



NACIONES UNIDAS



**SEDE SUBREGIONAL
EN MÉXICO**



FIDA

Invertir en la población rural

Distr.
LIMITADA

LC/MEX/L.1227 (SEM.231/2)
14 de noviembre de 2016

ORIGINAL: ESPAÑOL

INFORME DE LA REUNIÓN DE EXPERTOS SOBRE FORTALECIMIENTO DE CADENAS DE VALOR

(Ciudad de México, 20 de octubre de 2016)

Este documento no ha sido sometido a revisión editorial formal.

2016-039

ÍNDICE

Antecedentes	5
A. Asistencia y organización de los trabajos	7
1. Lugar y fecha	7
2. Asistencia	7
3. Temario	7
4. Sesión inaugural	7
5. Sesión de clausura	9
B. Desarrollo de la reunión	10
1. Presentación de la metodología desarrollada por la CEPAL para el fortalecimiento de cadenas de valor	10
2. Experiencia de El Salvador: presentación de la colaboración entre el Ministerio de Comercio e Industria de El Salvador (MINEC) y la CEPAL para el fortalecimiento de la cadena de <i>snacks</i> saludables	11
3. Experiencia de Costa Rica: presentación de la colaboración que se llevó a cabo entre COMEX, PROCOMER y la CEPAL para la creación de la cadena de <i>chips</i> fritos al vacío	12
4. Experiencia de la República Dominicana: presentación de los resultados de la colaboración para el fortalecimiento de las cadenas de turismo y lácteos	13
5. Experiencia de México: presentación de los resultados de la colaboración entre la Secretaría de Economía y la CEPAL para el fortalecimiento de la cadena de embutidos de carne de cerdo	14
6. Experiencia de Guatemala: presentación de los resultados de la colaboración entre el MINEC, PRONACOM y la CEPAL para el fortalecimiento de la cadena de turismo en Sacatepéquez	15
7. Comentarios y discusión final	16
Anexo 1. Evaluaciones	19
Anexo 2. Lista de participantes	21

ANTECEDENTES

1. En años recientes se ha observado una renovada importancia de las políticas industriales en América Latina y un creciente interés por generar un nuevo equilibrio entre el Estado, el mercado y la sociedad. Esto ha puesto de relieve el papel de la innovación y el desarrollo del capital humano para reducir la brecha tecnológica y crear mayores oportunidades de empleo, sumar valor agregado a las producciones locales, prevenir la reprimarización y la dualidad productiva y vigorizar la vinculación entre desempeño exportador y crecimiento económico a partir del incremento de la productividad empresarial, en general, y de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), en particular.

2. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha puesto sobre la mesa la importancia que tiene el cambio estructural para un desarrollo económico y social con equidad. Este cambio se entiende como el tránsito hacia actividades y sectores más intensivos en conocimientos tecnológicos y un mayor dinamismo de la productividad. Es importante que las estructuras de producción y exportación de América Latina se orienten hacia los sectores más dinámicos, de mayor productividad y de alto contenido tecnológico.

3. El modo de producción moderno basado en gran medida en la deslocalización productiva ha abierto una oportunidad para la inserción de las empresas latinoamericanas, especialmente las pymes, en mercados de creciente valor y dinamismo. Este modo de producción facilitó la creación de cadenas globales de valor como patrón de producción, basado en la deslocalización productiva, pero conectado con mercados finales dinámicos, que pueden ser nacionales (ubicados en los centros urbanos), regionales (países vecinos) o globales (principales mercados de consumo). Estas redes de producción, al estar integradas por cadenas de valor de firmas dispersas, abren una oportunidad de participación para las mipymes, aunque con retos enormes, sobre todo en materia de productividad, calidad y estándares técnicos.

4. Por ello, el papel de las políticas públicas es fundamental en este proceso destinado a estimular la competitividad, sobre la base de una planificación estratégica de sus actores. Se trata de un proceso incremental de adquisición de capacidades por parte de los participantes de la cadena, en el que se procuran innovaciones de producto y de proceso.

5. En este contexto, el proyecto titulado *Inclusive Growth, Rural Industrial Policy and Participatory Value Chains in Latin America and the Caribbean*, ejecutado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), con el apoyo financiero del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), tiene tres objetivos principales: a) generar estrategias para el desarrollo de cadenas de valor a través de procesos de diálogo público-privado, con miras a aumentar los ingresos, reducir los riesgos y mejorar las habilidades y la esfera de influencia de los pequeños productores, las pequeñas empresas rurales y sus organizaciones en América Latina y el Caribe; b) fortalecer las capacidades de los gobiernos para la formulación de políticas industriales rurales que permitan cerrar las brechas de ingresos y de productividad en las comunidades rurales, y c) desarrollar metodologías participativas y herramientas analíticas de las políticas industriales rurales destinadas a cerrar las brechas de productividad y de ingresos en América Latina y el Caribe.

6. El proyecto tiene cinco componentes: a) cadenas de valor rurales e inclusivas; b) seguros agropecuarios; c) inclusión financiera; d) matrices de productividad, y e) empleo rural. El primero, sobre cadenas de valor rurales e inclusivas, es implementado por la Sede Subregional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en México. Tiene como objetivo general fomentar la participación de los pequeños productores rurales, empresas y sus organizaciones, en las cadenas de valor en América Latina y el

Caribe. Además, el proyecto pretende favorecer la formulación de políticas específicas sociales e industriales, incluidas las destinadas a la mejora de la productividad del trabajo en todos los sectores, la inclusión financiera de los actores rurales, y los sistemas de seguro rural, promoviendo el cambio estructural para la igualdad y la innovación.

7. En este marco, la CEPAL ha desarrollado una metodología para el fortalecimiento de cadenas de valor que ha sido implementada con éxito en diversos países de la región como la Argentina, el Ecuador, México, El Salvador, Guatemala, la República Dominicana y Costa Rica. La reunión de expertos a la que hace referencia este informe constituye un taller regional para el intercambio de mejores prácticas y aprendizaje, con los siguientes objetivos: a) presentar la metodología desarrollada por la CEPAL para el fortalecimiento de cadenas de valor rurales; b) compartir las experiencias de fortalecimiento de cadenas de valor en la subregión (casos prácticos), y c) discutir sobre la utilidad del enfoque de cadenas de valor para el diseño e implementación de políticas de desarrollo productivo.

8. A continuación se dará cuenta de la organización, dinámica y conclusiones de la reunión.

A. ASISTENCIA Y ORGANIZACIÓN DE LOS TRABAJOS

1. Lugar y fecha

9. La reunión de expertos sobre fortalecimiento de cadenas de valor se llevó a cabo en la sala Raúl Prebisch de la Sede Subregional de la CEPAL en México, el 20 de octubre de 2016.

