

ESTRATEGIA DE AGRONEGOCIOS SOSTENIBLES



EL NUEVO
ECUADOR

Ministerio de Producción,
Comercio Exterior, Inversiones y Pesca

TABLA DE CONTENIDO

Tabla de ilustraciones	3
Acrónimos	4
1 Resumen ejecutivo	5
2 Diagnóstico sectorial	6
2.1 Situación del Sector Agroindustrial	7
2.1.1 Productividad y mercado	9
2.1.2 Valor agregado	10
2.1.3 Desarrollo territorial	11
2.1.4 Calidad	12
2.2 Caracterización de actores	13
2.3 Tendencias de la demanda	13
2.4 Análisis FODA	14
2.5 Oportunidades promisorias y debilidades críticas	16
3 Desafíos del sector agroindustrial ecuatoriano	18
4 Experiencias regionales	19
5 Estrategia de Agronegocios Sostenibles	21
5.1 Premisas para la Estrategia de Agronegocios Sostenibles	21
5.2 Visión estratégica	22
6 Alcance y enfoque de la Estrategia de Agronegocios	24
6.1 Alcance	24
6.2 Enfoques transversales	24
6.3 Ámbitos	25
6.4 Hoja de ruta	27
7 Objetivos estratégicos	28
8 Modelo de intervención de la Estrategia de Agronegocios Sostenibles	29
8.1 Pilares de la Estrategia de Agronegocios Sostenibles	30
8.2 Ejes de intervención	31
8.2.1 Eje de Intervención: Integración productiva sostenible	31
8.2.2 Eje de Intervención: Desarrollo territorial competitivo	36
8.2.3 Eje de Intervención: Entorno favorable a los agronegocios	39
9 Interacción del modelo de intervención	45
10 Retos internos de asociatividad y desarrollo territorial	46
11 Inclusión de mujeres y jóvenes	47
12 Referencias bibliográficas	48



TABLA DE ILUSTRACIONES

Esquema 1. Relevancia Sectorial	8
Esquema 2. Factores que afectan a la productividad y al mercado	9
Esquema 3. Factores que afectan al valor agregado en el eslabón de procesamiento	10
Esquema 4. Superficie agrícola disponible	11
Esquema 5. Vocaciones productivas territoriales	11
Esquema 6. Factor que afecta a la calidad	12
Esquema 7. Caracterización de actores de agronegocios	12
Esquema 8. Principales tendencias de la demanda	13
Esquema 9. Análisis FODA	14
Esquema 10. Oportunidades promisorias	16
Esquema 11. Debilidades críticas	17
Esquema 12. Política Nacional Agraia (Perú)	19
Esquema 13. Modelo de aceleración del desarrollo territorial (Chile)	20
Esquema 14. Cooperativas como clave para el desarrollo (Brasil)	20
Esquema 15. Premisas para la Estrategia de Agronegocios Sostenibles	22
Esquema 16. Camino hacia los Agronegocios Sostenibles	27
Esquema 17. Pilares del Modelo de Intervención	30
Esquema 18. Ejes de Intervención Territorial para Agronegocios Sostenibles	31
Esquema 19. Integración Productiva Sostenible (I)	32
Esquema 20. Integración Productiva Sostenible (II)	32
Esquema 21. Esquemas de Integración Productiva	33
Esquema 22. Desarrollo Territorial Competitivo	37
Esquema 23. Aceleración del Desarrollo Territorial	37
Esquema 24. Entorno Favorable	39
Esquema 25. Competitividad de costos y calidad	40
Esquema 26. Aporte del entorno en la competitividad sectorial	41
Esquema 27. Desarrollo, Integración, Sostenibilidad y Competitividad	45



ACRÓNIMOS

Siglas	Significado
AFC	Agricultura Familiar Campesina
ARCOSA	Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria
APROBAL	Asociación de Productores de Balanceados
BCE	Banco Central del Ecuador
BM	Banco Mundial
BPM	Buenas Prácticas de Manufactura
CAF	Banco de Desarrollo de América Latina
CIL	Centro de la Industria Láctea
CNA	Censo Nacional Agropecuario
CGINA	Coordinación General de Análisis y Estudios de Políticas Agropecuarias
CONAVE	Corporación Nacional de Avicultores
COPCI	Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones
ENSANUT	Encuesta Nacional de Salud y Nutrición
FAO	Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
GADs	Gobiernos Autónomos Descentralizados
HACCP	Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control
HORECAS	Hoteles, restaurantes y cafeterías
IED	Inversión Extranjera Directa
INIAP	Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
ISD	Impuesto a la Salida de Divisas
LOEPS	Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
OCB	Organización de las Cooperativas Brasileñas
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenibles
PEA	Población Económicamente Activa
PIB	Producto Interno Bruto
PND	Plan Nacional de Desarrollo
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MPCEIP	Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Industrias y Pesca
MiPymes	Micro, pequeñas y medianas empresas
NBI	Necesidades Básicas Insatisfechas
PMS	Precios mínimos de sustentación
PC	Pudrición del cogollo
SAS	Sociedades por Acciones Simplificadas
SRI	Servicio de Rentas Internas
TPM	Tasa de Pobreza Multidimensional Moderada
UE	Unión Europea
UPA	Unidad de Producción de Agropecuaria
VAB	Valor Agregado Bruto



ESTRATEGIA DE AGRONEGOCIOS SOSTENIBLES

1. RESUMEN EJECUTIVO

En un contexto de crisis y grandes desafíos, el sector agroindustrial se destaca por su aporte económico y social; en términos de aporte al PIB, absorción de la PEA en el sector privado y de procesamiento, generación de divisas provenientes de la exportación y valor agregado. Asimismo, el sector agroindustrial dispone de un enorme potencial de crecimiento y desarrollo, basado en el aprovechamiento de las oportunidades de una creciente demanda internacional de alimentos, y de productos no alimentarios de origen agropecuario, producidos bajo esquemas sostenibles, con diferenciación de calidad.

Para aprovechar estas oportunidades, se deben enfrentar debilidades como la baja productividad, altos costos de las materias primas, capacidad instalada subutilizada, escasa modernización tecnológica, alta concentración territorial de la producción, falta de certificaciones y trazabilidad, baja exigencia normativa, insuficiente inversión en I+D, altos niveles de informalidad, baja generación de valor agregado, bajo grado de intensidad tecnológica, escasez de mano de obra calificada, poca diversificación de oferta y mercados de destino, inadecuada comercialización interna, mercados internos cerrados con distorsiones de precios oficiales y control de importaciones, insuficiente inteligencia de mercado y promoción comercial, una débil integración sistémica al interior de los eslabones, entre eslabones y actores privados, públicos y de la cooperación, a nivel nacional y territorial.

Asimismo, el sector agroindustrial se enfrenta a desafíos externos que se relacionan con la necesidad de crecimiento económico y generación de divisas, reducción de la pobreza a través de la creación de empleos de calidad, alimentación más sana, fortalecimiento de la cohesión social y resiliencia al cambio climático con sistemas de producción más sostenibles.

El diagnóstico del sector agroindustrial determinó entre varias, la necesidad de atender al eslabón primario por ser el más débil, promover un enfoque territorial para identificar oportunidades productivas diferenciales, fomentar la construcción de alianzas entre productores e industrias, fortalecer el sentido de integralidad de servicios y apoyos (innovación, financiamiento, mercados), priorizar la orientación agroexportadora y la no dependencia de compras públicas, la orientación principal de mercado debe ser la diferenciación por calidad, a costos competitivos y promulgar las ventajas de la consistencia, coherencia y estabilidad de las políticas públicas.

En el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, de los postulados constitucionales de una economía social de mercado, de las políticas y lineamientos estratégicos para el agro, el sector industrial y la bioeconomía, de los distintos niveles macro, meso y micro, se desprende un norte estratégico que apunta a apuestas productivas de diferenciales a partir de ventajas territoriales, a través de alianzas entre productores primarios y empresas agroindustriales, con el soporte de un ecosistema de negocios a escala territorial y apoyos en servicios e infraestructuras desde el gobierno central y los GADs provinciales.

El diseño de la Estrategia de Agronegocios Sostenibles, parte de las premisas de 1) Incrementar el potencial productivo territorial a partir de las ventajas comparativas, respetando los ecosistemas; 2) Generar disponibilidad de servicios para la producción que favorezcan la productividad, innovación y la diferenciación, desde el Estado y sector privado; 3) Aprovechar la apertura comercial basados en oferta de calidad, mediante el fortalecimiento de la inteligencia y promoción comercial y la apertura sanitaria de nuevos mercados; 4) Impulsar la integración productiva, como mecanismo de



derrame tecnológico y para la consolidación de unidades productivas de mayor escala y competitivas; 5) Motivar la corresponsabilidad del desarrollo territorial mediante la generación de incentivos fiscales dirigidos a la industria formal para el desarrollo de proveedores y adopción tecnológica.

La visión de la Estrategia, guiada por las oportunidades promisorias, se plantea en los siguientes términos: *“El sector agroindustrial duplica la tasa de crecimiento del PIB sectorial al 2035 y su aporte en divisas, a través del crecimiento sostenible en sus cadenas de valor, basado en incrementar el potencial productivo territorial transformando sus ventajas comparativas en ventajas competitivas, a través de un ecosistema de servicios para la productividad e innovación, y con redes de actores que permitan un trabajo colaborativo entre eslabones y cadenas comerciales cortas y eficientes, que asuman su corresponsabilidad en el desarrollo de los agronegocios, orientando la oferta local a la exportación, precautelando la seguridad alimentaria, contribuyendo así a la generación de empleo formal, a la reducción de la pobreza y a la sostenibilidad ambiental.”*

De esta manera, la Estrategia de Agronegocios Sostenibles podrá realizar contribuciones estratégicas a los desafíos externos, de generación de empleos, reducción de la pobreza, aporte en divisas a la economía y fortalecimiento de la seguridad alimentaria y de la resiliencia al cambio climático.

La hoja de ruta de la Estrategia procura alcanzar la visión de agronegocios sostenibles, desde un enfoque de mercado, con oportunidades crecientes para el sector agroindustrial por el aumento de la población a escala global, el mayor poder adquisitivo de los estratos medios y altos y la sofisticación de la demanda, cada vez más exigente en cuanto a calidad, inocuidad y sostenibilidad; con una adecuada inserción a mercados y desarrollo de ventajas competitivas territoriales, que complementen las ventajas comparativas naturales, empaten con los requerimientos de la inserción a mercados y el establecimiento de alianzas de agronegocios

sostenibles entre productores y empresas agroindustriales.

El modelo de intervención de la Estrategia se basa en los pilares de 1) Identificación del diferencial territorial; 2) Inteligencia comercial para identificar oportunidades de negocio sobre requerimientos de la demanda; 3) Integración a través de modelos colaborativos en el eslabón primario y de alianzas entre productores y empresas dinamizadoras; 4) Ecosistema nacional y territorial de servicios e incentivos favorables.

Mientras que, los ejes de intervención de la Estrategia de Agronegocios Sostenibles son la 1) integración productiva sostenible, 2) el desarrollo territorial competitivo y 3) entorno favorable a agronegocios; se establece una serie de acciones principales en cada uno de los ejes estratégicos, cuya implementación permitirá la consecución de los objetivos y a través de ellos acercarse a la visión planteada.

2. DIAGNÓSTICO SECTORIAL

Ecuador, al igual que el resto del mundo, fue impactado en su economía por la pandemia del Covid-19, con una caída del Producto Interno Bruto (PIB) del 7,8% en el 2020, seguida por una recuperación parcial del 4,2% en 2021 y del 2,9% en 2022, (BCE, Dic-2022) y una previsión de crecimiento del PIB del 2,6% para 2023 (Banco Mundial, Jun-2023). Para el año 2022, el PIB total de Ecuador se calculó en \$ 115.050 MM en términos nominales, para un PIB per cápita de \$ 6.395; las exportaciones totales fueron de \$ 32.658 MM, distribuidos entre \$ 11.587 MM de exportaciones petroleras (35,5%) y no petroleras por \$ 21.071 MM de (64,5%); mientras que las importaciones de bienes de capital fueron por \$ 5.838 MM y la balanza comercial registró un saldo positivo de \$ 2.324 millones de USD (BCE, Dic-2022).

La Inversión Extranjera Directa (IED) ha fluctuado entre \$ 810 MM a \$ 1.389 MM entre 2018 y 2022 (BCE, 2022), mientras que el riesgo país ha permanecido relativamente alto en los



últimos años, alrededor de 2.000 puntos, como consecuencia de la inestabilidad e incertidumbre política, pese a los esfuerzos de recuperación económica (BCE, 2022). La situación económica ha repercutido en los indicadores sociales, tanto en el empleo como en la pobreza: el empleo informal para diciembre/2022, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC-ENEMDU Dic-2022) fue del 30,5% y la pobreza por ingresos del 25,2% a escala nacional (INEC-ENEMDU, Dic-2022).

La incertidumbre en el escenario internacional, en especial los impactos para el comercio internacional de la guerra en Ucrania y los riesgos asociados a la probabilidad de ocurrencia del fenómeno de El Niño representan factores externos que pueden agravar la situación económica y los indicadores sociales, en medio de una transición gubernamental.

En contraste, la demanda creciente y cada vez más exigente en calidad de los mercados globales por alimentos y productos agroindustriales en general, constituyen una oportunidad de crecimiento económico; conectada a las potencialidades del país en términos de ventajas comparativas naturales relacionadas con la ubicación geográfica, clima, luminosidad, suelos y disponibilidad de agua; así como ventajas competitivas desarrolladas, como vialidad, puertos, aeropuertos y la adopción de acuerdos comerciales e innovaciones tecnológicas en la producción, procesamiento y marketing.

En ese contexto, el sector agroindustrial, debido a ese peso económico y social crítico, así como a su dinamismo hacia la exportación, representa un potencial que puede contribuir a la salida de la crisis al corto y mediano plazo y a un desarrollo sostenible para el país en el largo plazo.

Para aprovechar las oportunidades globales, en base a las ventajas comparativas naturales y a las ventajas competitivas desarrolladas, el sector agroindustrial debe abordar un conjunto de desafíos externos, retos internos como problemas críticos, en forma de una estrategia guiada por la diferenciación por calidad a costos competitivos y orientada hacia la exportación, cuyo epicentro sea el desarrollo de agronegocios sostenibles, entendidos como alianzas entre productores primarios, industriales y exportadores, económicamente competitivas, socialmente inclusivas y ambientalmente responsables.

Los agronegocios sostenibles se conciben como alianzas entre productores primarios e industrias de procesamiento de alimentos u otros rubros no alimentarios de origen agropecuario, cuyo carácter sostenible, se define por la conjunción de un acuerdo comercial entre las partes basado en las dinámicas de oferta y demanda de mercado; con comercialización directa o de mínima intermediación, acompañado de iniciativas de adopción de innovaciones tecnológicas para la mejora de la productividad y calidad, que deben ser ambientalmente responsables, incluidos rubros de bioeconomía o incorporar la economía circular, además de una gestión corresponsable pública-privada para el acceso a servicios financieros y no financieros para productores y empresas.

