



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: ATI120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

Año: VII Número: Edición Especial Artículo no.:45 Período: Noviembre, 2019.

TÍTULO: Las cadenas de valor: experiencias relevantes en Ecuador.

AUTORES:

1. Dr. Jorge Ruperto Rodríguez López.
2. Máster. Rosendo A. Gil Avilez.
3. Abog. Gisella K. Arreaga Farías.
4. Lic. Hans D. Zambrano Campi.

RESUMEN: Las cadenas de valor potencian y tornan más eficiente el proceso productivo; generalmente implican menores costos de transacción, decisiones más rápidas, mayor innovación, mejores servicios a clientes, una utilización más eficiente de los recursos y propician la diversificación productiva. En este artículo se estudian las cadenas de valor de América Latina y el Caribe con énfasis en Ecuador, con el propósito de favorecer la elaboración de un marco teórico-práctico pertinente a las acciones de política industrial que se están desarrollando para acrecentar su inserción en el mercado internacional y pasar, en las economías de la región, de la vulnerabilidad a la sostenibilidad económica y social.

PALABRAS CLAVES: Cadenas de valor, mercado internacional, Ecuador, América Latina, El Caribe.

TITLE: Value chains: relevant experiences in Ecuador.

AUTHORS:

1. Dr. Jorge Ruperto Rodríguez López.
2. Máster. Rosendo A. Gil Avilez.
3. Abog. Gisella K. Arreaga Farías.
4. Lic. Hans D. Zambrano Campi.

ABSTRACT: Value chains boost and make the production process more efficient; generally, they imply lower transaction costs, faster decisions, greater innovation, better services to clients, a more efficient use of resources and favor productive diversification. In this article we study the value chains of Latin America and the Caribbean with emphasis on Ecuador, with the purpose of favoring the elaboration of a theoretical-practical framework pertinent to the industrial policy actions that are being developed to increase their insertion in the international market and pass, in the economies of the region, the vulnerability to economic and social sustainability.

KEY WORDS: value chains, international market, Ecuador, Latin America, The Caribbean.

INTRODUCCIÓN.

En el desarrollo económico, la integración de distintas actividades económicas y tipos de empresas se convierte en una necesidad objetiva, originada por el incremento de la globalización que conlleva a una intensa competencia y una mayor presión sobre los precios, lo que ha derivado a que cada vez cobre mayor importancia el tema de las cadenas de valor. Las mismas potencian y tornan más eficiente el proceso productivo, implican habitualmente, menores costos de transacción, decisiones más rápidas, mayor innovación, mejores servicios a clientes, una utilización más eficiente de los recursos y propician la diversificación productiva.

Prado¹ (2016, párr. 1), indicó que “los países de América Latina y el Caribe debían apostar por las cadenas de valor inclusivas para apoyar la diversificación productiva y exportadora, y su inserción en el comercio mundial”.

El enfoque de cadenas de valor no es nuevo. Su incorporación a la discusión sobre el desarrollo productivo se remonta a los estudios realizados sobre el flujo de materia prima de las excolonias de África a las empresas mercantiles en los años 20 (Bolwig, Du Toit, Riisgaard & Halberg, 2008). En el sector agrícola de América Latina anteceden los esfuerzos realizados en Puerto Rico, Colombia, Brasil y Bolivia en los años 60 y 70 (Harrison, Henley, Riley & Shaffr, 1987).

En análisis efectuado sobre las cadenas de valor se destaca la aplicación de dos metodologías; estas son las siguientes:

1. La publicada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) para el fortalecimiento de las cadenas de valor (Padilla y Oddone, 2016), la cual se caracteriza por su carácter sistémico y participativo. Por consiguiente, se ha convertido en un referente de obligatoria consulta y aplicación en América Latina y el Caribe, valga como ilustración:

- . La cadena de valor de embutidos y otras conservas de carne de cerdo en México.
- . De tomate y chile verde dulce en El Salvador.
- . De los lácteos en la República Dominicana.
- . De turismo de La Antigua Guatemala y de los municipios rurales del departamento de Sacatepéquez.
- . De turismo en Pedernales de República Dominicana.
- . De snacks nutritivos con base en fruta deshidratada en El Salvador.
- . De chips fritos al vacío en Costa Rica.

