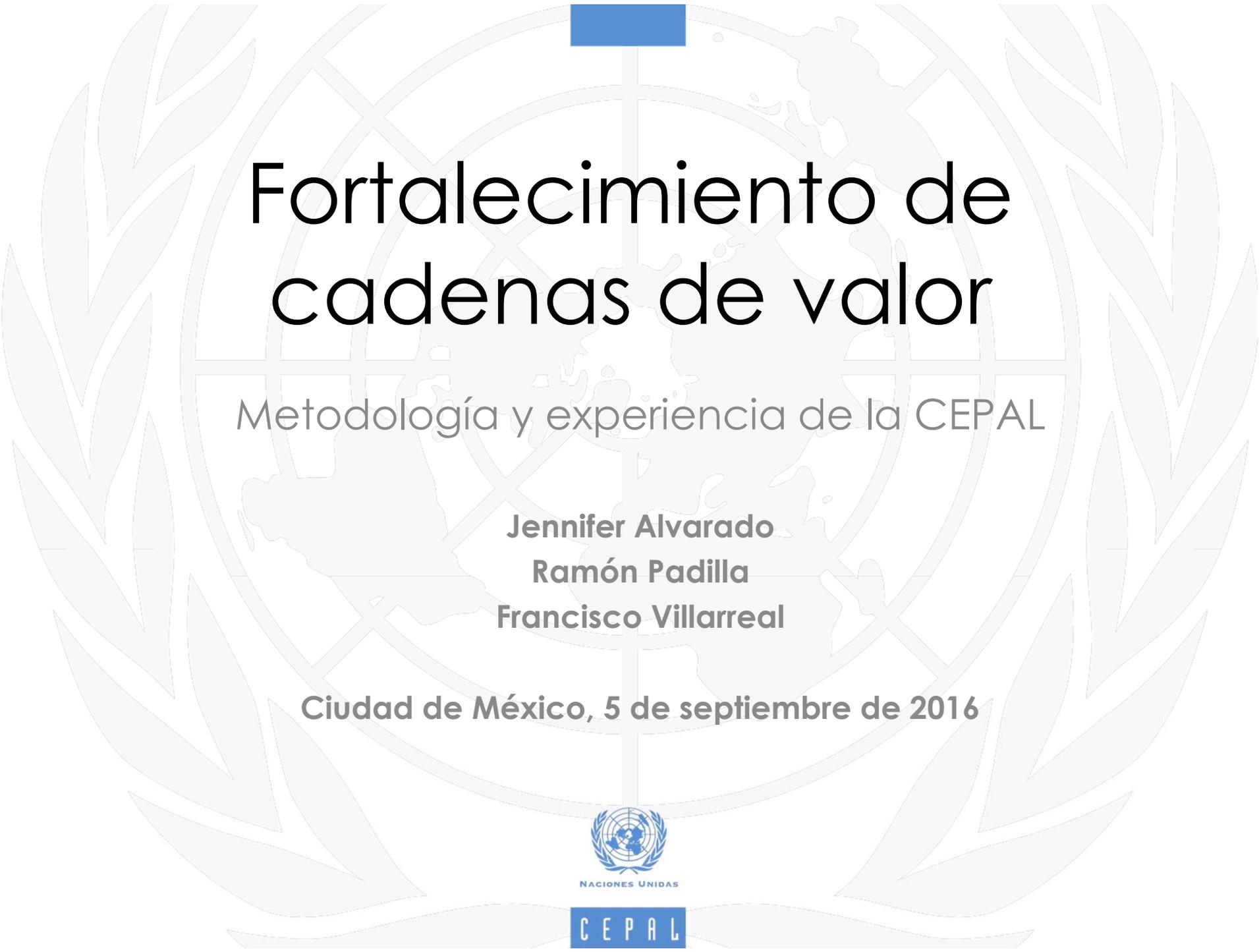




NACIONES UNIDAS

CEPAL



Fortalecimiento de cadenas de valor

Metodología y experiencia de la CEPAL

Jennifer Alvarado
Ramón Padilla
Francisco Villarreal

Ciudad de México, 5 de septiembre de 2016



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Contenido / Agenda

- Motivación
 - Definiciones
 - Metodología
- } 9:15 a 11:00
- Estudios de caso
- } 11:15 a 12:30
12:30 a 13:45
- Reflexiones finales
- } 13:45 a 14:00

Motivación



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Acerca de la CEPAL

- La Comisión Económica para América Latina y el Caribe es una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas.
- Fue establecida en 1948 con el objetivo de contribuir al desarrollo económico y social de América Latina y el Caribe, coordinar las acciones encaminadas a su promoción y reforzar las relaciones económicas de los países entre sí y con las demás naciones del mundo.
- Dos tareas principales:
 - ✓ Realizar estudios e investigaciones que contribuyan a la formulación de políticas públicas
 - ✓ Brindar asistencia técnica a los países miembros

Video: <http://www.youtube.com/watch?v=mb3RENP85II>

Cambio estructural

- El desarrollo económico se alcanza con cambios en la estructura productiva
 - que transforme la composición del producto,
 - del comercio internacional,
 - del empleo,
 - del patrón de especialización productiva
- Nueva **matriz productiva diversificada**, con trayectorias de **crecimiento de la productividad** más dinámicas y que **cierra la brechas de productividad** respecto de los países desarrollados.



NACIONES UNIDAS

CEPAL

¿Qué es la política industrial?

- Hace referencia a la intervención del Estado en la industria para organizar y modificar la estructura y los esquemas de producción.
- Un proceso en el que el Estado aplica una serie de instrumentos para promover el desarrollo de actividades específicas o agentes económicos, basado en las prioridades del desarrollo nacional.
- En un sentido amplio, abarca también aquellas que apuntan al desarrollo del sector servicios y actividades primarias. En este sentido, comúnmente se le llama también política de desarrollo productivo.

<http://www.gob.mx/shcp/videos/mexico-necesita-una-politica-industrial-secretario-luis-videgaray>

Minuto 7

Política industrial 2.0 / Política industrial moderna

- a. Nuevo contexto internacional: integración de mercados, integración productiva global.
- b. Acuerdos comerciales: aranceles bajos, restricciones a subsidios, propiedad intelectual, inversión extranjera.
- c. Un Estado promotor y articulador, bajo mecanismos de mercado.
- d. Comprende desde políticas dirigidas a las industrias nacientes, hasta políticas comerciales y aquellas que crean el ambiente jurídico y económico para la operación de las empresas.

Instrumentos de la política industrial

1. Políticas de ciencia, tecnología e innovación
2. Políticas de educación y capacitación
3. Políticas comerciales
4. Políticas dirigidas a promocionar industrias seleccionadas
5. Políticas de competitividad
6. Políticas de competencia

Asistencia técnica en políticas de desarrollo productivo

Ejemplos de demandas de gobiernos nacionales:

- **El Salvador:** Propuesta de Política Industrial 2011-2024 - Ministerio de Economía
 - Elaboración del Plan en conjunto con el sector privado; interés en ejecutar el Plan con el sector privado organizado y actores privados emergentes (cooperativas).
- **Guatemala:** Agenda Nacional de Competitividad 2012-2021 - Ministerio de Economía y PRONACOM
 - Préstamo del Banco Mundial y necesidad de contar con una metodología para el fortalecimiento de cadenas.
- **México:** Comité de Cadenas Productivas, Comité Nacional de Productividad
 - Necesidad de contar con una metodología de trabajo.
- **Costa Rica:** El Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) y la Promotora del Comercio Exterior (PROCOMER)
 - Solicitud para el desarrollo de nuevas cadenas.

Resultados principales

Implementación de las recomendaciones:

- **El Salvador:** apoyo por 300 mil dólares a camaronicultores; licitación para el centro de innovación textil; estrategias para enfrentar restricciones en materia energética con Ministerio de Economía.
- **Guatemala:** Ministerio financia estrategias de cadenas con el préstamo del Banco Mundial.

Apropiación metodológica y replicabilidad:

- **Plan Operativo de Transformación Productiva 2014-2019** (Ministerio de Economía de El Salvador) adopta oficialmente metodología.
- Documentación sobre la ejecución del préstamos GT-8000 del Banco Mundial (Guatemala); **replicación a 8 cadenas por el MINECO.**
- Adoptada como metodología del **Comité de Cadenas Productivas** en México.



Resultados principales (2)

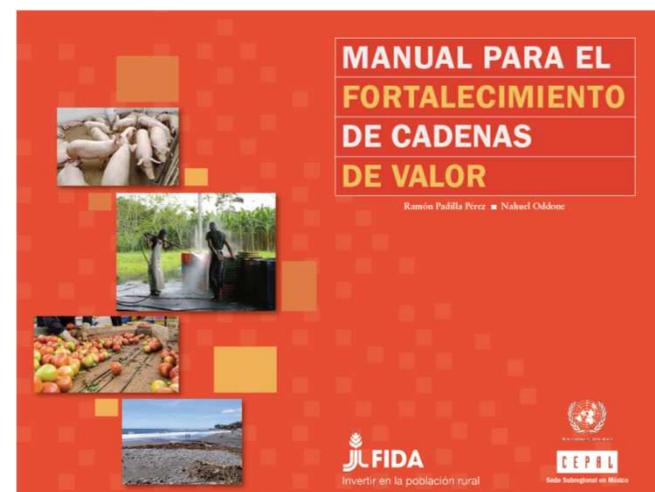
- **Mejora del diálogo público-público y público-privado:** Evolución de un diálogo de tipo consultivo a uno de tipo cooperativo.
 - Ejemplo: Reactivación de Mesa Técnica Acuícola en El Salvador
 - Mayor coordinación de la acción pública
 - Creación de la Asociación de productores de fruta en El Salvador
 - Densificación de entramado empresarial
- **Estrategias que encuentran otras fuentes de cooperación:** Las estrategias se convierten en líneas de base de proyectos que pueden ser financiadas bajo otros esquemas de cooperación.
 - GIZ, BID, Banco Mundial, FIDA involucrando en operaciones nacionales



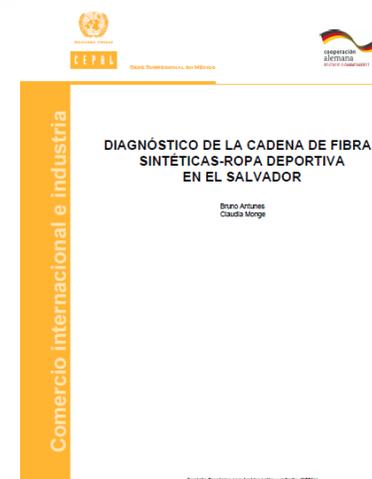
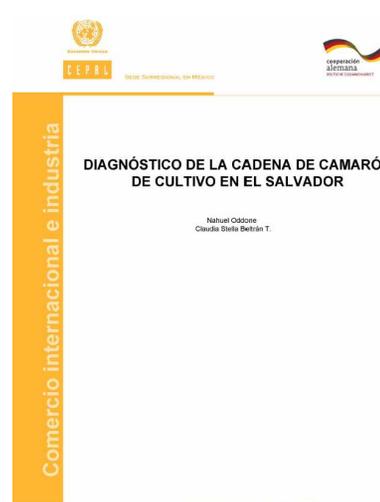
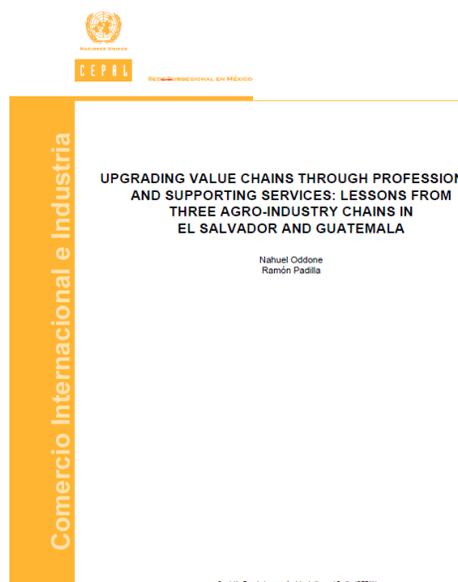
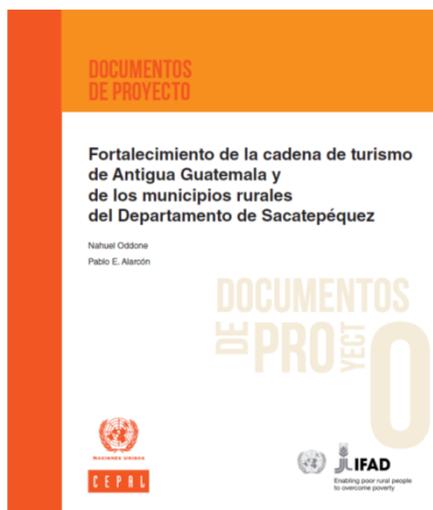
Experiencia de la CEPAL

- Argentina (11 cadenas)
- Ecuador (14 cadenas)
- Uruguay (4 cadenas)
- El Salvador (5 cadenas)
- Guatemala (3 cadenas)
- Costa Rica (3 cadena)
- México (1 cadena)
- República Dominicana (2 cadenas)

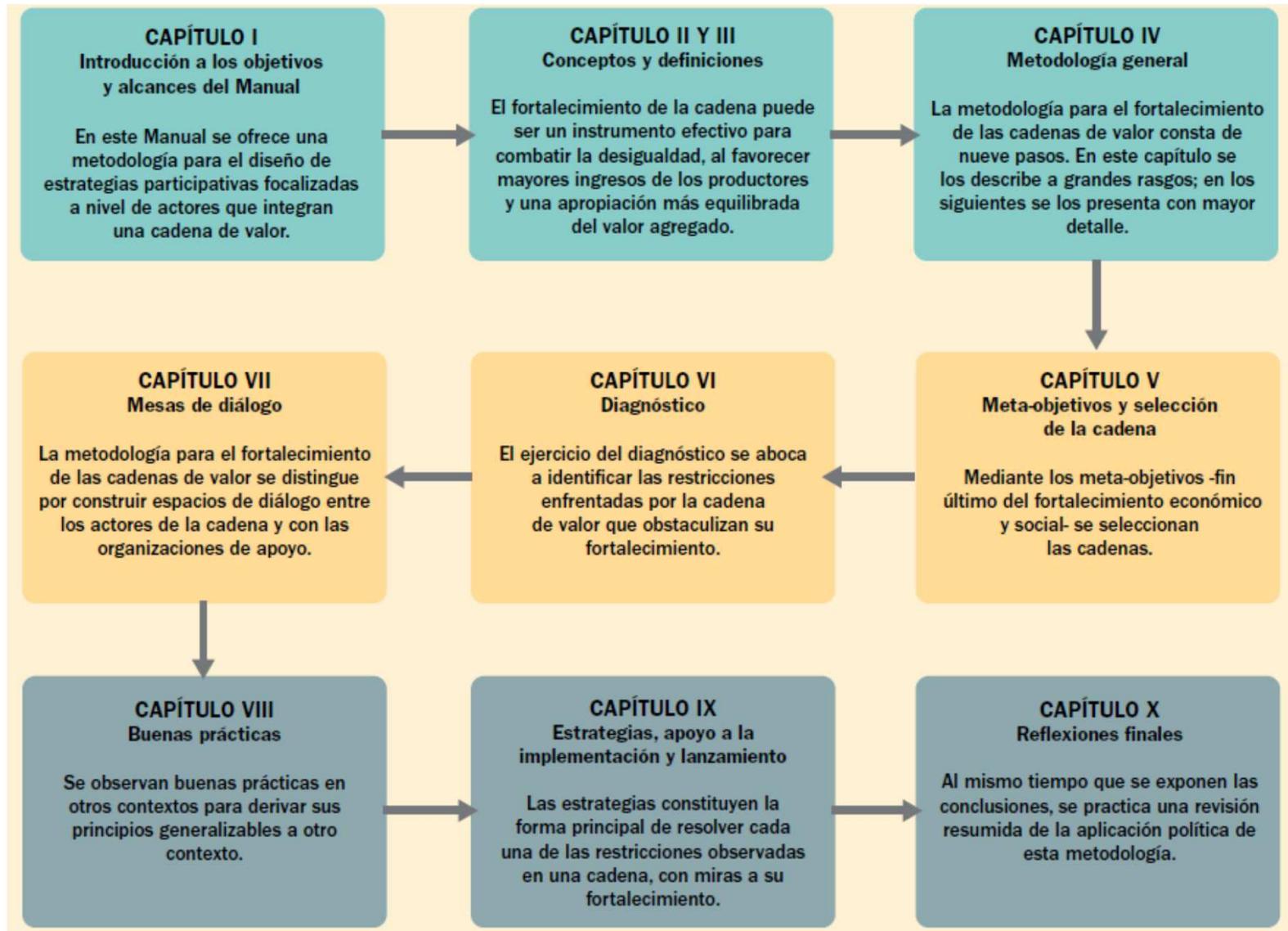
Disponible en:
<http://repositorio.cepal.org/>



Sistematización de la metodología y la experiencia en las cadenas



Estructura del Manual



Definiciones



NACIONES UNIDAS

CEPAL

¿Qué son las cadenas de valor?

El conjunto de actividades que se requieren para llevar un producto o servicio, desde su concepción, a través de las diversas de producción, hasta la entrega a los consumidores.

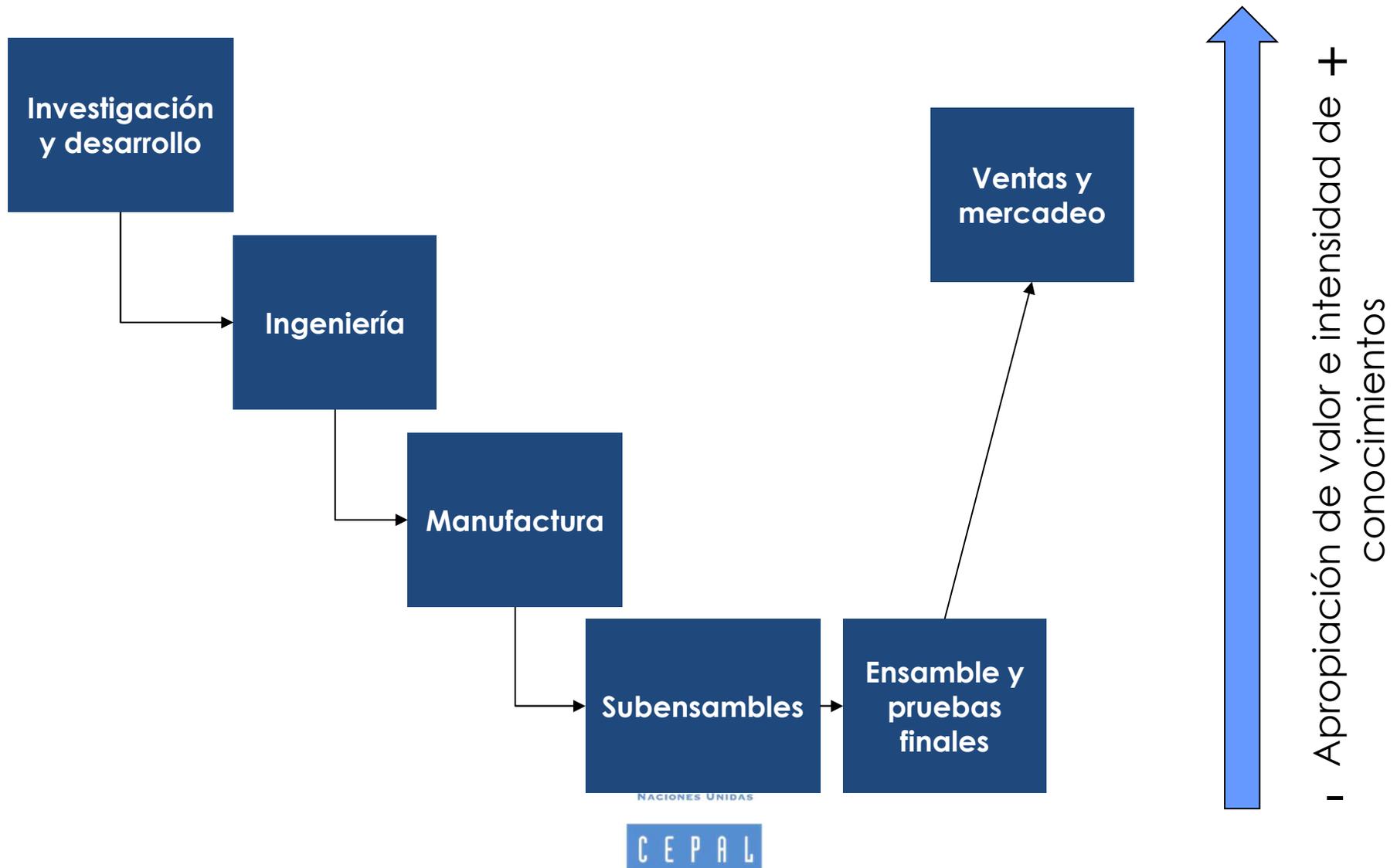
- Fortalecer inserción en cadenas y promover la inserción en cadenas globales.
- Las cadenas globales de valor son el resultado de un nuevo patrón de producción basado en la deslocalización productiva.
- Ayuda a entender de qué manera participa un país o una región en una industria global y su papel en la distribución de beneficios que se derivan de las diferentes actividades de la cadena.



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Análisis de eslabones, relaciones, apropiación de valor



Gobernanza

- Permite analizar los mecanismos, los procesos y las reglas a través de los cuales se relacionan económicamente las empresas entre sí y las empresas con el gobierno y otros actores.
 - Brinda información sobre el papel que juega cada actor en la cadena.
 - Informa sobre los espacios que existen para un escalamiento y mayor apropiación de valor.



¿Por qué es útil para la formulación de políticas públicas?

1. Identifica restricciones (cuellos de botella) a nivel micro.
2. Brinda información detallada de los eslabones y las relaciones entre ellos.
3. Busca la formación de alianzas o acuerdos público-privados.
4. Permite la validación y la creación de consensos.

Escalamiento económico y social

Escalamiento económico

Transición hacia actividades de mayor complejidad tecnológica, la mejora de los productos o servicios ofrecidos por la cadena, o la manufactura de bienes o provisión de servicios de manera más eficiente (Pietrobelli y Rabellotti, 2006)

Escalamiento social

Proceso de mejora de los derechos y prestaciones de los trabajadores y la mejora de la calidad de su empleo (Sen, 2000), así como del entorno inmediato de la cadena



