



Organización
Internacional
del Trabajo



▶ Desarrollo de Encadenamientos Productivos Inclusivos entre MYPE y Empresas Tractoras

Enfoque, guía y
herramientas de apoyo



▶ **Desarrollo de
Encadenamientos
Productivos Inclusivos
entre MYPE y Empresas
Tractoras**

Enfoque, guía y
herramientas de apoyo

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2024
Primera edición 2024



Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional. Para consultar una copia de la licencia, véase <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>. El usuario podrá reproducir, compartir (copiar y redistribuir), adaptar (mezclar, transformar y desarrollar el contenido de la obra original), conforme a los términos detallados en la licencia. El usuario deberá citar claramente a la OIT como fuente del material e indicar si se han introducido cambios en el contenido original. No está permitido reproducir el emblema, el nombre ni el logotipo de la OIT en traducciones, adaptaciones u otras obras derivadas.

Atribución de la titularidad - El usuario deberá indicar si se han introducido cambios y citar la obra como sigue: OIT, *Desarrollo de encadenamientos productivos inclusivos entre MYPE y empresas tractoras*, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2024, © OIT.

Traducciones - En caso de que se traduzca la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente publicación es una traducción de una obra protegida por derechos de autor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esta traducción no ha sido realizada, revisada ni aprobada por la OIT y no debe considerarse una traducción oficial de la OIT. La OIT declina toda responsabilidad en cuanto a su contenido o exactitud. La responsabilidad incumbe exclusivamente al autor o autores de la traducción.*

Adaptaciones - En caso de que se adapte la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente publicación es una adaptación de una obra protegida por derechos de autor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esta adaptación no ha sido realizada, revisada ni aprobada por la OIT y no debe considerarse una adaptación oficial de la OIT. La OIT declina toda responsabilidad en cuanto a su contenido o exactitud. La responsabilidad incumbe exclusivamente al autor o autores de la adaptación.*

Materiales de terceros - Esta licencia Creative Commons no se aplica a los materiales incluidos en la presente publicación que, aunque no son de la OIT, están protegidos por derechos de autor. Si el material se atribuye a una tercera parte, el usuario que utilice dicho material será el único responsable de obtener las autorizaciones necesarias del titular de los derechos y de responder ante cualquier reclamación por vulneración de los derechos de autor.

Toda controversia derivada de la presente licencia que no pueda ser resuelta de manera amistosa será sometida a arbitraje de conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). Las partes quedarán vinculadas por el laudo arbitral resultante de dicho arbitraje, que resolverá con carácter definitivo dicha controversia.

Toda consulta sobre derechos y licencias deberá dirigirse a la Unidad de Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), a rights@ilo.org. Puede obtenerse información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT en: www.ilo.org/publns.

ISBN: 9789220403365 (impreso)

ISBN: 9789220403372 (pdf web)

Las denominaciones empleadas en las publicaciones y las bases de datos de la OIT, que están en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos que contienen no implican juicio alguno por parte de la OIT sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Las opiniones y puntos de vista expresados en esta publicación incumben solamente a su autor o autores y no reflejan necesariamente las opiniones, puntos de vista o políticas de la OIT.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la OIT, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Impreso en Perú

Índice

▶ Agradecimientos	v
▶ I. Introducción	1
▶ II. Breve descripción de los antecedentes e importancia	3
▶ III. Estrategia y metodología para la promoción y desarrollo de encadenamientos productivos inclusivos entre las MYPE y empresas tractoras	4
Fase 0: Definición y establecimiento de un espacio de “coordinación y acción” conformado por entidades públicas y privadas.	7
Fase 1: Análisis de la situación actual e identificación de oportunidades y de empresas tractoras.	7
Paso 1: Analizar el modelo de negocio del encadenamiento entre las empresas tractoras y las MYPE.	8
Paso 2: Validar los principios de integración, productividad y generación de empleos de calidad.	10
Paso 3: Identificar las prioridades en común.	14
Fase 2: Diseño de la Estrategia de Encadenamiento Productivo Inclusivo entre las MYPE y empresas tractoras.	14
Fase 3: Implementación de la Estrategia de Encadenamiento Productivo Inclusivo.	16
Fase 4: Monitoreo, evaluación y planificación de iteración.	16
▶ IV. Impacto del Encadenamiento Productivo Inclusivo y la generación de empleos de calidad	18
▶ V. Buenas prácticas y lecciones aprendidas identificadas	23
▶ VI. Principales conclusiones	25
▶ VII. Anexos	26
▶ Anexo A: Síntesis de las fases de DEPI, productos esperados y descripción de algunas herramientas de soporte	26
▶ Anexo B: Algunas herramientas de apoyo para diseñar los productos esperados de las 4 fases de DEPI	28
Herramienta 1: Plantilla de negocios Canvas adaptada.	28
Herramienta 2: Plantilla de plan de mejora.	29
Herramienta 3: Árbol de problemas.	30
Herramienta 4: Árbol de objetivos.	31
Herramienta 5: Matriz de partes interesadas.	32

Herramienta 6: Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).	33
Herramienta 7: Matriz de evaluación de riesgos.	34
Herramienta 8: Matriz de estrategia de sostenibilidad.	35
Herramienta 9: Plantilla de plan de trabajo y presupuesto.	36
Herramienta 10: Plantilla de matriz de monitoreo.	37



Agradecimientos

El presente documento ha sido elaborado por personal de la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, con contribuciones de colegas de la OIT de las oficinas en el terreno.

Efraín Quicaña Navarro, Especialista Regional de la OIT en Economía Rural, Desarrollo Productivo y Formalización y Juan Carlos Rodríguez Armas, consultor externo de la OIT, fueron los autores de la herramienta descrita en el documento.

El texto se benefició de los comentarios y contribuciones técnicas de personal de OIT como John Bliet, Olga Orozco, Vladimir Miranda y María Fernanda Pérez. La incorporación de mejoras técnicas, optimización del flujo de las fases de la herramienta, mejoras de formato, edición de estilo y la adaptación gráfica del documento estuvieron a cargo de Carlos Emilio Machuca Rodríguez, consultor externo de OIT.



I. Introducción

El presente documento presenta una propuesta para el Desarrollo de Encadenamientos Productivos Inclusivos (DEPI) entre micro y pequeñas empresas (MYPE)¹ y empresas tractoras². Para este fin se desarrollan siete capítulos. El primero corresponde a la introducción. Le sigue una descripción de la relevancia de los encadenamientos productivos inclusivos en el contexto de las empresas tractoras y MYPE. El siguiente aborda las fases de DEPI. Luego se explora el impacto de algunas experiencias de encadenamientos productivos inclusivos. Se prosigue con la descripción de buenas prácticas y lecciones aprendidas de estas experiencias. Se continúa con la presentación de conclusiones. Finalmente, el documento se acompaña con una serie de anexos, que corresponden a plantillas de herramientas de apoyo para diseñar e implementar una iniciativa DEPI.

La contribución de las empresas tractoras a los procesos de inclusión productiva y transición a la economía formal de las MYPE, a la generación de empleos productivos y formales, entre otros, no es una temática reciente dentro de las estrategias de desarrollo productivo y de desarrollo empresarial³. Sin embargo, las empresas tractoras todavía no tienen, en términos de impacto, la escala económica y social necesaria para lograr este objetivo. Se requiere complementar su rol con un conjunto de políticas públicas, que se orienten a ayudar a las MYPE a desarrollar capacidades, reducir costos y riesgos, mejorar su productividad, y transitar a la formalización.

Si las MYPE se desarrollan y logran migrar de un enfoque de transición hacia uno de crecimiento sostenible basado en la innovación, productividad y acceso a un sistema de financiamiento formal, entonces pueden cumplir un rol clave dentro de las cadenas de valor⁴. Por ejemplo, se pueden convertir en fuente de abastecimiento de materia prima o insumos, además de ser generadoras de oportunidades de empleo para hombres y mujeres y también para poblaciones discriminadas, tales como pueblos indígenas, personas migrantes, entre otros. Sin embargo, las empresas tractoras presentan limitaciones en la incorporación de las MYPE dentro de la cadena de valor donde se desarrollan, puesto que generalmente requieren realizar cambios estructurales en sus procesos tanto a nivel organizacional como productivo. Asimismo, las MYPE enfrentan limitaciones como brechas de conocimientos y capacidades para cumplir con los estándares que el mercado y las empresas tractoras exigen en sus productos y procesos.

-
- 1 Generalmente se establecen tres tamaños de unidades económicas: micro, pequeña y mediana empresa. La ubicación en estas categorías depende del marco normativo del país, que las clasifica sobre la base de tres criterios básicos: número de empleados, total de activos y total de ventas brutas anuales (CEPAL, 2009). El término MYPE hace referencia al conjunto de Micros y Pequeñas Empresas. En el Perú, por ejemplo, las Microempresas, son aquellas que cuentan con no más de 10 trabajadores y sus ingresos no superan las 150 UIT (1 UIT equivale a USD 1190) anualmente; en el caso de las Pequeñas Empresas, son empresas que pueden llegar a tener hasta 100 trabajadores, pero cuyos ingresos anuales no deben superar las 1,700 UIT.
 - 2 El Ministerio de la Producción (PRODUCE) del Perú define a una “empresa tractora” como una empresa privada, constituida como persona jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que se caracteriza por su capacidad de arrastre y efectos multiplicadores al movilizar a un conjunto amplio de empresas y/o unidades económicas en torno a su cadena productiva ([DS N°019-2020-PRODUCE](#)).
 - 3 Para un reciente análisis del marco conceptual y la experiencia de algunos casos de articulación entre empresas tractoras y MYPE en la región véase: “Las empresas tractoras: Una puerta a las cadenas agroalimentarias globales para los pequeños productores” en “[Competir en la agroindustria: Estrategias empresariales y políticas públicas para los desafíos del siglo XXI](#)”. BID (2022)
 - 4 La cadena de valor describe la creación de valor que va adquiriendo un producto desde su concepción hasta su consumo final. Esto incluye las diferentes etapas de suministro de insumos, diseño, producción, venta y servicios de apoyo a la cadena. Para más información véase: [Job Creation and Enterprise Development Department Small Enterprise Development Programme, International Labour Organization](#).