2. Asistencia ¹

10. La reunión contó con la presencia de un grupo selecto de expertos, todos ellos autoridades de gobiernos nacionales, miembros de universidad, consultores y funcionarios de la Sede Subregional de la CEPAL en México.

3. Temario

11. La reunión adoptó el siguiente temario:

1. Registro de participantes
2. Apertura y palabras de bienvenida
3. Presentación de la metodología desarrollada por la CEPAL para el fortalecimiento de cadenas de valor
4. Presentación de la colaboración entre el Ministerio de Comercio e Industria de El Salvador (MINEC) y la CEPAL para el fortalecimiento de la cadena de *snacks* saludables
5. Presentación de la colaboración que se llevó a cabo entre el COMEX, PROCOMER y la CEPAL para la creación de la cadena de *chips* fritos al vacío en Costa Rica
6. Presentación de los resultados de la colaboración para el fortalecimiento de las cadenas de turismo y lácteos en la República Dominicana
7. Presentación de los resultados de la colaboración entre la Secretaría de Economía y la CEPAL para el fortalecimiento de la cadena de embutidos de carne de cerdo en México
8. Presentación de los resultados de la colaboración entre el MINEC, PRONACOM y la CEPAL para el fortalecimiento de la cadena de turismo en Sacatepéquez, Guatemala
9. Comentarios y discusión general
10. Clausura

4. Sesión inaugural

12. La inauguración estuvo a cargo del señor Hugo Beteta, Director de la Sede Subregional de la CEPAL en México, quien dio la bienvenida a los participantes provenientes de nueve países de la subregión y agradeció por su presencia e interés en el tema de cadenas de valor. El señor Beteta recordó que el papel del Estado es central para el desarrollo económico y social de la subregión. Expuso la visión actual que la CEPAL tiene del papel del Estado como actor estratégico y proactivo para empujar las transformaciones económicas

¹ Véase la lista final de participantes en el Anexo 2.

y la innovación. Tomando los ejemplos que se discutirían a continuación, puso en relevancia el papel de un “Estado emprendedor” en el diseño de políticas públicas destinadas a la promoción de la participación de las empresas para el fortalecimiento de las cadenas de valor en los países de la subregión.



Sesión inaugural. De izquierda a derecha: Ricardo Cardona, Secretario de Estado de Desarrollo e Inclusión Social de Honduras; Juan Diego Ruiz Cumplido, Coordinador Subregional de FIDA para Centroamérica; Hugo E. Beteta, Director de la Sede Subregional de la CEPAL en México; Ramón Padilla Pérez, Jefe de la Unidad de Desarrollo Económico (UDE) de la CEPAL/México y Jefe del Proyecto; Merlin Barrera, Viceministra de Comercio e Industria de El Salvador.

13. El señor Beteta llamó a dejar atrás la “leyenda negra” que se construyó en América Latina sobre la antigua política industrial desarrollada en la década de los años setenta y ochenta, que permitió a poderosos intereses industriales capturar el Estado y mantener una baja competencia a costa de los consumidores. La crisis financiera y económica de 2008, enfatizó el señor Beteta, celebra el regreso de la proactividad de los Estados en retomar la política industrial como instrumento de desarrollo socioeconómico. Insistió en que la política industrial actual cambió con respecto a la anterior: la CEPAL promueve el diálogo público-privado donde participan tanto grandes industriales como pymes. Señaló que la CEPAL está comprometida en trabajar sobre la cuestión de la gobernanza de las cadenas de valor, a través de la elaboración de diagnósticos y el diseño de estrategias con todos los actores de las cadenas de valor.

14. El señor Beteta recordó también que la CEPAL trabaja en el diseño de estrategias para superar las barreras de acceso de las mujeres emprendedoras a las cadenas de valor y también en las formas de abordar la adaptación al cambio climático, asumiendo un cambio tecnológico verde. Señaló el compromiso de la CEPAL en cuanto a la formalización, pago de impuestos y mejora de las condiciones laborales. Subrayó el rol central que tiene que desempeñar el Estado para la innovación, en cooperación con el sector privado y la sociedad civil en su conjunto.

15. Concluyó su intervención recordando que muchas de las inversiones en favor de la innovación y del fortalecimiento de cadenas de valor fueron lideradas por actores públicos como los que están presentes en la reunión de expertos. Por su proactividad, calificó a los participantes de “emprendedores públicos” capaces de dialogar y convocar a todos los actores de una cadena de valor para impulsar la innovación y una mejor distribución de las ganancias de productividad. Subrayó el papel central de los “emprendedores públicos” presentes a la reunión para el crecimiento económico y la transformación estructural de las naciones latinoamericanas. Terminó señalando el continuo compromiso de la CEPAL en apoyar los esfuerzos en materia de desarrollo productivo que realizan los países de la subregión.

16. El señor Juan Diego Ruiz Cumplido, Coordinador Subregional de FIDA para Centroamérica, tomó la palabra para recordar que la misión de FIDA es apoyar al desarrollo rural a través del fomento al desarrollo productivo con la participación del sector privado, apoyando también los mecanismos de financiamiento sur/sur. Retomó las palabras del señor Beteta para subrayar el papel fundamental de las mujeres y de la juventud en este proceso. Agradeció a la CEPAL por la organización de la reunión de expertos y a las personas presentes por su participación e interés en el tema del fortalecimiento de cadenas de valor rurales.

17. El señor Ramón Padilla Pérez, Jefe de la Unidad de Desarrollo Económico de la Sede Subregional de la CEPAL en México y Jefe del Proyecto, tomó la palabra para presentar la agenda de la reunión. Anunció que a continuación se presentaría la metodología desarrollada por la CEPAL para el fortalecimiento de cadenas de valor y seis ejemplos de cooperación entre autoridades de los países de la subregión y la CEPAL/México para el fortalecimiento de cadenas de valor. El señor Padilla Pérez presentó también el sitio web del proyecto, así como los diferentes documentos que fueron publicados en el marco del mismo, entre los que están el Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor² y las publicaciones que sintetizan los procesos de fortalecimiento de cadenas.³

5. Sesión de clausura

18. Al término de las sesiones de discusión, el señor Ramón Padilla Pérez tomó la palabra para agradecer a los participantes por su presencia y por la calidad de sus respectivas intervenciones en el transcurso del día. Recordó el papel central que tuvieron las autoridades públicas reunidas para el fortalecimiento de cadenas de valor en la subregión e hizo un llamado a que esta dinámica de cooperación con la CEPAL/México siga activa. Agradeció a los funcionarios de la CEPAL/México por el trabajo que realizaron para el fortalecimiento de las cadenas de valor y agradeció a FIDA por la buena colaboración y el trabajo que se llevó a cabo.

