

CADENAS PRODUCTIVAS AGROINDUSTRIALES Y COMPETITIVIDAD: DEFINICIÓN DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS EN EL MESO NIVEL

Johanna Chaves Murillo
Rafael A. Díaz Porras
Ana Beatriz Hernández H.
Orlando Hidalgo Flores*

RESUMEN

Este artículo expone que la formulación de políticas y estrategias agroindustriales requiere crear espacios para su articulación en el mesonivel. Para ello es necesario considerar la competitividad como un proceso sistémico que permita enfrentar con éxito las oportunidades y desafíos de la globalización. En éste sentido, la visión de cadenas productivas internacionales será el fundamento conceptual para entender las opciones estratégicas de un sector y clarificar los retos para el desarrollo futuro de su competitividad. Consecuentemente, el segundo apartado reseña los conceptos relevantes para la articulación pública y privada como una alternativa para iniciar la transformación integral del sector agropecuario nacional: competitividad sistémica, cadenas globales, hipercompetitividad y el portafolio sectorial. Este abordaje teórico se refuerza con tres estudios de caso claramente diferenciados que permitirán concluir con respecto a la aplicabilidad futura de éste enfoque teórico.

1. INTRODUCCIÓN

Las recurrentes tensiones derivadas de los problemas que diversos sectores agrícolas enfrentan, muestran la existencia de tareas pendientes en la modernización del agro. Por ejemplo la protesta de los horticultores de Cartago, en abril del presente año, con el cierre de vías en el Alto de Ochomogo deja al descubierto varios aspectos de esa problemática. Por una parte el Gobierno costarricense en diversos momentos le ha apostado a la apertura, vía reducción de aranceles y subsidios, siguiendo las normas internacionales derivadas de los acuerdos de la OMC. Pero también apuesta en las negociaciones comerciales a diversos tratados de libre comercio, los que han matizado aún más el ambiente de adversidad para el sector agrícola. El sector productivo ha respondido solicitando la aplicación de medidas de salvaguardia, exclusión de los tratados de libre comercio y el fomento de procesos de reconversión productiva.

Sin embargo, a través de los años los resultados de las políticas anunciadas no se dejan ver claramente, en la medida que importantes sectores agrícolas continúan sintiéndose amenazados. Una clara política de reconversión productiva y el desarrollo de instancias adecuadas para el impulso de los esfuerzos a realizar han sido postergadas.

El caso de los agricultores, y en forma más general de la agroindustria en Costa Rica es una manifestación de una tendencia más amplia. En general los procesos de ajuste estructural desecharon las políticas sectoriales, y priorizaron las políticas de corte horizontal (Peres, 1996: 1). Esto en consonancia con las necesidades planteadas por el agotamiento del modelo de sustitución de importaciones, donde los instrumentos de política macroeconómica fueron utilizados con propósitos múltiples. En ese sentido la crisis de finales de los setenta generó cambios tendientes a centrar dichos instrumentos en el logro

* Los autores constituyen un grupo de trabajo en el Proyecto "Policy Making for Agribusiness from Developing Country Perspective", a cargo de Rafael Díaz, en cuyo contexto los otros autores, estudiantes de la Maestría en Política Económica del CINPE-UNA desarrollan los estudios de caso incluidos en el artículo.

de objetivos de equilibrio macroeconómico. Dicha orientación no es cuestionable, en el sentido de que los balances macroeconómicos son esenciales para crear un clima adecuado para el crecimiento productivo, pero no son suficientes para generar cambios en las estructuras productivas. El surgimiento de las políticas de competitividad en algún sentido recogen este desafío. Sin embargo, y muy especialmente para sectores productivos con la participación de agricultores e industriales nacionales, el requerimiento de orientar el sentido del desarrollo es importante, porque más que sectores productivos, son sectores sociales que tienen íntima relación con el tipo de sociedad de que son parte.

Las políticas de competitividad no son atribuibles exclusivamente al Gobierno; para que reflejen lo posible y lo deseable deben generarse en un ámbito de interacción del sector productivo y el sector gubernamental. Solo en esos términos, es posible establecer claramente los requerimientos, y lo más importante, los compromisos requeridos para el desarrollo sectorial y nacional. Y es que en este ámbito es donde radica la debilidad de los procesos de ajuste y de las nuevas políticas de competitividad, en la medida que no se plasman como compromisos claros que den orientación para todos los actores de los procesos de cambio.

En este artículo se fundamenta que en el llamado “mesonivel” deben crearse los espacios y procesos de formulación de las estrategias y políticas sectoriales, lo cual a su vez requiere de un enfoque metodológico que provea del contexto adecuado para entender los roles, las oportunidades y las amenazas que deben ser atendidas por ellas. Conceptualmente la visión de cadenas productivas internacionales considera el contexto adecuado para entender las opciones estratégicas de un sector, y clarificar los retos para el desarrollo futuro de su competitividad. En ese sentido en el apartado 2 se discuten los conceptos relevantes; en el apartado 3 se hace una aproximación a tres sectores claramente diferenciados, para establecer conclusiones al final del artículo.

2. LAS CADENAS PRODUCTIVAS Y LA COMPETITIVIDAD

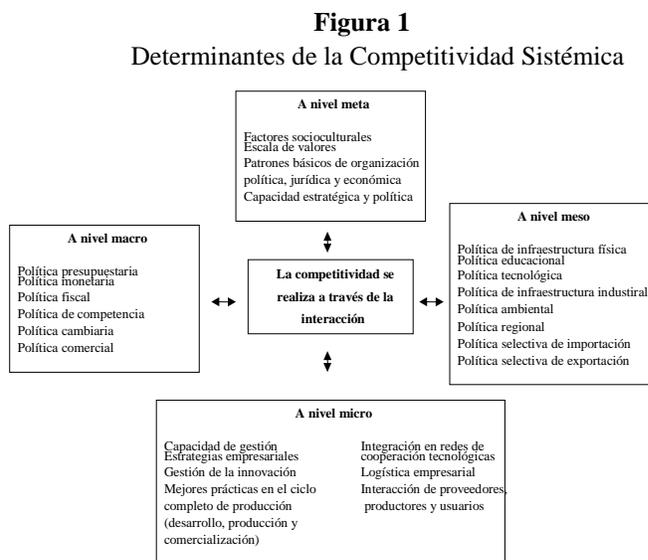
El concepto de competitividad lo entendemos en relación con la habilidad de las empresas para generar, en un contexto de competencia internacional, niveles relativamente altos de ingresos y empleo de factores (CEPAL, 1995:11), con una participación creciente en el mercado.

Tomar en cuenta la organización del sector¹ y la dinámica de cambio que éste experimenta en el momento de plantear los lineamientos sectoriales es determinante. Por ésta razón, se hace ineludible profundizar en el conocimiento y el análisis de las fuerzas intrasectoriales y nacionales que motivan la competencia (planteados por Porter) así como los demás determinantes de la competitividad sistémica, en un contexto social más amplio (presentados por Esser et al, 1996).

2.1 Competitividad Sistémica y el Meso Nivel

La competitividad es un resultado sistémico que debe ser entendida como un proceso de interacción entre los diversos actores para la optimización de los distintos niveles del sistema socio productivo. Este considera los requerimientos de la competitividad internacional, el cambio tecnológico, el desarrollo industrial y la capacidad de transformación nacional necesaria para responder a dichos cambios (Esser et al, 1996: 8-16).

La competitividad sistémica es creada por la interacción y articulación de los componentes de cada uno de los siguientes niveles: meta, macro, meso y micro, cuyos principales elementos se presentan en la Figura 1.



