

LA VALORIZACION DEL POTENCIAL ENDOGENO

**EL METODO PASC PARA IDENTIFICAR Y SELECCIONAR LOS
RECURSOS LOCALES CON POTENCIAL ECONOMICO Y DE INCLUSION
SOCIAL**

Giancarlo Canzanelli

Geneva, Junio 2003

1. El Potencial Endógeno en el desarrollo económico del territorio

Como señala De Mattos, actualmente parece perfilarse una nueva etapa; los modelos de crecimiento endógeno y el conjunto de aportes que acentúan la importancia de la innovación, han pasado a ser claves en la discusión relativa al desarrollo regional.

La idea central de este enfoque es que los factores dinamizadores de un ámbito local/regional son fundamentalmente endógenos. En consecuencia, el “crecimiento regional creativo” o la gestación de un entorno territorial que estimule la innovatividad del tejido productivo y empresarial, constituyen aspectos cruciales en el diseño de estrategias de desarrollo.

En este marco, surge una extensa literatura orientada al análisis de los factores de competitividad a nivel local y se difunden un conjunto de aportes que enfatizan en el papel estratégico de las pequeñas y medianas empresas en el desarrollo territorial. Distintos estudios de caso, ponen el acento en el rol de la especialización flexible, la flexibilidad de los mercados locales de trabajo y la importancia de la homogeneidad socio-cultural para el desarrollo del espíritu empresarial y las relaciones de confianza que sustentan la colaboración de los actores dentro de un distrito.

En línea con el énfasis en las variables endógenas, otras contribuciones analizan los procesos de innovación y los factores que interactúan en la capacidad innovadora de un ámbito territorial específico. Así, el concepto de milieu innovateur o “entorno innovador” (Aydalot, 1986), además de señalar la importancia de la proximidad geográfica y los rasgos económicos y culturales que definen el propio ámbito local/regional, hace hincapié en otros factores económicos que caracterizan a dicho entorno y que en cierta medida reducen la incertidumbre propia de cualquier proceso de innovación (economías externas y las “economías de distrito” y las sinergias que surgen de las interacciones entre agentes, empresas e instituciones locales). En lo esencial, este “entorno innovador” comprende al conjunto de actividades que facilitan al tejido empresarial el acceso a los servicios avanzados a la producción, las redes de cooperación entre las empresas locales, así como las vinculaciones con entidades de investigación y prestadoras de servicios, públicas o privadas. Haciendo hincapié en estos aspectos, Maillat (1998) los define como los “recursos específicos” que facilitan la trayectoria acumulativa de un territorio innovador.

Silvia Gorenstein y Gustavo Burachik enfatizan los elementos comunes que se destacan en estos aportes del enfoque de desarrollo endógeno:

- I. La importancia del “ambiente” o “entorno” territorial, entendido como el conjunto de factores sociales, culturales e históricos que se han sedimentado en la población e instituciones locales.
- II. El rol de los diversos vínculos (formales e informales) entre las empresas y entre éstas y las instituciones, por un lado y los trabajadores, por el otro, que conforman al sistema de producción local y posibilitan el aprendizaje colectivo. Este último proceso, por su parte, fortalece el espíritu de cooperación y aumenta la capacidad del territorio para afrontar el proceso de desarrollo.
- III. La existencia de una “masa crítica” de pequeñas y medianas empresas especializadas con relaciones de competencia y cooperación. En este sentido, adquieren una especial relevancia las redes locales y regionales porque facilitan el proceso de innovación mediante la diversificación del riesgo, la combinación de recursos y el mutuo aprovechamiento de conocimientos técnicos y experiencia (Malecki y Tödtling).
- IV. Las inversiones exógenas pueden acompañar, en algunos casos, el fortalecimiento de la capacidades locales de desarrollo. Aunque las primeras contribuciones del enfoque endógeno sólo enfatizaban en el sistema local de pequeñas firmas, algunos aportes recientes reconocen que bajo “ciertas estrictas condiciones” las

firmas multinacionales y la inversión directa extranjera pueden ser una herramienta importante para motorizar el desarrollo regional. (Young et. al, 1994, citado por Helmsing 1998, pp. 31). La aparición de formatos nuevos de organización industrial (funcionamiento en red) permitiría, por un lado, una mayor autonomía operacional de las subsidiarias locales de las grandes firmas multinacionales y, por otro lado, facilitaría su mayor conexión con el sistema económico local donde se localizan. (Barquero, 1997)

El potencial endógeno de un territorio es el conjunto de los **recursos** de diferente naturaleza, que se pueden **aprovechar** para construir un desarrollo **sostenible** y **competitivo**.