¹ **Secretario ejecutivo adjunto de la CEPAL.**

2. La aplicada en las cadenas de valor del café y cacao del Ecuador (Scott, 2014);
- La centrada en el enfoque vertical y territorial (Barrezueta, Moreira y Quezada, 2018), al incorporar la responsabilidad social empresarial (RSE) por su relevancia para el desarrollo de la empresa y la sociedad; por ejemplo, con respecto al medio ambiente. (La RSE implica la prevención de contaminación—mitigación del cambio climático por la prevención de la deforestación o el cambio en el uso de combustible a uno menos contaminante, actividades menos intrusivas y más respetuosas de la flora y fauna local) y la referida a prácticas laborales, que involucra el desarrollo humano y capacitación de los trabajadores y empleados, y un compromiso concerniente a la salud y seguridad en el trabajo y la protección social.

La primera metodología consta de nueve pasos:

- 1) Definición de metas-objetivos.
- 2) Selección de cadenas.
- 3) Diagnóstico.
- 4) Primera mesa de diálogo.
- 5) Buenas prácticas.
- 6) Elaboración de estrategias.
- 7) Segunda mesa de diálogo.
- 8) Apoyo a la implementación.
- 9) Lanzamiento.

Este instrumento cuenta de tres fortalezas fundamentales:

- a) Identificación de las restricciones o cuellos de botella que enfrenta la cadena de valor y diseño de estrategias participativas para su superación, sobre la base de buenas prácticas internacionales.
- b) Promoción de transparencia en un proceso de toma de decisiones participativo.

c) Transferencia de conocimientos y creación de capacidades en los funcionarios públicos para replicar el proceso.

La segunda metodología estudia dos componentes esenciales: 1) el producto (o productos) o la parte vertical que valora la lista de criterios operacionales, tales como: masa crítica, potencial para mejoras tanto técnicas como económicas, mejoras tecnológicas y nivel de exportaciones, entre otros y 2; el lugar (es) o la parte territorial que evalúa que el territorio tenga una masa crítica de producción, la infraestructura, la zona de biodiversidad que se puede proteger, los servicios relacionados con la producción y venta de la cadena que está disponible.

En este artículo se estudian las cadenas de valor de América Latina y el Caribe, sobre todo de Ecuador, con el propósito de favorecer la elaboración de un marco teórico-práctico pertinente a las acciones de política industrial que se están desarrollando para acrecentar su inserción en el mercado internacional y pasar, de la vulnerabilidad, a la sostenibilidad económica y social en las economías de la región.

DESARROLLO.

Transformación a través de eslabones que agregan valor hasta su consumo y disposición final.

A lo largo del tiempo han surgido varias perspectivas teóricas; por ejemplo, Kaplinsky (2004), define que una cadena de valor: “Describe la gama completa de actividades que precisa un producto o servicio, desde su concepción, pasa por las fases intermedias de producción (que implican una combinación de transformaciones físicas y la aportación de los servicios de varios productores), hasta su entrega a los consumidores últimos y su eliminación final tras el uso”.

Herr y Muzira (2009, p.3), plantean que: “el término cadena de valor se refiere al hecho de que se agrega valor a los productos preliminares mediante la combinación con otros recursos (por ejemplo, herramientas, mano de obra, conocimientos y capacidades, otras materias primas o productos

preliminares). A medida que el producto pasa a través de las distintas fases de la cadena, aumenta su valor”.

Oddone, Padilla y Antunes (2014), explican que “el concepto de cadena de valor comprende todos los eslabones (etapas) necesarios para que un bien o servicio transite desde su concepción y diseño hasta su consumo y disposición final”.

Por otro lado, la Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas (2017, p.5) describe que “la cadena de valor es la relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados en la que se añade valor a lo largo del proceso de transformación total”.

De igual manera, la CEPAL (2018, p.9), sostiene que: “una cadena de valor es la sucesión de etapas productivas necesarias para la elaboración de un producto final. Cada uno de los participantes en la cadena agrega su propio valor al producto final, y dada la especialización de los agentes productivos se puede agregar más valor en su conjunto [...]”.

Se establece cuatro aspectos:

- 1) Que es sistema económico y que puede ser descrito como una secuencia de actividades comerciales conexas (funciones) desde el suministro de insumos específicos para un producto determinado, la producción primaria, transformación, comercialización, hasta llegar a su venta final al consumidor.
- 2) Participación de muchos actores (operadores con funciones específicas).
- 3) Empresas vinculadas por una serie de transacciones comerciales, en las cuales el producto es pasado desde los productores primarios a los consumidores finales.
- 4) Un modelo de negocios para un producto comercial determinado.

En la figura 1 se representan las cadenas de valor y la global de valor para poder apreciar con mayor claridad sus diferencias y aspectos comunes distintivos.

