



El Salvador
UN PUEBLO, UN PRODUCTO

GUÍA DE

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL
“UN PUEBLO UN PRODUCTO, EL SALVADOR”



MINISTERIO DE ECONOMÍA
GOBIERNO DE
EL SALVADOR
UNÁMONOS PARA CRECER

CONAMYPE
Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
Ministerio de Economía
EL SALVADOR



Editor: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
(CONAMYPE)

Primera Edición, impreso en El Salvador
El Salvador, 2015

Coordinación General:
Directora Ejecutiva de CONAMYPE: Ileana Rogel

Coordinación de Documento “Guía de implementación de
la Estrategia de Desarrollo Económico Local “Un Pueblo, Un
Producto El Salvador”
Dirección de Desarrollo Empresarial

Coordinación Editorial: Unidad de Comunicaciones y
Relaciones Públicas

Miembros Comisión Nacional de CONAMYPE

Tharsis Salomón López	Presidente Ministerio de Economía
Merlin Alejandrina Barrera	Directora Suplente Ministerio de Economía
Héctor David Córdova	Director Propietario Entidades gremiales
José Gustavo Romero	Director Suplente Entidades gremiales
Juana Estela Cañas	Directora Propietaria Programa Nacional de apoyo
Ángela Zamora Rivas	Directora Suplente Programa Nacional de Apoyo
María Isabel Villatoro	Directora Suplente Presidencia de la República
Oscar Ernesto Servando	Director Suplente Presidencia de la República
Alejandro Benítez	Director propietario Organismos no gubernamentales
Adolfo López	Directora Suplente Organismos no gubernamentales



El Salvador
UN PUEBLO, UN PRODUCTO

GUÍA DE

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL
“UN PUEBLO UN PRODUCTO, EL SALVADOR”





**Tejido en telar de cintura,
Municipio de Panchimalco,
San Salvador.**

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN

II. CONCEPTUALIZACIÓN

III. MOVIMIENTO UN PUEBLO UN PRODUCTO, EL CAMINO RECORRIDO EN EL SALVADOR

- A. RECONOCIMIENTO DE UNA BUENA PRACTICA.
- B. ABORDAJES PILOTOS PARA IMPULSAR EL MOVIMIENTO UN PUEBLO UN PRODUCTO.
- C. INSTITUCIONALIZACIÓN DEL CONCEPTO UN PUEBLO UN PRODUCTO.
- D. AMPLIACIÓN DEL MOVIMIENTO
- E. INTERCAMBIO DE BUENAS PRÁCTICAS DEL MOVIMIENTO

IV. GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MOVIMIENTO UN PUEBLO UN PRODUCTO

- A. OBJETIVOS
- B. FACTORES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA UN PUEBLO UN PRODUCTO
 - 1. Factores a considerar en el Ámbito Territorial:
 - 2. Factores a considerar en el Ámbito Institucional:
- C. RUTA DE PROCESOS DEL MOVIMIENTO “UN PUEBLO UN PRODUCTO”.
 - 1. Organización del Movimiento a nivel territorial
 - a) Mapeo de actores e identificación de los recursos locales del territorio
 - b) Organización local alrededor de los recursos priorizados
 - c) Desarrollo de los Recursos Humanos
 - d) Conclusión, Desafíos y Sugerencias
 - 2. Desarrollo de la industria local distintiva (ILD)
 - a) Esquema de construcción de la Industria Local Distintiva
 - b) Desarrollo de marcas territoriales
 - c) Políticas de Fomento de la Industria Local Distintiva
 - d) Gestión de la inversión
 - e) Involucramiento de instituciones de apoyo y desarrollo de Alianza Público Privado
 - f) Organización Empresarial
 - g) Conclusión, Desafíos y Sugerencias
 - 3. Modelos de exhibición y comercialización
 - a) Modelos de exhibición y Comercialización centralizada
 - b) Modelos de Exhibición y comercialización Descentralizada
 - c) Enfoques de los Modelos de Exhibición y Comercialización
 - d) Experiencias Exitosas de Exhibición y comercialización
 - e) Conclusión, Desafíos y Sugerencias

Heriberta Pérez, Artesana y ganadora de 2da Edición del Premio Artesanía de El Salvador. Municipio Guatajiagua, Morazán.



1. INTRODUCCIÓN

La estrategia de desarrollo económico local “Un Pueblo Un Producto” tiene sus orígenes en el concepto de desarrollo económico rural comunitario implementado por Japón, bajo el nombre de One Village One Product (OVOP), el cual promueve el aprovechamiento de los recursos locales a través de procesos de desarrollo endógeno que buscan elevar las capacidades comunitarias en función de mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Esta estrategia se ha promovido en varios países del mundo por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA).

El concepto de Un Pueblo Un Producto tiene a su base tres principios básicos, que han sido retomados en la experiencia de El Salvador para impulsar procesos de desarrollo económico en los territorios:

A. Pensar Global, Actuar Local

El Movimiento Un Pueblo Un Producto tiene como objeto incorporar en la comunidad una visión más allá de la localidad, que le permita pensar de forma amplia y diversa, aprovechando los recursos con que cuenta la comunidad para el desarrollo de productos y servicios (tangibles e intangibles) en función de la demanda del mercado nacional e internacional.

Esta visión prospectiva implica fortalecer la producción local, identificando los productos con potencial necesario para ser transformados con valor agregado y comercializados en un primer momento a nivel local, logrando niveles de calidad demandados por los mercados internacionales.

B. Autonomía y Creatividad

El Movimiento Un Pueblo Un Producto busca promover la capacidad de transformación e innovación de las personas sobre sus recursos locales, generando productos y servicios con identidad y orgullo.

C. Desarrollo de los Recursos Humanos.

El Movimiento Un Pueblo Un Producto, ubica al ser humano en el centro de la acción y busca desarrollar las capacidades de los actores locales que brindan productos y servicios de la localidad, siendo la formación del recurso humano lo que mejora la capacidad técnica, empresarial y organizativa incluyendo el fortalecimiento de liderazgos, para sentar las bases para el desarrollo económico local.



Basados en estos tres principios básicos, CONAMYPE ha impulsado desde el año 2010 la Estrategia de Desarrollo Económico “Un Pueblo Un Producto, El Salvador”; la cual recoge la experiencia acumulada de El Salvador y donde además, se toman como referencia los modelos OVOP (One Village One Product) en Japón y OTOP (One Town One Product) en Taiwán.

En este sentido, esta Guía de implementación desarrollada por CONAMYPE desde la experiencia de los Centros Regionales en el territorio, es un documento de orientación y promoción para fortalecer y desarrollar el Movimiento Un Pueblo Un Producto en los diferentes territorios, acompañando a actores locales, integrando rutas de procesos y herramientas metodológicas prácticas, que permitan descubrir su potencial económico, y de esa forma dar un paso a la construcción de iniciativas económicas tendientes a generar ingresos y empleos en cada uno de los territorios.

Aspiramos a que esta Guía, permita homologar la forma de intervención y de esa manera avanzar y contribuir a la transformación económica de los territorios y a la dinamización de la economía del país.

II. CONCEPTUALIZACIÓN

Actores locales: individuos, personas miembros de una comunidad.

Asociatividad: Es el enfoque que reconoce la importancia estratégica del trabajo conjunto y articulado entre las empresas. Es decir, un mecanismo de cooperación entre empresas, en donde cada una mantiene su independencia jurídica y autonomía general, y decide voluntariamente en participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

Cadena de Valor: Un acuerdo institucional que enlaza y coordina a personas productores, procesadores, comerciantes y distribuidores de un producto en particular.

Calidad: Propiedades inherentes de un producto o servicio que satisfacen las expectativas del cliente. Está en dependencia de la percepción del cliente; La calidad consta de cuatro elementos:

- **Diseño:** es el grado en el que un producto o servicio se ve reflejado en su diseño.
- **Conformidad:** Es el grado de fidelidad con el que es reproducido un producto o servicio respecto a su diseño.
- **Uso:** el producto ha de ser fácil de usar, seguro, fiable, etc.
- **El cliente objetivo:** es la parte activa de la calificación de la calidad.

Capacidad Comunitaria: Es la habilidad para lograr las metas compartidas por la comunidad, así como promover y mantener la riqueza de la comunidad a través de los esfuerzos colectivos de los individuos y organizaciones dentro de la comunidad, utilizando los recursos humanos, organizacionales, sociales, medioambientales e históricos disponibles.

Comunidad: Conjunto relativo construido por individuos, grupos y organización reconocidas por un área específica, generalmente definida por límites administrativos, y dentro de estos límites, los individuos, grupos y organizaciones se reconocen así mismos miembros de la comunidad¹.

Cooperativa: Es una empresa asociativa. De acuerdo a esta definición, una cooperativa tiene dos componentes: organización con un desempeño propio de una asociación y otra es la empresa productiva como tal. Modelo de organización que facilita al Movimiento Un Pueblo Un Producto su operatividad de una forma legal.

Estrategia Un Pueblo Un Producto: Es una estrategia de CONAMYPE para el desarrollo económico territorial en El Salvador. Tiene a su base el desarrollo endógeno de las localidades

¹ Miyoshi, Koichi Capacidad Comunitaria y Desarrollo Rural, Primera Edición, Agosto 2013,

para mejorar la calidad de vida de la población, mediante la utilización de sus recursos locales la creatividad y el desarrollo de los recursos humanos.

Exhibición y comercialización vivencial: Modelos a través de los cuales se brinda, además del producto una experiencia, como valor agregado al consumidor. Dicho modelo se basa en el desarrollo de programas vivenciales desarrollados por la comunidad.

Industria Local Distintiva: El desarrollo de procesos y actividades especializadas que buscan transformar los recursos locales en productos o servicios de calidad, con características identitarias que los distinguen de sus competidores, proporcionando reconocimiento y orgullo a partir de que se convierte en una de las principales fuentes de ingreso para la comunidad.

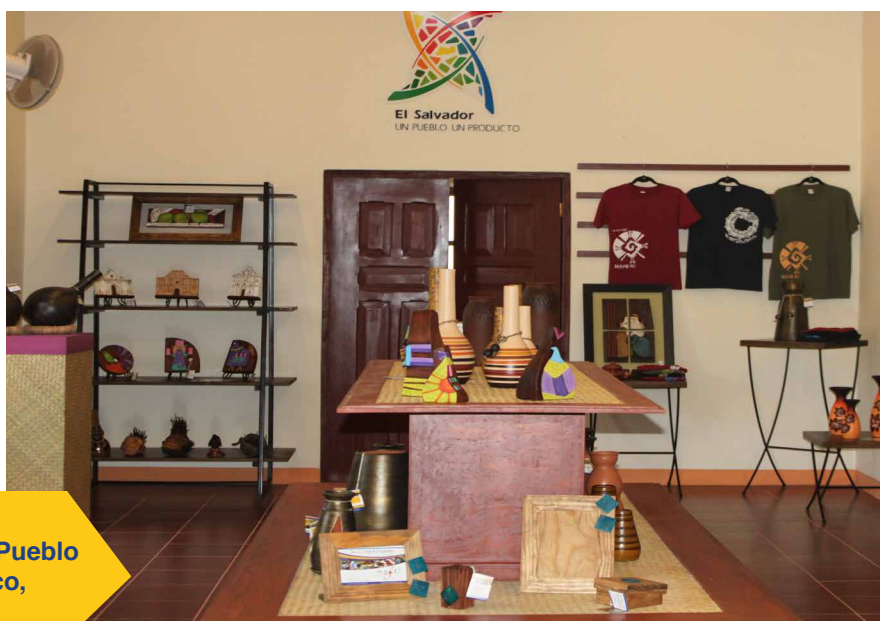
Movimiento Un Pueblo Un Producto: Es un movimiento internacional que surge en Japón, constituido como un proceso para el desarrollo de las capacidades de las personas alrededor de sus recursos locales, para generar cambios sociales y económicos.

Pueblo: Del latín *populus*, conjunto de personas que constituyen una comunidad en virtud de una cultura y religión con elementos en común.

Recursos Tangibles: Son aquellos recursos con los que cuenta el territorio que pueden ser cuantificables y medibles gracias a su soporte físico.

Recursos Intangibles: Son aquellos recursos con los que cuenta el territorio cuya cantidad no puede ser medida pero le generan valor.

Tiendas Antenas: Modelo para la comercialización productos locales, regionales y nacionales del Movimiento Un Pueblo Un Producto, en el cual intervienen tres factores: Exhibición, Comercialización e información de mercado.



Tienda de exhibición y comercialización Un Pueblo Un Producto en Ilobasco, Cabañas.