El impulso de un encadenamiento productivo inclusivo entre las MYPE y empresas tractoras requiere de un proceso de diálogo social y, más en específico, del establecimiento de una alianza estratégica entre entidades del sector público, organizaciones de empleadores y trabajadores, y otros actores claves del sector privado interesados en impulsar dicho proceso. La alianza estratégica descrita, dependiendo del contexto local, puede tomar diversas denominaciones tales como: plataforma, grupo impulsor, mesa ejecutiva, mesa técnica, entre otros.

Bajo este contexto, DEPI consiste en la integración directa de pequeñas unidades económicas individuales o asociadas a las cadenas de valor de empresas tractoras. Dicho proceso puede generar las bases para que las pequeñas unidades económicas accedan a mayores oportunidades de mercado, incrementen su productividad y contribuyan a la creación de más y mejores empleos. Esta vinculación empresarial vertical dinámica también beneficia a las empresas tractoras, que pueden acceder a productos y servicios que cumplen estándares de calidad y mejorar la gestión y control de sus sistemas de trazabilidad. Con base en lo descrito, DEPI se presenta como una iniciativa empresarial que puede beneficiar a las partes sin perder de vista el enfoque de generar ganancias como negocios, mientras a su vez se contribuye a la mejora de la calidad, la mejora de la productividad, el fomento al tránsito a la economía formal, entre otros.

DEPI propone realizar un análisis profundo para gestar los cambios previamente descritos. Por ello, sugiere explorar las características y potencial de las empresas tractoras e identificar las MYPE involucradas en la cadena de valor; e identificar las brechas existentes en términos productivos, técnicos y financieros. El análisis de esta información permite determinar las oportunidades y fortalezas para desarrollar estrategias que faciliten la mejora de la productividad y la creación de trabajo decente en unidades económicas, cadenas de valor y sectores económicos.



II. Breve descripción de los antecedentes e importancia

La base para contribuir a la mejora de las condiciones de vida y a la generación de más y mejores empleos para los productores y trabajadores de bajos ingresos radica, en buena medida, en el involucramiento de las empresas privadas en los mercados donde operan. Es por ello, que el sector privado moderno desempeña un rol protagónico para el desarrollo de esta oportunidad de mercado para las MYPE. En especial al fomentar su inclusión productiva en cadenas de valor formales, y transformando la relación comercial tradicional a una relación de cooperación y reciprocidad basada en intereses mutuos. Esta nueva relación, de la empresa privada y los sectores con brechas económicas y sociales, se centra en una dinámica de encadenamiento productivo inclusivo. Dependiendo del rol de las MYPE dentro de la cadena de valor, estos encadenamientos toman diversas formas, siendo la que más destaca la participación de estos pequeños negocios como proveedores.

DEPI propone un mecanismo para facilitar la integración directa de pequeñas unidades económicas individuales o asociadas⁵ dentro de las cadenas de valor de empresas tractoras. Este proceso facilita la creación de una vinculación vertical empresarial dinámica, que se retroalimenta principalmente a través de las pequeñas unidades económicas como proveedoras de las empresas tractoras. Esta situación genera una relación beneficiosa para las empresas involucradas, que no sólo se traduce en la generación de mayores ganancias, sino también en la oportunidad de ser partícipes de una dinámica con el potencial de contribuir en la disminución de la pobreza, la reducción de los déficits de trabajo decente, incrementar la productividad laboral y del negocio, promover el tránsito a la economía formal, mejorar la gestión y control de sus sistemas de trazabilidad, lograr estándares de calidad, entre otros. Aunque para ello también se requiere fomentar la voluntad de incorporar sectores vulnerables a un entorno económico más estable.

5 Las unidades económicas suelen agruparse en asociaciones, cooperativas, consorcios, entre otros.



III. Estrategia y metodología para la promoción y desarrollo de encadenamientos productivos inclusivos entre las MYPE y empresas tractoras

Las iniciativas productivas como las planteadas acá suelen ser implementadas a través de programas piloto diseñados para testear, evaluar y calibrar la solución planteada. Un encadenamiento productivo inclusivo puede seguir la misma lógica, pero cada implementación puede ser realizada de manera iterativa hasta obtener el modelo final con resultados positivos. En caso no se logre un modelo satisfactorio, se da por terminada la iniciativa. En este capítulo se describe una propuesta de fases para implementar DEPI.

El diseño y la puesta en marcha de DEPI atraviesa cuatro fases, que se ilustran en la Infografía 1. Se inicia con **la fase cero**, que tiene por objetivo establecer un espacio de “coordinación y acción” conformado por entidades públicas y privadas⁶. Dicho espacio tiene como función principal la promoción del diálogo social entre las partes involucradas, así como el diseño, implementación y seguimiento del proceso de encadenamiento productivo inclusivo. **La primera fase** consiste en analizar el sector o cadena de valor priorizado/s y la identificación de oportunidades para generar nuevos encadenamientos de empresas tractoras dispuestas a liderar articulaciones virtuosas con proveedores locales, que impacten en el mejoramiento de la productividad, competitividad y la generación de trabajo decente. Con esta información se procede a **la segunda fase**, que se centra en diseñar planes de mejora y seleccionar aquel que tenga el mayor potencial para mejorar las condiciones de la empresa tractora y las MYPE. A esto se denomina la Estrategia de Encadenamiento Productivo Inclusivo. En **la tercera fase** se realiza la implementación de la Estrategia del Encadenamiento Productivo Inclusivo bajo una prueba piloto, con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos inicialmente planteados y acordados por los actores involucrados. Finalmente, se procede a **la cuarta fase** donde se realiza el monitoreo y control de la implementación, y la planificación de una siguiente etapa de objetivos para aplicar DEPI. La iniciativa se ejecuta de forma iterativa por lo que la secuencia de fases debe repetirse generando los ajustes y adaptaciones que sean necesarios hasta lograr el encadenamiento productivo inclusivo propuesto.

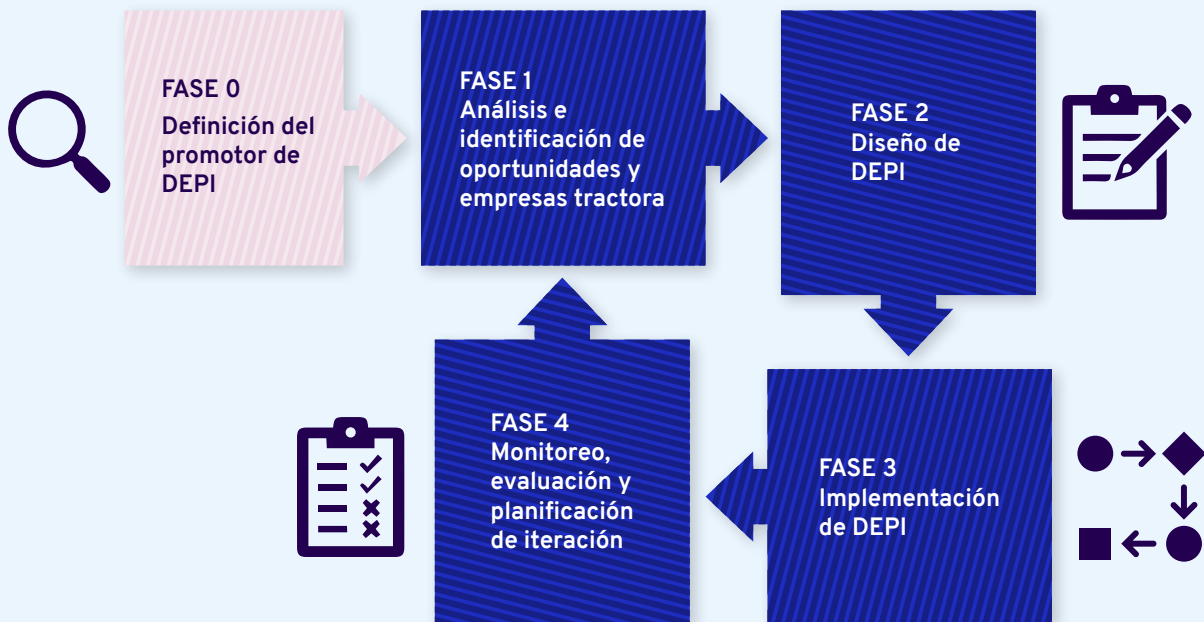
Es importante remarcar que en la fase “cero” es necesario definir la institución que liderará y acompañará el proceso y que será la principal promotora del desarrollo de la Estrategia de Encadenamiento Productivo Inclusivo. Para ello se tendrá en consideración la participación e

⁶ El espacio de coordinación puede ser liderado por una entidad pública, una organización de empleadores, una organización de trabajadores o por un actor representativo del sector privado. Asimismo, es importante que, desde un inicio, los actores involucrados reconozcan que la propuesta DEPI busca beneficios tanto para las MYPE y las empresas tractoras, quienes deben estar dispuestas a cooperar en el desarrollo de las diferentes actividades.

involucramiento de una institución en el sector donde se analizarán las posibles oportunidades, y la posibilidad de que pueda cumplir el rol de facilitador entre la empresa tractora y las MYPE que se seleccionen durante las siguientes fases.

Adicionalmente, una recomendación clave a destacar es que las fases 0 y 1 posiblemente se deban iniciar casi de forma paralela debido a que tiene una relación intrínseca como pilares de toda la metodología.

► **Infografía 1. Fases de DEPI entre empresas tractoras y MYPE.**



Fuente: Adaptado de SNV (2014). Negocios Inclusivos: Un modelo innovador de negocios que promueve la inclusión social y económica.