Fuente: Esser et al, 1996:28

El desarrollo de los determinantes de la competitividad sistémica requiere de la interacción de los cuatro niveles: requerimientos esenciales para establecer la competencia de las industrias a escala

¹ Un sector (fabricante o de servicios) es un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros (Porter, 1991:63).

nacional, tomando en consideración los factores socioculturales y el ambiente socio político, que incluye la capacidad para formular estrategias y políticas así como el análisis de las principales políticas económicas y la promoción de condiciones para desarrollar procesos innovativos, gestión de calidad y capacidad gerencial en el nivel micro.

La construcción de la competitividad sistémica requiere que los diferentes actores sean eficientes y capaces de organizar procesos rápidos y efectivos y que simultáneamente generen un entorno empresarial en función de los nuevos requerimientos. El nuevo patrón de competitividad se ha ido distanciando de la antigua concepción estática y unidimensional asociada a la teoría de las ventajas comparativas basadas en la dotación inicial de factores de producción, para vincularse a una concepción más global y más dinámica. (Sidnei y otros; 1994). Más global, en la medida en que esta nueva noción de competitividad debe ser considerada como la capacidad de un país, sector o empresa para reorganizar permanentemente sus procesos productivos de modo que pueda participar con creciente eficiencia en un mercado internacional globalizado y altamente interconectado. Más dinámico, en la medida en que la competitividad se incrementa sobre la base de un sistema donde interactúan no sólo los recursos productivos, sino, fundamentalmente, la innovación científica y tecnológica, la capacidad empresarial, la formación de recursos humanos, la infraestructura física y de comunicaciones, el proceso de distribución de la producción y la calidad de los servicios, así como las políticas gubernamentales, la organización institucional y el marco jurídico existente, entre otros factores. Este paradigma de competitividad determina un nuevo patrón de conducta y de desempeño que implica la necesidad de inducir reformas económicas, realizar reconversiones productivas y organizativas, definir nuevas estrategias sectoriales y empresariales y llevar a cabo activas acciones de promoción comercial, inversión y capacitación.

En este marco el mesonivel abre un espacio de formulación de políticas en el cual las instituciones de los sectores público, productivo y servicios deben determinar el rumbo sectorial conjugando sus dinámicas en la creación de la competitividad.

Por otra parte, en la medida que se ha dado un replanteo de conceptos a partir de la incorporación de las imperfecciones del mercado y del escenario competitivo de la firma, encontramos que la definición de competitividad o ventaja competitiva toma mayor relevancia en relación con el concepto

más tradicional de ventaja comparativa. (Abbott, 1998).

En éste nivel de conceptualización resulta importante partir de la distinción asociada a lo sostenible que resulta la competitividad en el tiempo. En este sentido, se establecen claramente dos tipos de competitividad: la espuria y la auténtica. La competitividad espuria, como la define Fajnzylber, es aquella fundamentada en el uso de factores de producción de bajo costo, entre ellos se pueden mencionar: los bajos salarios, crédito subsidiado, manipulación de los tipos de cambio, el uso y sobreexplotación de los recursos naturales, los subsidios a las exportaciones y alta rentabilidad en el mercado interno (Fajnzylber, 1988: 7).

La competitividad auténtica, según el mismo autor demanda necesariamente un aumento de productividad, que se obtiene por la vía de la incorporación del progreso tecnológico en los procesos productivos. Este tipo de competitividad sí es sostenible en el tiempo, debido a que se sustenta en factores dinámicos tales como: un elevado coeficiente de inversión, capacitación del recurso humano, relaciones industriales, investigación y desarrollo, absorción del progreso técnico, uso de instrumentos de política y la organización empresarial. En la competencia con la innovación y el cambio incorporados en los nuevos productos y procesos, las empresas logran aumentar sus rendimientos.

Para la elaboración de una estrategia competitiva y fomentar la eficiencia en sectores específicos, se requiere del estudio de los determinantes de la competitividad sistémica y de la capacidad estratégica desde la perspectiva de los grupos de actores.

Pero, dado que el concepto de competitividad sistémica fue desarrollado para analizar las políticas industriales de países desarrollados, donde se tiene una institucionalidad fuerte y los procesos de concertación social tienen un gran desarrollo, tal como en muchos de los países europeos, su aplicación en nuestro contexto presenta algunas limitaciones. No obstante, el enfoque recupera el problema básico de la política económica, que consiste en visualizar el sistema económico como un todo, estableciendo las interrelaciones entre los niveles. En este sentido, es un enfoque útil para establecer las acciones que deben fijarse los países en el proceso de formulación de estrategias y políticas a nivel nacional y sectorial.

Sin embargo, la competitividad sectorial no se explica solamente a partir de la economía como un todo, sino en sectores y segmentos de sectores específicos, tal

como lo plantea Porter, Pues las empresas desempeñan un papel estelar en el proceso de creación de la ventaja competitiva.

El perfeccionamiento de la organización de la producción y la comercialización, la infraestructura tecnológica y la modernización de servicios básicos tales como: transporte, comunicaciones, puertos y comercio, son elementos que actuando de manera sincronizada, permitirán aumentar la productividad.

El reto es por lo tanto, cómo una nación brinda un entorno en el que sus empresas sean capaces de mejorar e innovar más deprisa que sus rivales extranjeros en un determinado sector, es decir, cómo podrían las empresas aumentar los rendimientos mediante la incorporación de nuevos productos y procesos. Bajo este concepto, la competitividad no se logra para toda una nación, ni en todos sus sectores, sino en aquellas firmas que sean capaces de definir sus propias estrategias competitivas, que fomenten un aumento de productividad.

En consecuencia, siguiendo la afirmación de Porter, es en el sector donde se gana o se pierde la ventaja competitiva (Porter, 1991: 74), y por lo tanto el espacio de las políticas de productividad sectoriales es el mesonivel.

2.2 Cadenas globales y competitividad

Sin embargo, hasta aquí el análisis se basa en el espacio nacional, pero los sectores están en un contexto de interacción internacional. Se requiere de la comprensión integral de como la producción, la distribución y el consumo son condicionados por las relaciones sociales que caracterizan los niveles secuenciales de la adquisición de insumos, la manufactura, la distribución, el mercadeo y el consumo. En este sentido el estudio de las cadenas globales de mercancías (GCC por sus siglas en inglés: Global Commodity Chain) amplía la perspectiva, al ser definidas estas como una serie de conglomerados de redes interorganizacionales alrededor de una mercancía o producto, que vinculan desde empresas familiares y estados con otros dentro de la economía mundial (Gereffi,1994:2). De esta forma se ubican aspectos esenciales de la posición, posicionamiento y acceso a renta de los participantes en la cadena. La GCC están constituida por tres dimensiones principales (Gereffi,1994: 97):

- 1) **Estructura de insumo—producto:** la cual corresponde a un conjunto de productos y servicios enlazados dentro de una secuencia de actividades económicas que adicionan valor.

- 2) **Dimensión territorial:** consiste en la dispersión espacial o concentración de empresas dentro de las redes de producción y distribución.
- 3) **Estructura que gobierna:** hace referencia a las relaciones de autoridad y poder que determinan como los flujos y los recursos financieros, materiales y humanos son asignados dentro de una cadena.