2.1 Situación del Sector Agroindustrial

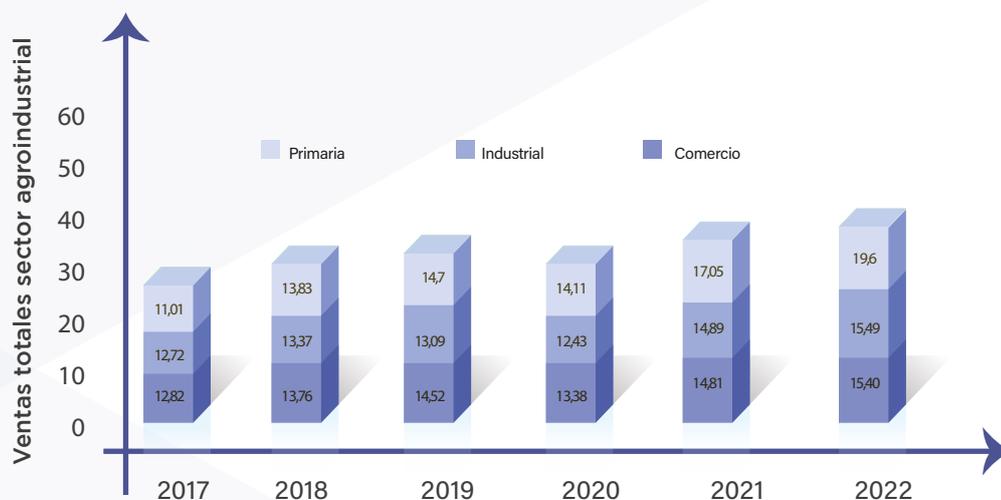
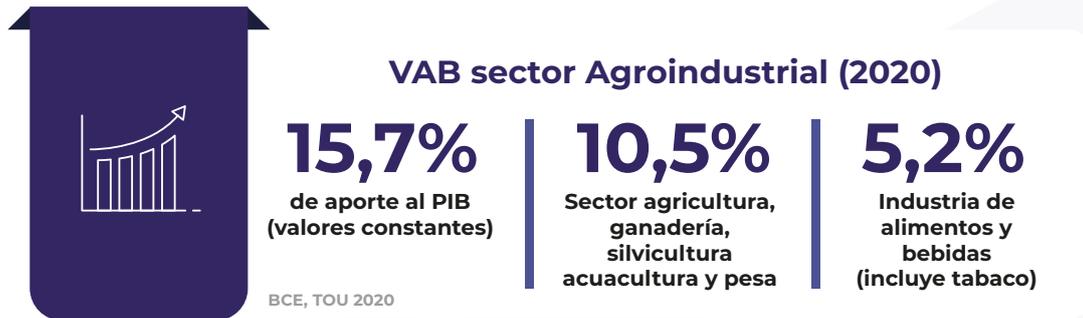
El carácter estratégico del sector agroindustrial, se encuentra determinado por su peso económico en el PIB, como su aporte en divisas de exportación para una economía dolarizada, como por la generación de empleos e ingresos a nivel rural y urbano en el plano social; tales contribuciones se podrían potenciar en el futuro con una Estrategia de Agronegocios Sostenibles orientada a la exportación, teniendo al mercado doméstico como una plataforma inicial o complementaria.

Para el 2022 el aporte al Valor Agregado Bruto (VAB) del sector agroindustrial en su conjunto fue del 15,2%, siendo un 10% correspondiente a la producción primaria de agricultura, ganadería, silvicultura, acuicultura y pesca y un 5,2% a las industrias de alimentos y bebidas (BCE, 2022).



En lo referente al empleo, el eslabón primario de las cadenas agroindustriales representa el 29,1% de la PEA, con 2,5 MM de empleos, de los cuales, 518 mil son empleos adecuados en la ruralidad, a los que se deben sumar los generados por el eslabón industrial, que representa entre un 10% a 30% adicional en dependencia de la cadena de valor; uno de los grandes problemas es que el 83% del empleo rural es no adecuado y un 69% es no remunerado (INEC-ENEMDU, Dic-2022). La relevancia del sector agroindustrial puede observarse en el Esquema 1.

Esquema 1: Relevancia Sectorial



Fuente: SRI Formulario 104, 2023.

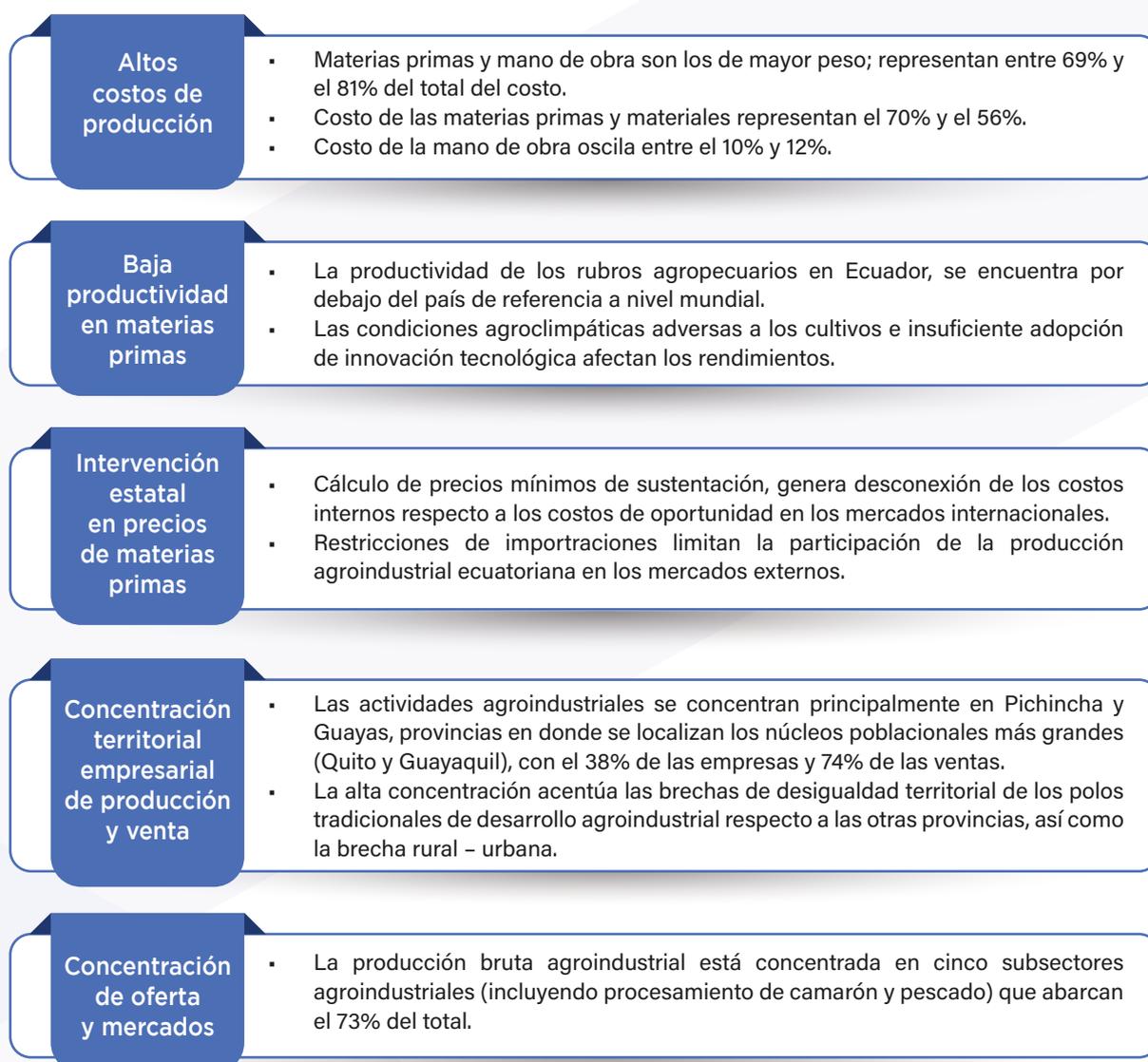


De acuerdo con el SRI, en el año 2022 las ventas totales del sector primario fueron por 19,6 mil millones de dólares, mientras que el sector industrial registra ventas de 15,5 mil millones de dólares, lo que da cuenta de la dinámica del sector agroindustrial en su conjunto.

2.1.1 Productividad y mercado

Desde el enfoque de cadena de valor, la productividad del sector agroindustrial comprende tanto el rendimiento de los rubros agropecuarios en la producción primaria, relacionados con los factores climáticos, tecnológicos, de acceso a recursos y a servicios y a las políticas de mercado, como los costos de producción de las materias primas para la agroindustria y su relación con las distorsiones de mercado generadas por las intervenciones estatales (precios mínimos de sustentación) y el control de las importaciones; así como otros elementos como la concentración territorial de las empresas en la producción y ventas. Esquema 2.

Esquema 2: Factores que afectan a la productividad y al mercado

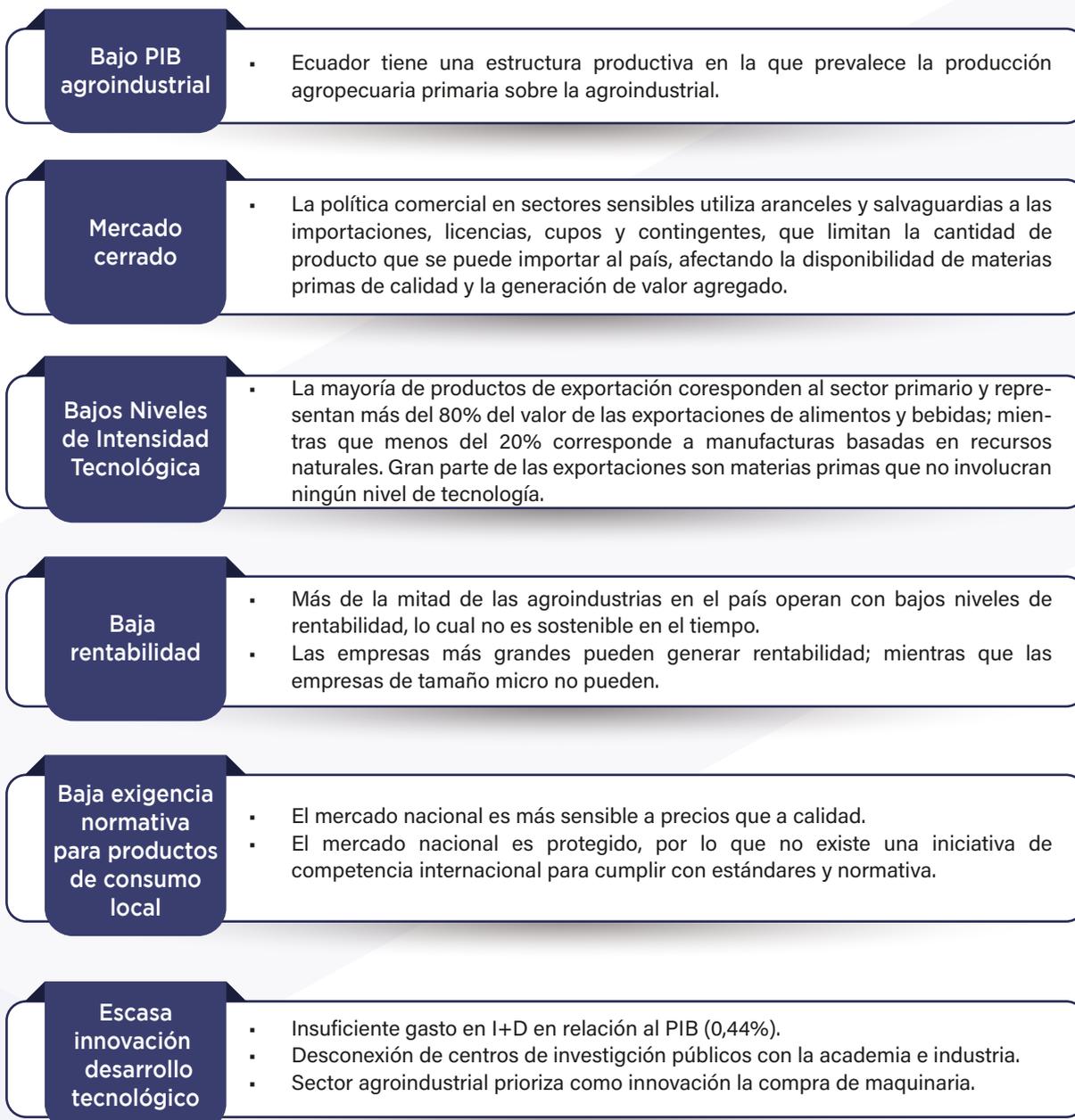


Fuente: MPCEIP, 2023

2.1.2 Valor agregado

En el eslabón de procesamiento, se analizan los obstáculos para la generación de valor agregado, el nivel de intensidad tecnológica en la industria, la apertura del mercado doméstico y el comportamiento de la rentabilidad, así como el grado de exigencia y cumplimiento de las normativas en el mercado local. Los factores que afectan el valor agregado en el eslabón de procesamiento se muestran en el Esquema 3.

Esquema 3 Factores que afectan al valor agregado en el eslabón de procesamiento



Fuente: MPCEIP, 2023

2.1.3 Desarrollo territorial

Ecuador tiene una extensión territorial de 256.370 Km², y de la superficie total, 5.2 millones de hectáreas se encuentran bajo labor agropecuaria, divididos en cultivos permanentes (1,4 millones de ha, transitorios (0,8 millones de ha), pastos cultivados y naturales (3 millones de ha) y 7 millones de ha sin uso agropecuario (montes, bosques, páramos, descanso y otros usos no agropecuarios), según la (INEC-ESPAC, 2022).

De este valor, solamente el 3,4% de la superficie está disponible para crecer en áreas agrícolas; sin embargo, existen cerca de 5 millones de hectáreas aptas para optimizar el uso de la tierra, y 3 millones de hectáreas son aptas para cultivos como se puede visualizar en el Esquema 4; la optimización de superficie se puede lograr a través de la identificación de vocaciones productivas territoriales para el adecuado uso de riego y agroquímicos, la construcción de infraestructura a las necesidades territoriales, entre otras acciones de intervención pública y privadas más efectivas.

Esquema 4: Superficie agrícola disponible

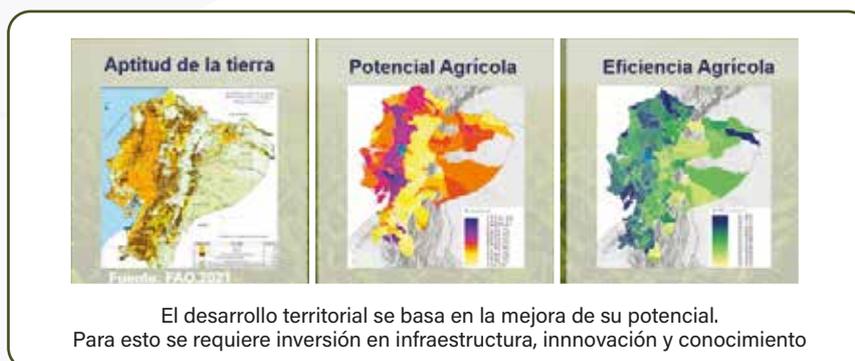
CONFLICTO DE USO DE LA TIERRA AGROPECUARIA						
		USO AGRÍCOLA, PASTOS, BOSQUES			SIN USO AGROPECUARIO	TOTAL
		Cultivos	Pastos	Plantación forestal, vegetación natural, bosque nativo		
APTITUD	Cultivos	ADECUADO	REUTILIZADO	SUBUTILIZADO	255.818	5.953.675
		2.571.902	1.569.707	1.556.248		
	Pastos	SOBREUTILIZADO	ADECUADO	SUBUTILIZADO	72.206	3.111.370
		419.126	820.007	1.800.029		
Bosques	SOBREUTILIZADO	SOBREUTILIZADO	ADECUADO	115.592	4.003.486	
	867.052	2.068.230	952.612			
SUBTOTAL		3.858.081	4.457.944	4.308.889	4.308.889	13.068.530
Zonas de bosque nativo con fines de conservación						6.517.473
Sin uso agropecuario y No aplicable						1.134.504
Patrimonio de Áreas Naturales del Estado PANE						4.153.889
TOTAL						24.874.396

Pero, hay cerca de 5 millones de ha, donde se puede optimizar el uso de la tierra, de las cuales 3 millones de ha son aptas para cultivos

Fuente: MAG-SIGTIERRAS, 2017

Es evidente que no se cuenta con la información territorial suficiente para potenciar el uso agropecuario en las zonas productivas, por lo cual es necesario establecer esquemas de levantamiento de información actualizados, alineando las vocaciones productivas locales con las tendencias de mercado nacional e internacional, a fin de promover las inversiones en infraestructura, innovación y transferencia de conocimientos para la producción de cultivos con mercado comprobado en cada zona. En el Esquema 5 se muestran los mapas que pueden utilizarse como insumo para potenciar las vocaciones productivas territoriales.