Una vez que se inicie el proceso iterativo de la metodología será posible identificar el tipo de encadenamiento productivo inclusivo entre empresas tractoras y MYPE que cuenta con el mayor potencial de desarrollo. Este se define como aquel que logra vincular de forma efectiva y eficiente a estas empresas como proveedores en la cadena de valor. De esta forma, la empresa tractora logra aumentar el abastecimiento de la materia de calidad que requiere de forma sostenible, y los trabajadores que conforman las MYPE tienen mayores posibilidades de empleo de calidad, incrementan sus ingresos, logran mejoras en su nivel de vida y tienen la posibilidad de adquirir habilidades y competencias nuevas que potencien sus oportunidades laborales.

Más allá del proceso iterativo propuesto por la metodología, otro elemento clave que permite alcanzar resultados es la implementación en paralelo de políticas y programas sectoriales de desarrollo productivo. Todo este proceso requiere de prestar especial atención a los vínculos entre y con el nivel local/territorial y el nivel nacional, de modo que se garantice la ejecución de una iniciativa ajustada a la realidad de cada territorio y en coordinación entre los diferentes niveles de gobierno y de representatividad social/civil que se requieran.

Dado que, la relación de la empresa tractora y las MYPE requiere de dinámicas adecuadas, es importante destacar la presencia de un facilitador o articulador que pueda generar un ambiente neutro. Dicho espacio se debe concebir para que los integrantes de la iniciativa logren un adecuado intercambio de información e identifiquen intereses comunes. Dependiendo del alcance del encadenamiento productivo inclusivo, el interlocutor que funge como mediador puede facilitar la relación o conexión con otros actores relevantes de la cadena de valor como son entidades del gobierno⁷, entidades financieras, entidades educativas y otras instituciones que puedan formar parte de la iniciativa.

Adicionalmente, una Estrategia de Encadenamiento Productivo Inclusivo debe contar con el respaldo de la alta gerencia de la empresa tractora. La gerencia debe estar decidida a incorporar la dimensión social dentro de las actividades y estrategia central de la empresa, con el fin de mejorar su participación y competitividad en el mercado.

Lamentablemente, no todas las MYPE pueden vincularse productivamente con empresas tractoras, al menos de forma inmediata. Las “MYPE transicionales” tendrían el potencial de participar en procesos de encadenamientos productivos. Esta categoría de unidades económicas comprende a micro y pequeñas empresas que no son tradicionales ni modernas, operan más allá del nivel de supervivencia y pueden adoptar prácticas empresariales y de gestión y tecnologías para mejorar su productividad y las condiciones de trabajo. Normalmente no pueden insertarse en cadenas de valor y clústeres dinámicas y/o formales por sí solas, necesitan políticas y soluciones innovadoras de apoyo del Estado u otras entidades del ecosistema de desarrollo productivo y empresarial del sector económico y/o territorio donde operan⁸.

7 Con intervención a nivel regional y local, principalmente vinculadas por objetivos bajo un enfoque de Desarrollo Económico Local.

8 Para más información sobre la diversidad de empresas y las políticas necesarias para impulsarlas véase el “Informe Regional Productividad Transición digital, cambio tecnológico y políticas de desarrollo productivo en ALC: desafíos y oportunidades” (OIT, 2022).

► **Tabla 1. Algunos tipos de MYPE transicionales y las características que les permiten hacer parte de encadenamientos productivos con empresas tractoras.**

Tipos de MYPE	Características
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pequeñas empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son capaces de adoptar tecnologías y capacidades básicas de gestión. ▪ Han superado etapas de supervivencia, y pueden centrarse en la mejora de su productividad.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Microemprendimientos formales y trabajadores por cuenta propia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceden a canales de capacitación y transferencia tecnológica.

DEPI ha sido diseñado teniendo en cuenta que las características previamente descritas no se desarrollan de forma automática en todas las MYPE. Parte de esto puede lograrse gracias a la implementación de políticas de desarrollo productivo, que se centran en impulsar sectores y cadenas de valor.

En la siguiente sección se describen mayores detalles de las fases cero a la cuatro de DEPI y sus principales pasos.

Fase 0: Definición y establecimiento de un espacio de “coordinación y acción” conformado por entidades públicas y privadas.

El desarrollo de encadenamientos productivos inclusivos requiere definir la institución que liderará y acompañará todo el proceso, y el espacio de diálogo que se usará para facilitar consensos entre actores del mundo del trabajo. La institución líder y promotora puede ser de preferencia una entidad del gobierno o una organización de trabajadores o empleadores, que representen los intereses de los actores en el territorio. El espacio de diálogo puede tratarse de un mecanismo institucionalizado vigente o que requiera su reactivación. En caso de no existir, la entidad líder puede fomentar la creación de nuevos espacios y liderar su gestión técnica. Asimismo, cabe mencionar que, si a nivel regional o local no están representadas las organizaciones de trabajadores o empleadores, es importante hacer de conocimiento a las organizaciones cúpulas nacionales sobre la iniciativa para mantenerlos al corriente y buscar algún nivel de involucramiento y apoyo al proyecto.

La fase 1 puede proporcionar elementos claves a la entidad líder sobre los actores bipartitos o tripartitos y otros actores claves que deberán hacer parte de los procesos de diálogo.

Fase 1: Análisis de la situación actual e identificación de oportunidades y de empresas tractoras.





El desarrollo de encadenamientos productivos inclusivos requiere contar con un buen entendimiento del territorio (realidad económica, social y cultural) y su potencial (incluyendo sus principales dificultades de competitividad productiva y de informalidad), como base descriptiva del entorno en el que se desarrollan las MYPE y las empresas tractoras. A esto se suma un profundo análisis del comportamiento de la cadena de valor donde se desenvuelven estos actores, con el fin de identificar oportunidades y prioridades en común. Para lograr lo descrito, DEPI propone los siguientes pasos para implementar la primera fase:

Paso 1: Analizar el modelo de negocio del encadenamiento entre las empresas tractoras y las MYPE.

Este paso consiste en entender cómo las empresas tractoras y las MYPE desarrollan sus negocios e interactúan entre sí. Para este fin se debe realizar un análisis de los negocios de manera independiente (por un lado, el análisis del modelo de negocio de las MYPE y, por otro lado, el modelo de negocio de la empresa tractora), que debe reflejar la realidad de sus operaciones y no lo que se aspira a modificar, así como el contexto normativo e institucional que se enmarca en el territorio. Al contar con un conocimiento pleno de la situación actual es que se podrá identificar las problemáticas y oportunidades para el desarrollo del encadenamiento productivo inclusivo.

La herramienta sugerida para ejecutar este paso es la plantilla de negocios Canvas (tanto para el modelo de negocio de la MYPE como el de la empresa tractora). Esta permite analizar y visualizar de manera simplificada y global los factores que inciden en un negocio, y el uso de instrumentos cuantitativos como estudios de mercado e instrumentos cualitativos de levantamiento de información para obtener un mejor entendimiento de las necesidades y relaciones de las partes involucradas (incluyendo actores claves del territorio como entidades del gobierno, entidades financieras, entidades educativas y otras). Se recomienda incluir un enfoque de género en el análisis.

► **Tabla 2. Factores sugeridos a analizar en el modelo de negocio del encadenamiento.**

Aspectos claves del análisis Canvas	Descripción	Ejemplo
 <p>Segmentos de mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las características del segmento de cliente al cual se dirige la empresa tractora / MYPE? 	<ul style="list-style-type: none"> Mercado local. Mercado regional. Mercado internacional.
 <p>Propuesta de valor</p>	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las necesidades que busca satisfacer el modelo de negocio? 	<ul style="list-style-type: none"> Características del producto. Atributos del producto. Oportunidades del mercado. Factores habilitantes (Políticas, programas sectoriales, normativas, entre otros).
 <p>Canal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo acceden los clientes al producto? 	<ul style="list-style-type: none"> Tienda física. Venta virtual. Entrega del producto en almacenes de clientes.
 <p>Relación con el cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo debe ser el trato con los clientes? 	<ul style="list-style-type: none"> Atención personalizada. Seguimiento post venta. Cuenta con cartera de clientes.

Aspectos claves del análisis Canvas	Descripción	Ejemplo
 Fuente de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo generar ingresos de acuerdo con el valor del producto? 	<ul style="list-style-type: none"> Ventas a crédito. Ventas por mayor.
 Actividades clave	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué actividades son claves para lanzar el producto? 	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia técnica. Acompañamiento en la cosecha. Capacitación. Alianzas comerciales.
 Recursos claves	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué recursos son necesarios para que funcione el modelo de negocio? 	<ul style="list-style-type: none"> Plantaciones adecuadas. Terrenos. Tecnología adecuada. Trabajadores / jornaleros.
 Socios clave	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué alianzas estratégicas se han identificado para el modelo de negocio? 	<ul style="list-style-type: none"> Productores organizados. ONGs. Programas públicos. Cooperación internacional. Entidades del Gobierno. Entidades financieras. Entidades educativas.
 Estructura de costos	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son los costos más importantes en el modelo de negocio? 	<ul style="list-style-type: none"> Insumos. Materia prima. Certificados. Transporte. Autorizaciones.
 Brechas de género y discriminación en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son los obstáculos que enfrentan las mujeres al operar su modelo de negocio? ¿Cuáles son las barreras que enfrentan las poblaciones discriminadas en el trabajo? 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de conocimientos y competencias. Expectativas y responsabilidades familiares. Exclusión. Estigmatización.

Fuente: Adaptado a partir de Osterwalder A. & Pigneur Y. (2011). Generación de modelos de negocio.

El producto de este paso es un análisis detallado de los modelos de negocio de la empresa tractora y las MYPE, así como la identificación de problemáticas y oportunidades de crecimiento para ambas, determinación de puntos de innovación (incremental y disruptiva), identificación de áreas donde se deben redirigir los esfuerzos y la aproximación a la evaluación de la viabilidad de una iniciativa de encadenamiento productivo inclusivo.

Cabe destacar que el producto de este paso es un insumo clave inicial para la segunda fase de DEPI, que se centra en presentar una secuencia bajo una lógica de diseño de proyectos con sus respectivas herramientas.