III. MOVIMIENTO UN PUEBLO UN PRODUCTO, EL CAMINO RECORRIDO EN EL SALVADOR.

El camino recorrido en El Salvador para llevar a cabo el diseño y desarrollo de la Estrategia “Un Pueblo Un Producto, El Salvador”, se puede visualizar a través de las siguientes etapas:



A. RECONOCIMIENTO DE UNA BUENA PRÁCTICA

En el año 2003, el concepto de desarrollo económico rural comunitario fue presentado a la Comisión Nacional de Desarrollo (CND) como uno de los componentes del “Plan Maestro de Desarrollo Económico de la Región Oriental” (elaborado por JICA), para la activación de la economía local y regional.



El primer intento por implementar el Movimiento Un Pueblo Un Producto en El Salvador se llevó a cabo en el año 2007 mediante la elaboración de un estudio que realizó el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), basado en la investigación de mercado e identificación de productos. Esta investigación estuvo enfocada en la zona Nor-oriental del país mediante la selección de seis municipios (Ciudad Barrios, Nuevo Edén de San

Juan, Corinto, San Simón, Anamorós y el Sauce). Una vez identificados los productos se procedería a la implementación de la metodología, algo que no sucedió ya que la iniciativa se detuvo en su fase de investigación perdiéndose la continuidad de la implementación del movimiento.

En el año 2009 con la llegada de un nuevo gobierno, se propone dentro de su plan de gobierno, como área estratégica la reactivación económica, incluyendo la reconversión y la modernización del sector agropecuario e industrial y la generación de empleos decente². Además, como objetivo estratégico define el aumentar de manera sostenida la producción nacional para el consumo interno, para la exportación y la sustitución eficiente de importaciones y disminuir la dependencia del país de las importaciones de alimentos y de productos agroalimentarios, visión y objetivo que la CONAMYPE asume como guía de actuación para desarrollar estrategias vinculadas a la integración del tejido productivo y empresarial de las localidades a la dinámica económica del país.

El 26 de noviembre del 2010, la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) presenta su Plan Estratégico Quinquenal (2010-2014) el cual es aprobado por Comisión Nacional de acuerdo al acta número 40 en el punto de agenda 8; y en el cual, el Movimiento Un Pueblo Un Producto es incluido como uno de los cuatro programas a ejecutar:

- Emprendimiento e Innovación.
- Un Pueblo Un Producto.
- Desarrollo del Tejido Productivo y Empresarial Local.
- Mejora del Entorno y la Formalización.

12

Mediante la implementación del Movimiento Un Pueblo Un Producto se buscaba desarrollar la capacidad creativa e innovadora de los pueblos para que en base a sus recursos y oportunidades se identifiquen y desarrollen productos y mercados tanto locales como regionales.

B. ABORDAJES PILOTOS PARA IMPULSAR EL MOVIMIENTO UN PUEBLO UN PRODUCTO

Como mecanismo de aplicación del Concepto Un Pueblo Un Producto se definió realizar abordajes territoriales en municipios pilotos, lo que facilitó reconocer las bondades del concepto e identificar buenas prácticas y aprendizajes de cómo impulsar los procesos de desarrollo económico territorial.

Para dar inicio al abordaje, se realizaron 18 diagnósticos territoriales en municipios con características particulares, para demostrar la aplicabilidad y la potencialidad para integrar el Movimiento. Para dar inicio al proceso de adaptación del concepto se priorizó su desarrollo en tres municipios pilotos, para los cuales se contó con el acompañamiento técnico de JICA³.



² Plan Quinquenal de Desarrollo del Gobierno de El Salvador 2010 - 2014

³ Los Municipios piloto del Movimiento fueron San Lorenzo (Ahuachapán), El Congo (Santa Ana) y Santa María Ostuma (La Paz).

Como parte de una estrategia de sensibilización y promoción del concepto, CONAMYPE realizó el Primer “Encuentro de los Pueblos”, en el año 2010; facilitando que los actores nacionales e institucionales reconocieran las potencialidades del país, teniendo en cuenta los productos y servicios de los pueblos.

A partir de este proceso, CONAMYPE institucionalizó el concepto Un Pueblo Un Producto como Estrategia Territorial para el desarrollo económico local.

El encuentro presentó una forma diferente de exhibir la diversidad nacional, la potencialidad local de los productos, la cultura y la identidad de los pueblos.

Este proceso logró demostrar la factibilidad y flexibilidad que el concepto tiene para su implementación en el país, tomando en cuenta factores y realidades locales; considerando elementos básicos para su aplicabilidad:

- Procesos de Desarrollo Económico Territorial existentes en los pueblos
- Desarrollo de los recursos locales
- Fomento de alianzas público - privadas desde el territorio
- Organización y empoderamiento de los actores locales
- Diversidad cultural e identidad de los pueblos

C. INSTITUCIONALIZACIÓN DEL CONCEPTO UN PUEBLO UN PRODUCTO

CONAMYPE define el Movimiento Un Pueblo Un Producto como una estrategia de trabajo, la cual *“tiene como objetivo principal desarrollar la capacidad creativa e innovadora de los pueblos para que, con base en sus recursos y oportunidades, se identifiquen y desarrollen productos y servicios en mercados locales y regionales”*⁴

13



Un Pueblo Un Producto como estrategia de trabajo demanda tres acciones claves para desarrollar los abordajes territoriales :

1. Desarrollar un marco normativo de aplicación a través de la Estrategia Un Pueblo Un Producto, El Salvador”
2. Formación del Recurso Humano a través del conocimiento de la implementación en Japón de parte de técnicos y actores locales, alcaldes, líderes empresariales; facilitando el reconocimiento de las buenas prácticas desde el origen del concepto. Como parte de este proceso, CONAMYPE realizó la transferencia de conocimientos,

⁴ Plan Estratégico Institucional de CONAMYPE (2010-2014), aprobado por Comisión Nacional de acuerdo al acta número 40 en el punto de agenda 8.

a través de programas de formación de líderes locales y gobiernos municipales, a nivel territorial⁵.

3. Se integró el modelo de exhibición para promover el orgullo de los pueblos y la comercialización de sus productos a través de:
 - a) Desarrollo de Encuentros Nacionales, realizados de forma anual y denominados “Encuentro de los Pueblos”; como un modelo que reúne a los pueblos y sus productos bajo expresiones de identidad y cultura.
 - b) Diseño de imagnetipo⁶ del Movimiento “Un Pueblo Un Producto, El Salvador”, como un medio para generar identidad; el cual promueve la diversidad de los productos y pueblos a través de colores y formas. Además se promueve en cada uno de los territorios la creación de logos territoriales para promover el orgullo a sus productos.
 - c) Creación de Tiendas Antenas Itinerantes, como medio para comercializar y promover la diversidad de productos y la cultura de los pueblos.
 - d) Elaboración de Catálogo de los Pueblos⁷, el cual reúne la información de la riqueza de los pueblos participantes del Movimiento Un Pueblo Un Producto, como medio para promover el orgullo, la identidad y los productos y servicios brindados. En su segunda edición, se han incorporado a 51 municipios del Movimiento.
 - e) El desarrollo de acciones diversas (desfiles, premios y concursos) que promuevan participación de los pueblos en el Movimiento, fomentando la innovación y la calidad, entre ellos destacan el desfile de moda artesanal “Opulencia Pipil” que exhibe la riqueza de los pueblos; el “premio artesanías de El Salvador” promueve la identidad de los productos artesanales con valor e innovación; el “Premio a la Innovación MYPE” que genera que los pueblos construyan alrededor del Movimiento iniciativas productivas con enfoque social.

D. AMPLIACIÓN DEL MOVIMIENTO

El proceso de crecimiento del Movimiento Un Pueblo Un Producto ha tenido a su base dos estrategias de trabajo:

1. Incorporación de nuevos actores: el nivel de posicionamiento y la demostración de pequeños éxitos ha facilitado el crecimiento del Movimiento Un Pueblo Un Producto, despertando el interés en diferentes territorio para llevar a cabo el abordaje; además, es de mencionar el trabajo conjunto desarrollado en el año 2013 con la Corporación de Municipalidades de El Salvador (COMURES), lo cual facilitó en la expansión de la estrategia a 51 municipios que se identifican en el mapa de pueblos del movimiento.

⁵Al mes de Enero de 2014, se han formado 13 técnicos de CONAMYPE, 3 líderes locales, 2 instituciones de apoyo y 4 representantes de municipalidades en cursos desarrollados en Japón y Taiwán. Además se formaron 157 líderes locales, 77 representantes de alcaldías y 19 técnicos de CONAMYPE con capacidades transferidas a través de un programa de formación desarrollado en El Salvador.

⁶ Se llama imagnetipo a la unión del isotipo y el logotipo con los que se identifica a una marca.

⁷ El primer catálogo se publica a partir del segundo encuentro de los pueblos en el año 2011.

2. Gestión de la cooperación: la capacidad de generar alianzas con la cooperación internacional entre ellos la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), International Cooperation & Development Fund (Taiwan ICDF), Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y Gran Ducado de Luxemburgo, ha permitido el crecimiento en la inversión de recursos y facilitado conocimiento técnico para impulsará estos procesos.

Es de destacar el apoyo del JICA a través del acompañamiento de Expertos Japoneses asignados a CONAMYPE y de Voluntarios asignados a las municipalidades en donde se desarrolla la estrategia, facilitando conocimiento y experiencias.

MAPA DEL MOVIMIENTO UN PUEBLO UN PRODUCTO



E. INTERCAMBIO DE BUENAS PRÁCTICAS DEL MOVIMIENTO

Como mecanismo para generar gestión de conocimiento la CONAMYPE promueve los intercambios locales y regionales, que permite compartir y facilitar la aplicación de buenas prácticas y lecciones aprendidas.

Se participa en seminarios regionales bajo el liderazgo de JICA y la Secretaría de Integración Centroamericana (SICA) en los cuales se comparte la experiencia y se conocen buenas prácticas de otros países para incorporarlas a la estrategia⁸. También, a nivel local se desarrollan los intercambios entre los pueblos participantes del Movimiento que facilita reconocer avances, pequeños éxitos que puedan ser replicables en sus propios procesos respetando sus realidades.

16



⁸ El primer Seminario Regional de Centroamérica y República Dominicana se desarrolló en el año 2012 en El Salvador y el segundo en el año 2013 en Guatemala.

GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MOVIMIENTO UN PUEBLO UN PRODUCTO

Esta guía de implementación del Movimiento Un Pueblo Un Producto constituye una herramienta que permitirá a los técnicos, líderes y actores locales, seguir una ruta de procesos, trazada desde la experiencia de CONAMYPE.

A. OBJETIVOS

La guía metodológica tiene como objetivos:

1. Orientar y apoyar el trabajo de las personas responsable de la facilitación del Movimiento Un Pueblo Un Producto.
2. Proporcionar los elementos metodológicos necesarios para la planificación, desarrollo y evaluación en la implementación del movimiento Un Pueblo Un Producto y el desarrollo de la industria local.

B. FACTORES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA UN PUEBLO UN PRODUCTO

La implementación de la Estrategia Un Pueblo Un Producto se puede realizar desde diferentes instancias nacionales o municipales, por instituciones públicas o privadas y desde los actores de las localidades en sus diferentes ámbitos de actuación.

17

Si se decide impulsar este modelo de desarrollo es importante considerar factores positivos en el ámbito territorial y en al ámbito institucional que pueden facilitar y acelerar la obtención de resultados; factores que pueden estar presentes o que es necesario desarrollarlos.

1. FACTORES A CONSIDERAR EN EL ÁMBITO TERRITORIAL

- Recursos tangibles o intangibles que sean representativos del territorio, que se les pueda agregar valor.
- Que la comunidad o territorio sienta orgullo hacia sus recursos.
- Que los productos o servicios reflejen la cultura e identidad de ese territorio.
- Que los productos o servicios presenten potencial de mercado creciente a nivel local y nacional.
- Capacidad organizativa de los actores locales para desarrollar sus productos y servicios a partir de sus recursos locales.
- Capacidad de emprendimiento de los actores locales para impulsar estos procesos.
- Compromiso del gobierno local de apoyar el Movimiento Un Pueblo Un Producto.
- Existencia de organizaciones o instituciones de apoyo como plataforma para desarrollo de la industria en su territorio.

2. FACTORES A CONSIDERAR EN EL ÁMBITO INSTITUCIONAL

- Decisión institucional para dar soporte al trabajo en los territorios.
- Estructura organizativa responsable del desarrollo de la estrategia.
- Personal formado y sensibilizado en la filosofía y metodología del Movimiento Un Pueblo Un Producto.
- Alianzas interinstitucionales para fortalecer los procesos territoriales y nacionales

Tanto los factores del ámbito territorial como los factores del ámbito institucional **NO SON CONDICIONANTES** para impulsar este Movimiento, ya que cada territorio tiene sus particularidades, sus tesoros y riquezas a partir de los cuales se pueden promover procesos de desarrollo económico local.

