

CÓMO CREAR CADENAS PRODUCTIVAS COMPETITIVAS Y SOSTENIBLES:

APRENDIZAJES DEL BIOCOMERCIO EN ECUADOR

Rebeca Vidal

La competitividad de las cadenas productivas se basa en fuertes lazos comerciales y estratégicos entre las empresas, exigentes estándares de calidad y crecimiento en mercados nacionales y foráneos. La sostenibilidad se refiere a su capacidad para mantenerse en términos financieros, sociales y ambientales. El biocomercio apunta a lograr ambos propósitos en las cadenas de valor.

UNA CADENA PRODUCTIVA competitiva se caracteriza por fuertes lazos comerciales y estratégicos entre las empresas que integran la cadena de valor, la superación constante de estándares de calidad de los productos y una presencia creciente de sus productos terminados en mercados nacionales y foráneos. El crecimiento progresivo de una cadena de valor es una señal de que puede sostenerse económicamente, a medida que se expande su presencia en el mercado. Sin embargo, el término sostenibilidad se refiere también a la vinculación de las actividades productivas y de agregación de valor con su contexto ambiental y social, de manera de crear beneficios también en estos ámbitos.

El biocomercio es una expresión de la convergencia de los factores de sostenibilidad en una actividad económica. Se define como las actividades de recolección, procesamiento y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad nativa de una región, que cumplen criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica a lo largo de todos los procesos productivos.

El trabajo de articulación y fortalecimiento de las cadenas de valor requiere un enfoque integral para alcanzar los múltiples objetivos que implica la conducción de un proyecto productivo de acuerdo con los criterios del biocomercio. Los organismos multilaterales, en conjunto con organismos públicos y privados, han acumulado un aprendizaje derivado de múltiples experiencias de acompañamiento de iniciativas productivas, del cual se derivan algunas claves para fomentar de manera integral la competitividad y la sostenibilidad de las cadenas de valor. En Ecuador, por ejemplo, el rápido crecimiento de la demanda global de productos orgánicos, de comercio justo y de ecoturismo, entre otras alternativas de consumo enfocadas en un interés por promover la sostenibilidad, en conjunto con la amplia biodiversidad de ese país, ha impulsado el surgimiento de iniciativas productivas que incorporan en sus modelos de negocio una atención particular al impacto ambiental, social y económico.

Ecuador es un país relativamente pequeño en superficie geográfica, comparado con las demás naciones del continente americano. En sus 256.370 kilómetros cuadrados, no obstante, se asienta una singular topografía, con gran diversidad de especies vegetales y animales. En pocas horas de recorrido por carretera, o por las autopistas que se han desarrollado en años recientes, es posible pasar de una cerrada selva tropical a las frías e irregulares elevaciones de la Cordillera de Los Andes, y luego a la calurosa costa del Pacífico.

Rebeca Vidal, ejecutiva de Políticas Públicas y Competitividad de CAF-Banco de Desarrollo de América Latina (sede Quito, Ecuador).
Cursa el doctorado en Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Simón Bolívar (Caracas).

La Amazonía ecuatoriana reúne una diversidad biológica de las mayores del mundo. Este ecosistema cuenta con recurso hídrico abundante y suelo fértil, y —a pesar de la presencia de asentamientos mineros y la incorporación de cultivos de especies no nativas en algunas zonas— ofrece condiciones para el desarrollo de cultivos agroforestales que combinan diversas especies, para proteger el suelo del agotamiento típico del monocultivo y proveer alimentos en condiciones orgánicas tanto a los pobladores nacionales como a otros mercados.

Aproximación integral para impulsar la competitividad

En Ecuador se han promovido proyectos de fortalecimiento productivo en algunas cadenas de alto valor agregado y con potencial de exportación. El modelo de Aglomeraciones Productivas Locales (APL) promovido por CAF-Banco de Desarrollo de América Latina, en busca de una aproximación integral que permita potenciar competitivamente una cadena de valor, cuenta con tres componentes orientados al fortalecimiento de las cadenas de valor, la capacidad institucional y el clima de negocios.

