueblo Nuevo, entre otros (Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón San Miguel de Los Bancos 2012-2025, 2012: 13); precisamente donde se desarrollan las principales actividades productivas que serán analizadas más adelante a través del estudio de cadenas (ver Anexo A).

De acuerdo a la Gaceta Oficial Municipal de cantón, el máximo nivel gobernante está compuesto por la Asamblea Cantonal y Concejo de Planificación y el Concejo Municipal, debajo de quienes se encuentra el Alcalde cuya elección es democrática cada 4 años. Estos actores son fundamentales para el desarrollo de los enfoques de asociatividad antes mencionados y por lo tanto son partícipes activos del desarrollo local en el cantón.

#### **Ubicación Geográfica**

El Cantón se encuentra localizado en medio de exuberante vegetación de bosques húmedos de la cordillera de los Andes, dentro de la subcuenca hidrográfica del Río Blanco y del río Guayllabamba y Esmeraldas.

El cuadro No. 3 detalla las coordenadas de ubicación geográfica y sus límites provinciales:

**Cuadro No. 3: Coordenadas del cantón San Miguel de los Bancos**

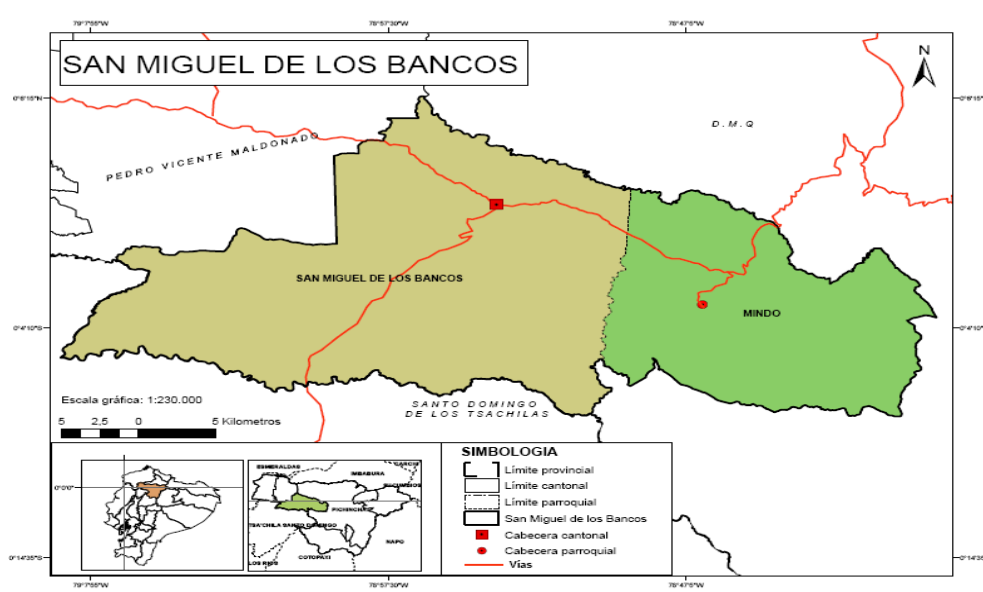
<b>Coordenadas UTM WGS 84</b>	
Longitud	734020,22m
Latitud	10002462,05 m
Cota promedio	1100 m s.n.m.
Superficie	86.180 Has
<b>Límites</b>	
Norte	Cantones Pedro Vicente Maldonado y el D.M. de Quito.
Sur	Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas y el D.M. de Quito.
Este	Distrito Metropolitano de Quito.
Oeste	Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

Elaboración: Belén Aguirre

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial SMB 2011-2025

Por su parte, en el gráfico No. 5 se puede visualizar los límites provinciales, cantonales y sus principales vías:

**Gráfico 05: Mapa político-vial del Cantón San Miguel de los Bancos**



Elaboración: Dirección de Gestión de Planificación del GAD-PP  
Fuente: GAD Municipal de San Miguel de Los Bancos

## Índices Poblacionales

Según datos del último Censo realizado en el año 2010 realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el cantón San Miguel de los Bancos registra 17.573 habitantes, de los cuales 9.413 son hombres y 8.160 son mujeres. La mayor proporción que corresponde al 72,63% se asienta en el área rural, es decir, en la zona que no está consolidada y la población restante de 27,37% se ubica en el área urbana.

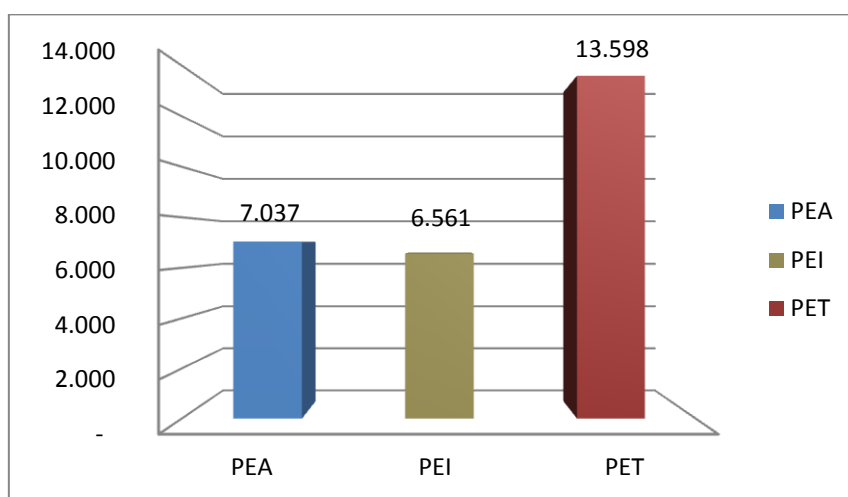
La distribución demográfica por edades y género (ver Anexo B) permite determinar que, aunque los nacimientos son mayores en las mujeres que en los hombres, a medida que avanzan los grupos de edad, mayor concentración se da en el grupo masculino. A pesar de la concentración por género de la población, un rasgo relevante es la cantidad de habitantes jóvenes en el cantón, lo cual constituye 11.572 personas entre los 5 y 39 años (65,8% de la población total), que se traduce en una dinámica laboral y productiva más fuerte, al contar con población joven que aporta de mejor manera al desarrollo de las actividades ganaderas y agrícolas que conforman la principal fuente de ingresos en San Miguel de los Bancos. Otra clara deducción de contar con gente joven en el territorio, se garantiza una importante tasa de natalidad y continuidad de generaciones futuras.

En cuanto a su distribución étnica (ver Anexo C), la tendencia del cantón (incluyendo Mindo) sigue la tendencia nacional, donde predomina la cultura mestiza con 85% de la población

total, lo cual obedece al asentamiento migratorio que se ha dado de cantones y provincias aledañas como Quito y Santo Domingo de los Tsáchilas.

Como lo muestra el gráfico No. 6, en el Cantón se registran 7.037 habitantes dentro de la Población Económicamente Activa (PEA), lo cual representa el 40% de la población total en el cantón (en edad de trabajar). En cuanto a la Población Económicamente Inactiva (PEI), se totalizan 6.561 personas que constituye el 37.33% y los habitantes contabilizados dentro de la Población en Edad de Trabajar alcanzan una cantidad de 13.598 personas que representan el 77.38% del total poblacional, lo que corroboran los indicadores demográficos por edades y se deduce que la población en edad de trabajar es creciente debido al alto índice de personas jóvenes en el cantón; de lo cual se desprende una importante oportunidad detectada en el territorio, dado que se puede potencializar los recursos humanos, que como ya se ha examinado anteriormente, constituye en la actualidad una innovación de carácter cualitativo que aporta significativamente a desarrollo de las actividades productivas de la zona y por lo tanto trasciende hacia el desarrollo local.

**Gráfico No. 6: Indicadores económicos poblacionales año 2010**



Fuente: Censo INEC, 2010  
Elaboración: Belén Aguirre

## Sectores Productivos

Las actividades económicas que realizan los habitantes han ido cambiando a través de la historia, a inicio de los años setenta, se han dedicado a actividades como la recolección de caucho obtenidos de la resina de árboles, una actividad más bien con tintes manufactureros; adicionalmente producían yuca, algodón, ají, panela, licor y sal. No obstante, gracias a la construcción de la carretera de primer orden en 1992, que conecta el Cantón con la principal ciudad del país, se dio paso a dos actividades relevantes, por un lado la explotación de madera fina (Cedro), mediante la tala selectiva de bosques, y por otra parte se empieza a explorar y potencializar la actividad ganadera del territorio, cuya explotación, producción y

comercialización, se concentran en la actualidad como la fuente principal de ingresos del cantón.

En el Banco Central del Ecuador, mediante las cuentas nacionales se registran sistemáticamente las transacciones económicas realizadas por los diferentes agentes en un periodo determinado, cuyo objetivo principal es presentar en forma completa la actividad económica del país, sectores productivos y agentes económicos-financieros. En su desagregación, se presentan las cuentas provinciales, las cuales constituyen el conjunto de operaciones económicas a través de estados contables, que sirven, para describir y analizar las economías de las diferentes provincias y cantones del país. El cuadro No. 4 indica los sectores productivos de San Miguel de los Bancos con sus valores para el último estudio realizado en el año 2007:

**Cuadro No. 4: Sectores Productivos – Cantón San Miguel de los Bancos año 2007**

<b>Sector</b>	<b>Valor Agregado Bruto (Miles de dólares)</b>
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	12.390
Explotación de minas y canteras	-
Manufactura	160
Suministro de electricidad y de agua	83
Construcción	4.779
Comercio	3.114
Actividades de alojamiento y de comidas	3.196
Transporte, información y comunicaciones	8.041
Actividades financieras	98
Actividades profesionales e inmobiliarias	363
Administración pública	1.168
Enseñanza	2.357
Salud	1.012
Otros servicios	244
<b>ECONOMÍA TOTAL</b>	<b>37.004</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Belén Aguirre

Los datos anteriores ratifican que la actividad cuya mayor concentración de ingresos para el cantón es agricultura, ganadería, silvicultura y pesca con un valor agregado bruto de 12.390 miles de dólares, lo cual representa el 33,5% del total de la economía en San Miguel de los

Bancos. En segunda instancia se encuentra el transporte, información y comunicaciones con 8.041 miles de dólares.

En relación a los cantones aledaños, Pedro Vicente Maldonado obtiene 22.156 miles de dólares gracias a las actividades productivas (40% menos que San Miguel de los Bancos), mientras que Puerto Quito lidera el grupo con un total 116.693 miles de dólares, donde su mayor concentración también se encuentra en actividades ganaderas y agrícolas, aquello se debe a las bondades de su ubicación geográfica.

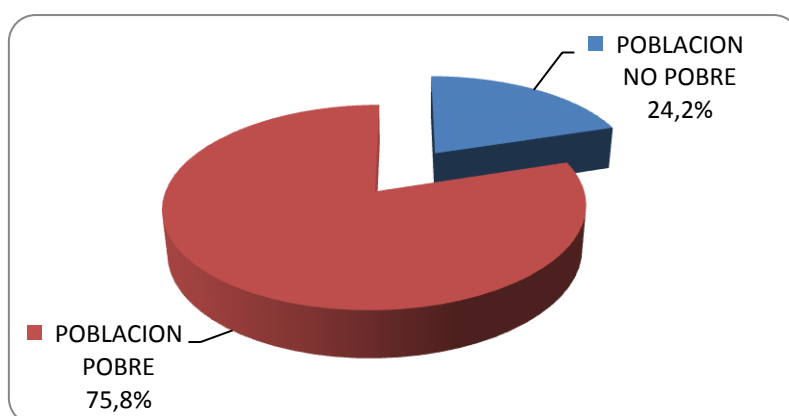
## Pobreza<sup>2</sup>

La pobreza es una de las variables macroeconómicas más relevantes de un territorio que coadyuva a identificar la situación socio económica del mismo. Al evaluar sus índices se puede dar un general criterio del cantón, sin embargo siempre es importante conocer las variables complementarias como: empleo, inflación, entre otros; que hacen tener una aproximación más clara de la realidad y de acuerdo a su variación, también se determina el desarrollo local de la zona ya que constituyen ejes del dinamismo del tejido productivo de la sociedad.

Según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), las Necesidades Básicas Insatisfechas consisten en la “insatisfacción real de las necesidades básicas de una población”, mismas que se calculan sobre la base de once variables como: abastecimiento de agua potable, luz eléctrica, analfabetismo, años de escolaridad, médicos hospitalarios, entre otros.

El gráfico No. 8 muestra los índices de pobreza registrados en el cantón:

**Gráfico No. 8: Pobreza por Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)**



Fuente: Censo INEC, 2010

Elaboración: Belén Aguirre

<sup>2</sup> Todos los datos del Área de Estudio fueron tomados del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Cantón San Miguel de Los Bancos 2012-2025

La situación de pobreza por NBI en San Miguel de los Bancos es profunda, al analizar el cuadro anterior se registra un 75,8% de pobreza en el cantón, lo que corresponde a 12.792 habitantes. El índice de pobreza extrema alcanza un porcentaje de 35.4% y en su parroquia Mindo el 23.3%, sin embargo al comparar estos índices con los dos cantones aledaños y correspondientes a la provincia de Pichincha, son menores al notar que la pobreza extrema en Pedro Vicente Maldonado es del 38% y en Puerto Quito el 47.2%; esta diferencia explica por un lado un mejor avance productivo en San Miguel de los Bancos.

## **Sistema Educativo y Analfabetismo**

El sistema educativo muestra que en San Miguel de los Bancos se desarrollan los niveles preprimaria, primarios, medio y superior con un total de 50 instituciones educativas y existe predominancia de establecimientos de enseñanza primaria.

De los establecimientos nombrados, 41 son fiscales (82%), cuatro son fiscomisionales (8%), uno es particular laico (2%), dos están cerrados (4%), uno es particular (2%), dos son públicos (2%). La oferta educativa en el nivel superior en el cantón es cubierta por la Universidad Técnica Particular de Loja y la Universidad Luis Vargas Torres bajo la modalidad a distancia en la que se educan alrededor de 200 estudiantes, mientras que la restante demanda educativa de nivel superior del cantón se educa en otras ciudades el país como Quito, Santo Domingo, Riobamba, entre otros.<sup>3</sup>

Por su parte, el índice de analfabetismo en el cantón es del 7,2%, que se traducen en 833 habitantes. San Miguel de los Bancos contiene el menor porcentaje de personas que no saben leer o escribir frente a los otros cantones noroccidentales con 8,9% y 10,1% en Pedro Vicente Maldonado y Puerto Quito respectivamente.

## **Sistema Económico Productivo**

Como se anotó anteriormente, el cantón San Miguel de los Bancos se dedica principalmente a actividades de ganadería cuyo porcentaje de participación alcanza el 48.01% sobre el total de la PEA, lo cual demuestra en términos generales que, de cada dos actividades entre las múltiples que se desarrollan en este territorio, siempre una está designada a la ganadería. El panorama se matiza con la participación de otras actividades como agricultura y turismo, esta última se convierte en sobresaliente en la parroquia de Mindo con una incidencia del 17.31% gracias al aprovechamiento de los recursos naturales tales como ríos, cascadas, flora y fauna.