C. RUTA DE PROCESOS DEL MOVIMIENTO “UN PUEBLO UN PRODUCTO”

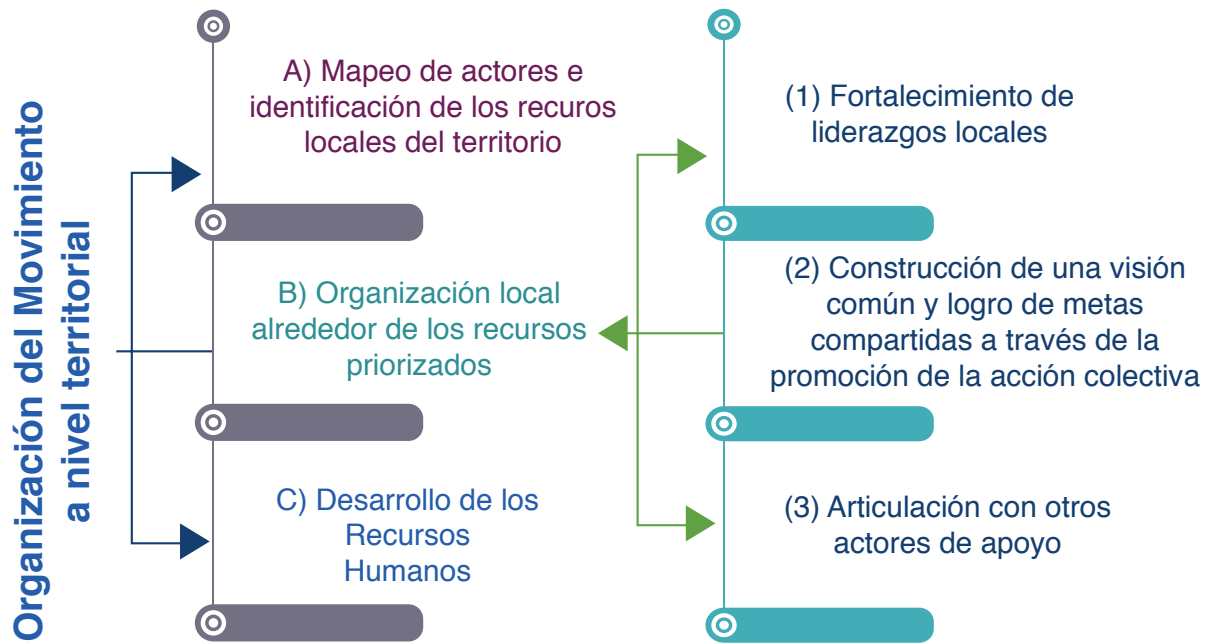
El Movimiento, Un Pueblo Un Producto se puede abordar desde tres grandes procesos, los cuales se entienden desde un enfoque holístico que propician su construcción:



1. ORGANIZACIÓN DEL MOVIMIENTO A NIVEL TERRITORIAL

Para la organización del Movimiento en los territorios, se considera clave desarrollar acciones de sensibilización y motivación de forma permanente con los actores locales, en un primer momento liderando este proceso desde la institución que está impulsando el Movimiento y luego cediendo las responsabilidades en los líderes y lideresas territoriales. En esta etapa es fundamental la generación de compromisos y competencias para impulsar el Movimiento.

La organización del Movimiento en el territorio se realiza a través de los siguientes procesos:



A) MAPEO DE ACTORES E IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS LOCALES DEL TERRITORIO

El proceso de construcción del Movimiento Un Pueblo Un Producto se desarrolla con sus particularidades en cada territorio, lo cual le pone un sello específico al Movimiento en cada lugar.

La fase de mapeo de actores e identificación de los recursos se deberá levantar desde la participación de líderes y lideresas locales y posteriormente validado por la población; facilitando la generación de identidad y conocimiento de sus recursos.

Acciones a considerar:

- Talleres de sensibilización sobre el concepto y la filosofía del Movimiento Un Pueblo Un Producto.
- Talleres para capacitar a líderes y lideresas en el uso de las herramientas de mapeo e identificación de los recursos (tangibles e intangibles),
- Talleres de sensibilización y capacitación con la comunidad para replicar los conocimientos del concepto y la filosofía del Movimiento Un Pueblo Un Producto y validación del proceso de mapeo de los recursos, realizado desde los líderes locales con la comunidad.
- Realizar recorrido con la comunidad para identificación de recursos locales.

Como herramientas para el desarrollo de los talleres se propone el mapeo para la identificación de los recursos, el cual se deberá realizar considerando los siguientes elementos que faciliten la futura priorización de productos:

- Abundancia de los recursos comunitarios (tangible e Intangible).
- Identificación de las personas de la localidad con el recurso.
- Potencial de transformación y diversificación del recurso.
- Potencial de comercialización y de mercado.
- Organización alrededor de los recursos.

Posterior a la identificación de los recursos, se propone la validación del potencial de los recursos y productos identificados en el mapeo; se propone la realización a través de una matriz de priorización:

Taller de identificación y priorización de recursos locales, Región de Los Nonualcos

- Llenado de matriz de priorización por los actores locales.
- Una vez llenada la matriz de priorización se verificarán los recursos locales con mayor puntaje.
- Se realizan visitas de campo con el propósito de validar los recursos priorizados.
- Seleccionar los recursos priorizados.



Estas validaciones permitirán identificar el potencial del territorio para el desarrollo de una industria local distintiva, tomando en consideración los siguientes requisitos esenciales:

- La identificación de la población con los recursos locales.
- El potencial de inversión alrededor de los recursos hacia la Industria Local Distintiva.
- Potencial de mercado del recurso con potencial de Industria Local Distintivo.
- Diversificable, potencial de generar nuevos productos a partir de la materia prima, agregando valor al producto.

B) ORGANIZACIÓN LOCAL ALREDEDOR DE LOS RECURSOS PRIORIZADOS

Este proceso de organización tiene como objetivo dar los primeros pasos en el desarrollo de capacidad comunitaria, entendida esta como la habilidad para lograr metas compartidas por la comunidad, así como promover y mantener la riqueza de la comunidad a través de los esfuerzos colectivos de los individuos y organizaciones dentro de la comunidad, utilizando los recursos humanos, organizacionales, sociales, medioambientales e históricos disponibles.

(1) FORTALECIMIENTO DE LIDERAZGOS LOCALES.

Esta etapa, tiene como propósito identificar y fortalecer las capacidades de los referentes y líderes del Movimiento en la localidad, este fortalecimiento es continuo y se puede realizar a través de talleres de:

- Formación de liderazgo
- Organización
- Autogestión

Estos liderazgos serán responsables de conducir y dar sostenibilidad al Movimiento en la localidad, para ello se recomienda organizar estos liderazgos a partir de mesas de trabajo vinculadas a los sectores de los recursos priorizados.

El grado de representatividad de los liderazgos en los sectores sucederá a partir del nivel de aceptación e identificación de las personas de la comunidad, la capacidad de los líderes de asumir compromisos y de la conciencia comunitaria.

(2) CONSTRUCCIÓN DE UNA VISIÓN COMÚN Y LOGRO DE METAS COMPARTIDAS A TRAVÉS DE LA PROMOCIÓN DE LA ACCIÓN COLECTIVA

Se busca generar las bases para la construcción de la acción colectiva desde la integración de los líderes y actores locales en los espacios de organización social (**Comité gestor** o ejecutor Un Pueblo Un Producto) y establecer los objetivos para impulsar el desarrollo económico de la localidad.

Para ello, es necesario la conformación de un Comité Gestor que facilite la capacidad de integrar acciones y actores para iniciar el Movimiento Un Pueblo Un Producto; esta instancia es de carácter temporal y por lo general conformada por líderes y lideresas de los territorios; desempeña funciones de sensibilización, promoción y organización del posible Movimiento Un Pueblo Un Producto en su localidad y funciona de forma temporal hasta que se logre integrar el Comité de Desarrollo Económico Local Un Pueblo Un Producto.

Una vez desarrollado el proceso de sensibilización y organizadas las mesas de trabajo se procede a la conformación del **Comité Desarrollo Económico Local “Un Pueblo Un Producto”**, el cual, es la instancia organizativa que se instala con la representación de todos los sectores económicos y sociales para implementar la estrategia de desarrollo económico territorial realizando procesos de gestión y acción colectiva.

21



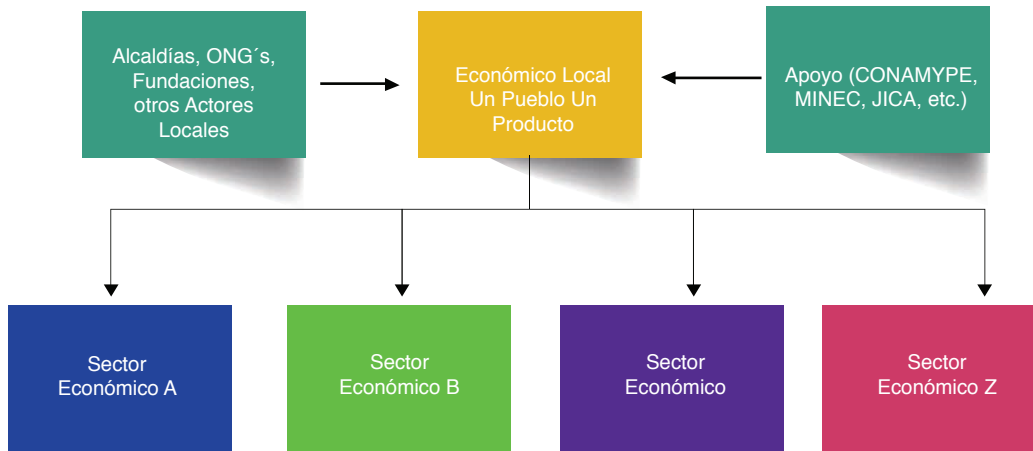
Juramentación del Comité Organizador de la Red Nacional Un Pueblo Un Producto

Los comités de desarrollo económico local surgirán a partir de la organización de mesas de trabajo, representativas de los sectores económicos del territorio, ejemplos: Productores, artesanos, tour operadores, emprendedores, mujeres, etc. Las primeras actividades del comité de desarrollo económico local podrán ser:

- Definir las funciones de los integrantes del comité.
- Articular entre las mesas de trabajo y el comité local.
- Definir las alianzas estratégicas con instituciones y centros académicos.
- Elaborar planificación estratégica del Movimiento.
- Desarrollar acciones de crecimiento del Movimiento y dinamización de la economía local.

- Mejora continua de los procesos del Movimiento (Planear, Actuar, Monitorear, Evaluar)

En el siguiente esquema se presenta una propuesta de organización del Comité de Desarrollo Económico Local “Un Pueblo Un Producto”, en la cual se identifican otros factores locales e instituciones de apoyo, sin embargo su función dentro de la estructura esta en dependencia de las dinámicas territoriales:



En el siguiente cuadro se identifica la diferencia de roles en los Comités de acuerdo al proceso en desarrollo:

Cuadro comparativo de los Comités en el Movimiento

CARACTERÍSTICAS	COMITÉ GESTOR DEL MOVIMIENTO UN PUEBLO UN PRODUCTO	COMITÉ DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL UN PUEBLO UN PRODUCTO
Etapa del movimiento	Al inicio del Movimiento	Etapa de desarrollo y sostenibilidad
Duración	Temporal	Permanente
Integración de actores	Nivel de representatividad bajo participación de líderes y lideresas	Alta representatividad de los sectores identificados
Nivel de organización	No existe estructura definida, todos los participantes son referentes del Movimiento	Se cuenta con una estructura organizativa y roles definidos. A partir de ello se cuenta con un representante general y delegados de todos los sectores
Visión	Corto plazo: la construcción de un Comité de Desarrollo Económico Local Un Pueblo Un Producto a partir de la identificación de objetivos comunes	Largo plazo: la dinamización de las economías en el territorio
Acciones	Sensibilización y promoción	Planificación, ejecución y evaluación de las acciones que ejecuta el Movimiento a nivel territorial
Herramienta	Plan de acción	Plan estratégico y plan operativo

Dentro del proceso Organización del Movimiento a nivel territorial se deben considerar las siguientes acciones claves:

- **Acciones de sensibilización** a todos los actores locales para promover la integración, participación y acción colectiva frente al proceso de desarrollo económico local. A través de talleres de sensibilización se busca concientizar a los líderes de los sectores con respecto a la filosofía y los objetivos del Movimiento. Aun cuando se tengan clara la filosofía y los objetivos del movimiento es aconsejable repetir estas sensibilizaciones periódicamente hasta lograr el apropiamiento del Movimiento.

Estos talleres serán impartidos por los técnicos que faciliten el proceso de organización y los líderes locales de manera alternada, esto se hace con el propósito de convertir a todos los actores locales en especialistas del tema.

Es importante considerar la realización de campañas de posicionamiento en la localidad, que permita al pueblo lograr el posicionamiento de los recursos locales en la mente de toda la población. En esta etapa los gobiernos locales pueden jugar un rol importante en proporcionar los recursos para realizar estas campañas involucrando a las escuelas, Iglesias, empresas claves, ONG, población en general.