No es, de hecho, suficiente identificar los recursos disponibles en un determinado territorio para considerar ellos como base para un futuro desarrollo duradero. No todos resultaran adaptos para una adecuada explotación, que conlleva competitividad y, al fin, empleo e ingreso.

Este documento quiere brindar una contribución para tener una guía analítica que permita de identificar aquellas potencialidades generadoras de desarrollo sostenible y competitivo.

Esto hemos llamado método PASC, potencial aprovechable, sostenible, y competitivo.

2. El método PASC

Las **componentes claves** del desarrollo endógeno son entonces:

Los **recursos**; la **aprovechabilidad**; la **sostenibilidad** territorial; y la **competitividad**

Los recursos

Son los elementos del territorio de diferente naturaleza que tienen la posibilidad/potencialidad de activar o reforzar iniciativas económicas.

- Recursos naturales: medio-ambiente, clima, minas
- Recursos agro-pecuario y pesca
- Recursos industriales existentes
- Recursos humanos: conocimiento, experiencia, profesionalidad
- Recursos institucionales: conocimiento, asociaciones
- recursos infraestructurales: comunicaciones, energía, etc.
- Servicios: a la producción, a las personas

Ejemplos

Recursos naturales: costas o montañas/lagunas de significativa belleza; minas de marmol o de varios minerales de largo disfrutamiento o de particular características; viento o ríos para producción de energía;

Recursos agropecuario: productos básicos, huerto-frutales, de particular característica (cantidad.calidad)

Recursos industriales: plantas ya existentes de significativo valor para la producción local (acopio o transformación de productos agro-pecuarios locales; equipos para pesca;.

Recursos humanos: artesanos, campesinos de cultivos tradicionales,

Recursos institucionales: cooperativas, universidades, centros de investigación, o centros de extensión o capacitación

Infraestructuras. plantas energéticas, caminos, infraestructuras de riego; puertos; aeropuertos:

Servicios: comercialización; capacitación,

Los recursos pueden ser actuales o potenciales. Un recurso potencial es un recurso todavía no explotado, como por ejemplo en el caso de recursos naturales no utilizados para el turismo, o minerales presentes en el subsuelo, o plantas medicinales no explotadas para este fin, etc.

El primer paso del PASC es la recopilación de las informaciones relativas a los recursos existentes.

Esto se hace teniendo a disposición una cualquiera herramienta (cuestionario, fichas, datos estadísticos) para el diagnóstico del área.

La aprovechabilidad

No todos los recursos pueden ser aprovechados.

Hay muchas veces limitantes que obligan en el abandonar la idea de su explotación.

Ejemplos

Una costa es muy bella y atractiva para el turismo, pero no hay como llegar o faltan infraestructuras básicas, que requerirían una inversión demasiado alta.

El cultivo de café o algodón está difundido en el territorio, pero los mercados no pueden absorbir la producción, a menos que.....

Una planta de transformación lechera funciona desde mucho tiempo, pero la productividad es baja y necesitaría una inversión demasiado alta para justificar el costo-beneficio de la iniciativa.

Más adelante se ilustrará la metodología para analizar la aprovechabilidad del potencial endógeno, que consiste en un *análisis empírica* y en *estudios de factibilidad*.

Un recurso puede identificarse como potencial económico aprovechable si se puede utilizar para promover actividades rentables, que brindan al territorio ingreso y empleo.

La competitividad

La competitividad está relacionada a la posibilidad que compradores o utentes prefieren un determinado producto en lugar de otro.

Hay muchos factores que orientan la selección, incluso la capacidad de convencer al comprador con publicidad adecuada o con campañas que lanzan nuevas modas. Las estrategias de marketing y de comercialización influyen mucho la competencia.

Sin embargo lo que interesa aquí es un concepto enseñado por el economista Michael Porter, que demuestra como factores que hacen distinguir claramente un producto de otro y mostrar sus diferencias (en el uso, en el valor, o en el costo) constituyen la ventaja competitiva.

Estos productos o servicios valorizan aún más el potencial de un área, que será en este caso no solamente aprovechable, no solamente sustentable, sino también competitivo.

La ventaja competitiva, tiene dos componentes:

- Ventaja propia de un producto o un servicio;
- Ventaja territorial, que se refiere a los elementos del entorno territorial, que refuerzan la competitividad del producto.

Este último aspecto se ha vuelto crítico para el desarrollo local.

Ejemplos

Condiciones climáticas particularmente favorable o tradiciones consolidadas de pasto y manejo pecuario favorecen la producción de productos lecheros (como el caso del queso parmesano) o de carne (como en el caso argentino) de calidad diferente y más agradable que los de otros lugares

Sitios históricos o arqueológicos, o la cultura específica de un lugar (danzas, cantos, arquitectura de los hogares, etc.) brindan una ventaja competitiva a las iniciativas turísticas

Artesanía tradicional diferente de la de otros lugares presenta también potenciales ventajas competitivas

Presencia de universidades o centros de capacitación desarrollo de potencialidades

La sostenibilidad

El concepto de sostenibilidad se aplica tradicionalmente a cada una de las iniciativas económica derivante del utilizzo de un recurso potencial.