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Metodología



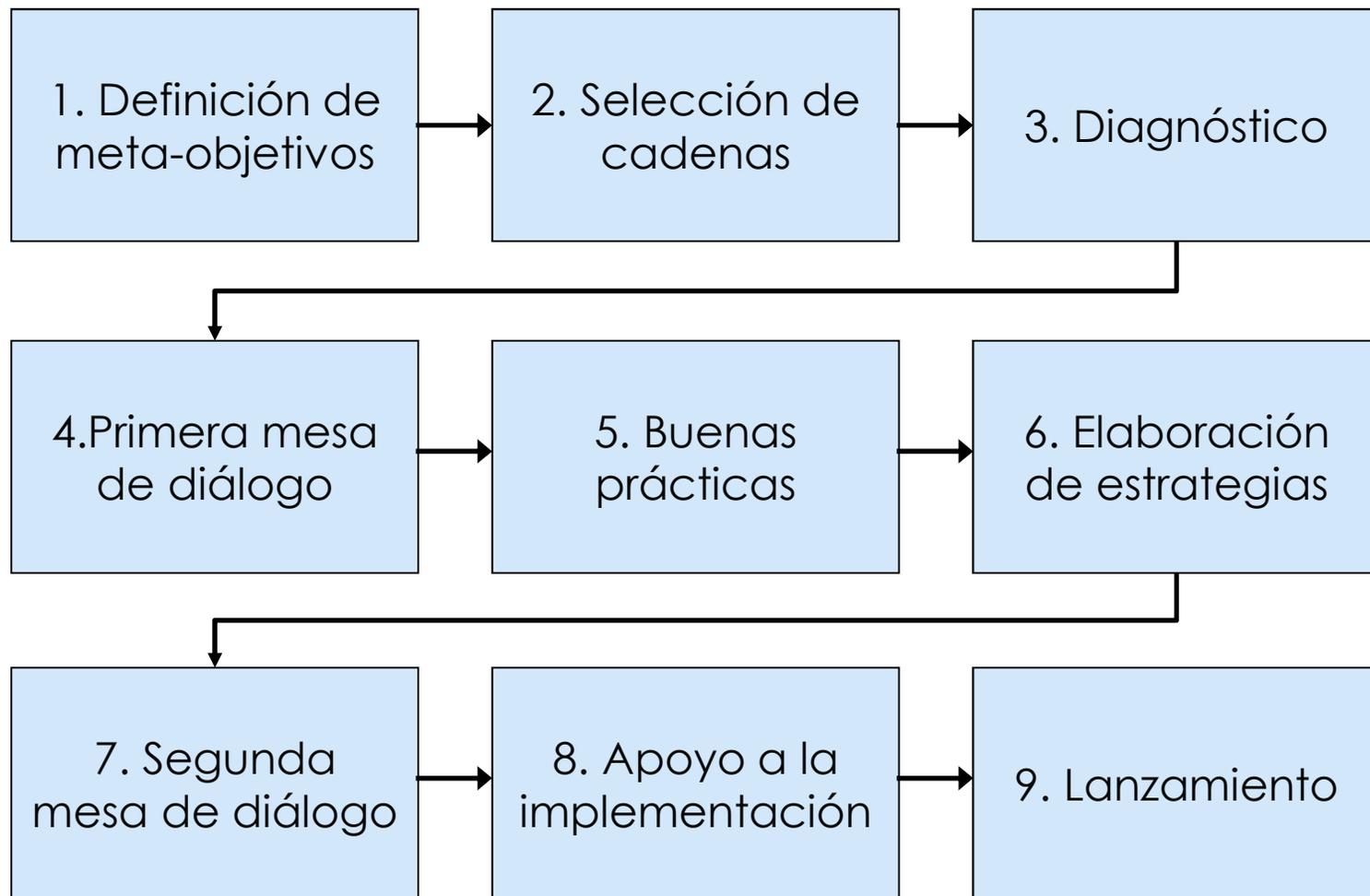
NACIONES UNIDAS

CEPAL

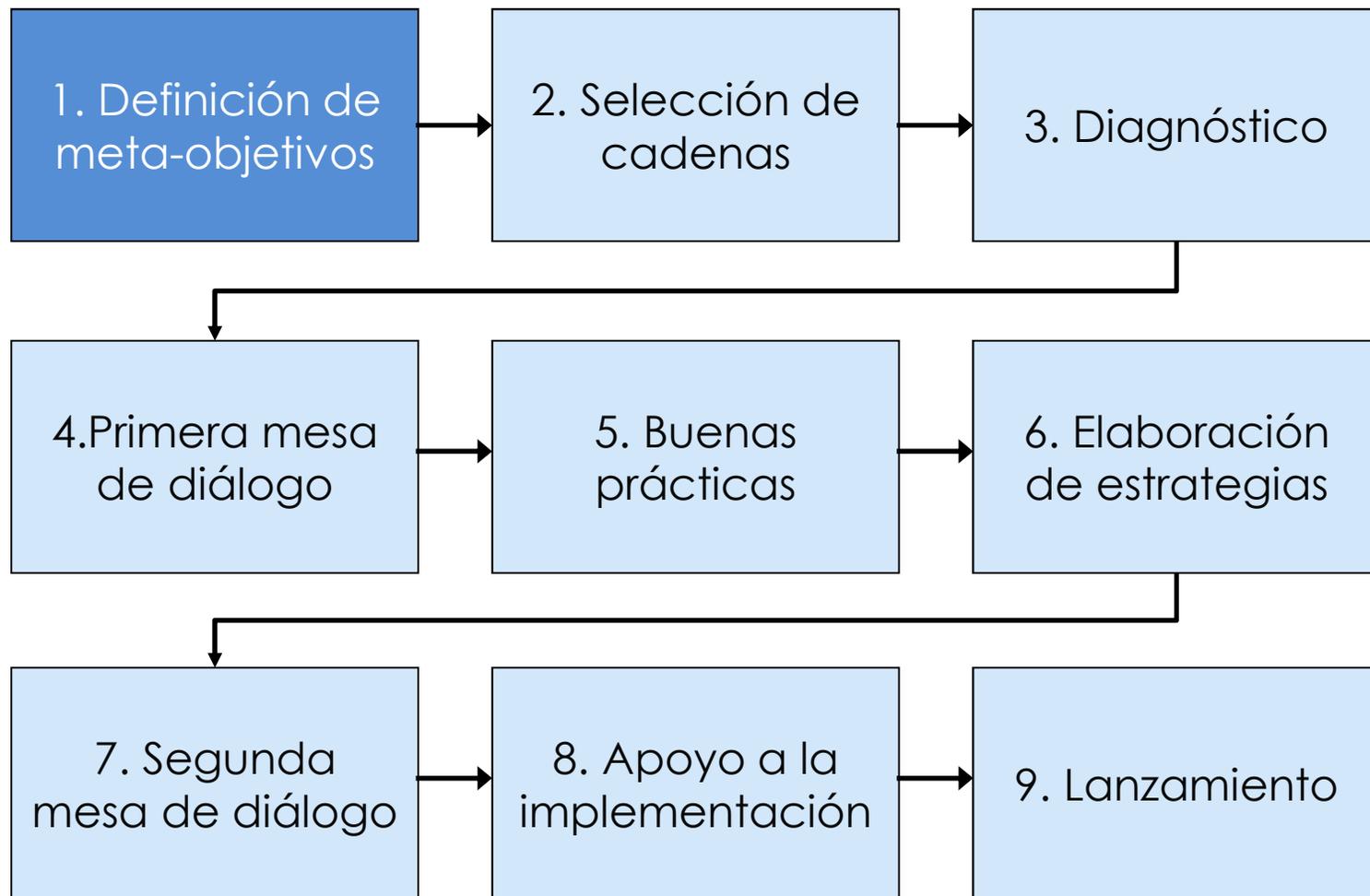
Objetivos

- Acompañar al gobierno y al sector privado en la implementación de la política industrial.
- Fortalecer cadenas de valor con miras a contribuir al cumplimiento de metas nacionales (empleo, exportaciones, innovación, incorporación de Pymes, entre otros)
- Impulsar una metodología transparente y participativa.
- Coordinar con otras políticas de desarrollo productivo, como la de ciencia, tecnología e innovación.

Metodología de la CEPAL para el fortalecimiento de cadenas de valor



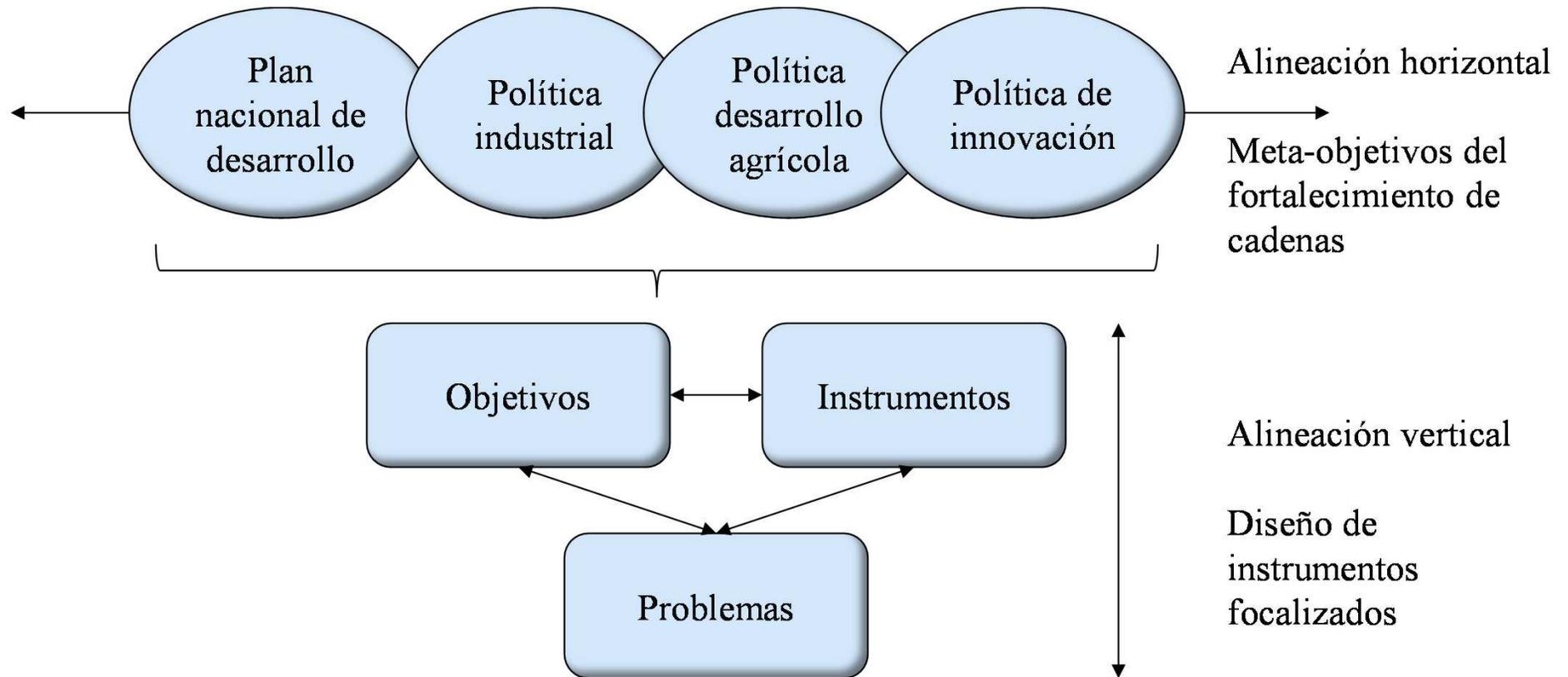
Metodología de la CEPAL para el fortalecimiento de cadenas de valor



Meta objetivos

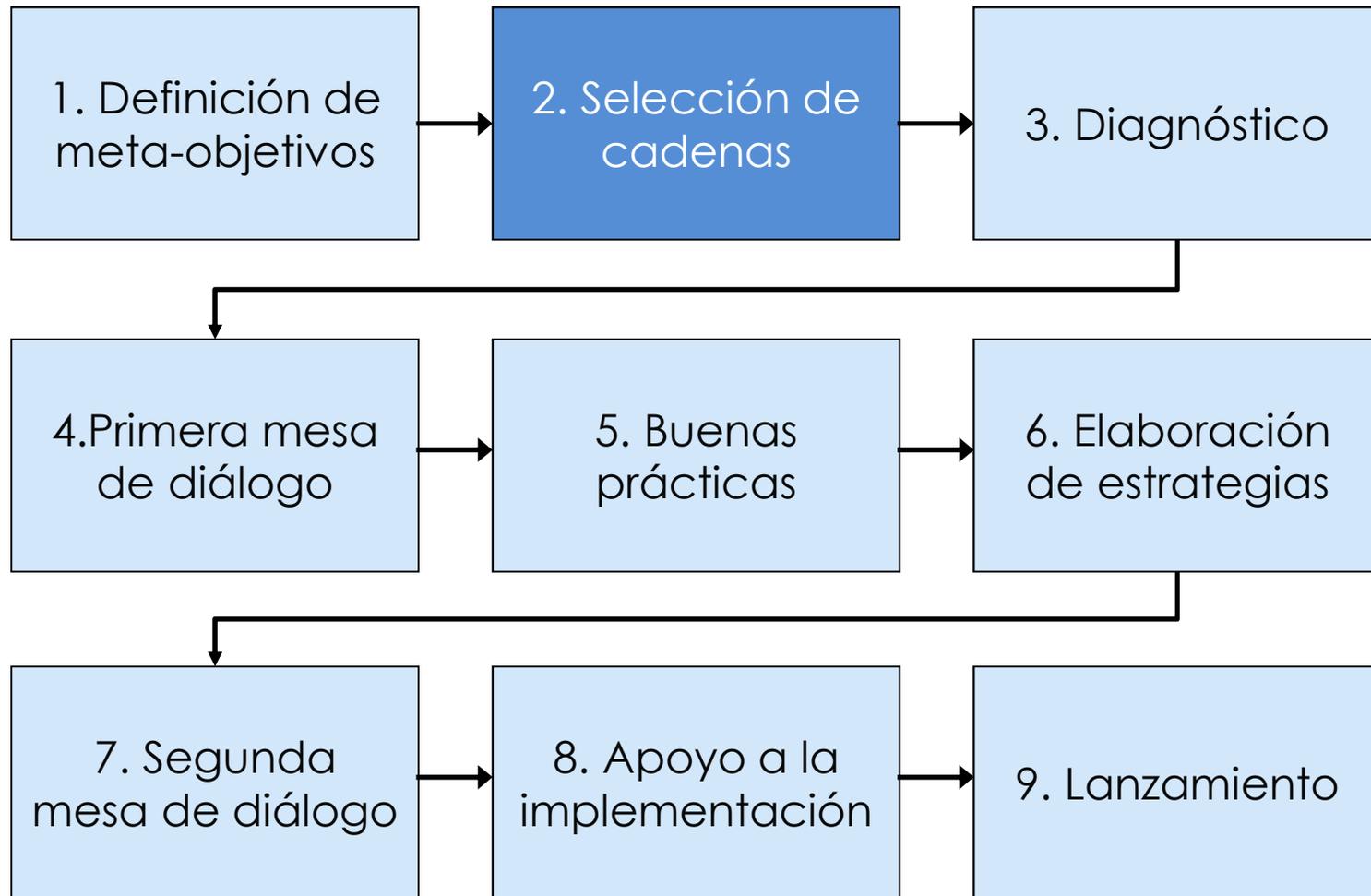
- ¿Cuáles son los **retos principales** que se enfrentan en materia de desarrollo productivo?
- ¿Cuáles son los objetivos principales en materia de desarrollo productivo que han sido expresados en el **plan nacional de desarrollo**?
- ¿Cuáles son los objetivos principales planteados en el **plan sectorial** que corresponde al organismo público líder llevar adelante en el proceso de fortalecimiento de la cadena?
- ¿De qué manera puede **contribuir** el fortalecimiento de cadenas de valor al desarrollo productivo?

Articulación



Fuente: Elaboración propia basada en Chaminade y Padilla Pérez (2016).

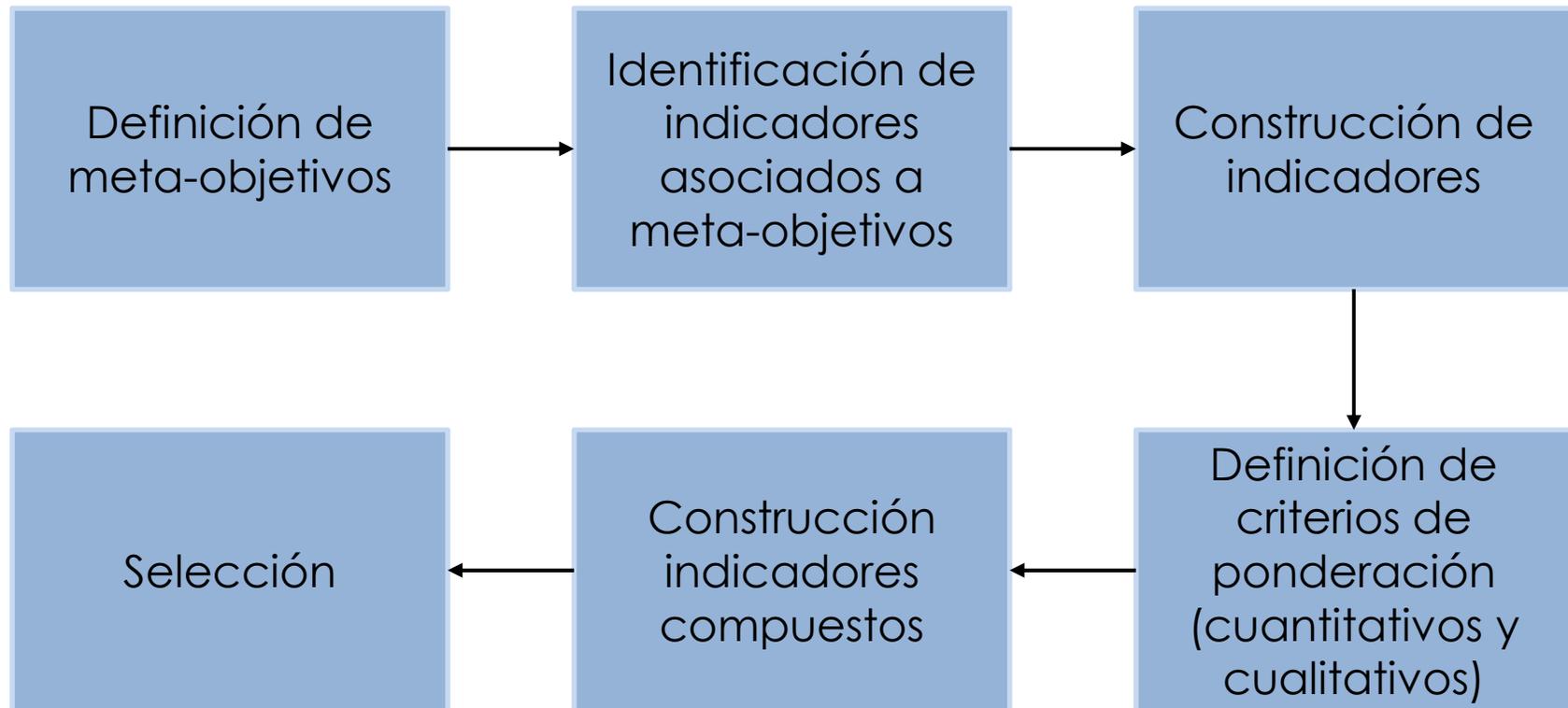
Metodología de la CEPAL para el fortalecimiento de cadenas de valor



¿Por qué seleccionar cadenas?

- Existe una real necesidad de establecer criterios para la elección de los sectores en los que realizar apuestas estratégicas, una vez que los gobiernos enfrentan limitaciones administrativas y de recursos.
- Sin embargo, algunos países están saliendo de periodos de fuerte ortodoxia y aún no se sienten cómodos con la selección.

Proceso de selección



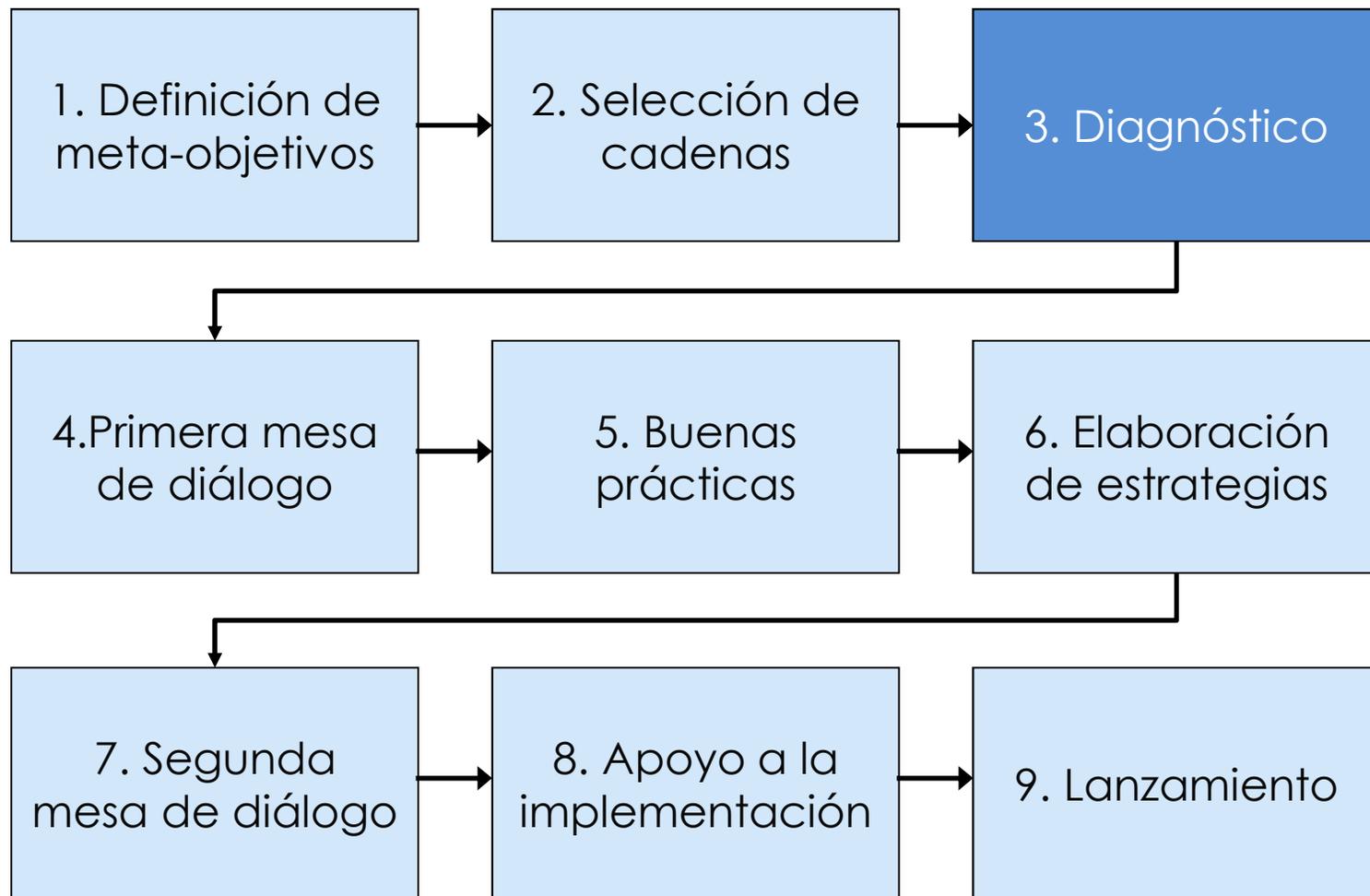
Criterios de selección

- Criterios cuantitativos: identificar, a través de indicadores y bajo determinados criterios económicos y estratégicos (meta objetivos), cuáles sectores presentan un mayor potencial de crecimiento.
- Criterios cualitativos: identificar cuales sectores son congruentes con las líneas estratégicas de desarrollo de los respectivos gobiernos.

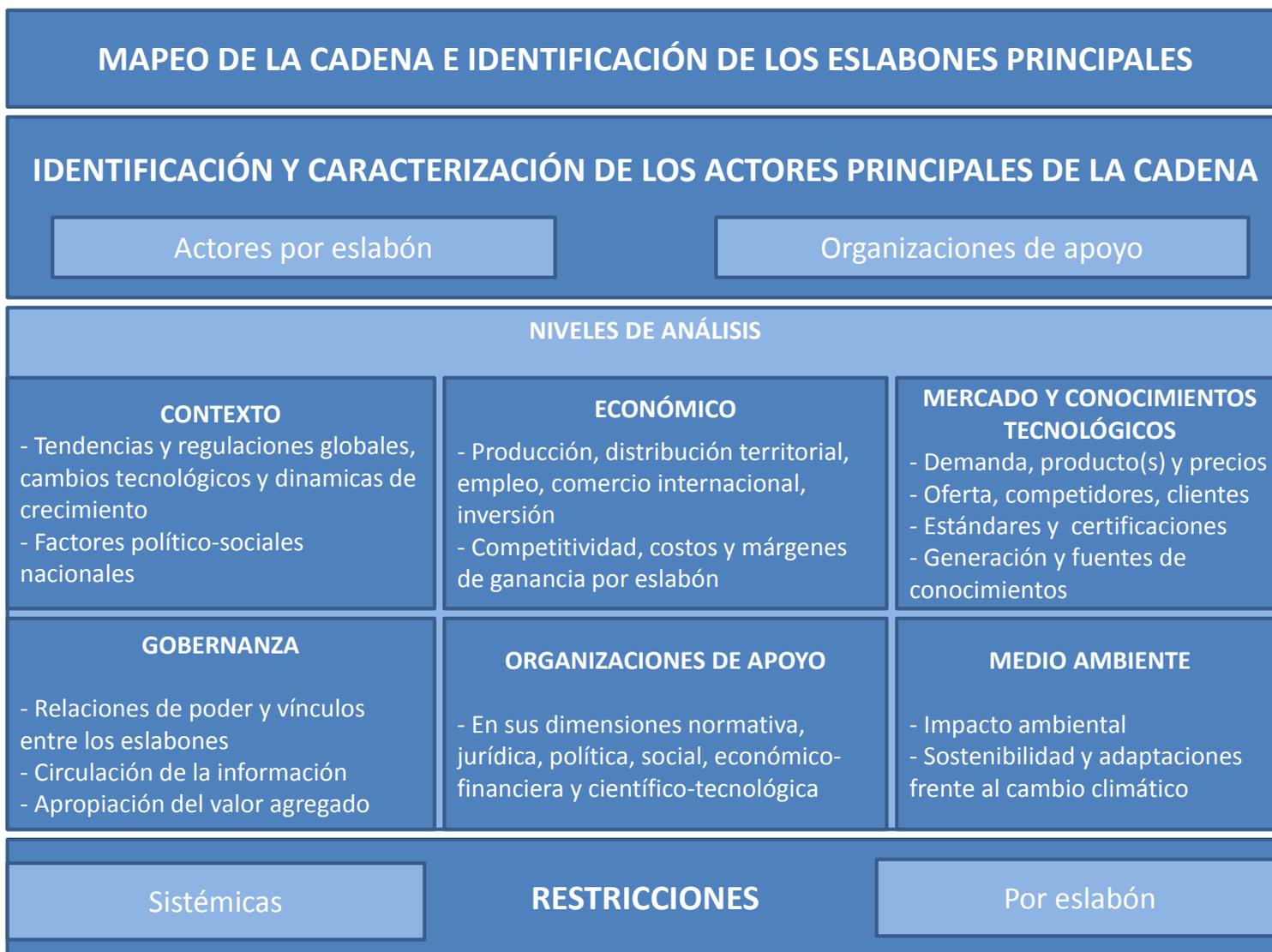
Consideraciones

- Responde a una necesidad de identificar y justificar la selección de cadenas de valor prioritarias
- Importancia de establecer desde un inicio los criterios de selección (meta objetivos)
- Es importante considerar las limitaciones de los datos económicos disponibles (desagregación) para llegar al nivel de cadena

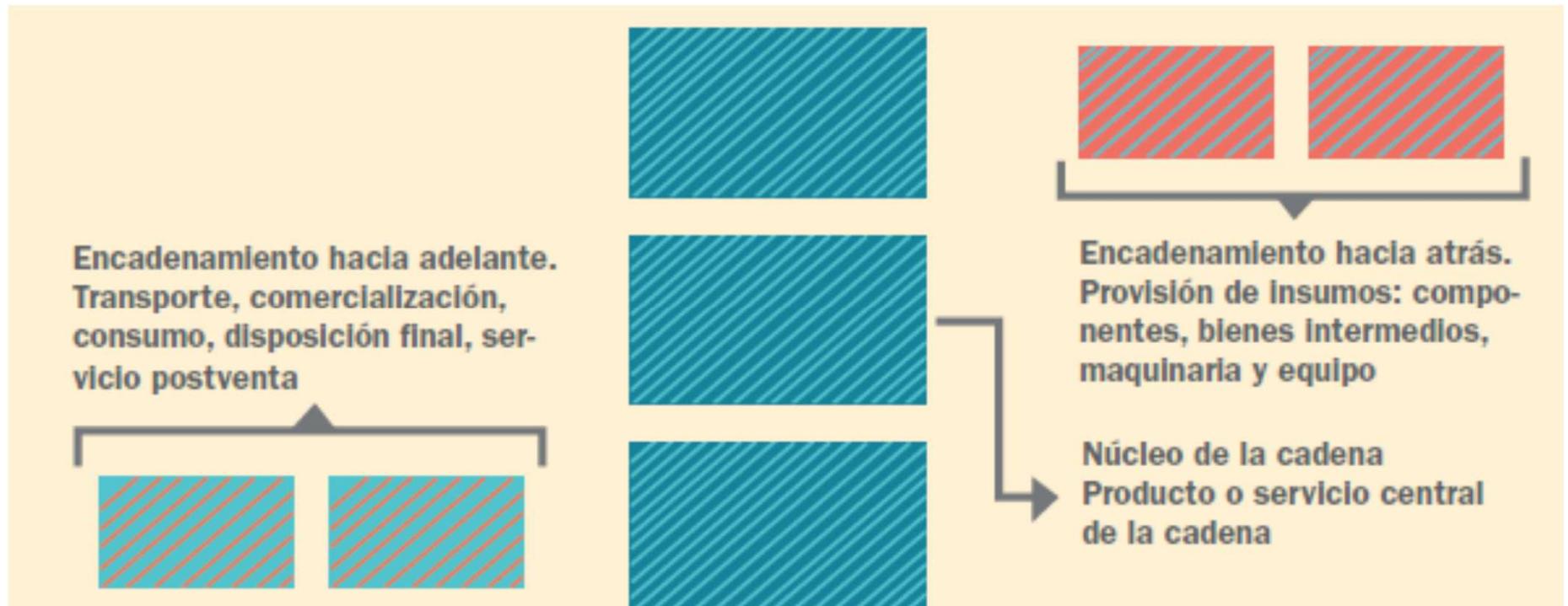
Metodología de la CEPAL para el fortalecimiento de cadenas de valor



Diagnóstico



Mapeo de la cadena



Con enfoque sistémico



Contexto

- Consideraciones generales de la cadena en cuanto al contexto sectorial, nacional, regional e internacional:
 - ¿Cuáles son las tendencias nacionales que caracterizan el sector en el que se inserta la cadena (producción, empleo, comercio exterior, principales empresas, grado de concentración)?
 - ¿Cuáles son las tendencias internacionales del sector al que pertenece la cadena de valor (producción, empleo, comercio, principales empresas, grado de concentración)?
 - ¿Cuál es la dinámica tecnológica del principal bien o servicio de la cadena (nuevas tecnologías de producto o proceso que pudiera influir en el comportamiento de la cadena)?