La distribución de las actividades complementarias que contribuyen al dinamismo económico se presentan en el siguiente cuadro, acompañado por la cantidad de casos registrados dedicados a las ramas de actividad descritas, tomando en cuenta únicamente los habitantes que pertenecen a la Población Económicamente Activa, como lo muestra el cuadro No. 5 a continuación:

---

<sup>3</sup> Todos los datos del Área de Estudio fueron tomados del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Cantón San Miguel de Los Bancos 2012-2025

**Cuadro No. 5: Población Económicamente Activa por Rama de Actividad.  
San Miguel de los Bancos año 2010**

<b>Rama de Actividad</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	2660	48,01
Explotación de minas y canteras	3	0,05
Industrias manufactureras	219	3,95
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	13	0,23
Distribución de agua, alcantarillado y gestión de desechos	14	0,25
Construcción	363	6,55
Comercio al por mayor y menor	514	9,28
Transporte y almacenamiento	141	2,55
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	194	3,50
Información y comunicación	29	0,52
Actividades financieras y de seguros	53	0,96
Actividades profesionales, científicas y técnicas	50	0,90
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	69	1,25
Administración pública y defensa	258	4,66
Enseñanza	146	2,64
Actividades de la atención de la salud humana	44	0,79
Artes, entretenimiento y recreación	11	0,20
Otras actividades de servicios	65	1,17
Actividades de los hogares como empleadores	134	2,42
No declarado	392	7,08
Trabajador nuevo	168	3,03
<b>Total</b>	<b>5540</b>	<b>100</b>

Fuente: Censo INEC, 2010

Elaboración: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial SMB 2011-2025

Estas actividades se concentran en grupos de ocupación quienes se convierten en ejecutores productivos y contribuyen de manera activa al tejido económico del cantón, se encuentran distribuidos como se muestra en el cuadro No. 6:

**Cuadro No. 6: Distribución grupos de ocupación cantón San Miguel de los Bancos**

<b>Grupo de ocupación</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
Ocupaciones elementales	1738	31
Agricultores y trabajadores calificados	1290	23
Trabajadores de los servicios y vendedores	710	13
No declarado	392	7
Oficiales, operarios y artesanos	350	6
Operadores de instalaciones y maquinaria	285	5
Personal de apoyo administrativo	229	4
Profesionales científicos e intelectuales	192	3
Trabajador nuevo	168	3
Técnicos y profesionales del nivel medio	95	2
Directores y gerentes	91	2
<b>Total</b>	<b>5540</b>	<b>100</b>

Fuente: Censo INEC, 2010

Elaboración: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial SMB 2011-2025

Lo cual demuestra que el 31% de la Población Económicamente Activa se dedica a ocupaciones primarias tales como la ganadería y agricultura, generalmente representada por ordeño, pastoreo, entre otras, que coadyuven al buen desenvolvimiento de tierras aptas para dichas actividades.

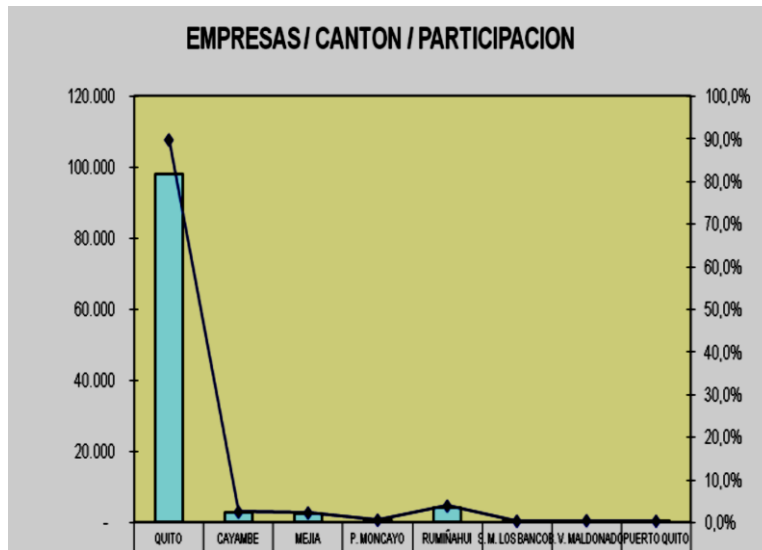
## **Microempresas y Producción**

Se estableció anteriormente, que uno de los principales factores que influyen para un correcto dinamismo que impulse el desarrollo económico local en un territorio es la participación activa y significativa de las microempresas, dado que dentro de estas se concentran grandes porcentajes de ingresos para una nación cuyos ingresos se reflejan en el volumen de producción de sus negocios.

Al analizar esta teoría frente a la situación empresarial dentro de San Miguel de los Bancos, el panorama no es tan alentador, ya que las estadísticas mostradas por el Plan de Ordenamiento y Desarrollo Territorial (2012-2025; 45) indican que a nivel provincial, el cantón Quito alcanza el 90% de concentración de microempresas<sup>4</sup>, mientras el 10% restante de unidades productivas se distribuye en los otros siete cantones, de los cuales, San Miguel de los Bancos tiene una participación mínima con apenas el 0.03% dentro de la provincia de Pichincha, tal como lo expresa el gráfico No. 9:

<sup>4</sup>Se tomó una base de 109.060 empresas registradas en la Provincia de Pichincha para el análisis.

### Gráfico No. 9: Participación de pequeñas empresas en la provincia de pichincha



Fuente: GAD Municipal de San Miguel de Los Bancos  
Elaboración: GAD Municipal de San Miguel de Los Bancos

La mayor limitación es la falta de formación empresarial comunitaria e inexistencia de proyectos de inversión productiva y social, esta realidad constituye una debilidad para el cantón, cuyo diagnóstico completo se realizará a continuación a través de la elaboración de un FODA del cantón, aquello con el objetivo de mostrar la realidad de la zona y analizar el núcleo que define esta realidad, el sistema productivo y dentro de ello, las cadenas productivas

Como se ha expresado anteriormente, por las bondades que ofrece su ubicación geográfica y condiciones climáticas, San Miguel de los Bancos es una zona apta para el desarrollo de actividades agropecuarias y ganaderas pero además su privilegiada ubicación permite la adecuada comercialización de productos entre la sierra y costa, por lo que su potencial también se encuentra en convertirse en un centro de acopio y distribución para todo el país.

### FODA como base para el diagnóstico cantonal

Examinando brevemente en qué consiste un FODA para comprender su inserción dentro de este estudio, el análisis de la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es una herramienta que muestra la situación actual de determinado tema del cual se obtiene un diagnóstico preciso y cuya finalidad es la toma de decisiones acordes con los objetivos (García y Cano, 2000).

Para este caso, la matriz será una importante herramienta con la que se determinará claramente la coyuntura en la cual se desenvuelve la realidad social y productiva del cantón y su análisis se alinearán directamente con los objetivos planteados en capítulos anteriores. Al determinar las variables internas (Fortalezas y Debilidades), es posible actuar sobre ellas,

mientras que las variables externas (Oportunidades y Amenazas) es difícil poder modificarlas. El cuadro No. 7 indica el FODA del cantón San Miguel de los Bancos:

**Cuadro No. 7: Matriz FODA situación actual cantón San Miguel de los Bancos**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de acceso con una vía de primer orden Calacalí – La Independencia</li> <li>• El Gobierno Provincial cuenta con un mandato constitucional explícito para desarrollar actividades de fomento productivo y agropecuario, art. 262</li> <li>• Paso obligado entre sierra y costa</li> <li>• Integración entre la comunidad</li> <li>• Recursos naturales (Ríos, cascadas, bosques, etc.)</li> <li>• Suelo apto para la actividad agrícola y ganadera</li> <li>• Gran potencial y recursos naturales</li> <li>• Población mayoritariamente joven</li> <li>• Existencia Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con infraestructura sistémica de apoyo a la producción</li> <li>• Cadenas productivas no estructuradas</li> <li>• Zona de alto riesgo de deslaves lo que interrumpe el paso por la carretera de primer orden</li> <li>• Es un poblado de paso.</li> <li>• Insuficiencia de recursos económicos</li> <li>• Falta de capacitación del personal</li> <li>• Infraestructura y recursos tecnológicos limitados</li> <li>• Inexistencia de planes y proyectos de desarrollo</li> <li>• Caminos vecinales en mal estado y con una construcción incompleta.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Territorio apto para la práctica del ecoturismo, agroturismo y turismo rural</li> <li>• Población mayoritaria corresponde a jóvenes entre 18 y 35 años.</li> <li>• Mayor atención y prestación de recursos por parte del Gobierno Central</li> <li>• Estabilidad política en Administración Municipal</li> <li>• Cuenta con el apoyo del Gobierno de la Provincia de Pichincha, empresas privadas y ONG's</li> <li>• Potencial para crear corredores turísticos, con atractivos turísticos cercanos.</li> <li>• Cuenta con afluencia de turistas de la provincia de Pichincha y zonas cercanas.</li> <li>• Centro de acopio y distribución para todo el país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deforestación elevada</li> <li>• Migración de la población local.</li> <li>• Alta tasa de mortalidad</li> <li>• Nivel bajo de escolaridad</li> <li>• Falta de asesoramiento técnico para incentivar y apoyar proyectos e iniciativas productivas y turísticas</li> <li>• Desorganización en el plan estratégico de turismo dentro del cantón.</li> <li>• Inexistencia de datos sobre la actividad productiva en el cantón y sus áreas de influencia.</li> </ul>

Fuente: GAD Municipal de San Miguel de Los Bancos

Elaboración: Belén Aguirre

## Planteamiento del problema

Al ingresar al estudio netamente sobre las cadenas productivas en San Miguel de los Bancos y con los antecedentes expuestos, se inicia con la premisa identificada como una fuerte debilidad de la zona donde no se cuenta con infraestructura sistémica de apoyo a la producción y tampoco existen cadenas productivas estructuradas sino únicamente identificadas.

Como se muestra en el cuadro No. 8, se parte del inventario de las industrias registradas más relevantes del cantón que cuentan con un nivel de inserción considerable en el mercado productivo, estas se clasifican por su actividad que en su mayoría pertenecen al sector ganadero (quesos y sus derivados) y florícola.

**Cuadro No. 8: Inventario Industrias cantón San Miguel de los Bancos año 2010**

Nombre de la Industria o empresa	Actividad o giro	Ubicación	Situación legal
Productos Lácteos San Miguel	Quesos	San Miguel de los Bancos	Legal
Productos Lácteos Guerrero CIA. LTDA	<b>Quesos</b>	<b>San Miguel de los Bancos</b>	<b>Legal</b>
Centro de producción láctea comunitaria Pueblo Nuevo	Quesos	Pueblo Nuevo	Legal
Quesos Frank	Quesos	San José de Saloya	Legal
Despulpadora comunitaria de frutas	Producción de Pulpas	San José Saloya	Legal
Avícola	Pollos	Vía Luz de América – Paisaje río Blanco.	Legal
Avícola	Pollos	Primero de Mayo	Legal
Florícola	Flores Tropicales	Sector Los Arrayanes	Legal
Florícola	Flores Tropicales	Sector La Guadalupe	Legal
Manufactureras	Confección de ropa en general	SMB-San José de Saloya	Legal
Heliconiums	Producción de Pupas	Cunuco	Legal
Centro de producción láctea comunitaria	Quesos	Pueblo Nuevo	Legal
Avícola	Pollos	Primero de Mayo	Legal
Florícola	Flores Tropicales	Sector Los Arrayanes	Legal

Fuente: GAD Municipal de San Miguel de Los Bancos  
Elaboración: GAD Municipal de San Miguel de Los Bancos

Gracias al aporte brindado por el GAD Municipal de San Miguel de Los Bancos (2012-2025), basado en el empirismo, se han logrado identificar tres cadenas productivas que se encuentran registradas en los proyectos, planes, datos y estadísticas que maneja el cantón para presentar a la población en general, mismas que se ilustran en el cuadro No. 9:

**Cuadro No. 9: Cadenas Productivas Cantón San Miguel de los Bancos Año 2012**

Nombre	Actividad	Ubicación
Productos Lácteos Guerrero	Producción y Comercialización de Productos Lácteos	San Miguel de los Bancos, Pueblo Nuevo, Saloya
Agrícola	Naranjilla	Saloya, 23 de junio, Corazón lojano
Tropical Foods	Palmito	Recto. San Pedro, San Bernabé, Paisaje del Río Blanco

Fuente: GAD Municipal de San Miguel de Los Bancos

Elaboración: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial SMB 2011-2025

Del cuadro anterior se deduce que, a pesar de que la primordial actividad económica se concentra en la ganadería y agricultura, aquello no se refleja en el establecimiento de industrias que transformen materia prima y la comercialicen, únicamente se indican tres cadenas productivas, de las cuales, la de naranjilla se encuentra todavía en procesos iniciales de establecimiento y funcionamiento como tal. Por su parte, “Tropical Foods” es una cadena cuyo centro de transformación y acopio se encuentra en el cantón Pedro Vicente Maldonado y al ser una “empresa ancla”, cuenta con una gran cantidad de productores de San Miguel de los Bancos que no tienen acceso a mercados diversificados, por lo tanto, se convierten en proveedores y entregan sus insumos a dicha cadena, pero no la procesan.

Con lo cual, resta una sola cadena productiva establecida, que de hecho, es la única representativa del cantón, misma que será estudiada y analizada en el siguiente capítulo, cuya importancia radica en el desarrollo socio económico que San Miguel de los Bancos aporta a nivel nacional con esta cadena.

Finalmente, se ha evidenciado la dinámica actual socio-económica de San Miguel de los Bancos, a través de los principales factores que la definen: caracterización, ubicación geográfica, índices poblaciones, niveles de pobreza, educación, sistema económico productivo, entre otros. De estos detalles que ofrecen el diagnóstico de un territorio, parte la situación productiva del cantón, que a su vez, se encuentra íntimamente ligada con el desarrollo local.

Lograr potenciar una cadena productiva, lejos de pensar que brinda réditos a los actores que intervienen en esta, ayuda al crecimiento de toda una nación.

Es importante cambiar de ideología y pensar que el desarrollo parte de lo global; sin duda nace de lo local, de las formas de producción más pequeñas que absolutamente aportan a nivel macro en un país. Tal como lo afirmó pensamiento puesto por Stiglitz (1998) “El desarrollo representa una transformación de la sociedad”, transformación que debe ser de carácter integral: tanto en formas de pensamiento, educación y formación de los actores y la sociedad, como en formas de producción obtenidos gracias a esas nuevas formas de pensamiento.

Aquella innovación, aportará sin duda al crecimiento económico local de San Miguel de los Bancos y la introducción de nuevas cadenas productivas dejará de ser una utopía para convertirse en la nueva visión de desarrollo del cantón.

## **Capítulo II**

### **Metodología y análisis Cadena Productiva “Productos Lácteos Guerrero”**

Como se ha visto en secciones anteriores, el fenómeno de la globalización ha exigido maximizar la competitividad de las economías locales, lo cual se logra a partir del buen manejo de pequeñas industrias en zonas específicas y mediante la optimización de recursos, disminuyendo costos de producción e incrementando la demanda en base a la factores clave como precio y calidad de los productos ofrecidos.

Sin embargo, aspectos como infraestructura limitada, carencia de tecnología, déficit de capacitación al recurso humano y falta de inversión, han hecho que se detenga el crecimiento económico ecuatoriano y se busquen nuevas opciones que generen ingresos en un territorio. En este contexto, nacen las cadenas productivas como una excelente alternativa para dinamizar la economía a nivel local.

Desde esta perspectiva es importante señalar que el Estado debe asumir un rol integrador, donde sus políticas se enfoquen en procesos productivos que beneficien directamente a toda la sociedad, cuyo aporte debe ser, el correcto desarrollo de los bienes o servicios que están dispuestos a ofrecer.

Dicho enfoque considera la integración de los diferentes actores involucrados en la producción, industrialización y comercialización de productos, con la finalidad de obtener sinergia entre ellos, generando un beneficio mucho más equitativo para todos los integrantes.

Es imperativo recalcar que el desarrollo solamente es viable si se actúa bajo un enfoque integral, en todas sus dimensiones: social, económica, territorial, ambiental e institucional; esto es, el enfoque sistémico.

Como antecedente importante al estudio de cadenas productivas, se plantean dos preguntas básicas que aportan a su conocimiento:

#### **¿Cuál es la finalidad de una cadena productiva?**

- ✓ Conocer paso a paso el desarrollo de un proceso productivo, desde el punto de vista socio-económico.
- ✓ Definir niveles de asociatividad entre agentes y generar competitividad.
- ✓ Definir agendas de trabajo conjuntas entre los agentes económicos que participan en la cadena.