19. El señor Padilla Pérez enfatizó que la reunión representaba el término de una primera etapa de trabajo, en la que se hizo un diagnóstico y se diseñaron estrategias participativas. El siguiente paso es aún más importante: la implementación de dichas estrategias con miras a un mayor desarrollo económico y social. Invitó a los participantes a fortalecer lazos intrarregionales y a compartir con otros países de la subregión las experiencias exitosas en materia de desarrollo productivo. Finalizó afirmando la absoluta disponibilidad de la CEPAL para seguir trabajando y colaborando con las autoridades de los países de la subregión.

² Padilla Pérez, Ramón y Nahuel Oddone (2016), *Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor*, Naciones Unidas, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Ciudad de México.

³ Véase el sitio del proyecto para acceder a la totalidad de las publicaciones realizadas: <http://www.cepal.org/es/proyectos/cepal-fida>.

B. DESARROLLO DE LA REUNIÓN

1. Presentación de la metodología desarrollada por la CEPAL para el fortalecimiento de cadenas de valor

Expositores: Ramón Padilla Pérez, Jefe de la Unidad de Desarrollo Económico de la CEPAL/México, Jefe del proyecto CEPAL-FIDA
Nahuel Oddone, Consultor y Coordinador de Cadenas de Valor del proyecto CEPAL-FIDA

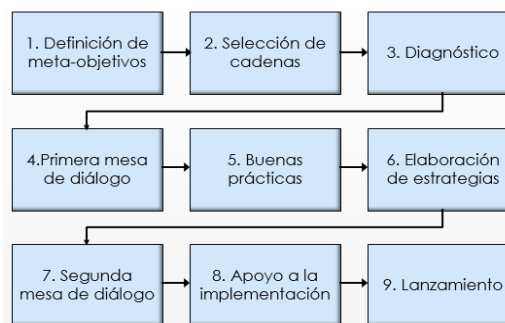
20. El señor Padilla Pérez inició la presentación recordando que se observa un resurgimiento importante de la política industrial en la región, pero que esta política está tomando nuevas formas. Señaló que se plantean ahora nuevos desafíos como la redefinición del papel del Estado y las restricciones en materia de comercio, propiedad intelectual e inversión que imponen un número creciente de acuerdos comerciales. Después de dar una breve definición de lo que entiende la CEPAL por cadena de valor, presentó brevemente cada uno de los pasos de la metodología desarrollada por la CEPAL para el fortalecimiento de dichas cadenas. Recordó que el último objetivo de la metodología presentada es un escalamiento económico y social, que permita una producción de mayor valor agregado y promotora de empleos de calidad. Cedió la palabra al señor Nahuel Oddone para que desarrollara en detalle la metodología.



Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor

21. El señor Oddone presentó, en primer lugar, la estructura general del Manual, así como una síntesis del por qué la CEPAL decidió trabajar sobre el tema de cadenas de valor. Se refirió a las nuevas políticas industriales mencionadas por los señores Beteta y Padilla Pérez para designar a la teoría de cadenas de valor, y *a fortiori* la metodología desarrollada, como un instrumento de implementación de dichas políticas. Subrayó la importancia de tener planes nacionales de desarrollo correctamente diseñados para coordinar el fortalecimiento de las cadenas de valor con las demás políticas de desarrollo: enfatizó en la importancia de la gobernanza de las políticas de fortalecimiento de cadenas de valor y en la necesidad de contar con una metodología transparente y participativa.

22. El señor Oddone presentó las nueve etapas de la metodología, haciendo referencia al Manual y basándose en ejemplos concretos que serían desarrollados a continuación. Subrayó la importancia de hacer que la información fluya entre los actores de las cadenas para que las mesas de diálogo sean exitosas y constructivas. Precisó también que resulta muy importante adaptar las buenas prácticas internacionales antes de utilizarlas como insumos en el diseño de estrategias, dadas las particularidades socioeconómicas, tecnológicas y de los mercados de cada uno de los países de la subregión. Recordó a los participantes que todos los elementos de la metodología están detallados en el Manual y que pueden acceder a todas las publicaciones relativas a las cadenas en el sitio del proyecto.



Los nueve pasos de la metodología presentada

2. Experiencia de El Salvador: presentación de la colaboración entre el Ministerio de Comercio e Industria de El Salvador (MINEC) y la CEPAL para el fortalecimiento de la cadena de *snacks* saludables

Expositores: Indira Romero, Funcionaria de la Unidad de Desarrollo Económico, CEPAL/México.
Merlin Barrera, Viceministra de Comercio e Industria, Ministerio de Economía de El Salvador.

23. La señora Indira Romero recordó los tres objetivos principales de la colaboración con el Ministerio de Economía de El Salvador, a saber: a) la inclusión de productores rurales y locales de frutas en la cadena de valor de *snacks* nutritivos de fruta deshidratada; b) la generación de empleos de mejor calidad para mejorar los ingresos de los trabajadores, y c) el fomento a la innovación de producto (incluyendo el empaque), para su venta comercial, tanto en el mercado local como internacional. Una vez definidos los metaobjetivos, se identificaron los productores que contaban con la suficiente infraestructura para poder integrarse a la cadena de valor de *snacks* nutritivos de fruta deshidratada.

24. A continuación, la señora Romero presentó las restricciones y barreras que impiden el fortalecimiento de la cadena, entre las que se encuentran: a) falta de capacidad para la proveeduría de frutas de producción local con regularidad y en el volumen solicitado; b) no existen hábitos de consumo nacional de *snacks* saludables; c) limitado conocimiento de canales de comercialización nacionales, y d) falta de coordinación entre productores, deshidratadores e instituciones públicas y privadas de apoyo en la cadena de valor. A partir de las restricciones identificadas, fueron formuladas 14 estrategias para el fortalecimiento de la cadena, entre las que están el fortalecimiento de la gobernanza y mayor innovación para mejorar la calidad de la fruta deshidratada. La señora Romero concluyó su intervención informando a la audiencia que el fortalecimiento de la cadena de valor seguía en proceso y que recientemente se había concluido un estudio de mercado para identificar las nuevas oportunidades comerciales de los *snacks* nutritivos de fruta deshidratada.