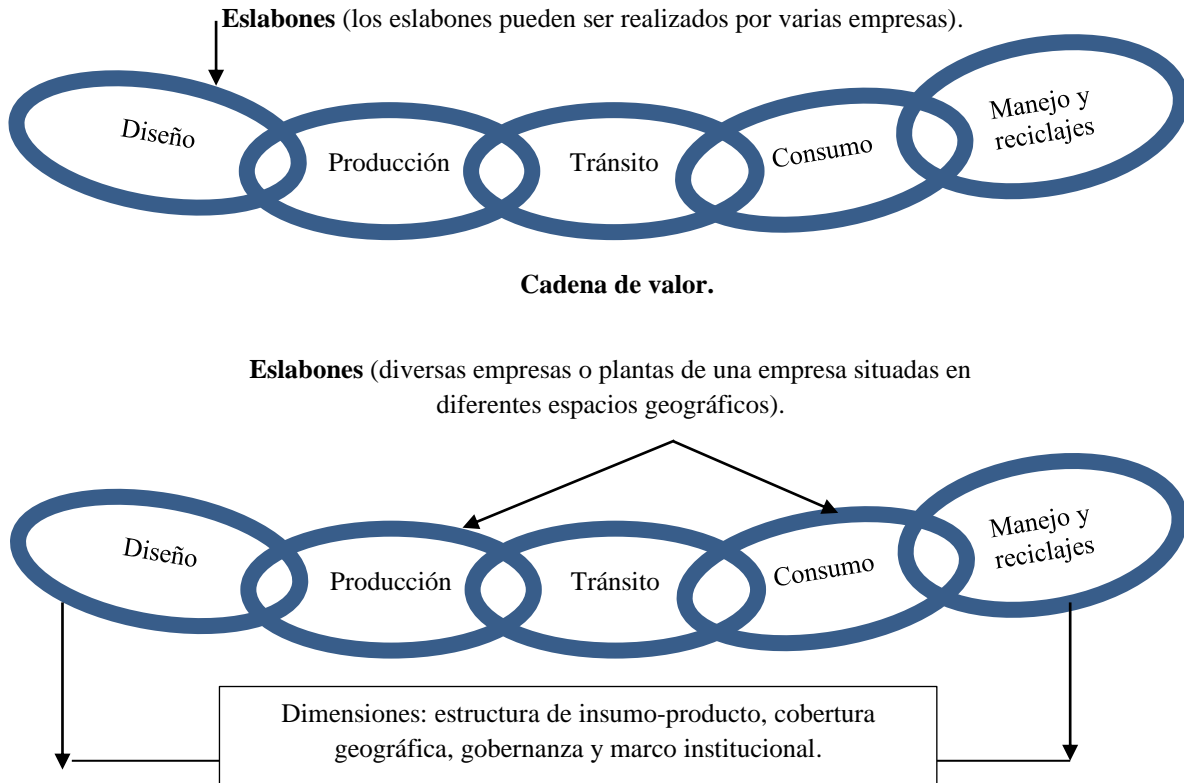


Figura 1. Cadena global de valor. **Fuente:** Elaboración propia.

Figura 1. Cadena de valor y cadena global de valor. **Fuente:** elaboración propia.

En tales estudios es posible acotar un conjunto de ideas que reflejan los aspectos neurálgicos de la cadena de valor, tales como: implican transformaciones a lo largo de todos los eslabones que la integran para agregar valor; la componen varios actores que aportan su propio valor; se requiere la cooperación y la coordinación de las actividades entre los actores que la forman, incluye el manejo y la disposición final del producto generado y sin duda constituye un modelo de negocios.

Es necesario delimitar que las actividades que constituyen una cadena pueden estar contenidas dentro de una sola empresa o divididas entre diferentes empresas, dentro de una única ubicación geográfica o distribuida en áreas geográficas más amplias. La eficiencia del sistema, la calidad del producto y su diferenciación, las normas sociales y ambientales y un entorno empresarial favorable constituyen motores del cambio que podrían impulsar el desarrollo de estas (Nutz y Sievers, 2016).

En la cadena global de valor, la estructura de insumo-producto remite al origen y el destino de las transacciones o corrientes económicas intersectoriales, en función de los niveles de producción de cada sector de actividad y las importaciones de los bienes que requieren. La cobertura geográfica refleja qué tanta extensión tiene la cadena en términos territoriales, la que puede ser local, nacional, regional o global. La gobernanza define el marco relacional en el que económicamente actuarán las empresas, se relacionarán entre estas y con otras instituciones de apoyo que pueden provenir del gobierno o del sector privado. El marco institucional involucra las políticas y las reglas según las cuales operan los actores.

Dos objetivos de la cadena de valor: escalamiento económico y social.

El escalamiento económico se entiende como: “la 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). Ver figura 2.