Una cooperativa de campesinos es sostenible si el ingreso de la venta de su productos se mantiene en el tiempo superior a los costos, y hay recursos para las inversiones de mantenimiento y desarrollo. Esto depende por supuesto de la capacidad de mantener y desarrollar los conocimientos relativos a la actividad, que incluyen los recursos humanos, las tecnologías, el monitoraje de los mercados etc.

Sin embargo consideramos el caso de una pequeña planta de procesamiento de fruta o de leche. Su sustentabilidad depende también de otros factores, así como la continuidad de los insumos y sus calidad, la red de proveedores de insumos no-agrícola, los servicios de transporte y de comercialización. Esto debido al hecho que una pequeña empresa no tiene suficientes recursos para internalizar cada uno de estos elementos. (Diferente es el caso de Nestlé o Dal Monte!)

En el caso del turismo también hay muchas actividades inter-relacionadas una con otra: el alojamiento se sostiene si es que hay proveedores de comida, manutención, servicios para los turistas, transporte, etc.

En áreas con escasos recursos el aprovechamiento del potencial endógeno llega a su máxima valorización, si logra brindar al máximo de valor añadido al producto local. Quiere decir que logra mecanismos de sostenibilidad recíproca, cuando una actividad sirve como insumo para otra y juntas contribuyen a un producto o servicio competitivo como producto final.

Este concepto se traduce en la formación de las cadenas del valor territorial, ilustrado en seguida.

La sostenibilidad tiene a que ver también con una aspecto **institucional**. Un producto o servicio es más sostenible si es coherente con una política o con prioridades identificadas por las instituciones del estado (local, nacional), en cuanto se supone que podría beneficiar de algun apoyo, y, sobre todo, con **la sostenibilidad del medio-ambiente**.

Vazquez Barquero habla del factor de eficiencia H.....

Primera herramienta del PASC está ilustrada en la figura 1: esta es una tabla, donde se sintetizan los recursos disponibles.

En seguida se brindan algunos ejemplos.

El caso de los recursos geo-morfológicos

3. El enfoque participativo

La metodología PASC resulta más eficaz si la población y las instituciones participan de manera conjunta.

De acuerdo al pensamiento de Sergio Boisier, el desarrollo es el producto del diálogo sincrónico de los componentes de una determinada sociedad. Cuanto más actores participan en el diálogo y cuanto más es facilitada la comunicación y la interacción entre ellos, tanto más el tejido conectivo para el desarrollo es reforzado y productivo de nuevas soluciones.

También la capacidad de análisis es más fuerte y eficaz, cuando los analistas representan lo que es el conocimiento propio del territorio. Involucrar a todos los actores significa maximizar la expresión del conocimiento local.

Además este tipo de *diagnóstico participativo* tiene también la ventaja constituir un estímulo para la población de trabajar juntos, de aproximarse a las instituciones públicas y a las administraciones locales, de iniciar el proceso de aprendizaje colectivo, a partir de un objetivo simple y medible, el acuerdo sobre cuales son las potencialidades del área, que es el primer paso hacia la definición de los lineamientos estratégicos para el desarrollo del territorio y el compromiso de los actores locales para alcanzarlos.

4. La metodología de recopilación y análisis de las informaciones

La recopilación de informaciones se inicia con una metodología **empírica**, donde el conocimiento de la población local es la verdadera fuente de información, sobre todos para identificar los recursos disponibles y, entre ellos, los aprovechables.

El analista en este caso predispone un listado de entidades locales y de personas con experiencia productiva, quienes considera oportuna entrevistar.

Entre ellos alcaldes o técnicos de las municipalidades, instituciones gubernamentales, universidad (si hay), escuelas profesionales, asociaciones y cooperativas, camaras de comercio, comunidades, etc.

Cada uno de ellos expresa su opinion justificada sobre los recursos y su aprovechabilidad, de acuerdo al siguiente esquema.