25. Por su parte, la señora Merlin Barrera retomó los metaobjetivos descritos para presentar la líneas de trabajo de su Ministerio, que pueden ser alcanzadas mediante una estrategia de fortalecimiento de las cadenas de valor: a) mejorar el bienestar de la mayoría de los actores de las cadenas con mejores empleos, salarios e ingresos; b) incrementar la productividad por medio de la incorporación de tecnología para la sostenibilidad ambiental, y c) reducir la desigualdad mediante la promoción de la participación de todos los actores, especialmente los productores y empresarios de pequeña escala. Explicó que el Ministerio de Economía y la CEPAL/México colaboraron para el fortalecimiento de cinco cadenas de valor.⁴

26. La señora Barrera retomó de manera detallada las restricciones y oportunidades que ofrecen las cadenas de *snacks* nutritivos de fruta deshidratada y de camarón de cultivo para el desarrollo socioeconómico del país, y las acciones que ha llevado a cabo el gobierno para el fortalecimiento de la cadena. La señora viceministra expuso diez lecciones centrales que le deja el proceso de colaboración con la CEPAL: a) la efectividad del proceso depende del nivel de involucramiento del gobierno. Tiene que ser liderado desde el más alto nivel; b) es necesario apoyarse con técnicos especialistas en cada eslabón de la cadena e invertir recursos para hacer un trabajo efectivo; c) se debe fomentar la vinculación entre todos los actores que componen la cadena, es decir, adoptar un enfoque sistémico; d) es mejor concentrarse en pocas acciones, pero ser efectivos; es mejor también trabajar en unas cuantas cadenas y lograr un sólido compromiso del sector privado; e) abordar con realismo y decisión el tema de la formalización; no sólo el pago de impuestos, también de derechos y de

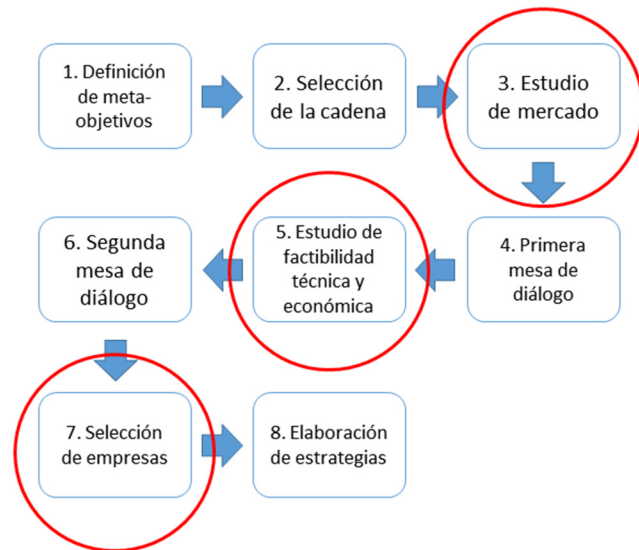
⁴ Las cinco cadenas con los enlaces de las publicaciones: i) la cadena de camarón de cultivo, ii) la cadena de fibras sintéticas-ropa deportiva, iii) la cadena de turismo en el departamento de la Libertad, iv) la cadena de tomate y chile verde dulce y v) la cadena de *snacks* nutritivos de fruta deshidratada.

responsabilidad empresarial; f) el último objetivo debe ser llevar los productos al mercado; g) se deben definir metas para cada eslabón de la cadena y no sólo para la producción final; h) es fundamental usar datos que permitan hacer diagnósticos y también establecer líneas de base para la evaluación de impacto; i) es necesario desarrollar metodología sobre cómo se van a implementar las estrategias, y j) es vital contar con financiamiento (préstamos internacionales, alianza con la banca comercial, etc.) para el desarrollo de las cadenas.

3. Experiencia de Costa Rica: presentación de la colaboración que se llevó a cabo entre COMEX, PROCOMER y la CEPAL para la creación de la cadena de *chips* fritos al vacío

Expositores: Ramón Padilla Pérez, Jefe de la Unidad de Desarrollo Económico de la CEPAL/México, Jefe del proyecto CEPAL-FIDA
Martha Cordero, funcionaria de la Unidad de Comercio Internacional e Industria (UCII) de la CEPAL/México
Rolando Dobles, Director de Encadenamientos para la Exportación, PROCOMER, Costa Rica

27. A manera de introducción, el señor Ramón Padilla Pérez subrayó el hecho de que en Costa Rica se tuvo como objetivo crear una nueva cadena de valor. La señora Martha Cordero, por su parte, declaró que el reto central consistía en realizar una cadena con un enfoque en mercados de exportación. Explicó que fue necesario adaptar la metodología para crear una cadena ex nihilo y no fortalecer una cadena existente. Para ello fue necesario adaptar la metodología tradicional de cadenas e introducir estudios de mercado y de factibilidad técnica y económica, así como identificar las empresas y actores capaces de llevar a cabo este proyecto.



Adaptación de la metodología para la creación de una cadena de valor

28. Después de presentar las diferentes etapas de colaboración con las autoridades costarricenses y los actores de la cadena, la señora Cordero cedió la palabra al señor Rolando Dobles, quien inició su intervención subrayando el rol central que desempeñó la CEPAL/México para apoyar la creación de la cadena de valor de *chips* fritos al vacío. Explicó que el proceso era relativamente complejo porque involucraba una gran cantidad de actores, entre los que estaban autoridades gubernamentales, empresas privadas, universidades locales y una universidad extranjera dueña de la patente relativa a la tecnología de fritura al vacío. En este contexto, subrayó el carácter estratégico de la colaboración con esta universidad y del contrato que se firmó con ella para establecer los derechos de propiedad intelectual y de distribución de las futuras ganancias. El objetivo era crear una cadena capaz de conquistar mercados extranjeros, para lo que es indispensable cumplir con un cierto número de normas norteamericanas, europeas y japonesas. Recalcó el apoyo brindado por la CEPAL/México al momento de seleccionar las empresas que conformarían la cadena. El señor Dobles concluyó su intervención ofreciendo continuar colaborando con la CEPAL/México y autoridades gubernamentales de

otros países para afinar los procesos de creación de cadenas de valor, especialmente en la selección de las empresas y el financiamiento de los emprendimientos.

29. Al concluir la presentación del señor Dobles, se dio la palabra a los expertos invitados. La discusión giró en torno a la importancia de los mecanismos para la selección de empresas y los perfiles de emprendedores buscados para integrar la nueva cadena. Se reconoció que los actores públicos tienen una responsabilidad y un papel central en este proceso. Asimismo, se intercambiaron opiniones sobre la importancia de contar con financiamiento en estos procesos y del compromiso de los diversos actores involucrados: gobierno, universidades, sector privado y la cooperación internacional.

4. Experiencia de la República Dominicana: presentación de los resultados de la colaboración para el fortalecimiento de las cadenas de turismo y lácteos

Expositores: Jennifer Alvarado, Asistente de Investigación, UCII, CEPAL/México
 Caroline Gomes, Consultora Proyecto CEPAL/FIDA, CEPAL/México
 Ignacio Méndez, Viceministro de Fomento a las pymes, Ministerio de Industria y Comercio, República Dominicana

30. La señora Jennifer Alvarado tomó la palabra para presentar el proceso de fortalecimiento de la cadena de turismo en la región de Pedernales, República Dominicana. Después de mostrar el potencial turístico de la región, así como el alto impacto socioeconómico que tendría el fortalecimiento de la cadena de valor turística, detalló las restricciones que hasta ahora han impedido su escalamiento económico y social. Se identificaron 14 restricciones sistémicas al desarrollo de la cadena: dos de conectividad nacional y transporte internacional, seis de mercado y seis relacionadas con el territorio y el acceso a los servicios. A continuación presentó las principales estrategias formuladas para superar estas restricciones.