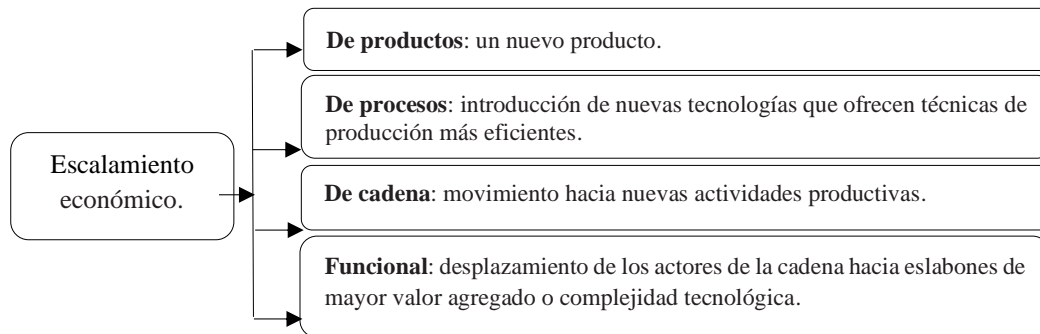


Figura 2. Tipos de escalamiento económico. **Fuente:** elaboración propia.

El escalamiento económico puede conducir a un escalamiento social en la cadena, que se traduce en un proceso de mejora de los derechos y prestaciones de los trabajadores y una mayor calidad de su empleo, así como del entorno inmediato de la cadena (Barrientos, Gereff y Rossi, 2013; Salido y Bellhouse, 2016).

El escalamiento social se halla vinculado con la cohesión social de un territorio, entendida como la capacidad de elevar el bienestar de todos los miembros de una sociedad a partir de la creación de un sentido de pertenencia por medio de derechos y la activa participación para promover la confianza mutua, ofrecer oportunidades y sostener una movilidad ascendente, además de enfrentar la desigualdad y la exclusión. Los mecanismos de inclusión abarcan el empleo, el sistema educativo, la creación de nuevos derechos y garantías para reforzar la igualdad, el bienestar y la protección social (CEPAL, 2007).

Para la CEPAL (2016, p.32): “[...] lo social no solo se juega en lo social, ya que el manejo macroeconómico y las políticas económicas de un país son parte crucial de la solución de los problemas sociales, tampoco la productividad y el cambio estructural se juegan solo en el campo económico”.

Considera también, que para prepararse para los cambios productivos y su impacto en la demanda de trabajo y calificaciones “es necesario generar capacidades desde una educación y capacitación de calidad y asegurar los derechos y la protección social de todos, y en particular de los grupos más afectados por las adaptaciones y reconversiones que supone el futuro” (CEPAL, 2017).

Es decir, existe una interrelación directa entre escalamiento económico y social que deberá analizarse adecuadamente para su óptima gestión.

El papel de la política industrial en una era de revolución tecnológica: su impacto en el escalamiento económico y social de América Latina y el Caribe.

La economía global cruza un periodo de desequilibrios relacionados con a) los patrones predominantes de producción y consumo, b) las instituciones de gobernanza internacional y c) la economía política que los sostiene. Es inminente avanzar hacia un nuevo modelo sostenido en la

productividad y en la sostenibilidad ambiental y social. Para alcanzar esta transformación se necesita de la formulación de políticas industriales que lo materialicen.

Contar con un marco conceptual renovado sobre políticas industriales en el desarrollo de una era de revolución tecnológica es una necesidad derivada de los cambios que están en curso. Las políticas industriales futuras deberán tener como eje central la acumulación de competencias en los nuevos paradigmas tecnológicos y un foco en la innovación orientada al desarrollo sostenible (perspectiva económica, social y ambiental). Tener o no competencias en las nuevas tecnologías define quién será competitivo, en qué ramas y quién tendrá o no un lugar bajo el prisma ulterior de la división internacional del trabajo. Las políticas deben favorecer proyectos tecnológicos, asociados a cambios en la matriz energética, en los sistemas urbanos de transporte, en la dirección de la innovación y en los impactos ambientales a lo largo de todo el ciclo del producto.

Según Castillo, Gligo y Rovira (2017): “Los modelos de manufactura están en evolución, desde procesos de automatización especializada a nivel de fábrica y una robotización aislada y estandarizada, hacia otros procesos más complejos y autónomos, que abarcan toda la cadena de valor de los productos, con una robotización colaborativa y con nuevos protocolos de interacción entre personas y máquinas, y entre máquinas y máquinas”.