Esquema 5: Vocaciones productivas territoriales

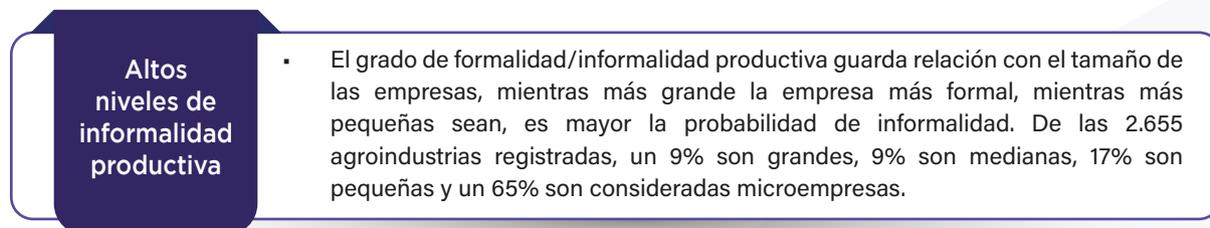


Fuente: FAO, 2019

2.1.4 Calidad

Uno de los desafíos del sector agroindustrial es la calidad, y ese ámbito se lo ha analiza en términos de cumplimiento de la normativa y del gasto en la innovación y el desarrollo tecnológico, así como también en el grado de formalidad/informalidad productiva. El principal factor que afecta a la calidad de observa en el Esquema 6.

Esquema 6: Factor que afecta a la calidad



Fuente: MPCEIP, 2023

2.2 Caracterización de actores

El eslabón de producción primaria agropecuaria se caracteriza por el predominio de pequeños productores de menos de 10 hectáreas, que representan el 85% del número total de UPAs, de acuerdo al (CNA-INEC-MAG-BM, 2000), de las cuales un 65% corresponden a la Agricultura Familiar Campesina (AFC), en sus categorías de subsistencia, de transición o articuladas a cadenas, que contempla unidades de producción de menos de 5 hectáreas, minifundios y microfundios, bajo sistemas diversificados de cultivos, con uso principal de mano de obra familiar y administración por la jefatura del hogar.

La AFC proporciona alrededor del 60% de la oferta de alimentos, según la Subsecretaría de AFC del MAG, en términos de hortalizas, vegetales, granos, cereales, tubérculos y raíces de consumo en fresco, con una participación destacada también en cadenas agroindustriales orientadas al consumo interno como arroz, maíz amarillo y lácteos, y de agroexportación como cacao, banano, plátano en la Costa, quinua en la Sierra y pitahaya en la Amazonía.

La caracterización de los actores de los agronegocios se muestra en el Esquema 7.

Esquema 7: Caracterización de actores de agronegocios



Fuente: MPCEIP, 2023



Si bien es cierto, que las grandes explotaciones agropecuarias son el 5% en número, representan no menos del 52% de la superficie, en ellas predominan los sistemas de monocultivo y se encuentran conectadas a la industria en rubros como el arroz, el maíz amarillo, la soya y la caña de azúcar o en pecuarios, como lácteos, cárnicos y avicultura, asimismo se hallan conectadas a la agroexportación en productos tradicionales, como banano, plátano y otras musáceas, cacao, café, palma aceitera; no tradicionales, como mango, maracuyá, tabaco, malanga en la Costa, flores, brócoli y quinua en la Sierra; y en rubros incipientes como, la pitahaya roja y la guanábana en la región litoral, aguacate y arándanos en la región andina y pitahaya amarilla en la región amazónica.

Estas diferencias abarcan también la comercialización: mientras la pequeña agricultura y la AFC se orientan principalmente a mercados locales de consumo en fresco, incluyendo el autoconsumo, con alta dependencia de la intermediación, con consumidores más sensibles al costo que a la calidad; la agricultura mediana y grande, se encuentra articulada a cadenas agroindustriales y de agroexportación más dinámicas, con mayores exigencias a la calidad, aunque también a costos competitivos.

2.3 Tendencias de la demanda

Además del potencial de industrialización del producto como tal, se deben considerar las tendencias y preferencias de consumo, que determinan los volúmenes de demanda en una u otra modalidad, así como los réditos económicos entre el producto en fresco y procesado. Las tendencias actuales de consumo de alimentos, evidencian una preferencia hacia los productos frescos o los procesados con alto valor nutricional, debido a la mayor sensibilización de los consumidores respecto a la relación entre alimentación y salud.

Otras de las tendencias de consumo es la preferencia por diferenciación de calidad, que involucra a las características organolépticas, físicas y de composición química de los productos agroindustriales; preferentemente con certificación y trazabilidad; pero que incluye también otros atributos cualitativos como certificaciones de carácter ambiental y social; puesto que los consumidores más sensibles optan por alimentos no modificados genéticamente. Las principales tendencias de la demanda y el contraste con los sistemas tradicionales de producción se observan en el Esquema 8.

Esquema 8: Principales tendencias de la demanda



Los mercados exigen estándares de responsabilidad ambiental en las relaciones con la naturaleza, a través de sistemas productivos más eco-amigables y tecnologías limpias (buenas prácticas agrícolas y de manufactura, libres de deforestación, carbono neutras); también exigen responsabilidad social con los proveedores, otras partes interesadas, y comunidades en donde se localizan, sin embargo, estos aspectos están siendo abordados solamente por las empresas más grandes, modernas y conectadas a mercados de exportación o mercados nacionales más exigentes.

2.4 Análisis FODA

Del análisis de varias cadenas productivas en el marco de los procesos de planeación estratégica, se decantan hallazgos comunes al sector agroindustrial, que facilitarán la identificación de los cuellos de botella que una Estrategia de Agronegocios Sostenibles debería resolver, entre los que se nombran:

- Baja productividad y altos costos unitarios.
- Capacidad instalada no utilizada.
- Escasa modernización tecnológica en el eslabón de procesamiento industrial.
- Altos costos de la materia prima y largas e ineficientes cadenas de abastecimiento.
- Falta de calidad certificada y trazabilidad.
- Ausencia de una orientación estratégica de mercado.
- Inadecuada comercialización entre productores e industrias.
- Limitaciones del mercado nacional.
- Escaso acceso a financiamiento formal, productivo.
- Débil asociatividad.
- Insuficiente inteligencia de mercado y promoción comercial.
- Ausencia de una política pública específica y estable.
- Bajo nivel de confianza entre los actores directos de las cadenas productivas.
- Superficie de crecimiento insuficiente para aumentar cantidad de cultivos.
- Desconocimiento del potencial territorial del país.

De estos hallazgos se desprenden las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas comunes en los ámbitos de producción, mercados, servicios e infraestructuras y de las relaciones entre actores; en términos de ventajas comparativas naturales o en su defecto, de ventajas competitivas desarrolladas.

El análisis FODA se muestra en el Esquema 9.

Esquema 9: Análisis FODA

Fortalezas

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones climáticas favorables ▪ Suelos fértiles y disponibilidad de agua ▪ Ubicación ecuatorial y regiones naturales ▪ Alta agrobiodiversidad ▪ Producción durante todo el año ▪ Cosecha adelantada respecto a otros ▪ Calidad diferenciada de los productos ▪ Experiencia en cultivos tradicionales ▪ Adopción de rubros no tradicionales ▪ Innovaciones tecnológicas en industrias | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Certificaciones en BPM y otras ▪ Formalización del sector agroindustrial ▪ Generación de valor agregado ▪ Experiencias en PDP (Desarrollo de proveedores) ▪ Acuerdos estratégicos por cadenas ▪ Integración vertical ▪ Productos con reconocido prestigio ▪ Experiencia en agroexportación ▪ Posicionamiento relevante en rubros |
|---|--|

Oportunidades

- Crecimiento de la población mundial
- Crecimiento del PIB per cápita global
- Expansión demográfica regional
- Crecimiento de las clases medias
- Alimentos saludables y sostenibles
- Tendencia de consumo de calidad
- Tendencia para alimentos novedosos
- Demanda por productos de bioeconomía
- Apoyo a la economía circular
- Tendencia hacia lo "glocal"
- Demanda por procesados funcionales
- Disponibilidad de nuevas tecnologías
- Apertura comercial y acuerdos firmados
- Exigencias de sostenibilidad en mercados
- Disponibilidad de fondos verdes
- Enfoque de género, jóvenes
- Inclusión de comunidades locales y pueblos originarios
- La conectividad de puertos y aeropuertos
- Facilidades para operaciones online
- Simplificación de trámites

Debilidades

- Baja productividad agropecuaria
- Falta de riego parcelario tecnificado
- Altos costos unitarios de producción
- Escaso volumen de producción
- Baja asociatividad
- Escasa certificación y trazabilidad
- Falta de acceso a innovación tecnológica
- Oferta exportable en pocos rubros
- Alto costo de las materias primas
- Distorsiones de precios por intervenciones
- Capacidad instalada no utilizada
- Baja generación de valor agregado
- Bajo nivel de intensidad tecnológica
- Escasa inversión en I+D
- Mano de obra no calificada
- Poco cumplimiento de normativa de calidad
- Escasos niveles de formalidad
- Concentración territorial empresarial de ventas
- Altos niveles de informalidad
- Obsolescencia de maquinaria y equipos
- Conflictos entre productores e industrias
- Falta de financiamiento
- Excesiva intermediación
- Escasa diversificación de oferta y de mercados
- Falta de promoción comercial
- Falta de conexión con nichos de calidad
- Escasa inversión extranjera directa (IED)
- Mal estado de la red vial secundaria
- Déficit de infraestructuras de riego
- Déficit en infraestructuras post cosecha
- Débil conectividad de internet
- Dificultades en acceso y costo de energía
- Ausencia de estrategias consensuadas
- Falta de políticas efectivas de apoyo
- Falta de diferenciación de las políticas
- Descoordinación entre actores públicos

Amenazas

- Crisis económica-social
- Limitado tamaño y poder de compra
- Inestabilidad política
- Inseguridad interna
- Cambio climático
- Restricciones de suelo y agua
- Conflictividad internacional
- Ralentización del crecimiento económico
- Riesgos sanitarios

Fuente: MPCEIP, 2023



2.5 Oportunidades promisorias y debilidades críticas

La interacción de las *fortalezas y debilidades internas* y las *oportunidades y amenazas externas*, generan un conjunto de oportunidades promisorias y debilidades críticas del sector agroindustrial. Las oportunidades promisorias que se muestran en el Esquema 10, deberán guiar la visión a largo plazo del sector.

Las debilidades críticas observadas en el Esquema 11, se transformarán en objetivos estratégicos de mejora para aprovechar las oportunidades y desarrollar al máximo el potencial, cuidando de consolidar las fortalezas naturales y desarrolladas, para que el ecosistema de agronegocios sostenibles enfrente con éxito las amenazas presentes o venideras.

Esquema 10: Oportunidades promisorias

OPORTUNIDADES PROMISORIAS

Crecimiento de la demanda de alimentos para satisfacer las necesidades de mayor número de consumidores con una mejor capacidad adquisitiva, a nivel mundial.

Preferencia de consumo por alimentos naturales, o procesados que mantengan propiedades funcionales, nutracéuticas o terapéuticas, así como productos de la bioeconomía y economía circular.

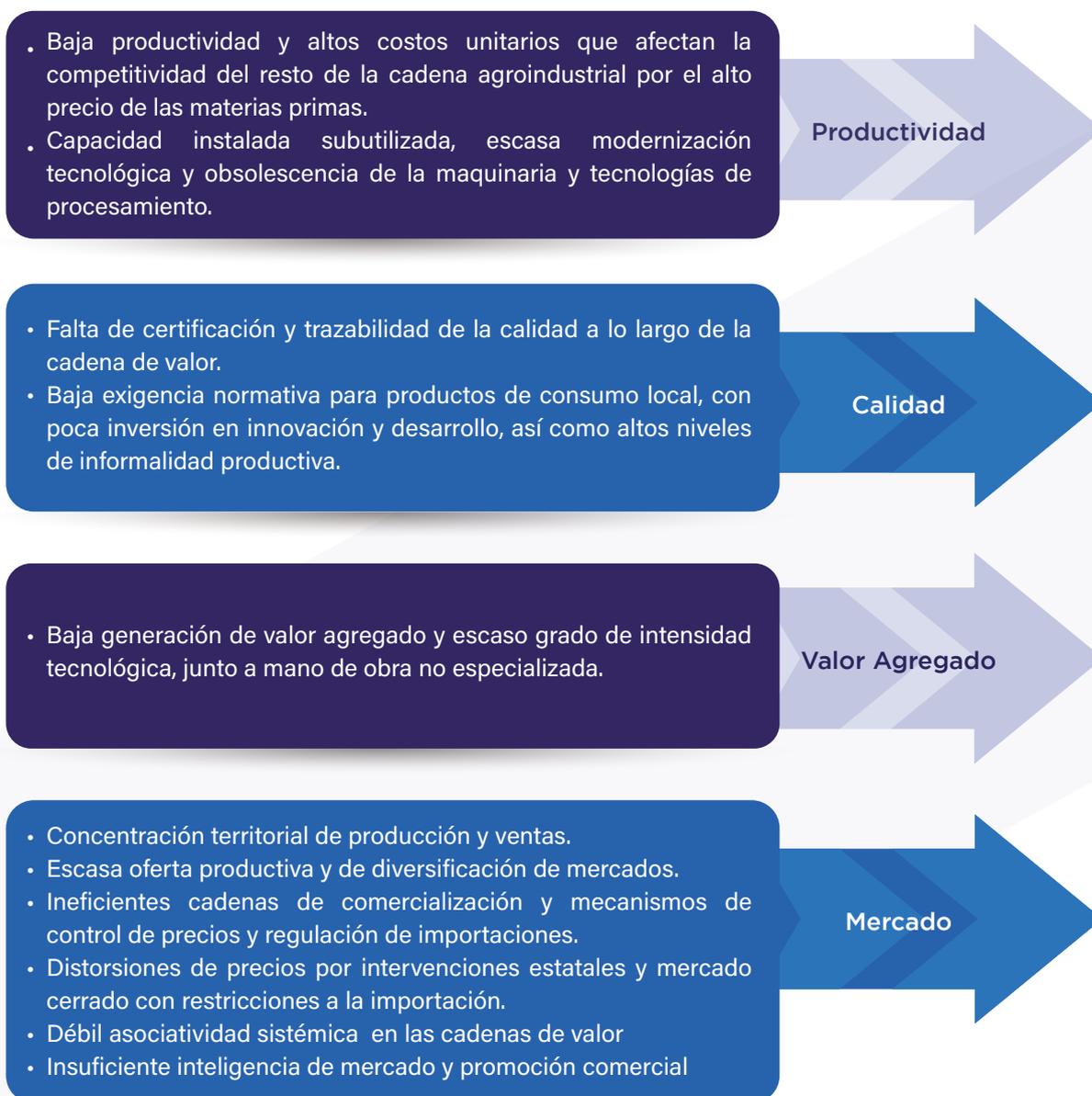
Exigencias orientadas al consumo de alimentos provenientes de sistemas de producción sostenibles, ambiental y socialmente responsables.

Tendencia de los consumidores de estratos medios y altos por alimentos con diferenciación por calidad, importados, y alimentos en donde se incluya la identidad territorial.

Apertura comercial a escala global, que facilita el acceso a mercados internacionales y a la atracción de inversiones.