31. La señora Caroline Gomes tomó la palabra para exponer el proceso de fortalecimiento de la cadena de lácteos en la República Dominicana. La iniciativa surgió de una voluntad conjunta entre el Ministerio de Industria y Comercio de la República Dominicana y la CEPAL/México para apoyar la implementación de las estrategias formuladas en el marco del Programa Nacional para la Articulación Productiva y la Estrategia Integral de Apoyo a las mipymes. Después de presentar las barreras identificadas y las estrategias formuladas para el fortalecimiento de la cadena, la señora Gomes presentó la matriz de costo/impacto de las estrategias formuladas. Concluyó su presentación subrayando la importancia del fortalecimiento de la cadena de lácteos para el desarrollo socioeconómico del país, tanto para los productores como para los consumidores de un producto de calidad.

32. El señor Méndez presentó las principales características de la economía dominicana que resultan ser importantes para un análisis con un enfoque en cadenas de valor. Explicó que su país está convencido que el fortalecimiento de cadenas de valor es estratégico para su desarrollo productivo y afirmó que se habían identificado varias cadenas que se beneficiaban del apoyo público.⁵ Después de presentar las diferentes etapas de la cooperación entre el Ministerio de Industria y Comercio y la CEPAL/México, subrayó la calidad de la colaboración que se tuvo con la CEPAL México e invitó a seguir colaborando en el marco del fortalecimiento de cadenas de valor.



Presentación del señor Méndez, Viceministro de Fomento a las PYMES, República Dominicana.

⁵ Moda y productos de belleza, fruta procesada, muebles y madera, lácteos.

33. En el caso particular de la cadena de lácteos, el señor Méndez enfatizó que el trabajo representó grandes retos por la complejidad de los actores y las relaciones, pero se logró que actores que no querían hablarse en un inicio, terminaran dialogando para el fortalecimiento conjunto. Se ha creado una mesa de seguimiento y se está gestionando que el MIC sea el coordinador. El MIC tiene planeado el fortalecimiento de nuevas cadenas, haciendo uso de la metodología transferida por la CEPAL; iniciarán con la cadena de madera-muebles.

34. Después de la presentación del señor Ignacio Méndez, se dio la palabra a los asistentes a la reunión. Hubo consenso en la complejidad que caracteriza a la cadena de lácteos en todos los países de la subregión. La leche es un producto relativamente frágil que necesita de procesos costosos de esterilización y su transporte constituye un desafío logístico. Se conversó sobre la dificultad de aislar el proceso de producción de leche de otras actividades relacionadas con el ganado, como la producción de carne y la industria del cuero. Se reconoció que el fortalecimiento de las cadenas de lácteos y turismo tiene un alto impacto socioeconómico para las poblaciones locales. Dado que el sector lácteo está muy atomizado en la República Dominicana, su fortalecimiento permite a una gran cantidad de pequeños productores alcanzar un escalamiento productivo. También posibilita a los consumidores tener acceso a un producto más económico y de mejor calidad: en este contexto, la cadena de lácteos resulta ser importante para el desarrollo productivo nacional. También se reconoció la importancia de incrementar el contenido local de las cadenas de lácteos y turismo.

5. Experiencia de México: presentación de los resultados de la colaboración entre la Secretaría de Economía y la CEPAL para el fortalecimiento de la cadena de embutidos de carne de cerdo

Expositores: Francisco Villarreal, Oficial de Asuntos Económicos, UDE, CEPAL/México
Alfredo Gabriel Blando, Director de Programas de Apoyo, Secretaría de Economía México

35. El señor Francisco Villarreal presentó los metaobjetivos para el fortalecimiento de la cadena de valor de embutidos de carne de cerdo: incrementar el abasto nacional, fomentar la inclusión de pymes, incrementar el valor agregado y fortalecer los encadenamientos. Antes de presentar las restricciones y estrategias públicas para el fortalecimiento de la cadena, insistió en la necesidad de contar con indicadores de calidad para poder identificar tanto las barreras como las oportunidades de intervención pública. Entre los temas de mayor interés para la cadena están la baja productividad de ciertos grupos de porcicultores y de los rastros, y la alta captación de valor agregado por parte de empacadores y distribuidores/comercializadores. Enfatizó que el factor precio era de suma importancia para el diseño de estrategias públicas de fortalecimiento de la cadena, explicando que el cerdo importado de los Estados Unidos era más barato que el cerdo mexicano, pese a los costos de transporte, y de menor calidad debido a procesos de producción industrializados. Concluyó su presentación formulando recomendaciones: racionalizar los rastros municipales, capacitar los productores para integrarlos a cadenas de valor estructuradas, invertir en procesos de producción innovadores y fortalecer la gobernanza de la cadena a través de una mejor política pública de fomento.

36. El señor Alfredo Blando tomó brevemente la palabra para agradecer a la CEPAL/México por su valioso apoyo para identificar las oportunidades y ejes de fortalecimiento de la cadena de embutidos de carne de cerdo en México. El señor Blando aprobó los elementos avanzados por el señor Francisco Villarreal y llamó a dar seguimiento a la colaboración con la CEPAL/México para el fortalecimiento de otras cadenas de valor.



De izquierda a derecha: Marta de las Mercedes Rodríguez Pérez de la Comisión Permanente de Implementación y Desarrollo (Cuba); José Fernando Suriano, Director Ejecutivo de PRONACOM (Guatemala); Alfredo Blando, Director de Programas de Apoyo de la Secretaría de Economía (México); Nahuel Oddone, Consultor Proyecto CEPAL-FIDA (CEPAL México), e Ignacio Méndez, Viceministro de Fomento a las PYMES del Ministerio de Industria y Comercio (República Dominicana).

37. La discusión general giró en torno a la estrategia de implementación, los retos para adecuar las normas nacionales a los mercados de exportación y la relevancia de la importación de insumos en la cadena. También se subrayó el papel fundamental de la capacitación para poder adecuar los procesos de producción a los estándares internacionales: la calidad está estrechamente vinculada con la capacitación.