#### **¿Cuál es el beneficio de una cadena productiva?**

- ✓ Tomar a los sectores económicos como conglomerados de actividades articuladas e interrelacionadas.
- ✓ Insertar nuevas alternativas de crecimiento económico y productivo

Una vez obtenida la procedencia e importancia, un claro ejemplo explica en qué consiste una cadena productiva: un agricultor cosecha exitosamente el producto (materia prima) que ha sido sembrado en sus tierras, posteriormente este es comprado por un intermediario que a su vez, venderá a un productor que se hará cargo de su transformación, y otro transportista se hará cargo de movilizar el producto ya elaborado hasta en un depósito que compre por cantidades mayores. El proceso del intermediario de comprar productor y transportarlo hacia los mayoristas tiene un costo, que afecta directamente al precio inicial del producto que fue vendido por el agricultor. Luego, el mayorista expende sus productos a minoristas (tiendas, mercados, plazas, etc.) quienes lo comercian en pequeñas cantidades al consumidor final. Todo este proceso, desde el productor hasta el consumidor final, es lo que se conoce como cadena productiva. Los agentes que intervienen (productores, intermediarios, procesadores, consumidores) conforman eslabones de una cadena, que serán explicados a mayor detalle más adelante.

El estudio de la cadena representativa del cantón San Miguel de los Bancos “Productos Lácteos Guerrero” se realiza mediante una metodología propuesta por el programa RURALTER, que al final de su análisis despejará las preguntas de investigación de este trabajo.

## **Guía Metodológica para el análisis de cadenas productivas**

Se utilizará la Guía Metodológica realizada por la Plataforma RURALTER, misma que es una de las más representativas y utilizadas en América Latina gracias a sus bondades informativas, la clara organización de sus contenidos y su interés en los procesos de trabajo de campo altamente participativo en zonas rurales.

RURALTER es un programa iniciado en 1986 por investigaciones y análisis de cadenas productivas realizadas inicialmente en Perú, Ecuador y Bolivia cuya finalidad consiste en mejorar, a través de la sistematización, construcción y difusión de metodologías técnico-económicas, las prácticas productivas de los actores del desarrollo local.

Desde la época de su creación, RURALTER ha guardado la consigna de apoyar a las iniciativas de capitalización de experiencias y difusión de metodologías para la formación de los actores del desarrollo rural que desempeñan las agriculturas campesinas y sus organizaciones: producción de alimentos y seguridad alimentaria, creación de empleo en medio rural, gestión sostenible de los recursos naturales y del territorio por sistemas de producción respetuosos del medio ambiente, participación efectiva a la creación de riqueza y al crecimiento económico, etc.

El trabajo metodológico que se utilizará en esta investigación empezó a mediados del año 2002, en el marco de la mesa de desarrollo económico de la Plataforma RURALTER. En esta mesa participaron profesionales de las instituciones Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola (CICDA), Intercooperation (IC) y el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV). Finalmente, en el año 2004 se publicó la metodología terminada con el nombre “Guía Metodológica para el análisis de Cadenas Productivas” cuyas características son (RURALTER, 2004: 9):

- Flexible: Los usuarios tienen la posibilidad de utilizar el documento completo o solo algunos puntos.
- Orientadora: Se propone un proceso secuencial lógico para facilitar el trabajo del usuario.
- Instrumental: Se plantea la aplicación de varias herramientas validadas 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.
- Didáctica: Se describen varios ejemplos que provienen de experiencias de diversas instituciones involucradas desde hace varios años en el tema de las cadenas productivas.

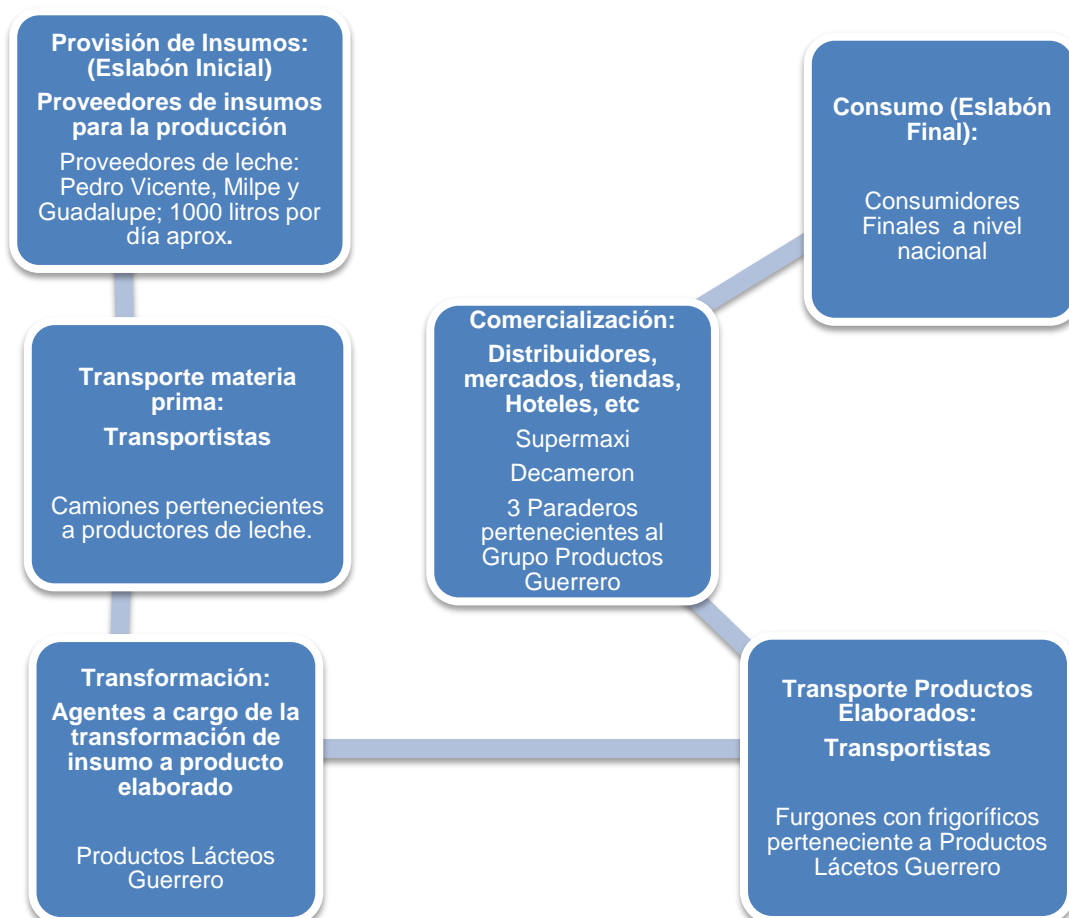
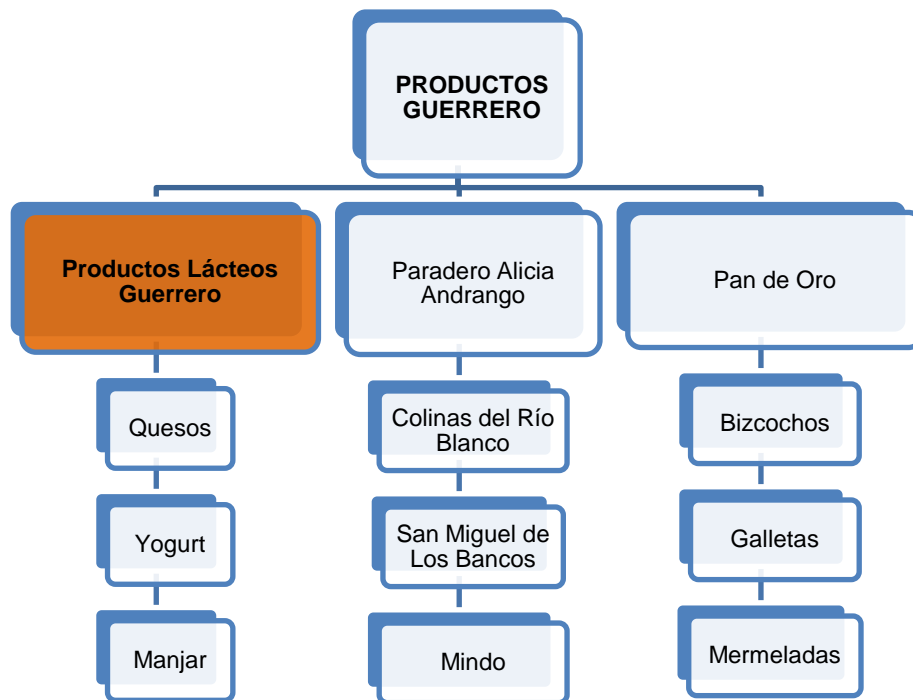
Se describirá la guía simultáneamente con el estudio específico que atañe a esta investigación, para lo cual se inicia con la validación del territorio y objeto estudiado, como lo muestran los gráficos No. 10 y No. 11:

**Gráfico No. 10: Ubicación cantón San Miguel de los Bancos**



Fuente: GAD Provincia de Pichincha  
Elaboración: Belén Aguirre

**Gráfico No. 11: Mapeo Cadena Productiva “Productos Lácteos Guerrero”**



Fuente: GAD Provincia de Pichincha  
Elaboración: Belén Aguirre

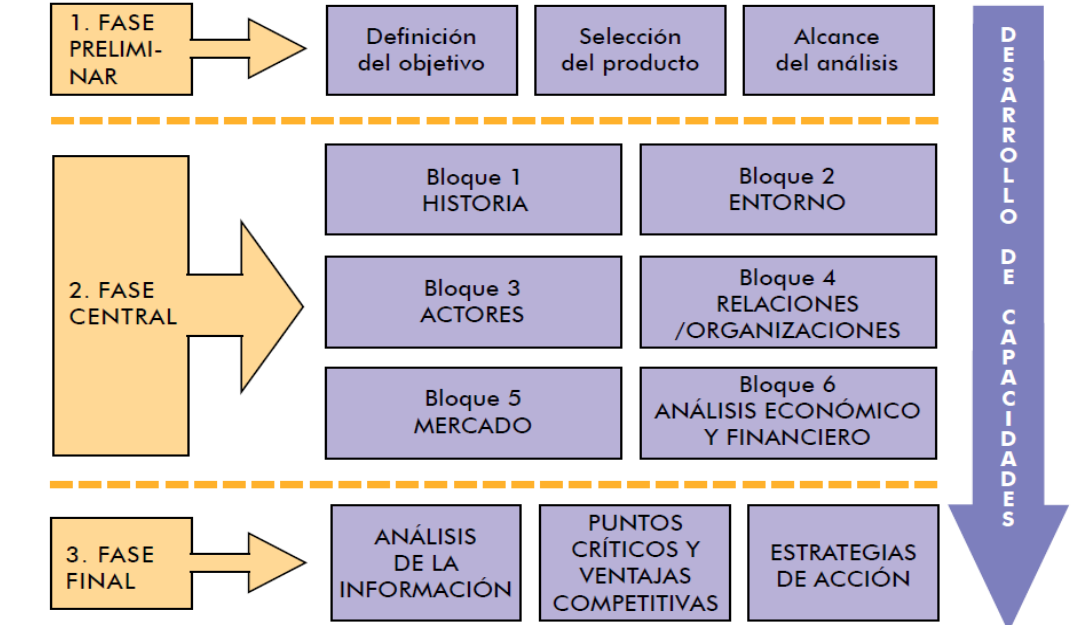
La cadena productiva “Productos Lácteos Guerrero” inicia sus operaciones en el año 1998 en Mindo, sus actividades productivas fueron llevadas a cabo en territorios ganaderos de la familia Guerrero, pequeños ganaderos con visiones de emprendimiento social, encaminadas hacia el desarrollo local de la zona, únicamente tres personas participaron del inicio del que sería una década después, la cadena más representativa del Cantón San Miguel de los Bancos, sin embargo al inicio de las operaciones todo se manejaba de manera artesanal y sin estándares de calidad y procesos.

En el año 2008 inicia el auge de esta cadena con nuevas fuentes de capitalización a través del Banco de Fomento presente en San Miguel de los Bancos. De esta manera se da inicio a nuevos y crecientes procesos de producción de productos lácteos. Los niveles de asociatividad sólidos y el trabajo comunitario fueron las principales fuentes de ingresos para Productos Lácteos Guerrero, hasta constituirse en la actualidad, con más de 100 personas que aportan al desarrollo de la cadena, se han introducido temas como tratamiento de aguas residuales en la parte ambiental, incremento de factores tecnológicos en la parte productiva y Buenas Prácticas de Manufactura en la parte de procesos y calidad que serán presentados más adelante (ver Anexo D).

**Generalidades de la guía de análisis de cadenas productivas**

La guía propone tres grandes fases para alcanzar un correcto análisis de las cadenas productivas fases como lo expone el gráfico No. 12, el resultado de cada una de ellas es importante para el desarrollo de la siguiente, de manera que todas se encuentran concatenadas.

**Gráfico No. 12: Fases de la metodología de análisis de cadenas productivas**



Fuente: Guía Metodológica para el análisis de cadenas productivas, RURALTER, 2004  
 Elaboración: Guía Metodológica para el análisis de cadenas productivas, RURALTER, 2004

Dentro de estas tres fases se propone al o los investigadores, realizar un examen completo de la cadena, desde su historia, pasando por su entorno, procesos de producción, hasta llegar a la situación organizacional y económica que esta cadena aporta al cantón San Miguel de los Bancos.

De acuerdo al esquema precedente, las fases presentadas se ejecutan de manera sucesiva y permite dirigir correcta y organizadamente el trabajo del investigador:

1. Fase Preliminar.- Se define como una fase de preparación y delimitación. Permite establecer el objetivo del análisis, también la selección del producto de interés a analizar y los alcances del estudio.
2. Fase Central.- Consiste en la recopilación, sistematización y ordenamiento de información. Esta fase se clasifica en seis bloques temáticos a fin de ayudar a ordenar correctamente la información.
3. Fase Final.- Consiste en el análisis de la información obtenida en la fase anterior, identificando puntos críticos y proponiendo posibles estrategias generales de acción en las cadenas estudiadas.

## **Fase Preliminar.- Acercamiento y alcances de la cadena**

Corresponde a la obtención de información a fin de delimitar el estudio, para lo cual se planteó tres aspectos importantes: acercamiento de la cadena seleccionada, producto representativo de la cadena y finalmente sus alcances o eslabones.

### **Acercamiento a la cadena “Producto Guerrero Hermanos”**

Se establece como un punto inicial, fundamental y básico para tener claridad sobre lo que se pretende lograr mediante el análisis. El acercamiento debe estar claramente alineado con dos factores principales: el interés que impulsa al trabajo y los recursos disponibles. Aquello es indispensable para evitar sobredimensionar el análisis, que implica altos e innecesarios costos económicos y de tiempo.

De esta manera, se realizó una investigación estructurada que da el primer acercamiento sobre la situación de San Miguel de los Bancos mediante la revisión del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (expuestos en el capítulo I). Los resultados arrojados sobre la escasa información productiva del cantón es la primera pauta para desarrollar un análisis a beneficio de la comunidad zonal y su potencial asociatividad.

### **Producto representativo de la cadena**

Para poder ejecutar un correcto análisis de cadenas productivas, se debe extraer un solo producto que se estudiará a lo largo de la investigación.

A fin de definir correctamente dicho producto, y sobretodo, este sea el representativo de la cadena, se establecen dos mecanismos para lograrlo: sistema de puntaje y matriz de selección de productos.

## Sistema de Puntaje

Esta herramienta permite combinar dentro de una matriz, aspectos socioeconómicos que son puntuados de acuerdo a su dimensión y ponderados en base a su importancia a fin de escoger el/los producto(s) más representativo(s) de cada cadena.

Se inicia exponiendo los principales criterios que permitan caracterizar a los productos, después se indica el porcentaje de ponderación (P) que se le atribuye a cada uno de esos criterios. Posteriormente se indican los productos escogidos para la selección y se da una evaluación del 1 al 10 cruzando con cada uno de los criterios (E).

Finalmente, en una tercera columna se multiplican los resultados obtenidos del porcentaje de ponderación por la evaluación de cada producto (Px E).