La mayoría de las empresas industriales tradicionales enfrentan barreras de tipo tecnológica, financiera y de gestión, que frenan la incorporación de las nuevas tecnologías. Se requerirá trazar políticas públicas que incentiven la inversión tecnológica en las empresas, el acceso y disponibilidad de proveedores tecnológicos y la formación de recursos humanos especializados.

Las organizaciones deberán desplegar procesos de educación y entrenamiento para adaptarse a una nueva era de automatización y mitigar el impacto en el desempleo. Es indispensable repensar la educación técnica y profesional, en términos de formación, habilidades y competencias para la

automatización, y la política de reinserción laboral para los trabajadores desplazados (CEPAL, 2017 y MGI, 2017).

Los niveles de desigualdad podrían agudizarse con la polarización del empleo (hacia profesionales con competencias en video, computación en la nube, movilidad, centro de datos y virtualización analítica de grandes datos, ciberseguridad, internet de las cosas y desarrollo de software.

Para alcanzar el escalamiento social es preciso que la formación de recursos humanos se adapte a las nuevas demandas de tecnologías; se refuercen los mecanismos de aprendizaje permanente; haya incentivos para la matrícula en los ámbitos de estudio más demandados y anticipación de los cambios en la demanda de competencias. De la misma manera, es imperioso que se planifique un aumento de las capacidades laborales. Educación y capacitación, por un lado, y cambio estructural de base tecnológica, por otro, deben marchar juntos para que puedan producir efectos significativos sobre la economía.

La economía digital presente en la cadena de valor del internet del consumo en sus diferentes eslabones destaca en el escalamiento económico. Un proceso exitoso de transformación se debería expresar en un vector de cambios disruptivos (a nivel de productos y servicios, procesos, nuevas industrias, trabajo y organización industrial) para generar impactos en productividad, diversificación y sostenibilidad.

Políticas industriales en Ecuador a favor de las cadenas de valor.

Durante el periodo 2013 al 2017, el gobierno de Ecuador desplegó un conjunto de acciones para formular diversas políticas industriales con vistas a una mayor diversificación de la oferta de productos y servicios; el incremento del valor agregado nacional; el impulso de cadenas productivas con ventajas competitivas; el aumento de los sectores más intensivos en conocimiento y el incremento

de la competitividad de los diferentes agentes económicos para sustituir importaciones e impulsar las exportaciones.

Las autoridades buscaron promover la coordinación de los actores en los diferentes eslabones de las cadenas de valor con la finalidad de estimular una mayor articulación, inclusión y equidad en la generación y repartición del valor agregado. Asimismo, se comenzaron a diseñar algunos instrumentos para el fomento y mejora de las condiciones productivas, y para la investigación y desarrollo. Se generaron espacios de diálogo (participativo e inclusivo) que permitieron alcanzar los consensos necesarios entre los actores públicos y privados.

En resumen, se formularon políticas sectoriales e intersectoriales; política agropecuaria orientada a la sustitución de importaciones y el fomento de las exportaciones (centrada en aspectos vinculados con la productividad para incrementar la capacidad exportadora o la sustitución de importaciones); de ciencia y tecnología; de entorno, focalizadas en la competitividad del sector productivo, y políticas para fomentar las cadenas de valor de corte productivas (se eligieron 13 cadenas productivas que respondían a diferentes criterios económicos y sociales). Ver gráfico 3.

De este periodo analizado se constata la necesidad de mejorar la gobernabilidad y la articulación de la política industrial y tecnológica, que permita impulsar los cambios para lograr una transformación productiva sostenible en el largo plazo.

Cadenas de valor en Ecuador: tres experiencias relevantes.

Las cadenas de valor propician el alcance de ventajas competitivas basadas en la creación de productos y procesos más eficientes, de mayor calidad y de menores precios que la competencia. Diferentes factores, tales como: estrategias, productos, tecnología, capacitación, investigación y desarrollo, y costos (controlables por la empresa); así como entorno económico, tasas de cambio e interés, impuestos, política comercial, aranceles, política de investigación y desarrollo, acuerdos

regionales (controlables por el gobierno) y otros no controlados (precios internacionales, condiciones de la demanda, impactos que afectan la equidad y el ambiente) que dificultan y frenan el desarrollo de las cadenas agroindustriales. Los factores controlables pueden ser modificados por medio de las políticas económicas, sociales y culturales que contribuyan a agregar valor para toda la sociedad y avanzar hacia la superación de las brechas estructurales de los países en desarrollo.



Figura 3. Hitos de políticas industriales para el cambio estructural. **Fuente:** Adaptado de Calderón, 2017.