Paso 2: Validar los principios de integración, productividad y generación de empleos de calidad.

En función de la información recabada en el paso 1, se debe validar y evaluar los principios de integración, productividad y generación de empleos de calidad que presentan las partes involucradas. Los criterios orientadores de los principios se describen en la Tabla 3.

Cabe mencionar que es recomendable que las empresas puedan utilizar herramientas de autoevaluación sobre el cumplimiento de estándares internacionales. Por ejemplo, la herramienta de autoevaluación para las empresas basada en la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social⁹.

⁹ Disponible en:
https://www.ilo.org/empent/units/multinational-enterprises/WCMS_837282/lang--es/index.htm

► **Tabla 3. Principios de validación y sus respectivos criterios orientadores.**

I. Principio de Integración		II. Principio de Productividad ¹⁰		III. Principio de Generación de Empleos de Calidad	
Criterio	Descripción	Criterio	Descripción	Criterio	Descripción
A. Integra unidades económicas en la cadena de valor.	<ul style="list-style-type: none"> Corresponde al nivel de involucramiento de las MYPE dentro de la cadena de valor donde se desarrolla el negocio. 	A. Integra mejores prácticas de estrategia y gestión.	<ul style="list-style-type: none"> Corresponde a la capacidad de las empresas tractoras y MYPE para realizar ajustes estratégicos, que les permitan adecuarse al entorno competitivo en el que operan. A esto se suma su capacidad para implementar prácticas de gestión, que les permitan alinear sus recursos internos, estructura y organización con las decisiones estratégicas. Un ejemplo de lo descrito previamente es la capacidad de las empresas tractoras y MYPE para adaptar, reconfigurar e integrar sus competencias, recursos y habilidades y responder con ello a las demandas del mercado. 	A. Genera empleos con salarios adecuados.	<ul style="list-style-type: none"> Corresponde a la capacidad de generar empleos, que reciben salarios adecuados.
B. Involucra a socios estratégicos en la cadena de valor.	<ul style="list-style-type: none"> Corresponde a la inclusión de los socios estratégicos y el dominio que pueda presentar alguno de ellos sobre la cadena. Lo ideal es que pueda existir un balance para evitar afectar la integración o productividad de la iniciativa a proponer. Entre los ejemplos de socios estratégicos se encuentra la empresa privada, productores, entidades públicas, entidades financieras, academia, organizaciones de empleadores, organizaciones de trabajadores y organizaciones sin fines de lucro. 	B. Impulsa la innovación.	<ul style="list-style-type: none"> Corresponde a la capacidad de la empresa tractora y PYME de generar nuevos productos y/o procesos, que les faciliten un mejor acceso a nuevos mercados. En este nivel también se puede considerar el rol de las políticas públicas para promover un entorno de innovación adecuado. 	B. Contribuye a la realización de los principios y derechos fundamentales en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Corresponde a la capacidad de la empresa tractora y MYPE de facilitar el ejercicio de la libertad de asociación y la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva. A su vez, abogar por la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio; la abolición efectiva del trabajo infantil; y la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación. Finalmente, ofrecer un entorno de trabajo seguro y saludable¹¹.

10 La información de este principio es una adaptación de dos publicaciones de OIT que analizan factores determinantes de la productividad en las empresas. La primera es OIT (2020). Impulsando la Productividad. Una Guía para Organizaciones Empresariales. La segunda es OIT (2021). Factores internos y externos para el éxito de las PYME. Lo que las Organizaciones Empresariales deben saber para promover empresas más competitivas.

11 De acuerdo con el Convenio núm. 111 sobre la discriminación en materia de empleo y ocupación, se entiende por discriminación a “cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación.”

I. Principio de Integración		II. Principio de Productividad ¹⁰		III. Principio de Generación de Empleos de Calidad	
Criterio	Descripción	Criterio	Descripción	Criterio	Descripción
C. Adopta y/o intercambia información y tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> Corresponde al nivel de colaboración existente para hacer negocios y resolver problemas entre la empresa tractora y las MYPE. Para este fin se puede analizar si existen incentivos para promover la cooperación, si ambos actores conocen los estándares de calidad, laborales, ambientales y éticos requeridos. Además, si existen mecanismos adecuados para el intercambio de información, iniciativas para cerrar brechas de adopción de tecnologías, entre otros. 	C. Dispone de una política para respetar los derechos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> Corresponde a la capacidad de la empresa para adoptar una política que le permita "evitar causar impactos adversos o contribuir a ellos a través de sus propias actividades, y afrontar tales impactos cuando ocurran; y prevenir o mitigar los impactos adversos en los derechos humanos que están directamente vinculados con sus operaciones, productos o servicios por sus relaciones comerciales, aunque no haya contribuido a dichos impactos"¹². 	D. Promueve el desarrollo de estrategias de pisos de protección social.	<ul style="list-style-type: none"> Corresponde a la posibilidad de promover estrategias de protección social para trabajadores de cuenta propia o autónomos. Dichas estrategias pueden vincularse a esquemas asociativos. Por ejemplo, a través de la conformación de cooperativas.
D. Promueve la internacionalización de la unidad productiva.	<ul style="list-style-type: none"> Corresponde a la capacidad de la empresa tractora y MYE de buscar nuevos mercados y comercializar su producción. 	D. Promueve la igualdad de género.	<ul style="list-style-type: none"> Corresponde a las condiciones que fomentan el crecimiento de la productividad y desempeño de la empresa tractora y las MYPE, y que son impulsadas desde las políticas públicas, tales como: acceso a crédito y servicios financieros; infraestructura física, digital y conectividad con mercados internacionales; emprendimientos e innovación; entre otros. 	E. Promueve la igualdad de género.	<ul style="list-style-type: none"> Corresponde a la posibilidad de promover estrategias de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres para que puedan acceder a un empleo digno y productivo en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana.
E. Accede a un entorno empresarial adecuado para su desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Corresponde a las condiciones que fomentan el crecimiento de la productividad y desempeño de la empresa tractora y las MYPE, y que son impulsadas desde las políticas públicas, tales como: acceso a crédito y servicios financieros; infraestructura física, digital y conectividad con mercados internacionales; emprendimientos e innovación; entre otros. 				

12 OTT y OIE (2022). Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social (Declaración sobre las Empresas Multinacionales). Una herramienta de autoevaluación para las empresas.

El producto de este paso es la evaluación de la empresa tractora y las MYPE bajo el enfoque de los principios de integración, productividad y generación de empleos de calidad, que permitirá conocer el nivel en el que se encuentran para poder impulsar una iniciativa de encadenamiento productivo inclusivo. La información obtenida debe ser trasladada a un gráfico donde se evidencie la cadena de valor y la información de los principios (precisando las oportunidades y las principales dificultades identificadas).

En la Infografía 2 se puede observar la síntesis de los tres principios: integración, productividad y generación de empleos de calidad.

► **Infografía 2. Principios de integración, productividad y generación de empleos de calidad.**



Paso 3: Identificar las prioridades en común.

Una vez realizados los pasos anteriores es necesario identificar las prioridades y oportunidades de encadenamiento o áreas críticas que se tienen en común. Se recomienda que este proceso sea liderado por el espacio de coordinación establecido en la fase cero y sea desarrollado a través de un taller participativo, que facilite la interacción de los actores relevantes de la cadena de valor. Dichos actores desarrollan funciones de apoyo y de regulación en cada uno de los eslabones que la componen.

Por otra parte, es clave contar con un facilitador neutral, que se desempeñe como moderador de dicho taller. Además, su rol debe centrarse en facilitar a los actores la posibilidad de analizar los resultados obtenidos en los pasos previos y conformar equipos para obtener el producto de este paso, que consiste en identificar los posibles planes de intervención.

Fase 2: Diseño de la Estrategia de Encadenamiento Productivo Inclusivo entre las MYPE y empresas tractoras.

Una vez que se cuenta con información para entender la realidad en la que se desenvuelve la empresa tractora y las MYPE, se puede proponer planes de mejora, que se traducirán en el diseño de la Estrategia de Encadenamiento Productivo Inclusivo. Para realizar este diseño se debe establecer con claridad los responsables de cada etapa, los plazos de cumplimiento y el presupuesto necesario para ejecutarlos. Dicho proceso debe articularse dentro del espacio de coordinación establecido en la fase cero.

Previamente se describió que el desarrollo de un encadenamiento productivo inclusivo requiere seguir los principios de integración, productividad y generación de empleos de calidad. La aplicación de dichos principios para analizar los modelos de negocio de la empresa tractora y las MYPE permite generar planes de mejora para áreas críticas. Estos planes deben mantener o mejorar el manejo eficiente de los negocios, evitar propuestas excluyentes, mejorar las coordinaciones entre los negocios y dar una respuesta adecuada a las necesidades del mercado.

Cabe indicar que los planes de mejorar pueden incluir actividades para el fortalecimiento de capacidades de las MYPE (comerciales, financieras, organizacionales, entre otras), de forma tal que puedan cumplir con estándares de calidad, laborales, sanitarios, ambientales, entre otros, y lograr un adecuado desenvolvimiento en la cooperación a desarrollar.

Los planes de mejora para la empresa tractora y las MYPE se pueden elaborar siguiendo las actividades y empleando las herramientas de la Tabla 4, que deben integrar un enfoque de género. En este proceso se puede incluir como la información analizada con la plantilla de negocios Canvas y la que proviene de los productos de las fases 2 y 3 de la fase previa.