A partir de 2012 se emprendió en la ciudad de Cuenca, al sur del país, el trabajo con cadenas de valor de muebles de madera y electrodomésticos. Se logró un sólido engranaje entre las empresas participantes y un incremento de sus exportacio-

Principios de biocomercio

1. Conservación de la biodiversidad
2. Uso sostenible de la biodiversidad
3. Distribución justa y equitativa de beneficios
4. Sostenibilidad económica (gestión productiva, financiera y de mercado)
5. Cumplimiento de la legislación nacional e internacional
6. Respeto de los derechos de los actores que participan en la actividad
7. Claridad sobre la tenencia de la tierra, el uso y el acceso a los recursos naturales y los conocimientos

nes. Las empresas de mayor escala en cada una de las cadenas, con claro objetivo hacia el mercado internacional, sirven de ancla para las que les proveen subpartes y servicios. El proyecto atendió a cada cadena desde el proceso de obtención de materia prima, y veló por el cuidado del impacto ambiental como, por ejemplo, en las prácticas de cultivo y extracción de madera (CAF, ACUDIR y Ministerio de Coordinación de la Producción, el Empleo y la Competitividad, 2014).

En el componente enfocado en la cadena de valor, una vez identificados los cuellos de botella, se establecieron planes de desarrollo que permitieron a las empresas, tanto las

Indígenas ecuatorianos preparan abono orgánico para la siembra de quinua.



Fotografía: Rebeca Vidal

de mayor escala como las pequeñas y medianas, mejorar sus procedimientos, reducir tiempos de producción y entrega, y optimizar el uso de energía para disminuir el impacto ambiental de la actividad. Asimismo, mediante la identificación de oportunidades de mejora en los procesos se incrementó la calidad de las piezas entregadas a empresas ancla, lo cual incidió positivamente en la entrega de productos finales de calidad para la exportación. También se identificó e implementó la capacidad nacional para producir partes que eran importadas, a mejor costo y mayor calidad, lo cual incrementó la agregación de valor local.

En el componente de capacidad institucional se desarrolló un método para identificar brechas entre las necesidades de la demanda y la oferta de servicios de apoyo a las cadenas. Fueron evaluadas 21 instituciones públicas, privadas, mixtas y académicas, y se establecieron agendas de trabajo concretas para mejorar el apoyo institucional.

El tercer componente del modelo, referido al clima de negocios, se orientó a levantar y hacer seguimiento de un menú de indicadores derivados de diversas fuentes de información, nacionales e internacionales, relacionados con el atractivo de inversión de Cuenca y sus alrededores. El seguimiento y la difusión de estos indicadores, y su evolución, se ejecutan por intermedio de un portal que sirve de guía para el diseño de políticas dirigidas al crecimiento de estas y otras cadenas de valor.

Este modelo de abordaje integral ha sido desarrollado a partir de la experiencia con otros programas de fortalecimiento de cadenas productivas. En Ecuador, en años recientes se han desarrollado proyectos productivos entre los cuales se pueden mencionar los dirigidos al impulso de la cadena de valor de la quinua en la provincia de Chimborazo, los derivados lácteos en El Carchi, los cultivos combinados de árboles maderables y cacao en Pichincha y Esmeraldas, así como la cadena láctea en el Carchi y el turismo comunitario en Imbabura. Todos estos proyectos han mantenido la visión de abordaje integral de las cadenas, con criterio de sostenibilidad tanto ambiental como social, y han propiciado acercamientos entre los sectores público y privado tendientes a mejorar la productividad de las cadenas y sus entornos de desarrollo.

Oportunidades del biocomercio

El desarrollo de proyectos para aprovechar las oportunidades del biocomercio requiere igualmente una aproximación integral. Esas oportunidades se derivan de la biodiversidad existente en Ecuador, donde abundan variedades de especies vegetales valoradas en el mercado por sus propiedades para la salud y la posibilidad de cultivarlas con sistemas orgánicos. Tales son los casos de la quinua (cereal andino de elevados contenidos proteínicos), el amaranto (otro cereal que

ha sido aprovechado como excelente sustituto para el trigo y apto para celíacos), la chía (semilla que cuenta con alta proporción de omega 3, 6 y 9) y la guayusa (arbusto cuya hoja cuenta con propiedades antioxidantes), entre otras especies.

Una iniciativa que ha apostado al fortalecimiento de este tipo de negocios es el proyecto Biocomercio Andino, que empezó en el año 2010 como esfuerzo conjunto de los ministerios del ambiente de Colombia, Ecuador y Perú, con el apoyo de varios organismos multilaterales. La primera fase del proyecto se concentró en el desarrollo de estudios que permitieron identificar oportunidades en diferentes cadenas de valor en los países participantes. Durante esta fase también se establecieron las organizaciones que participarían en la ejecución de proyectos específicos, se diseñó el modelo de funcionamiento y de articulación de aportes de cada institución y se definió el sistema de seguimiento y evaluación. (Ministerio del Ambiente de Ecuador, GEF, CAF, UNEP y CORPEI, 2014).