Por otra parte, la estructura que gobierna el análisis de las GCC's puede ser clasificada dentro de dos tipos²(Gereffi,1994:97):

- *Las GCC's orientadas por la oferta:* las que se refieren a aquellas industrias dentro de las cuales las corporaciones transnacionales u otras grandes empresas industriales integradas juegan un rol central controlando el sistema de producción(incluyendo los encadenamientos hacia atrás y hacia adelante): característico de bienes capital intensivos. La subcontratación de componentes es común, especialmente para los procesos de producción trabajo intensivos, como aliazas estratégicas entre rivales internacionales. Lo que distingue al sistema de producción dirigido por el productor es el control ejercido por la oficina administrativa central de las corporaciones transnacionales.
- *Las GCC's orientadas por la demanda:* que se refieren a aquellas industrias en las cuales grandes detallistas, comerciantes de marcas de fábrica y compañías comerciales que compran pero no hacen los bienes que ellos venden; juegan el rol de apoyo en el establecimiento de redes de producción descentralizada dentro de una variedad de países exportadores, típicamente localizados en el Tercer Mundo.: característico de bienes trabajo intensivos. La contratación internacional de manufacturas prevalece de nuevo, pero la producción es generalmente llevada a cabo por fábricas independientes del tercer mundo que hacen bienes finales dentro de las disposiciones de los fabricantes de primera. Las especificaciones son proporcionadas por los compradores y las compañías de marca que diseñan los bienes.

En la medida que el sector agroindustrial es participante de las cadenas orientadas por la demanda, es en este contexto que deben ser planteadas las estrategias sectoriales

² Los cuales se diferencian en la localización de sus principales barreras de entrada.

2.3 Visión estratégica en el sector

En las cadenas agroindustriales, que son básicamente orientadas por la demanda, los procesos de diferenciación del producto, y la creación dinámica de nichos en el consumo, deben contemplarse también con visión de sector. Si bien en el mercado internacional las que operan y compiten son las empresas, las cadenas productivas de cada país también compiten, en la medida de que la competitividad de las empresas tiene sustento en el contexto en el que se desarrollan. En ese sentido, interesa destacar dos aspectos, por una parte el hecho de que las estrategias de los sectores que constituyen las cadenas productivas deben contemplar fenómenos como la llamada "hipercompetitividad", y segundo, el hecho de que la capacidad de competir de los sectores tiene que ver con su flexibilidad ante los cambios en la demanda, por ello es necesario plantearse estratégicamente el portafolio de la oferta.

Hipercompetitividad en sectores

En un mundo con cambios dinámicos, donde las acciones y las ventajas competitivas no pueden ser sostenidas a lo largo del tiempo, las maniobras que emplean las empresas para obtener ventajas competitivas son analizadas con el concepto de "hiper-competencia", la cual se relaciona con una intensa y agresiva competencia cuando las empresas tratan de posicionarse en el mercado, considerando la actuación de los rivales para asumir sus propias posiciones ya sea imitando los aciertos o desechando sus fracasos.

Si bien, el concepto de "hiper-competencia" se relaciona más con el caso de empresas transnacionales, la dinámica de las estrategias competitivas dentro del esquema de la apertura de mercados planteado por la globalización, puede ser utilizado con el afán de involucrar a los sectores agroindustriales dentro del contexto competitivo mundial actual.

En este sentido Richard A. D'Aveni (1994) propone siete estrategias³ para competir en este ambiente, las cuales pueden ser usadas para cambiar la posición de la compañía, identificar las debilidades y fortalezas propias y de las empresas competidoras con el fin de tomar las decisiones estratégicas más acertadas. (D'Aveni, 1994: 2).

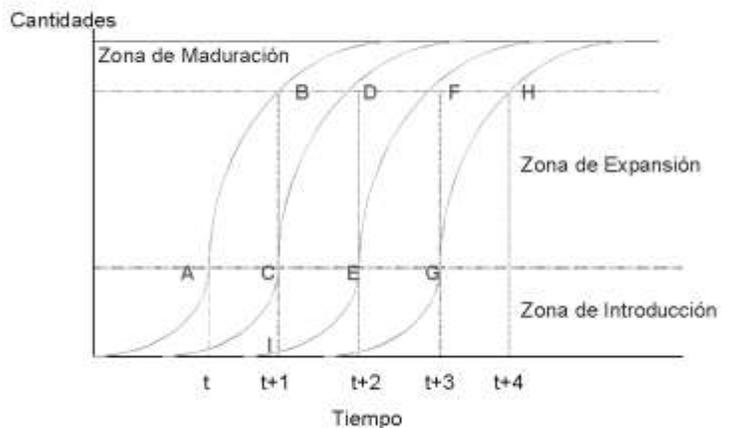
³ 1-Guerra de precios.2-Posicionamiento por calidad y precios.3-El patrón medio. 4-Cobertura de todos los nichos. 5-Flanqueando y buscando Nichos de mercado. 6-El movimiento hacia el Último Valor 7-.Reiniciar el Ciclo para escapar del Último Valor de Mercado.

Bajo las condiciones actuales es necesario considerar el dinamismo y cambio continuo de los mercados globales, donde el desarrollo tecnológico así como la innovación establecen un nuevo entorno para la competencia, asociado con las maniobras que las compañías realizan para obtener cada vez mejores posiciones competitivas. El concepto de hipercompetitividad cobra vigencia dentro del análisis de sectores productivos agrícolas en el tanto que, por un lado las empresas dinamizadoras de las cadenas estarían enfrentadas al desarrollo de las "escaleras de calidad", y por otra, como reflejo de ello los sectores en los países estarían disputando los mercados en ese contexto.

Visión de portafolio sectorial

En una propuesta de políticas al nivel sectorial Von Hesse (1994) utiliza las nociones de la teoría del ciclo del producto (Vernon, 1966) para formular una estrategia competitiva orientada a mejorar el desempeño de las exportaciones agrícolas regionales, y promover la diversificación de la oferta agrícola. En efecto se establece que la dinámica de los productos agrícolas en los mercados internacionales (Von Hesse, 1994: pp.135-141) presentan tres momentos distintos: introducción, expansión y maduración; cada una de ellas presentan niveles de rentabilidad y riesgo diferente. Tal como se observa en la Figura 2, la situación analizada es la siguiente:

Figura 2
Dinámica de los productos agrícolas en los mercados internacionales



Fuente: Von Hesse

- **ZONA DE INTRODUCCIÓN** que se extiende desde la experimentación hasta la introducción de un producto nuevo en un mercado determinado.
- **ZONA DE EXPANSION:** donde la demanda por el producto introducido en el mercado

empieza a crecer hasta llegar a una etapa de maduración.

- **ZONA DE MADURACION:** donde la demanda del producto ya ha madurado, se estabiliza y hasta puede llegar a descender en el tiempo.

Cada una de estas etapas tiene sus niveles de rentabilidad y riesgo, de manera tal que si lo que desea un determinado sector en un determinado momento en el tiempo es mantener un grado de riesgo dentro de un nivel normal, la estrategia óptima entre el período t y $t+1$ estaría determinado por el segmento AB, a partir del punto B cambian las condiciones del mercado de manera que el producto ingresa a la zona de maduración.

Al llegar a un punto como B, se presentan dos opciones: 1- Seguir produciendo el mismo tipo de producto o, 2- Cambiar de actividad productiva. Si se decide a cambiar, se le presentan nuevamente dos opciones: 1- Invertir en un producto nuevo, ubicándose nuevamente en la etapa de introducción, o 2- Invertir en un producto no tan nuevo y mantenerse en la zona de expansión.

El paso de B a C o I puede significar por una parte un cambio de producto o por otra parte, puede implicar diferenciación o transformación del mismo. De ahí que el desafío principal para quienes formulan la política económica es el de elaborar una estrategia competitiva de las exportaciones agrícolas que favorezca la toma de decisiones del sector privado derivadas de una conducta optimizadora, en función de sus preferencias y aversión al riesgo y rentabilidad. Caracterizada de esta forma la evolución de los productos, la estrategia de un país debería ser que, desde una perspectiva intertemporal, se propiciara una estructura de riesgo estable, correspondiente con un nivel de rentabilidad. Ello supone moverse de unos productos a otros.