ESQUEMA

PARA IDENTIFICAR EL POTENCIAL ENDOGENO DE UN AREA

1. IDENTIFICAR EN EL AREA TRES RECUROS QUE SE CONSIDERAN ESTRATEGICOS PARA EL DESARROLLO ECONOMICO

Recurso A: _____

Recurso B: _____

Recurso C: _____

2. IDENTIFICAR EL USO MAS APROPIADO DE ESTOS RECURSOS

| RECURSO | USO |
|---------|-----|
| A: | |
| B: | |
| C: | |

3. SEÑALAR LAS CONDICIONES QUE PUEDEN VINCULAR EL APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS

| RECURSO | LIMITANTES |
|---------|------------|
| A: | |
| B: | |
| C: | |

4. SEÑALAR LAS CARACTERISTICAS QUE PUEDEN DIFERENCIAR EL RECURSO DE OTROS SIMILARES O POTENCIALMENTE COMPETITIVOS

| RECURSO | VENTAJAS COMPARATIVAS |
|---------|-----------------------|
| A: | |
| B: | |
| C: | |

5. INDICAR LAS CONDICIONES PARA LA SOSTENIBILIDAD TERRITORIAL

| RECURSO | SOSTENIBILIDAD |
|---------|----------------|
| A: | |
| B: | |
| C: | |

Algunas respuestas representaran evidentemente solo una percepción de la realidad, que es, de todos modos, igualmente importante.

El análisis perceptiva es importante por que es el resultado de la representación del territorio que dan los mismos actors locales y la población.

El metodo participativo que ella implica le da a la gente involucrada un sentido de identidad, que es importante para las fases siguientes, cuando la población se compromete en los esfuerzos de alcance de las metas, que ellos mismos han ayudado en identificar.

La elaboración de la visión estratégica representa un medio importante para mejorar la coesión social. No es un resultado simple y muchas veces requiere un cierto tiempo, debido a las diferentes y contradictorias posiciones e intereses de los actores locales, sin embargo cuando ellos logran un acuerdo sobre que quieren juntos, sobre como ellos imaginan su territorio en el futuro (10-20 años), todo vuelve más facil y efectivo.

Un área rural puede imaginarse transformada en un sistema agro-industrial especializado; un área marginal puede aprovechar de algunas atracciones turísticas para realizar un sistema integrado agro-indutrial-artesanal.

Las forestas pueden volverse como recursos para el turismo o la industria de la madera; específicas localidades pueden desarrollar actividades de servicios o industriales, etc.

Sin embargo la análisis perceptiva no es suficiente para medir la aprovechabilidad, la competitividad y la sustentabilidad de un recursos. Muchas veces se necesitan estudios de factibilidad. Ellos son estudios que implican análisis de mercado y financieras sobre la relación costo-beneficio.

Sin embargo uno estudio de factibilidad costa!

Para minimizar estos costes es importante analizar cuales de los recursos identificados resulta más efectivo desde diferentes puntos de vista.

Antes de pasar a estudios de factibilidad, entonces, vale la pena analizar y calificar la información antes recopilada, de acuerdo a variables cuantitativas y cualitativas.

Desde la perspectiva cuantitativa se aplicará el criterio de la masa crítica.

Si, por ejemplo, se reconoce el café como recurso potencialmente competitivo y sostenible, es importante averiguar si el territorio puede producir una cantidad de ello suficientemente grande para poder competir en los mercados.

Y, si hay también productos hortícolas, es preciso comparar ellos con el café, para ver cuales tienen más posibilidades por la cantidad históricamente producida, la productividad, la calidad del terreno cultivable, etc, y seleccionar aquellos con más masa crítica.

Esto quiere decir que la disponibilidad de datos cuantitativos es igualmente importante para identificar y seleccionar los recursos potenciales.

En el anexo 1 se presenta una, entre tantas, tipología de análisis diagnóstico cuantitativo de datos.

Desde esta análisis se confirmaran algunos recursos, entre aquellos identificados con el diagnóstico perceptivo, y se cancelaran otros.

Sin embargo, para completar el diagnóstico y minimizae los costes de los estudios de factibilidad también el análisis cuantitativo no es suficiente.

Es preciso pasar a una nueva análisis que llamaremos de impacto, que tiene a que ver con la capacidad de los recursos, identificados hasta ahora, de producir efectos multiplicadores en cuanto a actividad económicas y empleo sostenible en el territorio.

Esta análisis se hace a través de las cadenas del valor, que se pueden desarrollar a partir del recurso base seleccionado.

FIGURA 1
HERRAMIENTA 1 DEL PASC: TABLA DE LOS RECURSOS TERRITORIALES

| RECURSOS POTENCIALES | APROVECHABILIDAD | COMPETITIVIDAD | SOSTENIBILIDAD |
|--|------------------|----------------|----------------|
| Recursos geo-morfológico: <hr/> <hr/> <hr/> | | | |
| Recursos Minerarios <hr/> <hr/> <hr/> | | | |
| Recursos agro-pecuarios <hr/> <hr/> <hr/> | | | |
| Recursos Industriales <hr/> <hr/> <hr/> | | | |
| Recursos humanos <hr/> <hr/> <hr/> | | | |