Un ejemplo significativo de enfrentamiento a esos factores adversos ha sido la creación de la cadena del cacao en Ecuador (figura 4), cuyas fortalezas distintivas se concentran en: a) el potencial agroecológico natural para la producción del cacao, b) producción de un cacao de calidad, c) el cacao ecuatoriano es conocido en el mercado internacional, d) existe una demanda mundial sostenida y persistente del cacao, e) el cacao tiene una producción tradicional y con experiencia, f) es una cadena que funciona (Vassallo, 2015, pp.48-57).

Los resultados expuestos por Barrezueta, Moreira y Quezada (2018), con la aplicación de la metodología de enfoque vertical y horizontal de Scott (2014), muestran desde el enfoque vertical una valoración favorable de las exportaciones de cacao seco que alcanzaron en el año 2015 las 236 677 t; las exportaciones se incrementaron en un 48.21 % entre el 2009 al 2015; Ecuador es el único país con denominación de origen para los cacaos finos de aroma.

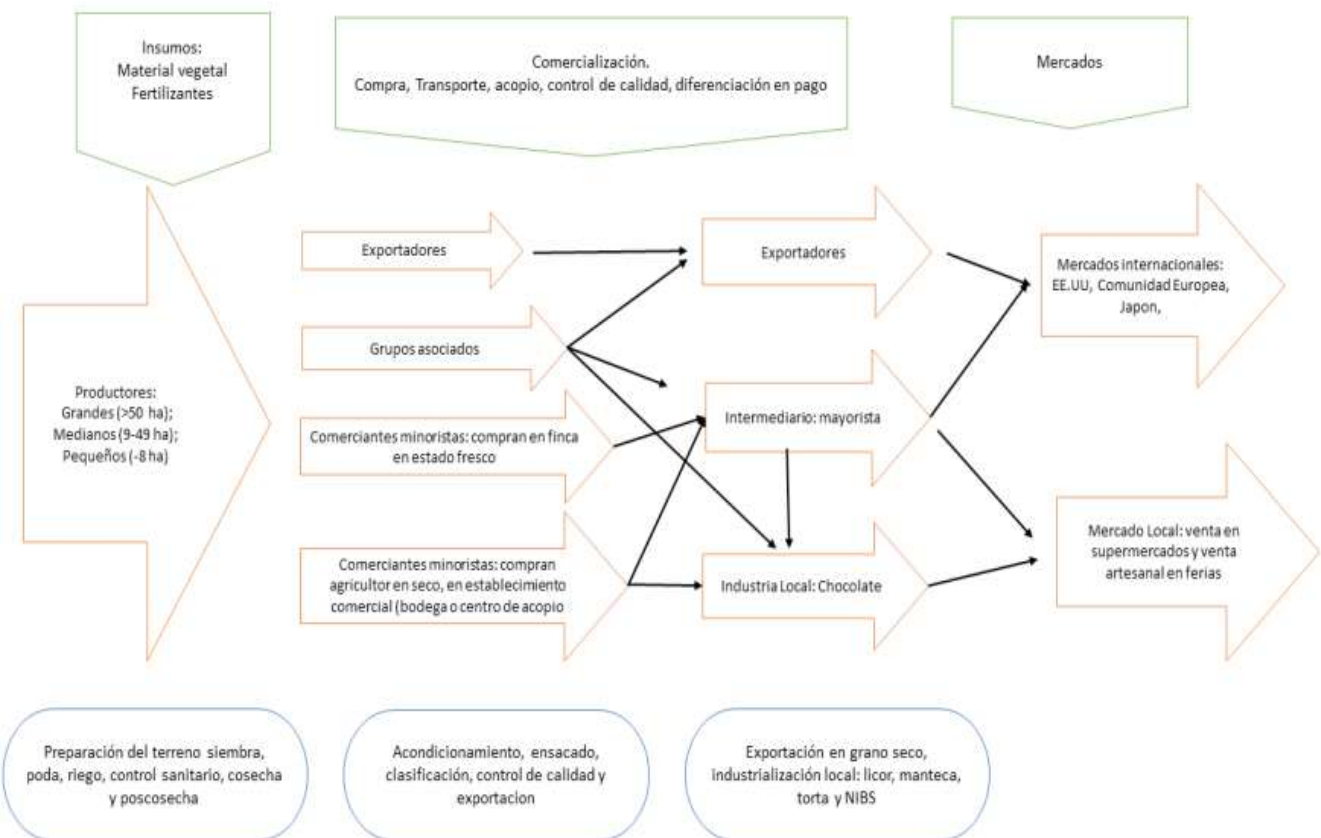


Figura 4. Cadena de producción del cacao ecuatoriano. **Fuente:** S. Barrezueta, W. Moreira y C. Quezada. Análisis del cacao y café ecuatoriano desde su cadena de valor en el periodo 2010-2015, p.9.