El objetivo principal del proyecto es proteger y aprovechar de manera sostenible la biodiversidad, mediante el fomento del comercio de recursos biológicos. El modelo se desarrolló alrededor de seis componentes.

Componentes del proyecto de Biocomercio Andino



El primer componente, referido al desarrollo y la racionalización de políticas públicas, busca apoyar a las instituciones gubernamentales mediante propuestas específicas que permitan mejorar el marco legal para el desarrollo de actividades de biocomercio, así como capacitar a funcionarios públicos en la promoción de este tipo de iniciativas. El componente de acceso a mercados está destinado a incrementar el número de productos y servicios de biocomercio en diferentes cadenas productivas, por medio de investigaciones de mercado y desarrollo de



VALORACIÓN DE PROYECTOS | MIGUEL NAJUL



0212-555.42.63 / 44.60
ediesa@iesa.edu.ve

La valoración es quizás la disciplina gerencial más exigente, porque pone a prueba los conocimientos necesarios para analizar un proyecto y su entorno. Esta es la base de *Valoración de proyectos*, un libro que expone, de manera sencilla y recurriendo a ejemplos prácticos, los lineamientos teóricos de la valoración de negocios. La obra incluye un CD con una amplia muestra de modelos matemáticos diseñados en hojas de cálculo, que propone pautas para proyectar cuentas y variables.

productos, planes de manejo sostenible de los cultivos, programas para el mejoramiento de la calidad y facilidades para la obtención de certificaciones, entre otras actividades relacionadas.

Las actividades para el fortalecimiento de capacidades son programas de capacitación sobre temas técnicos, productivos y de gestión, que apuntan a la elaboración de planes de negocios y planes estratégicos apegados a los principios de biocomercio. El acceso a información sobre productos y mercados es el foco del cuarto componente, y esto se hace posible en la medida en que se desarrollan redes de información, difusión y generación de datos que permitan caracterizar y hacer seguimiento a las cadenas de valor beneficiarias del proyecto.

El componente de apalancamiento de recursos financieros está orientado a la generación de productos financieros, con énfasis en créditos dirigidos a iniciativas de biocomercio con condiciones adaptadas a las necesidades y realidades de las cadenas productivas, en términos de plazos y ciclos del negocio, entre otros aspectos. En esta línea también se enmarcan actividades para sensibilizar al sector financiero sobre las oportunidades económicas y las ventajas sociales y ambientales derivadas de invertir en biocomercio.

Los proyectos piloto constituyen un componente que fue implementado hasta el año 2014, cuyo objetivo era ofrecer apoyo y asistencia técnica no reembolsable a algunas iniciativas identificadas durante la primera fase. A continuación se resumen los principales componentes y logros de algunos proyectos desarrollados bajo el modelo de biocomercio.

Aprovechamiento sostenible de la quinua

El proyecto Biocomercio Andino apoyó la cadena productiva de quinua en las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi y Tungurahua, con la participación de 344 agricultores y la organización civil Industrial Agropecuaria Freund-Arroyo (Inagrofa).

- Antecedentes: el crecimiento de la comercialización de quinua en el mercado internacional es de veinte por ciento anual en los últimos cinco años, lo cual revela una demanda creciente. Inagrofa es una organización de la sociedad civil que surgió en el año 1989 con la finalidad de fomentar la actividad productiva de quinua y la generación de sus productos derivados. Desde su creación ha realizado actividades de asistencia técnica y provisión de insumos a su amplia red de productores, bajo la figura de compra de la producción a precios prefijados.
- Necesidades identificadas: la cartera de clientes nacionales e internacionales debía ampliarse para garantizar la sostenibilidad de la empresa y los productores de la cadena, lo cual requería consecuentemente incrementar la producción.
- Objetivos de la intervención: 1) incrementar la productividad y la oferta de productos de Inagrofa, mediante

la adquisición de mayores cantidades de quinua de sus proveedores, para su procesamiento y comercialización en mercados internacionales; 2) establecer nuevas líneas de comercialización de quinua ecuatoriana en el mercado internacional y 3) fortalecer la articulación entre la organización y los productores de la cadena, mediante acuerdos de producción bajo buenas prácticas agrícolas y calidad en cosecha y poscosecha.