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Análisis económico

- En cuanto a producción, inversión y distribución territorial:
 - ¿Cómo ha evolucionado la estructura de la cadena en los últimos cinco años? Es decir, han surgido o desaparecido nuevos actores.
 - ¿Cuál es el origen del capital en cada uno de los eslabones (dominio de empresas nacionales o extranjeras)?
 - ¿Cuál es el tipo de empresa (grande, media, pequeña, micro) más frecuente en cada uno de los eslabones de la cadena?
 - ¿Cuál es la dinámica de generación/desaparición de empresas en cada uno de los eslabones de la cadena?
 - ¿Cuál es el nivel de producción (valor de ventas, valor agregado) de la cadena?
 - ¿Cómo ha evolucionado la producción de la cadena en los últimos cinco años?
 - ¿Se han hecho inversiones significativas en los últimos cinco años en los eslabones de la cadena de valor (compra de activos, inversión en infraestructura, etc.)?



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Análisis económico

- En cuanto a producción, inversión y distribución territorial:
 - ¿Se han hecho inversiones significativas en los últimos cinco años en los eslabones de la cadena de valor (compra de activos, inversión en infraestructura, etc.)?
 - ¿Cuál es la distribución territorial de los actores y eslabones de la cadena de valor en el país o la región?
 - ¿Qué características tienen los vínculos comerciales en la cadena (por ejemplo, el productor también se encarga de la comercialización)?
 - ¿Qué características tienen los vínculos logísticos, es decir qué costos acarrear y quién los cubre (por ejemplo, el productor también se encarga del transporte)?
 - ¿Qué forma de transporte es utilizada para la comercialización de los productos y servicios de la cadena?
 - ¿Qué características tiene el proceso de producción (describir los pasos)?
 - ¿Cuáles son las principales tecnologías usadas (maquinaria y equipo, conocimientos especializados, etc.)?



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Análisis económico

- En cuanto al empleo:
 - ¿Cuál es el empleo (número de empleados permanentes y temporales) generado por cada uno de los eslabones de la cadena y cuál es su distribución por empresa al interior de cada eslabón?
 - ¿Qué tipo de empleo se genera en la cadena, distinguiendo entre calificado y no calificado, género y nivel de educación?
 - ¿Cuál ha sido la evolución del empleo en cada eslabón de la cadena en los últimos cinco años?
 - ¿Cuál es el salario promedio ofrecido en cada eslabón?
 - ¿Cuál ha sido la evolución de los salarios promedio ofrecidos en los últimos cinco años?
 - ¿Cuál es la participación femenina en la cadena?
 - ¿Qué ventajas comparativas tiene el trabajo femenino en la cadena?
 - ¿Qué diferencias de género existen en materia de salarios y apropiación del valor generado?



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Análisis económico

- En cuanto al comercio exterior:
 - ¿Cuál ha sido el nivel de las exportaciones del producto final de la cadena en los últimos tres años? En caso que más de un eslabón exporte un bien final o intermedio, considerar las exportaciones de cada uno.
 - ¿Cuál es la participación de la cadena (producto final) en los principales mercados de destino (competitividad exportadora)?
 - ¿Cómo ha evolucionado la demanda externa por el producto final de la cadena? Es decir, ¿se ha incrementado o reducido, en los últimos cinco años, la demanda por el producto final de la cadena?
 - ¿Cuál ha sido la evolución de las importaciones, y su origen, para aquellos eslabones de la cadena que así lo requieran en los últimos cinco años?
 - ¿Se importan productos similares o sustitutos a los producidos por la cadena? En caso afirmativo, ¿de qué países provienen?
 - ¿Existen barreras para la comercialización y distribución (costos, disponibilidad, infraestructura, etc.)?



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Análisis económico

- En cuanto a competitividad, costos y márgenes de ganancias:
 - ¿Cuáles son los factores centrales de competitividad de los eslabones de la cadena? Es decir, ¿con base en qué estrategia o ventaja comparativa compiten: conocimientos tecnológicos o de mercado, bajos costos laborales, localización geográfica, participación en redes, acceso a recursos naturales, etc.?
 - ¿Qué factores endógenos (recursos humanos, capacidades tecnológicas y productivas, capital) y exógenos (regulaciones, barreras a la entrada, falta de oferta de financiamiento) limitan la competitividad de cada eslabón de la cadena?
 - ¿Cuáles son los costos de producción promedio en cada eslabón de la cadena?
 - ¿Cuáles son los márgenes de utilidad promedio en cada eslabón de la cadena?
 - ¿Qué barreras se enfrentan para la obtención de financiamiento en los eslabones de la cadena (falta de garantías, altas tasas de interés, ausencia de instrumentos financieros adecuados, escases de fondos en el sector financiero formal)?
 - ¿Cuáles son los costos por entrar en la cadena, por ejemplo, costos de inversión y de operaciones para comenzar el negocio?



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Mercado y conocimientos

- En lo que respecta al análisis de mercado:
 - ¿Quiénes son los consumidores principales de la cadena, nacionales o internacionales?
 - ¿Cuáles son las características principales de los clientes en términos de poder de compra, localización geográfica, hábitos y costumbres, y elementos socio-demográficos?
 - ¿Cuáles son las tendencias actuales y proyectadas del consumo de los productos de la cadena en los mercados principales de destino?
 - ¿Quiénes son los principales competidores de la cadena, nacionales o internacionales?
 - ¿Cuáles son las características de los competidores en términos de origen del capital, capacidades tecnológicas y productivas y participación de mercado, entre otros?
 - ¿Cuáles han sido las estrategias desarrolladas por los competidores para el acceso a nuevos mercados?
 - ¿La cadena se ve favorecida por acuerdos comerciales internacionales (aranceles, cuotas, etc.)?
 - ¿Cuáles son las condiciones arancelarias aplicables a los principales productos de la cadena?



Mercado y conocimientos

- En lo que respecta a los requerimientos y estándares de mercado:
 - ¿Cuáles son los estándares de calidad que deben cumplir los productos de la cadena?
 - ¿Qué normas y parámetros nacionales y/o internacionales rigen la producción y la comercialización de los principales productos de la cadena?
 - ¿Existe conciencia entre los actores de la cadena sobre el cumplimiento de reglas, normas y estándares?
- En cuanto a conocimientos tecnológicos:
 - ¿En los eslabones de la cadena se realizan actividades formales e informales de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)? ¿Cuántas de ellas cuentan con apoyo público?
 - ¿Cuáles son las principales fuentes de conocimiento de cada uno de los eslabones de la cadena (universidades, centros de investigación, consultoría, reclutamiento de recursos humanos especializados, etc.)?
 - ¿Cuáles son los mecanismos para la transferencia de conocimientos y tecnologías a y en los eslabones de la cadena?
 - ¿Existe una oferta de enseñanza técnica y/o superior enfocada en la cadena?

Gobernanza

- ¿Qué estructura presenta la cadena (dominada por compradores, proveedores, intermediarios, etc.)?
- ¿Quiénes son los eslabones o actores dominantes en la cadena?
- ¿Qué tipo de relaciones de poder ejercen los eslabones dominantes (proveeduría, compra, conocimientos, acceso a redes, fijación de precio estándares, financiamiento)?
- ¿Cuál es la naturaleza de las relaciones (formales e informales) entre los distintos eslabones (vertical y horizontal)? ¿Con qué frecuencia y calidad ocurren estas interacciones?
- ¿Cuál es la participación de cada uno de los eslabones en el valor agregado total de la cadena?

Gobernanza

- ¿Se observan esquemas formales o informales de asociación en la cadena (cooperativas, asociaciones gremiales, cámaras)?
- En caso de que la cadena esté internacionalizada, ¿está integrada en redes globales?
- ¿Cómo están organizadas las redes globales en las que participa la cadena de valor?
- ¿Se observa una integración vertical u horizontal a lo largo de la cadena? ¿Operan agrupaciones y redes de aglomeración industrial y de especialización en la cadena?
- ¿Cuáles son las prácticas comunes de comunicación e intercambio de información en la cadena?
- ¿Qué grado de confianza existe entre los actores dentro de cada eslabón y a lo largo de la cadena?



Organizaciones de apoyo

- ¿Cuáles son las principales organizaciones públicas que participan o apoyan la cadena de valor?
- ¿Qué tipo de incentivos y apoyos, incluyendo los fiscales, existen para la cadena de valor?
- En particular, ¿hay incentivos para la investigación, los programas de cooperación, el diseño de productos o la incorporación de nuevas tecnologías?
- ¿Existe apoyo público para tener acceso a más y mejores condiciones de financiamiento?
- ¿Se tienen acuerdos con universidades y/o escuelas técnicas en materia de educación y capacitación?
- ¿Se tienen vínculos con universidades y/o centros de investigación en materia de investigación, desarrollo e innovación?
- ¿Existe cámaras o asociaciones que agrupen y representen a los actores del eslabón central de la cadena? En caso afirmativo, ¿cuáles son sus funciones?
- ¿Existe una oferta de servicios especializados de apoyo a la cadena (certificaciones, asistencia técnica, mercadotécnica)?



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Medio ambiente

- Las preguntas más comunes en el análisis de cuestiones ambientales en el desarrollo de cadenas de valor se relacionan con los siguientes aspectos:
 - ¿Las actividades de producción y procesamiento de la cadena tienen impactos ambientales negativos?
 - ¿Cuáles son las fuentes de energía que se utilizan y cuál es la eficiencia del uso de energía en los diferentes eslabones de la cadena?
 - ¿Cuál es la gestión del recurso agua utilizada en los diferentes eslabones de la cadena?
 - ¿Qué tipo y cantidad de productos químicos son utilizados en los diferentes procesos de la cadena?
 - ¿Qué residuos se generan y cómo es su gestión en los diferentes eslabones?
 - ¿Los procesos de producción de los eslabones generan gases de efecto invernadero u otras emisiones?
 - ¿Qué otra fuente potencial de contaminación se reconoce como, por ejemplo, acidificación y eutrofización?
 - ¿Las empresas están desarrollando medidas de mitigación o adaptación al cambio climático?



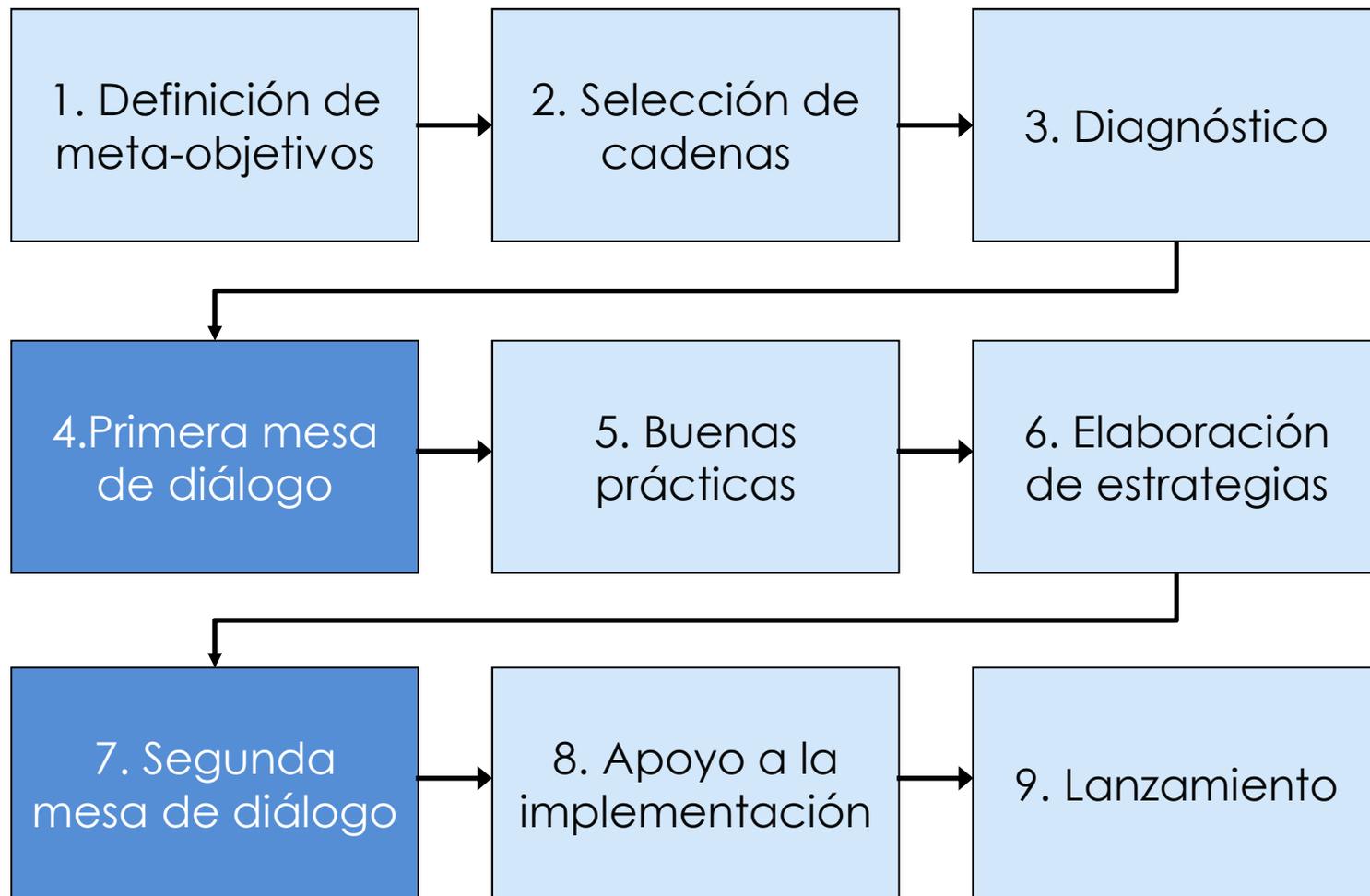
NACIONES UNIDAS

CEPAL

Restricciones

| Fortalezas | Oportunidades |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Internas a la cadena- Capacidades distintivas de la cadena que le dan ventajas/competitividad frente a competidores- Posibilidad de ser incrementadas | <ul style="list-style-type: none">- Externas a la cadena- Factores positivos, favorables y explotables.- Posibilidad de ser aprovechadas |
| Debilidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none">- Internas a la cadena- Posición desfavorable ante la competencia- Carencia de recursos, falta de habilidades, deficiencia en actividades- Posibilidad de ser disminuidas | <ul style="list-style-type: none">- Externas a la cadena- Atentan contra la permanencia competitiva de la cadena (factores económicos, sociales, tecnológicos, políticos)- Posibilidad de ser neutralizadas |

Metodología de la CEPAL para el fortalecimiento de cadenas de valor



Objetivos de las mesas de diálogo

- Construir y fortalecer estrategias de desarrollo público-privadas
- Diseñar e implementar políticas públicas que cuenten con el apoyo y el compromiso del sector privado
- Transparencia y empoderamiento
- Validar la información/estrategias
- Priorizar restricciones y estrategias



ESPACIOS DE DIÁLOGO: TIPOS Y CARACTERÍSTICAS

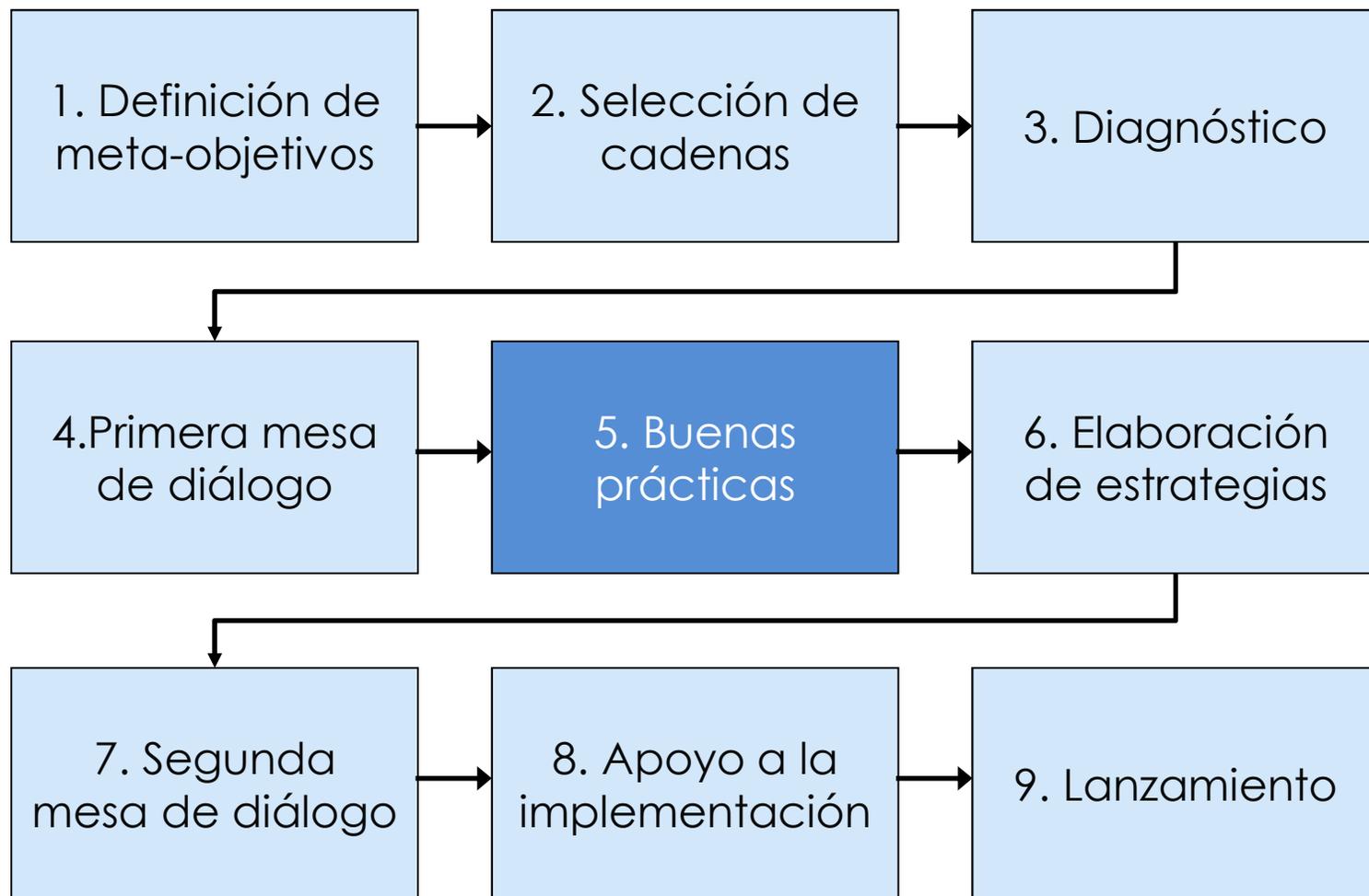
| DIÁLOGOS DE CARÁCTER CONSULTIVO | DIÁLOGOS DE CARÁCTER COOPERATIVO |
|--|--|
| CARACTERÍSTICAS | |
| <p>Los actores aportan sus conocimientos, puntos de vista y experiencias. En general, la aplicación posterior de las recomendaciones y conclusiones del diálogo es responsabilidad de los iniciadores.</p> | <p>Los actores comparten la responsabilidad y colaboran activamente para implementar soluciones o acciones. Cuanto mayor sea el énfasis de la implementación, mayor será la disposición a cooperar y asumir la responsabilidad de alcanzar logros.</p> |
| SUBCATEGORÍAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Consulta singular/grupal - Consulta institucionalizada. - Plataforma de múltiples actores para el intercambio. | <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa de múltiples actores. - Plataforma de múltiples actores para la implementación. - Asociación de actores clave. |
| EJEMPLOS | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Consultas de una nueva política de diferentes sectores por separado o en diferentes espacios geográficos. - Plataformas virtuales de intercambio. | <ul style="list-style-type: none"> - Consejos u otros esquemas empresariales sectoriales. - Mesas de innovación (sectores público, privado y académico articulados para promover la innovación). |



