

Resumen ejecutivo

# Desarrollo de estrategia para generación de agronegocios sostenibles

Ecuador



## Resumen ejecutivo

### “Desarrollo de estrategia para generación de agronegocios sostenibles”

#### Ecuador

#### 1. Introducción

Ecuador presenta una serie de características como son su biodiversidad, privilegiado clima y suelos fértiles, que permiten el cultivo de todo tipo de productos. No obstante, el sector agroindustrial se ha basado en la producción y exportación de materias primas con bajo valor agregado.

En este escenario, el fortalecimiento de las cadenas de valor (Kaplinsky y Morris, 2000, 2008)<sup>1</sup>, a partir del escalamiento económico y social de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), así como la diversificación de su oferta exportable representa un desafío para la internacionalización de sus mercancías. En este sentido, aumentar el grado de participación de los productores en los flujos de comercio internacional, junto a acciones al nivel de los actores en cada eslabón de la cadena para aumentar productividad y la agregación de mayor valor (Padilla y Oddone, 2016)<sup>2</sup>, son estrategias orientadas a convertir estas ventajas comparativas en competitivas.

El Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP) a través de la Subsecretaría de Agroindustria ha identificado estos retos y propuesto la generación de una estrategia integral para la promoción de agronegocios sostenibles, integrados y competitivos a través de prácticas relacionadas a los ejes de: Sostenibilidad Ambiental, Sostenibilidad Social, Competitividad por Atributos de Calidad e Integración Productiva y Comercial. La misma se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)<sup>3</sup> y los Objetivos del Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025<sup>4</sup>.

En este marco, el MPCEIP, a través del Programa de Cooperación a favor de Ecuador del Sistema de Apoyo a los Países de Menor Desarrollo Económico Relativo (PMDER), presentó el proyecto “Desarrollo de estrategia para generación

<sup>1</sup> Por mayor información remitirse a Padilla, Kaplinsky, R., & Morris, M. (2000). *A handbook for value chain research* (Vol. 113). Brighton: University of Sussex, Institute of Development Studies. así como Kaplinsky, R., & Morris, M. (2008). Value chain analysis: a tool for enhancing export supply policies. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 1(3), 283-308.

<sup>2</sup> Por mayor información remitirse a Padilla, R., & Oddone, N. (2016). Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor.

<sup>3</sup> ODS: 9. Industria, innovación e infraestructura; 12-Producción y consumos responsables; 17. Alianzas para lograr objetivos.

<sup>4</sup> Particularmente el objetivo 3 “Fomentar la productividad y competitividad en los sectores agrícola, industrial, acuícola y pesquero, bajo el enfoque de la economía circular”. Disponible en <https://www.planificacion.gob.ec/plan-de-creacion-de-oportunidades-2021-2025/>

de agronegocios sostenibles”; subrayando la necesidad de contribuir al desarrollo de agronegocios sostenibles para generar ventajas competitivas, acceder a nuevos mercados locales e internacionales, y atraer inversiones a nivel local y regional, a través del diseño de una caja de herramientas e incentivos que permitan transformar sistemas productivos convencionales en sistemas sostenibles.

## 2. Actores y actividades

En el desarrollo del proyecto se contó con la participación activa de empresarios representando cada uno de los ejes prioritarios, destacados miembros de la academia, y funcionarios públicos del MPCEIP. Para fortalecer la colaboración, se constituyeron comités de sostenibilidad integrados por líderes empresariales, organizaciones de cooperación internacional y local, instituciones académicas, y entidades gubernamentales. Desde el 14 de marzo de 2023, estos comités mantuvieron una constante colaboración para mejorar las directrices que fueron desarrolladas y perfeccionadas a lo largo del proyecto.

Para asegurar una representación diversa, se establecieron comisiones técnicas en cada eje, compuestas por expertos técnicos de diferentes empresas que implementaron las guías en sus respectivas organizaciones. Los patrocinadores del proyecto se reunieron virtualmente cada 15 días para construir los documentos, profundizando en su alcance. Además, se identificaron prácticas sectoriales mediante encuestas, permitiendo la identificación de perfiles interesados y la delimitación de experiencias y canales de validación.

La consultora retroalimentó el mapeo de prácticas sectoriales con los puntos de vista de actores clave a través de entrevistas semiestructuradas. Este enfoque, respaldado por un número significativo de entrevistas, permitió identificar factores e hitos clave en los ejes propuestos.

Mediante una metodología participativa e iterativa, se desarrolló una caja de herramientas e incentivos para el desarrollo de agronegocios sostenibles. Esta herramienta, concebida bajo una visión holística y unificada, estableció una línea base para que las empresas iniciaran acciones hacia nuevos modelos de gestión.

Con base en la información recolectada, la consultora elaboró un borrador con propuestas de guías metodológicas e indicadoras. Éstas se discutieron en talleres desarrollados en las ciudades de Quito y Guayaquil, donde mesas de trabajo con expertos técnicos evaluaron, mejoraron y consideraron aspectos particulares en los modelos de negocio.

Las guías resultantes se aplicaron en cuatro empresas agroindustriales, abarcando los cuatro ejes de intervención. Cada empresa elaboró un plan de acción y se estableció una serie de servicios e incentivos para desarrollar capacidades institucionales hacia la sostenibilidad. Equipos de trabajo, activamente formados y

guiados, implementaron las guías a lo largo de un mes con el respaldo constante de la consultora.