- Principales resultados: 1) implantación de prácticas de biocomercio en 600 hectáreas, 2) incremento de las ventas en 29 por ciento, 3) articulación y fortalecimiento productivo de 344 productores de quinua y cinco asociaciones de productores y 4) establecimiento de nuevas alianzas de comercialización internacional.

Productos cosméticos derivados de la biodiversidad

La industria cosmética ha sido otro caso de fortalecimiento productivo a través del proyecto Biocomercio Andino, que abarca derivados de las especies unguirahua, ishpink, guayusa y sangre de drago, todas provenientes de la Amazonía ecuatoriana y con propiedades beneficiosas para la salud.

- Antecedentes: el incremento de la demanda global de productos cosméticos que no tengan efectos adversos sobre la salud y se vinculen con un estilo de vida armónico con la naturaleza ha redundado en el aprovechamiento comercial de insumos naturales y orgánicos para la industria cosmética. La Fundación Chankuap, ubicada en la región amazónica de Ecuador, ha trabajado desde el año 2000 con emprendimientos locales de comunidades indígenas de las etnias Shuar, Achuar y mestizos, para fortalecer la comercialización sostenible de especies vegetales nativas para la cosmética natural.
- Necesidades identificadas: garantizar la disponibilidad de los recursos a largo plazo, mediante el cuidado de los ecosistemas donde se producen. Esto es posible en la medida en que se desarrollen planes de manejo agroforestal adaptados a las realidades y potencialidades de cada especie y comunidad. Asimismo, el aprovechamiento de la oportunidad derivada de la creciente demanda internacional requiere el desarrollo de productos orgánicos según estándares internacionales, incluidos procesos de certificación.
- Objetivos de la intervención: 1) implementar las prácticas de la normativa de certificación orgánica en los cultivos y centros de acopio y 2) desarrollar fórmulas cosméticas de línea orgánica.
- Principales resultados: 1) incremento del 11,5 por ciento en la superficie de especies amazónicas con manejo sostenible, 2) incorporación de sesenta nuevas familias a la cadena productiva en su etapa de cultivo y



COMPROMISO SOCIAL: GERENCIA PARA EL SIGLO XXI

ANTONIO FRANCÉS (COORDINADOR)



0212-555.42.63 / 44.60
edies@iesa.edu.ve

La empresa es el motor económico por excelencia, sea privada, pública o social. Hasta ahora trabaja para sus accionistas, pero los trabajadores, los clientes y las comunidades le plantean exigencias crecientes, que van más allá de lo que se conoce como responsabilidad social. En *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI* se dan herramientas novedosas para responder a esas exigencias.

cosecha, las cuales se suman a las setenta que iniciaron el proyecto, 3) formulación de cuatro nuevos productos de la marca IKIAM, la cual cumple con criterios y estándares internacionales de cosmetología orgánica y 4) incremento de veinte por ciento de las ventas.

Preservación de suelos y ecosistemas como base de la agricultura ecológica

Son pocas las iniciativas que han incursionado en el desarrollo de productos biológicos para el sector agrícola. Dado el potencial de este tipo de productos para promover el aprovechamiento sostenible en diversas cadenas productivas vinculadas con la actividad agrícola, este proyecto fue seleccionado para recibir apoyo en el marco del programa de Biocomercio Andino.

- Antecedentes: una amplia gama de fenómenos —desde el cambio climático y desastres naturales hasta las migraciones humanas, la introducción de especies no nativas con fines comerciales y la proliferación de prácticas agrícolas perjudiciales para los ecosistemas— ha sido el marco de oportunidad para el desarrollo de iniciativas dirigidas a la generación de insumos de tipo biológico que puedan apoyar la productividad agrícola. La empresa Agrodagnostic, creada en 2009, trabaja en la identificación de opciones naturales que permitan contrarrestar plagas e infecciones de las plantas, a partir de microorganismos nativos de suelos ecuatorianos.
- Necesidades identificadas: la incorporación de nuevos productos de este tipo y de desarrollo local requería fortalecer la captación de mercados, con nuevos canales de comercialización y una estrategia de promoción.
- Objetivos de la intervención: 1) diseño e implantación de un plan de gestión comercial dirigido a las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha, Tungurahua y Chimborazo y 2) capacitación técnica de agricultores en materia de métodos de agricultura ecológica con base en productos biológicos para el control de plagas e infecciones.
- Principales resultados: 1) implantación de los principios de biocomercio en 400 hectáreas de influencia de la cadena de valor, así como en el proceso productivo llevado a cabo por la empresa Agrodagnostic, 2) incremento de las ventas en cincuenta por ciento, 3) fortalecimiento de las capacidades técnicas relacionadas con prácticas de cultivo orgánicas en 250 productores de las provincias participantes en el proyecto, 4) diseño e implantación del uso de manuales sobre mejores prácticas de cultivo ecológico y 5) diversificación del mercado alcanzado por la empresa con sus productos biológicos.