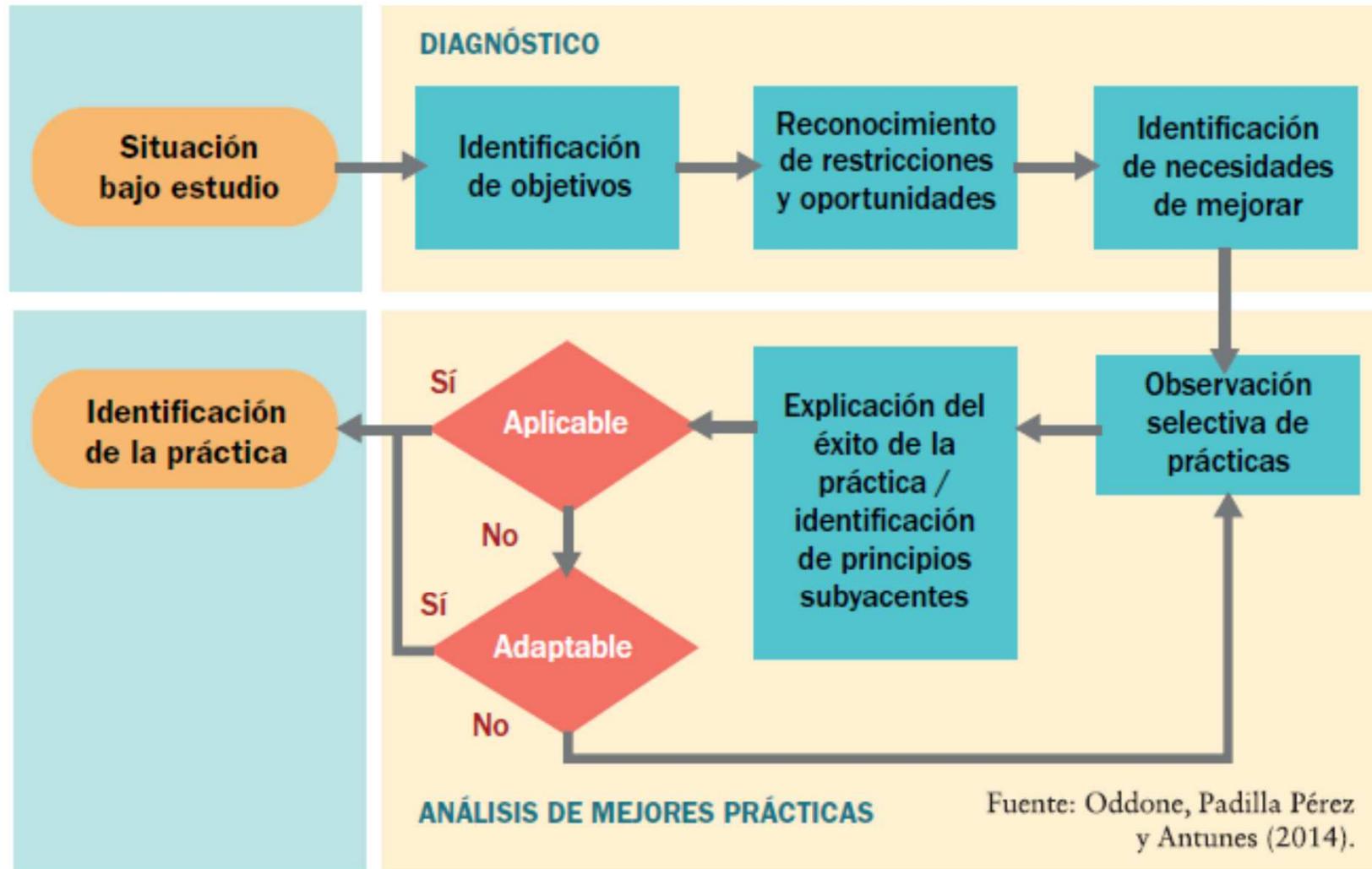
NACIONES UNIDAS

CEPAL

Metodología de la CEPAL para el fortalecimiento de cadenas de valor



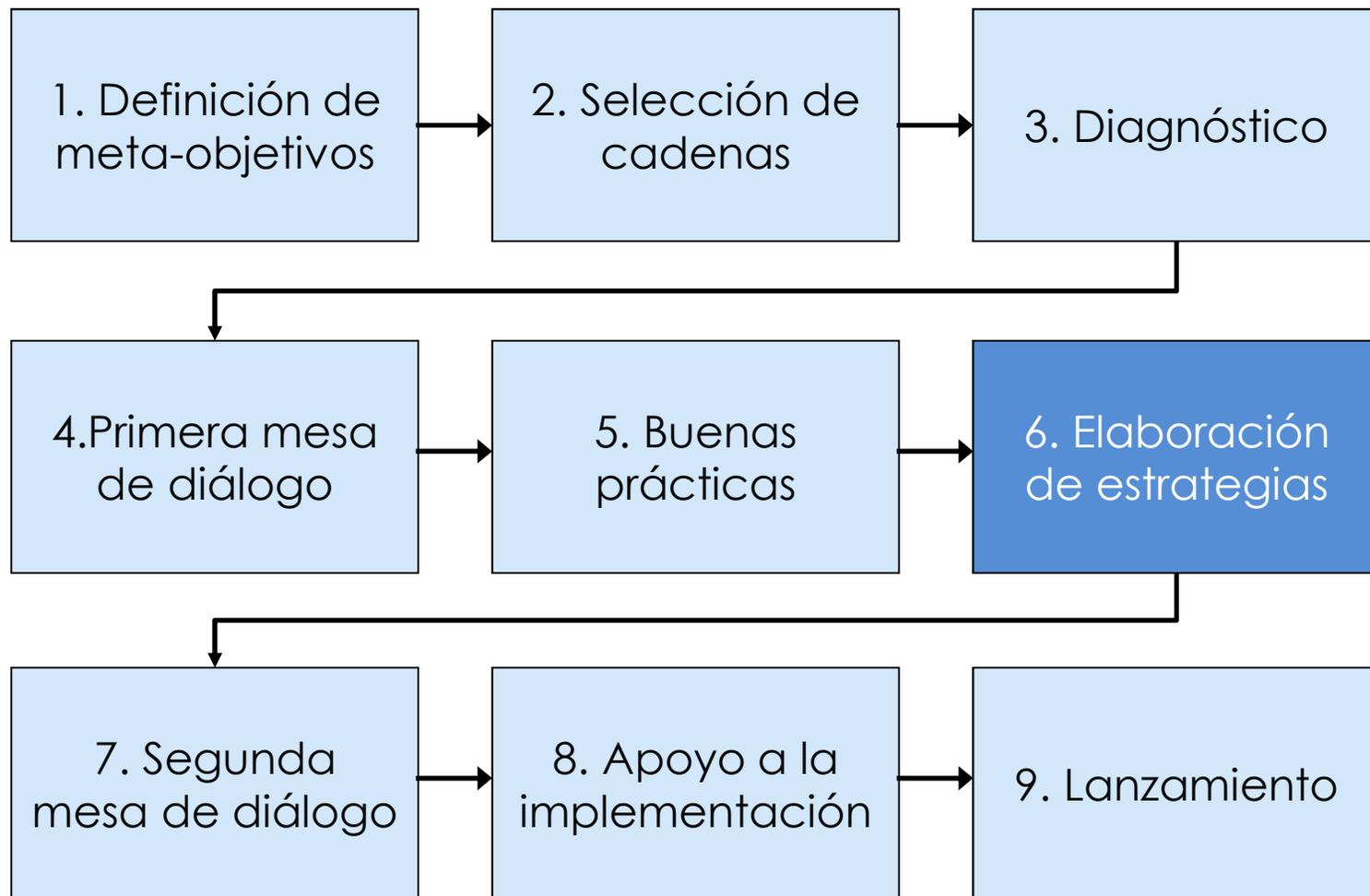
Proceso de análisis



Extrapolación

| Necesidades de mejora de la situación bajo estudio | Identificación de la práctica observada | Descripción de la práctica observada | Resultados de la práctica observada | Contexto de la práctica observada |
|---|--|--|---|---|
| Listado de restricciones que hay que minimizar o eliminar y de oportunidades que se quieren aprovechar. | Para cada práctica observada, se debe identificar su principal objetivo. | Se deben identificar, para cada práctica, los mecanismos que se emplean para mejorar la situación en la cual la práctica fue utilizada. | Listado de resultados de cada práctica, incluyendo análisis de sensibilidad y registro de efectos secundarios. | Descripción de la situación donde la práctica fue observada y de otros factores de contexto relevantes para la adaptación de la práctica a la situación que se está analizando. |
| EJEMPLO REALIZADO PARA LA CADENA DE FIBRAS SINTÉTICAS EN EL SALVADOR SOBRE UNA EXPERIENCIAS GUATEMALTECA CONSIDERADA BUENA PRÁCTICA | | | | |
| Necesidades de mejora de la situación bajo estudio | Identificación de la práctica observada | Descripción de la práctica observada | Resultados de la práctica observada | Contexto de la práctica observada |
| Las empresas del clúster tienen que utilizar los laboratorios acreditados de sus casas matrices o el laboratorio acreditado en Guatemala. | Desarrollo de un laboratorio acreditado en el mercado nacional. | Laboratorio acreditado en metrología y certificación de calidad internacional que bajo aprobación de la American Society for Testing and Materials permite analizar y aprobar los tejidos de manera rápida y a bajo costo. | Disminución de tiempos y costos Certificación clave para la exportación. Comercialización sobre las capacidades funcionales del producto. | El Laboratorio se encuentra en el vecino país de Guatemala, con condiciones de contexto similares a las del país en el que la práctica quiere ser extrapolada. |

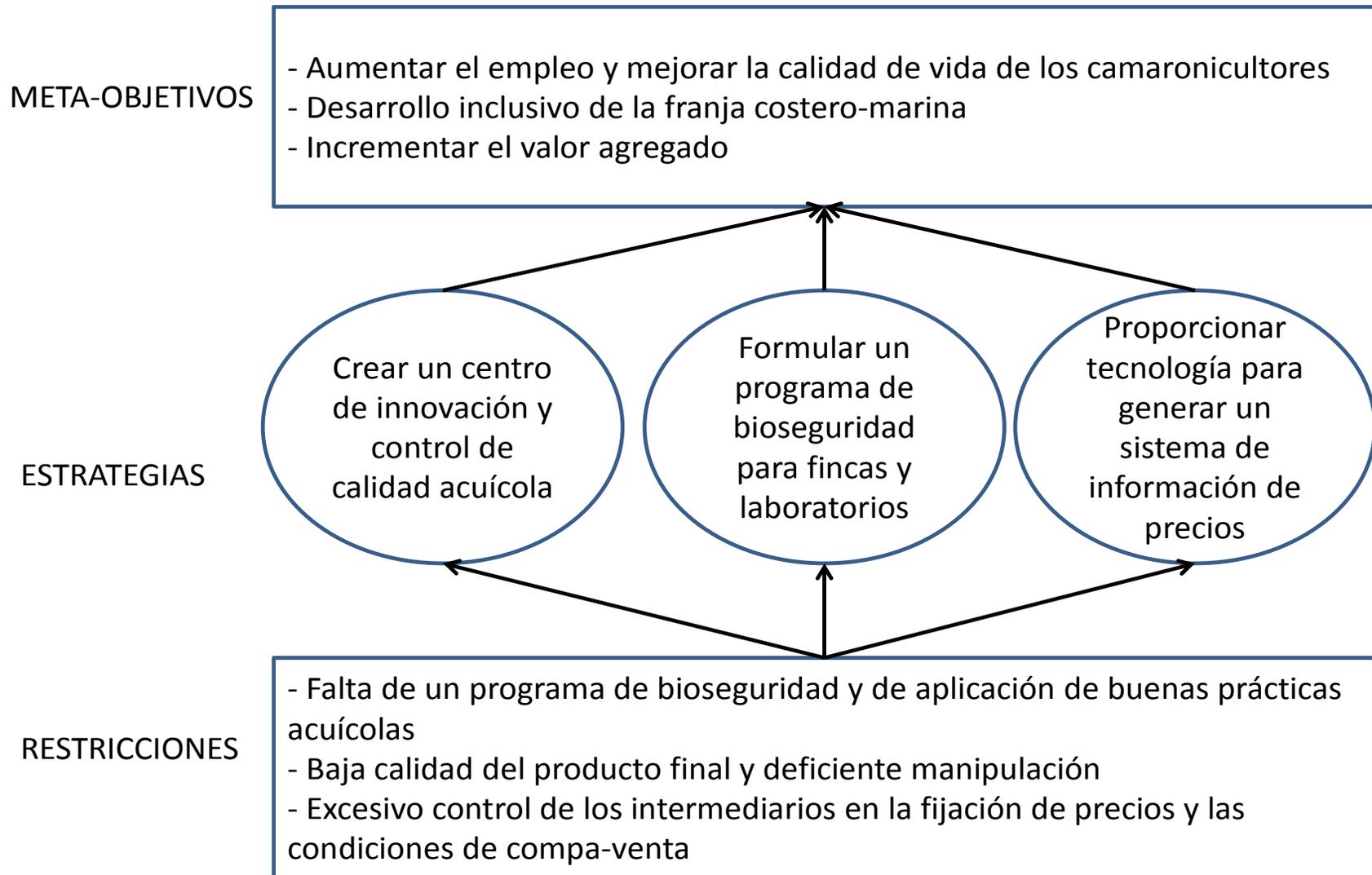
Metodología de la CEPAL para el fortalecimiento de cadenas de valor



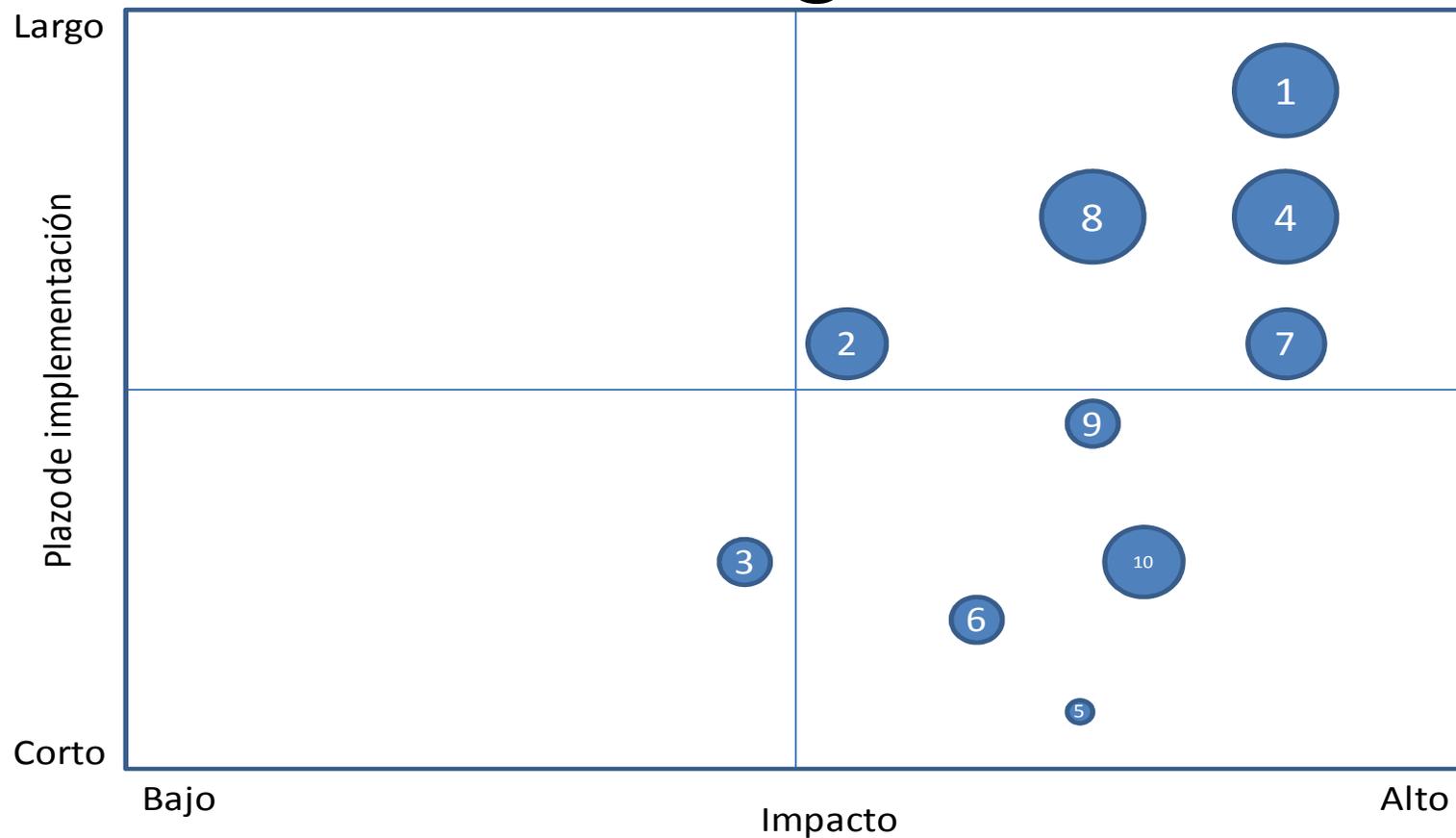
Estrategias: Consideraciones centrales

- Las estrategias están diseñadas para atender las restricciones identificadas en el diagnóstico y tienen como base las mejores prácticas investigadas.
- Están organizadas por programas, que son los grandes temas en los que está organizada la intervención para el fortalecimiento de la cadena.
- Proporcionan las directrices para elegir las acciones adecuadas para promover dicho fortalecimiento.
- No existe un número máximo ni mínimo de estrategias por cada programa o de líneas de acción por cada estrategia.
- Las estrategias están dirigidas a todos los actores de la cadena, es decir no solamente al sector público.

Proceso de formulación



Matriz de comparación de estrategias



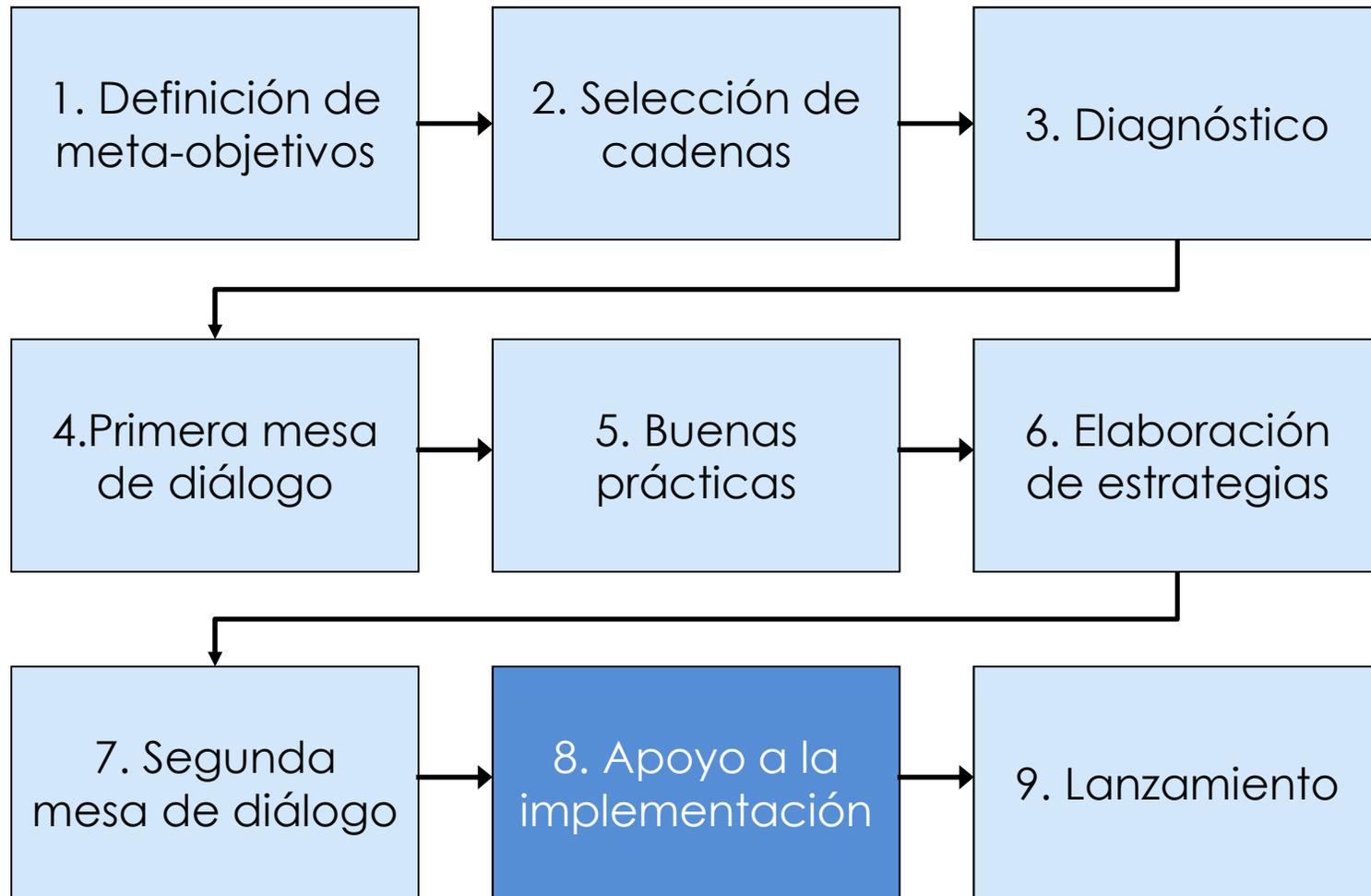
NACIONES UNIDAS

CEPAL

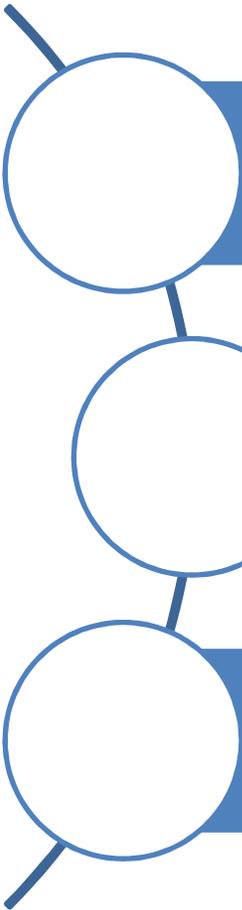
Indicadores

| Programa | Indicador | Fuente de verificación | Periodicidad de medición |
|---|---|---|--------------------------|
| 1: Consolidación de la oferta turística y generación de nuevos productos, circuitos y rutas complementarias | 1. Número de nuevos productos y rutas turísticas puestos en marcha o a la venta por tour operadores al año. | Registro Nacional de Turismo (MITUR/CORSATUR) | Anual |
| | 2. Número de visitantes al casco urbano y zona rural de los municipios. | Alcaldía | Semestral |
| | 3. Número de autobuses y rutas en operación en los municipios. | Vice-ministerio de Transporte | Anual |
| | 4. Número de personas capacitadas y cursos de capacitaciones ofrecidos en cada municipio. | Alcaldías e INSAFORP | Anual |
| | 5. Número de hogares registrados en la red de posadas rurales. | MITUR/CORSATUR | Anual |
| | 6. Promedio de estancia por turista en el destino. | MITUR/CORSATUR | Anual |
| | 7. Gasto promedio por turista por noche en el destino. | MITUR/CORSATUR | Anual |
| | 8. Grado de satisfacción del cliente con la experiencia turística. | MITUR/CORSATUR | Anual |
| 6: Manejo del riesgo y resiliencia turística | 1. Número de personas trabajando en seguridad en los municipios. | Alcaldías y POLITUR | Semestral |
| | 2. Tasa y tipo de crimen reportada en la zona. | POLITUR | Semestral |
| | 3. Porcentaje de cobertura de acceso a servicios públicos en los municipios (agua potable, servicios sanitarios, etc.) | MOP y Alcaldía | Anual |
| | 4. Número de municipios que cuentan con un plan de acción sobre el manejo de riesgo turístico. | MITUR/CORSATUR | Anual |
| | 5. Número de capacitaciones o cursos brindados (y número de asistentes) en La Libertad sobre el manejo de riesgo en turismo y la sensibilización turística. | MITUR e INSAFORP | Anual |

Metodología de la CEPAL para el fortalecimiento de cadenas de valor



Implementación



Gestión de recursos públicos

Gestión de recursos financieros internacionales

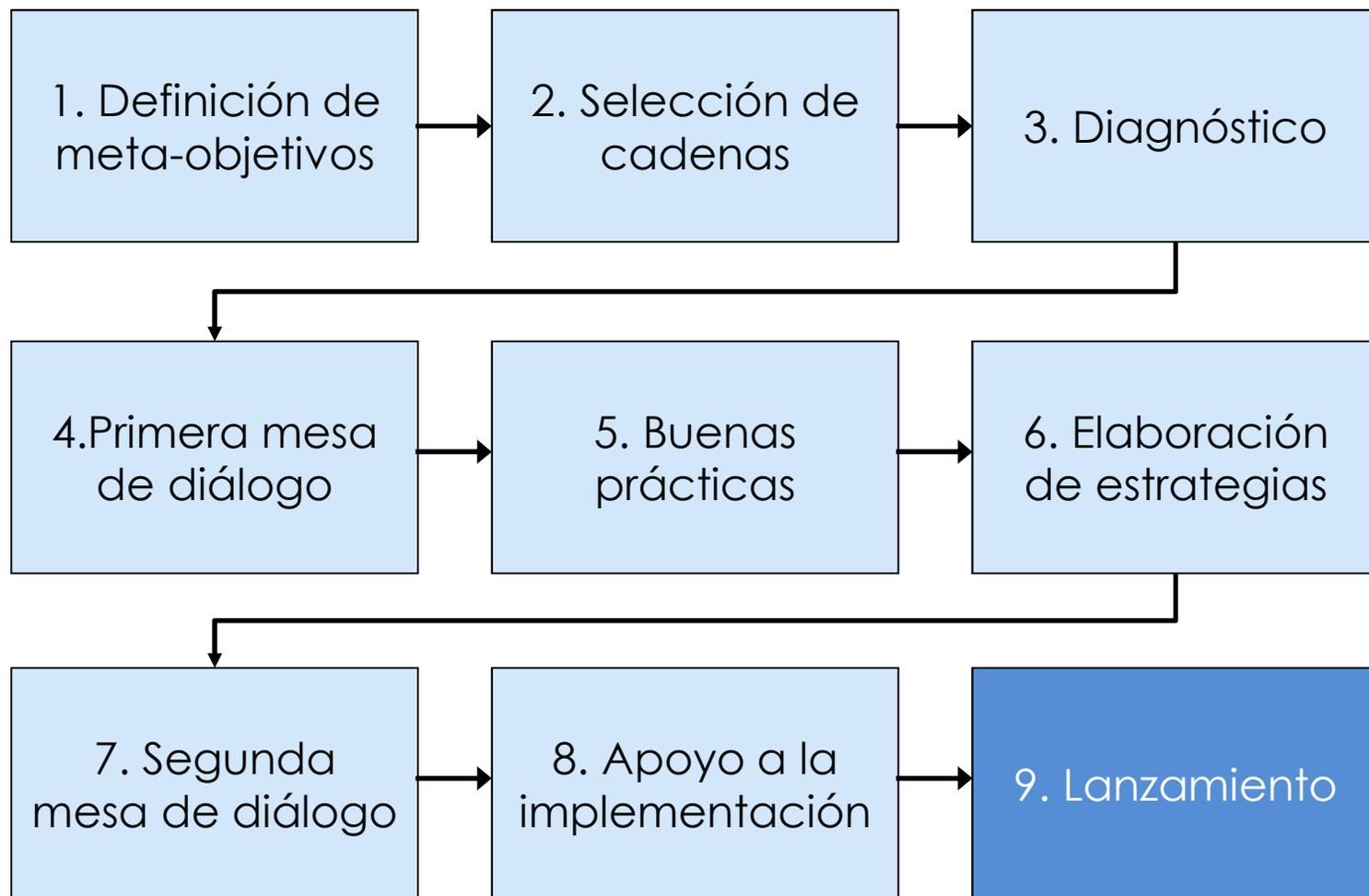
Ejecución de líneas de acción



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Metodología de la CEPAL para el fortalecimiento de cadenas de valor



Lanzamiento

- Objetivos
 - Fortalecer el compromiso entre los actores de la cadena y socializar los acuerdos alcanzados
 - Difundir los resultados de manera que sirva como demostración y despierte el interés en otras cadenas que quisieran iniciar un proceso similar.
- Elementos clave
 - Asegurar una amplia participación de los actores de la cadena, así como de las organizaciones públicas y privadas de apoyo;
 - Contar con la presencia de representantes de alto nivel públicos y privados, por ejemplo ministros y viceministros, directores de cámaras y líderes de cooperativas, entre otros; y,
 - Anunciar compromisos públicos y privados, y recursos financieros comprometidos para la implementación de las estrategias.