La incorporación de intercambios de experiencias entre los pueblos o comunidades, permitirá reconocer las buenas prácticas y lecciones aprendidas entre los diferentes pueblos, para fortalecer la sensibilización de los líderes y representantes del Movimiento.

- **Construcción de visión y estrategias de desarrollo:** esta acción podrá desarrollarse a través de herramientas de planificación participativa, definiendo objetivos comunes de trabajo entre los actores locales, lo cual se refleja en un Plan de Acción acorde a las necesidades propias de la localidad. Junto con el objetivo a largo plazo se deben de establecer pequeños objetivos que permitan alcanzar metas a corto plazo, motivando a continuar con el proceso.

- **Acción Colectiva:** se promueve desde los diferentes espacios organizativos, con el fin de generar conciencia y compromiso hacia el logro de los objetivos, fortaleciendo de la capacidad comunitaria.

(3) ARTICULACIÓN CON OTROS ACTORES DE APOYO

Entendida como la capacidad de gestión de los líderes o actores del territorio para integrar recursos de otros actores institucionales público o privados (academia, ong's, iglesia, gobierno local y nacional) para fortalecer o ampliar el alcance de las acciones que desarrolla el Movimiento.

C) DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Esta acción permitirá generar capacidades en los líderes para realizar la réplica del Movimiento y lograr el involucramiento de la mayor cantidad de actores posibles; además permite fortalecer las áreas empresariales para fomentar la creación de nuevos emprendimientos en el marco del Movimiento en el territorio.

Estos procesos de capacitación podrán vincularse con instituciones de apoyo que se identifiquen en el territorio y bajo la estrategia de articulación. Entre algunas herramientas propuestas para el fortalecimiento empresarial se encuentra el programa de formación *Cambie su Negocio*⁸ el cual brinda lineamientos para la administración de negocios del Movimiento Un Pueblo Un Producto.

D) CONCLUSIÓN, DESAFÍOS Y SUGERENCIAS

Como conclusión de esta fase, se considera clave dentro de la organización del Movimiento, la interacción de la población, a través de la generación de lazos de confianza con la población local, estos lazos afectivos son los que facilitan el camino de los procesos futuros, estableciendo confianza mutua y contribuyendo a lograr un mayor alcance y una mejor eficacia de las actividades.

La experiencia de implementación del Movimiento Un Pueblo Un Producto en El Salvador, recoge tres lecciones claves, las cuales se ven reflejadas a partir de la opinión de Ryoei Kuwae (experto senior de JICA, 2009 - 2010):

“Relaciones Humanas. al cual le dedicamos el mayor tiempo dentro de todas las actividades del Movimiento empezando por las visitas de acercamiento, pasando por los talleres de sensibilización, mesas de trabajo y toda clase de reuniones que realizamos a través de este proceso, este tema trata de reconocer al ser humano como centro de toda actividad humana, por lo tanto no hay ni habrá ninguna metodología, asistencia técnica, financiera ni comercial más importante que la creación de los lazos humanos entre la población local y los facilitadores del Movimiento”,

“El Liderazgo, Independientemente del movimiento OVOP, detrás de toda comunidad próspera existe uno o varios líderes capaces y comprometidos con el desarrollo de su pueblo. Generalmente son personas de gran carisma, sumamente activos y de espíritu emprendedor, sin embargo la cualidad más relevante en estos líderes es la convicción de sus principios, son personas que no traicionan su filosofía de vida aún bajo presiones políticas o económicas”.

“La Motivación, una necesidad intrínseca en el ser humano independientemente de sus razas, creencias o condición social, esa necesidad se denomina motivación y es una necesidad que al satisfacerse incentiva al ser humano a tomar decisiones propias y fijarse objetivos. Por naturaleza el ser humano no actúa por filantropía ni por inercia, es necesario motivarlo de alguna manera para que pueda “Calentar motores” y se anime a embarcarse en algún proyecto”.

⁸ Cambie su negocio, Lineamientos para la administración de Negocios OVOP, Tomonori Uchikawa

2. DESARROLLO DE LA INDUSTRIA LOCAL DISTINTIVA (ILD)

Se entenderá por Industria Local Distintiva, el desarrollo de procesos y actividades especializadas que buscan transformar los recursos locales en productos o servicios de calidad, con características identitarias que los distinguen de sus competidores, proporcionando reconocimiento y orgullo a partir de que se convierte en una de las principales fuentes de ingreso para la comunidad.

Una Industria Local Distintiva debe de estar compuesta por un sistema de empresas articuladas con altas capacidades productivas y competitivas en diferentes mercados, que logran

El desarrollo de la Industria Local Distintiva es un proceso que se realiza posterior o paralelamente a la Organización del Movimiento a Nivel Territorial; pues el éxito de este proceso está en dependencia del nivel de organización de los actores locales.

el posicionamiento de sus productos bajo una identidad territorial; llevando a las empresas de un estado estático, a un estado dinámico, generando una Industria Local Distintiva.

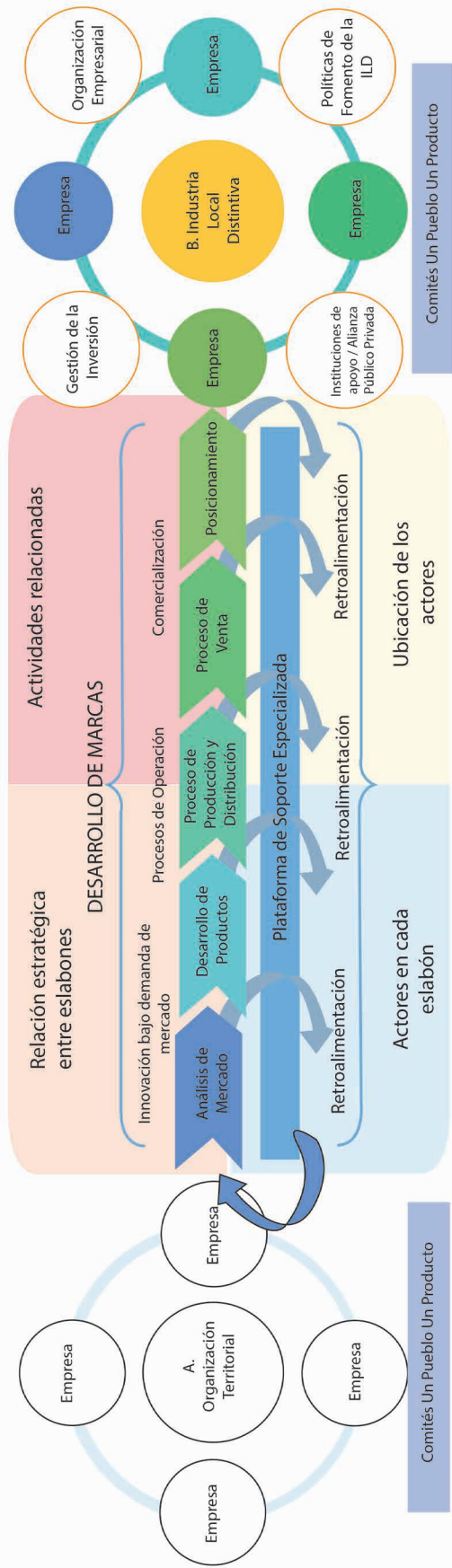
Se trata de desarrollar el eje dinamizador de la economía del territorio a partir del fortalecimiento de las capacidades y generando mayores ingresos y empleos para la comunidad. Una ILD deberá poseer las siguientes características:

- **Sustentabilidad:** Aprovechamiento sostenible de los recursos naturales disponibles en la localidad.
- **Transformación:** Capacidad que tiene la industria local de agregar valor a los recursos locales.
- **Diversificación:** Capacidad de generar o aprovechar los recursos locales para el desarrollo de servicios, productos o subproductos.
- **Carácter único:** Es el grado de diferenciación que tienen los recursos y productos locales en el mercado, definido a partir de factores culturales, de recursos naturales únicos y el orgullo que siente la comunidad.
- **Innovación:** Capacidad creativa de la industria local para generar dinámicas crecientes.
- **Calidad:** Características inherentes de los productos que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas de los clientes.
- **Potencial de mercado:** Capacidad de conocer y satisfacer las necesidades crecientes del mercado.

De igual forma es necesario la construcción de un ambiente económico que favorezca el desarrollo de la ILD y para ello se debe de trabajar en los siguientes elementos:

- Organización empresarial
- Gestión de la Inversión
- Desarrollo de políticas de Fomento de la Industria Local Distintiva
- Involucramiento de Instituciones de apoyo y generación de Alianza Público Privada.

A) ESQUEMA DE CONSTRUCCIÓN DE LA INDUSTRIA LOCAL DISTINTIVA



En el siguiente esquema, se representa el proceso de dinamización de empresas para el desarrollo de una Industria Local Distintiva, el cual tiene a su base la construcción de una plataforma de soporte especializada, de acuerdo a las dinámicas económicas territoriales.

El proceso diseñado para el fortalecimiento de las empresas del Movimiento un Pueblo Un Producto, consta de 4 dimensiones, las cuales están orientadas al desarrollo de una cadena de valor de acuerdo a la participación de diferentes actores.

- Relación estratégica entre eslabones
- Actividades relacionadas
- Actores en cada eslabón
- Ubicación de los actores

Además, se establecen 3 ejes para la construcción de marcas territoriales, bajo los cuales se realizan actividades que generan valor a los productos; mejorando la competitividad en los mercados y el posicionamiento.

- Innovación bajo demanda de mercado
- Procesos de Operación
- Comercialización

B) DESARROLLO DE MARCAS TERRITORIALES

Las Marcas Territoriales componen una estrategia de generación de valor agregado a los territorios, la cual tiene a su base la identidad territorial como ventaja competitiva.

La construcción de marcas territoriales, se logra en la medida que se avanza en el fortalecimiento de capacidades para generar a los productos.

La construcción de una marca territorial hace referencia al conjunto de actividades necesarias para que el producto o servicio característico del territorio satisfaga las necesidades y expectativas del cliente; generando un enlace entre los atributos del producto y la marca.

Para el desarrollo de esta estrategia es necesario considerar la realización de esfuerzos colectivos entre las empresas y organizaciones dentro del territorio, ya que los niveles de posicionamiento que puede alcanzar una marca territorial están en función de la capacidad comunitaria alcanzada y el establecimiento de cadenas de valor en el territorio.

El desarrollo de marcas territoriales se realiza en dos vías, la primera, hacia el interior de las empresas abordando las diferentes etapas productivas y de comercialización y la segunda hacia afuera de ellas, abordando la relación entre empresas, formando cadenas de valor. Al trabajar bajo un enfoque de cadenas de valor se deben de considerar todas sus dimensiones como parte de un sistema territorial en construcción. Estas dimensiones son:

- Relación estratégica entre eslabones.
- Actividades relacionadas.
- Actores en cada eslabón.
- Ubicación de los actores.

De igual forma, para poder fortalecer las capacidades individuales de los actores territoriales (empresas u organizaciones), se debe de construir una plataforma de soporte especializada, que permita abordar el sector o los sectores productivos del territorio, fortaleciendo dichas capacidades en tres ejes prioritarios:

- Innovación bajo demanda de mercado.
- Procesos de operación.
- Comercialización.

(1) CADENA DE VALOR

Trabajar bajo un enfoque de cadena de valor representa que las acciones a realizar estarán orientadas a la búsqueda de la competitividad de la cadena, trabajando para articular los eslabones y que cada uno de ellos sea competitivo en el mercado, regulado bajo un marco legal y normativo que determine un clima de negocios favorable.

Los elementos claves de este enfoque son la calidad, diferenciación y la demanda del mercado.

Una cadena de valor consiste en identificar el flujo de un producto a lo largo de los eslabones que la integran, los actores y las actividades que desempeñan para llevar el producto desde su producción hasta el consumidor final, además de estudiar las relaciones económicas, organizacionales y de regulación entre los actores localizados a lo largo de la misma.

De acuerdo al documento “Guía de Promoción de Cadenas de Valor⁹”, una cadena de valor tiene cuatro dimensiones importantes:

- Relación estratégica entre eslabones

En la mayoría de los casos lo que se encuentra en el mercado son cadenas productivas con relaciones existentes entre actores individuales, en los distintos eslabones donde se puede dar una transformación de un producto o brindar un servicio determinado. Cuando esta relación entre los actores se convierte en una colaboración estratégica en los diferentes eslabones, buscando un beneficio compartido se aplica el término de “Cadena de Valor”.

- Actividades relacionadas.

Estos son los eslabones de la cadena, es decir las acciones que se realizan y que generan valor al producto. Estas actividades se agrupan en tres ejes, los cuales responden a las fases de construcción de la marca territorial:

- Innovación bajo demanda de mercado.
- Procesos de operación.
- Comercialización

- Actores en cada eslabón

Esta dimensión hace referencia a la importancia de la identificación de los diferentes actores dentro de la cadena, entre los cuales se desarrolla una relación de comprador–vendedor, proveedor–cliente. Se debe de considerar que algunos actores ejercen más poder que otros en el funcionamiento de la misma.