FIGURA 2: **CUADRO SINTETICO DEL METODO PASC**

| RECURSOS POTENCIALES | APROVECHABILIDAD | COMPETITIVIDAD | SOSTENIBILIDAD |
|---------------------------------|--|---|--|
| Recursos Geo-morfológico | Promoción turística, si no existen limitaciones infraestructurales, de seguridad, legislativos, u otros | Presencia de características distintivas: belleza del lugar, tradiciones culturales, amabilidad de la gente, comida típica, etc | Recurso considerado estratégico para el desarrollo local Potencial de organización sistémica |
| Recursos Minerarios | Venta directa o transformación industrial, si no existen limitaciones para la extracción, legislativos, calidad y volúmen, tendencia en la demanda | Presencia de características distintivas calidad, volúmen, | Recurso considerado estratégico para el desarrollo local Potencial de organizar actividades complementarias: corte, transporte, transformación industrial |
| Recursos Agro-pecuarios | Venta directa o tratamiento industrial, si no existen limitaciones, así como parcelización, condiciones climáticas, lejanía de los centros, cultura campesina, tendencia en la demanda | Presencia de características distintivas: calidad, volúmen, manejo, tradición | Recurso considerado estratégico para el desarrollo local Potencial de organización sistémica y cooperativa, Potencial de organizar actividades complementarias: acopio, tratamiento industrial, transporte, comercialización, etc. |
| Recursos Industriales | Venta directa a personas u otras industrias, si no hay limitaciones en la cultura empresarial, lejanía de los centros comerciales e industriales, tendencia en la demanda | Presencia de características distintivas: unicidad del producto, tradición artesanal, vínculo con la cultura propia del lugar | Recurso considerado estratégico para el desarrollo local Potencial de organización sistémica y cooperativa, Potencial de organizar actividades complementarias: acopio, tratamiento industrial, transporte, comercialización, etc. |
| Recursos Humanos | Conversión en actividades económicas de conocimientos propios de la población (en cultivos, artesanía, tratamiento productos agro-pecarios y de forestas, etc. | Presencia de características distintivas: unicidad del producto, tradición artesanal, vínculo con la cultura propia del lugar | Potencial de organización sistémica y cooperativa, Potencial de organizar actividades complementarias: acopio, tratamiento industrial, transporte, comercialización, etc. |

5. Agrupamiento de empresas y cadenas del valor territorial

De acuerdo con la definición de M. Porter un agrupamiento de empresas es “ una concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas en un específico campo de acción”. Esto incluye, por ejemplo, proveedores de insumos especializado, maquin ria, servicios, y proveedores de infraestructuras especializadas. Un agrupamiento puede extenderse a valle también en los clientes o consumidores, y lateralmente en los productores de productos complementarios. Finalmente muchos agrupamientos productivos incluyen también gobiernos u otras instituciones, así como universidades, centros de capacitación, información, investigación, y estructuras de soporte técnico.

La cooperación entre estos actores es lo básico en los agrupamientos, cooperación entre empresas y entre empresas e instituciones locales, aunque esto no quita que exista competencia en el marco de la cooperación, que ocurre en diferentes dimensiones y diferente acciones.

Los agrupamientos representan una especie de nueva organización espacial entre mercado e jerarquía, como un alternativa de organizar las cadenas del valor. En comparación con las transacciones comerciales entre empresas dispersas y vendedores y compradores causales, la proximidad de las empresas y de las instituciones dentro un determinado territorio facilita una mejor confianza y una mejor coordinaci n¹

Los agrupamientos de empresas representan una medida concreta para realizar la competitividad sistémica, y es particularmente eficaz in áreas con escasos recursos.

Se considere, por ejemplo, una área rural, cuyos principales recursos son la tierra y sus productos de fruta y hortaliza. Para desarrollar producción y empleo, se tiene en primera instancia que mejorar productividad y calidad de los productos, crear un sector agro-industrial, que transforme el producto primario y abre nuevos mercados a nivel local, regional, y nacional.

Esto implica diferentes elementos complementarios, así como:

la disponibilidad de equipos de trabajo, herramientas, tecnologías, que pueden ser producidas por nuevas pequeñas empresas, o de servicios de información, capaz de orientar los empresarios en la selección y la gestión de nuevas tecnologías y técnicas de trabajo.

La disponibilidad de servicios para la comercialización, así como transporte, empaque, acopio, servicios de intermediación, imprenta, seguros, control de calidad, servicios legales, etc.

La disponibilidad de mano de obra calificada, que implica la capacitación profesional y la formación de escuelas adecuadas.

La formación de empresas y cooperativas competitivas en agricultura e industria, el que implica un sistema integrado de servicios a la producción, para asistencia técnica, capacitación, y crédito.

Programa de marketing, capaces de promover los productos locales, la organización de ferias y la participación en ferias internacionales.