El producto cuya sumatoria de la columna (Px E) sea mayor, será el más representativo de la cadena y por lo tanto, el escogido para el análisis.

El resultado del cuadro No. 10 se obtuvo de la primera entrevista realizada al Ing. Luis Moreno, jefe de planta de la cadena seleccionada (ver Anexo E).

Los productos seleccionados son queso y yogurt, dado que son los más producidos y demandados.

**Cuadro No. 10: Sistema de puntaje cadena “Productos Lácteos Guerrero”**

Criterios de Selección Definidos	Peso (P)	Producto A (Queso Mozzarella)		Producto B (Yogurt)	
		Evaluación de 1 a 10 (E)	PxE	Evaluación de 1 a 10 (E)	PxE
Potencial de la cadena para la inserción en el mercado de pequeños productores	25%	10	2.5	7	1.75
Potencial de captación de mano de obra en relación al total del empleo sectorial	25%	8	2	4	1
Valor agregado de los productos generados por la cadena	20%	0	0	10	2
Dimensión del mercado atendido por la cadena	20%	9	1.8	3	0.6
Aporte de la cadena a la generación de empleo para grupos sociales vulnerables (mujeres, jóvenes, ancianos)	10%	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>24</b>	<b>6.3</b>	<b>19</b>	<b>5.35</b>

Fuente: Guía Metodológica para el análisis de cadenas productivas, RURALTER, 2004

Elaboración: Belén Aguirre

## Cuadro de selección de productos

Esta herramienta apoya y ratifica el cuadro No. 10. En la primera columna se especifican los productos a cargo de la cadena, en la segunda columna se determinan los puntos de interés para el estudio y en la última columna se indica si se conserva el producto para el análisis (sí) o si se descarta (no):

El resultado del cuadro No. 11 se obtuvo de la segunda entrevista realizada al Ing. Luis Moreno, jefe de planta de la cadena seleccionada (ver Anexo F). Los productos seleccionados son queso, yogurt y manjar de leche.

### Cuadro No. 11: Selección de producto, cadena “Productos Lácteos Guerrero”

Productos/ Subproductos	Interés para el estudio: producción sistematizada a beneficio del Desarrollo Local en San Miguel de los Bancos	Sí/No
Queso Mozzarella	Contiene un alto volumen de producción y ventas. Una vez que se concluido el tiempo de vida útil se puede transformar en un tipo de queso maduro a través de una pequeña etapa de procesamiento. Se han introducido Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) desde el año 2012 para este producto. Alta demanda con potencial de inserción en el mercado de otras provincias. Posibilidad de competir con empresas grandes. La producción se concatena con altos estándares ambientales mediante una planta de tratamiento de aguas residuales implementada en el presente año.	SI
Yogurt	Corta vida útil y alto porcentaje de desperdicio. Niveles de demanda no óptimos. Bajo volumen de ventas en función de niveles de producción.	NO
Manjar de Leche	Corta vida útil debido a su producción artesanal sin inserción tecnológica necesaria.	NO

Fuente: Guía Metodológica para el análisis de cadenas productivas, RURALTER, 2004  
Elaboración: Belén Aguirre

En base a las evidencias levantadas en campo y la consolidación matricial, el producto representativo es el queso mozzarella, mismo que cumple con la mayoría de características que maximizan su producción. De manera que, de aquí en adelante, el análisis se realizará enfocado en este producto.

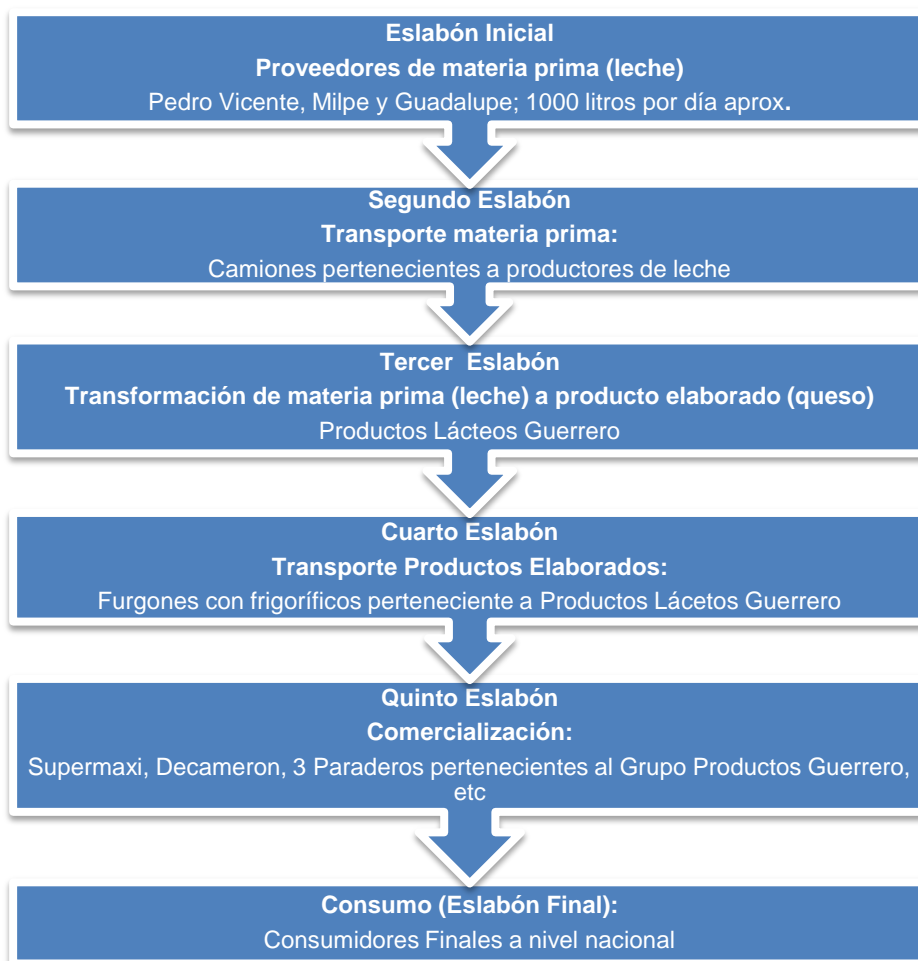
## Alcances o eslabones de la cadena productiva

Este punto es neurálgico, ya que permite tener un claro panorama sobre el cual se desarrolla la cadena, los eslabones representan las etapas por las que atraviesa un insumo (materia prima) hasta convertirlo en producto final y llegar al consumidor final.

El eslabón inicial generalmente corresponde a la producción, mientras que el eslabón final se encuentra en función del consumidor. En algunas ocasiones, se puede volver complicado estudiar la cadena hasta este eslabón, un claro ejemplo se encuentra en los consumidores de un producto de exportación, por lo que, este eslabón va a depender de los objetivos del análisis.

La importancia de este paso radica en la optimización de recursos, evitando recolectar información que no se vaya a utilizar en base a los objetivos propuestos.

**Gráfico 13: Mapeo de eslabones Cadena “Productos Lácteos Guerrero”**



Elaboración: Belén Aguirre

Fuente: Guía Metodológica para el análisis de cadenas productivas, RURALTER, 2004

No es casualidad que el proceso de producción de una cadena productiva se enfoque directamente con sus eslabones. Además de ser una gran herramienta que delimita el trabajo de la cadena, permite tener definido el ciclo que debe cumplir el producto y tomar

decisiones importantes en base a aquello, como: marketing, firma de contratos por volumen, análisis de oferta y demanda, entre otros.

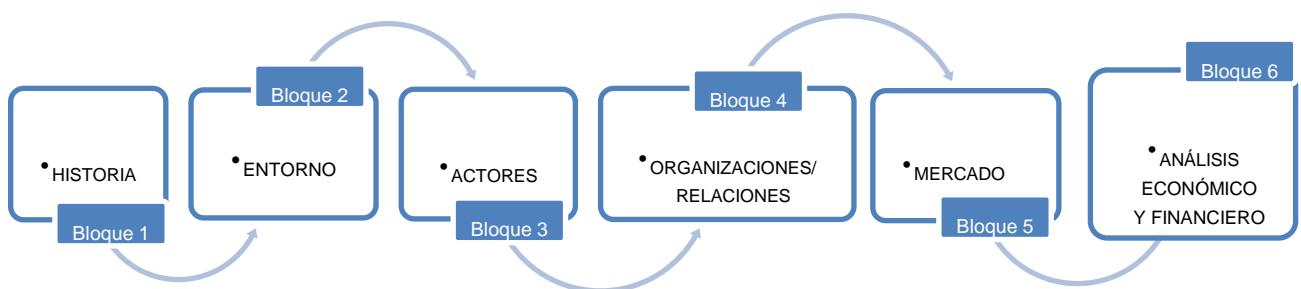
Entonces, se puede evidenciar que aquella dinámica de eslabones que cumple la cadena “Productos Lácteos Guerrero” se enmarca dentro de la famosa “Teoría del ciclo del producto de Vernon (1966)”, ya explicada en la fundamentación teórica donde se expone el ciclo de los productos desde la fase de innovación y difusión hasta la fase de “madurez” y estandarización con el tipo de áreas geográficas que las producen.

## Fase Central.- La cadena y sus bloques

Corresponde a la recopilación, sistematización y ordenamiento de la información a fin de visualizar y clasificar dicha información, su obtención se realiza a través de herramientas que sirven de gran ayuda al investigador, expresadas en seis bloques temáticos y se detallan en el gráfico No. 14.

Los bloques corresponden a la información y análisis de todas las partes que involucran a la cadena, tanto interna como externa: historia, composición, organización, políticas, cuyuntra socio-económica, entre otras. El objetivo de esta parte es entregar al lector, una idea bastante cercana y acertada de la cadena para posteriormente realizar un análisis general que permita llegar a establecer lineamientos y objetivos claros de la misma.

**Gráfico 14: Bloques temáticos cadena “Productos Lácteos Guerrero”**



Fuente: Guía Metodológica para el análisis de cadenas productivas, RURALTER, 2004

Elaboración: Belén Aguirre

### Bloque Historia

Con este análisis se pretende conocer los cambios más importantes a los cuales se ha sometido la cadena y su evolución a través del tiempo de permanencia. Estos cambios podrían estar en función de actores o factores externos como: políticas, medio ambiente, aspectos sociales y económicos, entre otros. Al conocer qué actores han intervenido y han

dejado de intervenir se puede comprender la situación actual de la cadena. Sin embargo, es importante reconocer que no es necesario profundizar demasiado en la historia, sino lo suficiente para comprender la situación actual.

Los principales factores a investigar son: cambios socioeconómicos, políticos, ambientales y tecnológicos y sus consecuencias. También se incluye la evolución de actores relevantes en la historia de la cadena.

Se inicia con la definición de los periodos que serán analizados y las variables que son relevantes en el proceso de producción, junto a ellos se identifican los hechos sobresalientes a fin de obtener su impacto en el desarrollo de la cadena.

Como se mencionó anteriormente, Productos Lácteos Guerrero inició sus operaciones en el año 1998, sin embargo su potenciación empezó en el 2008, momento a partir del cual se ha destacado su desarrollo productivo a través de los siguientes parámetros:

- **Parámetro:** Tecnología
- **Hechos:** El principal recurso tecnológico utilizado es el Pasteurizador de Placas, adquirido a inicios del 2013 cuyos beneficios son: pasteurizar y enfriar la leche a la temperatura necesaria, estandarización de los niveles de grasa y filtro/limpieza de la leche. Anterior a la adquisición de este importante insumo, la pasteurización se llevaba a cabo de forma manual, lo que conllevaba altos niveles de desperdicio de insumo, dado el escaso control sobre la temperatura adecuada de toda la leche.
- **Parámetro:** Financiamiento
- **Hechos:** La institución que prestó apoyo crediticio para una fuerte capitalización de la cadena fue la Corporación Financiera Nacional (CFN) en el año 2008, con su aporte se pudieron vigorizar aspectos tecnológicos en primera instancia. Además se planificó el correcto manejo de desechos sólidos y se encaminó a la obtención de certificación BPM (Buenas Prácticas de Manufactura).
- **Parámetro:** Política Sectorial
- **Hechos:** El Decreto Ejecutivo 1394 “Exoneración de impuesto a las tierras” suscrito por el Presidente de la República en diciembre de 2012, estipula que las tierras menores a 70 hectáreas y con características similares a las de la Amazonía, están exentas de pago de impuesto a la tierra. La socialización se llevó a cabo en San Miguel de Los Bancos, Pedro Vicente Maldonado y Puerto Quito en Enero del 2013 por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP). Este decreto tuvo algunas repercusiones positivas, entre ellas se disminuyeron notablemente los niveles de especulación sobre el aumento en el precio de leche como materia prima, y por ende, la cadena ha mantenido los precios de sus productos congelados hasta finales del año 2013, lo cual fue atractivo para el sector comercial y se logró una gran firma con la empresa “La Favorita” para expender estos productos en Quito, entrando a competir directamente con grandes marcas como Nestlé y Rey Leche.

- **Parámetro:** Cambios Climáticos
- **Hechos:** Al determinarse como una zona de alto riesgo topográfico, los derrumbes continuos en el noroccidente de Pichincha impiden el acceso a San Miguel de los Bancos y consecuentemente afecta la comercialización de los productos.
- **Parámetro:** Evolución de la cadena
- **Hechos:** La familia Guerrero (3 integrantes) inició operaciones de esta visionaria cadena en el año 1998 en la parroquia Mindo, en el año 2002 incrementó el personal con productores comprometidos con el giro del negocio y la productividad del Cantón, especialmente del sector ganadero. Para inicios del 2008 más de 25 productores ya se encontraban comprometidos con este nuevo enfoque asociatividad y trabajo comunitario, productores de leche y miembros de la familia Guerrero buscaron nuevas fuentes de inversión al negocio y consiguieron en este año inyectar consistentes factores tecnológicos, humanos y ambientales a fin de aumentar la productividad y maximizar los beneficios de sus miembros.  
Adicionalmente, más de 20 personas participan como actores indirectos y aportan en importantes temas como mantenimiento, consultorías de calidad, procesos y ambientales, a fin de mejorar la cadena en todos los aspectos que coadyuven al crecimiento empresarial y comercial de esta cadena.

Sin duda los resultados de aplicar políticas y enfocarlos correctamente, son positivos en todo sentido, aquello ratifica, más de cinco décadas después, las teorías expuestas por pensadores clásicos como Rosestein-Rodan y Rostow, en los años 60, donde el desarrollo económico es el resultado de un proceso mediante el cual se pasa del subdesarrollo hacia el desarrollo a través de, entre otras cosas, la existencia de políticas sociales, económicas y culturales, a favor del bienestar común de un territorio, en este caso, San Miguel de los Bancos.

## **Bloque Entorno**

En esta sección se pretende analizar la forma en la que los factores endógenos afectan al desarrollo de la cadena de manera negativa o positiva.

Existe una serie de factores que repercuten sobre una cadena (económicos, sociales, ambientales, legales, culturales, etc), de los cuales, se tomarán dos para el análisis de esta cadena: disponibilidad de infraestructura y condiciones ambientales

Las cadenas ameritan la existencia de un espacio físico para el correcto desenvolvimiento de su producción y comercialización, estos pueden depender (endógenos) o no (exógenos) de los productores. Las carreteras, los servicios básicos y los centros de acopio son ejemplos de infraestructura que requiere una cadena para ser exitosa.