Los productores son todos aquellos actores que se dedican a producir las materias primas ya sea para consumo fresco como para el procesamiento. Los transformadores o procesadores son los que le proveen de valor agregado a la producción primaria, con el objetivo de asegurar el abastecimiento continuo de ciertos productos que no están disponibles en forma fresca.



**Artesana de Ilobasco,
Cabañas.**

⁹ Adaptación con base a la Guía de Promoción de Cadenas de Valor, publicado por la Agencia de Cooperación Alemana – GTZ, a través del Programa de Fortalecimiento de la Economía y del Empleo FORTALECE.

En la actividad de comercialización, distribución y venta, se identifican actores tales como los proveedores, mayorista, intermediarios y minoristas. Además, en la venta al consumidor final se encuentra amplia gama de comercializadores al detalle, donde se identifican personas vendedoras ambulantes, vendedoras de los mercados municipales y tiendas.

• Ubicación de los actores

Por su ubicación, los actores en la cadena pueden concentrarse en una sola localidad o puede repartirse en diferentes áreas dentro de un territorio; generando la participación intensiva de los intermediarios (propietarios del transporte y que en consecuencia tienden a provocar un desbalance en la distribución de los beneficios).

Por esta razón, se debe de establecer una función dinámica de las cadenas de valor que caracteriza las relaciones o los vínculos que existen entre las partes interesadas de la misma (governabilidad).

(2) DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR

Como recomendación para el desarrollo de este proceso se debe de hacer uso de la Metodología Valué Links (diseñada y validada por GTZ para el fomento de las cadenas de valor) y su aplicación se recomienda a través de las mesas sectoriales que conforman el Comité Un Pueblo Un Producto.

La metodología a aplicar se basa en los siguientes principios básicos:

- Orientación Hacia El Mercado.
- Identificar Oportunidades.
- Liderazgo Privado.
- Perspectiva Sistémica de la Cadena.
- Orientación hacia la Acción.

Los pasos para la aplicación de esta metodología son los siguientes:

• Análisis Actual de Cadena

Se realiza un análisis de la información existente sobre la cadena o sector a analizar, esto incluye estudios del sector de la cadena que puedan aportar datos (económicos, de mercado, etc.) y se realiza un sondeo de los actores involucrados en la cadena. Un aporte crucial es el mapeo de la cadena el cual se construye de forma participativa y que se puede hacer en diferentes grados de detalle (actores, volúmenes, económicos, precios, etc.). La construcción conjunta del mapa de la cadena nos permite “tomar la foto actual” de la misma y obtener datos económicos del producto, aspectos específicos, flujo financieros, género, uso de recursos naturales, etc.

- Elaboración de una Visión Compartida

De forma participativa los actores de la cadena (operadores, prestadores de servicios, instituciones reguladoras y organismos de cooperación) construyen la visión de la cadena a un plazo de cinco años. La visión conjunta está basada en un análisis rápido de mercado.

- Definición de la Estrategia de Mejoramiento

La Estrategia de Mejoramiento constituye un resultado del trabajo participativo de los actores y puntualiza como se mejorarán aspectos relevantes de la cadena para el logro de su competitividad.

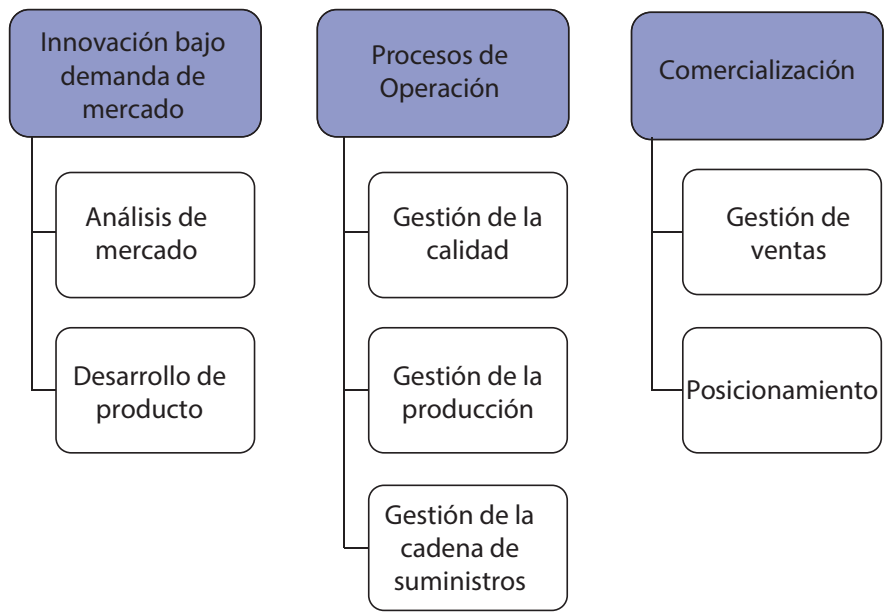
- Desarrollo de un Plan Operativo

Para la implementación de la estrategia se elabora participativamente un Plan Operativo en el cual en su implementación se juntan los esfuerzos de los actores permitiendo la optimización de recursos.

(3) PLATAFORMA DE SOPORTE PARA LA CONSTRUCCIÓN DE MARCAS TERRITORIALES

La plataforma de soporte, es el conjunto de instituciones u organizaciones ya sean públicas, privadas o academia que se articulan en el territorio y que proveen a las empresas de servicios especializados para el fortalecimiento de las capacidades.

Dentro de los ejes prioritarios (Innovación bajo demanda de mercado, Procesos de operación, Comercialización) se identifican etapas generales a fortalecer de acuerdo al sector económico de la empresa, las cuales se pueden agrupar de la siguiente forma:



Para la construcción de una plataforma de soporte territorial, se podrían definir los siguientes pasos:

- Identificación de los actores de soporte
- Reuniones de coordinación con los actores de soporte
- Definir las áreas de especialización, la capacidad de atención y las ventanillas de servicio de cada uno de estos actores de soporte.
- Conformación de un espacio de coordinación territorial (mesas, comités o gabinetes).
- Seguimiento a los procesos desarrollados.

Entre algunos mecanismos que actualmente se encuentran en el territorio y con los que se vuelve imprescindible la coordinación y el involucramiento directo en la construcción de la Industria Local Territorial, en el caso de El Salvador son:

• Centros de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE)

Son ventanillas de atención a micro y pequeñas empresas que funcionan sobre la base de una alianza público- privado- academia, impulsada por CONAMYPE, los cuales brindan los siguientes servicios:



- Asesoría Empresarial (Administración, producción, mercadeo, finanzas, etc.)
- Asesoría en Empresariedad Femenina
- Asesoría Financiera
- Asesoría en el Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación
- Asistencia técnica (servicios cofinanciados de: diseños de procesos productivos, reformulación y diversificación de productos, imagen comercial, planes de mercadeo, diseño de estrategia de promoción o publicitaria u otros que requiera la empresa).

• Universidades y Centros Tecnológicos

Son los principales medios para la generación y transferencia del conocimiento y de forma general poseen alta especialización en diferentes temas que se exponen en esta guía metodológica como de alta importancia en la construcción de empresas dinámicas. Algunos de ellos son: Universidad de El Salvador (UES), Escuela Especializada en Ingeniería ITCA-FEPADE, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA), Universidad Francisco Gavidia (UFG), Universidad Católica de El Salvador (UNICAES), Universidad Dr. José Matías Delgado.

- Otras Ventanillas de atención a la MYPE

Entre estos, encontramos los Centros Regionales de Desarrollo Económico Local y los Centros de Desarrollo Artesanal; así también las diferentes ventanillas de atención de otras

instituciones como el Ministerio de Agricultura y Ganadería, El Ministerio de Economía, El Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal, Ministerio de Turismo, etc.

Como ya se mencionó anteriormente, los eslabones de la cadena se agrupan en 3 ejes, de acuerdo al proceso de construcción de marcas territoriales y deben de ser abordados para su fortalecimiento desde una plataforma de soporte. En los siguientes apartados se aborda el desarrollo de estos 3 ejes (Innovación bajo demanda de mercado, Procesos Operativos, Comercialización) y sus componentes (eslabones de la cadena):

(3.1) INNOVACIÓN BAJO DEMANDA DE MERCADO.

El termino innovación ha evolucionado con el paso del tiempo y para efectos de esta guía metodológica lo definiremos como la transformación de una idea en un producto nuevo o mejorado o en un proceso operativo en la industria o el comercio. Y se puede afirmar que es la herramienta específica para los empresarios por la cual pueden condiciones en oportunidades de negocio.

El Concepto Un Pueblo Un Producto “tiene como objetivo principal el desarrollar la capacidad creativa e innovadora de los pueblos para que, sobre la base de sus recursos y oportunidades, se identifiquen y desarrollen productos y servicios en mercados locales y regionales”, hasta esta etapa en la guía, se ha abordado el aprovechamiento de los recursos locales, el desarrollo de productos y la identidad de los pueblos; ahora, se vuelve necesario fortalecer el conocimiento del mercado y la capacidad de innovación, facilitando la utilización de los recursos locales para el desarrollo de productos innovadores demandados por los diferentes mercados.

Para la generación de capacidades innovadoras bajo demanda de mercado, se establece el fortalecimiento de las siguientes etapas:

• Análisis de Mercado

El análisis de mercado, inicia con un proceso sistemático de recopilación de información sobre las necesidades y preferencias del público meta; con la finalidad de diseñar estrategias o productos competitivos.

El fortalecimiento de estas capacidades permitirá a las empresas trazar estrategias de comercialización más eficaces, brindando insumos esenciales para el diseño de nuevos productos en base a las necesidades y demandas del mercado.

Productos derivados del jocote y loroco. Cooperativa ACOAPJSAL de R.L., Municipio de San Lorenzo, Ahuachapán.



La recopilación de información es un elemento primordial en el mercadeo eficaz de una empresa, ya que permite entre otros:

- Conocer la competencia.
- Conocer información sobre clientes potenciales.
- Determinar la relación entre los clientes y la empresa.
- Saber si el precio del producto o del servicio ofertado está de acuerdo al sector del mercado que se quiere llegar.
- Conocer si los productos o servicios satisfacen las necesidades de los clientes y si cubre todos los estratos del mercado.
- Conocer la aceptación o no en el mercado por sus características (calidad, precio, atención al cliente y otros).

Y para el aprovechamiento de esta información, se vuelve esencial la formación especializada de las y los empresarios, permitiéndoles la aplicación de herramientas o técnicas para la recopilación y análisis de información del mercado, facilitando la toma de decisiones innovadoras.

Existen diferentes técnicas y herramientas que permiten dentro de una empresa desarrollar un sistema o mecanismo para el análisis de mercado. Entre algunas técnicas sugeridas para las empresas que son parte del movimiento Un Pueblo Un Producto y que permiten su aplicación en diferentes sectores productivos se encuentran:

- Estudios Motivacionales

Este tipo de estudios son de tipo cualitativo y exploratorio, los cuales nos permiten obtener información base para tomar decisiones con relación al mercado.

La técnica consiste en la conformación de Grupos Objetivos (Focus Groups) de consumidores de los cuales se obtiene información sobre sus preferencias.

- Estudios de segmentación de mercados

Estos estudios son de tipo cuantitativos y tienen como objetivo principal la clasificación de grupos de clientes o posibles clientes con rasgos similares, en busca de espacios de mercado para introducir nuevos productos o servicio existente a través del conocimiento de detalles sobre sus hábitos, actitudes y preferencia.

De igual forma se recomienda el registro estadístico de la fluctuación de las ventas en el tiempo, para validar o descartar las estrategias diseñadas en función del resultado de los análisis desarrollados

(3.2) DESARROLLO DE PRODUCTOS

El desarrollo de un producto es la fase en donde se concreta el proceso de innovación. Y consiste en el diseño de un producto o servicio a partir de un análisis del mercado, que encuentra su razón de ser en la satisfacción de alguna necesidad identificada.

Es una etapa, dentro del ciclo productivo de una empresa, del cual depende en gran medida la subsistencia de la misma, ya que se debe tener en consideración que todo producto cumple con un ciclo de vida, cuyas fases son: introducción, crecimiento, madurez, declinación y retiro; cuando no se desarrollan procesos de innovación, la vida de la empresa tiende a coincidir con el ciclo de vida del producto.

Las etapas del ciclo de vida de un producto no tienen un tiempo determinado entre cada una; difieren significativamente entre etapas

Esto nos lleva a que dentro del proceso de desarrollo de productos sea necesario contemplar el proceso de monitoreo del producto de acuerdo a su ciclo vida en el mercado.