6. Experiencia de Guatemala: presentación de los resultados de la colaboración entre el MINEC, PRONACOM y la CEPAL para el fortalecimiento de la cadena de turismo en Sacatepéquez

Expositores: Nahuel Oddone, Coordinador de cadenas de valor y consultor proyecto CEPAL-FIDA
José Suriano, Director Ejecutivo de PRONACOM, Guatemala

38. El señor Nahuel Oddone presentó las características principales de la oferta turística en la zona de Antigua en el Departamento de Sacatepéquez, Guatemala. Presentó los diferentes actores de la cadena de turismo, explicando cuáles son los elementos que distinguen una cadena de servicio turístico a las demás cadenas de productos. Enfatizó las dificultades relacionadas con la baja calidad de la infraestructura de comunicación y la necesidad de modernizar la oferta digital para atraer los turistas en municipios contiguos a Antigua. También subrayó la necesidad de fortalecer la gobernanza de la cadena: en efecto, existe una fuerte interdependencia entre los actores de una cadena de turismo, pero suelen darse relaciones de poder asimétricas entre los intermediarios de servicios turísticos y los proveedores. Después de presentar las restricciones y las estrategias, concluyó que resulta de gran importancia que los actores públicos y privados trabajen de manera conjunta para el fortalecimiento de la cadena.

39. El señor José Suriano inició su presentación con un análisis de las grandes tendencias de la economía y de la sociedad guatemalteca (crecimiento económico, demográfico y de la población urbana). Después de agradecer a la CEPAL/México por su ayuda en el marco del fortalecimiento de la cadena de turismo, insistió en la necesidad de dinamizar las zonas de actividad rural para reducir las disparidades geográficas, y vincular los espacios rurales y urbanos. Mencionó la necesidad de llevar a cabo un trabajo de análisis de los mercados para vincular la oferta de servicios turísticos y productos, con la demanda (gustos y necesidades de turistas). Concluyó su intervención llamando a conectar las iniciativas de tipo “fortalecimiento de cadenas de valor” con otras iniciativas públicas en favor del desarrollo socioeconómico de los países de la región.



Presentación del señor Nahuel Oddone



Presentación del señor José Suriano

40. La discusión general en torno al caso de Guatemala se centró en la gobernanza de la cadena, la institucionalidad para el apoyo del turismo, la importancia de la colaboración de los actores de la cadena, y el desarrollo del territorio. Los asistentes comentaron sobre las experiencias de sus países en temas de innovación institucional y fortalecimiento de cadenas, con un enfoque territorial.

7. Comentarios y discusión final

41. Para iniciar la discusión final, el señor Juan Diego Ruiz Cumplido tomó la palabra para agradecer a la CEPAL/México por la invitación a la reunión de expertos y por el trabajo realizado. Agradeció a los participantes por la calidad del trabajo que llevaron a cabo para concretar los trabajos para el fortalecimiento de cadenas de valor sostenibles y con productos o servicios comercializables. Subrayó la calidad de los debates que se dieron en la reunión y notó que el intercambio de experiencias ha sido muy provechoso para seguir colaborando de manera horizontal con miras al fortalecimiento de cadenas de valor en la región.

42. En seguimiento, el señor Padilla Pérez cedió la palabra al señor Verbena quién agradeció el apoyo brindado por la CEPAL y reconoció que el fortalecimiento de cadenas es un elemento central dentro del plan de trabajo de su ministerio.

43. El señor Bu Wong recordó la situación particular de Cuba, siendo una economía centralizada y administrada. Afirmó que esta reunión enriqueció su reflexión acerca del papel que tiene el Estado para el fortalecimiento de cadenas de valor. Recordó el carácter estratégico de las reflexiones alrededor de las cuestiones de institucionalidad y gobernanza de las cadenas de valor. En el caso de Cuba, al ser una economía centralizada, consideró que la cuestión de la gobernanza era todavía difícil dado el peso central del Estado. Sin embargo, subrayó que un elemento en favor del fortalecimiento de cadenas de valor era evitar la captura de valor excesiva por parte de ciertos actores de la cadena.



Comentarios y discusión final. De izquierda a derecha: Giovanni Verbena, Viceministro de Inversión y Competencia; Ministerio de Economía (Guatemala); Rolando Dobles, Director de Encadenamientos para la Exportación, PROCOMER (Costa Rica); Ángel Bu Wong (con el micrófono), Subdirector del Instituto de Investigaciones Económicas (Cuba), y Michel Chancy, Universidad Quisqueya (Haiti).

44. El señor Chancy tomó la palabra para explicar que Haití está “viviendo un drama” en términos de desarrollo. Afirmó que hay espacio para mejorar el impacto de la cooperación internacional en el país. En este sentido, subrayó la calidad y el interés de los trabajos que se llevaron a cabo en la región sobre cadenas de valor para poder tener un instrumento bien diseñado y eficaz que permite anticipar y superar las dificultades. Llamó a inventar nuevos instrumentos de solidaridad internacional para enfrentar dificultades como la urbanización creciente y el movimiento de las poblaciones jóvenes hacia las ciudades. Llamó a crear nuevos instrumentos de promoción del campo. En este contexto, las cadenas de valor pueden ayudar a las poblaciones rurales enfrentar mejor a los desastres naturales y fijar poblaciones en el campo. Agradeció a la CEPAL/México por su trabajo y por difundir las publicaciones que son los resultados de sus experiencias de trabajo en la región: en este contexto, subrayó que serán de gran utilidad para poder organizar un taller o unas mesas de diálogo en Haití sobre el tema de cadenas de valor.

45. La señora Patricia Ulloa subrayó el valor de la metodología presentada, no sólo para el diseño de políticas, sino también para la formulación de proyectos y planificación de inversiones. Subrayó también el interés de la metodología para orientar la recolección de datos hacia un enfoque de cadenas de valor. El señor Erick Méndez destacó, por su parte, que la metodología presentada para el fortalecimiento de cadenas de valor ayudaba a su Ministerio a formular políticas públicas más orientadas al desarrollo productivo. El señor Teodoro Romero recordó que la metodología funcionó en todos los países donde fue implementada, lo que demuestra que es aplicable en distintos ecosistemas socioeconómicos. Invitó a seguir trabajando en el tema y profundizar ahora en los resultados que se obtendrán a mediano y largo plazo, producto de la implementación de dicha metodología.