Mediante el cuadro No. 12 se consolida y procesa la información sobre infraestructura y su incidencia en la cadena “Productos Lácteos Guerrero”:

**Cuadro No. 12: Infraestructura con incidencia en la cadena “Productos Lácteos Guerrero”**

<b>Infraestructura</b>	<b>Estado</b>	<b>Quién lo utiliza</b>	<b>Institución a cargo</b>	<b>Impacto en la competitividad de la cadena</b>
Transporte (carreteras, vías terrestres)	Regular	Turistas y Transportistas que despachan productos conexión costa-sierra (carretera de primer orden)	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	Exógeno
Energía	Regular	Toda la comunidad del Cantón y plantas procesadoras de productos	Empresa Eléctrica Quito (Área de concesión: Pichincha)	Exógeno
Comunicaciones	Bueno	El 80% de la población del Cantón tiene acceso a comunicaciones convencionales.	Corporación Nacional de Telecomunicaciones	Exógeno
Centros de Acopio	Regular	Bodegueros de la cadena	Productos Lácteos Guerrero	Endógeno
Infraestructura de transformación	Bueno	Personas encargadas de Pasteurización	Productos Lácteos Guerrero	Endógeno

Fuente: Guía Metodológica para el análisis de cadenas productivas, RURALTER, 2004  
 Elaboración: Belén Aguirre

Aquí hay un punto nuclear que debe ser mencionado, la intervención del Estado juega un papel fundamental en el desarrollo de esta y todas las cadenas. Contar con accesos óptimos y en buen estado, es vital para cumplir efectivamente con plazos, cantidad y calidad del producto movilizado en los eslabones involucrados con transporte.

Lamentablemente, la carretera de primer orden Calacalí-La Independencia se ha caracterizado por sufrir constantes daños por los derrumbes que causa la inestabilidad del suelo, lo cual ha interrumpido fuertemente el transporte de los productos que la cadena ofrece, afectando en todos los sentidos a su desarrollo; durante el año 2012 el volumen de pérdida superó el 8% de su producción anual debido a este factor.

Es inminente que las cadenas se desarrollan utilizando recursos naturales y estos se afectan positiva o negativamente, por lo cual es necesario analizar el impacto que el desarrollo de una cadena causa sobre el ambiente a fin de diseñar medidas en el plan de

acción que permitan evitar el deterioro ambiental y a su vez permitan seguir aportando al desarrollo de las cadenas.

Entre los principales ejemplos de deterioro ambiental se encuentran: erosión y degradación de suelos, fenómenos naturales recurrentes, contaminación industrial, etc.

En el cuadro No. 13 se evidencian los eslabones y el impacto ambiental provocado por su ejecución:

**Cuadro No. 13: Impacto Ambiental Cadena Productiva “Productos Lácteos Guerrero”**

<b>Eslabón</b>	<b>Factor de la cadena que afecta al medio ambiente</b>	<b>¿Cómo afecta al medio ambiente?</b>	<b>Positivo (P) Negativo (N)</b>
<b>Producción</b>	Impactos ambientales positivos y negativos	<b>Impactos ambientales positivos:</b> Pastoreo del ganado <b>Impactos ambientales negativos:</b> El consumo excesivo del forraje	(P)  (N)
<b>Transformación</b>	Tres factores: 1. Consumo Energético 2. Residuos Sólidos Orgánicos 3. Vertidos de aguas residuales	<b>Consumo Energético:</b> La pasteurización de leche requiere grandes cantidades de energía, puede variar de acuerdo a los tratamientos según el tipo de queso. <b>Residuos Sólidos Orgánicos:</b> Se producen restos de cuajada después de la coagulación. <b>Vertidos de aguas residuales:</b> El mayor volumen de aguas residuales proviene de la limpieza de equipos y superficies, se indica que por cada litro de leche procesada se puede consumir hasta 4 litros de agua. Los vertidos residuales son principalmente: lacto suero, salmueras y restos de leche, se dirijan al Río Blanco y Caoní hasta la adquisición de planta de tratamiento de aguas en este año.	(N)  (N)  (P)
<b>Intermediación</b>	Transporte y uso de combustible	El transporte en frigorífico (perteneciente a la cadena	(N)

		Productos Lácteos Guerrero) desde los centros de acopio hacia los puntos de venta en Esmeraldas, Quito, Mindo y Los Bancos, constituye el principal factor contaminante mediante el uso de combustibles.	
<b>Distribución</b>	Envases no degradables	Ningún envase producido en la actualidad por la cadena es degradable, se utilizan más de 1200 fundas para quesos y 700 envases de varias presentaciones de yogur por semana.	(N)

Fuente: Guía Metodológica para el análisis de cadenas productivas, RURALTER, 2004

Elaboración: Belén Aguirre

En el eslabón de producción, la cadena “Productos Lácteos Guerrero” produce doble impacto ambiental, un aspecto positivo es el pastoreo de ganado que consiste en la utilización de tierras no aptas para el ganado con fines agrícolas, además mediante el estiércol se mantiene la fertilidad del suelo. Con ello se maximiza la producción del suelo evitando el desperdicio.

Por otro lado, el consumo excesivo de forraje (el pasto o alimento que consume el ganado), afecta negativamente al ambiente, conducen a la degradación de la vegetación, deterioro de su fertilidad y erosión del suelo. Si excede la capacidad de un terreno con gran cantidad de ganado, se crean impactos negativos para la fauna, aumenta la competencia por agua y espacio, los productores aniquilan muchas especies que se constituyen como plagas para el ganado

Seguramente, el mayor impacto ambiental que genera la cadena, se encuentra en el eslabón de transformación. Esta, como la mayoría de plantas de producción contiene altos niveles de contaminación, en este caso viene por el lado del desecho de los restos que produce el cuajado de quesos hacia los ríos Blanco y Caoní. Esta se ha convertido en una verdadera amenaza para el cantón, que se ha contaminado de tal manera que durante el periodo 2008-2012, los niveles de estos ríos han disminuido más del 30% de su torrente, gracias a los impactos provocados por los productores de Mindo, Los Bancos y Pedro Vicente Maldonado, a ello sumado la ausencia de tratamiento de desechos sólidos, que también son arrojados a estos ríos.

Finalmente, a partir del año 2010, se ha logrado aplacar esta situación y ejecutar planes de acción que erradiquen la contaminación ambiental y minimicen su impacto. Para lo cual, a nivel concreto de la cadena, se ha obtenido a inicios del año 2013 una planta de

tratamientos de aguas residuales que logre procesar todo el desecho que provoca la elaboración de quesos.

A nivel cantonal, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de los Bancos, a través de su Dirección de Ambiente, se encuentra desarrollando el “Plan Integral de manejo de residuos sólidos” cuya meta principal es capacitar a toda la comunidad para organizar correctamente los desechos y se puedan procesar correctamente, a ello se suma la implementación de una estación de recolección de residuos sólidos y mingas de limpieza de los ríos aledaños al cantón.

## **Bloque Actores**

El objetivo pretendido es la identificación de los actores intervinientes en las etapas de una cadena para determinar claramente los principales actores, sus características, nivel de injerencia en los procesos, entre otros.

**Actores Directos.-** Personas directamente involucradas en los eslabones de una cadena (en algún punto son propietarios del bien que se estudia)

**Actores Indirectos.-** constituyen actores que brindan soporte y apoyo a los actores directos: proveedores de insumos o servicios en todos los eslabones de la cadena.

Al conocer las características de los actores, se puede diferenciar claramente el rol de cada grupo en cada eslabón, se deben tomar en cuenta criterios técnicos y estratégicos.

En la cadena productiva “Productos Lácteos Guerrero”, veinte y siete personas se encuentran inmersas directamente en todos los eslabones, de los cuales ocho personas están a cargo de la provisión del principal insumo (leche), quince constituyen el personal de planta (transformación) y cuatro personas se encargan del transporte y distribución del producto. De ellos, 22 actores son hombres y apenas 5 son mujeres, se encuentran en un rango de edades entre 18 y 35 años, y en su totalidad pertenecen al grupo étnico mestizo.

Las actividades y funciones que ejecutan dentro de la cadena productiva se encuentran divididas en dos grandes grupos:

En la parte operativa:

- ✓ Entrega y recepción de leche
- ✓ Estandarización y pasteurización de leche
- ✓ Cuajado y molde
- ✓ Salado
- ✓ Empacado
- ✓ Almacenamiento
- ✓ Distribución

En la parte administrativa:

- ✓ Presidencia
- ✓ Gerencia General
- ✓ Gerencia Talento Humano

## Actores Directos

La principal motivación de los actores directos para desarrollar sus funciones se encuentra encaminada al desarrollo personal pero también de la zona, han comprendido que solo un trabajo articulado puede desencadenar beneficios para ellos y sus familias, sobretodo en una zona rica en vegetación y recursos naturales, el aprovechamiento de sus capacidades ha sido optimizado de excelente manera.

El cuadro No. 14 de caracterización de actores directos, entrega una descripción detallada de las actividades que realizan los actores directos en cada eslabón, se construye en talleres participativos e identifica las capacidades en la realización de tareas y los riesgos a los que los actores se enfrentan.

**Cuadro No. 14: Caracterización de actividades de actores directos de la cadena “Productos Lácteos Guerrero”**

<b>Características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Personas jurídicas</li> <li>✓ Empresa formal</li> <li>✓ Género predominante es masculino</li> <li>✓ El nivel de educación se establece en 90% han culminado la instrucción primaria, 7% instrucción secundaria y apenas el 3% han culminado el tercer nivel</li> <li>✓ La principal fuente de ingreso dentro de la cadena proviene de la comercialización de los productos</li> <li>✓ La cadena dispone de todos los servicios básicos.</li> </ul>
<b>Relaciones entre actores</b>	La relación entre actores directos se maneja a nivel horizontal, donde todos los actores aportan con procesos que conducen al correcto desarrollo de la cadena, y a pesar que existen niveles jerárquicos, todos mantienen una relación uniforme y son conscientes de la importancia que tiene su función dentro esta.
<b>Ámbito de acción</b>	Quito, Mindo, San Miguel de Los Bancos, Esmeraldas y eventualmente ferias realizadas en estos lugares.
<b>Costos</b>	Para el queso mozzarella (producto representativo de la cadena), el costo por unidad bordea los USD 2,50 y el volumen de producción es 150 unidades por día.
<b>Riesgos</b>	No existen variaciones de precios de los productos por demanda, estacionalidad de tiempo, escases, etc. Los precios son estandarizados, por lo tanto no existen riesgos.
<b>Debilidades</b>	Existe gran presencia de mercado informal y comercialización poco potencializada.
<b>Fortalezas</b>	Solidez en las relaciones entre actores, conocimiento del mercado local, amplitud de disponibilidad de recursos, conocimiento pleno del mercado y su demanda de acuerdo estacionalidad.

Fuente: Guía Metodológica para el análisis de cadenas productivas, RURALTER, 2004

Elaboración: Belén Aguirre

Al tratarse de una cadena cuya producción demanda altos niveles de esfuerzo físico para el manejo de maquinaria tecnológica, los actores en el eslabón de transformación son en su totalidad hombres, sin embargo, esta situación es equilibrada por una mayor cantidad de mujeres en el eslabón de comercialización. Uno de los objetivos de la cadena es insertar niveles óptimos de producción con igualdad de género y trato entre los actores, independientemente del nivel jerárquico en el que se encuentren, esto ha aportado significativamente para el desarrollo colectivo del cantón y ha servido de ejemplo para otras cadenas productivas cercanas como “Tropical Foods” en Pedro Vicente Maldonado, que ha introducido más 30 mujeres en los procesos de transporte y transformación del palmito.

Todas estas iniciativas propositivas son las denominadas por Albuquerque (2004) “Innovaciones Sociales”, que logran maximizar la productividad lejos inversiones en factores tecnológicos, sino en incremento y mayor especialización de enfoques culturales y humanos, invirtiendo en métodos que mejoren la calidad de vida del personal y procuren óptimas condiciones sociales de trabajo, lo que llevará a maximizar el talento humano y por ende, la productividad.

### Actores Indirectos

Mediante el cuadro No. 15, se obtienen los actores indirectos, manteniendo como eje los servicios prestados:

**Cuadro No. 15: Caracterización de actores indirectos**

Nombre del actor indirecto	Actor 1	Actor 2	Actor 3
Tipo de actor	Ambiental	Seguridad y Salud Ocupacional	Mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria
Proceso en el cual interviene	Impacto Ambiental	Riesgos del trabajo	Equipos tecnológicos planta de producción
Temporalidad de la oferta de servicios	Mensual	Semanal	Eventual
Descripción del principal servicio brindado	Uso adecuado de Planta de tratamiento de aguas residuales para disminución de impacto	Mejoramiento ergonomía del trabajo y prevención accidentes laborales.	Diagnóstico, detección y mantenimiento de equipos tecnológicos de planta.
Descripción de otros servicios ofrecidos	Planes de reducción y reciclaje de residuos sólidos y orgánicos.	N/A	N/A
Tecnología usada	Planta de tratamiento de aguas residuales	N/A	Compresores y otras herramientas
Inversiones que implica la actividad	Fuerte: USD 80.000 por Planta y gastos de consultoría	Moderado: USD 600 mensuales por consultorías y ejecución de planes de manejo de equipos de personal	Fuerte en mantenimiento correctivo, supera USD 1.000 por vista Moderado en mantenimiento preventivo (USD 100 por visita aprox.)
Calidad del servicio	Excelente	Excelente	Buena

Fuente: Guía Metodológica para el análisis de cadenas productivas, RURALTER, 2004

Elaboración: Belén Aguirre

Los actores indirectos se constituyen en apoyo para los actores directos mediante instituciones o personas naturales/jurídicas que prestan servicios de asistencia técnica, productiva, transporte tecnología, entre otros. Al estudiar las características de los actores indirectos se conoce la calidad de la oferta y permite tomar estrategias de acción a fin de consolidar dicha oferta.

Para la cadena “Productos Lácteos Guerrero”, los actores indirectos son personas que prestan servicios de asistencia y consultoría técnica. Todos estos actores tienen fines de lucro o beneficio al prestar sus servicios profesionales.

Las consultorías se ejecutan en temas de medio ambiente, seguridad y salud ocupacional, mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria.

Las consultorías se ejecutan mediante visitas programadas que se alinean con los proyectos que se han planteado con la cadena, para el caso ambiental, se pretende manejar de manera óptima la Planta de tratamiento de agua que tuvo un costo aproximado de USD 80.000 para su implementación, por lo cual, la correcta puesta en marcha es vital para el desarrollo de este equipamiento.

En cuanto en seguridad y salud ocupacional, el principal método es la capacitación y control de todo el personal, quienes deben cumplir con los procesos que se han establecido para el correcto funcionamiento tanto del personal como de la planta productiva.

Finalmente, con acierto lo indica el gran pensador ibérico Albuquerque (2004), existen nuevos factores claves dentro de pequeñas empresas para alcanzar éxito y mayor competitividad en un mercado abierto, se trata de operar en un contexto de cooperativismo entre actores (directos e indirectos), trabajar en sinergia provocará disminuir costos que tal vez sean imperceptibles pero a largo plazo constituyen grandes costos adicionales a la cadena, al no tener una orientación horizontal.

## **Bloque Relaciones**

En esta etapa se estudian las relaciones entre los actores de los eslabones de una cadena, esta relación es analizada desde el punto de vista de la transacción económica (base del enfoque de cadena). Su eficiencia se refleja en reducción de costos para la cadena. Por tal motivo, se identifica en esta sección, las transacciones por las que atraviesa un producto en los eslabones más representativos en términos económicos (producción y comercialización) para la cadena.

Esta herramienta se obtiene a través de reuniones con los actores representativos de la cadena cuyo objetivo es la correcta caracterización de las relaciones entre actores. Las relaciones se exponen en cuadro No. 16:

**Cuadro No. 16: Relaciones entre productores y comerciantes de la Cadena Productiva “Productos Lácteos Guerrero”**

<b>Criterios</b>	<b>Descripción de la relación</b>
Lugar de la transacción	San Miguel de Los Bancos, Mindo, Quito y Esmeraldas
Volumen	San Miguel de los Bancos y Mindo: 180 quesos por día. Quito: 150 quesos por semana Esmeraldas: 200 quesos por semana
Frecuencia	Diaria y semanal.
Modalidad de pago	Al contado en San Miguel de los Bancos y Mindo. Crédito 15 días Quito y Esmeraldas.
¿Quién obtiene mayores beneficios?	En este tipo de asociatividad todos los actores (directos e indirectos) tienen beneficios en función de su nivel de incidencia dentro de la cadena.
Nivel de formalidad	Todos los negocios que se llevan a cabo dentro de la cadena (incluso los internos entre proveedores y productores) son formalizados mediante contratos, acuerdos, etc.
Negociación	Los niveles de negociación deben ser fortalecidos mediante el marketing y amplitud del mercado hacia otras zonas del país. Todavía no visualizan temas de exportación de sus productos.