El desarrollo de productos implica en su proceso básico 3 fases: 1) conocimiento del mercado, 2) Desarrollo de concepto, 3) Patentar el concepto. La primera fase en el proceso de innovación la describimos en el apartado anterior (Análisis del Mercado).

34

Dentro de la fase 2 debemos de considerar dos aspectos importantes: A) compromiso de todo el equipo y B) el diseño de un proceso estructurado que permita la generación de ideas. Para el abordaje de estos dos aspectos, se propone la capacitación en liderazgo y gestión de personal; además de las siguientes herramientas para lograr un proceso estructurado de diseño:

• Lista de Cotejo

Es una herramienta que permite estimular la creatividad y consiste en una serie de preguntas abiertas que se pueden responder de manera individual o grupal y que inducen a procesos de creatividad. ej.: ¿Qué pasaría si... se varía el tamaño del producto?, se mezcla un concepto con otro?, se comercializa en otro mercado? etc.

• Lista de Atributos

De igual forma es una herramienta que permite estimular la creatividad y puede ser aplicada de forma individual o grupal. Utilizando la técnica de tormenta de ideas, se complementa un cuadro de tres columnas:

Primera Columna: identificación del componente al que se desean hacer las mejoras.

Segunda Columna: se establecen las relaciones de las características o atributos, respecto a los cuales se desean generar las nuevas ideas (color, tamaño, forma, etc.)

Tercera Columna: se deja en blanco, para que todos los participantes complementen con sus ideas acerca de las características que debería reunir el componente definido en la primera columna.

• Análisis Morfológico

Es una técnica combinatoria de ideación creativa, la cual se realiza descomponiendo un problema, sistema o concepto en sus elementos esenciales. El punto clave del análisis morfológico es la generación de una matriz, la cual se construye a través de los atributos del problema, sistema o concepto en cuestión. El objetivo de la construcción de la matriz es multiplicar las relaciones entre tales partes dando como resultado combinaciones que quizás al inicio del análisis no se habían planteado. De manera simple, un sistema está compuesto de un número de subsistemas, cada uno de los cuales puede ser conformado de diferentes maneras. El Análisis Morfológico identifica las diferentes formas que puede tomar cada dimensión y, combinando estas, examina todas las posibles alternativas que el sistema puede adoptar.

Para la tercera fase, “Patentar el concepto” se deberá de desarrollar un proceso de formación en el cual los empresarios deberán de conocer sobre protección a la propiedad intelectual y el proceso para el registro de patentes; con lo cual estaríamos concluyendo una corrida en el proceso de innovación de productos en base a demanda de mercado.

35

(4) PROCESOS DE OPERACIÓN.

Consideraremos como procesos de operación a todas aquellas actividades que son necesarias para que se lleve a cabo el proceso productivo o realizar la prestación de un servicio.

Entendiendo la diversidad de sectores económicos que se encuentran en los pueblos del Movimiento, se debe de tener claridad sobre los diferentes actores que conforman la plataforma de soporte, ya que la generación de capacidades para mejorar los procesos de operación, se encuentra en gran medida, ligada a las ventanillas de atención que tienen las instituciones para las empresas.

En este sentido se plantea el fortalecimiento empresarial dentro de este eje, en 3 áreas de trabajo:

(4.1) GESTIÓN DE LA CALIDAD

La gestión de la calidad es una serie de actividades que se realizan para planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en la satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

En la búsqueda de este objetivo se sugiere el fortalecimiento a través de la aplicación de las siguientes metodologías y herramientas para mejorar la calidad de las empresas:

Productos derivados del jocote y loroco. Cooperativa ACOAPJSAL de R.L., Municipio de San Lorenzo, Ahuachapán.

Benchmarking. Es un proceso continuo que consiste en comparar y medir los procesos internos de una organización con los de otra con mejores resultados. Es una herramienta para mejorar las prácticas de un negocio y, por ende, su competitividad.

El Benchmarking involucra a dos organizaciones que deciden compartir información referente a los procesos fundamentales necesarios para diseñar, fabricar y distribuir su producto. Como resultado de esta colaboración, se ayuda a establecer



dónde es necesario asignar recursos para la mejora. En cualquier caso, los participantes tienen total libertad para no facilitar la información que consideren privada.

36

QFD (Quality Function Development - Despliegue Funcional de la Calidad). Es una metodología que permite identificar y trasladar la información obtenida del cliente y convertirla en requisito del producto. Las expectativas del cliente serán las que marquen todo el proceso creativo: se debe de traducir la “voz del cliente” al lenguaje técnico.

Esta metodología enlaza las tareas de las distintas áreas de la empresa implicadas en el ciclo productivo, exigiendo, por tanto, su participación. Las capacidades y conocimientos de cada una de ellas se coordinan para lograr la mejor interpretación de las exigencias del cliente y el producto.

KAIZEN y 5´s. Es un proceso de gestión de la calidad que significa “mejora continua” o “mejoramiento continuo”. A través de pequeños cambios en el orden y la limpieza se logran grandes cambios en todos los niveles de la empresa.

Se basa en 5 premisas básicas: Seiri (Clasificación y descarte), Seiton (Organización), Seiso (limpieza), Seiketsu (higiene y visualización) y Shitsuke (disciplina y compromiso). Entre algunas herramientas que pueden fortalecer las capacidades de las empresas del Movimiento Un Pueblo Un Producto se plantea el programa “7 retos para mejorar la calidad y productividad de las PYMES, reducción de costos”. Diseñado por el Ministerio de Economía (MINEC), con el apoyo de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA).

Algunas otras herramientas de gestión de la calidad y cuyo conocimiento y aplicación es útil en dependencia del rubro de la empresa son:

- Diagrama de Causa y Efecto.
- Hoja de Verificación
- Gráfico de Pareto
- Histograma
- Gráficas de Control.

(4.2) GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Es utilización de un conjunto de herramientas administrativas que permiten maximizar los niveles de producción de una empresa. Es decir nos facilitan mantener un nivel óptimo de producción. Este proceso se basa en la planificación, organización, ejecución y control de diferentes estrategias para mejorar las actividades que ya son realizadas. Entre los modelos de gestión de la producción que se proponen para el fortalecimiento empresarial tenemos:

- Planificación de los requerimientos de material.
- Control de inventarios
- Tecnología de Producción Optimizada
- Control de la producción

(4.3) GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS

Hace referencia al manejo de la red de instalaciones y medios de distribución que tiene por objetivo la obtención de materiales y distribución de productos terminados a los consumidores. El suministro de materiales hace referencia a cómo, cuándo y dónde se consiguen las materias primas para la fabricación y la distribución, asegura que los productos finales llegan al consumidor. Para su aplicación en las empresas del Movimiento, nos enfocaremos directamente en la Cadena Suministros Táctica, la cual se encarga de decidir la utilización de los recursos (proveedores, centros de depósito y ventas). Entre los modelos de que se proponen para el fortalecimiento empresarial tenemos:

- Administración de Portafolios de productos y servicios.
- Aprovisionamiento o abastecimiento.
- Servicio al cliente.

(5) COMERCIALIZACIÓN

La comercialización es la transacción de bienes o servicios a cambio de algo de igual valor, generalmente esta transacción es monetaria. En la construcción de empresas dinámicas y competitivas en los diferentes mercados no solo se vuelve necesario tener un producto competitivo sino también ser innovador en la forma de llegar al cliente, es decir, conocer sobre los procesos de venta y como lograr posicionarse en los mercados. Como parte de los procesos para el desarrollo de una Industria Local Distintiva es necesario el fortalecimiento en los procesos de venta y el desarrollo de estrategias para la promoción y posicionamiento de los productos.

Dentro del concepto Un Pueblo Un Productos debe de considerar principalmente el comercio a nivel local.

(5.1) GESTIÓN DE VENTAS

La Gestión de las ventas es un proceso dinámico que implica presentar un producto que cumple con las necesidades de una persona de tal forma que dicha persona se sienta motivada para adquirirlo, teniendo como premisa su satisfacción.

En la búsqueda de este objetivo se plantea el fortalecimiento en las siguientes áreas:

- El Enfoque hacia el cliente
- El Proceso de Venta.
- La Supervisión y Motivación del Equipo de ventas.
- La Comunicación en las Ventas.
- El Merchandising.

(5.2) POSICIONAMIENTO DE MARCAS TERRITORIALES

38

El posicionamiento de un producto o servicio en el mercado está en dependencia de la competitividad del mismo, por ende los productos o servicios mejor posicionados son aquellos de mayor calidad y que se encuentran fácilmente en el mercado.

Hasta esta fase, dentro de la etapa 2. Desarrollo de la Industria Local Distintiva, se han planteado una serie de herramientas y técnicas para áreas específicas de los ejes prioritarios de las empresas, fortalecimiento las capacidades como productores individuales. Pero al abordar el tema de marcas territoriales, se vuelve necesario el fortalecimiento de la organización empresarial en los territorios, permitiendo el aumento de la capacidad productiva y garantizar la calidad de los productos o servicios. Surge la necesidad de comercialización bajo una denominación colectiva que genere identidad y pertenencia al producto y a los productores.

Desde la estrategia Un Pueblo Un Producto se propone la denominación de Marca País “El Salvador, Un Pueblo Un Producto” y las denominaciones territoriales, las cuales están en dependencia de las redes territoriales conformadas.

Marca País “El Salvador, Un Pueblo Un Producto”.

La marca país está definida como “El Salvador, Un Pueblo Un Producto” y su imagotipo busca promover la diversidad nacional y la potencialidad local.

La marca, busca representar aquellos empresarios y empresarias que son parte del Movimiento Un Pueblo Un Producto y cuyos productos son parte de la identidad de un pueblo, el pueblo de procedencia, generando orgullo tanto para el productor como para el consumidor.

La marca país fue definida en el marco del segundo encuentro de los pueblos, evento en el cual convergen delegados de los pueblos del Movimiento Un Pueblo Un Producto, para intercambiar experiencias, dar a conocer sus productos identitarios y su cultura.

Los requisitos que establece la utilización de la marca responden a aspectos propios de la filosofía Un Pueblo Un Producto, los cuales son:

- Los productos o servicios deben de representar la identidad y/o cultura del pueblo o territorio.
- La comunidad trabaja bajo la filosofía Un Pueblo Un Producto y el empresario o empresaria deberán de ser parte del Movimiento Un Pueblo Un Producto.
- El Producto o servicio deberá de usar recursos locales.

Consideraciones para el uso de la Marca País “El Salvador, Un Pueblo Un Producto”:

- La marca país debe de ser administrada por la institución gubernamental encargada de impulsar el desarrollo del Movimiento Un Pueblo Un Producto (Comisión nacional de Micro y Pequeña Empresa - CONAMYPE), la cual validara el uso de la misma en dependencia de criterios definidos en la hoja de calificación Un Pueblo Un Producto.
- El respaldo hacia el empresario o empresaria que solicite el uso de marca país deberá ser solicitado a CONAMYPE, a través del Comité Un Pueblo Un Producto del territorio de procedencia.
- Deberá completar la solicitud para uso de la marca en la cual se contemplan los datos sobre el solicitante y el producto o servicio.
- Se deberá de cumplir con las normativas del manual de marca.

Instrumentos a utilizar:

- Solicitud de uso de Marca País “El Salvador, Un Pueblo Un Producto”.
- Hoja de Calificación Un Pueblo Un Producto.
- Manual de uso de Marca País “El Salvador, Un Pueblo Un Producto”.



Denominaciones Territoriales Un Pueblo Un Producto.

Las denominaciones territoriales son isotipos, imagotipos o isologos que nos indican la procedencia territorial de un producto.

Para el Movimiento Un Pueblo Un Producto, estas denominaciones, no solo indican la procedencia del producto sino que también permiten certificar la calidad del mismo.

Estas denominaciones son definidas por los Comités Un Pueblo Un Producto o por las redes Territoriales de Un Pueblo Un Producto a través de procesos de consulta con los diferentes actores. Se trata de transmitir al consumidor a través de un conjunto de imágenes, la identidad, el orgullo de un territorio y además confianza en la calidad del producto.

Los requisitos que establece la utilización de la marca responden a aspectos propios de la filosofía Un Pueblo Un Producto, los cuales son:

- Los productos o servicios deben de representar la identidad y/o cultura del pueblo o territorio.
- La comunidad trabaja bajo la filosofía Un Pueblo Un Producto y el empresario o empresaria deberán de ser parte del Movimiento Un Pueblo Un Producto.
- El Producto o servicio deberá de usar recursos locales.



Consideraciones para el uso de las denominaciones territoriales:

- Las denominaciones territoriales deberán de ser administradas por el Comité Un Pueblo Un Producto.
- Debe de ser de conocimiento de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa el registro de los nuevos productos y de empresas que utilizaran la denominación territorial.
- La aprobación y validación del uso de la denominación territorial esta en dependencia de criterios definidos en la hoja de calificación Un Pueblo Un Producto y en la hoja de verificación de la calidad de los productos.
- La calidad de los productos será representada en 5 niveles utilizando como símbolo de calidad de 1 a 5 estrellas, los cuales serán otorgadas por los comités o redes territoriales en dependencia de la puntuación obtenida en la hoja de calificación de la calidad.