Estudios de caso



NACIONES UNIDAS

CEPAL



**CADENA DE VALOR DE
EMBUTIDOS Y OTRAS
CONSERVAS DE CERDO EN
MÉXICO**



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Contenido

- Marco de análisis
- Diagnóstico
- Estrategias



NACIONES UNIDAS

CEPAL

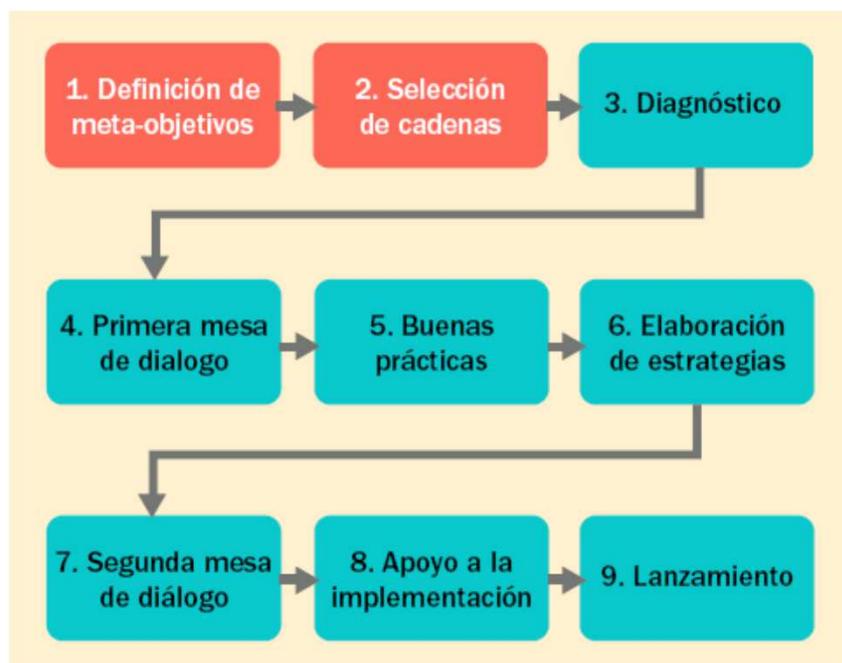
Marco de análisis



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Meta objetivos



1. Fortalecimiento del abasto nacional
2. Incorporación de PYMES
3. Incremento del valor agregado
4. Fortalecimiento de la integración la cadena de valor (encadenamientos)

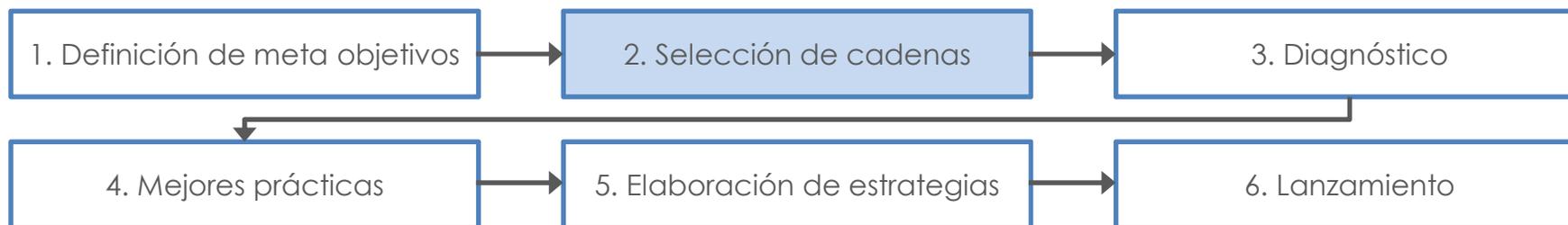
Selección de cadena

- Indicadores

- Abasto nacional
 - Ventas nacionales
 - Multiplicadores
- Inserción PYMES
 - Empleados
 - Ventas
- Valor agregado
 - Valor agregado
 - Multiplicador VA
- Integración
 - Clasificación encadenamientos
 - Complejidad - factibilidad

- Clases de actividad

- Embutidos y otras conservas
- Alimento balanceado para animales
- Tortillerías
- Panificación
- Purificación de agua



Matriz de indicadores cuantitativos:

Abasto Nacional

- Ventas nacionales (% manufactura)
- Cociente multiplicadores hacia adelante

Inserción de PYMES

- Empleados por establecimiento
- Ventas por establecimiento

Valor Agregado

- Valor agregado (% manufactura)
- Multiplicador valor agregado

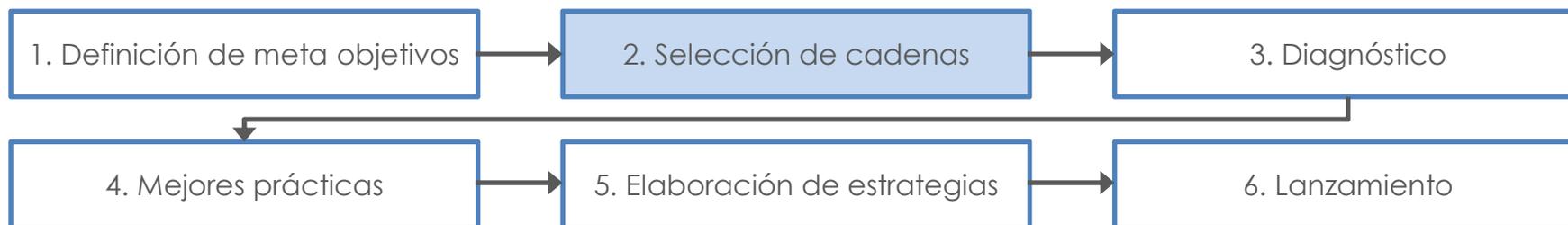
Integración de la cadena

- Clasificación encadenamientos
- Índice de complejidad - factibilidad



NACIONES UNIDAS

CEPAL



Clases de actividad propuestas:

- Embutidos y otras conservas
- Alimento balanceado para animales
- Tortillería
- Panificación
- Purificación de agua

Atomización

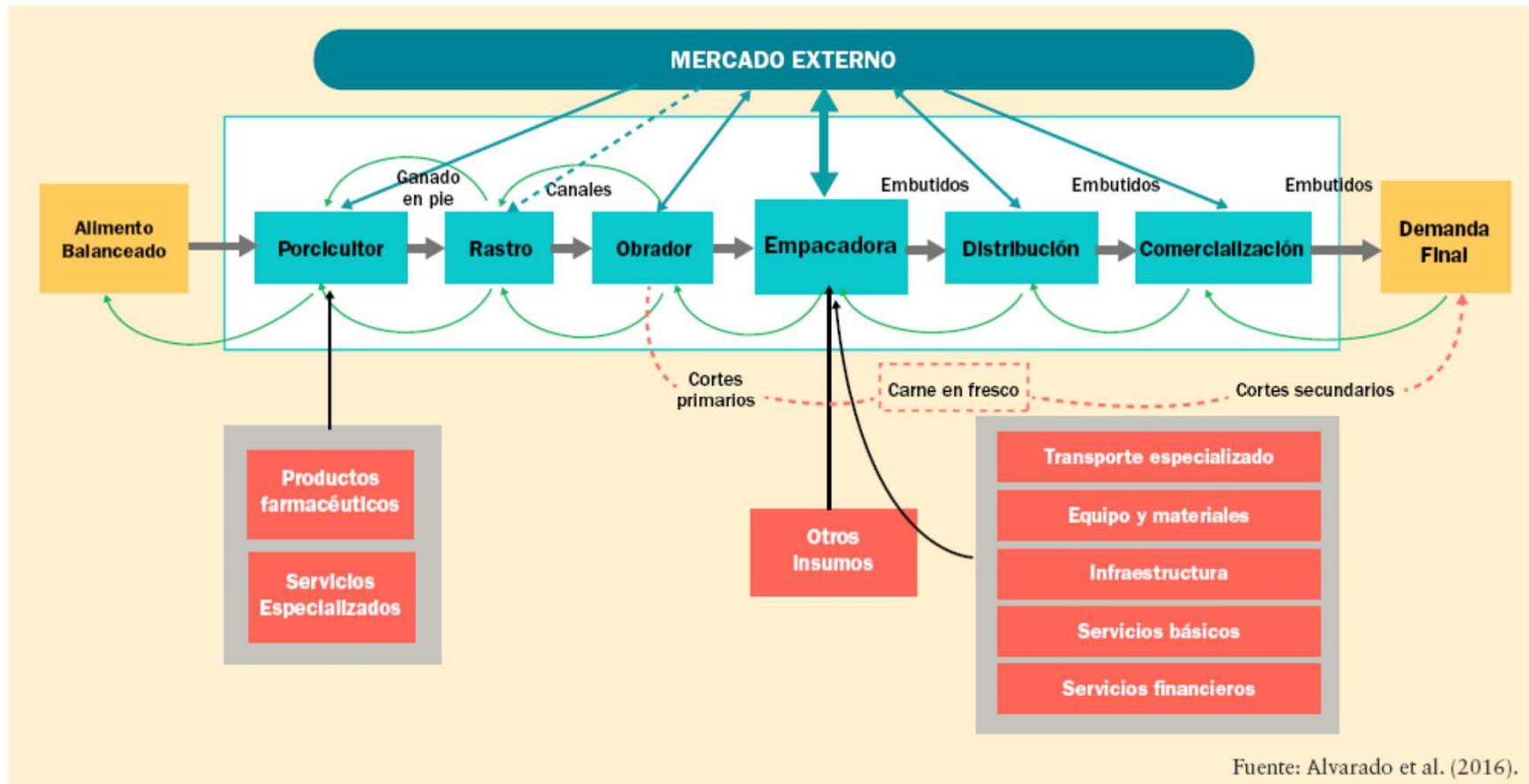


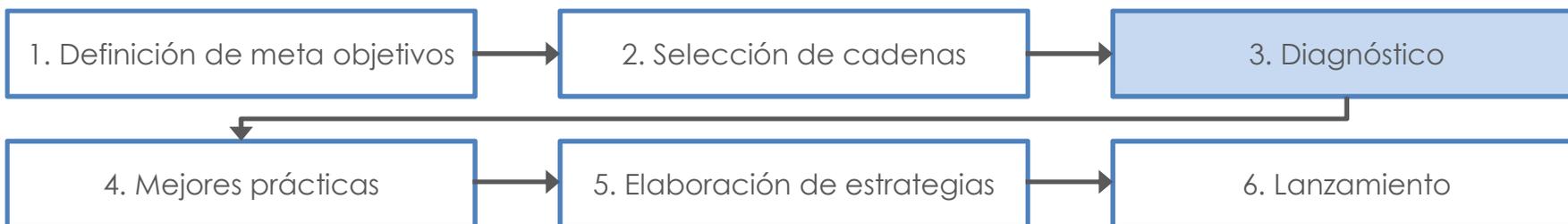
CEPAL

Diagnóstico

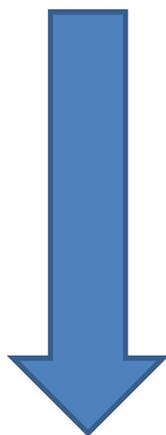


Mapa de la cadena





- Análisis de información disponible
- Entrevistas: Organizaciones —————> productores
- Visitas de campo



Identificación de restricciones

Diagnóstico



NACIONES UNIDAS

CEPAL

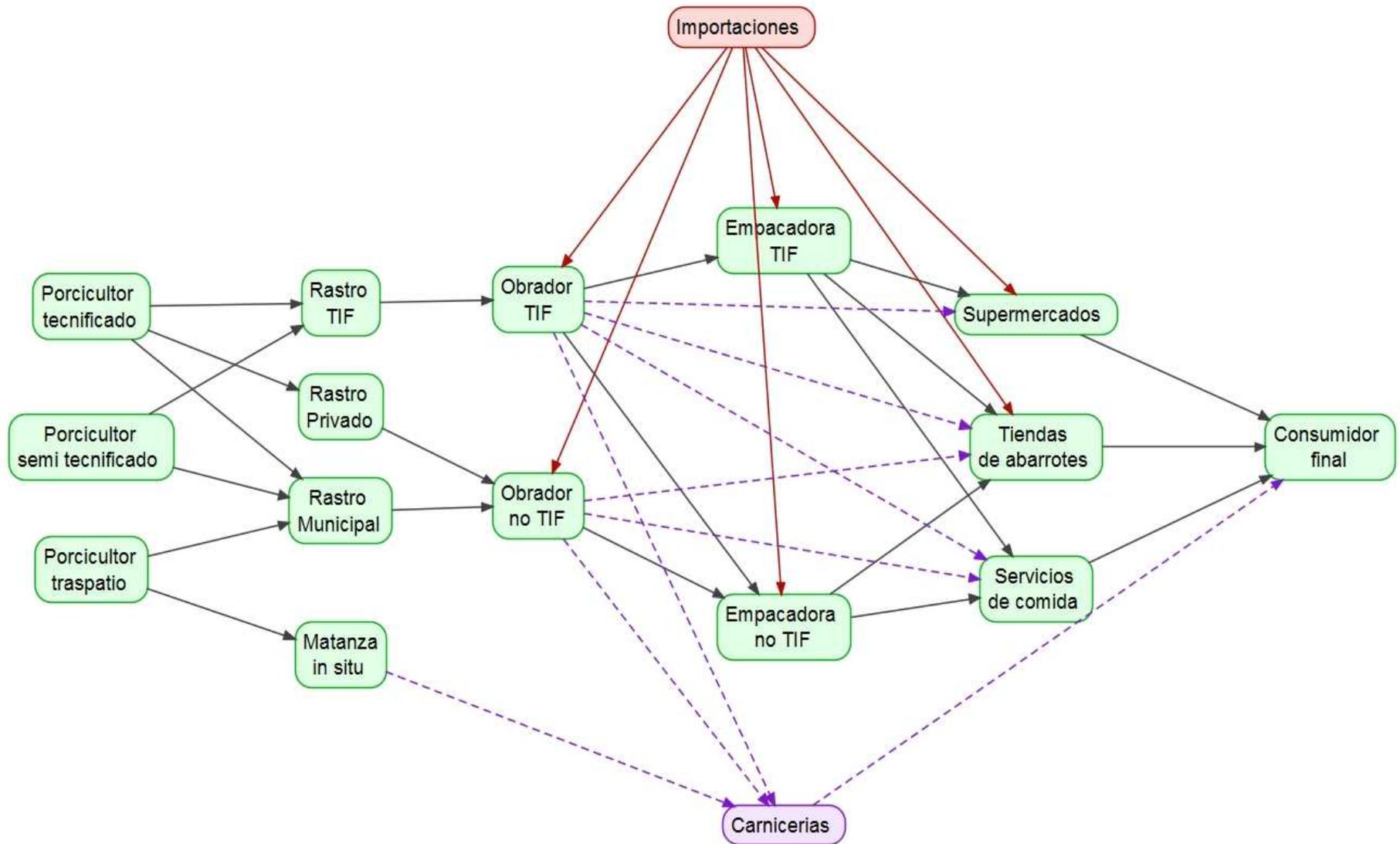
Actores, productos y actividades



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Gobernanza



Análisis FODA

Fortalezas:

- Sector estratégico
 - Seguridad alimentaria
 - Generación de empleos
- Tecnología e insumos de alta calidad
- Arquitectura institucional sólida
- Competitividad grandes empresas

Oportunidades

- Integración
 - Vertical
 - Horizontal
- Articulación productiva
- Hábitos de consumo
- Focalización programas y financiamiento
- Coordinación institucional
- Coyuntura de precios favorable

Debilidades

- Heterogeneidad productiva:
 - Baja productividad
 - Calidad heterogénea
- Informalidad relaciones comerciales
- Deficiencias organizacionales
- Gobernanza difusa

Amenazas

- Riesgos sanitarios
- Riesgos de mercado
- Importaciones
- Incertidumbre con respecto de la política pública



Restricciones

Abasto Nacional

- Alta informalidad en las relaciones comerciales
- Importaciones desde los Estados Unidos
- Importancia relativa embutidos/carne en fresco

Incorporación de PYMES

- Heterogeneidad productiva
- Deficiente organización de los productores

Valor agregado

- Mecanización procesos
- Inocuidad y control sanitario
- Sostenibilidad ambiental
- Información al consumidor
- Articulación triple hélice