El enfoque territorial obtuvo como factores favorables las condiciones climáticas adecuadas para el cacao; las zonas cacaoteras ubicadas en suelos con aptitud para la agricultura; y el cultivo de cacao tipo nacional en su mayoría es tratado como agroforestal y una significativa superficie se encuentra en la amazonia ecuatoriana.

Los factores desfavorables se identificaron con las plantaciones de baja productividad y largas cadenas de comercialización.

Otra experiencia se visualizó en septiembre del 2014, la fundación CODESPA de Catalunya, en el XIV Foro Ecuatoriano sobre Microfinanzas expuso las ventajas metodológicas de incluir un enfoque de las cadenas de valor a las estrategias de financiación de cadenas productivas con el objetivo de resolver el acceso al financiamiento para el fomento del desarrollo sostenible y equitativo de las familias campesinas vinculadas a la misma.

Por su parte, para consolidar la cadena de valor de la carne ecuatoriana, el 16 de noviembre del 2018, en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, se realizó un encuentro donde profesionales locales y de la Argentina brindaron su enfoque técnico y de transferencia de experiencias productivas y comerciales. El mismo estuvo dirigido a los sectores ganaderos, e industrial y comercial de la actividad cárnica bovina. Las temáticas abordadas fueron la genética al plato, bienestar animal, buenas prácticas ganaderas y de manufactura, procesamiento, producto y mercados.

Los trabajos presentados sobre la calidad de carne para el ganadero, selección objetiva y funcional genómica, uso del ultrasonido para predecir la calidad de res y de carne, mediciones objetivas para determinar la calidad de la carne y la integración de productores e industria, mercados regionales e internacionales en la demanda de carne de calidad, constituyen evidencias de las acciones de mejoras que en la actualidad se implementan en Ecuador para fortalecer las cadenas de valor de la carne, en función de su escalamiento económico y social.

CONCLUSIONES.

Para el análisis de las cadenas de valor prevalecerá el enfoque sistémico; es decir, la visión integradora, a partir de no centrarse en el eslabón principal, sino en todos los que la estructuran. El fortalecimiento de la cadena se logrará a partir de los esfuerzos realizados por cada eslabón.

El enfoque de las cadenas de valor deberá garantizar el escalamiento económico y social de todos los actores involucrados en su desarrollo. Una adecuada gestión de los recursos naturales, cuidado de los ecosistemas y desarrollo de sistemas de producción agroecológicos prevalecerá en los principales objetivos formulados.

Las políticas industriales en América Latina propiciarán la aplicación de herramientas de desarrollo de la competitividad, como las cadenas de valor y las aglomeraciones económicas. Se diseñarán programas y proyectos que, a través de su ejecución, permitan alcanzar un cambio cualitativo y cuantitativo de las cadenas de valor, articulado con los Planes Nacionales de Desarrollo y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Los análisis desarrollados sobre las cadenas de valor de Ecuador manifiestan fortalezas y alternativas diseñadas por los actores de estas, los que propiciarán su cambio a favor del escalamiento económico y social progresivo para dinamizar la transformación y la construcción de ventajas competitivas del sector agroindustrial y así avanzar hacia la sostenibilidad económica y social de la sociedad ecuatoriana.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Barrezueta, S., Moreira, W. y Quezada, C. (2018). Análisis del cacao y café ecuatoriano desde su cadena de valor en el periodo 2010-2015. Revista Científica Agroecosistemas, 6 (3), pp.6-17.

Recuperado de: <https://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/213>

2. Barrientos, S., Gereff, G. y Rossi, A. (2013). Economic and social upgrading in global production networks: Developing a framework for analysis, capturing the gains. Working Paper 3. Estados Unidos: The University of Manchester.
3. Bolwig, S., Du Toit, A., Riisgaard, L. & Halberg, N. (2008). Integrating poverty, gender and environmental concerns into value chain analysis. A conceptual framework and lessons for action research. [Working paper no 2008/16]. Copenhagen, DK: Danish Institute for International Studies.
4. Castillo, M., Gligo, N. y Rovira, S. (2017). Políticas industriales y tecnológicas en América Latina. Alemania: CEPAL.
5. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2007). Cohesión social: inclusión y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
6. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2016). La matriz de la desigualdad social en América Latina (LC/G.2690/MDS.1/2). Santiago de Chile: Naciones Unidas.
7. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2017). Brechas, ejes y desafíos en el vínculo entre lo social y lo productivo. Segunda Reunión de la Conferencia Regional sobre Desarrollo Social de América Latina y el Caribe. Montevideo.
8. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2018). La cadena regional de valor de la industria de lácteos en Centroamérica. México: Autor.
9. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas (2017). Guía para la construcción y estandarización de la cadena de valor. Colombia.