La propuesta, si bien es interesante, puede ser cuestionada al nivel de una rama de producción. Por una parte sugiere una deseable movilidad de los productores, y sus factores de producción. Dicha movilidad podría ser discutible en el corto plazo, si la inversión realizada a nivel privado y social es alta, y si la rentabilidad está asociada con movimientos cíclicos en los precios. Por otra parte, el análisis supone que el país sigue participando en la exportación de materias primas, sin explorar la posibilidad de que el país gane posiciones según un análisis más profundo de los bienes finales, a través de los cuales accede al consumidor. (Díaz, 1998: 30)

Sin embargo, la propuesta sugiere elementos importantes para el estudio a nivel de rama productiva, en el tanto que el estudio del ciclo de vida del producto, ya no en forma genérica, sino en sus diversas formas de presentación ante el consumidor puede ser pertinente. Así sería posible establecer al nivel de la rama productiva elementos estratégicos para avanzar en la cadena productiva en las áreas más promisorias para ganar mercados, o de “escoger” los circuitos con mejor perfil en su producto final ante el consumidor; y también las opciones para la formulación de estrategias y políticas de comercialización de la rama se enriquece, junto con la posibilidad de establecer alianzas estratégicas se fortalece.

3. DESAFÍOS PARA EL DESEMPEÑO COMPETITIVO EN LA AGROINDUSTRIA COSTARRICENSE

Muchas veces se argumenta que la globalización implica especializar los procesos productivos de un país en aquellas actividades más eficientes y adaptables a las demandas de un mercado mundial cada vez más abierto y competitivo. Pero, ¿qué pasará con el sector agroindustrial de un país que se ha desarrollado tradicionalmente sobre la base de actores nacionales cuando se enfrente a la competencia externa? No es solo el cambio de contexto el que debe analizarse, sino también el hecho de que las agroindustrias participan de mercados internacionales donde los mecanismos de competencia que establecen los libros de texto, y que adoptan los propulsores de la apertura no está presente. Normalmente las agroindustrias están insertas en cadenas internacionales con presencia de economías de escala, y concentración del poder de mercado, y con la participación de los estados nacionales de los países más influyentes en los mercados, sosteniendo sus agroindustrias con esquemas de subsidios e incentivos que rompen las potencialidades que teóricamente brinda la noción de las ventajas comparativas.

Asimismo entra en juego la capacidad nacional de contrarrestar cierta rigidez estructural presente en algunos sectores agroindustriales, resultado de haberse desenvuelto en mercados protegidos, y la ausencia de políticas claras de reconversión para enfrentar cambios en el entorno. La importancia económica que ha jugado el Sector Agropecuario, como primer eslabón de la cadena agroindustrial, dentro del Producto Interno Bruto (PIB)⁴ hace que el

⁴ Al analizar la composición porcentual promedio desde 1985 hasta 1999 del Producto Interno Bruto (PIB) según rama de actividad económica se observa que el sector

estudio comprensivo, propositivo y participativo del sector sea fundamental para enfrentar éste mercado acelerado y cambiante. Por consiguiente, una forma particular de abordar su estudio y coherente con la multiplicidad de factores que condicionan su competitividad es el análisis por producto. En este apartado analizamos brevemente tres contextos agroindustriales de Costa Rica: el café en su calidad de un producto llamado tradicional de exportación; el queso, un derivado lácteo propio del mercado interno pero participante del comercio internacional; y los minivegetales, un producto no tradicional que significa una innovación en el panorama tradicional hortícola, tanto en el mercado nacional como dentro de la oferta exportadora.

3.1 El café: un producto tradicional en la cadena internacional

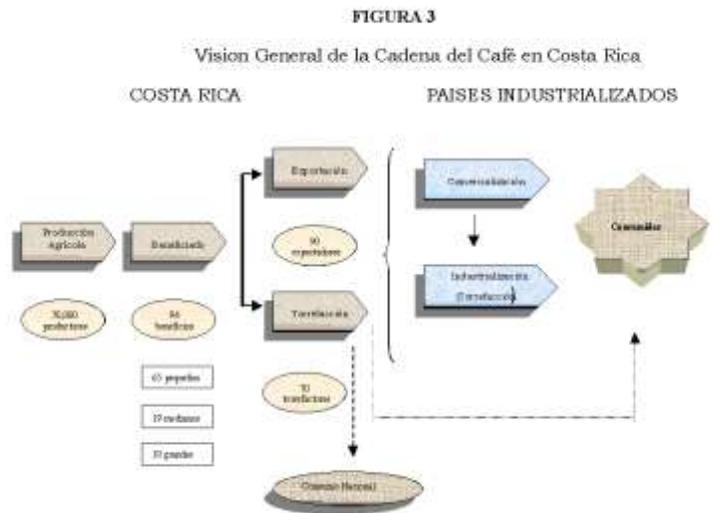
La actividad cafetalera no escapa de este esquema de organización internacional que se puede estudiar con base en el enfoque denominado de cadenas productivas globales, por cuanto, esta actividad además de ser generadora de trabajo y sus correspondientes encadenamientos e interrelaciones a nivel nacional, también se involucra con la participación de ciertos actores localizados fuera del territorio nacional.

Los países en vías de desarrollo se posicionan básicamente en los segmentos iniciales de la cadena agroindustrial, es decir, en la producción de la materia prima la cual en su mayor parte es procesada y transformada fuera de las fronteras nacionales, en países donde el desarrollo tecnológico e industrial es mayor. De ahí que no es sorprendente que los principales proveedores de café industrializado a determinados nichos de mercado, lo sean países que no poseen el cultivo de café.

En Costa Rica la producción destinada para la exportación supera en gran medida a la cantidad de producto destinado para el consumo local (88 y 12 % respectivamente), de manera que el consumidor de

Agropecuaria es la segunda (18,8%) rama en importancia dentro de la estructura productiva de Costa Rica superada por el sector Industrial (22,1%) y seguida por el sector Comercio (16,29%) que en conjunto representan alrededor del 60% de la producción nacional. Sin embargo, su crecimiento promedio (3,1%) desde 1990 hasta 1999 ha estado por debajo en más de un punto porcentual del experimentado por la economía en su conjunto (4,5%). No obstante, presenta una menor volatilidad de crecimiento con respecto a las principales actividades productivas del país para ese mismo período.

café de Costa Rica en su mayor parte se localiza fuera de las fronteras nacionales, ello a pesar de que dentro de los países productores, Costa Rica sobresale por tener el consumo de café per cápita más alto, donde según datos de la Organización Internacional del Café, el promedio de consumo de los últimos cinco años asciende a 4,10 kilogramos por habitante por año.



La cadena del café en su estructura al nivel nacional, comprende cinco segmentos que son: producción agrícola, beneficiado, torrefacción, comercialización y exportación, tal como se observa en la Figura 3.

La cadena global del café es básicamente orientada por la demanda por cuanto la articulación y vinculación existente entre los cinco eslabones de la cadena nacional así como de la intervención del sector público nacional en la regulación y control del sector, depende de las exigencias por los comercializadores y tostadores externos. De manera que la cadena nacional debería ser lo suficientemente flexible como para readecuar su estructura y funcionamiento con base en las tendencias internacionales de consumo de café.