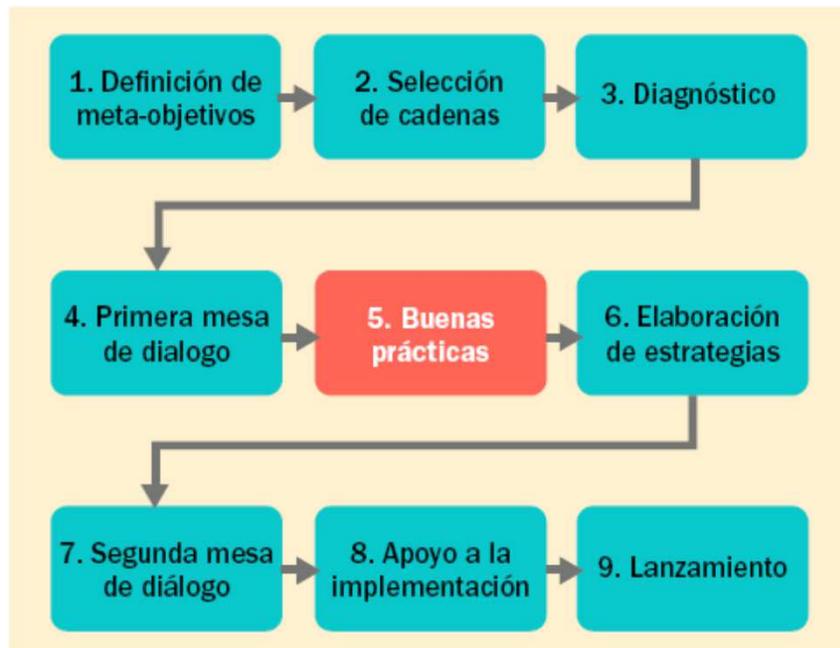
Integración de la cadena

- Coordinación institucional
- Fuentes de información
- Normatividad

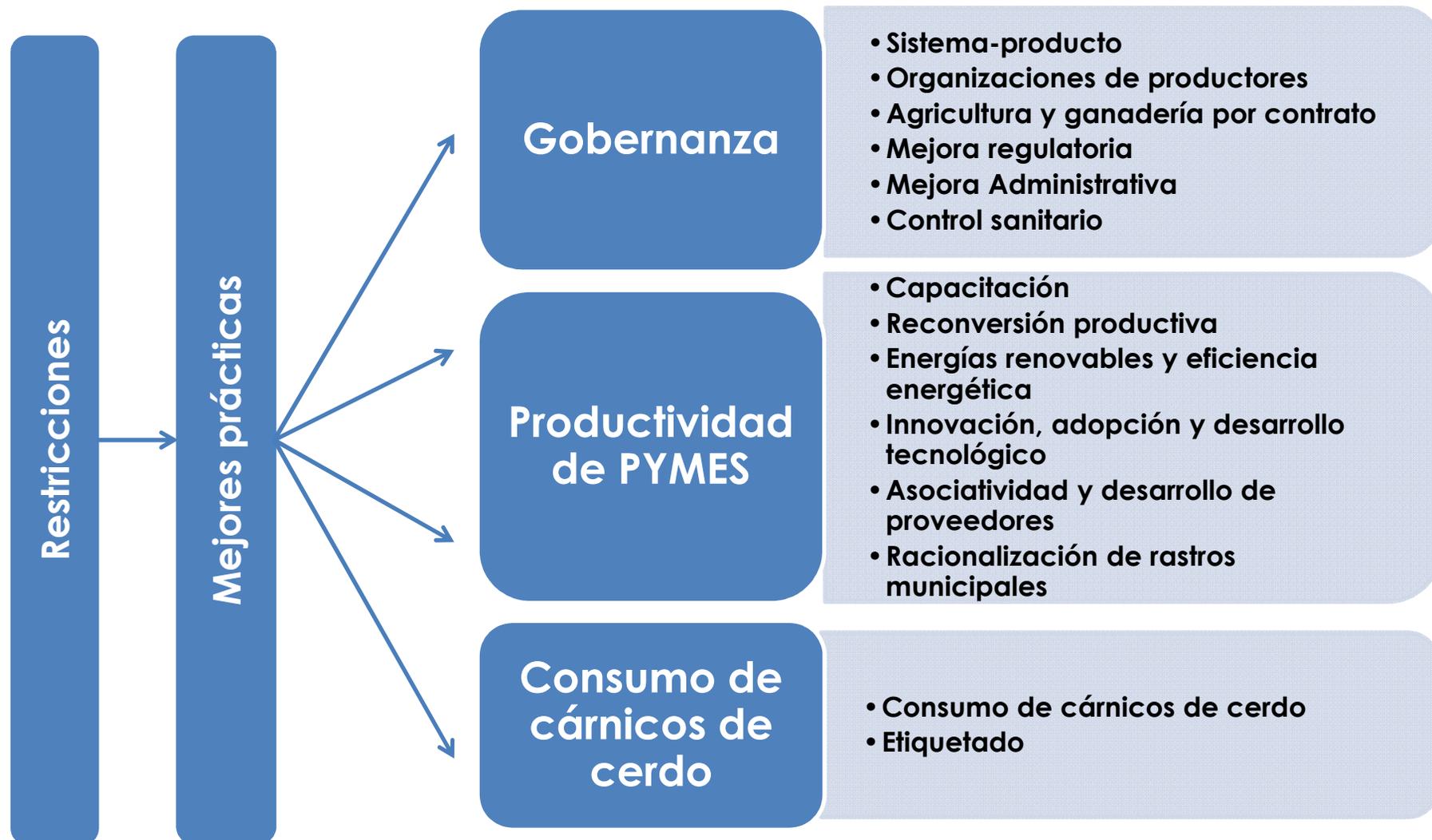
NACIONES UNIDAS

CEPAL

Buenas prácticas



Estrategias



Estrategias



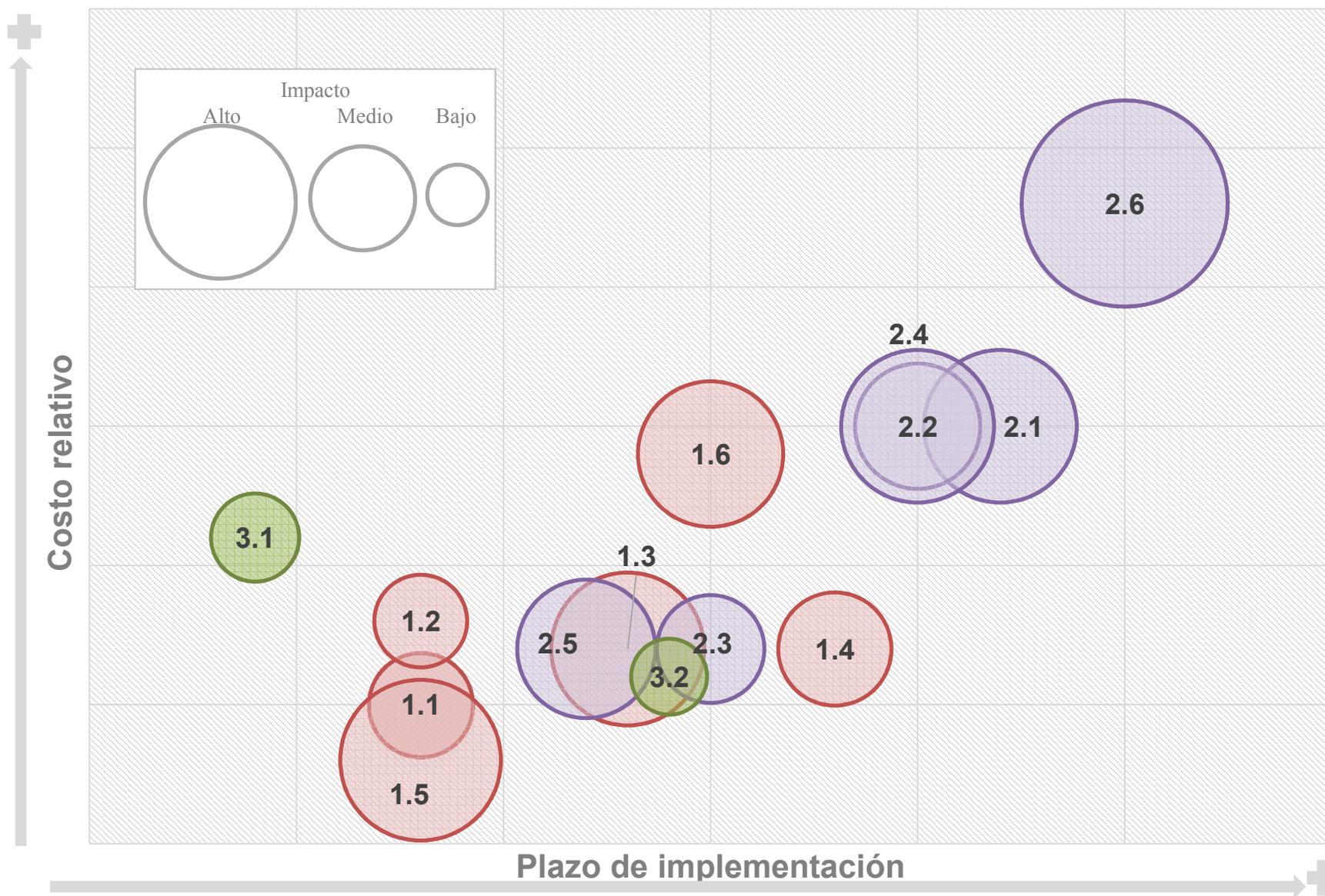
NACIONES UNIDAS

CEPAL

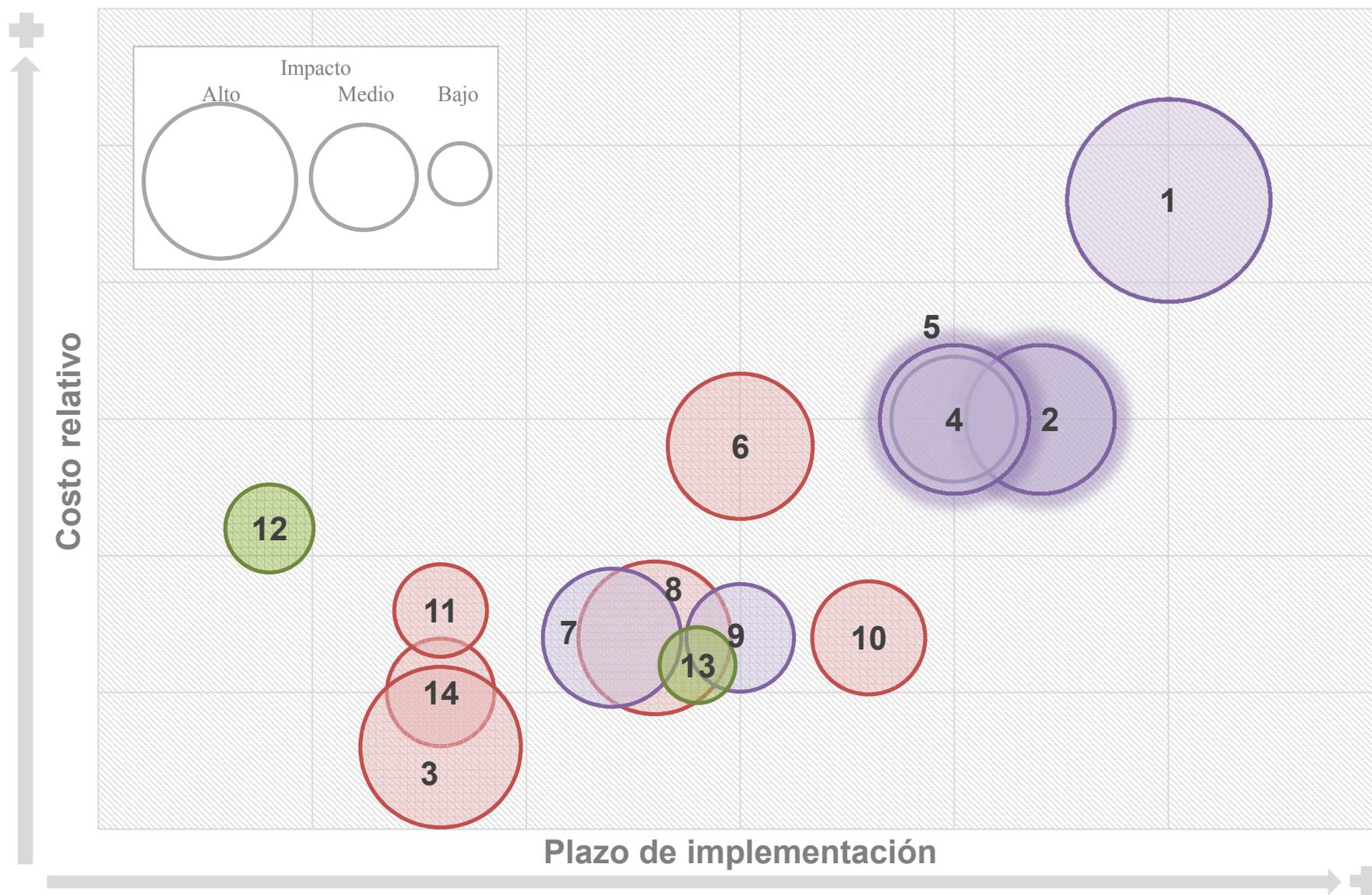
Programas y estrategias

| Programa 1: Fortalecimiento de la gobernanza de la cadena de valor | Programa 2: Fomento de la productividad de pequeñas y medianas empresas | Programa 3: Promoción del consumo de cárnicos de cerdo |
|--|---|---|
| <p>Estrategia 1.1: Potenciar el papel desempeñado por el Sistema-Producto Porcinos en la organización económica de la cadena de valor.</p> <p>Estrategia 1.2: Fomentar las capacidades institucionales de las organizaciones de productores a lo largo de la cadena.</p> <p>Estrategia 1.3: Formalizar las relaciones comerciales entre los integrantes de la cadena a través de incentivos para el uso de agricultura y ganadería por contrato.</p> <p>Estrategia 1.4: Actualizar el marco regulatorio del sector público.</p> <p>Estrategia 1.5: Incrementar el impacto de la política de fomento.</p> <p>Estrategia 1.6: Incrementar la calidad a través de un control sanitario más robusto.</p> | <p>Estrategia 2.1: Capacitar a pequeños y medianos productores para incrementar su productividad.</p> <p>Estrategia 2.2: Invertir en la reconversión productiva orientada a lograr la inserción exitosa de las PYMES en la cadena de valor.</p> <p>Estrategia 2.3: Incrementar la rentabilidad a partir de la implementación de proyectos de energías renovables y eficiencia energética.</p> <p>Estrategia 2.4: Fomentar la innovación, adopción y desarrollo tecnológico.</p> <p>Estrategia 2.5: Fortalecer la asociatividad y el desarrollo de proveedores.</p> <p>Estrategia 2.6: Racionalizar los rastros municipales para incrementar su productividad.</p> | <p>Estrategia 3.1: Diseñar y lanzar una campaña de promoción de consumo de cárnicos de cerdo de origen nacional</p> <p>Estrategia 3.2: Mejorar la información que reciben los consumidores, habilitando su toma de decisión con base en criterios económicos y de salud</p> |

Análisis de costo, plazo de implementación e impacto



Análisis de costo, plazo de implementación e impacto





Actividades

- Elaboración de un plan de implementación de las estrategias elegidas
- Lanzamiento
- Publicación

The background features a large, light gray watermark of the United Nations emblem, which consists of a world map surrounded by a laurel wreath. At the top center, there is a small blue rectangular box. At the bottom center, there is a small blue rectangular box containing the letters 'CEPAL'.

CADENA DE VALOR DE TURISMO EN LA PROVINCIA DE PEDERNALES, REPÚBLICA DOMINICANA



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Contenido

- Marco de análisis
- Diagnóstico
- Estrategias



NACIONES UNIDAS

CEPAL

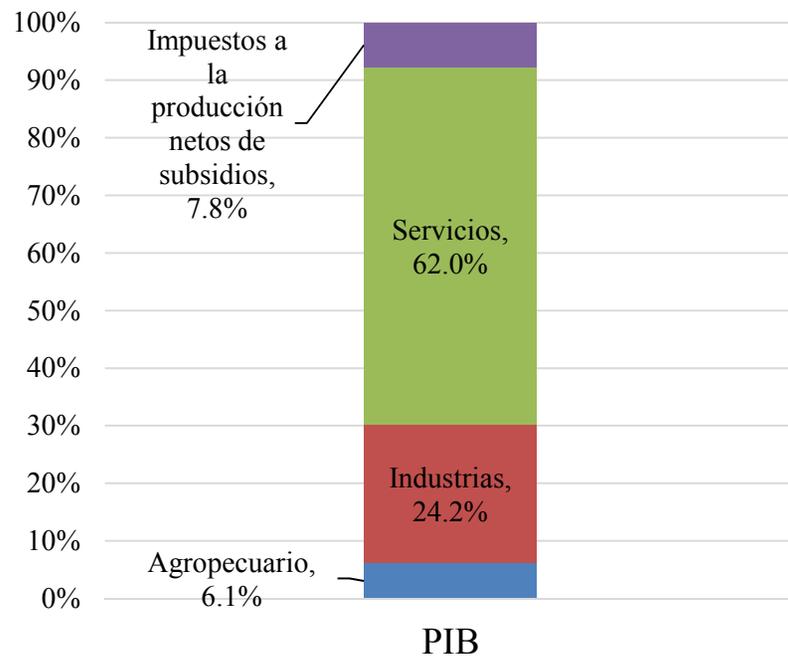
Marco de análisis



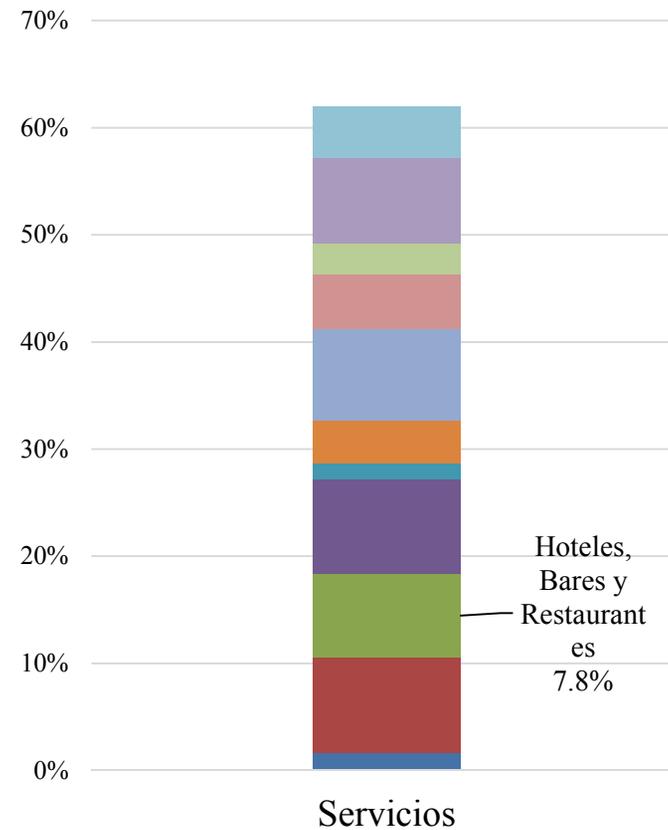
NACIONES UNIDAS

CEPAL

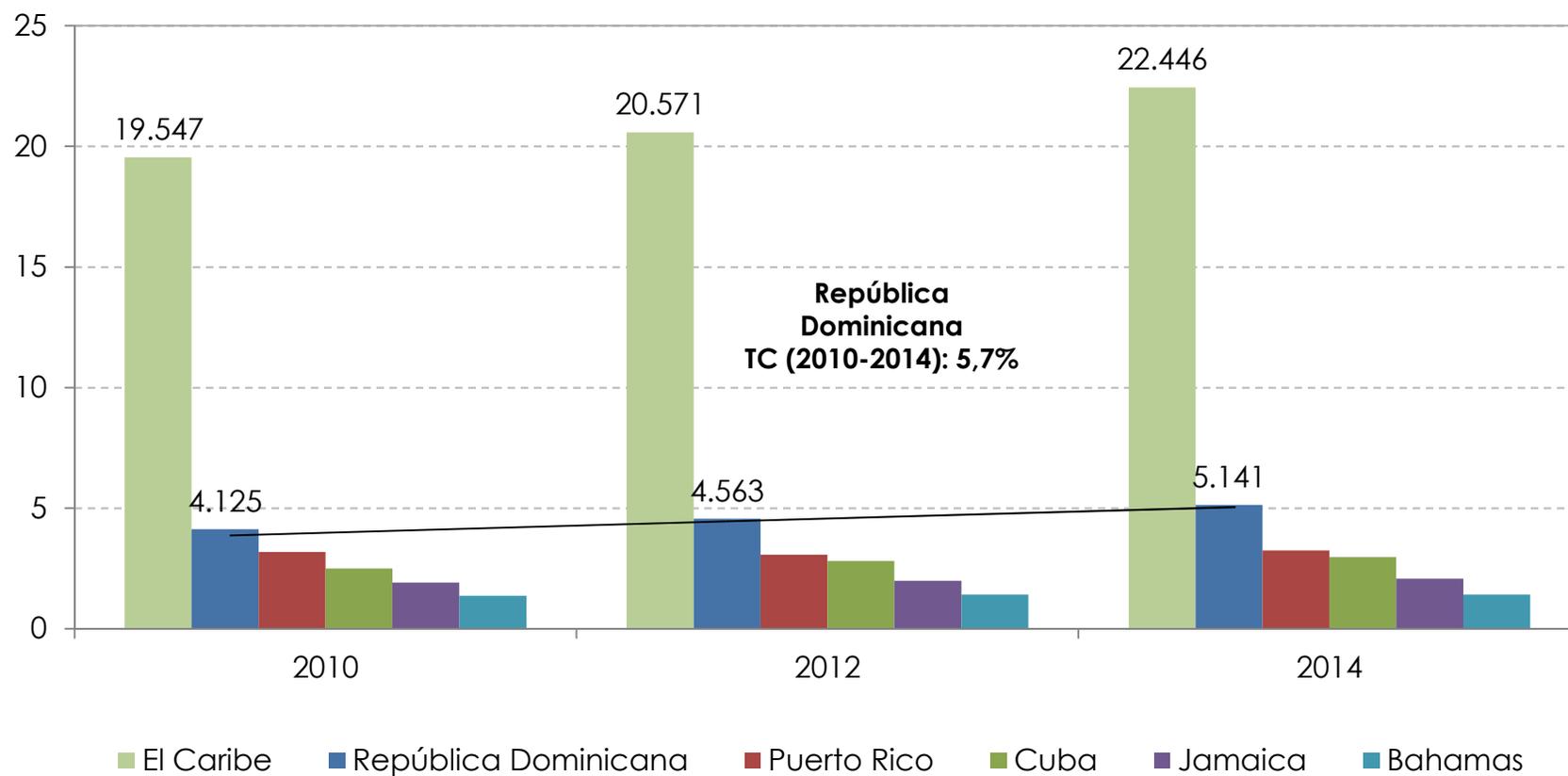
Relevancia económica del turismo



- Impuestos a la producción netos de subsidios
- Servicios
- Industrias
- Agropecuario

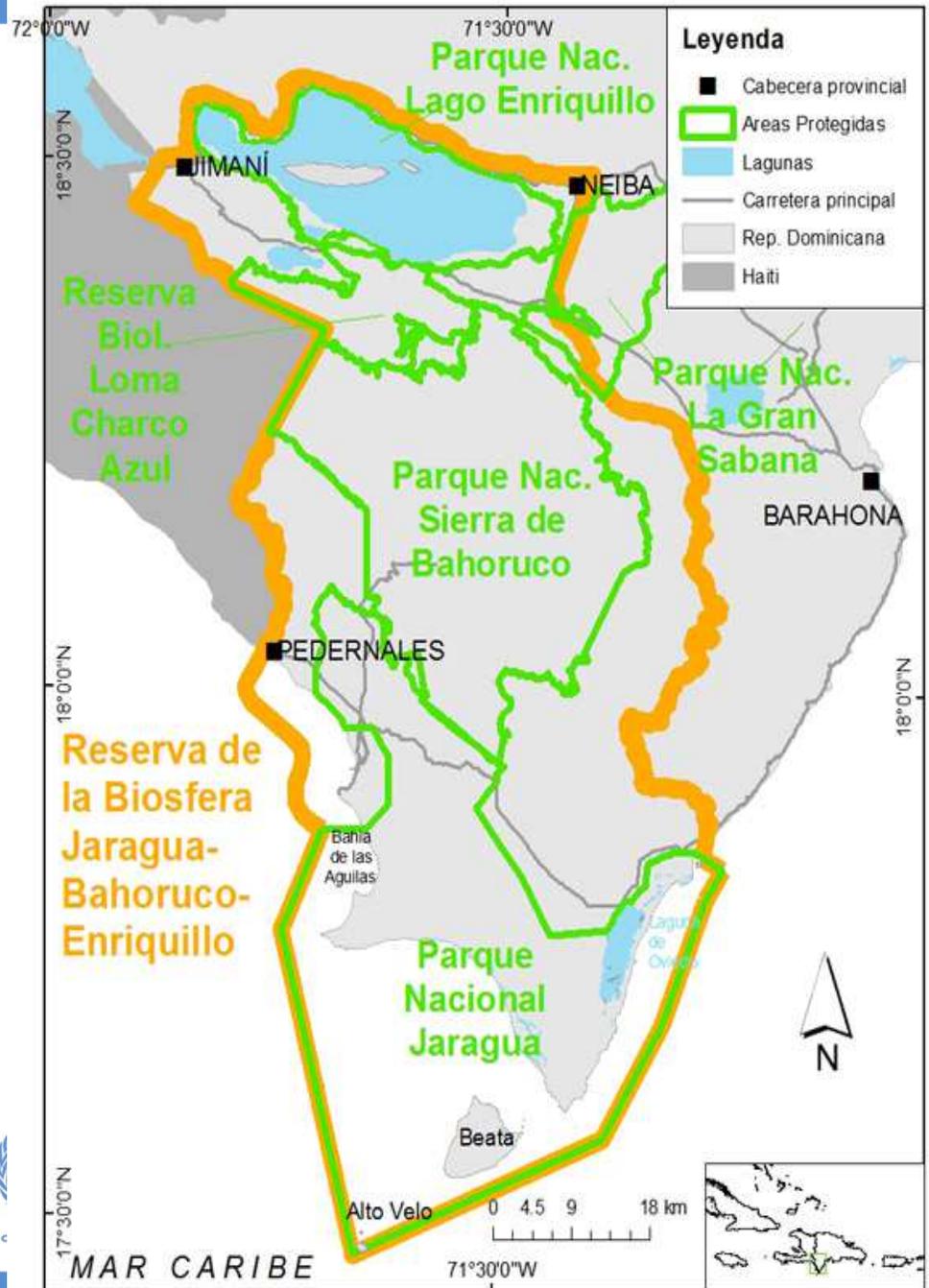


El Caribe: Llegadas de turistas internacionales (En miles)



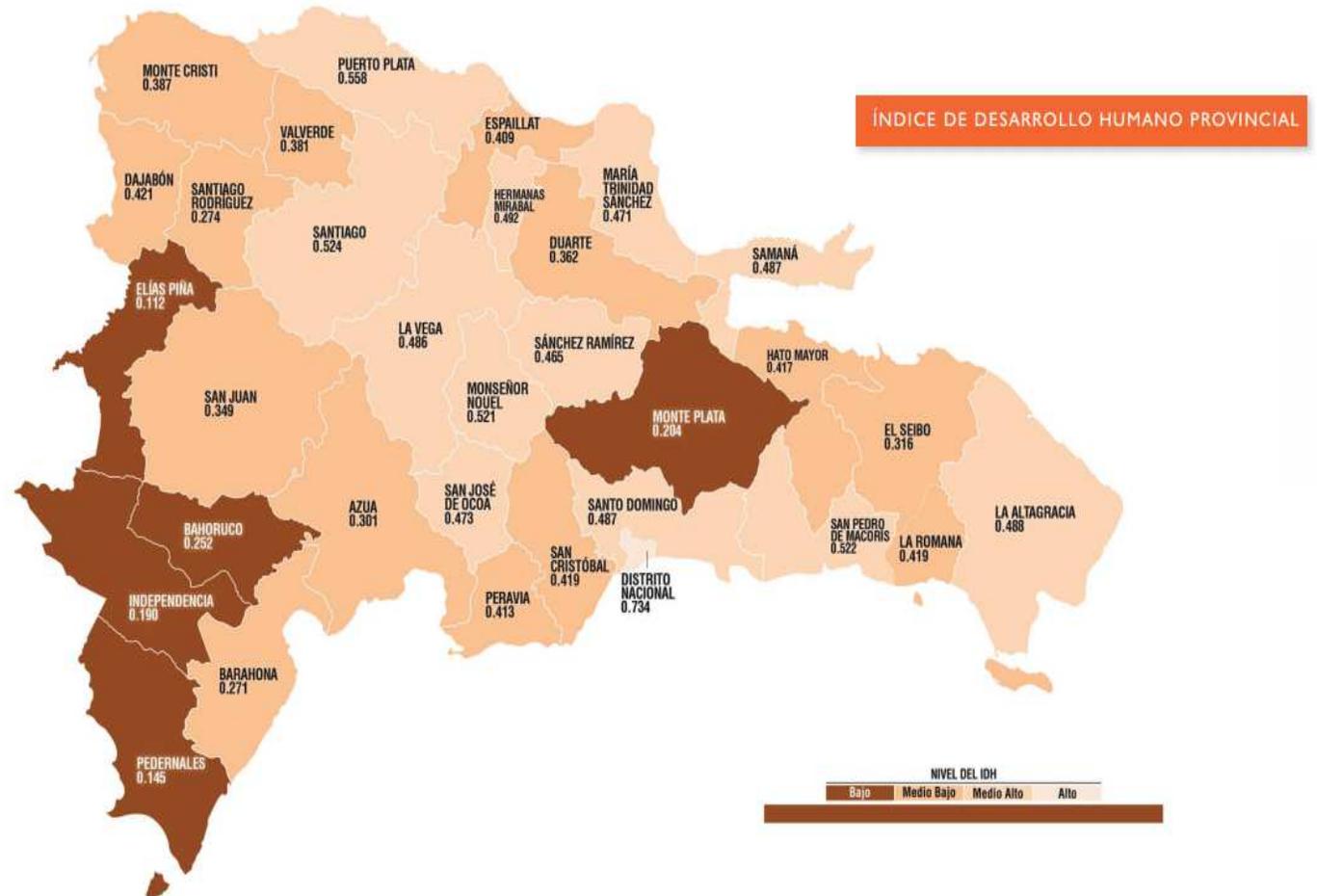
PEDERNALES

- Población (2010):
31,587 personas
53.5% hombres y 46,5% mujeres
- Séptima provincia en tamaño (2,042.40 km²)
- Área Protegida: 68.14% del territorio
- Principales actividad productiva: agropecuaria y explotación minera
- Actividad potencial: Turismo



Metaobjetivos

- Escalonamiento social
- Escalonamiento económico
- Desarrollo territorial



Planes de desarrollo

| CRITERIOS | MINISTERIO DE TURISMO | ACADEMIA DE CIENCIAS DE REPÚBLICA DOMINICANA | ARQ. CRISTÓBAL VALDEZ Y ASOCIADOS |
|---|---|--|---|
| Fecha de elaboración | 2012 | 2013 | 2015 |
| Tipo de institución | Pública, gobierno nacional | Privada, sin fines de lucro, apartidista | Privada, empresa de arquitectos |
| Tipo de propuesta | POTT | Descriptiva, sin detalles técnicos | Plan Maestro a solicitud del Ministerio de la Presidencia |
| Área considerada para el desarrollo turístico | Desde el pueblo de Pedernales hasta la Cueva (14 km de costa) con un total de 7.639,55 hectáreas. | La franja costero marina de Cabo Rojo a Pedernales | Desde La Cueva al Río de Pedernales. Es el único proyecto que considera explícitamente a Anse-à-Pitres, ciudad fronteriza de Haití |
| Análisis del espacio provincial | Divide el territorio en 5 unidades: Parque Nacional Batoruco, Parque Nacional Jaragua, 3 Area Agrícola, 4. Frontera y 5. Area de Desarrollo Turístico | Se centra en la conservación de las áreas protegidas, fuera de ellas puede desarrollarse un turismo responsable bajo un POTT | Se trata de un proyecto de desarrollo a 20 años que no sólo contempla la dimensión turista sino también la capacidad de expansión del pueblo y sus consecuencias. |
| Intervención en el pueblo de Pedernales | Se analiza el centro urbano y la expansión de la ciudad. Se plantea la construcción de 1.5 km lineales de malecón. | Integrarlo bajo un nuevo paradigma más allá de la creación de los empleos en la hotelería. El paradigma no es definido | Se hacen proyecciones de crecimiento y de intervención urbana considerando un crecimiento escalonado. |
| Modelo de desarrollo planteado | Modelo turístico diferenciado: alto standard y de naturaleza | Ecoturismo con integración de las áreas protegidas como parte de los atractivos sin edificaciones dentro de ellas | No se especifica, pero se trata de un modelo de desarrollo con algunos puntos en común al de la región Este del país |
| Participación comunitaria | Proceso altamente participativo desarrollado con la comunidad local. | Propuesta técnica sin procesos consultivos | Propuesta técnica sin procesos consultivos |
| Áreas de desarrollo prioritario | Puerto de Pedernales y Cabo Rojo | Cabo Rojo, Pedernales | Cabo Rojo, el espigón y el pueblo de pescadores de La Cueva |

| | | | |
|--|---|---|--|
| Tipología de construcción | Especificidades arquitectónicas presentadas en el POTT | No se indica aunque menciona torres y resorts | No se indica |
| Densidad sugerida | 6.05 habitaciones por hectárea | No se indica | Varía entre 5.6 y 18 habitaciones por hectárea según cada zona |
| Número de habitaciones sugerido | 4.400 en Cabo Rojo | No se indica | 12.000 habitaciones con una construcción escalonada hasta el 2036. Se propone construir 4.000 habitaciones en los primeros 10 años. |
| Accesos | Plantea nueva vías de acceso a Cabo Rojo (2 kilómetros) y modificación del trazado vial del pueblo de Pedernales – La Cueva (6 kilómetros) | Propone una mejora en los existentes | Mejora del sistema vial de acceso al Pueblo, entre Pedernales y los caminos fronterizos para el transporte agropecuario. Se propone también circuitos marítimos de interconexión. |
| Línea de costa | Franja de separación de costa de 120 metros | No se indica | No se indica |
| Aeropuerto | Readecuación del existente en Pedernales o la construcción de uno nuevo | No se indica | Plantea la construcción de un nuevo aeropuerto ya que el de Barahona se encuentra distante y, al buscarse un turista de alto standing, hay reducir los tiempos de transporte. Pero, al mismo tiempo, se plantea una solución mixta con el uso del aeropuerto de Barahona para aviones de cuerpo ancho y refaccionar el de Pedernales para aviones más ligeros. |
| Agua | Se hace referencia a un estudio de la Empresa Ryota que estableció una disponibilidad máxima de 17.7 m ³ de agua por día para un máximo de 53.162 personas y con un consumo agrícola de 1.555 litros por día. Se plantea la necesidad de construir un acueducto. | No se indica | Se hace referencia a un estudio de la Empresa Ryota que estableció una disponibilidad máxima de 17.7 m ³ de agua por día para un máximo de 53.162 personas y con un consumo agrícola de 1.555 litros por día. |
| Uso del puerto | Espacio de esparcimiento: construcción de restaurantes, bares, tiendas de regalo, etc. | Cruceros y embarcaciones ligeras | Plantea una zona institucional y una zona hotelera |
| Desarrollo de cruceros | No se indica | Contempla cruceros y embarcaciones ligeras en el puerto | Se considera un muelle para club náutico y un puerto de cruceros |

| | | | |
|---|--|--------------|--|
| Campo de golf | Sí, contenido en la Fase Prioritaria 1: Cabo Rojo | No se indica | Sí se contempla. |
| Infraestructura complementaria propuesta | Planta de manejo de aguas residuales, acueducto, accesos y equipamientos para la visitación de Bahía de las Águilas, un área de camping. | No se indica | Propone la construcción de una infraestructura que ofrezca acceso a servicios con equidad para turistas y pedernalenses. Se necesita también la construcción de una planta de tratamiento. |