Fuente: Guía Metodológica para el análisis de cadenas productivas, RURALTER, 2004

Elaboración: Belén Aguirre

Inicialmente, en el año 2008, la producción diaria de quesos fue 50 unidades. Una eficaz organización productiva ha llevado a la cadena a producir más de 200 quesos diariamente en el año 2012, lo cual condujo a obtener beneficios por varias vías, al firmarse contratos y convenios con dos grandes empresas, se mantiene comprometido un volumen de producción que no será desperdiciado, y consecuentemente un mayor volumen de producción genera disminución en sus costo (aunque no en la misma proporción), presentándose rendimientos decrecientes a escala.

### **Bloque Mercado Meta**

Bloque especializado en el análisis del mercado final considerando previamente la delimitación del estudio. El punto de partida es la caracterización de la demanda, posteriormente de la oferta y por último la competencia. Se examinará como soporte, los productos sustitutos y complementarios que inciden en la demanda.

Los resultados que aquí se obtengan son de carácter microeconómico y sirven de mucho para el conocimiento del mercado dentro del que se desarrolla la cadena y su posicionamiento.

## Caracterización de la demanda

Demanda es sinónimo de estudio imprescindible dentro de este análisis, dado que orienta de manera real a la producción. Su identificación se plantea mediante características requeridas por el mercado, mismo que, para el caso de “Productos Lácteos Guerrero” se divide en dos segmentos para su mejor razonamiento.

El cuadro No. 17 permite tener una clara orientación de los demandantes del producto y precisar sus requerimientos en función de volumen y tiempo.

**Cuadro No. 17: Caracterización de demandantes**

Segmento de Demandantes	Preferencias de producto	Requerimiento de servicios asociados	Estacionalidad de la demanda	Volúmenes estimados de la demanda	Precios
Personas entre 10 y 20 años	Yogurt	N/A	Julio Septiembre (Verano- vacaciones)	60% de los niveles de producción	Oscila entre 0.60 ctvs. y USD 5.00 dependiendo de la presentación del producto.
Personas mayores de 20 años	Queso Mozzarella	Yogurt espeso	Todo el año	95% del nivel de producción	USD 4.70 por unidad

Fuente: Guía Metodológica para el análisis de cadenas productivas, RURALTER, 2004

Elaboración: Belén Aguirre

Se puede evidenciar que el queso mozzarella es el producto representativo de la cadena, ya que el segmento de demandantes a partir de 20 años, se inclina por esta preferencia. Por lo que, se tiene una ratificación que indica la especialización de la cadena sobre la producción de queso mozzarella.

Como resultado del impacto que se genera por los demandantes, se han tomado decisiones importantes para invertir en tecnología, innovación, capacitación, entre otros, que maximicen la producción del queso.

Este es otro de los aspectos clave que permiten dar el “salto cualitativo” o “big push” propuesto por Rosestein-Rodan (citado en Tello 1961: 69), donde es importante identificar y crear demandas que ayuda a pasar del estado de subdesarrollo al desarrollo, además de mantener un equilibrio entre el crecimiento de la cadena y el crecimiento económico que este produzca en el cantón.

## **Caracterización de la oferta**

Permite conocer los oferentes y sus estrategias para conocer el flujo de mercado de mejor manera y consecuentemente poder tomar decisiones más acertadas frente a la competencia.

Se obtención se llevó a cabo mediante entrevista realizada al Ing. Alexander Guerrero, Gerente General de la cadena “Productos Lácteos Guerrero” (ver Anexo G)

Los resultados obtenidos de este ejercicio muestran que la competencia a nivel de cantón es casi nula, lo que permite abarcar el mercado en gran medida y aquello se traduce en altos niveles de oferta para satisfacer la demanda.

Esto se convierte en una oportunidad fuerte para la cadena, que es aprovechada para aumentar la producción e ingresar a nuevos mercados. En el siguiente capítulo se ahondará en el análisis de este y otros factores trascendentes para la cadena productiva.

Todos los aspectos que se han observado en estos bloques forman parte del “Desarrollo Económico Local”, fusionar sus variables, además de dar un claro panorama de la situación actual, permite identificar los puntos débiles donde se debe intervenir y aquellos en los cuales no se puede dejar de poner atención constante.

Como lo indica Vázquez-Vaquero (1988: 129), aquello no se puede lograr, dejando al Estado toda la intervención o la responsabilidad, debe existir aquella “redistribución” de poderes y funciones entre instancias locales y estatales, que permitirán instaurar nuevas instituciones, recursos, leyes y administración que reemplacen las ya obsoletas figuras completamente centralistas.

Realmente, en el equilibrio radica el éxito ya que todos los intervinientes (públicos y privados) coadyuvan entre sí, a fin de desarrollar nuevas y mejores iniciativas sobre la utilización la de recursos.

Los actores territoriales deben estar conscientes del papel fundamental que juegan dentro de la sociedad, principalmente los actores directos, quienes aportan indirectamente, a través de la marcha de sus cadenas productivas, a la definición de políticas que aportarán favorable o desfavorablemente al desarrollo económico local del cantón San Miguel de los Bancos.

Finalmente, realizar un repaso sobre el nivel de asociatividad del cantón es importante, ya que este aporte para establecer una idea muy acertada de la proyección en la cual la cadena puede estar involucrada al mediano plazo, es decir, la coyuntura social del cantón, también puede definir las directrices de la cadena.

Para aquello se muestra en el cuadro No. 18 la afiliación a un gremio de los establecimientos reconocidos en el cantón San Miguel de los Bancos:

**Cuadro No. 18: Afiliación a uno o varios gremios establecimientos del Cantón San Miguel de los Bancos**

Tipo de Establecimiento	Afiliación a un gremio		Total
	Sí	No	
Institución sin fines de lucro que sirve a los hogares	-	5	5
Institución o empresa privada no financiera	1	1	2
Empresa de control extranjero	-	-	-
Empresa pública	-	-	-
Instituciones financieras y de seguros regulados por la SBS	-	-	-
Gobierno (central, seccional, ministerios, etc)	-	5	5
Cooperativa de ahorro y crédito	-	1	1
Cooperativa (producción, consumo y servicios)	-	-	-
Asociación	1	-	1
Empresa de persona natural	17	307	324
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>319</b>	<b>338</b>

Fuente: Censo Económico 2010, INEC

Elaboración: Belén Aguirre

El cuadro anterior demuestra que de los 338 establecimientos registrados en el cantón, únicamente 19 (5%) se encuentran afiliados a un gremio, y de ellos apenas 1 pertenece a Institución o empresa privada no financiera, precisamente la cadena productiva en estudio “Productos Lácteos Guerrero”, misma que está afiliada la empresa “Alimentarya” cuyo objetivo anunciar y promocionar sus productos y servicios con el propósito de captar de manera efectiva una importante participación en el competitivo mercado empresarial e incrementar la productividad de compradores y vendedores a través de un portal accesible y eficiente, donde el intercambio de información hace posible realizar transacciones comerciales.

En términos generales, no es beneficiosa esta situación, ya que si bien la cadena tiene una afiliación directa, la situación empresarial no es positiva en el cantón. La mayoría de empresas pertenecen a personas naturales que manejan de manera independiente sus actividades productivas y comerciales.

Finalmente, se puede concluir que el nivel de asociatividad en el cantón San Miguel de los Bancos es casi nulo, con una participación de 324 empresas constituidas como personas

naturales que realizan sus actividades sin buscar el aporte de otros productores y así trabajar con una dinámica cooperativista en función de incrementar el desarrollo económico del cantón.

Sin embargo, el aporte que entrega la cadena productiva “Productos Lácteos Guerrero” es alentador y permite, más allá de demostrar un alto nivel de asociatividad interna, dar a conocer sus productos mediante el trabajo social, equitativo, igualitario, pero sobretodo mancomunado, donde el ejercicio diario va más allá de aspectos tangibles, el cambio de mentalidad de sus actores ha sido un factor clave que permite avizorar mejores niveles de rendimiento de la cadena.

## **Fase Final.- Análisis de la cadena “Productos Lácteos Guerrero”**

La fase final proporciona herramientas prácticas para analizar la información sistematizada en la fase anterior, identificar puntos críticos y ventajas competitivas de la cadena a fin de dar un breve análisis, obtener conclusiones y proponer recomendaciones.

Como primer paso, se requiere analizar la información dentro de un proceso lógico que parte de la interpretación de los resultados obtenidos en los bloques para finalmente construir un FODA general de la cadena. Posteriormente, se identifican los puntos críticos y ventajas competitivas de la cadena mediante el cruce de elementos del FODA y a continuación construyendo matrices de áreas ofensivas y defensivas.

Por último, la guía metodológica RURALTER propone la definición de estrategias de acción cuya herramienta principal son las fortalezas obtenidas el FODA para aprovechar las oportunidades existentes en el entorno y corregir las debilidades que podrían ser críticas frente a las amenazas existentes.

### **Construcción del FODA de la cadena**

En base a la información obtenida en cada uno de los bloques, se busca una consolidación concreta que contenga los aspectos relevantes y se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cadena. El FODA final pretende generar un consenso entre los actores de la cadena que los lleven a una futura construcción de estrategias concertadas de acción.

Vale la pena recordar que las oportunidades y las amenazas son elementos exógenos que no se pueden controlar por los actores de la cadena, mientras que las fortalezas y debilidades son endógenas, dependen de las decisiones propias de la cadena y sobre ellas se puede intervenir para reforzar su competitividad.

Se parte con el análisis por separado de cada componente (Fortalezas con las Oportunidades y Debilidades con las Amenazas), mismo que entrega la pauta de los aspectos en los cuales se debe mejorar por un lado, y enfatizar por el otro. Para lograr aquello, se debe hacer preguntas relacionadas con el aspecto, se entregarán mínimo cinco respuestas por cada pregunta tal como se evidencia en los cuadros No. 19 y 20.

**Cuadro No. 19: Preguntas cadena productiva “Productos Guerrero Hermanos”**

Para Conocer	Preguntas
<b>F</b>	¿Qué es lo mejor que hace la cadena?
<b>O</b>	¿Cuáles son las expectativas de los clientes que para la cadena son estratégicos, con respecto a la competencia?
<b>D</b>	¿Qué es lo peor que hace la cadena?
<b>A</b>	¿Qué es lo que más afecta de la cadena o entidades externas a los clientes?

Fuente: Guía Metodológica para el análisis de cadenas productivas, RURALTER, 2004

Elaboración: Belén Aguirre

Una de las claves para el correcto desarrollo de un FODA es el cuestionamiento de la cadena respecto a lo que se está analizando, para este caso, el nivel de asociatividad y por ende, productividad que ejecuta “Productos Lácteos Guerrero”.

Las respuestas a los cuestionamientos arriba mencionados se consolidan en el cuadro No. 20, indicando los aspectos más importantes al comienzo de cada lista:

**Cuadro No. 20: Priorización FODA “Productos Lácteos Guerrero”**

Prioridad	F	O	D	A
<b>1</b>	Niveles altos de disponibilidad de materia prima (leche)	Apertura de mercados	No fidelizar clientes	Falta de apoyo de instituciones públicas
<b>2</b>	Confianza	Sin competencia	Falta planta de energía	Muchos requisitos y garantías para acceder a créditos
<b>3</b>	Calidad	Nuevas fuentes de trabajo	Falta de capacitación actores directos e indirectos	Deslaves o afectaciones en la vía de primer orden (Calacalí-La Independencia)
<b>4</b>	Innovación y mejora continua	Diversidad de productos	No hay integración e incentivos a productores	Poca información sobre normativas, estatutos, reformas y leyes (ambiente y sector ganadero)
<b>5</b>	Alto grado de asociatividad	Decreto Ejecutivo 1394“Exoneración de impuesto a las tierras”	Deficiente marketing	Falta de compromiso de los actores indirectos

Fuente: Guía Metodológica para el análisis de cadenas productivas, RURALTER, 2004

Elaboración: Belén Aguirre

Una vez obtenidos los datos, se establece el FODA priorizado para la cadena “Productos Lácteos Guerrero” expuesto en el No. 21 (ver Anexo H):

### Identificación de puntos críticos y ventajas competitivas

Esta etapa es vital para conocer los puntos sobre los cuales los actores deben concentrar sus esfuerzos a fin de incrementar su competitividad.

Las ventajas competitivas es un concepto acuñado por Porter en 1980 e indica que es el conjunto de características únicas de una empresa y sus productos, que son percibidas por el mercado de tal manera que son superiores a las de su competencia.

Los factores negativos y ventajas competitivas son el núcleo de esta parte, se analizan los puntos críticos que se deben ser corregidos y los elementos favorables que se pueden aprovechar para incrementar los niveles de rentabilidad de la cadena.

Con la finalidad de alcanzar estos propósitos, es recomendable construir matrices de áreas ofensivas y defensivas estratégicas.

Para lograr aquello y una vez obtenida la matriz FODA priorizada, se relacionan sus componentes para obtener los resultados deseados, de acuerdo a los cruces que se muestran en el cuadro No.22:

**Cuadro No. 22: Cruce de variables FODA**

		AMENAZAS					OPORTUNIDADES				
DEBILIDADES	1	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	2										
	3										
	4										
	5										
	FORTALEZAS	1									
	2										
	3										
	4										
	5										

Fuente: Guía Metodológica para el análisis de cadenas productivas, RURALTER, 2004

Elaboración: Belén Aguirre

### Matriz de área ofensiva

Se construye cruzando las fortalezas de la cadena con las oportunidades del entorno. La pregunta clave que permite ponderar esta matriz es: ¿Hasta qué punto la fortaleza “X” de la cadena, permite aprovechar la oportunidad “Y” del entorno?

El grado de correlación se encuentra entre 0 y 5. Si la correlación es fuerte (la fortaleza permite aprovechar la oportunidad) se coloca puntaje 5. Si la correlación es mediana, se coloca 3. Si la correlación es baja, se coloca 1. Si no existe correlación, se coloca 0. El puntaje de correlación se evidencia en el cuadro No. 23:

**Cuadro No. 23: Área Ofensiva Cadena de lácteos “Productos Lácteos Guerrero”**

<b>OPORTUNIDADES FORTALEZAS</b>	Apertura de mercados	Sin Competencia	Nuevas fuentes de trabajo	Diversidad de productos	Decreto Ejecutivo 1394 “Exoneración de impuesto a las tierras”
Niveles altos de disponibilidad de materia prima (leche)	4	3	3	5	5
Confianza	4	2	1	3	1
Calidad	5	2	3	5	1
Innovación	3	4	5	4	1
Asociatividad	3	4	5	3	1
<b>RESULTADO</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>9</b>

Fuente: Guía Metodológica para el análisis de cadenas productivas, RURALTER, 2004  
Elaboración: Belén Aguirre

### Matriz de área defensiva

Se construye de manera inversa a la matriz de área ofensiva, cruzando amenazas del entorno con las debilidades de la cadena, en esta parte el objetivo es corregir las debilidades.

La pregunta clave que permite ponderar esta matriz es: ¿Hasta qué punto la debilidad “J” de la cadena, empeora la amenaza “Z” del entorno?