Costa Rica produce un café que es reconocido a nivel internacional como de muy buena calidad. Forma parte de los productores de Otros Suaves (Arábica), lo que le permite competir con el café colombiano en las mezclas desarrolladas por los torrefactores en los destinos de consumo, y también tener acceso a los nichos de cafés finos. Sin embargo, la situación fluctuante de los precios internacionales, y la incorporación de áreas de cultivo en países asiáticos, especialmente, hace necesaria la evaluación de la competitividad internacional del sector cafetalero costarricense con fundamento en las tendencias del consumo en los mercados importadores y el

desempeño de los países que se constituyen en competencia para la producción nacional, con el propósito de evaluar el grado en que la estructura de la cadena nacional responde a esas demandas.

Un aspecto interesante que destaca de los análisis de los flujos de comercio efectuados con base en datos de la Organización de Naciones Unidas, es que mientras en un análisis general nivel global Costa Rica participa crecientemente en un mercado relativamente estancado⁵, conforme el análisis se realiza a mayor detalle, el café de Costa Rica logra mejores posiciones sobre todo en el mercado de los Estados Unidos⁶. Ello evidencia un desempeño aceptable de la caficultura costarricense, posiblemente resultado del acceso a los nichos de los cafés finos que han resultado los más dinámicos en dicho mercado.

En términos generales la cadena costarricense presenta los siguientes componentes y circuitos generales:

- Producción agrícola: este segmento está constituido por cerca de setenta mil productores, de los cuales un gran porcentaje corresponde a pequeños y medianos productores.
- El beneficiado: constituye la primera fase en que se aplica un proceso industrial al café. En la actualidad el registro del Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE) contabiliza cerca de 100 beneficiadores, los cuales se encuentran distribuidos en las diferentes zonas productoras por razones de regulación de la calidad del café (se evita en el beneficiado la mezcla de cafés procedentes de zonas de diferente altura), y por razones económicas relacionadas con los costos del transporte. relacionadas con los costos del transporte. En esta fase es importante la presencia de las cooperativas, que procesan el 37.7% del café.
- Comercialización: este es un eslabón especial en la cadena nacional, en la cual sus agentes comercializan el café oro, ya sea para exportación o el consumo nacional. Un aspecto

⁵ Con datos del CAN (Competitive Analysis of Nations) de la CEPAL para el período 1985-1996, el café de Costa Rica ha perdido participación en el mercado, mientras este se torna no dinámico, lo cual hace del café una “estrella menguante”, en el contexto de la industria cafetalera global.

⁶ El MAGIC, que incluye estadísticas del comercio con los Estados Unidos, muestra que a un nivel de detalle de 10 dígitos, el café arábica o el café con identificación de marca, por ejemplo se constituyen en estrellas nacientes. Ello significa que la participación de Costa Rica es creciente en un mercado creciente.

interesante es que en los últimos años, se presenta el comercio de café de exportación vendido a los torrefactores nacionales con el afán de estimular el gusto del costarricense por un café de alta calidad.

- Exportación de café oro: esta actividad la realizaron 44 firmas exportadoras en la cosecha 1998-1999, a pesar de que más de noventa agentes se encuentran registrados ante el ICAFE, estas firmas venden el café nacional a los tostadores o comercializadores en el extranjero.
- Torrefacción en el extranjero: constituye la transformación de café oro a café tostado o molido. Constituye uno de los segmentos más tecnificados del sistema, pues involucra el desarrollo de un producto específico en términos de marcas, y diversas formas de acceder al consumidor.
- Circuito de consumo nacional: En Costa Rica se encuentran inscritos cerca de 70 torrefactores, de los cuales 18 también exportan. En los últimos años este segmento se ha modificado sustancialmente, pues la calidad del producto destinado al mercado local ha subido. Es importante destacar que se han desarrollado localmente nichos de calidad, los cuales incluso consumen café de exportación. Asimismo la exportación de café torrefactado presenta un panorama que aunque incipiente, ya muestra niveles exitosos e innovadores como el caso particular de la empresa Café Britt, y la búsqueda de formas de articulación no tradicionales desarrollados por COOCAFE. En el mercado norteamericano la importancia relativa del sector constituido por el café torrefactado con respecto a los demás sectores ha pasado de 0,008% en 1995 a 0,013%. (con datos del MAGIC). Lo anterior deja al descubierto que este tipo de café corresponde a un sector dinámico en los Estados Unidos. Tomando en consideración que el principal destino de las exportaciones de café procesado ha sido Estados Unidos en primera instancia, y luego Hungría, Checoslovaquia, Rusia y Francia (Sánchez, 1998: 62), resulta importante destacar que se ha tomado provecho oportunamente de este nicho de mercado .

A lo largo de la cadena nacional se presentan niveles de integración productiva, que resultan muy importantes para el desarrollo competitivo de los agentes en específico y para la cadena nacional en general. En primer lugar es importante destacar la integración vertical que desarrollan las cooperativas, las cuales se concentran en el beneficiado y la

comercialización, pero que además proporcionan a los asociados acceso a servicios integrados y a la propiedad de activos en este segmento a pequeños y medianos productores. En pocos pero importantes casos hay empresas que integran la fase agrícola con la del beneficiado tal es el caso de empresas como Beneficiadora Santa Eduvigis, Beneficio Las Chúcaras, Beneficio Grano de Oro, Beneficio La Guaria, entre otros. La torrefacción también ha aparecido en el panorama integrándose con el beneficiado, en la medida que se han detectado 10 torrefactoras en esta situación. Otra forma de integración es la del beneficiado con la comercialización internacional. Tradicionalmente los beneficiadores más grandes, que además presentan integración horizontal en el beneficiado, compitiendo en este mercado con plantas en diferentes zonas del país, habían integrado la comercialización internacional a través del desarrollo de grupos empresariales. En los últimos años se ha caracterizado por la presencia de empresas transnacionales en este cuadro, y también el intento de las cooperativas de fomentar esta integración, pasando de la acción conjunta vía FEDECOOP, a una acción individual, con la creación de su propia comercializadora o vinculación directa con una de ellas ya establecida en el mercado.

Todo este cuadro, deja claro que el análisis genérico que hemos presentado de la cadena, requiere ser matizado por la existencia de diferentes tipos de actores y circuitos que incorporan estrategias y formas de organización diferenciada. Sin embargo, a pesar de la competencia en esta parte de la cadena en el mercado nacional, ella está marcada por la estructura internacional de la cadena, la cual se ha desarrollado con niveles muy importantes de concentración en los segmentos más altos de la cadena, iniciando con la importación de café oro en adelante, donde grandes concentraciones se ponen de manifiesto sobretodo en las actividades de tostadura donde prácticamente cinco compañías dominan esta actividad a nivel transnacional al manejar más del 60% de las ventas totales de café, lo cual ha consolidado la capacidad de las grandes tostadoras y casas comerciales en la orientación de la cadena, así como en la concentración de los ingresos generados internacionalmente (Pelupessy, 1998: 6-7).

En este contexto el café costarricense afronta una situación competitiva de cuidado, debido entre otras cosas a las bajas posibilidades de un aumento significativo del área sembrada de café, la estructura de costos y las limitantes para mejorar los rendimientos agrícolas, con lo que el accionar competitivo del sector depende del desarrollo de su

capacidad de innovación, acceso creciente a nichos de las mejores calidades y más rentables, incrementos en el valor agregado, y un buen grado de distribución de las rentas dentro de la cadena. Un análisis que considere elementos aquí apuntados permitiría avanzar en la formulación de lineamientos estratégicos del sector en áreas tan importantes como:

1. Fomento de la calidad: si bien la oferta cafetera de Costa Rica, contrario a otros países no es castigada en el mercado internacional, sino más bien logra importantes reconocimientos en términos de sobre precio, es objeto de discusión el mecanismo de determinación de precios al productor agrícola. Mantener la calidad, sin desmejorar las seguridades que el sistema regulado de liquidación de precios brinda al productor agrícola debe ser analizado en este contexto.
2. El acceso a nichos de calidad y diferenciación del producto requiere de innovaciones, que en algunos casos cuestionan el tipo de desarrollo que ha seguido el sector. En ese sentido adquiere relevancia incorporar cambios institucionales para admitir el fomento de nuevos circuitos en la cadena, con escalas menores de beneficiado, y nuevas formas de vinculación y alianza a nivel internacional. Tal el caso del suministro de cafés con denominación de origen geográfico, y el café orgánico.
3. La necesidad de profundizar acuerdos en el sector, a efectos de determinar y afrontar una agenda común de desarrollo competitivo, que como se ha argumentado previamente, no es solo tarea de los agentes individualmente. Es necesario aprovechar la diversificación de nichos, diversificando los circuitos de conexión con estos, creando condiciones para que los requerimientos de calidad sean asumidos desde el inicio de la cadena.