- Se deberá completar la solicitud para uso de la marca en la cual se contemplan los datos sobre el solicitante y el producto o servicio.
- Se deberá de cumplir con las normativas del manual de marca.

Instrumentos a utilizar:

- Solicitud de uso de denominación territorial.
- Hoja de Calificación de calidad Un Pueblo Un Producto.
- Manual de uso de denominación territorial

C) POLÍTICAS DE FOMENTO DE LA INDUSTRIA LOCAL DISTINTIVA.

Las políticas públicas son las respuestas que desde el gobierno central y desde las municipalidades son necesarias para la dinamización de la economía en los territorios.

Entre algunas herramientas que han permitido tener una base para un ambiente favorable que permitirá el desarrollo de Industrias Locales Distintivas son la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de Micro y Pequeña Empresa (Ley MYPE), la Política Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (Política MYPE) y La Política Industrial.

Pero aun es necesario el desarrollo de otras herramientas a nivel central y a nivel municipal como la formación de una Política Nacional de Desarrollo Económico Local bajo el enfoque Un Pueblo Un Producto.

Para este proceso de formación es necesario tomar en cuenta las organizaciones que oficialmente están llamadas a participar en el diseño de las mismas (Comités Un Pueblo Un Producto) y los demás actores que, formal o informalmente, suelen intervenir en el proceso; considerando sus intereses, sus alianzas, su definición del problema, sus propuestas y los escenarios desde los cuales es posible que ellos intervengan.

De igual forma a nivel municipal o regional se prevé la necesidad de políticas municipales y regulaciones que fomenten un ambiente propicio para la organización empresarial y el desarrollo de la Industria Local Distintiva en función de las necesidades de los territorios. Teniendo 3 factores en cuenta¹⁰.

- Los incentivos no deben de estar vinculados con criterios o condicionamientos de exportaciones.
- En el apoyo público para la transformación industrial se deben de incluir criterios ambientales.
- Las compras del sector público como instrumento de política industrial

¹⁰Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial Metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica

D) GESTIÓN DE LA INVERSIÓN

La gestión de la inversión se entenderá como el conjunto de actividades orientadas al mejoramiento del bienestar general y la satisfacción de las necesidades de la población, mediante la producción de bienes y prestación de servicios; puede ser pública o privada. Este apartado va de la mano con la formación de políticas de fomento de la industria local distintiva, ya que teniendo un ambiente favorable para un clima de inversión, el siguiente escalón es una adecuada Gestión de la Inversión; lo cual implica la generación de capacidades para un aprovechamiento máximo de los recursos locales (monetarios).

Este proceso deberá desarrollarse con las redes locales, los comités de Desarrollo Económico Local y las Municipalidades.

En los talleres a realizar para fortalecer las capacidades de las diferentes organizaciones se sugiere la utilización de la matriz de marco lógico de planificación; esta herramienta nos permite planificar en base a desafíos, definiendo las posibles fuentes de financiamiento y priorizando las acciones en base a sus factibilidades. Esta herramienta nos permite planificar las acciones de forma ordenada, estableciendo una línea guía sobre las gestiones necesarias a realizar.

E) INVOLUCRAMIENTO DE INSTITUCIONES DE APOYO Y DESARROLLO DE ALIANZA PÚBLICO PRIVADO

El involucramiento y articulación de diferentes instituciones de apoyo del gobierno central, municipal u otras instituciones, se vuelve necesario para garantizar el desarrollo y sostenibilidad del Movimiento Un Pueblo Un Producto en los territorios.

En este sentido, se deben de fomentar la generación de Alianzas Publico Privadas. Las cuales son acciones donde básicamente coinciden actores del sector público y privado con un interés en común que tiene a su fin el desarrollo de la comunidad. Esta caracterizado por una relación horizontal con el fin de obtener beneficios colectivos.

Para esta relación de alianza, en el marco de la Estrategia Un Pueblo Un Producto, hacemos referencia a la inversión que las cooperativas o las empresas realizan para mejorar su ambiente empresarial; dado que estas acciones conllevan un beneficio para la comunidad, son de igual interés para los gobiernos locales. Es en esta coincidencia donde surge una alianza.

De igual forma es necesario fomentar desde el gobierno central el apoyo a las fuentes de financiamiento y respaldo de las MYPE en especial cuando su fin sea de beneficio a la comunidad y se desarrolle en el marco de una alianza público privada con los gobiernos municipales.

F) ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

El proceso de organización empresarial se trabaja desde la etapa 1. Organización del Movimiento, en donde las empresas se organizan en función a sus recursos, estableciendo vínculos empresariales que se ven fortalecidos a medida que se avanza a la construcción de la industria local distintiva.

Las necesidades de posicionamiento bajo una denominación territorial vuelven imprescindible trascender de una organización en base a recursos hacia estructuras formales de organización, en este caso Cooperativas; estas figuras permitirán hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a todos los socios mediante una empresa.

Otro aspecto importante de la organización empresarial es el incremento de las capacidades para la comercialización y la aplicación de diferentes herramientas de comercialización y exhibición de la estrategia Un Pueblo Un Producto como lo son las Tiendas de paso (Michinoeki), Tiendas de Exhibición y comercialización y Tiendas Antenas Itinerantes.

G) CONCLUSIÓN, DESAFÍOS Y SUGERENCIAS

Como conclusión de esta fase, se considera clave para el desarrollo de una Industria Local Distintiva tener en cuenta el concepto de Desarrollo Comunitario el cual hace referencia a la capacidad de un sistema (comunidad), destacando que el desarrollo de la comunidad será tan elevado como el más débil dentro de la comunidad.

Esta sentencia, nos lleva a un proceso indispensable de fortalecimiento de la capacidad de todos los miembros del sistema a través de herramientas que faciliten su interacción y la obtención de estructuras organizativas fortalecidas (Cooperativas) como resultado del proceso.

Además, es necesario el involucramiento del gobierno central y los gobiernos locales definiendo políticas, ordenanzas y otros marcos legales o mecanismos que generen las condiciones ideales para el surgimiento de las Industrias Locales, lo cual tiene a su base la organización social y empresarial como mecanismo de incidencia para la formulación de las mismas.

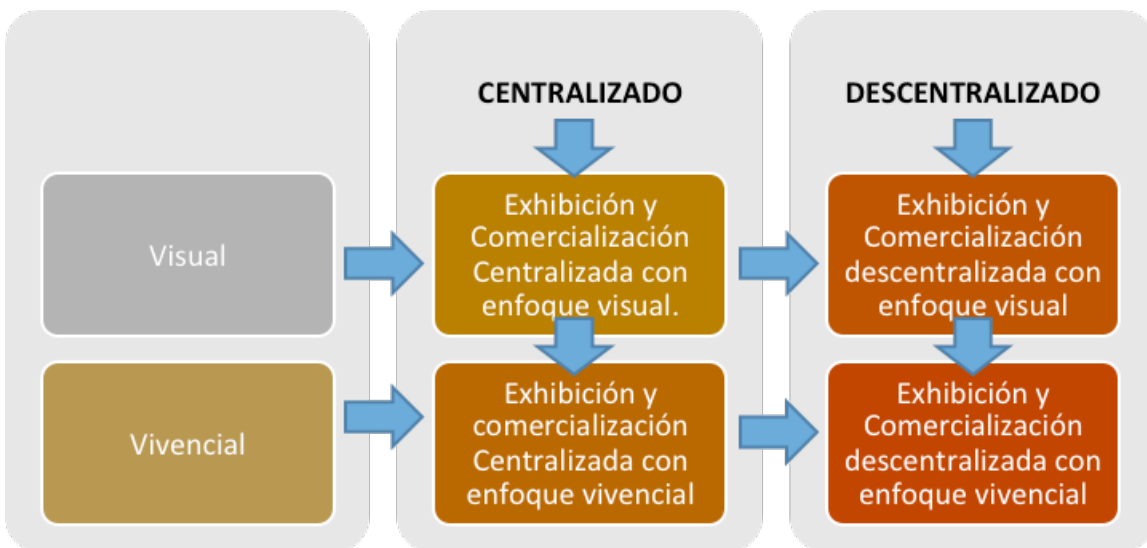
3. MODELOS DE EXHIBICIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

Esta tercera etapa, la conforman los diferentes modelos de exhibición y comercialización dentro del movimiento Un Pueblo Un Producto; los cuales pueden ser:

- Modelos de exhibición y Comercialización Descentralizada
- Modelos de Exhibición y Comercialización Centralizada

De igual forma cada uno de estos modelos puede realizarse de forma demostrativa o de forma práctica. Dentro de estas categorías ubicamos las diferentes estrategias de exhibición y comercialización del Movimiento.

En la siguiente matriz se presentan las prácticas de acuerdo a estas categorizaciones:



Estas categorías de modelos clasifican las diferentes herramientas de comercialización y exhibición que se pueden aplicar en los territorios.

A) MODELOS DE EXHIBICIÓN Y COMERCIALIZACIÓN CENTRALIZADA

Los modelos de Exhibición Centralizada, son aquellos que tienen por objetivo acercar el producto al consumidor, agrupando los productos en mismo lugar para su comercialización (ferias, festivales, tiendas, etc.).

Estos modelos son los más conocidos; consisten en concentrar la comercialización en un mismo lugar y presentar los productos a través de exhibidores (estantes, anaqueles, jabas, percheros, etc.); este tipo de modelo lo podemos observar en mercados, ferias, súper mercados.

Como parte de la Estrategia Un Pueblo Un Producto este modelo es utilizado con algunas variantes, realizando una exhibición de forma museográfica, presentando los productos a través de técnicas expositivas buscando transmitir la identidad y la cultura de un pueblo.

B) MODELOS DE EXHIBICIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DESCENTRALIZADA

Estos modelos de exhibición y comercialización, tienen como objetivo la dinamización de los territorios a través del fomento del turismo en los mismos.

Se busca, al contrario de los modelos clásicos, que los consumidores se acerquen a los productos, a través de la utilización de atractivos turísticos, que permiten además generar otras dinámicas económicas en su entorno. De igual forma, estos modelos pueden tener un enfoque visual o vivencial.

C) ENFOQUES DE LOS MODELOS DE EXHIBICIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

Los modelos de exhibición y comercialización además de ser centralizados o descentralizados, pueden variar su enfoque y ser de visuales o vivenciales; en dependencia de factores condicionantes (tipo de cliente, lugar de producción, producto, proceso productivo, etc.) y de los objetivos planteados en el territorio.

Enfoque Visual. Es aquel cuya estrategia de comercialización consiste en exhibir los productos, permitiendo que se aprecie la forma, el acabado y la calidad de los productos.

45

Enfoque Vivencial. Es aquel cuya estrategia de comercialización consiste en otorgar valor agregado al cliente, brindándole junto con el producto una experiencia. Por lo general, se emplea una parte del proceso productivo como parte de la estrategia, algunas veces mostrando dicho proceso o haciendo participe al cliente del mismo. Esta estrategia de comercialización permite generar un vínculo entre el cliente y el producto.

D) EXPERIENCIAS EXITOSAS DE EXHIBICIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

Los procesos de exhibición y comercialización en el marco del desarrollo del Movimiento Un Pueblo un Producto varían entre los modelos y los enfoques antes mencionados. Entre las herramientas propias del Movimiento Un Pueblo Un Producto se encuentran:

(1) TIENDAS DE EXHIBICIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

Estas herramientas, son modelos de exhibición y comercialización centralizada generalmente bajo un enfoque visual y su objetivo está orientado en dependencia de tres factores: la comercialización, la promoción y la investigación del mercado.

El peso de cada uno de estos factores dentro de una tienda, define la lógica de funcionamiento y la estructura de la misma. Lo cual implica que se debe de realizar un análisis completo del contexto y de los objetivos que se buscan antes de realizarla.

- Tienda Antena Fija

Este tipo de tiendas antena, generalmente pose una estructura física pequeña y sofisticada; tiene por objetivo la promoción del Movimiento y de los productos identitarios de cada uno de los pueblos que integran el Movimiento Un Pueblo Un Producto. De igual forma, esta herramienta permite enlaces comerciales, generando vínculos entre los productores y posibles consumidores.

Este tipo de tiendas están orientadas a la promoción; por lo tanto, el producto a exhibir deberá de ser: producto local pero Sofisticado, Trazable de Originalidad e Identidad y con alto valor económico.

Debido a que no son estructuras directamente para comercialización, su rentabilidad es baja y por lo tanto deben de ser administradas por el gobierno o por estructuras organizativas representantes del Movimiento Un Pueblo Un Producto a nivel Nacional.