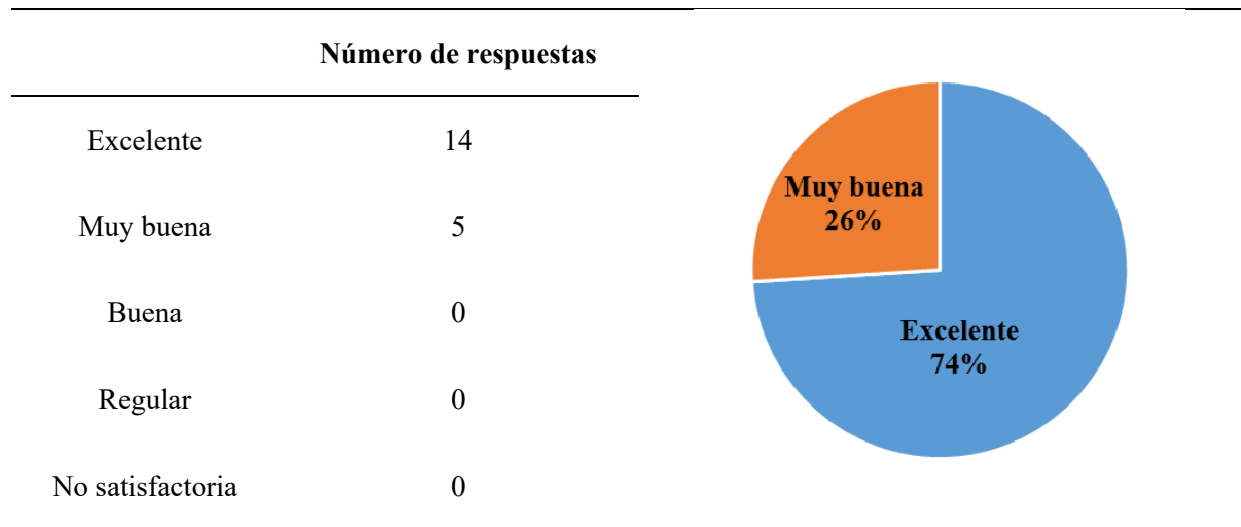
46. El señor Jaime Mora recordó que los diferentes eslabones de las cadenas de valor son relativamente genéricos y muy parecidos entre las cadenas: destacó la similitud de estos encadenamientos productivos para seguir fortaleciendo la metodología a partir de un enfoque “sistémico”, con la articulación como un tema clave para el fortalecimiento de las capacidades. Concluyó su intervención agradeciendo y estimulando a la CEPAL/México y a los demás países representados a seguir trabajando juntos sobre el tema de cadenas de valor.

47. El señor Nahuel Oddone concluyó la discusión final recordando que la metodología está viva y se espera que evolucione como producto de su aplicación continua. Insistió en la necesidad de fortalecer los vínculos económicos y comerciales entre los países de la región para desarrollar cadenas de valor con menos insumos importados y mayor contenido regional. Finalmente, afirmó que no hay que perder de vista que, en el marco de la metodología presentada para el fortalecimiento de cadenas de valor, todos los actores son “co-creadores de políticas” y que en este sentido, se requiere un diálogo permanente entre todos.