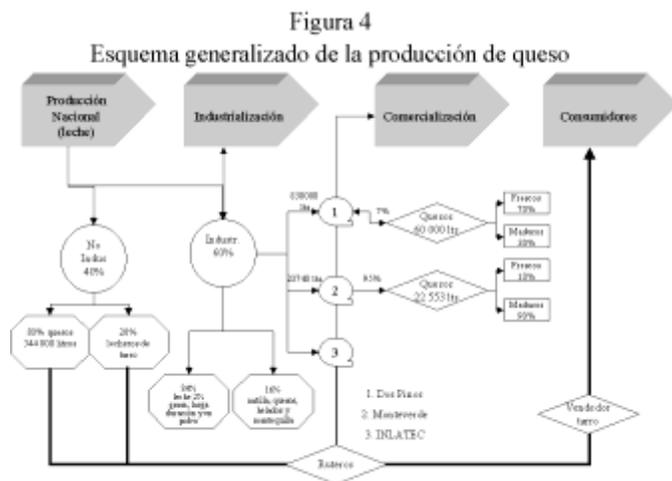
3.2 La producción de queso: una cadena heterogénea

En el contexto de la globalización es ineludible estudiar el sector lácteo y particularmente la producción de queso bajo un esquema integral que permita encaminar las necesidades sectoriales en lineamientos competitivos dadas su exposición a la competencia externa y la falta de una política nacional agropecuaria.

Bajo este esquema y delimitado a la dinámica nacional del Sector Agropecuario el sector lácteo representa el 2% del PIB (10% del PIB agropecuario) con un total de 34 469 fincas lecheras de las cuales 24

644 son menores de 50 hectáreas (Comisión Mixta del Agro; 1999:48). Su producción diaria oscila alrededor del millón setecientos mil litros de los cuales 1.020.000 son suplidos por el 11% de las fincas para el procesamiento industrial. Entre 1991 y 1997 su ritmo de crecimiento promedio fue satisfactorio ya que era similar al de la producción nacional y se ubicó por encima del crecimiento medio del sector agropecuario. De ésta forma, se evidencia un esquema heterogéneo y concentrado que se conjuga con una mayor variabilidad en sus tasas de crecimiento con respecto al sector agropecuario, la producción nacional y la actividad pecuaria.

Esta producción ha estado orientada fuertemente hacia el mercado interno ya que sus exportaciones desde 1970 hasta 1996 no han superado el 2.77% del total producido. Sin embargo, desde 1992 el sector participa en las exportaciones con leche en polvo y quesos a Centroamérica y el Caribe⁷.



La actividad es un complejo agroindustrial en la medida que el 60% de la producción nacional de leche se industrializa por medio de tres grandes empresas (después del cierre de Borden, subsidiaria de Nestlé, en 1999): Dos Pinos, Monteverde y la Industria Láctea Tecnificada⁸, las cuales utilizan unos 306.000 litros diarios de leche para la producción de queso que representa tan solo el 56% del total destinado por el sector informal a dicha actividad (Ver figura 4).

La empresa Dos Pinos destina alrededor del 7% de su recepción diaria (60 000 litros diarios) a la

⁷ El 66% y 88% del total exportado del Capítulo 04 del Sistema Armonizado se orientó hacia El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua en 1996 y 1997 respectivamente (con base en datos del INEC).

⁸ INLATEC recibe alrededor de 40 000 litros, pero no fue posible obtener la información sobre la proporción de leche que destina a la elaboración de quesos.

fabricación de quesos. De éste total, el 70% se orienta a la elaboración de quesos frescos con un mercado meta primordialmente nacional (entre 90 y 95% del total producido). El restante 30% lo dedica a la elaboración de quesos maduros.

Por su parte, Monteverde destina entre el 90 y 95% (22 553 litros diarios) de su recepción diaria a la producción de quesos con una orientación marcada por los quesos maduros; ya que utiliza unos 20 298 litros diarios en su preparación. El restante 10% se dedica a la elaboración de quesos frescos.

Por otra parte, la presencia de productores de leche no organizados (31 000 productores) facilita la aparición de productores de queso familiares o artesanales que elaboran queso fresco⁹ o crudo. Éstos en su mayoría destinan la producción a pulperías o y/o agentes ruteros de la zona que los comercializan. La necesidad de potenciar el cambio tecnológico y la comercialización aunado a las exigencias de un mercado nacional más competitivo han marcado un camino que tiende hacia la organización de éste grupo tan significativo. Ejemplos de ello son la Asociación de Lecheros Unidos del Norte (ALUN) y los productores de Santa Cruz de Turrialba que vislumbran con optimismo los obstáculos naturales y del mercado solamente trabajando en equipo.

La competencia continua por obtener ventajas competitivas y un producto diferenciado horizontalmente (esto es a través de variedades y marcas) es lo que se evidencia dentro del subsector lácteo al comparar los niveles de producción y cobertura entre las empresas que industrializan queso fresco a nivel nacional. Este producto, a nivel de plantas pequeñas y medianas esta siendo fuertemente promovido con el objetivo de posicionar en el mercado un producto de calidad y bajo precio que contrarreste la presencia de las grandes empresas. De ahí que, el concepto tradicional de hipercompetitividad se ajuste a la dinámica de una industria nacional que no solo se limita a la competencia dentro de las fronteras.

Esta competencia intensa y agresiva entre las plantas pequeñas y medianas por ubicar crecientemente su producto en el mercado es sentida y sobrellevada por las grandes empresas que han venido históricamente diversificando su portafolio de productos, como Dos Pinos, y diversificando sus quesos verticalmente (esto es centrados en calidad), como Monteverde e

⁹ Nótese que la diferencia entre queso fresco y queso crudo radica en el proceso de pasteurización que experimenta el primero y no así éste último.

INLATEC, con el objetivo de variar el riesgo inminente de la singularidad en la producción que experimentan aquellas. De ahí que, la búsqueda de nichos, las ventajas de un desarrollo tecnológico y las oportunidades que aporta la innovación siguen siendo claves para enfrentar con oportunidades la competencia nacional y externa.

En el frente de las exportaciones se tiene la presencia de Dos Pinos y Monteverde, con diferencias marcadas entre ellas. Por un lado Dos Pinos exporta entre el 5 y 10% del total producido de quesos frescos mientras Monteverde exporta solo quesos maduros (los cuales representan entre el 8 y 10% de la producción total de queso).