Claves del éxito

Los aprendizajes derivados de la experiencia con estos y otros proyectos de fortalecimiento productivo con criterio de sostenibilidad señalan algunas claves para alcanzar resultados satisfactorios.

El primer elemento clave está relacionado con el compromiso y la disposición al trabajo en equipo de las instituciones participantes en cada proyecto, así como de las empresas e iniciativas productivas de diferentes escalas que participan en ellos, con la visión de crecer juntas como una cadena unida, orientada al mercado internacional. El trabajo previo al proyecto y la participación en su formulación ciertamente potencian el impacto final, en la medida en que los


participantes se apropien del proyecto y desarrollen un alto grado de compromiso.

Esta orientación debería conducir a construir alianzas entre los sectores público, privado y académico (o centros de investigación). En el caso del sector público, el principal aporte consiste en la formulación de políticas o creación

La Fundación Chankuap, ubicada en la región amazónica de Ecuador, ha trabajado desde el año 2000 con emprendimientos locales de comunidades indígenas de las etnias Shuar, Achuar y mestizos, para fortalecer la comercialización sostenible de especies vegetales nativas para la cosmética natural

de condiciones favorables para el desarrollo de las cadenas productivas apoyadas. El sector privado permite el engranaje entre empresas de diferentes escalas, así como la instrumentación de una estrategia comercial. La academia o los institutos de investigación cuentan con fortalezas importantes para el desarrollo de capacidades tanto en el plano técnico y productivo como en gestión y estrategia; además, cuentan con recursos útiles para la innovación y el desarrollo de nuevos productos y modelos de negocios que pueden beneficiar al sector empresarial.

El segundo aspecto de gran valor para el logro de resultados tiene que ver con la definición de los objetivos y componentes del proyecto, en respuesta a un análisis integral de necesidades y áreas de mejora. Mientras el proyecto pueda integrar más componentes de fortalecimiento con enfoques complementarios de tipo comercial, de articulación de actores, de técnicas productivas, entre otras posibilidades, los resultados serán mejores. En tal sentido, una visión amplia al momento de formular los objetivos y el alcance del proyecto resulta conveniente para garantizar un mayor impacto.

Ambos elementos tienen una relación intrínseca: en la medida en que se diseña una intervención más amplia e integral resulta necesaria la participación de más actores de diferentes áreas y lograr aportes tanto técnicos como financieros de todos los actores, para lograr una articulación efectiva que redunde en la competitividad y la sostenibilidad de la cadena de valor. 

REFERENCIAS

- Ministerio del Ambiente de Ecuador, GEF, CAF, UNEP y CORPEI (2014): *Biocomercio andino. Memoria final. Sistematización de experiencias y resultados*. Quito: Ministerio del Ambiente de Ecuador, Global Environment Facility, CAF-Banco de Desarrollo de América Latina, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones.
- CAF, ACUDIR y Ministerio de Coordinación de la Producción, el Empleo y la Competitividad (2014): *Fortalecimiento de aglomeraciones productivas locales en Cuenca: sectores de línea blanca y madera*. Quito: CAF-Banco de Desarrollo de América Latina, Agencia Cuenca para el Desarrollo y la Integración Regional, y Ministerio de Coordinación de la Producción, el Empleo y la Competitividad.

FUENTES DE INFORMACIÓN EN LA RED

- Biocomercio andino: www.biocomercioecuador.ec
- UNCTAD BioTrade Initiative: www.biotrade.org
- GeoPortal del Instituto Geográfico Militar-Ecuador: www.geoportaligm.gob.ec

Nota: las opiniones emitidas en el presente trabajo son exclusivas de la autora y no representan la posición de las instituciones donde participa.