Fuente: MPCEIP, 2023

Esquema 11: Debilidades críticas



Fuente: MPCEIP, 2023

Otras debilidades relevantes que afectan la competitividad de las cadenas agroindustriales son:

- Ausencia de una política pública estable de fomento a acuerdos estratégicos de cadenas agroindustriales, con mecanismos de implementación diferenciados por actores y territorios.
- Falta de visibilización y de apertura en las cadenas agroindustriales a una participación más proactiva de mujeres, jóvenes, pueblos y nacionalidades en los eslabones y espacios de diálogo.
- Bajo nivel de confianza entre los actores al interior de los eslabones, entre diferentes eslabones, entre actores productivos y públicos, entre instituciones y entre el gobierno central y GADs.

3 DESAFÍOS DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL ECUATORIANO

El sector agroindustrial debe y puede responder a las demandas de crecimiento y desarrollo del país, y en articulación con el gobierno central y los gobiernos locales, debe abordar de manera madura, responsable y creativa sus contribuciones para resolver los desafíos del entorno:

- Crecimiento económico inclusivo a través de empleo de calidad, para superar los niveles de desempleo y subempleo en el país, haciendo énfasis en la inclusión de mujeres y jóvenes.
- Reducción y superación sostenible de la pobreza rural, despoblamiento, emigración de jóvenes rurales y cierre de brechas de desigualdad urbano-rural, a través de una mejor relación entre eslabones de las cadenas y la colaboración con los gobiernos, nacional y subnacionales.
- Generación de divisas y agroexportaciones con valor agregado.
- Atención en volúmenes a la demanda creciente, cada vez más exigente en calidad, constituye un desafío y una oportunidad para las cadenas agroindustriales, para crecer de manera sostenible sin agredir los límites de recuperación de la naturaleza, y ganar en diferenciación por calidad respecto a otros ofertantes.
- Generación inteligente de valor agregado en función de la demanda, no como consigna o finalidad, sino como medio para mejorar ingresos que permeen a todos los actores de las cadenas, para satisfacer necesidades y preferencias de mercado de los consumidores y no se pierda el sentido estratégico de sostenibilidad y diferenciación por calidad.
- Cadenas agroindustriales inmersas en sistemas agroalimentarios territoriales, que evidencian pobreza rural y doble carga de malnutrición.
- Cambio climático, que se traduce en altos riesgos para la producción primaria y para el abastecimiento de las industrias con materia prima nacional y a nivel regional, por el alcance de las anomalías climáticas.

En paralelo, con esos desafíos del entorno, las cadenas agroindustriales deben asumir los siguientes retos internos relacionados con las prioridades y el carácter de las relaciones entre actores que deben prevalecer:

- La competitividad de la economía y de las cadenas agroindustriales ya no reside en devaluaciones monetarias que generan una falsa y momentánea competitividad aparente, sino en la productividad, eficiencia de costos y diferenciación por calidad.
- La superación de la cultura del conflicto permanente, así como la inestabilidad, incertidumbre en las relaciones y desconfianza entre actores, que desalientan la inversión y conllevan mayores costos transaccionales que restan competitividad a las cadenas.
- La necesidad de alcanzar un acuerdo sectorial sobre una estrategia común de desarrollo, en la que los actores del eslabón primario, intermediarios, industriales y exportadores se comprometan de manera corresponsable junto a los actores públicos, academia, ONGs nacionales y cooperación internacional.

- La conveniencia de avanzar en la diversificación de rubros, mercados y actores en la agroindustria y en la agroexportación, considerando las tendencias de consumo, en donde priman la competencia hacia afuera y la colaboración tipo clústeres, hacia adentro.

- La atracción de inversiones extranjeras que aporten capital, tecnologías y mercados, fortalezcan la competitividad, acorten los tiempos en la curva de aprendizaje de procesos primarios y de procesamiento, y faciliten el acceso a mercados externos; los inversionistas no deben ser percibidos como amenazas, sino como socios estratégicos alineados a la estrategia país.

4 EXPERIENCIAS REGIONALES

Habiendo identificado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como los retos internos y desafíos del entorno; se realizó un benchmarking, en donde se analizaron las experiencias de Perú, Chile y Brasil, para fomentar al sector de agronegocios.

Estos casos exitosos pueden tomarse como referencia para el desarrollo de una Estrategia de Agronegocios Sostenibles, que apunte al desarrollo territorial, con enfoque de mercado y atracción de inversiones, a partir de la identificación de la oferta de valor local con ventajas comparativas y competitivas, y que faciliten la optimización del uso de la tierra y la integración productiva para generar economías de escala, con cadenas más eficientes, aseguramiento de calidad, reducción de costos, corresponsabilidad entre estado y sector privado.

La síntesis del benchmarking de las experiencias de los países mencionados, se observan en los esquemas 12,13 y 14.

Esquema 12: Política Nacional Agraria (Perú)



Fuente: MPCEIP, 2023

Esquema 13: Modelo de aceleración del desarrollo territorial (Chile)



Fuente: MPCEIP, 2023

Esquema 14: Cooperativas como clave para el desarrollo (Brasil)



Fuente: MPCEIP, 2023

A partir de los hallazgos relacionadas con el desarrollo de agronegocios, encontrados en experiencias de política pública en la región de Sudamérica (Perú, Chile y Brasil), se ha realizado un análisis comparativo, que contribuye a la justificación de la necesidad de contar con una estrategia similar en Ecuador, y que puede utilizarse como insumo con elementos referenciales y lecciones aprendidas, para el diseño de una estrategia en Ecuador.



5 ESTRATEGIA DE AGRONEGOCIOS SOSTENIBLES

Para enfrentar con éxito los desafíos del entorno, los retos internos, aprovechar las oportunidades del entorno y superar las debilidades críticas, se requiere de una *Estrategia de Agronegocios Sostenibles*, de carácter integral y con sentido de corresponsabilidad público-privada, cuyos ejes estratégicos sean la integración productiva sostenible, el desarrollo territorial competitivo y un entorno favorable a los agronegocios.

Para que esta estrategia sea exitosa, tanto en términos de efectividad de resultados e impactos, como en eficiencia en los procesos, tomando en cuenta la diversidad productiva, cultural y territorial del país, y el complejo escenario de crisis, debe guardar correspondencia con los desafíos del entorno (contribuciones estratégicas) y las oportunidades promisorias (visión); a la vez debe tener coherencia con las debilidades críticas (objetivos estratégicos) y con los retos internos (confianza, cohesión, coordinación, reforma legal).

La visión de la Estrategia se guía por las oportunidades promisorias, se orienta a la exportación y debe impulsar al sector agroindustrial a aprovechar el crecimiento de la demanda mundial de alimentos saludables, con diferenciación por calidad, producidos de manera sostenible; incluyendo los bienes y servicios de la bioeconomía y el fomento a prácticas de economía circular, en el marco de una creciente apertura comercial y la posibilidad de atracción de inversiones.

Los objetivos que se derivan de los ámbitos estratégicos procuran transformar las debilidades críticas en fortalezas, a través de la optimización de los factores de la producción, la diferenciación por calidad y captura de valor, la modernización de los mercados internos y el fortalecimiento de la inteligencia y promoción comercial externa, la sostenibilidad integral, el desarrollo territorial inclusivo en el sector agroindustrial y la generación de un entorno favorable a los agronegocios.

5.1 Premisas para la Estrategia de Agronegocios Sostenibles

Las premisas para la construcción de la Estrategia, tienen como epicentro las oportunidades productivas diferenciales a partir de ventajas territoriales; a través de alianzas entre productores primarios y empresas agroindustriales, con el soporte de un ecosistema de negocios a escala territorial y apoyos en servicios e infraestructuras desde el gobierno central y los GADs provinciales.

Estas premisas, están basadas en la determinación de agronegocios sostenibles a partir de ventajas comparativas y competitivas territoriales desde una concepción "*glocal*", con potencial competitivo en el mercado global, incluyendo los mercados nacionales; estas premisas iniciales de la Estrategias de Agronegocios Sostenible pueden observarse en el Esquema 15.



Esquema 15: Premisas para la Estrategia Agronegocios Sostenibles

PREMISAS INICIALES



- Incrementar el potencial productivo territorial.
- Generar disponibilidad de servicios para la producción que favorezcan la innovación y diferenciación de la oferta productiva.
- Aprovechar la apertura comercial basados en oferta de calidad.
- Impulsar la integración productiva: integración vertical e integración horizontal.
- Motivar la corresponsabilidad del desarrollo territorial: generación de incentivos fiscales.

Oportunidades Competitividad

- ✓ Oferta de superalimentos, alineada a demanda internacional.
- ✓ Mejora de eficiencia de uso de tierras, en 50% de la superficie de uso agrícola.
- ✓ Disponibilidad del recurso hídrico y luminosidad.
- ✓ Condiciones de sostenibilidad ambiental, social y laboral.
- ✓ Calidad diferenciada de productos agrícolas y agroindustriales de exportación.
- ✓ Mega biodiversidad por aprovechar.
- ✓ Potencial territorial por desarrollar.

Fuente: MPCEIP, 2023

La Estrategia de Agronegocios Sostenibles tiene una doble puerta de entrada, por un lado, un panorama de las cadenas agroindustriales a nivel nacional para conocer sus oportunidades promisorias y debilidades críticas transversales, y una mirada desde la especificidad territorial que identifique ventajas comparativas y competitivas locales y profundice en la diferenciación por calidad.

Y por otro lado, la creación y/o consolidación de un entorno de negocios favorable a nivel nacional y territorial, que preste servicios de calidad a costos competitivos a los actores de las cadenas de valor en las diferentes provincias. Contribuyendo a la desconcentración geográfica, la producción y las ventas del sector agroindustrial, y a potenciar las oportunidades de desarrollo territorial y a diversificar los actores de exportación en el país.

5.2 Visión Estratégica



El sector agroindustrial duplica la tasa de crecimiento del PIB sectorial al 2035 y su aporte en divisas, a través del crecimiento sostenible en sus cadenas de valor, basado en incrementar el potencial productivo territorial transformando sus ventajas comparativas en ventajas competitivas, a través de un ecosistema de servicios para la productividad e innovación, y con redes de actores que permitan un trabajo colaborativo entre eslabones y cadenas comerciales cortas y eficientes, que asuman su corresponsabilidad en el desarrollo de los agronegocios, orientando la oferta local a la exportación, precautelando la seguridad alimentaria, contribuyendo así a la generación de empleo formal, a la reducción de la pobreza y a la sostenibilidad ambiental



La visión de la Estrategia de Agronegocios Sostenibles está compuesta por los siguientes elementos fundamentales:

- Tasa de crecimiento del PIB sectorial al doble de la actual, considerando las potencialidades del sector agroindustrial y a las oportunidades de demanda de mercado a nivel internacional y nacional.
- Aporte significativo en divisas para la economía, (con un foco estratégico a la exportación de productos de alto valor), que contribuya a la balanza comercial, al ahorro y reinversión; así como al fortalecimiento de la dolarización y al desarrollo de las bases para una economía post extractivista.
- Sostenibilidad, entendida como el equilibrio dinámico entre competitividad económica, inclusión social (énfasis en pequeños productores, pueblos indígenas, mujeres y jóvenes) y responsabilidad ambiental, incluyendo el patrimonio de diversidad biocultural.
- Enfoque de cadena de valor que incluya a los eslabones de producción primaria, comercialización interna, procesamiento y exportación, así como a los actores indirectos de alcance nacional y territorial, para el establecimiento de diálogo, acuerdos y sinergias.
- Valorización del potencial productivo territorial para transformar las ventajas comparativas en ventajas competitivas, atendiendo a las debilidades críticas para aprovechar las oportunidades territoriales diferenciales que se identifiquen.
- Ecosistema de servicios para la productividad e innovación a costos competitivos y de calidad, que atiendan las necesidades de las cadenas productivas en el territorio, complementado con redes de actores que permitan un trabajo colaborativo entre eslabones.
- Cadenas comerciales más eficientes, a partir de la integración y consolidación productiva, con mayor enfoque en la comercialización directa, acceso a innovaciones tecnológicas y a financiamiento.
- Sentido de corresponsabilidad en el desarrollo de los agronegocios, entre empresas y proveedores, sector privado, público, y sociedad civil, estamentos del gobierno central y gobiernos locales con competencias en fomento productivo.
- Precautelar la seguridad y soberanía alimentaria en rubros clave de la dieta de los ecuatorianos, sin entrar en contradicción con las oportunidades de exportación y de importación cuando existan déficits o cuando los costos de oportunidad lo aconsejen, desde la comprensión de que la mejor protección al productor nacional radica en apoyarla para la mejora de la productividad, calidad e inserción a mercados, en lugar de una protección perpetua que genera condiciones de vulnerabilidad.

La visión responde a las oportunidades promisorias y a los desafíos externos con una meta ambiciosa pero realista al 2035, a través de la exportación de productos agroindustriales de calidad diferenciada con productividad y costos competitivos, en alianzas de beneficio mutuo entre productores e industrias.

La Estrategia de Agronegocios Sostenibles se articula en forma de contribuciones estratégicas a los desafíos de generación de empleo de calidad, a la reducción de la pobreza por ingresos y al fortalecimiento de la sostenibilidad ambiental.



6 ALCANCE Y ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA DE AGRONEGOCIOS

6.1 Alcance

▪ **Productos:** Productos de origen agropecuario, forestales no maderables y de la bioeconomía, con valor agregado para uso alimentario y para usos en la industria farmacéutica, cosmética, o como materias primas de otras industrias no alimentarias.

▪ **Actores:** Productores agropecuarios, pequeños, de agricultura familiar campesina, medianos y grandes, acopiadores, intermediarios, procesadores industriales de MIPYMES, grandes empresas, distribuidores, autoservicios, exportadores, proveedores insumos y tecnología, ONGs y agencias de cooperación, academia, actores públicos del gobierno central y GADs.

▪ **Eslabones:** Producción primaria, acopio e intermediación, procesamiento intermedio y final, distribución, comercialización interna, exportación y actividades conexas en las industrias de provisión de insumos y servicios a los actores directos.

▪ **Territorial:** Alcance nacional con enfoque territorial, en las regiones de Costa, Sierra, Amazonía y Galápagos, determinación de productos con identidad cultural territorial y promoción de entornos locales favorables y de vínculos urbano-rurales.

6.2 Enfoques Transversales

Los principales enfoques transversales para el diseño e implementación de la Estrategia de Agronegocios Sostenibles en términos conceptuales son los siguientes:

▪ **Enfoque de Sostenibilidad:** Equilibrio dinámico entre competitividad económica, inclusión social y responsabilidad ambiental en toda la cadena de valor como el corazón de la estrategia.

▪ **Enfoque Territorial:** Identificación de apuestas productivas, incluyendo rubros con identidad cultural territorial y ecosistemas de negocio territoriales, combinados con planes estratégicos de cadenas a nivel nacional.

▪ **Enfoque de Cadena:** Interrelación y sinergias entre los diferentes eslabones de las cadenas de valor, comprensión de la necesidad más allá de las competencias sectoriales de los Ministerios, y las debilidades en el eslabón primario que afectan a toda la cadena.

▪ **Enfoque de encuentro demanda-oferta:** Enfoque de mercado, orientado al aprovechamiento de las oportunidades en el mercado internacional, y de manera complementaria o preparatoria en los mercados locales que empaten con las posibilidades de la oferta disponible, de acuerdo a las características de los ecosistemas territoriales.

▪ **Enfoque de Calidad:** Apuesta estratégica por la diferenciación por calidad de manera coherente y consistente en toda la cadena de valor, incluyendo la certificación y trazabilidad, productividad y costos competitivos.

▪ **Enfoque de Sistema Agroalimentario:** Énfasis en precautelar el abastecimiento y acceso económico de los productos agroindustriales de alta calidad nutricional en la dieta de los ecuatorianos.

▪ **Enfoque de Integralidad:** Preceptos de calidad, productividad, valor agregado y comercialización; y una comprensión abarcadora desde la producción primaria hasta la exportación.