Identificados los problemas, se estructuraron mesas temáticas donde los actores internos determinaron acciones para garantizar una integración plena. Con estos insumos, se caracterizó la caja de herramientas e incentivos para el desarrollo de agronegocios sostenibles, considerando tipo de empresa, eje de sostenibilidad y nivel de cumplimiento de indicadores.

Un elemento esencial fue el diálogo entre actores públicos y privados, convocados a mesas de diálogo consultivas para validar información y estrategias propuestas. Esto aseguró una participación continua y un enfoque colaborativo en los entregables del Proyecto.

### 3. Logros

Las guías de evaluación resultantes del Proyecto son específicas para el ámbito agroindustrial, centradas en los sectores agroalimentario y agropecuario. Se dirigen a empresas que carecen de prácticas sostenibles y buscan integrar estos principios en su cadena de valor. También son aptas para empresas que no han medido su desempeño, permitiéndoles evaluar su gestión. Incluso aquellas con prácticas sostenibles, pueden revisar estratégicamente su posición. Además, son útiles para empresas que aspiran a exportar, proporcionando una comprensión inicial de su situación para enfrentar los requisitos de mercados internacionales.

Las mismas lograron alinearse con estándares internacionales solicitados en los mercados mundiales, particularmente con 19 marcos entre los cuales se encuentran: estándares, acuerdos internacionales, protocolos, distinciones; así como con 58 marcos legales nacionales que incluye códigos, leyes, acuerdos ministeriales, reglamentos, etc.

Su estructura permitió que se comprendan los elementos a evaluarse y se encontraran disponibles experiencias exitosas, brindando elementos para establecer rutas de cambio hacia la implementación de prácticas sostenibles. La construcción de la caja de herramienta permitió al empresariado involucrado por una parte evaluarse, pero al mismo tiempo, formar parte de un proceso de aprendizaje al brindar una serie de sugerencias sobre nuevas metodologías de medición y evaluación que, si aún no han sido adoptadas, pueden integrarse en su gestión para impulsar la mejora continua.

Cada sección está interconectada mediante enlaces internos, lo que facilita la navegación de los usuarios entre contenidos relacionados. Además, algunas herramientas incluyen recomendaciones metodológicas y detalles sobre asesores especializados.

Los insumos, proporcionan a las empresas ecuatorianas una metodología para evaluar su desempeño en sostenibilidad e introducen un paradigma integral y holístico hacia la sostenibilidad y la competitividad. Al entrelazar los aspectos ambientales, sociales, calidad y la integración productiva, conforme a la planificación estratégica del MPCEIP, las guías se destacan como un modelo pionero.

Su proceso de desarrollo logró una colaboración efectiva entre diversos actores, incluyendo empresas, entidades de cooperación internacional, entidades gubernamentales y la academia. Esta sinergia demuestra que el trabajo conjunto es importante para abordar desafíos complejos, y las guías son un testimonio tangible de lo que se puede lograr mediante el mismo.

Un aspecto clave es la alineación de las guías con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas y la normativa nacional. Esta alineación no solo proporciona un marco global, sino que también destaca la relevancia de las acciones empresariales locales en la contribución a metas globales, subrayando la importancia de la sostenibilidad como una prioridad estratégica.

Por último, las guías no solo son un conjunto de herramientas; representan una base para futuros esfuerzos. Establecen un precedente valioso y una infraestructura conceptual que puede ser ampliada y adaptada para abordar desafíos emergentes y evolucionar junto con las dinámicas cambiantes del mercado y las necesidades empresariales.

#### 4. Reflexiones finales

La implementación de las guías reveló desafíos fundamentales que enfrentan las empresas agrosostenibles. Entre ellos se destacan la falta de planificación estratégica y una cultura empresarial sólida, las limitaciones de recursos financieros y humanos para llevar a cabo acciones, la necesidad imperante de información y conocimiento en sostenibilidad, la escasa comprensión de las prácticas de actores externos en la cadena de valor, y la urgencia en la colaboración con proveedores y la adquisición de información.

Este proceso no solo significó aplicar directrices, sino también reconocer la necesidad de adaptación continua y la preparación constante de las empresas. Particularmente, las PYMES ecuatorianas se enfrentan a desafíos aún mayores en su camino hacia la sostenibilidad: La falta de recursos y la brecha informativa requieren una estrategia específica que abarque la formación especializada y el acceso a financiamiento adaptado para este tipo de empresas.

Más allá de los resultados tangibles del proyecto, se destaca la importancia de profundizar una cultura nacional de sostenibilidad. Este cambio implica la

participación activa de la ciudadanía, instituciones y empresas, reconociendo y asumiendo su papel en la construcción de un futuro más sostenible, alineado con los Objetivos del Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025.

La colaboración exitosa durante el desarrollo de las guías no debe considerarse como un hito aislado, sino como parte de un compromiso continuo y ampliado. Establecer un anclaje institucional sólido y aumentar los grados de participación en comisiones técnicas garantizará la evolución constante de las herramientas y guías, adaptándolas a las cambiantes necesidades del sector.

En conclusión, aunque el proyecto representó un paso significativo a nivel nacional, la transformación del sector agroindustrial requiere inversiones continuas en financiamiento, fortalecimiento en la medición de impactos y cambios de paradigmas más sostenibles de las partes involucradas. Esta sinergia no solo coadyuvará un futuro más prometedor para el sector, sino que también consolidará el compromiso del país con un desarrollo sostenible.