De ésta forma, el sector lácteo y en particular la producción de queso se caracteriza por una estructura de insumo-producto que relaciona el mercado interno con el externo con una clara concentración de la producción de leche en la zona de San Carlos, un marcado liderazgo empresarial y un importante sector informal desorganizado. Sin embargo este sector tiene una tendencia hacia el desarrollo de conglomerados regionales con un elevado potencial para desarrollar economías externas por medio de la integración vertical y horizontal. Bajo ésta tendencia la producción quesera tiende a concentrar marcas de prestigio nacional que se identifican claramente con su procedencia regional; entre ellas los queseros de Santa Cruz de Turrialba, Zarcero y Monteverde.

En este contexto, los desafíos del desarrollo competitivo del sector presenta varias aristas:

- 1- La producción de queso forma parte de una industria que ha mostrado fortalezas, en el tanto que los agentes nacionales industriales han podido mantener el dominio productivo en el mercado nacional. A diferencia de muchos países latinoamericanos, las empresas líderes en Costa Rica no forman parte de empresas transnacionales. En ese sentido las políticas aperturistas a ultranza, y los argumentos de promoción de la competencia que forman parte de la discusión acerca del futuro del sector, deben ser evaluados frente a la capacidad de este sector en la generación de empleos ingresos y dinamismo rural.
- 2- En el caso del queso, hay una clara preferencia del consumidor local por la producción nacional centrada en quesos frescos (que se consume prefiriendo lo regional). Esta posibilidad debe ser explotada y desarrollada afrontando los retos de la competitividad en términos de diferenciación

del producto y mejoramiento de la calidad y seguridad del consumidor.

- 3- En el mercado internacional la búsqueda de fuentes sostenibles de diferenciación del producto es fundamental. El mercado internacional se caracteriza por ser un mercado de excedentes, dominado por países desarrollados, que explotan economías de escala, y mecanismos diversos de incentivo de su producción. La diferenciación del producto de los países desarrollados es difícil de enfrentar, por lo que desde nuestra industria la innovación es requerida.
- 4- La organización de la producción artesanal y mediana de queso, un segmento de cobertura social muy importante, se convierte en una condición estratégica importante para insertarse acertadamente en el mercado nacional, dada su heterogeneidad. Es por esto, que los productores de leche independientes y las plantas asociadas a ellos deben unirse comprometidamente con las instituciones del gobierno para enlazar esfuerzos y multiplicar responsabilidades.
- 5- Para los productores organizados e institucionalizados la prospección continua y fluida de los mercados hacia los cuales se orienta el producto es vital (información necesaria para todos los vinculados con el sector). Así como, la promoción y aprobación de un procedimiento claro para negociar tratados comerciales. De éste modo, las exigencias del mercado global deben ser alicientes y no barreras para aprovechar y mejorar los esquemas productivos, las políticas públicas y las exigencias sociales heredadas.

3.3 MiniVegetales: un no tradicional ligamen con el mercado internacional

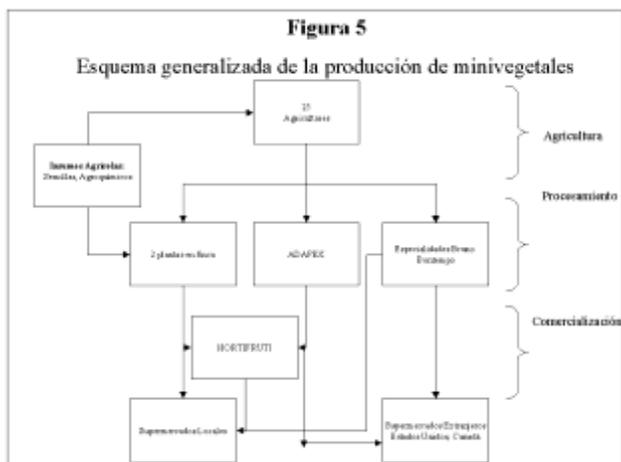
La producción de minivegetales en Costa Rica comenzó en el año 1986, impulsada por la necesidad de diversificar las exportaciones costarricenses. Pero al nivel regional surge en el espacio geográfico de la producción hortícola tradicional, en la provincia de Cartago, donde la falta de capacitación, la ausencia de una política de financiamiento y sobre todo, la ausencia de políticas de comercialización en el sector agrícola, que propiciaban la inestabilidad y la baja en los precios de los productos tradicionales, impulsaron de ésta actividad.

La actividad se inició en Cipreses de Oreamuno aprovechando la experiencia de sus productores y las bondades del clima donde es posible sembrar productos de clima frío (no requiere de riego) y de clima caliente lo que da una gran diversidad de productos no tradicionales. Dentro de la variedad de

minivegetales, hay una gran gama de productos, lo que hace posible industrializarla, ya sea empaçado, en encurtido (actualmente está en período de prueba), en picadillo, u otras alternativas.

Los minivegetales han sido introducidos al mercado para satisfacer la demanda de productos frescos con las siguientes características: tierno, firme, de mayor sabor, color, que sean producidos con estrictas normas de higiene y control de agroquímicos. Estos productos son considerados productos gourmet, que actualmente son demandados por cadenas de supermercados y restaurantes, especialmente para el mercado norteamericano. Al nivel local los principales clientes son consumidores de clase media, alta, que se caracterizan por buscar productos de alta calidad y frescura en sus vegetales.

Hoy en día se puede afirmar que los productores incorporados en esta cadena están accediendo a un nicho que les da mejores condiciones que los disfrutados por el resto de productores hortícolas, amenazados por los procesos de apertura y cambio en las políticas agrícolas. En términos generales, la cadena de mini - vegetales tiene la conformación que se presenta en la Figura 5:



- Fase Agrícola: incluye básicamente la importación de semillas, siembra y recolección.
- Fase Procesamiento: va desde la recolección, proceso de lavado, empaque.
- Fase Comercialización: incluye la ubicación del producto terminado directamente en supermercados, restaurantes, hoteles y otros.

A lo largo de la cadena se pueden identificar los siguientes aspectos.

- La producción agrícola de minivegetales se hace de dos formas: a través de semillas o por plantel (siembra convencional en poco espacio y

recogiendo el producto cuando está pequeño). Actualmente la mayoría lo hace a través de semillas.

- Suministro de insumos: el principal componente de insumos es la semilla, pero también distribuyen fertilizantes y agroquímicos los cuales en su gran mayoría son importados y distribuidos por dos empresas (Bejo y el Grupo Tristán).
- Las semillas de minivegetales son híbridos importados, lo que no permite una segunda siembra. Su distribución hacia los productores agrícolas constituye uno de los elementos más importantes en la coordinación de la cadena. Las semillas las adquieren básicamente las dos organizaciones procesadoras (ADAPEX y Especialidades Bruno Bontempo), quienes las distribuyen entre los productores en cantidades que dependen de la programación de las ventas. En el caso de dos productores grandes la compra se hace directamente en cantidades que van de acuerdo a la producción planeada. En ese sentido, estos tienen un mayor nivel de autonomía.
- Hay varios niveles de integración de la fase agrícola, el procesamiento y la comercialización de ésta cadena. Dos productores grandes integran las tres fases, en tanto que se presenta una integración de las dos últimas fases a nivel de Asociación de Productores y Especialidades Bruno Bontempo.
- Comercialización: en esta fase podemos distinguir la distribución, que consiste en comprar el producto empaçado y colocarlo en el mercado nacional o internacional. Actualmente Hortifruti compra el producto empaçado y lo coloca con su propia marca en la cadena de supermercado dentro de la Corporación Más X Menos de la que forma parte. Se supe de ADAPEX, Especialidades Bruno Bontempo y en mayor medida a uno de los productores grandes (Hermanos Castro). La exportación es realizada regularmente a Estados Unidos y Canadá por ADAPEX y Especialidades Bontempo. En promedio el mayor porcentaje de venta se dirige al mercado interno, y se exporta por ventana (temporada) a Estados Unidos y Canadá a un precio similar al nacional.