► **Tabla 4. Actividades y herramientas para diseñar planes de mejora para la empresa tractora y las MYPE.**

	Actividad	Herramienta
Transversalización del enfoque de género	▪ Elaborar un diagnóstico del problema identificado.	Árbol de problemas.
	▪ Identificar el objetivo central, fines y medios.	Árbol de objetivos.
	▪ Desarrollar un mapeo de actores en la cadena de valor, con el fin de evitar la exclusión de algún actor clave durante el diseño de la estrategia de Encadenamiento Productivo Inclusivo. Se debe prestar especial atención a la inclusión del enfoque de género en el desarrollo del mapeo.	Matriz de partes interesadas.
	▪ Identificar posibles socios estratégicos, alianzas y fuentes de financiamiento para el desarrollo de los planes de mejora.	
	▪ Analizar las fortalezas y oportunidades de las MYPE agrupándolas por características productivas, para conocer su potencialidad dentro de la cadena de valor.	Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).
	▪ Consolidar los principales hallazgos de las actividades anteriores (diferenciando los niveles de intervención).	Diagrama de enfoque sistémico de la cadena de valor.
	▪ Elaborar los planes de mejora por objetivos y actividades para la empresa tractora y las MYPE con presupuestos aproximados.	Plan de mejora.

Como fruto de las actividades y herramientas previas, se habrán identificado los posibles planes de mejora para la empresa tractora y las MYPE, que den respuesta a las prioridades, oportunidades de encadenamiento o áreas críticas en común identificadas para el desarrollo del encadenamiento productivo inclusivo.

Acto seguido se deberá seleccionar el plan de mejora que presente el mayor potencial para mejorar las condiciones de las MYPES y la empresa tractora. Para este fin, se puede considerar aquel plan de mejora con la mayor probabilidad de ejecución en función de su nivel de riesgos y el nivel de sostenibilidad que pueda presentar. En la Tabla 5 se describen actividades y herramientas que se pueden seguir.

► **Tabla 5. Actividades y herramientas para seleccionar el plan de mejora de la empresa tractora y las MYPE.**

Actividades	Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar los riesgos que puedan existir en los modelos de negocio y proponer estrategias de mitigación. ▪ Definir las barreras y limitaciones de las estrategias de intervención propuesta. 	Matriz de evaluación de riesgos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir la sostenibilidad de las estrategias de intervención propuesta. 	Matriz de estrategia de sostenibilidad.

El plan de mejora seleccionado se convertirá en la **Estrategia de Encadenamiento Productivo Inclusivo**.

Fase 3: Implementación de la Estrategia de Encadenamiento Productivo Inclusivo.

Esta fase tiene por objetivo principal la puesta en marcha de la Estrategia de Encadenamiento Productivo Inclusivo bajo una prueba piloto. Para ello, se debe elaborar un plan de trabajo con un presupuesto más preciso, que defina las entidades/personas responsables de la ejecución de cada actividad, y su posible período de implementación. Esto facilitará la planificación y coordinación de las acciones dentro de la empresa tractora y las PYME y entre ellas.

La implementación de la estrategia también requiere contar con un plan de comunicación, que facilitará un entendimiento mutuo entre la empresa tractora y las MYPE, impulsará una mejor orientación hacia el logro de objetivos, e impulsará mecanismos para compartir avances y resultados con el público externo.

El seguimiento de las actividades y los objetivos necesitará de un plan de monitoreo, que se debe construir a partir de la definición de una serie de indicadores, su línea de base, las metas a alcanzar, la periodicidad para recolectar información, entre otros.

La Tabla 6 describe algunas actividades y herramientas propuestas para la fase 3.

► **Tabla 6. Actividades y herramientas para seleccionar el plan de mejora de la empresa tractora y las MYPE.**

Actividades	Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> Definir el presupuesto y la ruta de la implementación. 	Plan de trabajo y presupuesto.
<ul style="list-style-type: none"> Definir la estrategia para el intercambio de información, que facilite la transparencia de las coordinaciones y compartir con el público los progresos del trabajo. 	Plan de comunicación.
<ul style="list-style-type: none"> Definir indicadores de progreso, su línea de base, metas y periodicidad de recolección de datos. 	Matriz de monitoreo.

Fase 4: Monitoreo, evaluación y planificación de iteración.

El desarrollo adecuado y sostenible de la Estrategia de Encadenamiento Productivo Inclusivo requiere de mejoras continuas. La primera tarea asociada a este planteamiento es monitorear periódicamente el avance de las actividades en función de un grupo de indicadores, que fueron definidos en la fase previa. Esto permitirá comparar y evaluar el desempeño de las partes involucradas. La siguiente tarea se concentra en medir los resultados que generó la implementación de la Estrategia de Encadenamiento Productivo Inclusivo en la empresa tractora, en las MYPE y las personas que lo conforman. Con base en esta información se puede elaborar reportes en los que confluya una narrativa sobre los progresos, resultados y propuestas de mejoras o posibles cambios.

La tercera tarea consiste en difundir los resultados de la Estrategia de Encadenamiento Productivo Inclusivo siguiendo la estrategia de comunicación de la fase 3. En paralelo y acudiendo al espacio de coordinación establecido en la fase cero, se debe rendir cuentas a través del diálogo entre las empresas tractoras y MYPE para definir lecciones aprendidas y mejoras.

Por último, el espacio de coordinación servirá para considerar la planificación de una etapa de iteración para desarrollar un nuevo análisis e identificación de oportunidades. Esto facilitará realizar modificaciones a DEPI o proponer nuevos encadenamientos productivos inclusivos. En la Tabla 7 se resume algunas actividades y posibles herramientas de esta fase.

► **Tabla 7. Actividades y herramientas para monitorear y planificar el plan de encadenamiento productivo.**

Actividad	Herramienta
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitorear el avance de los indicadores. 	Matriz de monitoreo debidamente completada.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar y sistematizar resultados. 	Informe de Resultados y comparación con la línea base de la Estrategia del Modelo de Encadenamiento Productivo Inclusivo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difundir los resultados. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendir cuentas sobre la base de un diálogo con las partes interesadas tractoras y MYPE para definir lecciones aprendidas y mejoras. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Considerar la planificación de una etapa de iteración para desarrollar un nuevo análisis e identificación de oportunidades. 	

En el Anexo A se describe una síntesis de las 4 cuatro fases, los productos esperados de cada una y la mención de algunas herramientas de soporte para el diseño de cada fase.

En el Anexo B se presentan algunas plantillas de herramientas de apoyo para diseñar los productos esperados de las 4 fases de DEPI.



IV. Impacto del Encadenamiento Productivo Inclusivo y la generación de empleos de calidad

Si se analiza el impacto que genera el desarrollo de un encadenamiento productivo inclusivo en la población de bajos ingresos, en especial los productores y los trabajadores, el sector privado tiene un alto potencial de tener un rol protagónico en la generación de cambios positivos en las condiciones de vida. En la Infografía 3 se puede observar que entre los principales beneficios que se pueden obtener por el encadenamiento productivo inclusivo se encuentran: acuerdos de precios y condiciones justas; volumen de ventas asegurado; creación o expansión de puestos de trabajo; capacitación y asistencia técnica empresarial y laboral; transferencia de conocimientos y de tecnología; acceso a financiamiento; y, ambiente empresarial sostenible. Adicionalmente, se generan impactos positivos en el comportamiento de las personas involucradas con el encadenamiento y la cadena de valor, más allá del espacio laboral, tales como: entendimiento mutuo; asociatividad y trabajo colaborativo; confianza; empoderamiento; entre otros.

El desarrollo de un encadenamiento productivo inclusivo se basa en la creación de valor mutuo para la empresa tractora y las MYPE. Entre los principales beneficios que pueden obtener las empresas tractoras se encuentra la seguridad del abastecimiento en términos de volumen y calidad (estabilización de procesos); la trazabilidad y control de calidad como parte del proceso productivo de la cadena (desde las MYPE); menores costos de transacción; riesgos compartidos con las MYPE; innovación empresarial; y mejoras en la logística de abastecimiento y distribución. Por su parte, las MYPE pueden acceder a mecanismos que les permiten superar la “valla de la calidad”, brindando confiabilidad en la entrega, accediendo a inversión en capital de trabajo, y cumpliendo requisitos sanitarios, normativas técnicas, ambientales y sociales¹³.

13 Piero Ghezzi, Juan Manuel García Carpio. (2022). Las MYPE en Perú: saltando la valla de la calidad para contribuir al crecimiento y al desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Las-MYPE-en-Peru-saltando-la-valla-de-calidad-para-contribuir-al-crecimiento-y-al-desarrollo-pdf>.

► **Infografía 3. Impactos de un encadenamiento productivo inclusivo en las empresas tractoras y las MYPE.**





Fuente: Banco de Desarrollo de América Latina. (s.f.). Elaboración Propia.

Estos impactos positivos se ven traducidos en los resultados que se han obtenido en diversas iniciativas de articulaciones productivas en América Latina y el Caribe (ALC). En la Tabla 8 se puede observar que este modelo de iniciativas constituye una herramienta útil para fortalecer las relaciones entre pequeños productores y empresas tractoras, generando un beneficio mutuo.

Los impactos del plan de encadenamiento productivo inclusivo deberán ser sistematizados y analizados en el espacio de coordinación establecido en la fase cero. Especialmente para dar cuenta de los resultados y promover el escalamiento de la iniciativa a través del sector privado o por medio de las políticas de desarrollo productivo.

► Tabla 8. Impacto de iniciativas de articulación productiva en América Latina y el Caribe.

Empresa Tractora	País	Producto	Impactos
	Perú	Banano Orgánico	<p>EN LOS PRODUCTORES</p> <ul style="list-style-type: none"> Facilidad para lograr transacciones y mejorar la eficiencia de sus tierras. Reducción de costos de producción y generación de economías de escala. Incremento de ingresos, lo que permitió el acceso a préstamos, créditos y otros servicios financieros. <p>EN LA EMPRESA TRACTORA</p> <ul style="list-style-type: none"> Suministro sostenible de banano orgánico en los volúmenes y calidad requerida por los clientes. Mejora de su posición competitiva en los mercados internacionales. Disminución de los costos operativos y aumento de eficiencias en las transacciones. Mejora de la operación logística.
	Honduras	Cacao Orgánico	<p>EN LOS PRODUCTORES</p> <ul style="list-style-type: none"> Incremento de ingresos y bonificaciones extra por alcance de metas. Asistencia técnica en procesos de postcosecha, comercialización, financiamiento y apoyo en la certificación orgánica. Mejora del nivel de calidad de su producción y aumento del número de productores con certificación orgánica. Anticipos económicos para garantizar la producción a 0% de interés. <p>EN LA EMPRESA TRACTORA</p> <ul style="list-style-type: none"> Incremento en el abastecimiento de cacao orgánico y mejora en términos de calidad del producto para cumplir con los estándares y demanda internacional. Incremento de ingresos al lograr aumentar el volumen de exportaciones. Fortalecimiento del carácter social del modelo de negocios que propone la empresa. Reducción de costos de transacción y aumento de eficiencias.