10. Harrison, K., Henley, D., Riley, H., & Shaffr, J. (1987). Improving food marketing systems in developing countries: experiences from Latin America. (Research report no. 6). Michigan: Latin American Studies Center, East Lansing, Michigan State University.
11. Herr, M. y Muzira, T. (2009). Desarrollo de cadenas de valor para el trabajo decente: Una guía para profesionales del ámbito del desarrollo, funcionarios gubernamentales y responsables de iniciativas del sector privado. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo
12. Kaplinsky, R. (2004). Spreading the gains from globalization: what can be learnt from value-chain analysis. *Problems of economic transition*, 47(2), pp.74-115.
13. MGI-McKinsey Global Institute (2017). A Future that Works: Automation, Employment, and Productivity.
14. Nutz, N. y Sievers, M. (2016). Guía general para el desarrollo de cadenas de valor; cómo crear empleo y mejores condiciones de trabajo en sectores objetivos. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
15. Oddone, N., Padilla, R. y Antunes, B. (2014). Metodología del Proyecto CEPAL-GIZ para el diseño de estrategias de fortalecimiento de cadenas de valor. En Padilla, R. (Ed.). Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial. Santiago de Chile: CEPAL.
16. Padilla, R. y Oddone, N. (2016). Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor. (LC/MEX/L.1218). México: CEPAL.
17. Pietrobelli, C. y Rbellotti, R. (Eds.) (2006). Upgrading to compete: Global Value Chains, Clusters and smes in Latin America. Washington, D.C.: Inter-American Development Bank.
18. Prado, A. (2016). CEPAL recalca importancia de la integración y las cadenas de valor para lograr un cambio estructural en la región. Seminario realizado en Ecuador el 14 de julio del 2016. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/noticias/cepal-recalca-importancia-la-integracion-cadenas-valor-lograr-un-cambio-estructural-la>

19. Salido, J. y Bellhouse, T. (2016). Economic and social upgrading: Definitions, connections and exploring means of measurement. México: CEPAL, Naciones Unidas.
20. Scott, G. J. (2014). Agregando valores a las cadenas de valor. RAE-Revista de Administración de Empresas, 54(1), pp.67-79.
21. Vassallo, M. (2016). Diferenciación y agregado de valor en la cadena ecuatoriana del cacao. Quito: Editorial IAEN. Recuperado de:
http://www.fagro.edu.uy/images/stories/DptoCCSS/doc/Diferenciación_y_valor_agregado_en_la_cadena_ecuatoriana_del_cacao.pdf

BIBLIOGRAFÍA.

1. Chávez-Malgiaritta, R. (2017). *Gestión de cadenas de valor sostenibles para productos de exportación*. Congreso de Comercio Exterior y negocios internacionales. Ecuador: Universidad de Cuenca.
2. Mayoux, L. y Mackie, G. (2008). Making the strongest link – a practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain development. Addis Abeba: Organización Internacional del Trabajo, Oficina Subregional.
3. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). (2009). Value chain diagnostics for industrial development. Building blocks for a holistic and rapid analytical tool, Vienna. *Working Paper*.
4. Springer-Heinze, A. (2007). Value Links Manual-The methodology of value chain promotion (Eschborn, Organismo Alemán de Cooperación Técnica [GTZ], 2007). Recuperado de:
<http://valuelinks.org/>

DATOS DE LOS AUTORES.

- 1. Jorge Ruperto Rodríguez López.** Contador Público e Ingeniero Industrial, Doctor en Ciencias Económicas. Coordinador Académico y Docente de la UNIANDES, Extensión Babahoyo. E-mail: ub.jorgerodriguez@uniandes.edu.ec
- 2. Rosendo A. Gil Avilez.** Ingeniero Industrial y Magister en Dirección de Empresas, Docente de la UNIANDES, Extensión Babahoyo. E-mail: ub.rosendogil@uniandes.edu.ec
- 3. Gisella K. Arreaga Farías.** Abogada y Especialista en Derecho Penal, Coordinadora de Vinculación y Docente de la UNIANDES, Extensión Babahoyo. E-mail: ub.gisellarreaga@uniandes.edu.ec
- 4. Hans D. Zambrano Campi.** Licenciado en Ciencias Económicas, Docente de la UNIANDES, Extensión Babahoyo. E-mail: ub.hanszambrano@uniandes.edu.ec

RECIBIDO: 9 de octubre del 2019.

APROBADO: 20 de octubre del 2019.