El grado de correlación se encuentra entre 0 y 5. Si la correlación es fuerte (la debilidad empeora la amenaza) se coloca puntaje 5. Si la correlación es mediana, se coloca 3. Si la correlación es baja, se coloca 1. Si no existe correlación, se coloca 0. El puntaje de correlación se evidencia en el cuadro No. 24:

**Cuadro No.24: Área defensiva cadena de lácteos “Productos Lácteos Guerrero”**

<b>DEBILIDADES AMENAZAS</b>	No fidelizar clientes	Falta planta de energía	Falta capacitación actores directos e indirectos	No hay integración e incentivos a productores	Deficiente Marketing
Falta de apoyo de instituciones públicas	3	4	4	3	1
Muchos requisitos y garantías para acceder a créditos	4	3	5	2	3
Deslaves o afectaciones en la vía de primer orden (Calacalí-La Independencia)	0	2	0	0	.0
Poca información sobre normativas, estatutos, reformas y leyes (ambiente y sector ganadero)	0	0	3	1	1
Falta de compromiso de los actores indirectos	1	5	5	5	4
<b>RESULTADO</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>9</b>

Fuente: Guía Metodológica para el análisis de cadenas productivas, RURALTER, 2004  
Elaboración: Belén Aguirre

De ambos cuadros (No. 23 y 24) se obtienen las conclusiones de la investigación en función de objetivos estratégicos.

La definición de objetivos estratégicos tiene la gran ventaja de determinar el rumbo de las acciones que permitirán mejorar la competitividad de los actores de la cadena mediante el aprovechamiento de las oportunidades y la corrección de las debilidades.

### **Objetivos estratégicos ofensivos y defensivos**

Se parte de los puntajes más altos obtenidos en las matrices de área ofensiva y defensiva. Para elaborar los objetivos estratégicos ofensivos se tomarán en cuenta las oportunidades con mayor puntaje ya que constituyen las más estratégicas.

Por su parte, los objetivos estratégicos defensivos se basan en las debilidades que obtuvieron los puntajes más altos.

Para el caso de la cadena productiva “Productos Lácteos Guerrero”, de la matriz ofensiva se tomaron las oportunidades 1, 3 y 4, que obtuvieron los mayores puntajes, por su parte, de la matriz defensiva se tomaron las debilidades 2, 3 y 4.

A partir de aquello, se proponen los siguientes objetivos estratégicos:

### **Objetivos Estratégicos Ofensivos**

1. Para el año 2015, la cadena “Productos Lácteos Guerrero” incrementará su producción en 40% del nivel actual, gracias a la firma actual con dos grandes empresas (nacional e internacional), lo cual permitirá hacerse conocer a múltiples mercados, brindando nuevas fuentes de empleo al sector rural ganadero.
2. Se diversificarán los productos de la cadena debido al incremento en factores tecnológicos, de calidad, procesos e innovación, con resultados visibles en desarrollo socio-económico del cantón.

### **Objetivos Estratégicos Defensivos**

1. Se ejecutarán planes de capacitación destinado al personal de planta y administrativos, con diferentes temáticas pero con un mismo enfoque, mejorar los niveles de asociatividad y productividad entre actores, precautelando el sistema ambiental donde se desarrolla la cadena.
2. Implementación de una planta de energía propia, que no permita la interrupción de producción por desfases eléctricos en el cantón y coadyuve a maximizar el rendimiento de los recursos disponibles.

Todos estos objetivos deben estar claramente enfocados a un término esencial, la competitividad, cuya relación directa con el incremento de la productividad se traduce en la estrategia nuclear para el crecimiento de la cadena desde todos sus puntos de vista.

Como lo ha expuesto Porter (1990), el punto inicial que lleva a la comprensión de competitividad de un país son sus fuentes de prosperidad o nivel de vida, mismos que son determinados por su productividad y esta es medida por el valor de los bienes y servicios generados por una unidad de factor de producción (recursos humanos, tecnológicos, naturales, etc.)

Sin embargo, la productividad depende, no únicamente del valor de los productos y servicios de un país –medido por los precios que se pagan por ellos en los mercados libres– sino también por la eficiencia con la que ellos pueden producirse. Los resultados que conlleva un óptimo nivel de competitividad son realmente positivos: salarios altos, divisas y rentabilidad fuertes, PIB per cápita mayor, crecimiento económico, entre otros.

En términos de desarrollo local y cadenas productivas, Manuel Chiriboga (2012) entregó un aporte muy valioso sobre la competitividad y sostiene que es un “concepto comparativo fundamentado en la capacidad dinámica que tiene una cadena agroalimentaria, un clúster industrial, o actividades artesanales, turísticas, de servicios, o económico productiva en general, localizada espacialmente, **para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en el mercado**, tanto doméstico como internacional, a través de la producción, distribución y venta de bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma solicitados, buscando como fin último el beneficio de la sociedad”.

Para Porter (citado en Tello, 2008) el esquema de competitividad para el Desarrollo Económico Local, permite a los agentes de una nación, ejercer funciones de acuerdo a sus competencias y con ellas, permitir óptimos niveles de productividad, aquí radica la importante de que cada agente participativo de una nación se encuentre en la capacidad de cumplir sus actividades de manera organizada y equilibrada, evitando el centralismo y permitiendo a cada actor, jugar un papel en función de su especialización, con el fin de llegar a un crecimiento de la productividad y consecuentemente la competitividad.

El primer agente es el Gobierno Central y sus Instituciones (municipal, central, regional) cuya función es dotar a la sociedad de recursos humanos y naturales, infraestructura (pública y social), medio ambiente, recursos financieros y de capitales. El siguiente agente es el Capital Social, que se encarga de realizar actividades de las Firmas, mercado y competidoras, así como las exportaciones y producción interna, todo aquello utilizando la dotación del primer agente. Por último se encuentran los agentes: sociedad civil y sector privado, quienes se convierten en el marco macroeconómico de demanda externa e interna y mediante ella, dinamizan la economía.

De modo que, se puede evidenciar claramente la sinergia que debe contener una sociedad para llegar a los niveles deseados de productividad. Para el caso específico de la cadena productiva “Productos Lácteos Guerrero”, trabajar de manera asociada y en función del bienestar de todos los actores, los han llevado a merecer la representación de su cantón en lo que a productividad se refiere. El camino aún es largo, sin embargo, con el establecimiento de los objetivos estratégicos, que se han establecido como resultado de esta investigación, incrementará el nivel de producción de la cadena, se diversificarán sus productos, se ampliará el mercado (incluso pudiendo llegar zonas internacionales), aumentará el empleo, se mejorarán los ingresos de los actores de la cadena. Todo aquello forma parte de un mejor nivel de productividad, y por lo tanto competitividad, se verán reflejados en el crecimiento de todo el cantón.

## **Conclusiones**

La guía metodológica para la identificación y análisis de cadenas productivas, es una vía óptima y confiable, no solo para conocer a fondo el desarrollo de la cadena productiva propuesta, sino para afirmar la existencia de un eficaz manejo de la cadena “Productos Lácteos Guerrero” en el cantón San Miguel de los Bancos.

A pesar que aquella, constituya la única cadena plenamente desarrollada, conduce a sentar un precedente favorable para la implementación de nuevos proyectos productivos, desarrollados en un escenario próspero desde el año 2008, tanto económica como políticamente, entre otras cosas, por la generación constitucional de apoyo absoluto al desarrollo productivo cantonal a nivel nacional.

Además, la guía goza de una característica importante de carácter predictivo, si por ello se entiende un anticipo del futuro, tomando dos bases fundamentales: por un lado la situación histórica y actual de la cadena indica una tendencia de comportamiento y desarrollo, por el otro se encuentran los objetivos estratégicos, obtenidos en el capítulo tres, que pretenden dar una guía para optimizar o maximizar los recursos disponibles, posicionar de mejor manera a los actores marginados y una mayor equidad para lograr un desarrollo sostenible.

La contribución más importante de la guía metodológica es ayudar a los usuarios a comprender la complejidad que puede presentar una cadena productiva, al momento de involucrar actores (con diferentes criterios) y eslabones (con diferente grado de complejidad) e integrarlos en el preciso momento para obtener los resultados deseados, todo esto sumado al entorno político, social y económico del cantón San Miguel de los Bancos

Es acertado pensar que la competitividad de la cadena se logra con la participación activa de organizaciones privadas y públicas que logren una estabilidad al ejercer sus funciones e injerencia dentro de esta.

No obstante, para lograr los objetivos estratégicos deseados, no es suficiente contar con un excelente análisis; es necesario diseñar planes de acción (que serán vistos en las recomendaciones de esta investigación) cuyos mentores sean los actores directos e indirectos de la cadena y ejecutarlo para evaluar los impactos que se generen en todos los ámbitos de esta.

Estos planes de acción, son por demás complicados de llevar a cabo, su implementación afronta grandes problemas como la desconfianza entre actores que impide su correcta integración, protagonismo de personas o instituciones que no permiten desarrollar efectivamente la función de cada eslabón, riesgos exógenos a la cadena como inestabilidad económica y política del cantón y desastres naturales a los que se pueden enfrentar en cualquier momento.

A partir de este momento, organizaciones públicas y privadas, actores y Estado, comparten un mismo reto: asegurar que los planes de acción y operatividad de la cadena productiva “Productos Lácteos Guerrero” se cumplan en beneficio de todos los agentes que intervienen

directa o indirectamente en los procesos productivos, logrando aquello a través su asesoramiento, empirismo y apoyo.

El monitoreo será vital en este proceso, principalmente por parte de los actores que tienen directo poder sobre decisiones o nuevas estrategias que potencien el desarrollo de la cadena y por lo tanto favorezcan al desarrollo económico local del cantón.

Paralelamente, una efectiva sinergia entre actores públicos y privados, establecen alianzas estratégicas e inciden de manera organizada sobre políticas en favor de la competitividad.

Estas pautas son verdaderos desafíos para el sistema económico, político y social de San Miguel de los Bancos, cuyas predicciones son favorables en términos productivos, siempre y cuando se articulen y actúen en conjunto.

## ***Recomendaciones***

Una recomendación importante en cuanto a la elaboración de objetivos estratégicos es inscribirlos en el tiempo, es decir, fijar una fecha para su cumplimiento, donde se promueve una intensa participación de los actores directos e indirectos para el desarrollo de la cadena.

En cuanto a los planes de acción, es importante dejar sentado por etapas su elaboración, ya que con ellos se inicia una mejora vital en el rendimiento de cadenas productivas.

Las etapas sugeridas para la construcción de un plan de acción son la conformación de un comité, que se realiza de manera participativa entre personas afines a la cadena y actores inmersos dentro de ella. Cabe recalcar que este comité se forma una vez que los objetivos estratégicos se encuentren plenamente definidos, porque brindan la orientación correcta a dicho comité. Puede estar conformado por cuatro o cinco personas, siempre y cuando representen eficazmente a la cadena productiva.

Por otro lado se encuentra la elaboración de un plan de acción, cuyas características son la disminución de las brechas de inequidad en las cadenas, lo cual se consigue al tener un mejor nivel de asociatividad entre las relaciones de actores sociales y económicos de los eslabones. También, la viabilidad y objetivos concretos, la mejor manera de asumirlo es con planes operativos que cada actor directo o indirecto ejecuta con responsabilidad y compromiso con el desarrollo de la cadena para que se eviten nuevos costos financieros.

El plazo debe ser corto o mediano (máximo tres años) pero con aplicación inmediata de acuerdo a la disponibilidad de recursos.

La secuencia para la elaboración del plan de acción es la identificación de acciones de intervención que se realiza mediante lluvia de ideas de acciones que se enmarquen dentro de los objetivos estratégicos anteriormente definidos. Es el momento preciso para recoger todas las propuestas que surjan de los actores.

Además, se encuentra el establecimiento de prioridades: es la etapa en la cual se determinan las acciones prioritarias y se establecen los actores que lo llevarán a cabo conjuntamente con su tiempo para aplicarlas. Siempre se debe determinar acciones en función de los recursos humanos, tecnológicos y financieros para su eficaz desarrollo.

## Referencias Bibliográficas

- Alburquerque, Francisco (2004) ***El Enfoque del Desarrollo Económico Local*** (1ª ed). Argentina: Organización Internacional del Trabajo
- Alburquerque, Francisco (1997) ***Desarrollo económico local y distribución del progreso técnico***. (1ª ed). Santiago de Chile: ILPES
- Alburquerque, Francisco (1999) ***Cambio estructural, globalización y desarrollo económico local***". (1ª ed). México.
- Arocena, J. (1997) ***Lo global y lo local en la transición contemporánea***. (1ª ed). Uruguay: CLAEH.
- Boisier, Sergio (1999) ***Desarrollo local: ¿De qué estamos hablando?***. Santiago de Chile: ILPES
- Boisier, Sergio (1999) ***El desarrollo territorial a partir de la construcción de capital sinérgico***. (1ª ed) Chile
- Borja J. y Castells M. (1997) ***Local y Global. La gestión de las ciudades en la era de la información***. (1ª ed). España: Santillana
- Buarque, S. (1999) Metodología de Planejamento do Desenvolvimento Local e Municipal Sustentável (1ª ed). Brasil: IICA
- Carpio, P. (2011) ***Desarrollo Local. Descentralización, gestión de territorios y ciudadanía***. (1ª ed) Ecuador: Abya-Yala.
- CEPAL (2000) ***La articulación y las interacciones entre instituciones: la Iniciativa de Desarrollo Económico Local de Rafaela, Argentina***, Chile
- CEPAL (2002) ***Aglomeraciones y Desarrollo Local en América Latina***, Santiago de Chile
- Cheshire, P., G. Duranton (2003) ***Recent Development in Urban and Regional Economics***. (1ª ed.) Mimeo, Departamento de Geografía y Ambiente de la London School of Economics.
- Chiriboga, M. (2002) ***Competitividad territorial y el rol de los gobiernos autónomos descentralizados***. (1ª ed.) Ecuador: Sector Público Gubernamental.
- CONCOPE e IICA, ***Enfoques de Asociatividad entre Actores del Sistema Productivo: Conceptos, Casos Reales y Metodologías***, Quito, 2011

- Di Prieto, L. (1999) ***El Desarrollo Local. Estado de la Cuestión***. FLACSO. Argentina.
- French, F. y Davis, R. (1996) ***Políticas Públicas y Globalización Económica***, CEPAL, Santiago de Chile.
- García, T. y Cano, M. (2000) EL FODA: ***Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones***. Mexico. <http://www.uv.mx/iiesca/revista4/foda.htm> (consulta: 02 de octubre de 2013)
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón San Miguel de los Bancos, ***Plan de desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón San Miguel de los Bancos 2012-2015***, San Miguel de los Bancos, 2012
- Guell, P. (1999) ***Subjetividad social y Desarrollo Humano***, <http://www.iigov.org/pnud/bibliote/7.htm>.
- Hirschman, A. (1958) ***Strategy of Economic Development***. Yale University.
- Isard, W. (1956) ***Location and Space Economy***. (1a ed.) New York.
- Losch, A. (1940) ***The Economics of Location***(1a ed.). Yale University Press.
- Loveridge, S. (2004) ***A Typology and Assessment of Multi-Sector Regional Economic Impact Models***.Regional Studies
- Max-Neef M., Elizalde A. y Hopenhayn M. (1986) ***Desarrollo a escala Humana***. (1ª ed) Suecia: Fundación Dag Hammarskjöld.
- Metzler, L.(1950) ***A Multiple Region Theory of Income and Trade***. *Econometrica*.
- Porter, M. (1995) ***The Competitive Advantage of the Inner City***. Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (1990) ***The Competitive Advantage of Nations***. (1a ed) United States: Free Press
- Rosenstein-Rodan, (1961) ***Notes on the Theory of the Big Push***.(1a ed). Economic Development for Latin America, St Martin.
- Rostow, W. (1956) ***The Take-Off into Self-Sustained Growth***. (1a ed). Economic Journal
- Schumpeter, J.(1934) ***The Theory of Economic Development : An Inquiry, Profits, Capital, Interest and the Business Cycle***.(1a ed). Harvard University Press.
- Stiglitz, J. (1998) ***Towards a New Paradigm for Development: Strategies, Policies, and Processes***.(1a ed). UNCTAD, Prebisch Lecture.

Seers D. (1970) ***The Meaning of Development***, en Revista Brasileira de Economía vol. 24,(3a ed). Brasil: Fundación Getulio Vargas

Solari, Franco R. y Jutkowitz J. (1976) ***Teoría, acción social y desarrollo***. (1a ed). México: Siglo XXI Editores.