Otra característica de estas tiendas es su ubicación; la cual deberá de ser en Ciudades Grandes o Turísticas y/o Aeropuertos, permitiendo tener como clientes esperados: Población Urbana, Turista Extranjero y el Mercado Nostálgico.



Tienda de exhibición y comercialización de Un Pueblo Un Productos en el Municipio de Ilobasco, Cabañas.

46

Tienda de exhibición y comercialización de Un Pueblo Un Producto, Oro Verde, Osicala, Morazán.



- Tienda de Paso o Estación de Carretera

Estas tiendas tiene por objetivo la comercialización de los productos locales a través de una estructura ubicada en carreteras o en las cercanías del lugar de producción; sus instalaciones están pensadas como lugar de descanso para los viajeros.

Bajo una lógica de consumo de los productos locales estas instalaciones deben ofertar solamente productos de la localidad y Trazable de Originalidad e Identidad pero Barato. Además, deberán de cumplir con las necesidades básicas de los viajeros como los son: comida, parqueo, lugar de descanso y baños; estos factores se vuelven detonantes.

Este tipo de tiendas poseen alta rentabilidad ya que son dedicadas directamente para comercialización y su administración puede ser variable, en dependencia del objetivo buscado:

- **Tienda de Paso - Privada:** La estación de carretera es privada y posee una empresa ancla (generalmente un restaurante) que se encarga de la administración del lugar, pero se destina un espacio dentro de la estación para que se exhiban y comercialicen productos locales, bajo una lógica de venta directa entre el productor y consumidor.
- **Tienda de Paso – del Comité:** esta modalidad de estación de carretera está en dependencia de las capacidades organizativas y administrativas del Comité Ejecutor Un Pueblo Un Producto, ya que son ellos directamente los encargados de la administración del lugar.

• Tiendas Antena Itinerantes

Las tiendas itinerantes son estructuras de comercialización y promoción de los productos identitarios y del Movimiento Un Pueblo Un Producto; son de carácter temporal y se realizan bajo un concepto de estructuras móviles, que permiten su circulación por diferentes puntos del país.

Este tipo de tiendas poseen alta rentabilidad y son gestionadas de forma conjunta entre el gobierno y las organizaciones locales. Por lo general se aprovecha el desarrollo de alguna festividad en el territorio o algún atractivo turístico para su montaje.

En el siguiente cuadro se presenta un cuadro comparativo entre los tipos de tienda:

Denominación	Objetivo	Ubicación	Tiempo	Estructura y estilo	Producto requerido	Retabilidad esperada	Administra
Tienda de Exhibición y de Comercialización (Tienda Antena Fija)	Promoción > Investigación de Mercado > Comercialización	En ciudad grande y aeropuerto	En ciudad grande y aeropuerto	Estructura fija y pequeña con decoración sofisticada y estilo local para diferenciar de otras tiendas particulares	Producto local pero sofisticado, trazable de originalidad y de identidad	Baja auto sostenibilidad por enfoque de promoción	Gobierno
Tienda Antena Itinerante (TAI)	Comercialización > Investigación de Mercado > Promoción	Donde se organiza feria y/o festival	Permanente	Estructura móvil	Producto local, fresco y trazable de originalidad y de identidad	Alta auto sostenibilidad	Gobierno, Organización local
Estación de carretera o tienda de paso	Comercialización > Promoción > Investigación de Mercado	Sobre carretera en la localidad de producción	Temporal	Instalación de baño, parqueo, lugar de descanso, venta e información turística local	Producto local, fresco y trazable de originalidad y de identidad	Alta auto sostenibilidad	Organización local
Gasolinera	Comercialización	Sobre carretera	Permanente	Gasolinera con baño, parqueo y mini tienda	Producto industrial y certificado	Alta auto sostenibilidad	Empresa
Supermercado, Almacén	Comercialización	Área urbana	Permanente	Estructura grande con decoración sofisticada	Producto industrial y certificado	Alta auto sostenibilidad	Empresa
Mercado Local (Plaza)	Comercialización	Área rural	Permanente	Estructura básica	Producto local, fresco pero no identitario ni certificado	Alta auto sostenibilidad	Productor local

Para el funcionamiento de las tiendas Un Pueblo Un Producto, a continuación se establecen algunas normativas claves que guiarán el funcionamiento de las mismas:

Normativas Generales:

- La creación de una tienda Un Pueblo Un Producto deberá ser acreditada por CONAMYPE, verificando el cumplimiento del concepto y respaldando el uso de la marca del Movimiento
- Para la administración de las tiendas del Movimiento Un Pueblo Un Producto, se diseñará de forma conjunta entre CONAMYPE y el Comité Ejecutor el mecanismo para la administración, así como sus herramientas.
- La tienda se deberá complementar con el desarrollo de actividades internas como demostraciones por parte de los artesanos y artesanas, realización de ambientación del espacio de acuerdo a la temporada y una vitrina para la exhibición de nuevos productos.
- La tienda deberá operar considerando todos los requerimientos de ley, es decir entregando facturas y contratando a su personal responsable con un contrato que considere todas las prestaciones a las que por ley tiene derecho.
- Los productos deben cumplir los criterios definidos. Los empresarios que deseen comercializar sus productos a través de la tienda antena deberán ser miembro del Movimiento y presentar solicitud de interés.

(2) RUTAS DE EXHIBICIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DESCENTRALIZADA

Las rutas de exhibición y comercialización tienen su origen en los modelos ONPAKU y SARUKU de Japón; siendo la primera una metodología que parte de la generación de programas turísticos que tiene como atractivo la generación de experiencias vivenciales a través de actividades propias de la localidad. Y la segunda consiste en el diseño de recorridos turísticos, ya sean libres o asistidos que permiten insertarse en las diferentes actividades locales. Ambas metodologías tienen a su base el fomento de la identidad del pueblo.

La mezcla de estas metodologías ha permitido generar en los territorios recorridos o rutas de exhibición programadas, en las que los participantes de los recorridos disfrutan de una serie de estaciones que pueden ser en unidades productivas o sitios con atractivo turístico; en los cuales se pueden desarrollar diversas experiencias.

Los programas se realizan a través de revistas en las que se destacan los recorridos, los empresarios y sus productos, los sitios turísticos y la cultura del territorio. Estas revistas son elaboradas por las organizaciones locales y permiten la promoción de los recursos fuera de la localidad.

Entre los pasos para el desarrollo de las rutas de exhibición y comercialización tenemos:

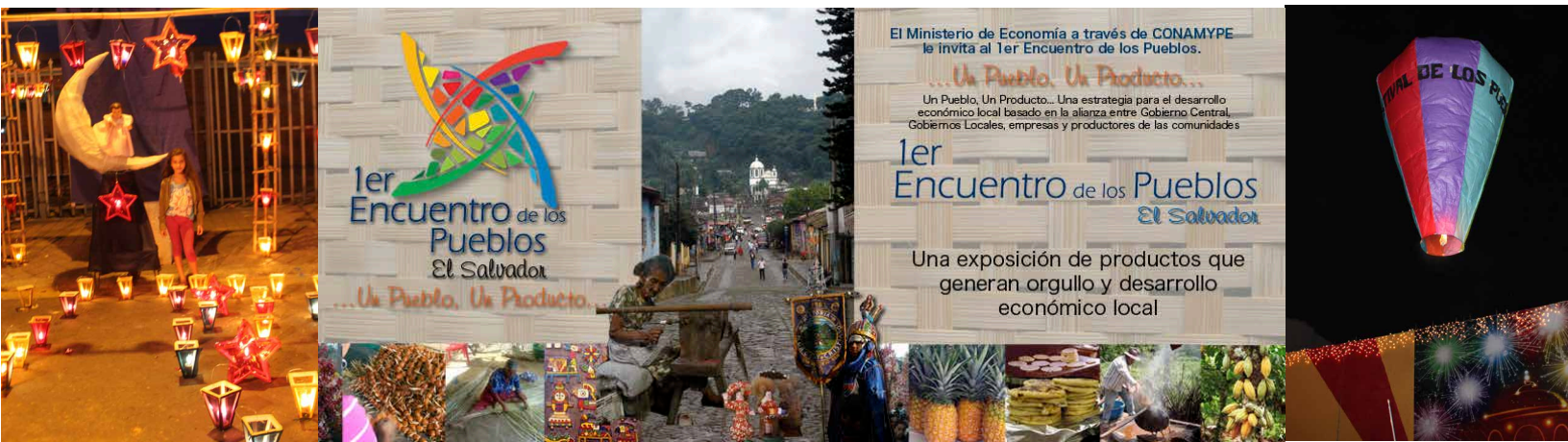
- Una estructura organizativa encargada de la promoción y comercialización.
- Mapeo de sitios turísticos y unidades productivas con potencial.

- Diseño de programas y recorridos. (la mayor cantidad posible).
- Preparación de guías turísticos.
- Desarrollo de prueba piloto por ruta.

(3) ENCUENTRO DE LOS PUEBLOS

El Encuentro de los Pueblos es una herramienta de exhibición y comercialización centralizada, desarrollada en El Salvador. Conceptualmente, El Encuentro es un modelo de exhibición y comercialización centralizada, en el que converge el enfoque visual y vivencial.

Busca promover la DIVERSIDAD NACIONAL y la POTENCIALIDAD LOCAL para el fortalecimiento del desarrollo económico local, posicionando el Movimiento Un Pueblo Un Producto como un referente del desarrollo económico local.



Consiste en reunir a las y los delegados de los pueblos pertenecientes al Movimiento; para exhibir y comercializar sus productos identitarios, a través de técnicas museográficas o de forma vivencial. Dichos delegados son seleccionados por los comités de cada pueblo. El evento se realiza en un polo turístico para aprovechar la dinámica económica ya existente, y tiene una duración de entre dos o tres días en los que además se desarrolla un programa de expresiones artísticas culturales que expresan la identidad de los diferentes pueblos del país.

El desarrollo del evento lleva un proceso evolutivo en cuanto al montaje y administración ya que inicia siendo gestionado por el gobierno y en dependencia del crecimiento del Movimiento se va delegando la gestión del mismo.

(4) OTRAS HERRAMIENTAS UTILIZADAS

Partiendo de las experiencias exitosas mencionadas, durante la facilitación del Movimiento se han aplicado una serie de herramientas que han permitido el impulso del Movimiento Un Pueblo Un Producto y han fortalecido los procesos de comercialización y posicionamiento de los productos:

Catálogos y Revistas Un Pueblo Un Producto.

El diseño y distribución de los catálogos y revistas tienen por finalidad la promoción de las potencialidades de los pueblos que son arte del Movimiento y sus productos. Su diseño tiene como público meta:

- 1) El turista nacional y extranjero; los comités emplean los catálogos para promocionar sus pueblos, su cultura y sus productos identitarios.
- 2) Instituciones de gobierno y embajadas en otros países; desde un enfoque institucional el catálogo permite el posicionamiento de la estrategia a nivel nacional e internacional, facilitando la canalización de recursos.

Premios y concursos

Este tipo de actividades tiene por finalidad posicionar el Movimiento Un Pueblo Un Producto, a través del fomento de innovación y competitividad entre las empresas que son parte del Movimiento. Además, permite poner a disposición de grupos asociativos fondos (no reembolsables o capital semilla).

Además, con estas acciones fomentamos que los actores locales generen su propio desarrollo económico y social, por medio de la implementación de inversiones productivas en sectores, rubros y cadenas productivas y de valor que contribuyan a desarrollar las industrias locales y mejorar la calidad de vida de la población de esos territorios.

50

E) CONCLUSIÓN, DESAFIOS Y SUGERENCIAS

El desarrollo de Modelos de Exhibición y Comercialización es parte de la Estrategia de Desarrollo económico Local basada en el Movimiento Un Pueblo Un Producto en base a la experiencia en El Salvador y contiene herramientas que permiten incentivar la incorporación al Movimiento o fortalecer y consolidar las estructuras organizativas locales a través de la acción conjunta.

Desde cualquier objetivo con el que se trabajen los modelos de exhibición deberá existir la intervención de la institución gubernamental que impulsa el desarrollo del Movimiento, en dependencia de la herramienta, esta podrá ser con mayor o menor énfasis.

Se sugiere el desarrollo de estas acciones de forma paralela con las otras etapas ya que facilitan la organización y consolidación de las estructuras organizativas. Además, permiten el acercamiento a diferentes mercados y el conocimiento de los mismos, contribuyendo al desarrollo de industrias locales.



El Salvador
UN PUEBLO. UN PRODUCTO



Tienda de exhibición y comercialización de
Un Pueblo Un Productos en el Municipio
de Ilobasco, Cabañas.

CONAMYPE 
Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
Ministerio de Economía
EL SALVADOR

25 Ave. Nte. y 25 Ca. Pte. San Salvador

Teléfono: (503) 2592-9000

 facebook.com/conamype.sv

 @CONAMYPESV

 **CONAMYPE El Salvador**