Se puede afirmar que tanto el mercado local como el internacional presentan una demanda de minivegetales insatisfecha. Aunque esta información no se sustenta con estadísticas, los clientes solicitan un mayor volumen del producto.

En este contexto, las perspectivas para el desarrollo competitivo presentan las siguientes aristas:

- 1- Las posibilidades de penetración al mercado internacional aumentan si se ofrece un producto de alta calidad a precios competitivos, cumpliendo con las normas de empaque y embalaje que exige el mercado.
 - 2- Sin embargo lo anterior requiere del desarrollo de economías externas, base de una competitividad sistémica. En la medida de que la organización sectorial no existe, es necesario clarificar y fundamentar la visión de sector a través de los siguientes puntos:
 - a) Visualizar los beneficios y oportunidades de la cooperación.
 - b) Desarrollar estrategias conjuntas para aprovechar oportunidades y el planteamiento de nuevos retos, tales como:
 - Las actividades de abastecimiento a nivel nacional comprenden solo las provincias de San José, Alajuela, y Heredia, se considera que hay mucho mercado sin descubrir.
 - A nivel internacional el mercado tiene potencial a pesar de que el abastecimiento es por temporadas. La clave para accederlo es mantener una producción eficiente, estable y de puntual entrega.
 - Es posible llegar donde las transnacionales no pueden hacerlo por razón de costo y porque es posible exportar sin utilizar brokers, lo que a juicio de los comercializadores requiere de una organización vertical y de la unión de pequeños productores, pues solo así es posible competir con mas seguridad y sin presión económica.
 - 3- La competitividad internacional de esta cadena enfrenta desafíos en el mercado interno y externo, relacionados con sus costos de producción, y la competencia cercana de la producción guatemalteca. Tenemos así la interrogante de si es posible compensar costos más altos de producción con mejor tecnología?
 - 4- Finalmente, es importante profundizar aún más en las posibilidades de producir el producto con un mayor nivel de procesamiento.
- 1- Permite detectar elementos para la acción conjunta del sector, buscando mejorar su eficiencia tanto interna al nivel de las unidades productivas, como en la cadena en su conjunto. Asimismo, con más claridad se puede determinar las posibilidades que afronta el sector en un contexto donde las dinámicas internacionales condicionan el desempeño agroindustrial nacional.
 - 2- Es necesario levantar la agenda para el logro de acuerdos dentro de las cadenas del sector, a pesar de la frecuente disparidad de fuerzas en estas. En la medida de que los requerimientos de calidad y diferenciación del producto se van desarrollando, es necesario también el desarrollo de la coordinación intercadena. Estos requerimientos no siempre son obvios o llegan claramente a los segmentos iniciales de las cadenas, por lo que el mejoramiento competitivo se basa en elementos sistémicos. Mas para ello la distribución de rentas debe ser aceptable para los participantes, pasando de ser un tema no solo de los agentes individuales, sino del conjunto agroproductivo.
 - 3- La orientación de las políticas gubernamentales podría verse favorecida en su legitimación, en el tanto se considere adecuadamente el contexto específico de su aplicación, y asimismo la posibilidad de clarificar conjuntamente con el sector productivo los objetivos para su desarrollo y aún mas importante la diferenciación de lineamientos que refuercen la estructura productiva nacional.
 - 4- Los tres casos analizados sugieren que las estrategias y políticas deben tener rasgos específicos de la cadena en cuestión. El papel del mercado nacional y del mercado internacional en cada cadena es diferente. Las posibilidades de mejorar el posicionamiento de cada sector representa situaciones diferentes. Pero, también muestran los casos analizados que la acción estratégica colectiva de las cadenas es importante para aprovechar los cambios en los accesos al consumidor.

5- CONCLUSIONES

El desarrollo de estrategias de competitividad al nivel sectorial, a partir de un enfoque sistémico, que considere adecuadamente la participación de la agroindustria nacional en las cadenas internacionales provee ventajas en el tanto que:

BIBLIOGRAFÍA

Asamblea Legislativa "*Informe de la Comisión Mixta del Agro: dignificando la agricultura*"; Octubre de 1999. Chaves, Johanna. 2000. "Competitividad Internacional de la Industria Cafetalera Costarricense. Proyecto de Tesis", Maestría en Política Económica, CINPE-UNA.

- Comission for Environmental Cooperation (CEC), 2000. "Background Note for Participating Experts., Workshop on Shade-Grown Coffee", Oaxaca, México, March 2000.
- D'Aveni, R. A, 1994. "Hyper - Competitive Rivalries. Competing in Highly Dynamic Environments", The Free Press.
- Díaz, Rafael (1998). "La importancia de los modelos teóricos de la competitividad en el comercio internacional de Café". *Economía y Sociedad* No.7. Mayo-Agosto, pp 39-65. Editorial Fundación UNA. Heredia, Costa Rica.
- Economic Comission for Latin America and The Caribbean (ECLAC). 1999. "TradeCAN, Use Guide", 1999 Edition.
- Esser, K. et al. 1996. "Systemic Competitiveness. New Governance Patterns for Industrial Development", Watkins Studios Ltd, Beggleswade, Beds. Great Britain.
- Fajnzylber, F. "Competitividad Internacional: Evolución y Lecciones", en *Revista de la Cepal* No. 36, Santiago Chile, diciembre 1998, págs. 3-11.
- Gereffi, G., 1994. "The Organization Of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production", in "Commodity Chains and Global Capitalism", Edited by G. Gereffi, and M. Korzeniewicz, Praeger Publishers.
- Gereffi, G.; Korzeniewicz, M.; Korzeniewicz, R.P. 1994. "Introduction: Global Commodity Chains", in "Commodity Chains and Global Capitalism", Edited by G. Gereffi, and M. Korzeniewicz, Praeger Publishers.
- Pelupessy, Wim. 1998. "La cadena internacional del café y el medio ambiente". *Revista Economía y Sociedad*, *Sociedad* No.7. Mayo-Agosto, pp 39-65. Editorial Fundación UNA. Heredia, Costa Rica.
- Peres, W. "Políticas de competitividad industrial. América Latina y el Caribe en los años noventa". Capítulo 1. México, Siglo XXI, Editores.
- Porter, Michael. "La ventaja competitiva de las naciones". Buenos Aires, Argentina, 1991.
- Sánchez, Marco V. 1998. "La competitividad de la torrefacción de café". *Revista Economía y Sociedad* No.7. Mayo-Agosto, pp 39-65. Editorial Fundación UNA. Heredia, Costa Rica.
- Sidnei, José. et al. 1994. "Competitividad y complementariedad de los complejos de frutas y hortalizas de los países del Cono Sur: Discusión desde el punto de vista de la inserción Brasileña". Convenio IEFA/FAO/FUNDEPAG.
- Ulett, Lisbeth. "En todo el mundo lácteos favorecidos por proteccionismo"; *La República, Negocios*, pag.6D, 1 de Diciembre, 1999.
- United Nations; ECLAC, 1997. "Module to Analyze the Growth of International Commerce (MAGIC), Operation Manual", July 1997.
- Vernon, Raymond. 1966. "La inversión y el comercio internacionales en el ciclo de los productos", en Villarreal, R. 1979. "Economía Internacional, Tomo I", Fondo de Cultura, México.
- Von Hesse, Milton 1994. "Políticas Públicas y la competitividad de las exportaciones agrícolas". *Revista de la Cepal* 53.
- Velásquez, Martha. "Indicadores de competitividad y productividad: revisión analítica y propuesta sobre su utilización". **Desarrollo Productivo**. Número 27. Santiago de Chile, 1995: 46 páginas.