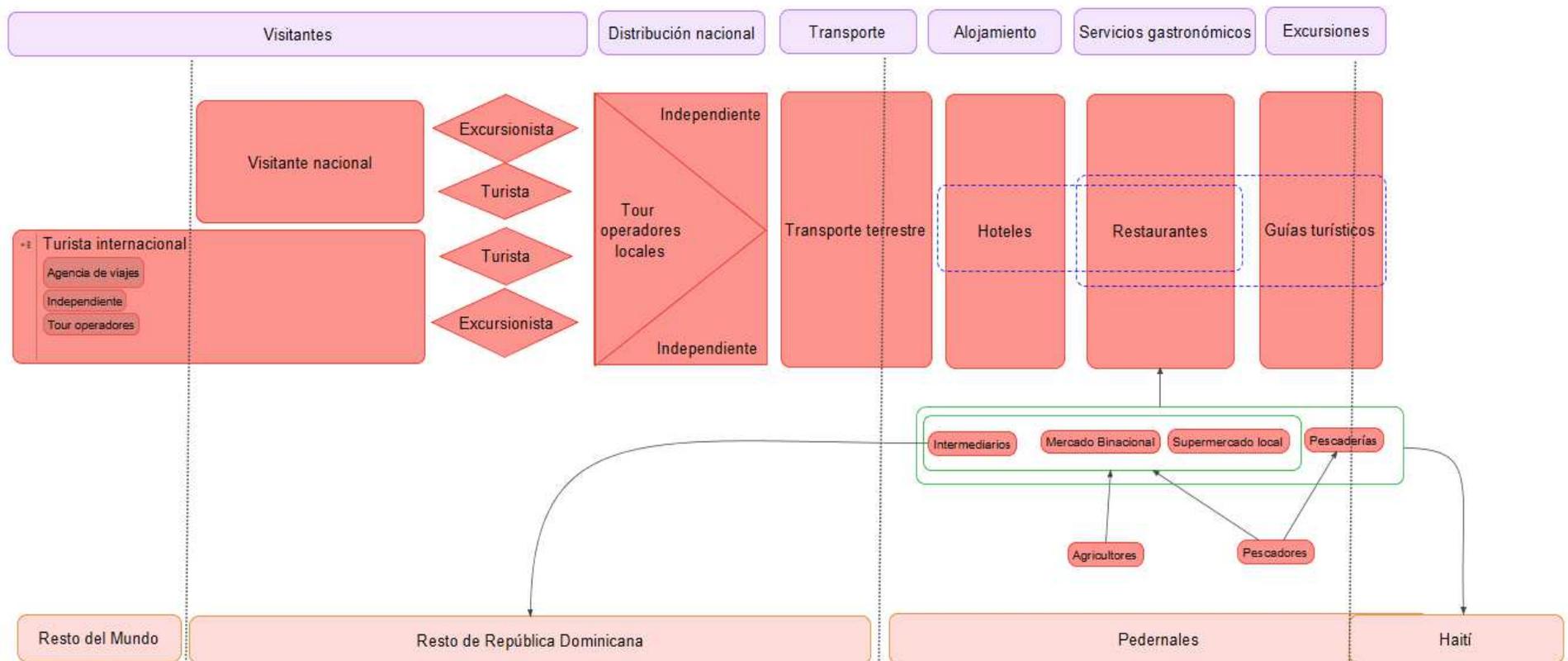
Diagnóstico



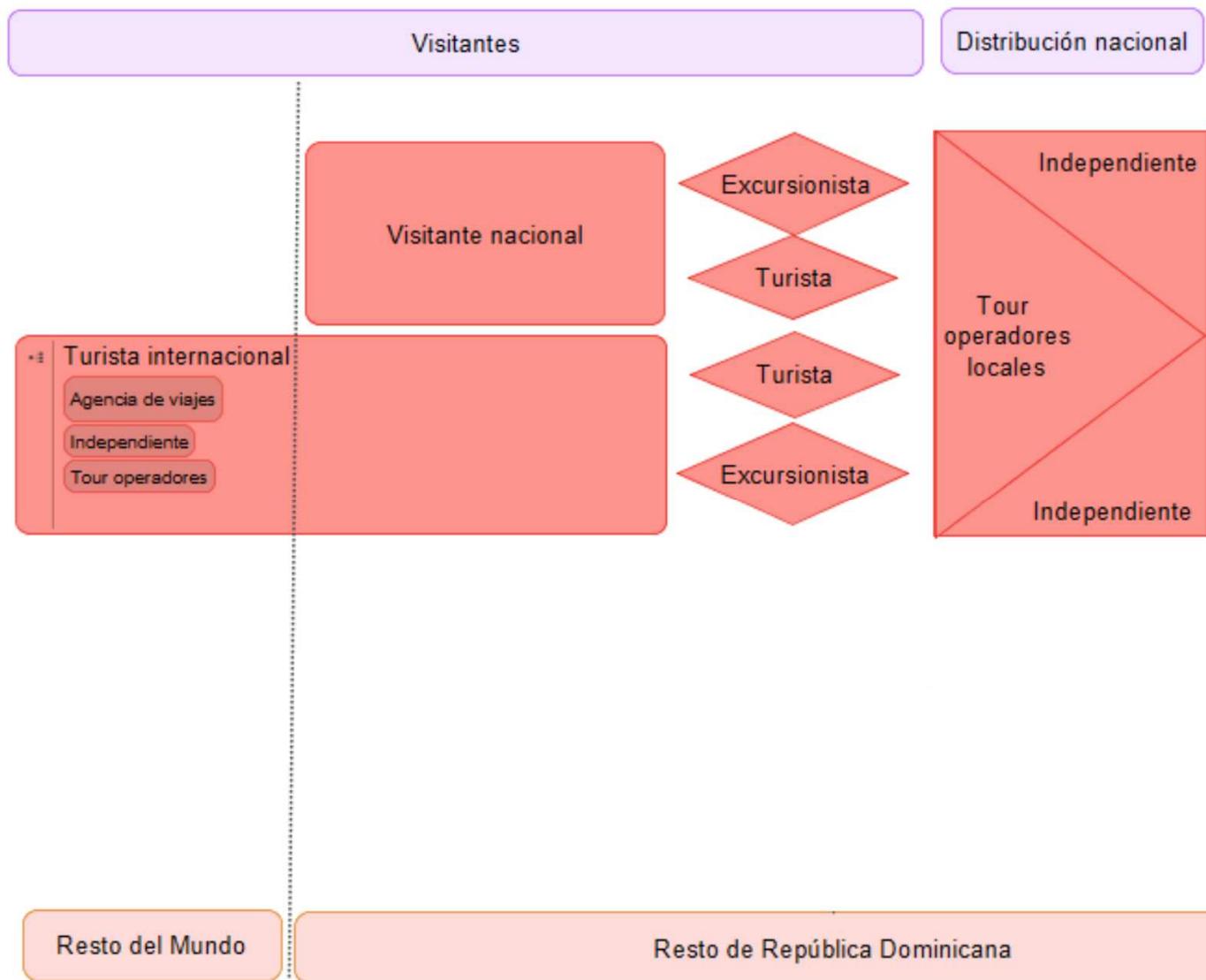
NACIONES UNIDAS

CEPAL

Actores, productos y actividades



Visitantes y distribución nacional



Distribución nacional

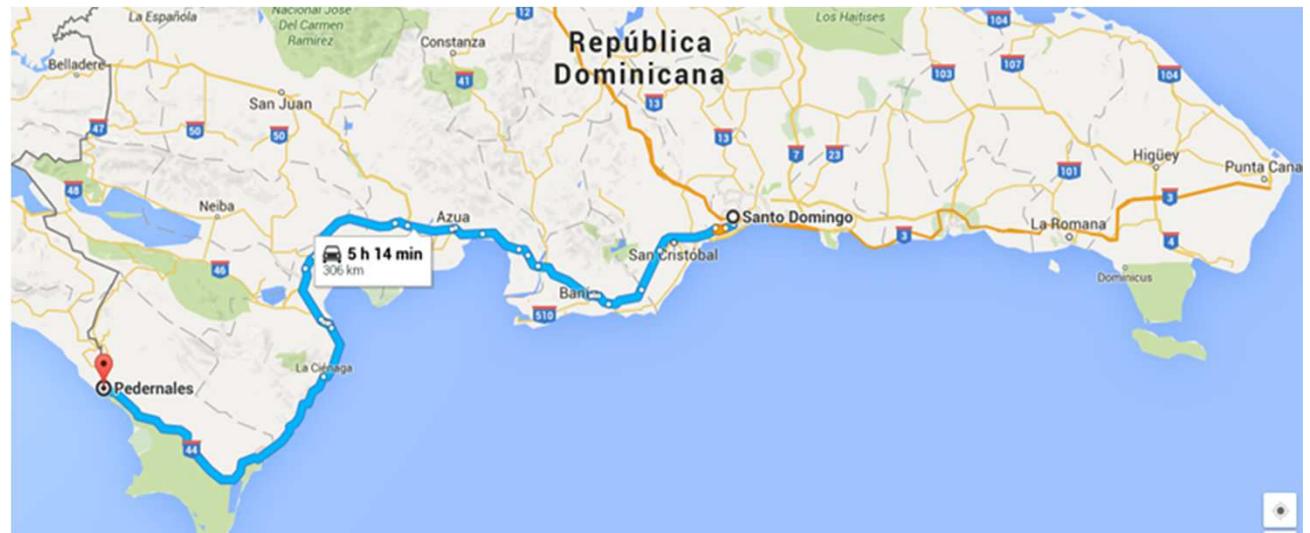
| Agencia de Viajes | Localización | Recursos que incluye el viaje | Días | Precio por persona | Tipo de capital |
|---------------------------|---------------|---|------------------------------|--------------------|--|
| Vacation Tours | Santiago | Bahía de las Águilas | 4 días y 3 noches | Variable | Nacional |
| Baldwin Agencia de Viajes | Santiago | Bahía de las Águilas | 1 día | RD\$2.900 | Nacional |
| Agencia de Viajes Ureña | Santiago | Bahía de las Águilas | 2 días (TI) | RD\$5.000 | Nacional |
| Agencia de Viajes Latina | Santo Domingo | Bahía de las Águilas | 3 días (TI) | RD\$ 7.000-9.000 | Nacional |
| Colonial Tours | Santo Domingo | Bahía de las Águilas | 2 días | RD\$6.460 | Nacional |
| Mr. Tours | Santo Domingo | Bahía de las Águilas | 2 días | RD\$5,495 | Nacional |
| Best Vacation Tour | Santo Domingo | Bahía de las Águilas | 1 día | RD\$2.700 | Nacional |
| Rancho Platón | Barahona | Bahía de las Águilas y Laguna Oviedo | Excursión individual (1 día) | RD\$5.720 | Nacional |
| Ecotour Barahona | Barahona | Bahía de las Águilas | 1 día | RD\$5.236 | Mixto (Nacional y Europeo) |
| De Chepa Travel | Santo Domingo | Bahía de las Águilas | 1 día | RD\$3.300 | Internacional |
| Cosmo Tour | Santo Domingo | Bahía de las Águilas, Laguna Oviedo y Frontera Haitiana | 2 días y 1 noche | RD\$7.200 | Nacional |
| Reality Tours | Santo Domingo | Bahía de las Águilas y Pedernales | 2 días y 1 noche | RD\$6.500 | Mixto (Nacional, Estados Unidos, Europa y Puerto Rico) |

^[1] Todo incluido, con un servicio, como mínimo, de 25 personas.

Transporte

Transporte terrestre

Aeropuertos Barahona y Cabo Rojo



| Tipo de transporte | Duración del viaje | Costos incurridos | Costo total (pesos dominicanos) |
|-----------------------|--------------------|-------------------------------|--|
| Automóvil propio | 5-7 horas | Gasolina Peaje | RD\$1760 RD\$30 |
| Automóvil de alquiler | 5-7 horas | Alquiler Gasolina Peaje | RD\$1650 RD\$1760 RD\$30 |
| Autobus Caribe Tours | 6-7 horas | Precio del viaje | Santo Domingo – Barahona: RD\$260 Barahona – Pedernales: RD\$220 Santo Domingo – Pedernales: RD\$450 |

^[1] El costo total solamente incluye la ida, siempre desde el punto de origen Santo Domingo y hasta el punto de destino Pedernales (306,3km). En el caso del cálculo de gasolina, se calcula en base al precio de la gasolina Premium (RD\$183.90 por galón) y a la media de kilómetros de un galón de gasolina en carretera (32 km).

^[2] El cálculo del renta car se calculó a través de la media del coste de los vehículos con coste de alquiler por día más bajo (\$37.5) de las principales agencias de Santo Domingo.

Fuente: Elaboración propia.

Alojamiento

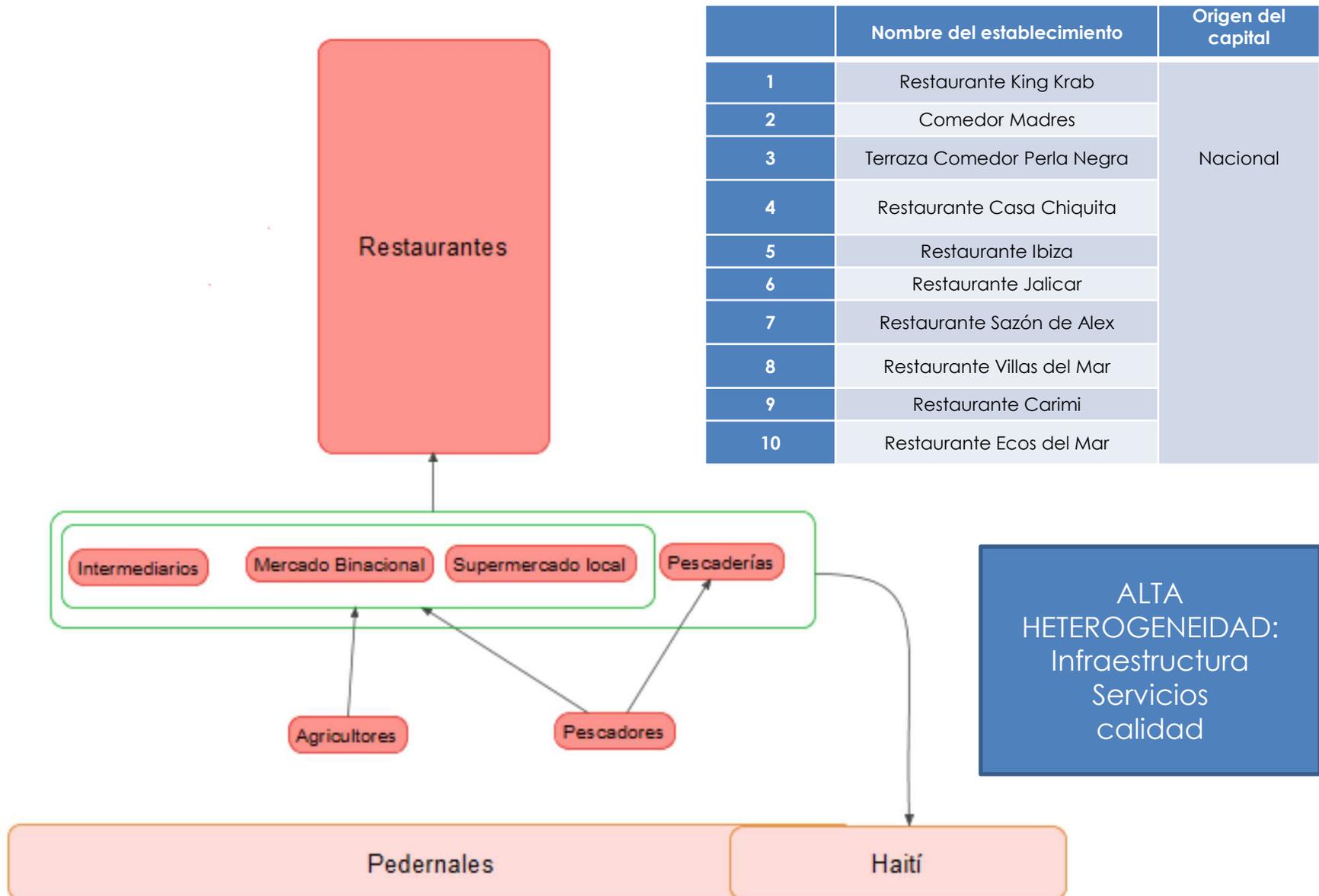
Casas de huéspedes

Hostales

ALTA HETEROGENEIDAD:
Infraestructura
Servicios
calidad

| Nombre del establecimiento | Fecha apertura | Número de habitaciones |
|----------------------------|----------------|------------------------|
| Carolina | 1996 | 6 |
| El Pedernal (FUNDACIPE) | 1998 | 16 |
| Mary Federal | 2000 | 18 |
| Doña Chava | 2003 | 21 |
| D'Oleo | 2003 | 25 |
| Villas del Mar | 2004 | 19 |
| Adelaida | 2007 | 21 |
| Miramar | 2009 | 11 |
| Karimi | 2014 | 8 |
| Fernández | 2014 | 5 |
| Caracol | 2014 | 9 |
| Rilu/Rina | 2015 | 13 |
| Sol Caribe | 2016 | 20 |

Servicios gastronómicos



Guías turísticos

- La provincia cuenta con una asociación de guías locales.
- Servicios que ofrecen: observación de aves, senderismo
- Algunas veces son incluidos por tour-operadores nacionales que realizan viajes a Bahía de las Águilas.
- Trabajo ocasional – No cuentan con promoción

RESTRICCIONES

SISTÉMICAS

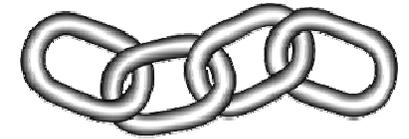
POR ESLABÓN



Restricciones sistémicas

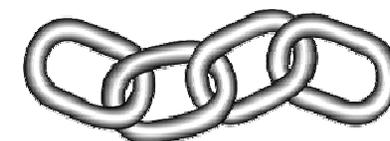
| CONECTIVIDAD INTERNACIONAL Y TRANSPORTE NACIONAL | DEL MERCADO | DEL TERRITORIO Y LOS SERVICIOS |
|--|--|---|
| Inexistencia de conectividad área de Pedernales (P2-E3) | Desconocimiento del funcionamiento del sector turístico y de la cadena (P3-E5 y P4-E6 a E9) | Incertidumbre con la titularidad de tierra (P2-E2) |
| Dificultades con la conectividad terrestre de Pedernales (P2-E3) | Alta informalidad en las empresas que conforman la cadena (P5-E11 y E12) | Contaminación en el territorio y el paisaje de la provincia de Pedernales (P2-E2 y E-3, P6-E16) |
| | Insuficiente formación de los recursos humanos de las empresas turísticas (P5-E15) | Dificultades en el acceso al agua necesario para la actividad turística (P6-E16) |
| | Falta de una cultura turística (P3-E5) | Elevado costo de la energía (P6-E16) |
| | Baja promoción del destino Pedernales y poca diversificación de la oferta (P4-E6 a E10, P5-E113, P7-E20 y E21) | Problemas de salud pública en el área de frontera (P1-E1) |
| | Falta de asociatividad entre los actores que conforman los eslabones (P2-E2 y E4, P5-E11 y E14) | Problemas de seguridad en el territorio (P1-E1) |

Restricciones por eslabón

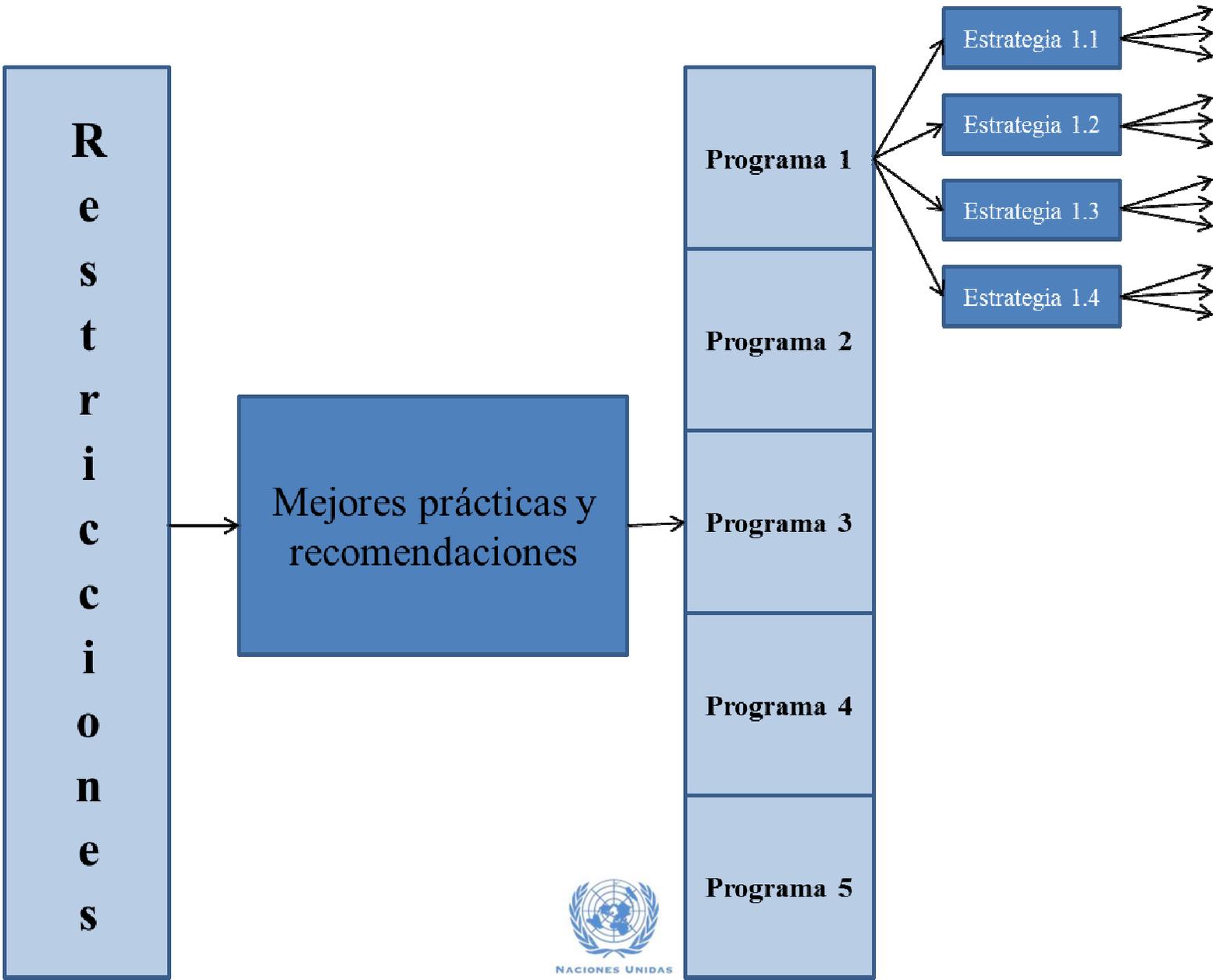


| VISITANTES | DISTRIBUCIÓN | ALOJAMIENTO |
|--|---|--|
| Presión por la movilidad sobre el territorio (P4-E9) | No hay una tour operación efectiva del destino (P4-E7 y E9, P5-E11) | Los hoteles no están catalogados con estrellas ni responden a la categorización nacional dadas las necesidades de confort (P5-E12) |
| Enfrentan la escasez de productos turísticos y una baja oferta complementaria (P4-E6 a E9, P5-E15) | La articulación de una oferta con Barahona que pueda ser comercializada de manera conjunta presenta una relativa oposición (P2-E3, P4-E9) | Dificultades con el personal empleado y la falta de formación que presenta (P6-E17 a E19) |
| | | Altos costos de la energía (P6-E16) |
| | | Casi ningún hotel realiza promoción en línea (P2-E4, P7-E20 y E21) |
| | | No hay un buen sistema de gestión de residuos (P2-E2, P6-E16) |

Restricciones por eslabón



| SERVICIOS DE RESTAURACIÓN GASTRONÓMICA | PROVEEDORES DE INSUMOS | | GUÍAS TURÍSTICOS |
|---|--|--|---|
| | AGRICULTORES | PESCADORES | |
| Alto costo de la provisión de insumos y baja oferta (P5-E11 y E14) | Alta disponibilidad de tierras de baja productividad (P5-E11 y E14) | No se ha logrado la integración de los pescadores en el turismo (P5-E14) | No tienen un flujo importante de operaciones (P4-E9) |
| Dificultades con el personal empleado y la falta de formación que presenta (P6-E17 a E19) | Se desarrollan cultivos dentro de áreas protegidas (P1-E1, P5-E14) | Hay un fenómeno de sobrepesca con bajo retorno (P5-E14) | Si bien están articulados sus actividades de promoción son escasas (P7-E20 y E21) |
| Alto costo de la energía (P6-E16) | Falta de acceso al agua en las plantaciones de plátano (P1-E1, P5-E14) | | |
| Problemas con la gestión de los residuos (P2-E2, P6-E16) | Las plantaciones de café se han visto afectadas por la roya (P1-E1, P5-E14) | | |
| | Se observa un relativo abandono de la producción de cítricos (P1-E1, P5-E14) | | |



Estrategias



NACIONES UNIDAS

CEPAL

7 programas

| PROGRAMAS | |
|-----------|--|
| 1 | MANEJO DEL RIESGO Y LA RESILIENCIA TURÍSTICA |
| 2 | GOBERNANZA TURÍSTICA |
| 3 | CREACIÓN DE UNA CULTURA TURÍSTICA EN PEDERNALES |
| 4 | CONSOLIDACIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA EXISTENTE Y DESARROLLO DE LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN LA REGIÓN SUR |
| 5 | INTEGRACIÓN PRODUCTIVA DE LOS ESLABONES DE LA CADENA |
| 6 | SERVICIOS TURÍSTICOS SOSTENIBLES Y DE CALIDAD |
| 7 | INNOVACIÓN EN LA PROMOCIÓN TURÍSTICA EN LOS MEDIOS Y REDES SOCIALES |

NACIONES UNIDAS

CEPAL



Fuente: Adaptación de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Ecuador, 2010.

Programa 1

Manejo del riesgo y la resiliencia turística

Estrategia 1: Diseñar y aplicar de manera articulada un plan de manejo del riesgo turístico para la Provincia de Pedernales y la región sur del país.



Programa 2

Gobernanza turística

E2: Garantizar una adecuada gobernanza local en la Provincia de Pedernales orientada al turismo sostenible.

E3: Garantizar una adecuada articulación interprovincial en la región sur del país.