14 Fundación Ford, SNV, BID FOMIN. (2015). Transformando las relaciones de negocio: Negocios inclusivos en América Latina. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/publicacion/17130/transformando-las-relaciones-de-negocio-negocios-inclusivos-en-america-latina>

15 VECO. (2016). Negocios Inclusivos, dinamizando la economía rural de Olancho. APROSACAO Y Chocolates Halba, un caso de éxito en cacao de exportación. Recuperado de https://assets.rikolto.org/paragraph/attachments/3_resumen_cacao.pdf

Empresa Tractora	País	Producto	Impactos
 <p data-bbox="248 674 416 723">Westfalia Fruit Perú SAC (WFP)¹⁶</p>	Perú	Palta	<p>EN LOS PRODUCTORES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acompañamiento y asistencia técnica para la obtención de la opción 2 de la certificación grupal Global G.A.P. (Good Agricultural Practices). Del mismo modo, brinda acompañamiento para la adecuación de la infraestructura y asume algunos costos menores para contar con la certificación. ▪ Financiamiento de la empresa para adquirir los plántones los cuales serán devueltos a partir de la primera cosecha. ▪ Acceder a mercado más exigentes y competitivos, y por consiguiente pueden obtener mejores precios por sus productos. ▪ Facilidades para operar a escala y a través de una modalidad asociativa o cooperativa. <p>EN LA EMPRESA TRACTORA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de la productividad a través de la integración de los proveedores. ▪ Contratos mutuamente beneficiosos, basados en confianza y calidad en la producción de paltas. ▪ Valor agregado en la producción, materia prima de alta calidad y acceso a mercados competitivos.
 <p data-bbox="277 1184 391 1211">PRONACA¹⁷</p>	Ecuador	Maíz	<p>EN LOS PRODUCTORES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecimiento de las capacidades de gestión de la producción. ▪ Capacitación a líderes campesinos. ▪ Mejora en prácticas agrícolas, sistemas de riego, rotación de cultivos para el uso sostenible de los recursos y el aumento a dos ciclos de cultivo anuales. ▪ Aumento del rendimiento de los cultivos, por tanto, aumento de ingresos. <p>EN LA EMPRESA TRACTORA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de fuentes de suministro de materia prima para cumplir con el requerimiento del mercado. ▪ Reducción de costos al evitar la importación de materia prima. ▪ Fortalecimiento de confianza con los productores.
 <p data-bbox="285 1570 379 1597">DELIZIA¹⁸</p>	Bolivia	Lácteos	<p>EN LOS PRODUCTORES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora de la productividad ganadera a través del forraje hidropónico. ▪ Acceso a financiamiento formal. ▪ Acceso a mejores servicios de almacenamiento y distribución. ▪ Mejora en los niveles de ingresos. <p>EN LA EMPRESA TRACTORA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de las ventas y aumento del Encadenamiento Productivo Inclusivo de más productores. ▪ Desarrollo de una relación de confianza y lealtad con los proveedores.

16 Piero Ghezzi, Juan Manuel García Carpio. (2022). Las MYPE en Perú: saltando la valla de la calidad para contribuir al crecimiento y al desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Las-MYPE-en-Peru-saltando-la-valla-de-calidad-para-contribuir-al-crecimiento-y-al-desarrollo-.pdf>.

17 Fundación Ford, SNV, BID FOMIN. (2015). Transformando las relaciones de negocio: Negocios inclusivos en América Latina. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/publicacion/17130/transformando-las-relaciones-de-negocio-negocios-inclusivos-en-america-latina>

18 Fundación Ford, SNV, BID FOMIN. (2015). Transformando las relaciones de negocio: Negocios inclusivos en América Latina. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/publicacion/17130/transformando-las-relaciones-de-negocio-negocios-inclusivos-en-america-latina>

Empresa Tractora	País	Producto	Impactos
 <p>PERHUSA¹⁹</p>	Perú	Café	<p>EN LOS PRODUCTORES</p> <ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de capacidades en la producción de café y el tratamiento postcosecha que cumplan con las exigencias globales. Acceso a la certificación orgánica. Acceso directo al financiamiento formal. Precios competitivos para su producción. Incremento en el nivel de ingresos y acceso a nuevos mercados. <p>EN LA EMPRESA TRACTORA</p> <ul style="list-style-type: none"> Incremento en el nivel de ventas en el mercado internacional. Disponibilidad de insumos de calidad de acuerdo con las exigencias del mercado internacional.
 <p>Corporación DINANT²⁰</p>	Honduras	Aceite de corozo y almendra	<p>EN LOS PRODUCTORES</p> <ul style="list-style-type: none"> Incremento en el nivel de ingresos mensuales de las familias que disponían de un trabajo fijo. Acceso a procesos de capacitación y de apropiación de nuevas tecnologías. <p>EN LA EMPRESA TRACTORA</p> <ul style="list-style-type: none"> Contar con tecnología que permite optimizar la extracción de la almendra. Definir e implementar normas de seguridad laboral.
 <p>Sol Orgánica²¹</p>	Nicaragua	Fruta orgánica	<p>EN LOS PRODUCTORES</p> <ul style="list-style-type: none"> Generar contacto directo con mercados internacionales. Acceder a financiamiento y asistencia técnica por parte de la empresa ancla, con la finalidad de alcanzar la valla de calidad. Implementación de actividades agrícolas sostenibles, tales como la producción orgánica y regenerativa, las cuales impactan de manera positiva en el medio ambiente. Contar con certificación orgánica. Implementación de un centro de acopio. <p>EN LA EMPRESA TRACTORA</p> <ul style="list-style-type: none"> Acceso a cooperación técnica para impulsar un programa para fortalecer las capacidades de los proveedores. Desarrollo de atributos de credibilidad tales como la responsabilidad social, impacto social y ambiental. Acceso a nuevos mercados en Estados Unidos, América Latina, Asia y Europa. Diversificación de cartera de productos con mayor valor agregado. Desarrollo de networking con actores relevantes de la cadena de fruta orgánica.

19 Fundación Ford, SNV, BID FOMIN. (2015). Transformando las relaciones de negocio: Negocios inclusivos en América Latina. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/publicacion/17130/transformando-las-relaciones-de-negocio-negocios-inclusivos-en-america-latina>

20 SNV & WBCSD. (Octubre 2010). Negocios Inclusivos: Creando valor en América Latina. Recuperado de <http://docs.wbcsd.org/2011/05/ES-InclusiveBusinessCreatingValueLatinAmerica.pdf>




21 Piero Ghezzi, Juan Manuel García Carpio. (2022). Las MYPE en Perú: saltando la valla de la calidad para contribuir al crecimiento y al desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Las-MYPE-en-Peru-saltando-la-valla-de-calidad-para-contribuir-al-crecimiento-y-al-desarrollo-.pdf>








V. Buenas prácticas y lecciones aprendidas identificadas

Además de identificar los impactos positivos que se han obtenido en diversas iniciativas de articulaciones productivas en la región, también es posible presentar un conjunto de buenas prácticas y lecciones aprendidas. Dicha síntesis se encuentra en las Tablas 9 y 10.

► **Tabla 9. Buenas prácticas de iniciativas de articulación productiva en América Latina y el Caribe**

Buenas prácticas	
	<p>Inclusión en el sistema financiero</p> <p>Todas las MYPE, independientemente del rol que desempeñen dentro de la cadena de valor, requieren productos financieros para continuar con el desarrollo de su actividad productiva, sin embargo, esto representa muchas veces una barrera, debido principalmente, a las diferencias en los flujos de caja, campañas de cosecha, ventas, garantías, entre otros. Las instituciones financieras muchas veces cuentan con requisitos que representan dificultades por cumplir para las MYPE. El Encadenamiento Productivo Inclusivo permite a las MYPE recurrir a otros actores de la cadena de valor para reducir el riesgo crediticio que podrían representar y tras ello, pueden disponer de productos tales como el ahorro, seguros y créditos formales. Incluso como fruto de esta relación se pueden desarrollar productos financieros específicos y fortalecer la capacidad de las instituciones financieras (en particular las de microfinanzas).</p>
	<p>Productores organizados con producción estándar</p> <p>El contar con productores comprometidos que trabajen de manera organizada en organizaciones de la economía social y solidaria como asociaciones, cooperativas, entre otros, y que cuenten con una producción estándar contribuye a construir relaciones comerciales fuertes y duraderas con las empresas tractoras. Asimismo, el trabajo con productores organizados reduce el riesgo de las empresas tractoras tales como como la baja calidad, volúmenes de venta variables e incumplimientos en los compromisos de compraventa.</p>
	<p>Desarrollo de capacidades de los productores</p> <p>Las empresas tractoras generalmente buscan trabajar con organizaciones de productores formalizadas a fin de crear alianzas mutuamente beneficiosas que sean sostenibles. Las empresas tractoras generalmente brindan asistencia técnica a fin de fortalecer las capacidades de los productores, principalmente reforzando conocimientos ancestrales o actividades empíricas (Upskilling).</p> <p>Asimismo, es necesario que los productores cuenten con otras competencias a fin de desempeñarse como un socio comercial de la cadena de valor. Dentro de estas competencias resaltan la planificación de su producción, mejora de calidad, manejo de las cosechas, conocer las normativas para el caso de empaques y embalaje, entre otros. Para cumplir estas expectativas de los compradores, los productores requieren de la participación de actores como las organizaciones sin fines de lucro, instituciones públicas (nacionales, regionales y locales) e instituciones educativas (incluyendo las de formación continua), que cuenten con programas que fortalezcan las competencias, el desempeño y las habilidades de los pequeños productores (Reskilling).</p>