En términos de proceso, o del cómo se la llevará a cabo, los enfoques transversales a la Estrategia son:

▪ **Enfoque Participativo:** Contar con la participación de los actores relevantes, directos e indirectos, privados, públicos y de la sociedad civil a nivel nacional y territorial; desde el diseño e implementación, hasta su evaluación.



▪ **Enfoque de Inclusión:** Involucramiento de las comunidades indígenas en la dinámica y beneficios de las cadenas agroindustriales sostenibles, como proveedores, transformadores y exportadores, respetando la diversidad cultural y haciendo énfasis en pequeños agricultores y MIPYMES transformadoras, con segmentación e incentivos diferenciados.

▪ **Enfoque Transformador de Género:** Participación de las mujeres como pares complementarios en los diferentes eslabones de las cadenas, en los espacios de diálogo y toma de decisiones, con mecanismos diferenciados que faciliten su acceso a recursos y servicios.

▪ **Enfoque de Equidad Intergeneracional:** Apertura a la participación de los jóvenes como actores de innovación, productividad, calidad, diversificación y emprendimientos de servicios a las cadenas de valor, con mecanismos diferenciados que promuevan su inclusión.

▪ **Enfoque de Corresponsabilidad:** Sentido de compromiso público-privado con la estrategia, aceptación de riesgos compartidos y créditos sobre los logros entre los actores de los diferentes eslabones e instancias del sector público y actores indirectos.

▪ **Enfoque Sinérgico:** Articulación de los actores en cadenas y territorios, sobre áreas de interés común y beneficio mutuo, con relaciones de cooperación multinivel internas y de colaboración para competir en los mercados globales.

▪ **Enfoque Medible:** Métrica de indicadores específicos, medibles, aplicables, replicables, alcanzables y con una temporalidad determinada, para la visión, objetivos estratégicos y objetivos específicos a escala del sector y de las cadenas en particular.

Los enfoques transversales conceptuales son como un juego de lentes sucesivos desde el foco más amplio de la sostenibilidad, pasando por una mirada territorial, para luego aterrizar en las cadenas agroindustriales, concretamente en el match de demanda-oferta, y la calidad como preocupación principal a lo largo de la cadena

6.3 Ámbitos

Los ámbitos en los que se agrupan las debilidades críticas detectadas son productividad, calidad, valor agregado, mercados y sostenibilidad.

En el ámbito de **productividad**, el problema se centra en los bajos rendimientos de las materias primas y altos costos de producción unitarios, que presionan al alza los precios domésticos por encima de los costos de oportunidad en el mercado internacional, junto a políticas públicas de fijación de precios para un conjunto de productos agropecuarios y regulaciones a las importaciones, que afectan la competitividad del sector agroindustrial.

El sector agroindustrial en su eslabón de procesamiento, también presenta problemas de productividad específicos asociados a la capacidad instalada no utilizada y escasa modernización tecnológica; en paralelo, se observa una baja generación de valor agregado, con bajos niveles de intensidad tecnológica y mano de obra no especializada.

Consecuencias: PIB agroindustrial por debajo de las potencialidades del sector, limitado crecimiento circunscrito en un mercado nacional, relativamente pequeño y poco exigente en calidad, formando una especie de círculo vicioso, que incluye además medidas proteccionistas en el eslabón agroindustrial, en lugar de fortalecer una orientación exportadora, que permitiría un mayor crecimiento.

En el ámbito de calidad, la problemática se relaciona con que las certificaciones de calidad y la trazabilidad, solamente han sido adoptadas por una porción de la oferta, en las cadenas más vinculadas a la exportación, por lo que no se puede garantizar una calidad estandarizada. Los bajos niveles de certificación y estandarización, así como de aplicación de mecanismos de trazabilidad, obedecen a que el mercado nacional es más exigente referente a precios que a calidad, y que en los rubros de agroexportación, los costos de certificación y trazabilidad no son asumibles para todos los segmentos de productores, en especial cuando no se encuentra asociados.

Consecuencias: falta de preocupación sobre la calidad genera dos efectos negativos, desaprovechamiento de las potencialidades de diferenciación, al generar una incongruencia en la estrategia de mercado: un producto de calidad vendido en un mercado de altos volúmenes y bajos precios, afectando su posicionamiento, y pérdida de valor de las cualidades intrínsecas del producto y, en consecuencia reducción de la rentabilidad.

En el ámbito del valor agregado, el problema radica en que en la producción y en la agroexportación prevalece la baja generación de valor agregado, a excepción de los rubros que por su naturaleza, obligadamente requieren de procesamiento agroindustrial para su consumo, pero incluso en éstos, se observa un bajo grado de intensidad tecnológica, escasa inversión en innovación, investigación y desarrollo y mano de obra no especializada.

Consecuencias: se generan dos efectos paralelos; desaprovechamiento de oportunidades de mercado en productos procesados alimentarios y no alimentarios con mayor sofisticación de calidad, y bajos precios y márgenes en comparación con la exportación de materias primas, afectando el valor de la producción de las cadenas y la rentabilidad de los negocios.

En el ámbito de los mercados, la problemática en el sector agroindustrial parte de la alta concentración territorial de las actividades productivas, de la escasa diversificación de la oferta y mercados, de los ineficientes mecanismos de comercialización internos, de las distorsiones generadas por las intervenciones estatales en los precios, por la restricción de importaciones, la insuficiente inteligencia y promoción de mercados y la débil asociatividad sistémica a nivel de eslabones, cadena, relación público-privada, intersectorial y entre el gobierno central y los GADs.

Consecuencias: pérdida de competitividad de las cadenas agroindustriales por altos costos transaccionales, desaprovechamiento de las oportunidades de mercado para un crecimiento sostenible, desaprovechamiento de las oportunidades de expansión en mercados actuales y de diversificación de otros destinos, precios por debajo del potencial de calidad de los productos y la disminución de la rentabilidad.

El ámbito de la sostenibilidad es transversal a toda la estrategia y responde a la necesidad del país por un desarrollo sostenible en las dimensiones económica, social y ambiental para precautelar la viabilidad económica, la cohesión social y la biodiversidad, y a las demandas cada vez más exigentes de los mercados internacionales; a la par, se observa una corriente hacia la apertura y liberalización del comercio internacional, y se constata un incremento de condiciones de acceso no arancelarias, relacionadas con el cumplimiento de requisitos de responsabilidad social y ambiental.

Consecuencias: deterioro del entorno natural de la producción afectando su viabilidad a largo plazo, agudizando la conflictividad social y la pérdida de competitividad; además dificulta el acceso pleno a mercados internacionales, que han establecido normativas de sostenibilidad para sus productores internos, aplicables a los potenciales productos de importación, como es el caso del Pacto Verde Europeo. Esta tendencia involucra gradualmente a mayor número de mercados, incluyendo también al mercado local, con consumidores cada vez más sensibles, informados y exigentes.

6.4 Hoja de ruta

La Estrategia de Agronegocios Sostenibles procura alcanzar su visión, desde un enfoque de mercado, con oportunidades crecientes para el sector agroindustrial por el aumento de la población a escala global, mayor poder adquisitivo de los estratos medios y altos y la sofisticación de la demanda, cada vez más exigente en cuanto a calidad, inocuidad y sostenibilidad.

El camino hacia la visión de los agronegocios sostenibles puede observarse en el Esquema 16.

Esquema 16: Camino hacia los Agronegocios Sostenibles



Fuente: MPCEIP, 2023



Para una adecuada inserción a mercados, segmentos y canales, coherentes con la orientación hacia la calidad, se requiere como puntos de partida:

- » *Inteligencia de mercados*
- » *Identificación de nichos de mercado de calidad y canales adecuados*
- » *Garantías al consumidor (certificaciones y trazabilidad)*

Desde la oferta, es necesario el desarrollo de ventajas competitivas territoriales, que complementen las ventajas comparativas naturales y empaten con los requerimientos de la inserción a mercados; para ello se proponen como líneas estratégicas:

- » *Oferta especializada (ventajas comparativas)*
- » *Producción sostenible (sin presión de degradación de los ecosistemas)*
- » *Aseguramiento de calidad (buenas prácticas de producción y manufactura)*

El establecimiento de alianzas de agronegocios sostenibles entre productores (organizaciones formales con vida jurídica o grupos informales de proveedores organizados) y empresas agroindustriales en un doble rol, por un lado, para asegurar el mercado de compra de la oferta local, implicarse en la innovación tecnológica para que las materias primas respondan a las exigencias de calidad, productividad y costos, y facilitar la gestión de acceso a financiamiento de diversas fuentes, sobre la base de un menor riesgo al ser productores cobijados en un acuerdo comercial con esquemas de innovación tecnológica; y a la vez un papel de "tractor", con el objetivo de impulsar en el territorio, la investigación e innovación, la formación profesional y el fomento a emprendimientos conexos de servicios o insumos para la cadena de valor.

- » *Transición desde la subsistencia a visión empresarial*
- » *Alianzas integrales (mercado, tecnología, financiamiento, capacidades)*
- » *Construcción de confianza entre actores*

El aprovechamiento de las oportunidades identificadas en el sector, requiere de la adaptación y alineamiento de la oferta, a una estrategia de diferenciación por calidad y mejora de la productividad para alcanzar costos competitivos, en ese sentido se requiere:

- » *Prioridad en la calidad*
- » *Certificación y trazabilidad*
- » *Productividad sin presión sobre los ecosistemas*
- » *Adopción de innovaciones tecnológicas*
- » *Desarrollo de capacidades*
- » *Valor agregado*

7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para lograr la visión estratégica en los ámbitos de productividad, calidad, valor agregado, mercados y sostenibilidad siguiendo la hoja de ruta trazada, es necesario transformar las debilidades críticas en objetivos estratégicos de mejora, que se sintetizan en las siguientes aspiraciones:

- Optimizar el uso de los factores de producción para mejorar la competitividad de costos a lo largo de la cadena de agronegocios.



- Promover el desarrollo territorial inclusivo y competitivo, a través de la identificación de oportunidades diferenciales y promoción de inversiones eficientemente focalizadas.
- Mejorar la eficacia de la política pública sectorial para impulsar el entorno, para el desarrollo de agronegocios integrados, competitivos y sostenibles
- Fortalecer la diferenciación por calidad, agregación y captación de valor para generar garantías de cumplimiento de los requerimientos de los mercados
- Modernizar los mecanismos de mercado internos entre proveedores e industrias, para una comercialización más directa y acuerdos formales entre eslabones
- Fortalecer la inteligencia comercial, el acceso a mercados y la promoción comercial externa para identificar oportunidades de mercado orientadas a la competitividad por diferenciación de calidad.

A su vez, para la obtención de los objetivos estratégicos se propone un modelo de intervención que contempla pilares estratégicos y un conjunto de actividades principales que se agrupan por ejes de intervención.

8 MODELO DE INTERVENCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE AGRONEGIOS SOSTENIBLES

El sector agroindustrial de Ecuador dispone de un gran potencial de crecimiento sostenible, basado en las oportunidades de mercado, ventajas comparativas y capacidad productiva; para alcanzar ese potencial deben resolverse un conjunto de debilidades críticas, y transformarlas en fortalezas como ventajas competitivas desarrolladas; esta trayectoria debe estar guiada por una estrategia.

La Estrategia de Agronegocios Sostenibles, plantea una visión con alianzas ganar-ganar entre productores y empresas, orientada hacia la exportación con diferenciación por calidad a costos competitivos, cuyos ejes estratégicos atienden a las debilidades críticas como objetivos transformacionales y un conjunto de acciones, cuya implementación requiere de un modelo de intervención. Tanto la estrategia como el modelo de intervención, recogen los hallazgos y aprendizajes de propuestas estratégicas y programas de similar naturaleza en Ecuador:

- **Enfoque territorial** para la identificación y priorización de apuestas diferenciales, que aprovechen el patrimonio de diversidad biocultural de los territorios, incluyendo el potencial de bioeconomía.
- **Orientación estratégica de mercado** de diferenciación por calidad, complementada por la eficiencia de costos, elemento clave para aprovechar las ventajas comparativas naturales y compensar la menor capacidad de economías de escala.
- **Opción estratégica por la exportación** como puerta hacia el crecimiento de la oferta en mercados más amplios y de mayor poder adquisitivo, buscando diversificación de productos, mercados y exportadores.
- **Valor agregado innovador** en función de las necesidades de mercado, en especial de los nichos con requerimientos de calidad, con tecnologías eco-amigables, que conserven o potencien las propiedades de los alimentos deseadas por el consumidor.



▪ **Carácter integral de los apoyos**, tecnología, mercado y acceso a financiamiento, como una triada virtuosa que impulse la competitividad sostenible y atienda a todos los eslabones de la cadena, partiendo del primario.

▪ **Sentido de corresponsabilidad entre actores** para un alineamiento coherente a la estrategia a nivel nacional y territorial, evitar duplicar esfuerzos, compartir y apalancar recursos y gestar sinergias cooperativas que amplíen la cobertura de beneficiarios y potencien los impactos.

El modelo de intervención que se propone es el núcleo de funcionamiento y de interrelación entre los actores, que viabiliza el desarrollo de agronegocios sostenibles, al que se articulan los ámbitos de productividad, calidad, valor agregado, mercados y sostenibilidad; se basa en un conjunto de premisas como la identificación de oportunidades de competitividad territorial concretas, pasos secuenciales de apoyo a las alianzas de agronegocios sostenibles (diferencial territorial, inteligencia comercial, integración productiva y ecosistema de negocios); también como en ejes de intervención (integración productiva sostenible, desarrollo territorial competitivo y entorno favorable a agronegocios).

8.1 Pilares de la Estrategia de Agronegocios Sostenibles

El modelo de intervención revela cuatro pilares sobre los que se basa la estrategia (Esquema 17):

- 1) Diferenciación territorial a partir de las ventajas comparativas en productos priorizados con potencial en la actualidad y nuevos rubros.
- 2) Inteligencia comercial sobre esos productos identificados, con análisis, caracterización y dimensionamiento de las demandas de mercado.
- 3) Integración productiva, enfocada en la mejora de la productividad y calidad de organizaciones de productores de tipo cooperativo y de relaciones colaborativas productores-empresa.
- 4) Ecosistema nacional y local, con políticas de apoyos e incentivos que acompañen a los agronegocios sostenibles.

Esquema 17: Pilares del Modelo de Intervención



Fuente: MPCEIP, 2023

Los pilares de la Estrategia de Agronegocios Sostenibles constituyen los principios que deben considerarse a nivel de los ejes estratégicos planteados más adelante, tanto en las actividades principales, como en las acciones, planes, programas, proyectos y otro tipo de iniciativas o medidas más específicas, que se ejecuten en el marco de la estrategia, para asegurar la coherencia interna y la correspondencia con los desafíos del entorno.

Precautelando siempre el enfoque de mercado, las oportunidades territoriales diferenciales, la integración productiva que permite la participación proactiva y corresponsable de los actores y la gestación y/o consolidación de un ecosistema territorial favorables a los agronegocios.

8.2 Ejes de Intervención de la Estrategia de Agronegocios Sostenibles

En el camino de la Estrategia de Agronegocios Sostenibles, el rol del Estado, en coordinación con otros ministerios y gobiernos locales con proyectos de cooperación alineados a la estrategia, se orienta a la creación de bienes públicos, tales como generación de información de oferta y demanda, inteligencia de mercados y promoción comercial, también debe encargarse de facilitar los desarrollos privados en el eslabón primario como a nivel de las industrias y las alianzas que se establezcan entre aquellos; y asegurar la disponibilidad de servicios clave, como la asistencia técnica y el acceso a financiamiento, el aseguramiento de la calidad y el desarrollo de capacidades en los actores funcionales a los objetivos de calidad y productividad bajo esquemas de competitividad y sostenibilidad.