Todo esto lleva a constituir una cadena especializada, una cadena del valor territorial, también alrededor de producciones simples, que facilita la inter-relación entre las empresas que participan en la cadena y les da sustentabilidad.

¹ M. Porter, “Cluster and the new economics of competition” Harvard Business Review, November-December 1998

El agrupamiento así constituido podrá en una segunda fase generar nuevos sub-agrupamientos especializados. En el caso de la provincia de Cesena en Italia la necesidad de los agricultores de conservar, transformar y transportar la fruta y la hortaliza, llevó a crear pequeñas empresas super especializadas. Estas empresas aprendieron como producir sofisticadas maquinaria (tractores, tracks, refrigeradores, tecnología de transformación y conservación, etc.) que abrió mercados en dichos nichos a nivel mundial. Los nuevos mercados están relacionados con la cadena de origen, pero tienen su independencia.

El papel de la universidad fue importante, como que ayudó en la investigación y la innovación, hasta promover el reciente Parque Científico y Tecnológico, juntos con los productores, la Cámara de Comercio, y la administración local.

De acuerdo con M. Porter "pensar en agrupamientos (cluster) sugiere también que es mejor establecer grupos de empresa involucradas en actividades que tienen enlace en un mismo lugar que dispersarlas entre muchas localidades. Localizar cerca la investigación, los componentes de producción, las líneas productivas finales, los servicios a los clientes, el marketing facilita la eficiencia interna del sistema en la búsqueda y el manejo conjunto de tecnología, informaciones, y servicios. Esto facilita también a los empresarios en encontrar nuevas ideas e innovaciones, gracias a la proximidad y el aprendizaje. El estar cerca, multiplicando las relaciones personales, los contactos cara-a-cara, reforzando el sentido de tener intereses comunes, y el estado de pertenencia-identidad local, hace que los agrupamientos locales (distritos u otros) volvieron extremadamente competitivos"²

Los países pobres faltan en agrupamientos. Ellos compiten en el mercado mundial por el trabajo barato y las materias primas, sin embargo frente a las nuevas condiciones de la globalización, al pedido de la gente hacia un trabajo decente, este tipo de competitividad no va a funcionar por largo tiempo. La alternativa es justamente el desarrollo de economías locales y agrupamientos de empresas alrededor de cadenas productivas que valorizan el potencial endógeno.

Una cadena del valor territorial es, entonces, una secuencia de actividades económicas inter-relacionadas alrededor de un recurso estratégico para el territorio.

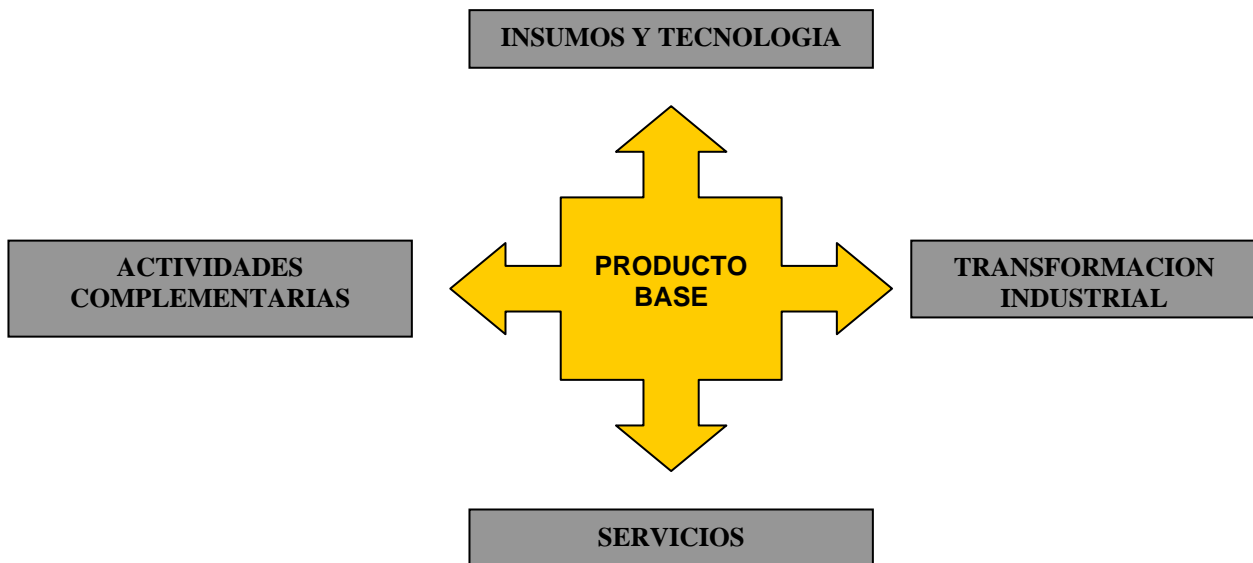
La cadena incluye:

- Un producto primario
- Los insumos y la tecnología necesaria para su manejo
- Las actividades que transforman el producto primario
- Los insumos y la tecnología necesarios para esta última actividad
- Los servicios de apoyo (comercialización, capacitación, transporte, información, control de calidad, etc.)
- La investigación y la innovación
- Actividades complementarias para lograr el acceso a los mercados

El conjunto de estas actividades añade valor al producto de base de la cadena, contribuye a la sostenibilidad de cada uno de los componentes, y a su desarrollo continuo

² M. Porter, *ibidem*

A partir de un producto-base una cadena está constituida por cuatro diretrices, así como ilustrado en el cuadro siguiente



Ejemplo

Producto Base: vacas

Insumos: Pasto, fertilizantes, medicamentos,

Tecnologías: alimentaria, veterinaria, manejo pasto

Transformación industrial: Leche, productos lecheros, carne

Insumos y tecnologías para las plantas industriales: maquinarias, equipamiento, etc.

Servicios: Veterinarios, informaciones sobre mercados y tecnologías, transporte, comercialización, control de calidad, investigación, etc.

Actividades complementarias: Empaque, publicidad, marketing, venta directa,

Para construir una cadena se responde las siguientes preguntas. Se ha tomado el caso de la fruta para facilitar el ejercicio.

1. ¿ Cuales insumos sirven al campesino para cultivar su fruta ?
2. ¿ Cuales herramientas o tecnologías?
3. ¿ Que le sirve al proveedor de tecnología?
4. ¿ Que le sirve al campesino para llegar a los mercados?
5. ¿ Cuales otros servicios pueden mejorar su actividad?
6. ¿ Cual otra actividad sirve a estos servicios para funcionar?

7. ¿ Como se podría disfrutar industrialmente el producto?
8. ¿ Que le sirve al empresario para desarrollar su planta industrial?
9. ¿ Cuales servicios le hacen falta?
10. ¿Cual otra actividad se podría desarrollar para reforzar las antes identificadas?
11. ¿ Cuales servicios sirven para esta otra actividad?

La cadena tiene a menudo una forma explicativa gráfica, que sirve para dar mejor visibilidad al marco lógico.

Esta forma consiste en una serie de cuadritos, en cada uno de los cuales se inscribe la actividad económica de los varios “anillos” de la cadena.

El gráfico toma forma, cuando se contesta a las varias preguntas y para cada respuesta se añade el cuadrito de la actividad correspondiente.

Ver el ejemplo de la figura 3b) que ilustrar la figuración de la respuesta 1; la figura 3c) para la respuesta 2; la figura 3d) para la respuesta 3; la figura 1e) para la respuesta 4... y la cadena ya se amplia. Así cada respuesta amplía la cadena y representa una nueva oportunidad para el territorio.

FIGURA 3: LA COSTRUCION DE CADENAS DEL VALOR

Figura 3a)



Figura 3b)

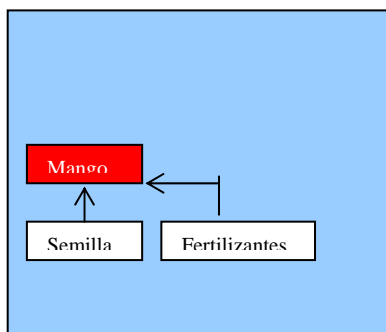


Figura 3c)

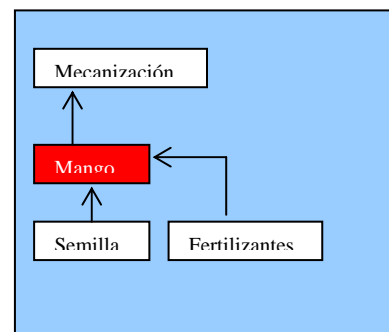


Figura 3d)

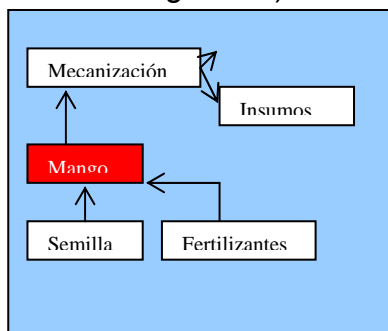


Figura 3e)