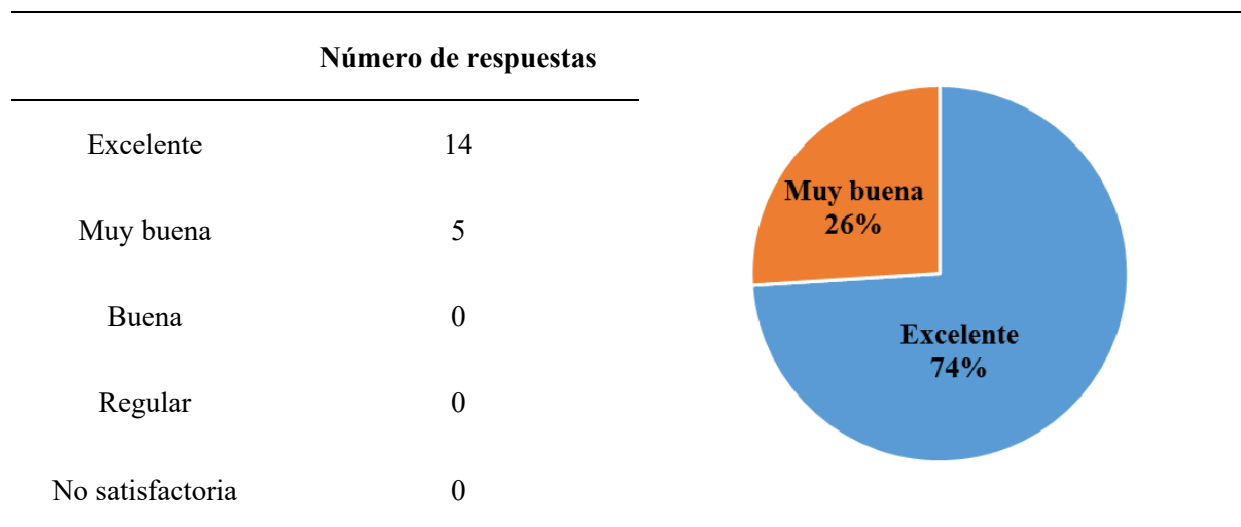
ANEXO 1 EVALUACIONES

Número de respuestas a las evaluaciones: 19

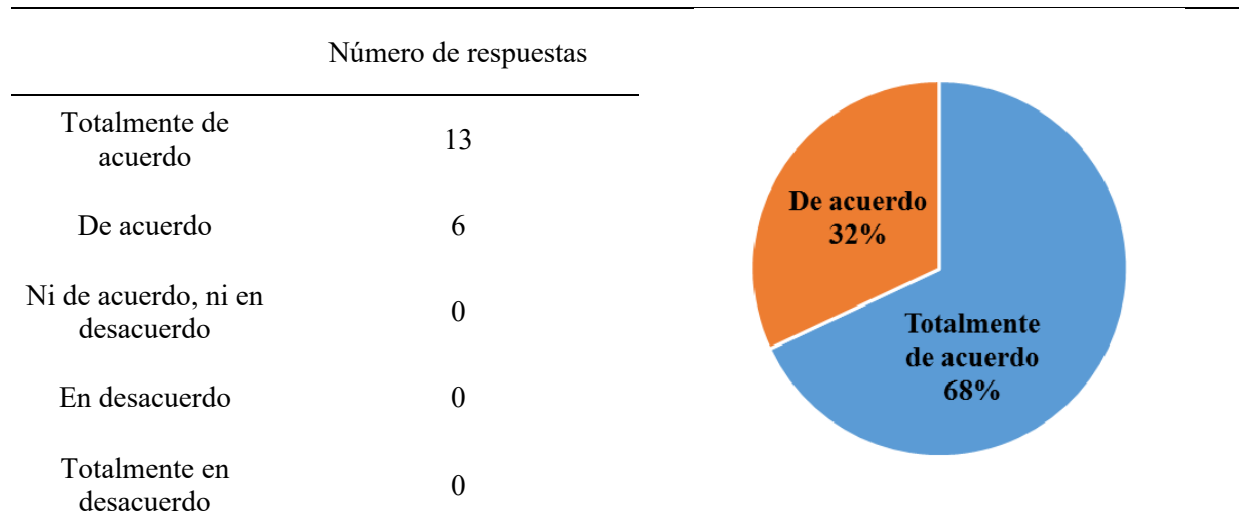
1. Apreciación global de la reunión



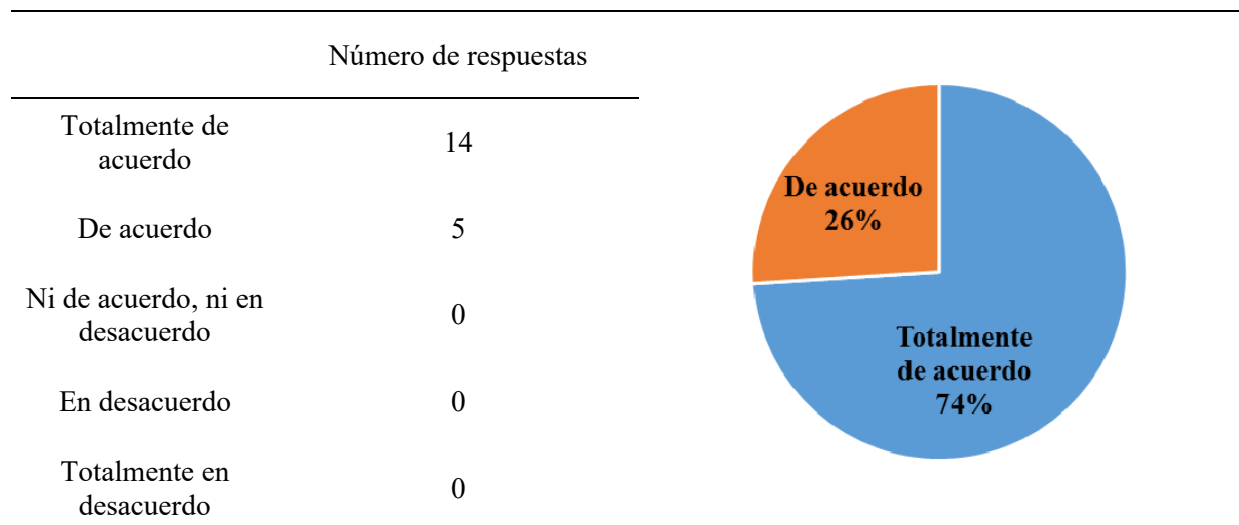
2. Calificación del contenido sustantivo de la reunión



3. Luego de participar a esta reunión, he mejorado sustancialmente mis capacidades de análisis sobre cadenas de valor



4. Luego de participar a esta reunión, tengo mayores habilidades para participar al fortalecimiento de cadenas de valor en el marco de mis actividades profesionales



ANEXO 2

LISTA DE PARTICIPANTES

1. COSTA RICA

Rolando Dobles
Director de Encadenamientos
para la Exportación
PROCOMER
rdobles@procomer.com

Jaime Mora
Asesor, Dirección de Desarrollo
de capacidades para el
Comercio Exterior
Ministerio de Comercio Exterior
jaime.mora@comex.go.cr

2. EL SALVADOR

Merlin Barrera
Viceministra de Comercio
e Industria
Ministerio de Economía
mbarrera@minec.gob.sv

Teodoro Romero
Director de Fomento Productivo
Ministerio de Economía
tromero@minec.gob.sv

Adalberto Hernández
Director General de
Desarrollo Rural
Ministerio de Agricultura
y Ganadería
adalberto.hernandez@gmail.com

Mauricio Peñate
Primer Secretario
Embajada de El Salvador
en México
embesmex@webtelmex.net.mx

3. GUATEMALA

Giovanni Verbena
Viceministro de Inversión
y Competencia
Ministerio de Economía
gverbena@mineco.gob.gt

Víctor Hugo Guzmán
Asesor en Cadenas de Valor
Ministerio de Economía
vhguzman15@gmail.com

José Fernando Suriano
Director Ejecutivo
PRONACOM
fsuriano@pronacom.org

4. HONDURAS

Ricardo Cardona
Secretario de Estado de
Desarrollo e Inclusión Social
mfpadillah@gmail.com

Pamela Bu
Consejera
Embajada de Honduras en México
bu_pamela@hotmail.com

5. NICARAGUA

Patricia Ulloa
Gerente General
Centro de Exportaciones
e Inversiones
pulloa@cei.org.ni

Erick Méndez
Director General de
Fomento Empresarial y
Articulación Sectorial
Ministerio de Fomento,
Industria y Comercio
emendez@mific.gob.ni

6. CUBA

Ángel Bu Wong
Subdirector
Instituto de Investigaciones
Económicas
bu@inie.cu

Marta de las Mercedes
Rodríguez Pérez
Comisión Permanente de
Implementación y Desarrollo
marta@gepe.cecm.cu

7. HAITI

Michel Chancy
Universidad Quisqueya
michelchancy@gmail.com

8. REPÚBLICA DOMINICANA

Ignacio Méndez
Viceministro de Fomento
a las pymes
Ministerio de Industria
y Comercio
ignacio.mendez@mic.gob.do

María de Lourdes Cabrera Objio
Directora de Desarrollo Industrial
Viceministerio de
Desarrollo Industrial
mcabrera@mic.gob.do

Joaquín Prestol
Encargado de Inclusión Financiera
Viceministerio de Fomento
a las pymes
joaquin.prestol@mic.gob.do

9. MÉXICO

Alfredo Gabriel Blando
Director de Programas de Apoyo
Secretaría de Economía
alfredo.blando@economia.gob.mx

10. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)

Juan Diego Ruiz Cumplido
Coordinador Subregional
para Centroamérica
j.ruizcumplido@ifad.org

11. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Sede Subregional en México

Hugo Eduardo Beteta
Director
hugo.beteta@cepal.org

Ramón Padilla Pérez
Jefe de la Unidad de
Desarrollo Económico
Jefe del proyecto CEPAL-FIDA
ramon.padilla@cepal.org

Jorge Mario Martínez Piva
Jefe de la Unidad de Comercio
Internacional e Industria
jorgemario.martinez@cepal.org

Francisco Villarreal
Oficial de Asuntos Económicos
Unidad de Desarrollo Económico
francisco.villarreal@cepal.org

Stefanie Garry
Oficial de Asuntos Económicos
Unidad de Desarrollo Económico
stefanie.garry@cepal.org

Indira Romero
Funcionaria de la
Unidad de Desarrollo Económico
indira.romero@cepal.org

Jesús Santamaría
Funcionario de la Unidad de
Desarrollo Económico
jesus.santamaria@cepal.org

Jennifer Alvarado
Funcionaria de la Unidad de
Comercio Internacional e Industria
jennifer.alvarado@cepal.org

Martha Cordero
Funcionaria de la Unidad de
Comercio Internacional e Industria
martha.cordero@cepal.org

Nahuel Oddone
Coordinador de Cadenas de Valor
y consultor del Proyecto
CEPAL-FIDA
nahuel.oddone@cepal.org

Caroline Gomes
Consultora de Proyecto
CEPAL-FIDA
cgnog@hotmail.com

Jorge Máttar
Consultor de la Unidad de
Desarrollo Económico
jorge.mattar@cepal.org

Yannick Gaudin
Consultor de la Unidad de
Desarrollo Económico
Yannick.gaudin@cepal.org