Los ejes de intervención territorial en agronegocios sostenibles del modelo, ver Esquema 18, son los siguientes:

Esquema 18: Ejes de Intervención Territorial para los Agronegocios Sostenibles



Fuente: MPCEIP, 2023

8.2.1 Eje de intervención: Integración productiva sostenible

El eje de integración productiva sostenible, busca multiplicar un modelo empresarial competitivo, sostenible e incluyente, que permita el fortalecimiento de la productividad y el despliegue de la diferenciación por calidad a partir de las ventajas comparativas territoriales, con generación de valor agregado, a través de la innovación tecnológica y uso eficiente de recursos.

Para esto, la generación de un eslabón primario más sólido y la conexión eficiente entre eslabones de la cadena de valor de agronegocios, resulta fundamental e indispensable (Esquema 19).

Esquema 19: Integración Productiva Sostenible (i)



Fuente: MPCEIP, 2023

Los eslabones de las cadenas agroindustriales no pueden ser vistos como compartimentos herméticos desconectados, sino como realidades interdependientes que condicionan la competitividad de dichas cadenas, en términos de productividad, costos y calidad, frente a las exigencias de las demandas de mercado.

Al no resolverse los problemas de fondo de productividad, se genera un círculo vicioso que afecta la competitividad en el eslabón de procesamiento, debido a los altos costos de la materia prima nacional y las restricciones a las importaciones, situación que deteriora la competitividad de la cadena en su conjunto, limitando sus posibilidades de competencia en los mercados internacionales y que obliga a mantener mercados cerrados también para los productos finales, en perjuicio del consumidor final.

La Estrategia de Agronegocios Sostenibles propone un abordaje alternativo, con un enfoque desde la demanda del mercado, para determinar en función de las expectativas realistas de precios de mercado, los costos de producción máximos a los que se debería producir y la productividad necesaria para alcanzarlos; así como las exigencias de calidad desde la perspectiva de los mercados de consumo, lo que guiará la obtención de certificaciones y mecanismos de trazabilidad.

No obstante, esta transición de modelos no puede realizarse de manera abrupta y sin la generación de alternativas para todos los actores involucrados en la producción y comercialización de bienes agroindustriales.

Este nuevo modelo de integración productiva sostenible, concreta un enfoque auténtico de demanda de mercado, facilita la priorización de innovaciones pertinentes para la mezcla de productividad, costos y calidad, requeridos para competir con éxito en los mercados y eleva el nivel de corresponsabilidad de los actores privados, empresas y productores, otorgando un rol de apoyo complementario al Estado y a la cooperación; mediante sus programas y proyectos de alcance nacional o territorial, pero que deben alinearse a los requerimientos de los actores directos, conectados a las exigencias de los mercados y no impulsados desde la oferta, con altos niveles de ineficiencia y escaso impacto (Esquema 20).

Esquema 20: Integración Productiva Sostenible (II)



Fuente: MPCEIP, 2023

Si bien la integración productiva no puede definirse como un modelo nuevo, su enfoque, para la realidad nacional si lo es. El razonamiento lógico de la propuesta es acercar el mercado y la oferta, promover un sentido de corresponsabilidad que parte desde los actores de la cadena más cercanos al consumidor, es decir, la industria, exportadores y comercio minorista, quienes están al tanto de las características de la demanda, y partir desde esta información, desarrollar las capacidades de sus proveedores. El lograr que se desarrollen efectivamente condiciones de competitividad en los eslabones iniciales de la cadena depende, en gran medida del nivel de organización de los mismos.

Como ya se ha visto durante el diagnóstico, uno de los mayores problemas que impacta a los agronegocios es el alto nivel de atomización de la oferta primaria y la gran cantidad de actores que intermedian en el proceso comercial y generan servicios que las cadenas actualmente adolecen, por ejemplo: liquidez, infraestructura, transporte, capacidad de negociación, entre otros.

Bajo el modelo propuesto, las empresas cercanas a los mercados actúan como motores de desarrollo, las empresas tractor facilitan el desarrollo de capacidades de manera eficaz, y además de promover un encadenamiento con sus proveedores, promueven la integración horizontal de los mismos (Esquema 21).

Esquema 21: Esquemas de Integración Productiva



Fuente: MPCEIP, 2023

En este punto, el cooperativismo o el desarrollo empresarial rural juega un rol vital para el crecimiento de los agronegocios.

Varios de los efectos que genera este modelo es la generación de economías de escala, el aprovechamiento más eficiente de los factores para la producción (suelo y agua), el fortalecimiento de la posición de los actores dentro de la cadena de valor, la mejora de capacidades para cumplir requisitos de mercado en términos de calidad, el fortalecimiento de la formalidad derivada de su participación en economías formales, el acceso a servicios para la producción y financieros, entre otros.

Esto lleva a la conclusión de que uno de los mecanismos más eficientes para atender los problemas estructurales más relevantes dentro de los agronegocios es la integración vertical, traducida en el encadenamiento productivo y comercial eficiente, y la integración horizontal, entendida como la transición hacia economías rurales cooperativas y competitivas.

La iniciativa **Agronegocios con Valor**, aporta al eje de intervención a través de la identificación, valorización, sistematización y divulgación de las mejores prácticas para la generación de negocios inclusivos como alianzas sostenibles entre productores y empresas ancla; los apoyos del programa, que



cuenta con la asistencia técnica de ALADI se enfocarán en:

- » Diferenciación por calidad
- » Mejora productiva
- » Valor agregado
- » Vinculación comercial
- » Desarrollo de capacidades
- » Acceso a financiamiento

Como actividades que procuren una mejora de la productividad, calidad y valor agregado con un sentido de integración productiva, se proponen las siguientes:

8.2.1.1 Desarrollo de proveedores de materia prima

Para asegurar alta productividad y calidad, acorde a los estándares que exigen los procesos industriales y la demanda de mercados nacionales e internacionales cada vez más sofisticada, y para garantizar el abastecimiento de las empresas en volúmenes suficientes a costos competitivos, se propone impulsar la integración vertical de la cadena, a partir de esquemas de desarrollo de proveedores y/o negocios inclusivos:

Desarrollo de Proveedores/Negocios Inclusivos: La empresa tractor o dinamizadora, acuerda con los productores la adopción de un paquete tecnológico, que contemple la provisión de semillas, genética e insumos, adopción de buenas prácticas agrícolas u otras certificaciones, trazabilidad y/o asistencia técnica especializada en el rubro. Estos servicios pueden ser provistos por la misma empresa con cobro al momento de la cosecha, o en su defecto por un operador tercero especializado en transferencia de tecnología, contratado por las partes, o en alianza con una empresa proveedora de insumos y tecnología, que disponga de personal técnico de campo, o en coordinación con un programa público del gobierno central, de un GAD o de la cooperación.

8.2.1.2 Obtención de certificaciones y trazabilidad

En este ámbito, con la colaboración de Organismos No Gubernamentales (ONGs), programas públicos a nivel nacional y territorial, y de proyectos de agencias de cooperación especializados en cadenas o en zonas geográficas, se podrían desarrollar acciones referentes a:

Certificaciones de Calidad de los Productos Primarios y Procesados: Promover una cultura de calidad desde el productor, pasando por los actores de los eslabones intermedios, hasta el consumidor, con apoyo para la obtención de certificaciones de diversa índole a productores asociados, en temas como origen territorial, calidad organoléptica, sistemas de producción sostenibles a nivel ambiental y social, incluyendo el carácter libre de deforestación, huella hídrica y de carbono.

Mecanismos de Trazabilidad: Fomentar la implementación de sistemas de trazabilidad desde el eslabón primario, que aseguren la diferenciación por calidad, así como el cumplimiento de requisitos de sostenibilidad ambiental y social; la perspectiva de la estrategia general de diferenciación por calidad necesita coherencia y consistencia de cada eslabón, lo que se garantiza a través de mecanismos de trazabilidad, en los que los pequeños productores pueden ser sujetos de apoyos específicos.

8.2.1.3 Diferenciación por identidad cultural territorial

La Estrategia de Agronegocios Sostenibles tiene una entrada de enfoque territorial que busca identificar las oportunidades productivas territoriales diferenciales, es decir identificar aquellos rubros en los que el territorio tenga ventajas comparativas naturales y ventajas competitivas desarrolladas que promuevan oportunidades comerciales y de mercado:

Mapeo de Productos y Productores: Mapeo de productos y productores con identidad cultural territorial a partir del patrimonio de diversidad biocultural, y su puesta en valor como un activo económico del territorio para la generación de empleos e ingresos; ese mapeo e identificación debiera estar a cargo de los GADs provinciales.

Ofertas de Valor Territorial: Identificación, evaluación y selección de las ofertas de valor territorial diferenciales, que serán priorizadas en el marco de la Estrategia de Agronegocios Sostenibles por todos los actores públicos considerando un enfoque de mercado; análisis de situación y perspectivas de certificación por origen (marcas territoriales, indicación geográfica protegida, denominación de origen).

8.2.1.4 Fomento a la inversión en Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)

La mejora de la calidad y valor agregado en los procesos agroindustriales requiere de una mayor inversión en I+D+i por parte de las industrias, que podría ser complementada con fondos estatales (nacionales y subnacionales), orientados a prioridades de las cadenas que podrían ser desarrollados por las entidades como el INIAP para el eslabón primario y con universidades con carreras en agroindustria, biotecnología y diseño industrial para el eslabón de procesamiento, y contar con el cofinanciamiento del sector privado:

Acceso a Fondos para I+D+i: Determinación de un inventario de fondos a nivel del gobierno central (SENESCYT, Fondos Verdes y otros), con difusión de las fuentes e información al sector productivo sobre los requisitos para postular, así como a fondos de cooperación internacional especializados en producción y/o procesamiento sostenible, hábiles para el financiamiento de investigaciones, adaptaciones o innovaciones tecnológicas.

Priorización de Investigaciones por Cadenas: Definición de las necesidades comunes de I+D+i de mayor prioridad y relevancia en cada cadena de valor, para establecer así articulaciones entre centros de investigación, universidades en el territorio, alianzas con instituciones internacionales y proyectos de cooperación, con cofinanciamiento de los actores privados, cuyos resultados puedan ser utilizados por los actores de las cadenas como un bien público.

8.2.1.5 Fomento al valor agregado

El valor agregado no es una finalidad en sí misma, sino un vehículo de maximización de la rentabilidad de las cadenas agroindustriales en función de las demandas dinámicas del mercado, que busca acceder a productos más naturales y nutritivos, que además requiere de una oferta de alimentos procesados que facilite la elaboración de alimentos en el hogar y en las HORECAS conservando las propiedades nutricionales y organolépticas de la materia prima, así como otros productos procesados con propiedades nutraceuticas y terapéuticas y que sean fabricados respetando las normas de responsabilidad social y ambiental; en ese sentido se propone:

Exploración de Oportunidades: Análisis de las oportunidades de mercado para productos con valor agregado en cada cadena agroindustrial, identificando las preferencias de los consumidores, especialmente en los mercados internacionales; estos estudios pueden utilizarse como orientación a las inversiones en innovación y generación de valor agregado conectadas a la demanda real en productos y en volúmenes de la demanda.

Investigaciones en Valor Agregado: En alianza con las facultades de agroindustria y afines de las instituciones educativas superiores, los actores de las cadenas agroindustriales con el apoyo del MPCEIP de los GADs y de proyectos de cooperación, podrían establecer proyectos de investigación sobre generación de valor agregado a partir de materias primas agropecuarias, y de estudio de las propiedades de los alimentos procesados, que puedan ser empleados por las industrias en el procesamiento, comercialización y marketing, respectivamente.

8.2.1.6 Cualificación del talento humano

Además de las mejoras en las instalaciones industriales y las capacidades tecnológicas en las líneas de procesamiento, es importante contar con personal capacitado (productividad tecnológica y del trabajo del ser humano, desarrollo de productos, mejora de procesos entre otros), que aseguren el correcto funcionamiento de la línea de producción, disminuyan los costos de roturas y reparaciones no programadas y aseguren la obtención de productos de calidad. Para realizar este proceso de capacitación y formación, los actores de las cadenas agroindustriales con el apoyo del MPCEIP, Ministerio de Educación (MINEDUC), GADs territoriales y otras instituciones competentes, podrían montar un sistema de certificación de competencias laborales para operarios y de formación dual para la nueva fuerza laboral que se incorpore al sector agroindustrial.

8.2.2 Eje de intervención: Desarrollo Territorial Competitivo

Las cadenas de agronegocios presentan altos niveles de concentración, la mayoría de las empresas desarrollan sus actividades principalmente en las ciudades de Quito y Guayaquil. El 95% de las ventas se concentra en las grandes empresas agroindustriales; incluso la oferta productiva se concentra tanto en pocos productos y mercados, lo que se evidencia que, de los productos exportados, el 64% se reparte entre tres cadenas (BCE, 2022), mientras que, 80,7% de las exportaciones, se encuentran dirigidas en solamente tres mercados (Trademap, 2022).

En la actualidad, el mayor potencial y eficiencia productiva, se encuentra principalmente en la región Costa, por lo que es indispensable ejecutar acciones que permitan que estas características se desarrollen en otras provincias del país, especialmente en la Sierra y Amazonía; para conseguirlo, es necesario realizar inversión pública y privada, orientada a crear un portafolio de servicios para la producción, que desarrollen capacidades en los actores locales, sinergias y colaboración entre los mismos; que promuevan la innovación, el fortalecimiento y la generación de conocimiento, para incrementar el potencial productivo a lo largo de todo el territorio nacional, y en consecuencia, generar alternativas para el desarrollo de negocios viables, que con esfuerzos especializados y focalizados, permitan generar y capturar valor local de manera sostenible y consistente (Esquema 22).

El distintivo de esta propuesta es la construcción de una “oferta de valor local”, que nace de la identificación de las características del territorio y cómo éstas pueden desarrollar productos competitivos, bajo el enfoque de costos y/o de calidad. No obstante, la competitividad no es una condición que se determine desde la oferta exclusivamente, por lo tanto, a esta identificación de las condiciones diferenciales de territorios específicos, se la debe vincular con mecanismos de mercado, considerando que es el consumidor el que determina la competitividad de un producto, a partir de la manera en que puede satisfacer sus necesidades.



La información adecuada permite optimizar los recursos públicos para promover el potencial productivo, la eficiencia productiva territorial y la inversión privada de impacto para generar riqueza de manera desconcentrada e incluyente.

Este eje se aborda a través de la identificación de la oferta de valor territorial, que permite la determinación de oportunidades de negocio de alto valor y la generación de servicios especializados, como mecanismos para generar capacidades acorde a las condiciones locales, y promover los agronegocios sostenibles, transformando las ventajas comparativas en ventajas competitivas.

La viabilidad y la sostenibilidad de los agronegocios, dependen y a la vez contribuyen a un desarrollo territorial competitivo y desconcentrado, a partir de la inversión pública y privada focalizada, para transformar las ventajas comparativas en ventajas competitivas.

Para la consecución de los objetivos relacionados con el eje de desarrollo productivo se plantean las siguientes actividades principales:

8.2.2.1 Identificación de oportunidades territoriales diferenciales

Para la articulación oferta-demanda, con un enfoque de mercado que conecte la información de la inteligencia comercial, con las oportunidades productivas territoriales identificadas con un diferencial de competitividad y con identidad cultural territorial, se aplicarán diferentes instrumentos de fortalecimiento de la competitividad y sostenibilidad.

Desde la otra punta de la cadena, con un enfoque de demanda, es necesario desarrollar capacidades de negociación, que faciliten el acceso arancelario y sanitario a mercados, la promoción de la oferta agroindustrial de Ecuador en distintos canales, con socios comerciales afines a la estrategia de diferenciación por calidad a costos competitivos, bajo parámetros de sostenibilidad ambiental y social.