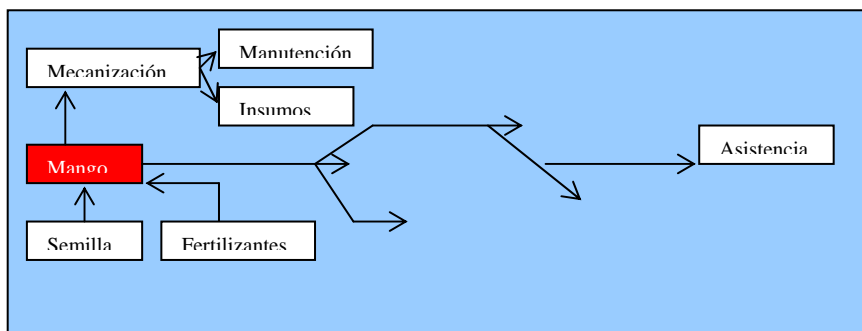


FIG. 4A: LA CADENA DEL VALOR HUERTO-FRUTICOLA

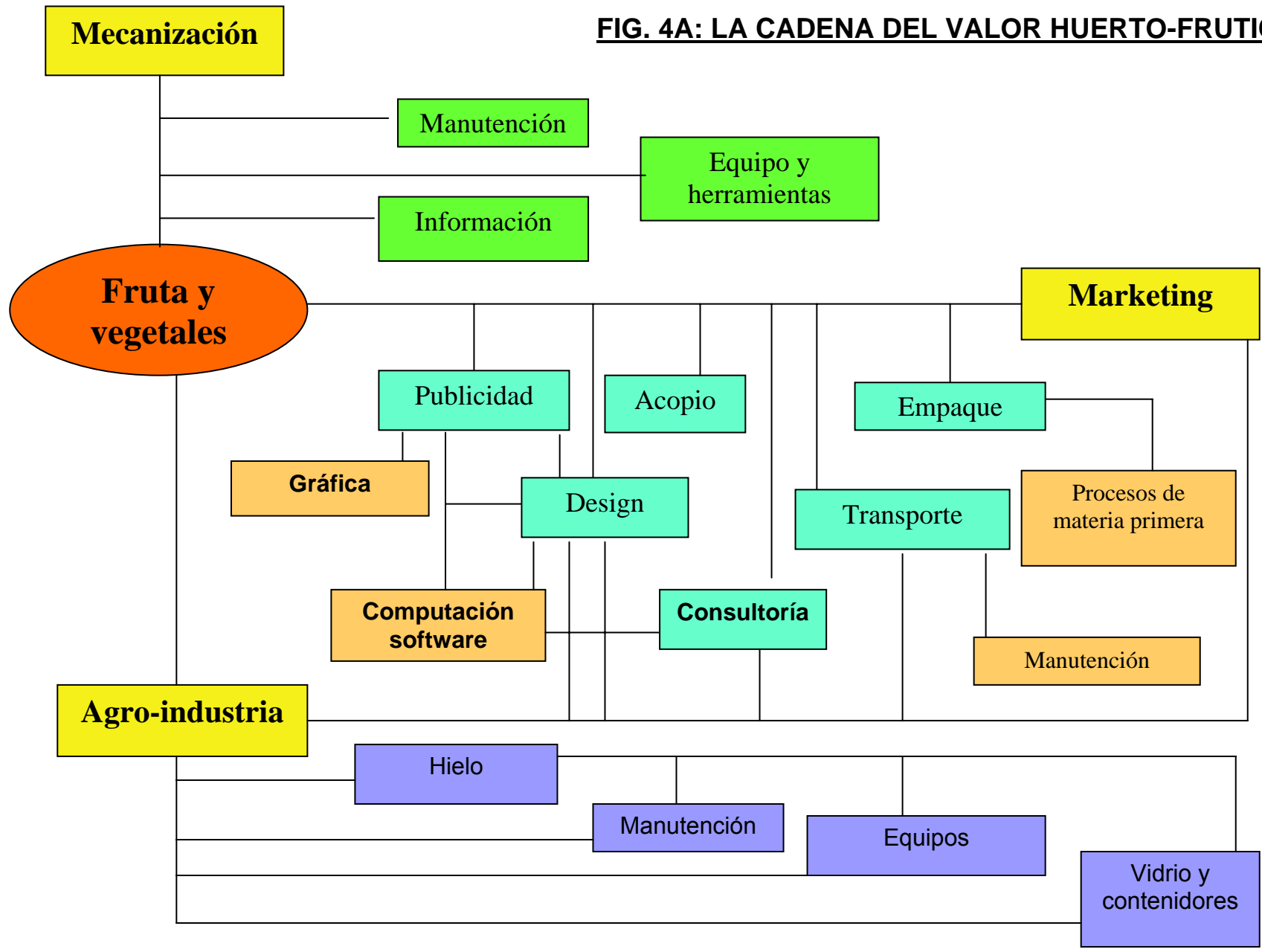


FIG 4B: LA CADENA DEL VALOR TURISTICA