► **Tabla 10. Lecciones aprendidas de iniciativas de articulación productiva en América Latina y el Caribe.**

Lecciones aprendidas	
	<p>Trabajo articulado entre actores</p> <p>Para la determinación de una hoja de ruta para lograr el encadenamiento de las MYPE a una cadena de valor dinámica, es importante poder conocer a todos los actores de la cadena de valor seleccionada, tales como, organismos públicos, privados, instituciones financieras, actividades de apoyo, organizaciones no gubernamentales (ONGs), entre otros. Esto permitirá generar relaciones de confianza sostenibles y transparentes, identificando el rol de cada actor, sus funciones, y aclarar las expectativas de cada uno de ellos.</p>
	<p>Alianzas estratégicas</p> <p>Contar con alianzas estratégicas o contratos mutuamente beneficiosos a largo plazo entre la empresa tractora y las MYPE que brinden estabilidad, confianza, compromiso y fidelidad (en particular con los pequeños productores) se traduce en un mayor rendimiento, calidad y productividad en sus cultivos.</p>
	<p>Innovación para el desarrollo de mejores cultivos</p> <p>Con la finalidad de incrementar el valor en los cultivos de las MYPE, la empresa tractora podría implementar espacios de asistencia técnica para la aplicación de buenas prácticas agrícolas y propiciar la introducción de tecnología que logre de manera eficiente un incremento en la productividad de los cultivos, rendimiento de las parcelas y de la mano de obra. Asimismo, promover la participación de otros actores (en particular universidades) en el desarrollo de innovaciones incrementales y disruptivas en la cadena de valor.</p>
	<p>Acompañamiento y liderazgo de la empresa tractora</p> <p>El proceso de encadenamiento productivo con las MYPE puede diferir en cada caso, sin embargo, independientemente del tipo de empresa tractora, la actividad comercial que realice, o según los cultivos de la MYPE, su productividad o competitividad, el proceso de implementación del modelo de encadenamiento productivo inclusivo necesita de un liderazgo y acompañamiento de la empresa tractora. Este liderazgo requiere basarse en una hoja de ruta flexible que estructure las actividades necesarias a implementar para fortalecer las capacidades de los productores, brindar soporte técnico, contribuir a mejorar procesos administrativos, propiciar el desarrollo e innovación, entre otros. La hoja de ruta debe considerar el involucramiento de otros actores de la cadena que permitan establecer acciones sostenibles para las mejoras que se van a desarrollar.</p>
	<p>Enfoque de sistemas de mercado</p> <p>El enfoque de sistemas de mercado busca analizar el entorno en el cual se desarrolla la cadena de valor, así como los actores que brindan soporte y las normativas que la regulan. El proceso de implementación del modelo de encadenamiento productivo inclusivo debe analizarse bajo este enfoque, toda vez que, ayudará a identificar a todos aquellos actores relevantes que desde su rol realizan funciones de apoyo a los diferentes eslabones de la cadena de valor, tales como, ONGs, la academia, instituciones públicas especializadas, programas, entre otros.</p>



VI. Principales conclusiones

Debajo se listan conclusiones que derivan de la presentación de la propuesta de DEPI.

- ▶ El desarrollo de una Estrategia de Encadenamiento Productivo Inclusivo es un proceso que suele ser iterativo, dado que se requiere analizar a profundidad a ambas partes (empresa tractora y las MYPE de su cadena de valor) para identificar las oportunidades y prioridades en común, desarrollar una estrategia que cumpla con las expectativas de las partes y realizar las mejoras necesarias y que permitan el desarrollo de una relación comercial adecuada.
- ▶ La fase cero resulta clave en la conformación de un espacio de coordinación y acción que lidere y facilite la implementación de las demás fases de manera iterativa. Esto es tan importante como el “plan de encadenamiento productivo inclusivo”.
- ▶ Según las iniciativas analizadas, se concluye que el rol de la empresa tractora dentro de una Estrategia de Encadenamiento Productivo Inclusivo es esencial para la integración de las MYPE (en particular aquellas vinculadas con poblaciones en condiciones de vulnerabilidad) de la cadena de valor donde se desarrolla. Para ello, la empresa tractora debe contar con una capacidad de gestión y liderazgo que pueda garantizar el desarrollo y la sostenibilidad de la iniciativa, y tener acceso a los mercados que puedan asegurar la factibilidad económica de la iniciativa.
- ▶ La Estrategia de Encadenamiento Productivo Inclusivo por parte de la empresa tractora se basa en el desarrollo de cuatro aspectos importantes: desarrollo de asistencia técnica a los pequeños productores; apoyo en acceso a financiamiento y fortalecimiento de las instituciones financieras; apoyo administrativo y de gestión en la organización de productores; y, articulación de otros actores relevantes de la cadena para garantizar la sostenibilidad.
- ▶ Los pequeños productores y las MYPE transicionales presentan generalmente brechas entre los conocimientos, capacidades e información que las empresas tractoras y el mercado exige. Por ello, parte de la propuesta incluye el fortalecimiento de capacidades de gestión y técnico-productivas que puede promover la empresa tractora en conjunto con otros actores relevantes de la cadena, con el fin de garantizar la sostenibilidad, y se puedan cumplir con los estándares mundiales de calidad, laborales, inocuidad y trazabilidad que se requieran. Además de evitar con ello dificultades en el desarrollo de la iniciativa basada en DEPI.
- ▶ Uno de los principales desafíos a los que se enfrentan las empresas tractoras en una iniciativa basada en una estrategia de encadenamiento productivo inclusivo con varios proveedores, es lograr niveles de asociatividad y cohesión adecuados entre ellos. Para ello, se debe desarrollar una transformación productiva y de gestión en las MYPE transicionales de manera individual y en conjunto, que permita superar la “valla de la calidad”; destinar inversiones para capital de trabajo y activos fijos; acceder a mejores condiciones de financiamiento formal; mejorar las condiciones de negociación local e internacional; obtener capacitación; transferir conocimientos y tecnología; entre otros.
- ▶ Finalmente, la evidencia en la región de ALC muestra la necesidad de que el Estado pueda generar mecanismos de incentivos para escalar o amplificar este tipo de estrategias a través de la política pública toda vez que, por lo general, este tipo de iniciativas se quedan solo en pilotos o ejemplos demostrativos.



VII. Anexos

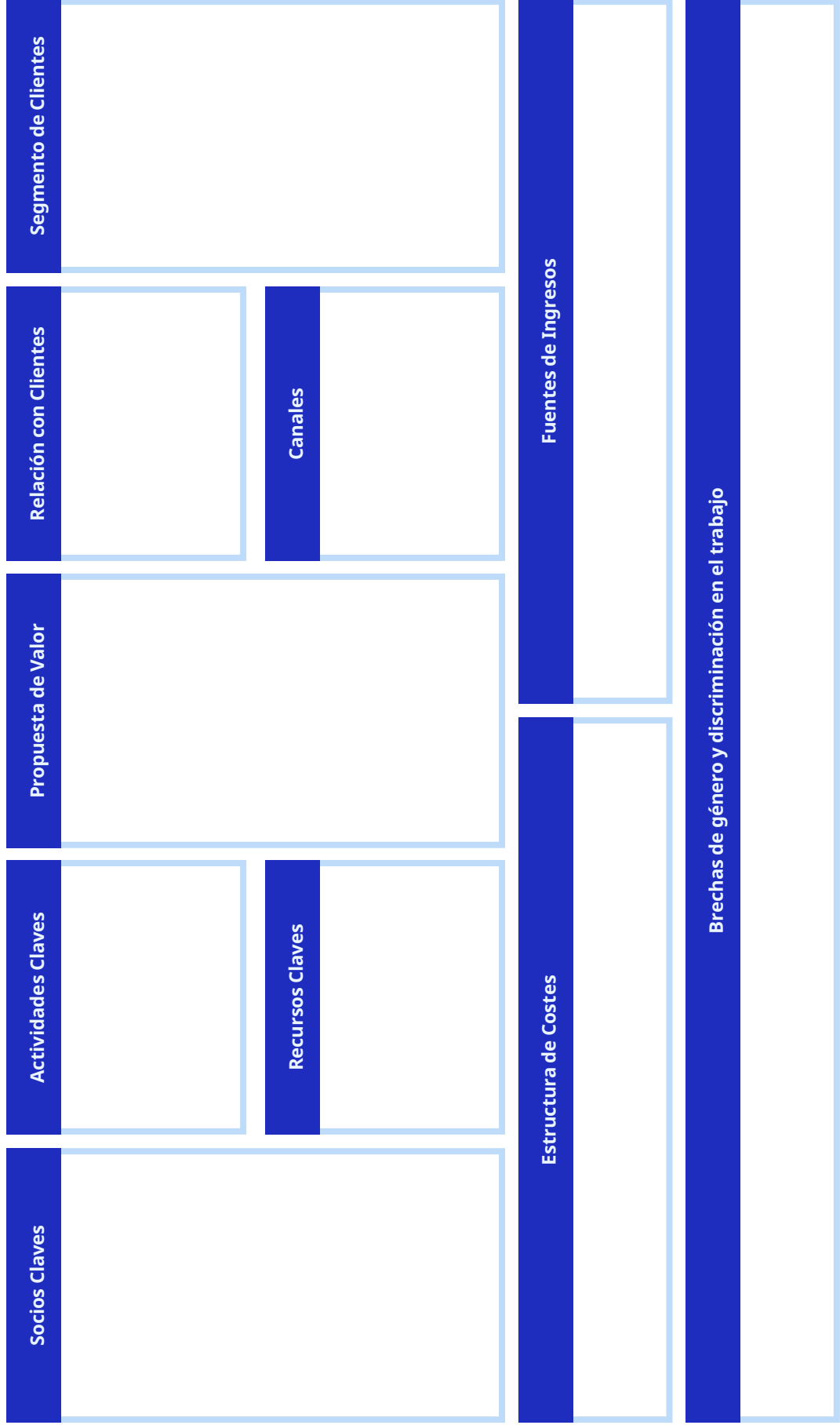
Anexo A: Síntesis de las fases de DEPI, productos esperados y descripción de algunas herramientas de soporte.