8.2.2.2 Negocios sostenibles industrias - productores

El epicentro de la Estrategia de Agronegocios Sostenibles, una vez identificadas las apuestas territoriales con diferencial, es el establecimiento de alianzas sostenibles entre productores, organizaciones de productores y empresas tractor (empresas grandes, MIPYMES, artesanos, EPS, HORECAS, etc.), que tengan un carácter ganar-ganar y que contemplen los ejes de comercialización directa o mínima intermediación, innovación tecnológica, gestión de acceso a financiamiento y desarrollo de capacidades, sobre la base de la construcción de confianza entre las partes.

Mapeo de Alianzas Potenciales: Mapeo de los productores y organizaciones de productores en los diferentes territorios de producción, caracterización de los proveedores y organizaciones por tipo de figura legal y experiencia en comercialización asociativa, y dimensionamiento de la capacidad de oferta de las principales cadenas agroindustriales; en paralelo, inventario de empresas agroindustriales por ubicación geográfica y determinación de la demanda de materias primas agropecuarias.

Ruedas de negocios de alcance territorial y nacional: convocadas por MPCEIP, MAG y GADs provinciales, en las que participen productores, organizaciones de productores y empresas interesadas en el relacionamiento directo con sus proveedores, y que puedan entablar negociaciones cara a cara, complementadas con el intercambio de información de contacto en un portal digital.

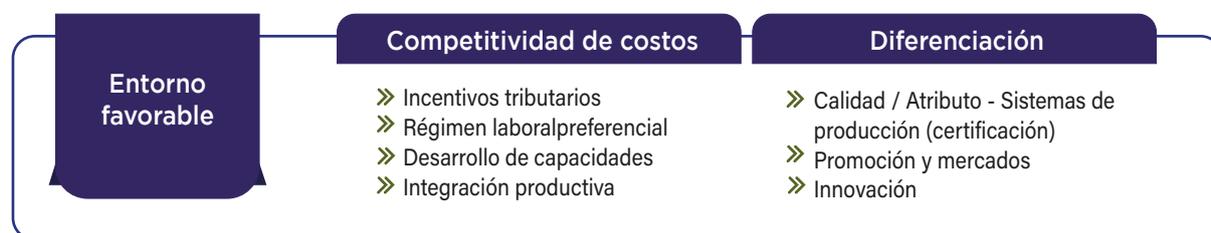
Negocios Sostenibles: Alianzas ganar-ganar entre empresas y productores, que contemplen un plan de acción integral en los ejes de innovación tecnológica para mejorar productividad y calidad, un acuerdo comercial (carta de interés, contrato basado en precios de mercado o un mecanismo de formación de precios convenido entre las partes), facilitación del acceso a financiamiento a través de la gestión ante la banca pública, privada, cooperativa o de fondos de proyectos; y el involucramiento de la empresa en el desarrollo de capacidades de los proveedores.

Articulación con Programas/Proyectos: Establecimiento de alianzas de productores-empresas, con programas/proyectos de los Ministerios, GADs o cooperación con enfoque de mercado, en cadenas agroindustriales con mercado interno y de exportación, para apoyo en puntos críticos como: análisis de cadena y diseño de planes de negocios, acuerdos comerciales entre actores, transferencia de tecnología, conexión con fuentes de financiamiento local, capacitaciones a las organizaciones de productores y empresas para fortalecer la viabilidad a corto plazo de las alianzas y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

8.2.3 Eje de intervención: Entorno favorable a los agronegocios

Para desarrollar, consolidar y escalar los agronegocios sostenibles, se deben desarrollar y fortalecer las capacidades de los operadores económicos; trabajar para que en el plano de las políticas públicas nacionales se facilite e incentive su establecimiento y potenciación y para que a nivel operativo territorial, puedan garantizarse los servicios necesarios para el fortalecimiento de la productividad, optimización de costos, obtención de certificaciones de calidad y articulación a los mercados (Esquema 24).

Esquema 24: Entorno Favorable



Fuente: MPCEIP, 2023

Los casos exitosos de la región analizados en el benchmarking, muestran que uno de los factores en común que tienen los países para sobresalir, es la consistencia en las decisiones de política pública. Por ejemplo, el modelo de desarrollo territorial implementado por Chile y que ha logrado promover el crecimiento de las diferentes regiones a través de inversiones de impacto, y que ha sentado las bases para la construcción de su ecosistema de competitividad e innovación, ha venido evolucionando desde su implementación a inicios de la década de los 90.

En Perú, la estrategia de promoción de agroexportaciones, parte como una apuesta sectorial integral que lleva más de 30 años ejecutándose, a pesar de la inestabilidad política del país en las últimas décadas. Por otro lado, el modelo de cooperativismo en Brasil tiene más de 60 años desarrollándose y alcanzando relevancia productiva y social dentro de una de las economías más grandes del mundo.

Esquema 25: Competitividad de Costos y Calidad



Fuente: MPCEIP, 2023

Las experiencias de política pública orientada al desarrollo de agronegocios, muestran además que para crear un entorno favorable es necesaria una política pública coherente, consistente y estable en el tiempo, con una combinación complementaria y sinérgica de esfuerzos entre el gobierno nacional y los GADs, con un traslado gradual del protagonismo hacia estos últimos, bajo una lógica de fomento al desarrollo territorial, alineado a una visión nacional.

Las decisiones de políticas públicas a nivel nacional, no implican una obligación o una dirección absoluta de la economía, sino la construcción de incentivos para facilitar el cumplimiento de metas nacionales, con un rol proactivo determinante de los gobiernos territoriales en la implementación y coordinación a escala local, en la medida en que se van desarrollando las capacidades territoriales propias.

En el plano más operativo y territorial, el entorno favorable se traduce en un ecosistema local de soporte a los agronegocios, con la participación del sector público, empresas privadas, organizaciones de productores, proveedores de tecnología y financiamiento, proyectos de cooperación, ONGs y academia, que presten los servicios requeridos para que las oportunidades productivas diferenciales se concreten, crezcan, se consoliden y prosperen (Esquema 25).

La construcción de ecosistemas locales favorables a los agronegocios sostenibles, debe ser el resultado de la inversión pública y privada, orientada por una política pública coherente que permita: la integración de todos los actores productivos directos, la vinculación de actores indirectos fundamentales para el desarrollo de programas de los ministerios, GADs, ONGs y cooperación internacional en el territorio, incluyan a la academia y centros de investigación para el desarrollo de estudios y capacidades, en función de los requerimientos de las cadenas de valor.

Esquema 26: Aporte del entorno en la competitividad sectorial



De esta manera, el Gobierno central sigue siendo responsable de la orientación estratégica del desarrollo nacional y de la definición de los grandes objetivos y metas a escala país, a través del diseño de política pública, y su implementación, mediante la asignación de recursos focalizados, alineados a la visión nacional.

Mientras que los GADs complementan esta visión y la aterrizan a nivel territorial con la consolidación de un ecosistema favorable a los agronegocios, la identificación de oportunidades territoriales diferenciales, con viabilidad de mercado y alianzas entre empresas y productores.

La generación de ese entorno favorable a los agronegocios sostenibles en el plano nacional y territorial, cobra más sentido no solo por las debilidades críticas que deben ser intervenidas y requieren de incentivos generales y de acciones específicas en función de la cadena de valor y del territorio; sino también por las condiciones intrínsecas del país, como son la presencia de variedad de microclimas, su mega biodiversidad, la diversidad cultural y natural existente y la posibilidad de mejorar el uso de tierras agrícolas hasta en un 50%.

Es decir, que las condiciones altamente diversas del país, deberían favorecer la consolidación de un ecosistema de negocios, con incentivos, servicios y mecanismos diferenciados en el plano nacional y territorial, que permitan responder a las complejidades de cada territorio y desarrollar el potencial productivo.

Los agronegocios sostenibles y el sector agroindustrial en su conjunto, requieren de un entorno de políticas públicas de alcance nacional y territorial favorables, con condiciones que favorezcan el desarrollo competitivo y sostenible de los mismos, facilitando su creación, crecimiento y consolidación.

Un ecosistema favorable para agronegocios sostenibles, debe propender a las siguientes acciones, que representan servicios para los actores de la cadena de valor, cuya implementación permitiría alcanzar los objetivos estratégicos.

8.2.3.1 Inteligencia de mercados

La inteligencia de mercados que se requiere para la Estrategia de Agronegocios Sostenibles, debe sistematizar la información de oferta y de demanda, priorizando la difusión por internet y de libre acceso, debe incluir variables y tendencias relevantes de la demanda en los mercados de exportación, enfatizando en los nichos de mercado con diferenciación por calidad.

Boletines Situacionales por Cadena: En los que se presenten datos relevantes de la cadena agroindustrial como son aporte al PIB, aporte a la balanza comercial, absorción de la a la PEA, principales estadísticas de la oferta (superficie, producción, rendimientos, estacionalidad, ubicación geográfica, caracterización de productores), nivel de acceso a tecnologías y financiamiento, mercados potenciales, costos de producción, precios domésticos al productor y mayoristas, precios FOB, evolución de las exportaciones e importaciones y destinos. Con un acápite sobre la producción industrial, generación de valor agregado y otros indicadores del eslabón de procesamiento. Esta información debe ser preparada en conjunto entre el MAG y del MPCEIP, utilizando información de fuentes oficial y de los gremios de cada cadena.

Perfiles de Mercado y Estudios de Oferta-Demanda: Los perfiles de mercado deberán tener una doble entrada, por mercados de destino y por cadena de valor, en donde se analice el comportamiento de la demanda y las preferencias de los consumidores, cuantifique los volúmenes, determine rangos de precios, reporte sobre las barreras arancelarias y paraarancelarias, incluyendo barreras sanitarias, requisitos ambientales y sociales, y reportes sobre la distribución de la demanda por canales de comercialización, mercados de nich, identificación de potenciales socios comerciales y una base de datos de contactos.

8.2.3.2 Promoción y articulación a mercados

Para la promoción y articulación efectiva a mercados de la oferta agroindustrial del país, siempre pensando en la diferenciación por calidad como norte estratégico, se plantean los siguientes instrumentos:

Catálogo Digital: Catálogo online que contenga información de las principales estadísticas de la oferta agroindustrial del Ecuador por cadena de valor, en donde las organizaciones de productores y empresas industriales puedan añadir información siguiendo las indicaciones y parámetros de contenidos, extensión de textos y calidad de imágenes en fichas estándar, con divulgación en redes hacia potenciales socios comerciales en el exterior.

Participación en Ferias: Información y divulgación del calendario de las principales ferias internacionales para productos agroalimentario, búsqueda de eventos especializados para mercados de nicho y de calidad premium, con apoyo para gastos logísticos de la participación de expositores, traslado de muestras, contratación de stands y publicidad, establecimiento de contactos comerciales y citas de negocios. Para nuevos actores de exportación provenientes de asociaciones de productores y/o Micro y Pequeña Empresa (MYPES) exportadoras, pueden asignarse presupuestos de apoyo, provenientes de programas de la cooperación especializados en promover su internacionalización.

Participación en Misiones Comerciales: En las misiones oficiales de gobierno, el MPCEIP gestionará la incorporación de actores empresariales del eslabón primario e industrial, en función de las cadenas con potencial en cada mercado, tanto en rubros tradicionales que requieran consolidación o expansión, como en nuevos para su introducción.

Actividades Promocionales en Mercados de Destino: Una vez identificados los canales de comercialización y potenciales socios comerciales, se realizarán actividades promocionales específicas (muestras, demostraciones, degustaciones, shows gastronómicos, dirigidas a públicos objetivo de interés), que complementen la propuesta de negocios y coadyuven a concretar las primeras ventas y garanticen la continuidad de las dinámicas comerciales para la consolidación de dichas ventas y su mantenimiento en el tiempo.

8.2.3.3 Atracción de inversiones

En sentido general, la IED en Ecuador es relativamente baja frente a los países vecinos, y el sector agroindustrial no escapa a esa realidad, Si bien en los últimos años han llegado inversiones extranjeras para el sector agroalimentario, como adquisiciones de empresas nacionales ya establecidas con trayectoria y posicionamiento de mercado y como en nuevas inversiones incluso en rubros no tradicionales, se requiere potenciar las oportunidades que este tipo de inversionistas conllevan al traer capitales frescos, innovaciones tecnológicas y nuevos mercados.

Portafolio para Inversionistas: Fichas técnicas de oportunidades de inversión en el sector agroindustrial y en cadenas productivas determinadas a partir de la identificación de oportunidades territoriales diferenciales, diseñadas para distintos tipos de inversionistas en negocios sostenibles (empresas extranjeras, multinacionales, fondos de inversión, banca multilateral, agencias de cooperación al desarrollo estatales y de regiones, ONGs internacionales, fondos de desarrollo agrícola, rural e industrial, fondos verdes orientados a la sostenibilidad, fondos especializados en bioeconomía y economía circular); esta ficha debe contener la idea central y objetivos, los alcances de la inversión en términos de cadena, eslabones, territorios, beneficiarios, empleos directos e indirectos, impactos ambientales y sociales, métricas básicas de producción, mercado, costos/beneficio, montos de inversión y plazos, así como riesgos y medidas de mitigación.

Ruedas de Inversión: Eventos nacionales e internacionales, para conectar la oferta agroindustrial de Ecuador, eventos especializados en grupos de productos (frutas tropicales o andinas, Superfoods, productos de la bioeconomía, economía circular, productos de aroma, rubros de calidad premium) o en determinadas cadenas de agroexportación. Esta herramienta puede permitir un mayor acceso a la información desarrollada como bien público a partir de los diferenciales territoriales y las necesidades de mercado.

8.2.3.4 Acceso a mercados

Para la Estrategia de Agronegocios Sostenibles, la apertura de mercados es clave para impulsar las exportaciones agroindustriales del país, ya sea mediante acceso arancelario, acuerdos comerciales o acceso sanitario; contribuyendo al fortalecimiento de las entidades habilitantes a nivel fito y zoonosanitario (Agrocalidad), y apoyando a las distintas cadenas de valor para el cumplimiento de requisitos vinculados a limitaciones comerciales, como por ejemplo al Pacto Verde Europeo.

Acuerdos comerciales y medidas para facilitar el acceso pleno: Aprovechamiento de la apertura actual de mercados, resultado de los acuerdos comerciales suscritos y vigentes, así como de la negociación de nuevos acuerdos comerciales en mercados de interés. Incluye la gestión para el establecimiento de protocolos y autorizaciones fito o zoonosanitarias, de proyectos de cooperación para el fortalecimiento de la entidad nacional habilitante y asistencia técnica para el cumplimiento en las cadenas agroindustriales de normativas no arancelarias en temas de sostenibilidad ambiental y social.

8.2.3.5 Apoyo para el cumplimiento de estándares de sostenibilidad

En las cadenas agroindustriales y en las oportunidades productivas territoriales priorizadas, la sostenibilidad integral debe ser una parte esencial para la diferenciación por calidad, en términos de utilización de tecnologías de producción y transformación responsables con el ambiente, por el respeto a las normativas laborales como cero trabajo infantil y trato justo a los productores. Más allá del cumplimiento de los requisitos ambientales y sociales de acceso a mercados, la sostenibilidad debe ser un elemento constitutivo de la marca país en la oferta agroindustrial exportable, y formar parte de las estrategias de promoción y marketing, en el mercado local y externo.

Apoyo para el cumplimiento de Estándares de Sostenibilidad: Con la colaboración de proyectos de la cooperación internacional orientados a la internacionalización de las cadenas de valor en especial hacia la UE (CREA y NEXT), se puede apoyar a cadenas agroindustriales tradicionales y no tradicionales para la adopción de tecnologías eco-amigables, obtención de certificados de buenas prácticas, global GAP, HACCP, libre de deforestación, medición de huella de carbono y de huella hídrica, obtención de denominaciones de origen, inversiones en centros de acopio, mejora de infraestructuras y equipos para procesamiento en MIPYMES, certificación y trazabilidad, los mismos que pueden complementarse con programas públicos del gobierno central o de los GADs y otros a partir de las notas de inversión de la iniciativa global Hand in Hand (Mano de la Mano) de FAO.