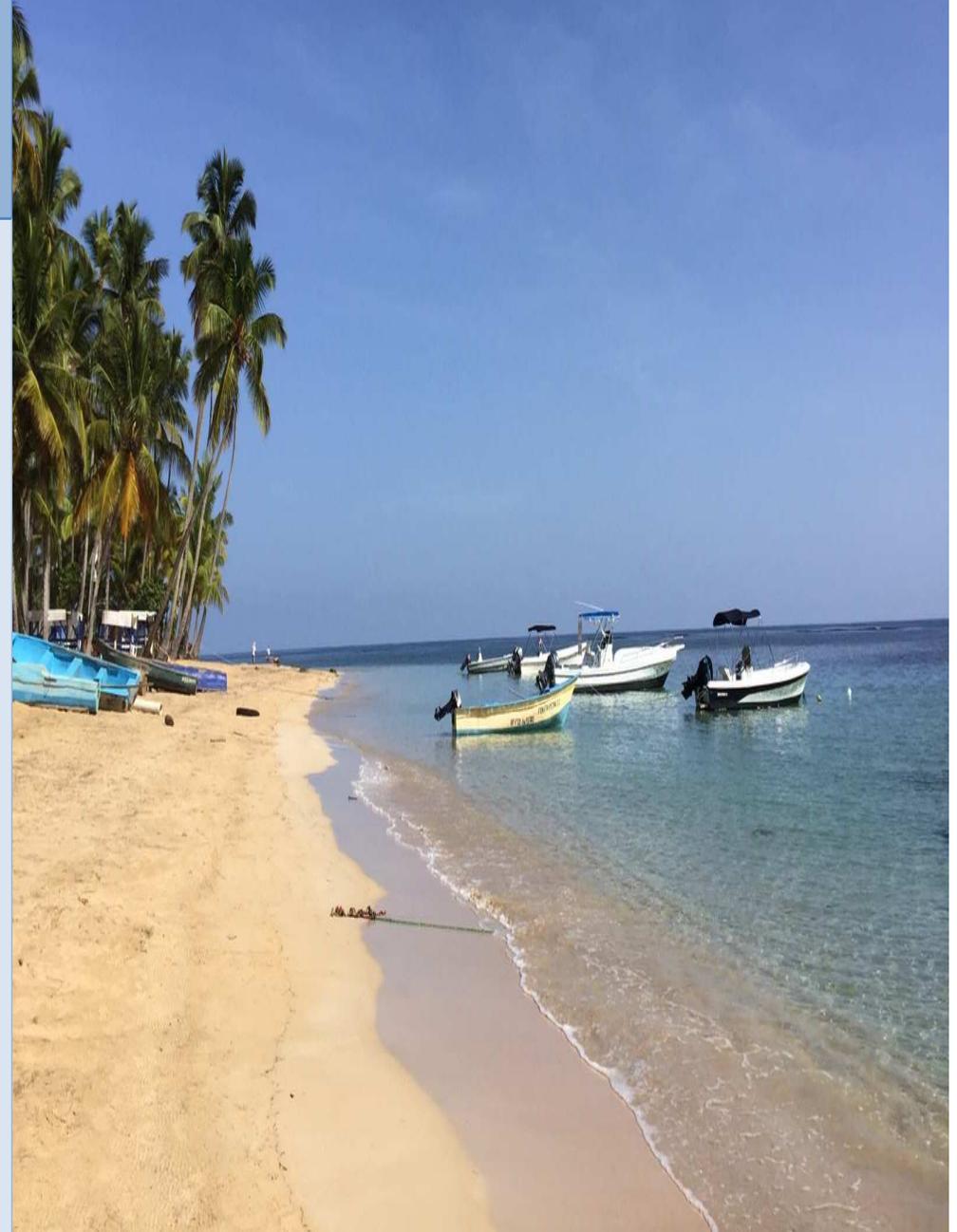
E4: Favorecer el diálogo interinstitucional sobre la base de crear campos con información compartida de propuestas y cursos de acción surgidos desde diferentes actores y perspectivas para el desarrollo turístico del sur del país.



Programa 3

Creación de una cultura turística en Pedernales

E5: Ejecutar un programa de sensibilización ciudadana y de creación de una cultura turística para comunicar los impactos positivos que provoca la actividad turística, como la generación de empleo directo e indirecto, la generación de divisas y desarrollo económico del territorio. Dicho programa deberá tomar en cuenta los diferentes destinatarios y hacer uso, cuando sea posible, del ámbito escolar formal.



Programa 4

Consolidación de la oferta turística existente y desarrollo de la oferta complementaria en la Región Sur

E6: Identificar y poner en valor recursos naturales y culturales que puedan configurarse como atractivos turísticos principales de los destinos

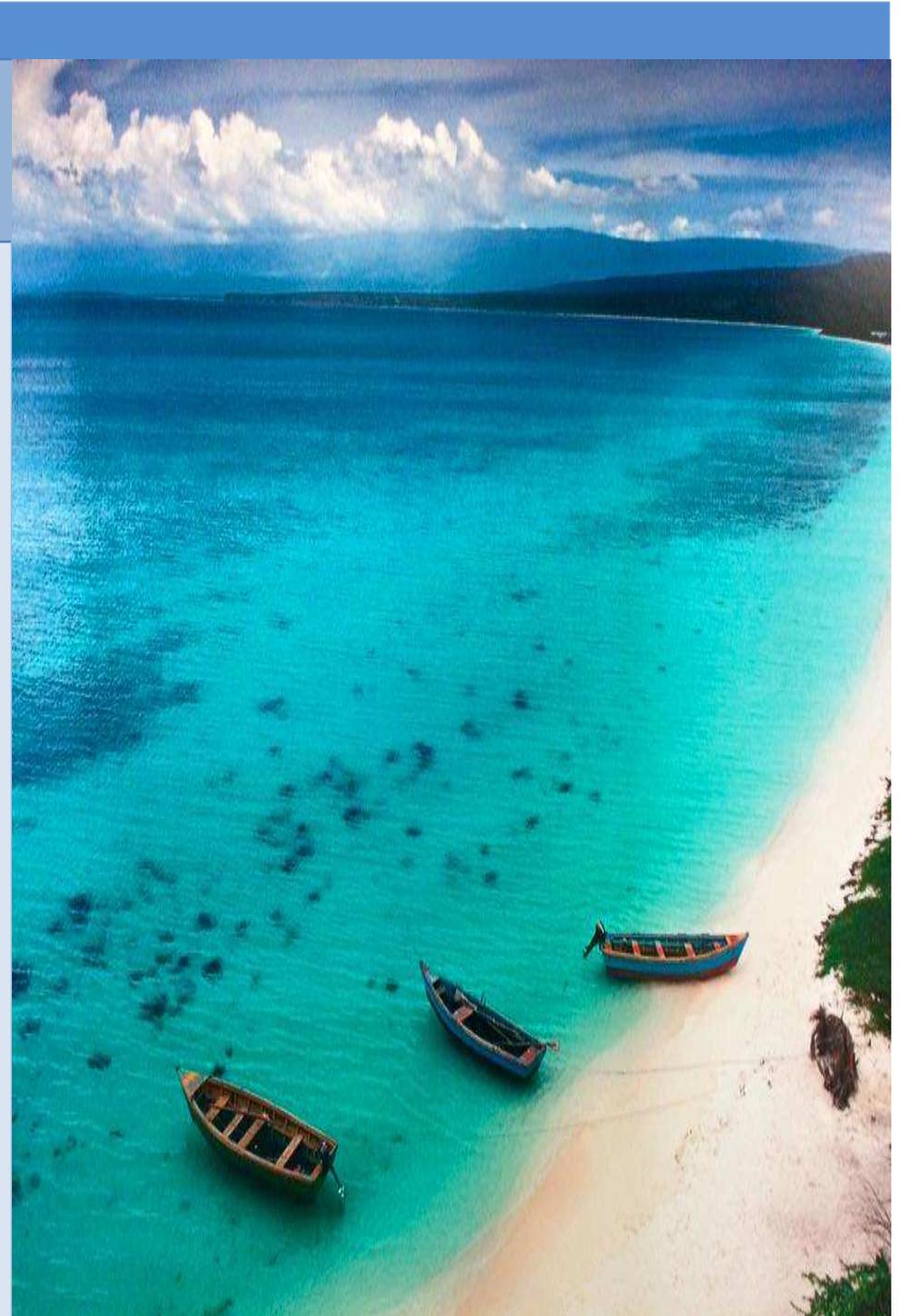
E7: Generar productos y servicios turísticos locales, rurales y comunitarios complementarios que desde su concepción sean desarrollados bajo un concepto de gestión de calidad y sustentabilidad para prevenir la alta mortandad de emprendimientos y favorecer el escalamiento social.

E8: Generar productos piloto bajo la lógica de “Un pueblo, un producto” (OVOP) con apoyo de la cooperación japonesa en el país (JICA) y el MIC.

E9: Impulsar la integración de los circuitos y rutas turísticas en la región sur y su vinculación con el turismo nacional.

E10: Facilitar el desarrollo de una marca que identifique y posicione el destino a escala internacional con base en sus atributos naturales.

E11: Reconvertir de espacios impactados por la industria minera y cementera para incorporarlos a la oferta de un destino que se promoverá como Eco con segmentos de alto standing. Los espacios degradados impactan notoriamente el territorio haciéndose necesaria la remediación para atraer las inversiones.





Programa 5

Integración productiva de los eslabones de la cadena

E12: Establecer una red de negocios turísticos.

E13: Actualizar los reglamentos normativos del funcionamiento de los establecimientos hoteleros (Decreto 818/03) y del funcionamiento de los restaurantes (Decreto 816/03) para ajustarlos a las condiciones del mercado turístico actual, las necesidades de los consumidores y la promoción de nuevas modalidades de turismo.

E14: Poner en marcha un corredor gastronómico *foodie* articulado a partir de los comedores de renombre o de la organización de un parrián.

E15: Promover el abastecimiento y la compra de insumos locales mancomunados sobre la base de una planificación escalonada que tome en cuenta la factibilidad de la articulación oferta-demanda para cada producto.

E16: Organizar un programa de capacitación y profesionalización para artesanos locales que potencie la inserción productiva de jóvenes y mujeres con base en la recuperación técnicas artesanales del territorio y la frontera con Haití, procesos de innovación en cuanto materiales utilizados y técnicas de mercadeo y ventas que no sólo respondan a la demanda *in situ* sino a la generación de una oferta de productos que puedan comercializarse a escala nacional.

Programa 6

Servicios turísticos sostenibles y de calidad

E17: Cuidar la sostenibilidad de los servicios turísticos ofrecidos en la cadena.

E18: Promover altos estándares de calidad en los servicios turísticos de la cadena.

E19: Impulsar la formación de capacidades en los trabajadores del sector y los prestadores de servicios, los emprendedores turísticos y los gestores turísticos a través de la certificación por competencias laborales.

E20: Mejorar las capacidades de la mano de obra calificada.



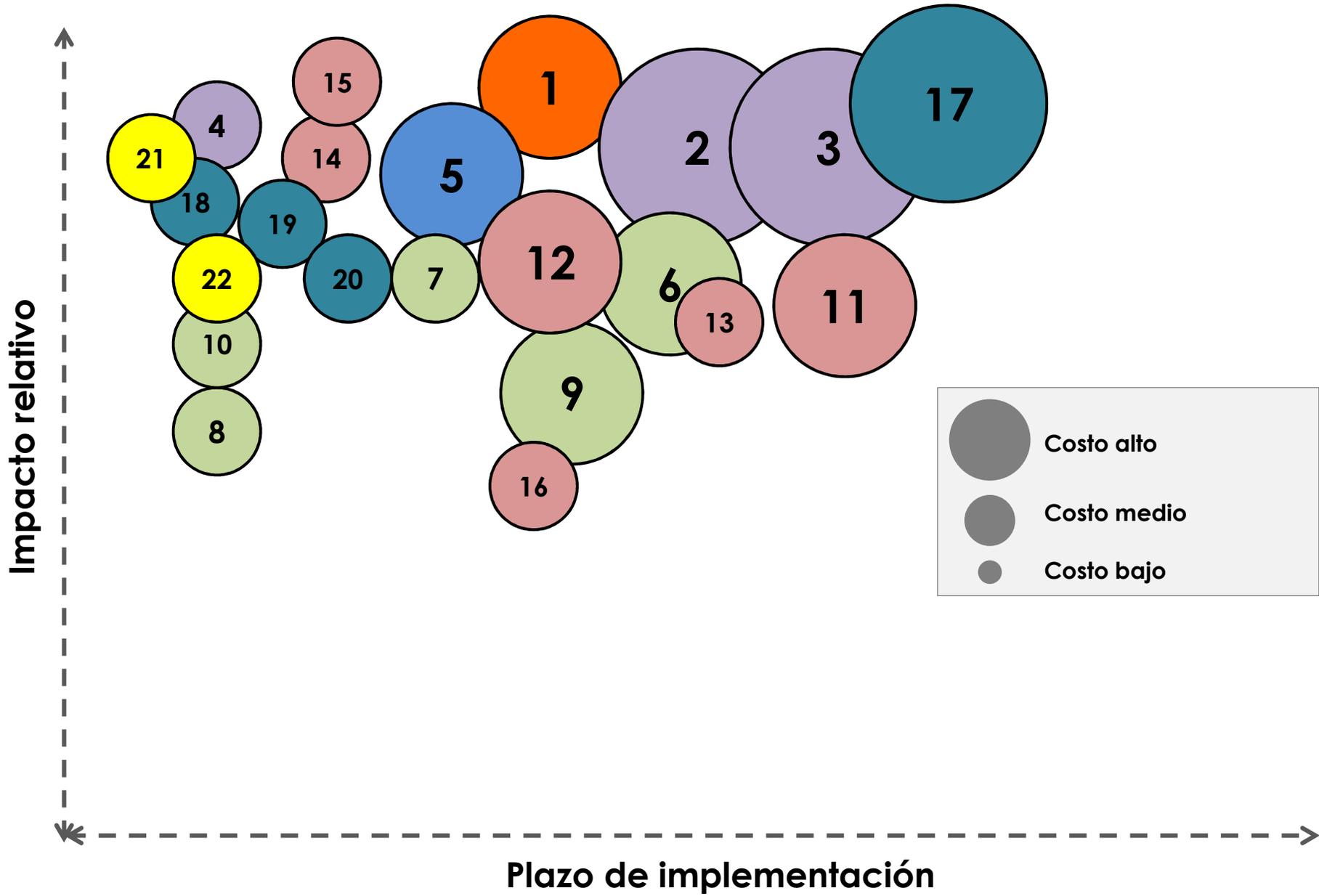
Programa 7

Innovación en la promoción turística en los medios y redes sociales



E21: Elaborar un plan integral de marketing turístico que potencia la aplicación general del *Search Engine Marketing* (SEM) por MITUR.

E22: Facilitar la integración de una oficina de mercadeo electrónico regional para impulsar las redes sociales y las actividades turísticas en la zona, así como para gestionar alianzas con otros sitios virtuales.



Reflexiones finales



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Resultados

- Diseño de estrategias participativas
- Apropiación y replicabilidad metodológicas
- Mejora del diálogo
 - Público – Privado
 - Público – Público
 - Privado – Privado
- Líneas de análisis derivadas

Beneficios, debilidades y riesgos

Beneficios

- Facilita la implementación de planes de desarrollo y políticas industriales
- Enfoque micro, que permite identificar restricciones y diseñar estrategias focalizadas
- Fomenta la creación de acuerdos público-privados, pero también al interior de cada uno de ellos
- Toma de decisiones participativas, al generar un marco de transparencia e información compartida
- Transferencia y apropiación de la metodología por parte del sector público

Debilidades y riesgos

- En general, una cadena tiene poco peso en la actividad económica total
- Falta de compromiso del sector público
- Falta de compromiso del sector privado
- Convertirse en un espacio para expresar inconformidades y de conflicto
- Recursos financieros limitados o inexistentes para su implementación



Bibliografía



NACIONES UNIDAS

CEPAL

- Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ). *Stakeholders Dialogues Manual*, 2011.
- AGRIPROFOCUS (2014), *Género en cadenas de valor* [en línea]
<http://agriprofocus.com/upload/GenderToolkitSPANISH1426607706.pdf>
- Alvarado, Jennifer; Puente González, Arturo; Rubio Lozano, María Salud y Villarreal, Francisco (2016). *La cadena de valor de embutidos y otras conservas de cerdo en México*. México, México, Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (UN-CEPAL) y Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).
- Alvarado Vargas, Jennifer; Gil, Lissette y Oddone, Nahuel (2016), *Fortalecimiento de la cadena de valor del turismo en Pedernales, República Dominicana*. México, México, Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (UN-CEPAL) y Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).
- Antunes, Bruno y Monge, Claudia (2013). *Diagnóstico de la cadena de fibras sintéticas – ropa deportiva en El Salvador*. México, Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (UN-CEPAL) y Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, (GIZ).
- Antunes, Bruno y Monge, Claudia (2014). “Las cadenas de fibras sintéticas – ropa deportiva en El Salvador” ; en Padilla Pérez, R. (ed.). *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la Política Industrial*, Libros de la CEPAL No. 123, Santiago de Chile, Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (UN-CEPAL) y Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, (GIZ).
- Bardach, Eugene (2000), *A Practical Guide for Policy Analysis. The Eightfold Path to More Effective Problem Solving*, Washington, D.C., Chatham House Publishers.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2014), *Pactos para la igualdad. Hacia un futuro sostenible*, Naciones Unidas – CEPAL, Santiago de Chile.
- _____ (2014a) *América Latina y el Caribe en la Agenda para el Desarrollo después de 2015: Reflexiones preliminares basadas en la Trilogía de la Igualdad*, Naciones Unidas – CEPAL, Santiago de Chile.
- _____ (2013), “Lineamientos estratégicos para el desarrollo industrial en Argentina. Documento de base”, Buenos Aires, inédito.
- _____ (2012), *Cambio estructural para la igualdad*, Santiago de Chile.
- _____ (2010), *La hora de la igualdad. Brechas por cerrar, caminos por abrir*, Santiago de Chile.
- _____ (2008), *La transformación productiva, 20 años después. Viejos problemas, nuevas oportunidades*, Santiago de Chile.
- _____ y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012), *Perspectivas económicas de América Latina: Políticas de Pymes para el cambio estructural*, Santiago de Chile.

- Chaminade, Cristina y Ramón Padilla Pérez (2016), "The challenge of alignment and barriers for the design and implementation of science, technology and innovation policies for innovation systems in developing countries", *Science, Technology and Innovation Policy in Developing Countries: Rationales and Relevance. An International Research Handbook*, Edward Elgar, por publicarse.
- Cimoli, Mario (ed.) (2005), *Heterogeneidad estructural, asimetrías tecnológicas y crecimiento en América Latina*, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Collective Leadership Institute (CLI), "Working with Stakeholder Dialogues" [en línea] <http://collectiveleadership.com/en/what-we-do/capacity-building-programs/open-courses/working-with-stakeholder-dialogues.html>, 2011.
- Devlin, Robert y Mognillansky, Graciela (2010), *Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo*, CEPAL/SEGIB, Santiago de Chile.
- Edquist, Charles ed. (1997), *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*, Pinter, Reino Unido.
- FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations) (2011), *FAO AT WORK, 2010–2011: Women – key to food security*, Rome.
- FIDA (Fondo Internacional del Desarrollo Agrícola) (2012), *Gestión del medio ambiente y los recursos naturales*, Roma.
- Freeman, Christopher (1987), *Technology policy and economic performance: lessons from Japan*, Pinter, Londres.
- Garry, Stefanie y Martínez, Raúl (2016). *Fortalecimiento de la cadena de turismo en el departamento de La Libertad, El Salvador*. México, México, Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (UN-CEPAL) y Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).
- Gereffi, Gary y Fernández-Stark, Karina (2011), *Global Value Chains: A Primer*, Center on Globalization, Governance and Competitiveness (CGGC), Duke University.
- Gomes Nogueira, Caroline y Oddone, Nahuel (2016), *Fortalecimiento de la cadena de los lácteos en República Dominicana*. México, México, Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (UN-CEPAL) y Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).
- Haussmann, Ricardo, Rodrik, Dani y Velasco, Andrés (2005), "Growth diagnostics", *The Washington Consensus Reconsidered: Towards a New Global Governance*, J. Stiglitz y N. Serra (eds.), Nueva York, Oxford University Press.
- Kabeer, Naila (1999), "Resources, Agency, Achievements: Reflections on the Measurement of Women's Empowerment", *Development and Change*, Vol. 30, Issue 3.
- Kosacoff, Bernardo y López, Andrés (2008), "América Latina y las cadenas globales de valor: debilidades y potencialidades", *Revista globalización, competitividad y gobernabilidad*, vol. 2, N° 1, Washington, D.C., Georgetown University.
- Lundvall, Bengt-Åke ed. (1992), *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Pinter, Reino Unido.
- Nadvi, Khalid (1999), "The Cutting Edge: Collective Efficiency and International Competitiveness in Pakistan", *Oxford Development Studies*, vol. 27, no. 1, pp. 81-107.
- Naciones Unidas (1999), *Pacto Global*, Nueva York.
- Ocampo, José Antonio (2014), "Latin American structuralism and production development strategies", en J.M. Salazar-Xirinachs, J.M.; Nübler, I. y Kozul-Wright, R. eds. (2014), *Transforming economies: Making industrial policy work for growth, jobs and development*, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.



- Oddone, Nahuel y Alarcón, Pablo (2016), *Fortalecimiento de la cadena de turismo de Antigua Guatemala y de los municipios rurales del departamento de Sacatepéquez, Guatemala*. México, México, Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (UN-CEPAL) y Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).
- Oddone, Nahuel y Beltrán, Claudia (2013), *Diagnóstico de la cadena de camarón de cultivo en El Salvador*. México, Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (UN-CEPAL) y Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, (GIZ).
- Oddone, Nahuel, Padilla Pérez, Ramón y Antunes, Bruno (2014), "Metodología del Proyecto CEPAL-GIZ para el diseño de estrategias de fortalecimiento de cadenas de valor"; en Padilla Pérez, R. (ed.). *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la Política Industrial*, Libros de la CEPAL No. 123, Santiago de Chile, Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (UN-CEPAL) y Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, (GIZ).
- Oddone, Nahuel y Padilla Pérez, Ramón (2014). "El mejoramiento de las cadenas de valor a través de servicios profesionales de soporte", *Revista PUENTES, Análisis y Noticias sobre comercio internacional y desarrollo sustentable*, Nro. 3, Vol. 15, Centro Internacional para el Comercio y el Desarrollo Sostenible, Ginebra.
- Oddone, Nahuel y Padilla Pérez, Ramón (2016). "Economic and social upgrading through professional and supporting services: Lessons from the shrimp value chain in El Salvador", *Regions & Cohesion*, Vol. 6, Iss. 1. Luxembourg, Berghahn Journals and Laboratoire de Sciences Politiques, Université du Luxembourg.
- Oddone, Nahuel; Salido Marcos, Joaquín; Santamaría González, Jesús y Reynoso, Magdalena (2016), *Fortalecimiento de la cadena de valor de tomate y chile verde dulce en El Salvador*. México, México, Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (UN-CEPAL) y Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).
- Ongaro, Emanuel (2009), "A protocol for the extrapolation of "Best Practices": how to draw lessons from one experience to improve public management in another situation" [en línea] http://epsa2009.eu/files/Symposium/An%20approach%20to%20the%20extrapolation%20of%20practices_EOngaro.pdf.
- Overman, S. y Boyd, Kathy J. (1994), "Best practice research and postbureaucratic Reform", *The Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Padilla Pérez, Ramón y Alvarado Vargas, Jennifer (2014), "El resurgimiento de la política industrial" en Padilla Pérez, R. (ed.). *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la Política Industrial*, Libros de la CEPAL No. 123, Santiago de Chile, Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (UN-CEPAL) y Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, (GIZ).
- Padilla Pérez, Ramón (ed.). (2014) *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la Política Industrial*, Libros de la CEPAL No. 123, Santiago de Chile, Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (UN-CEPAL) y Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, (GIZ).

- Rayo, Alexander (2014), "Espacios de diálogo para construir estrategias de desarrollo conjunto público y privado" en Padilla Pérez, R. (ed.). *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la Política Industrial*, Libros de la CEPAL No. 123, Santiago de Chile, Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (UN-CEPAL) y Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, (GIZ).
- Ramírez Agüero, Felicia; Gutiérrez-Montes, Isabel; Hernández Hernández, Liseth; Escobedo, Adriana; Padilla, Danilo (2012), "El empoderamiento de las mujeres en las cadenas de valor: Un reto para las políticas de desarrollo rural", *Síntesis para decisores - Policy Brief*, Programa Agroambiental Mesoamericano del CATIE y Real Embajada de Noruega, Turrialba.
- Rhi-Sausi, José Luis; Conato, Dario y Lamela, Myriam (2011), *Capitalización de buenas prácticas para la cohesión social*, Rosario, Programa URBAL III.
- Ruben, R. (2001), "Políticas y tecnologías para el uso sostenible de recursos naturales: la experiencia centroamericana", en Clemens, H. y Ruben, R. (eds.), *Nueva ruralidad y política agraria. Una alternativa neoinstitucional para Centroamérica*, Universidad de Ámsterdam, Centro de Estudios para el Desarrollo Rural y Editorial Nueva Sociedad, Caracas.
- Saxenian, Annalee (1990), "Regional Networks and the Resurgence of Silicon Valley", *California Management Review*, vol. 33, no. 1, pp. 89-111.
- Schmitz, Hubert (1995), "Collective efficiency: Growth path for small-scale industry", *The Journal of Development Studies*, vol. 31, no. 4, pp. 529-566.

CONTACTO

JENNIFER ALVARADO
jennifer.alvarado@cepal.org.mx

RAMÓN PADILLA
ramon.padilla@cepal.org.mx

FRANCISCO VILLARREAL
francisco.villarreal@cepal.org.mx



Blvd. Miguel de Cervantes Saavedra 193, Piso 12. Col. Granada, CP.11520
Ciudad de México

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL)
SEDE SUBREGIONAL MÉXICO

www.cepal.org.mx



NACIONES UNIDAS

CEPAL