Fase	Síntesis	Producto/s esperados	Algunas herramientas de soporte
Fase 0: Definición y establecimiento de un espacio de "coordinación y acción" conformado por entidades públicas y privadas.	<ul style="list-style-type: none"> Definir la institución promotora de DEPI y el espacio de coordinación y acción. 	<ul style="list-style-type: none"> Institución promotora identificada. Espacio de coordinación y acción definido. 	
Fase 1: Análisis de la situación actual e identificación de oportunidades y de empresas tractoras.	<ul style="list-style-type: none"> Analizar el sector o cadena de valor e identificar las oportunidades para generar encadenamientos de empresas tractoras con proveedores locales. 		
Paso 1: Analizar el modelo de negocio del encadenamiento entre las empresas tractoras y las MYPE.		<ul style="list-style-type: none"> Análisis detallado de los modelos de negocio de la empresa tractora y las MYPE elaborado. Problemáticas y oportunidades de crecimiento para la empresa tractora y las MYPE identificadas. Puntos de innovación (incremental y disruptiva) determinados. Áreas de redirección de esfuerzos identificadas. Aproximación de la evaluación de la viabilidad de una iniciativa de Encadenamiento Productivo Inclusivo desarrollada. 	<ul style="list-style-type: none"> Plantilla de negocios Canvas adaptada.
Paso 2: Validar los principios de integración, productividad y generación de empleos de calidad.		<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de la empresa tractora y las MYPE bajo el enfoque de los principios de integración, productividad y generación de empleos de calidad realizada. 	<ul style="list-style-type: none"> Principios de validación y sus respectivos criterios orientadores.
Paso 3: Identificar las prioridades en común.		<ul style="list-style-type: none"> Prioridades y oportunidades de encadenamiento o áreas críticas que se tienen en común identificadas. 	

Fase	Síntesis	Producto/s esperados	Algunas herramientas de soporte
Fase 2: Diseño de la Estrategia de Encadenamiento Productivo Inclusivo entre las MYPE y empresas tractoras.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar la Estrategia del Modelo de Encadenamiento Productivo Inclusivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planes de mejora para áreas críticas de la empresa tractora y las MYPE generados. ▪ Plan de mejora con el mayor potencial para mejorar las condiciones de la empresa tractora y las MYPE seleccionado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Árbol de problemas. ▪ Árbol de objetivos. ▪ Matriz de partes interesadas. ▪ Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). ▪ Diagrama de enfoque sistémico de la cadena de valor. ▪ Plan de mejora. ▪ Matriz de evaluación de riesgos. ▪ Matriz de estrategia de sostenibilidad.
Fase 3: Implementación de la Estrategia de Encadenamiento Productivo Inclusivo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar la Estrategia del Modelo Encadenamiento Productivo Inclusivo bajo una prueba piloto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de trabajo, plan de comunicación y matriz de monitoreo construidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plantilla de plan de trabajo y presupuesto. ▪ Plantilla de matriz de monitoreo.
Fase 4: Monitoreo, evaluación y planificación de iteración.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar el monitoreo de la iniciativa implementada. ▪ Describir los progresos, resultados y propuestas de mejoras o posibles cambios. ▪ Difundir los resultados. ▪ Rendir cuentas a través del diálogo entre las empresas tractoras y MYPE para definir lecciones aprendidas y mejoras ▪ Planificar una siguiente etapa de objetivos para aplicar la metodología de MEPI. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matriz de monitoreo debidamente completada. ▪ Informe de resultados elaborado. 	

Anexo B: Algunas herramientas de apoyo para diseñar los productos esperados de las 4 fases de DEPI.

Herramienta 1: Plantilla de negocios Canvas adaptada.



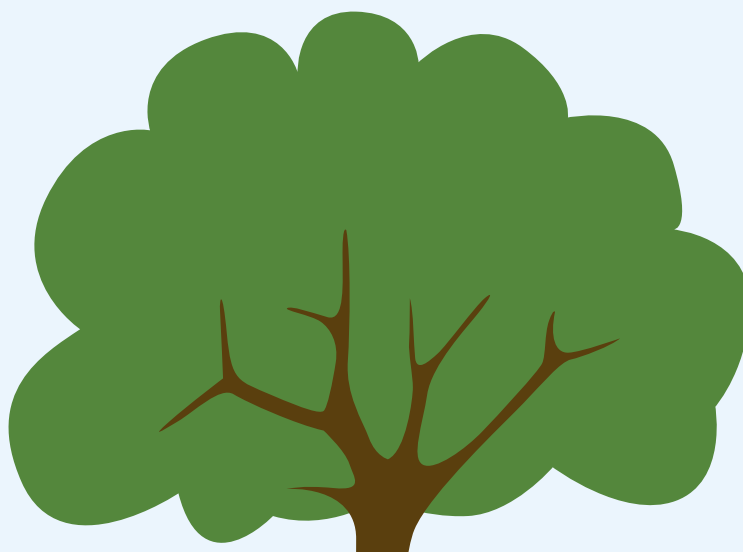
Herramienta 2: Plantilla de plan de mejora²².

Objetivo de mejora	Actividades	Responsable de actividad	Fecha (inicio-fin)	Recursos necesarios	Financiación
Impacto					
Empresa tractora					
MYPE					

²² En esta plantilla se espera que presente los planes de mejora de la empresa tractora y de las diversas MYPE que hagan parte de la iniciativa.

Herramienta 3: Árbol de problemas.

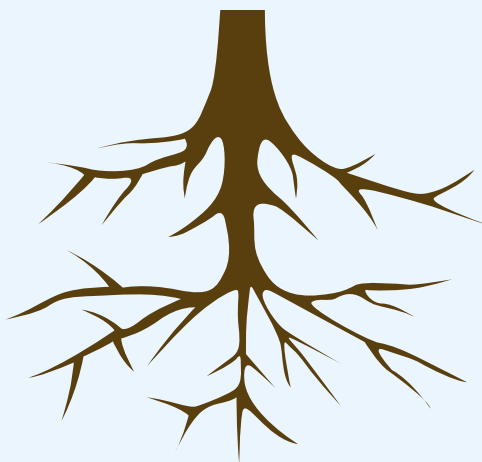
Árbol de problemas



¿Cuáles son los efectos?

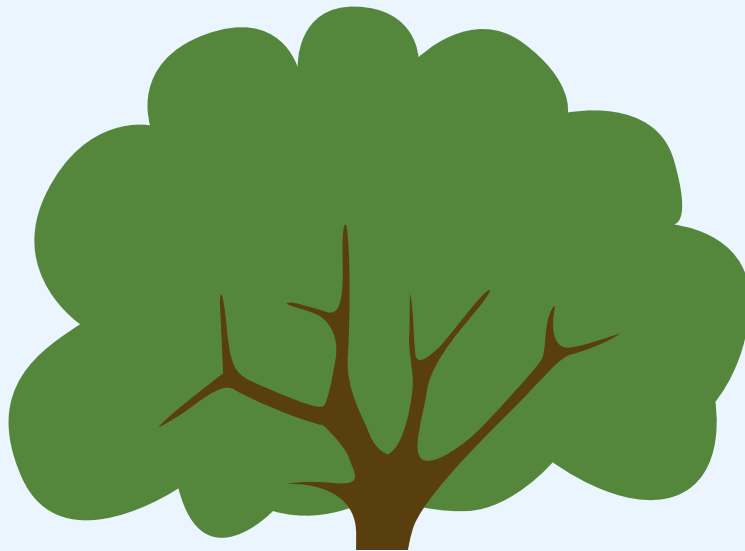
PROBLEMA

¿Cuáles son las causas?



Herramienta 4: Árbol de objetivos.

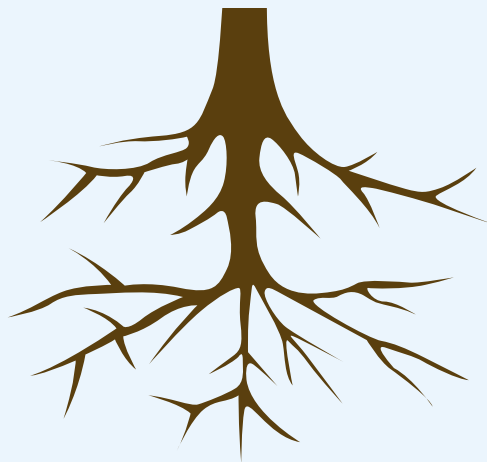
Árbol de objetivos



¿Cuáles son los fines?

OBJETIVO

¿Cuáles son los medios?



Herramienta 5: Matriz de partes interesadas.

Nombre del grupo o parte interesada	Características, funciones o roles	Posiciones en relación con el problema		Conclusiones para el diseño del plan de mejora
		Fuertes	Débiles	

Herramienta 6: Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Debilidades		Amenazas	
Fortalezas		Oportunidades	

Herramienta 7: Matriz de evaluación de riesgos.

Escala para la puntuación total de riesgo

		Impacto		
		1	2	3
Probabilidad	3	Bajo	Alto	Alto
	2	Bajo	Medio	Alto
	1	Bajo	Bajo	Medio

Calificaciones de probabilidad e impacto: 1=Baja; 2=Media; 3=Alta

Área de riesgo	Objetivo del plan de mejora	Probabilidad	Impacto	Riesgo (probabilidad x impacto)	Actividades de mitigación
Político e institucional					
Economía local y sanidad					
Social					
Tecnológico					
Ecológico - Medioambiental					

Herramienta 8: Matriz de estrategia de sostenibilidad.

Objetivo del plan de mejora	Proceso para asegurar la sostenibilidad	Partes interesadas	Período (inicio-fin)	Recursos requeridos