Sunkel O. y Paz, P. (1970) ***El subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo***. (1a ed). Santiago de Chile: Siglo XXI Editores S.A. y Editorial Universitaria.

Tello, Mario D. (2008) ***Desarrollo Económico Local, Descentralización y Clústers: Teoría, Evidencia y Aplicaciones***.(1a ed.). Perú: CENTRUM Católica – Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú

Vernon, R. (1966) ***International Investment and International Trade in the Product Cycle***. (1a ed). Quarterly of Journal Economics

Vázquez-Barquero, A. (1988) ***Desarrollo Local. Una estrategia de creación de empleo***. (1ª ed.). Madrid

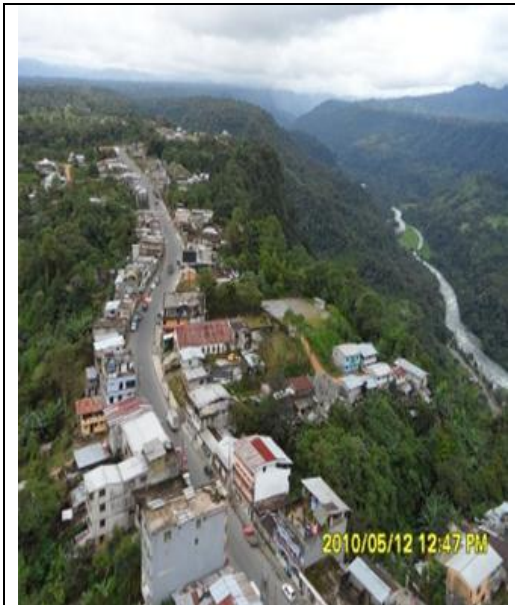
# Anexos

## Anexo A

### Área de estudio<sup>5</sup>

San Miguel de Los Bancos, se constituye en Parroquia el 2 de abril de 1971 en la Presidencia del Dr. José María Velasco Ibarra, y se jerarquiza como cantón el 14 de febrero de 1991 mediante el decreto 115, en la Presidencia del Dr. Rodrigo Borja Cevallos.

El nombre de este Cantón proviene de una época en la que grandes árboles fueron talados, quedando sus troncos como bancos para el descanso de la gente y fue padre Bernabé de La Raúl quién bautizó finalmente como San Miguel de Los Bancos.



**Vista Panorámica del Cantón San Miguel de Los Bancos**



Se encuentra localizada a 94 Km de la Ciudad de Quito, conectada por una vía de primer orden denominada Calacalí-La Independencia que conecta con la Provincia de Esmeraldas; de igual manera por la vía Las Mercedes que en una hora se une con la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

### Misión y Visión<sup>6</sup>

#### Misión

Contribuir al bienestar de la sociedad del cantón San Miguel de Los Bancos, impulsar, agilizar, orientar y fomentar el desarrollo local, planificar y ejecutar obras, programas y

<sup>5</sup> Todos los datos del Área de Estudio fueron tomados del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Cantón San Miguel de Los Bancos 2012-2025

<sup>6</sup> Tomado del Plan Estratégico elaborado por el GAD Municipal de San Miguel de los Bancos

proyectos para brindar **SERVICIOS MUNICIPALES DE CALIDAD** orientados al desarrollo económico, humano, social, cultural, ambiental y productivo, en coordinación con la comunidad y organismos nacionales y extranjeros, accionando en forma transparente y eficiente.

## **Visión**

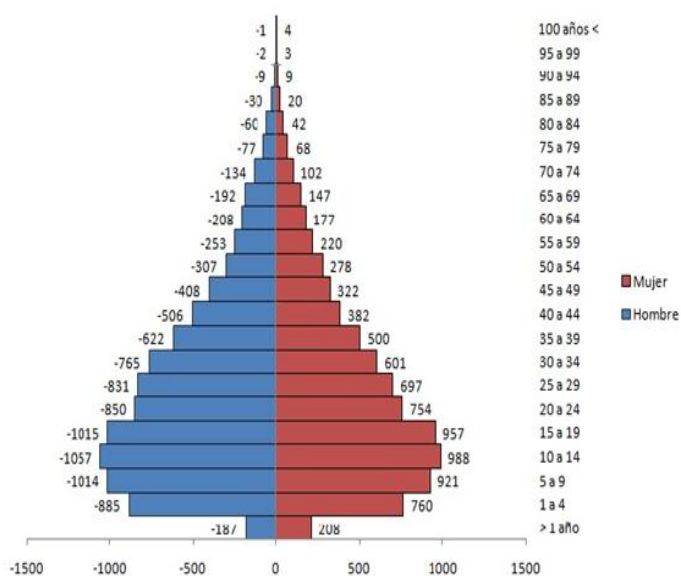
La Ilustre Municipalidad del Cantón San Miguel de Los Bancos para el año 2014, está constituida en un organismo modelo de gestión pública con perspectiva en el **desarrollo local**, cuenta con una organización interna eficiente, con enfoque gerencial, generadora de productos y servicios de calidad, convertida en un polo de desarrollo que crece en forma planificada con aprovechamiento sustentable y sostenible de sus recursos, dotada de los servicios básicos y equipamiento urbano funcional, poseedora de autoridades con un gobierno democrático y una ciudadanía comprometida y responsable en la gestión del desarrollo con equidad.

## Anexo B

### Distribución Demográfica por Edad y Género

POBLACIÓN POR GRUPOS DE EDAD Y GÉNERO			
Grupos de edad	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
Menor de 1 año	187	208	395
De 1 a 4 años	885	760	1645
De 5 a 9 años	1014	921	1935
De 10 a 14 años	1057	988	2045
De 15 a 19 años	1015	957	1972
De 20 a 24 años	850	754	1604
De 25 a 29 años	831	697	1528
De 30 a 34 años	765	601	1366
De 35 a 39 años	622	500	1122
De 40 a 44 años	506	382	888
De 45 a 49 años	408	322	730
De 50 a 54 años	307	278	585
De 55 a 59 años	253	220	473
De 60 a 64 años	208	177	385
De 65 a 69 años	192	147	339
De 70 a 74 años	134	102	236
De 75 a 79 años	77	68	145
De 80 a 84 años	60	42	102
De 85 a 89 años	30	20	50
De 90 a 94 años	9	9	18
De 95 a 99 años	2	3	5
De 100 años y más	1	4	5
<b>Total</b>	<b>9413</b>	<b>8160</b>	<b>17.573</b>

Pirámide Poblacional



Elaboración: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial SMB 2011-2025  
Fuente: Censo INEC, 2010

Elaboración: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial SMB 2011-2025  
Fuente: Censo INEC, 2010

## Anexo C

### Distribución Demográfica por Etnia

AUTOIDENTIFICACION SEGUN SU CULTURA Y COSTUMBRES			
	CASOS		%
	SMB	MINDO	
Mestizo/a	11811	3086	85
Blanco/a	670	327	6
Mulato/a	383	154	3
Montubio/a	314	96	2
Negro/a	92	69	1
Afro ecuatoriano/a Afro descendiente	352	60	2
Otro/a	24	33	0
Indígena	85	17	1
<b>Total</b>	<b>13731</b>	<b>3842</b>	<b>100</b>

Elaboración: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial SMB 2011-2025

Fuente: Censo INEC, 2010

Anexo D

Fotografías Cadena Productiva “Productos Lácteos Guerrero”



Productos Lácteos Guerrero



Productos Lácteos Guerrero

## Anexo E

### Primera Entrevista

**1. ¿Cuántos y cuáles productos se elaboran en la cadena?**

Cuatro productos de primer orden: queso mozzarella, queso fresco, manjar de leche y yogur de sabores.

**2. ¿Cuáles son los dos productos más relevantes dentro de la cadena?**

Queso mozzarella y Yogurt

**3. ¿Cuál de estos dos productos tiene mayor potencial de inserción en el mercado, tomando en cuenta demanda del producto y disponibilidad de los productores?**

Queso Mozzarella

**4. ¿Qué producto tiene mayor potencial de captación de mano de obra para su elaboración?**

Queso Mozzarella

**5. ¿Alguno de estos productores genera algún valor agregado y en qué consiste?**

El yogurt, dado que no existen volúmenes residuales que se desperdicien, por cada litro de leche se obtiene un litro de yogurt.

Adicionalmente se mantiene un convenio con la cadena de hoteles “Decameron” a quienes se provee aproximadamente de 600 litros quincenales. No existe otro tipo de convenio con ningún otro consumidor.

**6. ¿En términos dimensionales, qué producto es mayormente atendido por el mercado?**

Queso Mozzarella

**7. ¿Se genera aporte en aspectos vulnerables como: trabajo a personas con discapacidad, mujeres y ancianos?**

Si, personas dentro de grupo de atención prioritaria (mujeres y personas con discapacidad) laboran únicamente en el eslabón de comercialización de los productos dado que en otros eslabones como transformación, el esfuerzo físico demandado es bastante exigente (principalmente para la elaboración de queso mozzarella), por lo cual en planta solo aportan hombres.



Entrevista realizada a "Productos Lácteos Guerrero"

## Anexo F

### Segunda Entrevista

- 1. ¿Cuáles considera usted, son las dos principales ventajas y desventajas de cada producto en toda su etapa de producción, es decir, desde su producción hasta su comercialización?**

Ventajas:

Para el Queso Mozzarella: alto volumen de ventas y una vez concluidos los 30 días de vida útil, se puede transformar en un tipo de queso maduro.

Para el Yogur: Posee 100% de rendimiento, es decir por cada litro de leche se obtiene un litro de yogur y no requiere mano de obra.

Desventajas:

Para el Queso Mozzarella: Posee un rendimiento menor, por cada 4.7 litros de leche se obtiene un queso y requiere mayor esfuerzo físico.

Para el Yogur: No tiene altos niveles de venta y es de rápido vencimiento.

- 2. ¿Qué productos poseen menor demanda?**

El manjar de leche, principalmente porque su elaboración es artesanal y no tiene una vida útil mayor a 30 días.

- 3. ¿Qué impacto genera la producción sobre los recursos naturales y el medio ambiente?**

Existe una planta de tratamiento de aguas residuales instaurada hace 5 meses que coadyuva a minimizar el impacto ambiental que genera la producción. Cuentan con asesoría ambiental y manejan estándares en base a las normativas ambientales vigentes.

## Anexo G

### Tercera Entrevista

#### 1. ¿Quiénes son los principales competidores?

Productos Lácteos Pueblo Nuevo

#### 2. ¿Dónde están ubicados?

Pueblo Nuevo

#### 3. ¿Cuál es la característica de la oferta y las estrategias de los actores de la cadena analizada con relación a la de sus principales competidores?

##### ✓ **Calidad del producto (características físicas, éticas, ambientales y culturales)**

La calidad de los productos brindados cumple estándares y procesos que dan un valor agregado sobre la empresa comunitaria “Pueblo Nuevo”, mantienen un espacio físico con mejor equipamiento y adecuaciones, cumplen con estándares de disminución de impacto ambiental y mejoramiento de la calidad mediante análisis continuos del producto.

##### ✓ **Volúmenes de participación en el mercado**

El volumen de participación que tiene “Productos Lácteos Guerrero” es 70%, mientras que “Productos Lácteos Pueblo Nuevo” contiene el 30% de la producción total entre estas dos cadenas.

##### ✓ **Precios**

A pesar que los precios son mayores en “Productos Lácteos Guerrero” entre un 15% y 25%, la calidad que maneja esta cadena, hace que los precios no incidan sobre la demanda de los consumidores, se mantienen dominantes en cuanto a esta variable.

##### ✓ **Estacionalidad de la oferta (volúmenes de producción según zonas y épocas)**

Los niveles de oferta se mantienen variables durante en diferentes épocas del año, los feriados son el favor representativo que influye sobre la producción de la cadena, dado que el turismo incide sobre la compra de los productos.

La cadena tiene pleno conocimiento de las épocas del año donde se incrementan los niveles de demanda gracias al empirismo de los años de ejercicio en el mercado.

##### ✓ **Uso de marcas y sellos (posicionamiento en el mercado)**

El posicionamiento en el mercado ha sido bastante favorable a partir del año 2008, donde precisamente se manejan mejores estándares de calidad, se distribuye de mejor manera el producto, se introdujo tecnología de punta y se incrementó el personal capacitado.

✓ **Sistema de distribución**

La frecuencia de distribución es diaria y semanal hacia los diferentes puntos que expenden los productos, un logro bastante relevante es la inserción de quesos a la compañía “La Favorita S.A.” (Supermaxi), con ello se pretende darse a conocer a nivel nacional y mejorar aún más la calidad del mercado y diversificar la producción.

## Anexo H

**Cuadro No. 21: FODA priorizado cadena productiva “Productos Lácteos Guerrero”**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por su ubicación geográfica, la cadena cuenta Niveles altos de disponibilidad de materia prima (leche).</li> <li>2. La cadena genera altos niveles de confianza para los consumidores, lo que incrementa la demanda.</li> <li>3. Es líder en calidad de productos lácteos en San Miguel de los Bancos gracias a la adquisición de nuevos equipos tecnológicos, planta de tratamiento de agua, proceso para certificación en Buenas Prácticas de Manufactura.</li> <li>4. La cadena se ha propuesto como meta anual (2013) obtener ejecutados e implementados por lo menos tres proyectos en diferentes ámbitos: ambiental, productivo y tecnológico, lo cual indica una mejora continua.</li> <li>5. Existe un alto grado de asociatividad debido a que la mayoría de actores de la cadena mantienen algún tipo de vínculo familiar, por lo que el nivel de compromiso y responsabilidad es mayor.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expansión de mercado gracias a convenios con “Corporación La Favorita” y “Hoteles Decameron”, por medio de los cuales se dan a conocer los productos de la cadena a nivel nacional.</li> <li>2. La cadena no tiene competencia establecida a nivel de cantón. Abarcan más del 95% de las ventas.</li> <li>3. Necesidad para el país de crear fuentes de trabajo, especialmente en el campo para contrarrestar la migración y la pobreza.</li> <li>4. Diversidad de productos mediante inversión que permitirá llegar a consumidores con diferentes preferencias.</li> <li>5. Próxima aplicación del Decreto Ejecutivo 1394, que exonera el pago de impuestos de tierras menores a 70 hectáreas.</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se puede fidelizar clientes fuera del cantón debido a la gran cantidad de competencia a nivel nacional.</li> <li>2. La planta de producción no cuenta con generador de luz o planta eléctrica. La luz eléctrica falla constantemente en el cantón y esto detiene la maquinaria y por lo tanto, la producción.</li> <li>3. Falta de capacitación en aprovechamiento sostenible de</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de apoyo de instituciones públicas para obtención de licencias de funcionamiento como Ministerio de Ambiente (MAE) y Cuerpo de Bomberos</li> <li>2. Por ser una cadena productiva, donde intervienen actores que no cuentan con personería jurídica, existe gran cantidad de requisitos y garantías para acceder a créditos.</li> <li>3. Deslaves o afectaciones en la vía de</li> </ol>

<p>recursos lecheros a productores y trabajadores de fincas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Entre productores de leche no existe integración, sino competencia depredadora, por los altos niveles de existencia de leche en San Miguel de los Bancos. Tampoco se presentan incentivos o fidelización para mantener los precios por litro.</li> <li>5. Deficiencias en marketing a nivel nacional</li> </ol>	<p>primer orden (Calacalí-La Independencia), lo que impide la distribución de los productos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Poca información sobre normativas, estatutos, reformas y leyes (ambiente y sector ganadero)</li> <li>5. Falta de compromiso de los actores indirectos, principalmente productores de leche, al vender a grandes empresas como “Nestlé” y “Reyleche” cuando lo solicitan y no cumplen con la cadena.</li> </ol>
---	---

Fuente: Guía Metodológica para el análisis de cadenas productivas, RURALTER, 2004

Elaboración: Belén Aguirre