8.2.3.6 Oportunidades de bioeconomía y economía circular

Como parte del mapeo de la diversidad biocultural de los territorios y como un componente central de la Estrategia de Agronegocios Sostenibles, es necesario profundizar en el conocimiento de las potencialidades de los productos agroindustriales de la bioeconomía, como son los productos forestales no maderables del bosque amazónico, del bosque seco tropical o del Chocó Andino, plantas con propiedades terapéuticas o de uso en cosmética, biocombustibles, biolubricantes y bioinsumos. También es necesario explorar y concretar las oportunidades de utilización de los productos derivados, subproductos y servicios en las cadenas agroindustriales, en una lógica de economía circular a partir de la biomasa residual proveniente de los desechos orgánicos o subproductos industriales.

Investigación aplicada a la Bioeconomía: Con financiamiento de la cooperación internacional y Fondos Verdes para la identificación de productos de la biodiversidad con potencial para la generación de valor agregado, gestión de conocimiento sobre su extracción sostenible, posibilidades de domesticación agrícola, propiedades nutricionales, terapéuticas y para otros usos, pruebas de laboratorio y experiencias piloto de producción.

Fomento a la Economía Circular: Apoyo de programas públicos, nacionales o territoriales y/o de la cooperación para la identificación de potencialidades de la economía circular en las cadenas agroindustriales priorizadas en los diferentes territorios, charlas con expertos nacionales e internacionales y adopción de prácticas de economía circular como parte de la estrategia de sostenibilidad, con un sentido económico de ingresos complementarios o ahorros a los actores directos de las cadenas.

9 INTERACCIÓN DEL MODELO DE INTERVENCIÓN

El modelo de intervención de la Estrategia de Agronegocios Sostenibles se articula de manera cohesionada y sinérgica de acuerdo al Esquema 27

Esquema 27: Desarrollo, Integración, Sostenibilidad y Competitividad



Fuente: MPCEIP, 2023

Integración: El sector privado como motor del desarrollo, con apoyo estatal en puntos críticos, establece redes locales con actores territoriales, alianzas entre organizaciones con empresas ancla-tractor y cooperativismo en el eslabón primario.

Sostenibilidad: Parte del valor diferencial de la oferta nacional agroindustrial, es el carácter sostenible e inclusivo de los sistemas de producción y transformación, que se complementa con las ventajas comparativas naturales, y respeto a los límites de reproducción de los ecosistemas.

Competitividad: Basada en en la diferenciación y aseguramiento de la calidad, acompañada de una optimización de costos por la mejora productiva y el uso racional de los insumos con el menor impacto ambiental posible, así como con el ahorro a través de las economías de escala, lo que requiere también de asociatividad colaborativa.

Desarrollo: Enfoque territorial de desarrollo integral, al que los agronegocios sostenibles aportan a la vez que se benefician, la priorización y focalización de inversiones y la disponibilidad de servicios clave en el territorio (asistencia técnica, comercialización, articulación a mercados, promoción comercial, financiamiento, desarrollo de capacidades).

10 RETOS INTERNOS DE ASOCIATIVIDAD Y DESARROLLO TERRITORIAL

De manera general, el sector agroindustrial padece de una débil integración sistémica a nivel de eslabones, cadena, instituciones públicas y privadas, entre sectores y entre el gobierno central y los GADs, esta baja articulación acentúa la percepción de desatención por parte de las entidades públicas hacia los actores productivos, lo que genera duplicación de esfuerzos y reduce el potencial de impacto de los programas.

A las contradicciones propias entre productores e industrias, se han sumado prácticas centralistas, paternalistas y distorsiones generadas por las políticas de fijación de precios, regulaciones a la importación y proteccionismo, que han exacerbado una cultura de desconfianza y conflicto entre los actores, lo que dificulta la articulación sistémica de las cadenas y perjudica la competitividad del sector.

Como consecuencia, las brechas de desigualdad territorial en el desarrollo de la agroindustria se amplían y permanecen sin solución las situaciones de conflicto comercial entre actores, que afectan negativamente el ambiente de negocios y el clima de inversiones, evitan centrarse en las áreas de interés común y en relaciones ganar-ganar, generan incertidumbre sobre el abastecimiento de las materias primas y especulación de costos, impiden el aprovechamiento de ahorros por economía de escala, provocan duplicación de esfuerzos provocan descoordinación, ya que en ocasiones, generan estrategias opuestas entre ministerios y GADs territoriales en torno a las cadenas agroindustriales, afectando su competitividad.

Con este antecedente, es necesario fortalecer la cultura de articulación sistémica de las cadenas agroindustriales, al interior de la cadena y entre eslabones, con el ecosistema de actores territoriales, con los actores productivos, el sector público, el gobierno central y los gobiernos locales.

Para esto se propone un abanico de acciones comunes a las diferentes cadenas de valor, a nivel de eslabones, de cadena, de territorio y en las relaciones intersectoriales y multinivel en el Estado:

- » Cooperativismo Rural
- » Fomento al cooperativismo.
- » Capacitación Integral
- » Incentivos
- » Integración de la cadena Agroindustrial
- » Coaliciones Productores-Empresas
- » Consejos o Mesas por Cadena
- » Articulación territorial y multinivel
- » Mesas Territoriales de Cadenas Productivas
- » Coordinación Intersectorial
- » Mesa Estratégica de Coordinación Intersectorial

11 INCLUSIÓN DE MUJERES Y JÓVENES

Como parte esencial de la Estrategia de Agronegocios Sostenibles y desde una lógica de responsabilidad social, competitividad económica, mejora de la gestión, introducción de innovaciones, apertura a la diversificación, contribución a la calidad y a la productividad, la inclusión de las mujeres y de los jóvenes en el diseño e implementación de la estrategia es un asunto de alta prioridad.

Como primer mecanismo, se propone una plataforma transversal de reconocimiento, valoración y visibilización de los aportes de las mujeres y jóvenes en las cadenas agroindustriales, incorporando las variables de género y generacional en los reportes de situación y perspectivas de las cadenas, desde el número de UPAs que tienen a mujeres y jóvenes como jefes, las empresas agroindustriales con propietarias o gerentes, la participación de ambos grupos en el empleo directo e indirecto, entre otras.

El segundo mecanismo propuesto, es la diferenciación en las políticas públicas para facilitar el acceso de mujeres y jóvenes a servicios de asistencia técnica, programas de capacitación y de formación técnica, financiamiento y apoyos directos a sus emprendimientos, flexibilizando requisitos y adaptando la implementación a las particularidades de sus intereses, formas de comunicación, aprendizaje y disponibilidad de horarios de estos grupos poblacionales.

Como tercer y último mecanismo de inclusión para mujeres y jóvenes en la Estrategia de Agronegocios Sostenibles, se propone el establecimiento de programas especializados que promuevan su inserción en las dinámicas de las alianzas productores-empresas, ya sea como proveedores de materia prima o en iniciativas de transformación y exportación o en la prestación de servicios conexos, como por ejemplo alimentación, transporte, mantenimiento de instalaciones, promotores locales, trabajo social, logística, agricultura de precisión, polinización trashumante, generación de valor agregado artesanal, economía circular.

Adicionalmente, se propone que las cadenas agroindustriales promuevan el interés de las mujeres y jóvenes en participar en los diferentes eslabones, mediante charlas informativas y motivacionales sobre el potencial de emprendimiento y de empleo especializado a nivel de colegios técnicos, institutos tecnológicos y universidades, como una forma de captación del interés y de talento humano, complementado con la apertura a prácticas preprofesionales y a la formación dual.

En los espacios de diálogo y acuerdo de las cadenas de valor, debe existir una actitud consciente y proactiva de los actores para favorecer la participación de las mujeres y jóvenes de los eslabones de producción primaria y de la industria, para generar propuestas de alternativas desde otras ópticas y sensibilidades, y en el caso de los jóvenes para facilitar un recambio generacional, compartiendo experiencias con actores de mayor trayectoria.

Por último, se recomienda la creación de premios o incentivos a las cadenas y empresas que muestren resultados destacados en la inclusión de mujeres y jóvenes en su negocio principal y en la provisión de servicios vinculados, así como también a agricultores de alta productividad y calidad, emprendedores y agroindustriales, mujeres y jóvenes, que además del reconocimiento simbólico al mérito se acompañen de subsidios de asistencia técnica, acceso a financiamiento, apoyos para participación en ferias y otros.



12 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- » APROBAL. (May-2022). Revista Vistazo, Industria de alimento balanceado mueve la economía de varios sectores. Obtenido de <https://www.vistazo.com/enfoque/industria-de-alimento-balanceado-mueve-la-economia-de-varios-sectores-NK1792791>
- » Banco Mundial. (Jun-2023). Diario El Expreso. Obtenido de <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/banco-mundial-proyecta-menor-crecimiento-economico-ecuador-2023-162879.html>
- » Baquero, M., Lucio-Paredes, A., & UPS. (2010). La Agroindustria ecuatoriana: un sector importante que requiere de una ley que promueva su desarrollo, , La Granja, Revista de Ciencias de la Vida. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4760/476047395007.pdf>
- » BCE. (2022). Estadísticas de comercio exterior. Obtenido de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2303281959/OpenDocument/opendoc/openDocument.jsp?logonSuccessful=true&shareId=0>
- » BCE. (2022). Inversión extranjera directa, Boletín No. 83. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/298-inversi%C3%B3n-extranjera-directa>
- » BCE. (2022). Monitoreo de los principales indicadores internacionales. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/RiesgosIntern_dic_22.pdf
- » BCE. (2022). Previsiones macroeconómicas. Valor agregado bruto por clase de actividad económica. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/>
- » BCE. (Dic-2022). Información Estadística Mensual. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/Indices/m2058082023.html>
- » CGIAR. (2014). Caracterización del sector arrocerero en Ecuador 2014-2019: ¿Está cambiando el manejo del cultivo? Obtenido de <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/113781>
- » CIL. (2021). Industria láctea apoya desarrollo social y económico a escala nacional. Obtenido de <https://www.cil-ecuador.org/post/industria-l%C3%A1ctea-apoya-desarrollo-social-y-econ%C3%B3mico-a-escala-nacional>
- » CNA-INEC-MAG-BM. (2000). Censo Nacional Agropecuario. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-agropecuario/>
- » CONAVE. (2022). Estadísticas del sector avícola. Obtenido de <https://conave.org/informacion-sector-avicola-publico/>
- » Constitución de la República del Ecuador. (2008).
- » FAO. (2017). El Futuro de la Alimentación y de la Agricultura. Obtenido de <https://www.fao.org/3/i6881s/i6881s.pdf>
- » Gobierno Nacional del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador.
- » Gobierno Nacional del Ecuador. (2021). Plan Nacional de Creación de Oportunidades 2021-2025.
- » INEC. (2022). Encuesta Nacional Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) . Quito, Ecuador.
- » INEC. (2022). Registro estadístico de entradas y salidas internacionales. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/entradas-y-salidas-internacionales/#:~:text=En%202022%2C%20el%20flujo%20migratorio,es%20el%20encargado%20del%20procesamiento.>
- » INEC-Censo. (2022). Censo Ecuador. Obtenido de <https://inec.censoecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2023/09/InfoNacionalDatos.pdf>
- » INEC-ENEMDU. (Dic-2022). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo – ENEMDU, Estadísticas laborales y empresariales. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/sistema-estadisticas-laborales-empresariales/>.
- » INEC-ENEMDU. (Dic-2022). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo-ENEMDU, Pobreza por Ingresos. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/pobreza-ingresos-resultados-historico-2022/>
- » INEC-ENEMDU. (Dic-2022). Índice de Pobreza Multidimensional. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/pobreza-multidimensional/>
- » INEC-ENEMDU. (Dic-2022). Pobreza por Necesidades Básicas Insatisfechas. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/pobreza-por-necesidades-basicas-insatisfechas/>
- » INEC-ENSANUT. (2018). Encuesta Nacional de Salud y Nutrición. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/salud-salud-reproductiva-y-nutricion/>
- » INEC-ESPAC. (2022). Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-agropecuarias-2/>

- » MAG. (2012). Plan de Mejora Competitiva de la Cadena del Arroz. Quito.
- » MAG. (2020). Políticas de Estado para el Agro Ecuatoriano 2020-2030.
- » MAG-CGINA. (2022). Boletín Situacional Cultivo del Arroz. Obtenido de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/situacionales-agricolas/situacional-arroz>
- » MAG-CGINA. (2022). Boletín situacional de la caña de azúcar. Obtenido de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/situacionales-agricolas/situacional-cana-azucar>
- » MAG-CGINA. (2022). Boletín situacional de la leche. Obtenido de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/situacionales-agricolas-2/situacional-leche>
- » MAG-CGINA. (2022). Boletín situacional de la palma aceitera. Obtenido de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/situacionales-agricolas/situacional-palma-aceitera>
- » MAG-CGINA. (2022). Boletín situacional de palmito. Obtenido de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/situacionales-agricolas/palmito>
- » MAG-CGINA. (2022). Boletín situacional de pitahaya. Obtenido de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/situacionales-agricolas/situacional-pitahaya>
- » MAG-CGINA. (2022). Boletín situacional del banano. Obtenido de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/situacionales-agricolas/situacional-banano>
- » MAG-CGINA. (2022). Boletín situacional del cacao. Obtenido de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/situacionales-agricolas/situacional-cacao>
- » MAG-CGINA. (2022). Boletín situacional del maíz amarillo duro. Obtenido de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/situacionales-agricolas/situacional-maiz-duro-2021>
- » MAG-CORPEI. (2013; 2014). Planes de Mejora Competitiva de las Cadenas del Banano y Plátano. Quito.
- » MAG-CORPEI. (2014). Plan de Mejora Competitiva de la Cadena de la Palma Aceitera. Quito.
- » MAG-SIPA. (2022). Boletines situacionales. Sistema de Información Pública Agropecuaria del Ecuador. Obtenido de <http://sipa.agricultura.gob.ec/>
- » Martínez, R., García, J., & UNEMI. (2017). Análisis del Desarrollo de la Agroindustria Local Ecuatoriana y su Relación con el Potencial Territorial. Obtenido de <https://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/620>
- » MINAGRI. (2019). Sierra y Selva Exportadora, Informe de Gestión Anual. Obtenido de <https://www.sierraexportadora.gob.pe/descargas/gestion/GESTION-2019/INFORME-GESTION2019.pdf>
- » MIPRO. (2011). Plan de Mejora Competitiva de la Cadena del Maíz Amarillo-Balanceados. Quito.
- » MPCEIP. (2023). Boletín de cifras del sector productivo. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/boletines-de-cifras-del-sector-productivo-2023/>
- » PROAMAZONÍA-GIZ . (2022). Análisis de la Cadena del Palmito. Quito.
- » Proyecto NEXT. (2023). Análisis de las Cadenas de la Pitahaya Amarilla y Roja. Quito.
- » SCPM. (2013). Superintendencia de Control del Poder de Mercado. Informe del sector lácteo en Ecuador. Obtenido de <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/Version-publica-informe-sector-de-leche.pdf>
- » SCPM. (2021). Superintendencia de Control de Poder del Mercado. Estudio de mercado. Sector Azúcar. Obtenido de https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2021/04/estudio_de_mercado_sector_azucar_SCPM-IGT-INAC-003-2019.pdf
- » SRI. (2022). Servicio de Rentas Internas, Formulario 101.
- » SRI. (2022). Servicio de Rentas Internas, Formulario 104.
- » Zamora, U., Céspedes, M., & Pastor, G. (2020). Sierra y Selva Exportadora en las zonas rurales del Perú. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*.



EL NUEVO
ECUADOR

**Ministerio de Producción,
Comercio Exterior, Inversiones y Pesca**

Con el apoyo de:

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



ProduccionEcu



produccionecu



@Produccion_Ecu

www.produccion.gob.ec