

# SECTORES EMERGENTES EN LA AGRICULTURA COSTARRICENSE. EL CASO DE LOS MINIVEGETALES EN COSTA RICA: ANÁLISIS DE CADENA Y COMPETITIVIDAD

*Rafael Díaz Porras\**

*Beatriz Hernández Hernández\*\**

## 1. INTRODUCCIÓN

La producción de minivegetales en Costa Rica surgió en el contexto de búsqueda de ligámenes no tradicionales al mercado internacional. Se inició en 1986, dentro del espacio geográfico de la producción hortícola tradicional, en la comunidad Cipreses de Oreamuno de la provincia de Cartago aprovechando la experiencia de sus productores y las bondades del clima, donde es posible sembrar una gran diversidad de productos no tradicionales.

Los minivegetales han sido introducidos al mercado para satisfacer la demanda de productos frescos. 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, asociado ello a cambios en la dieta.

---

\* Catedrático del Centro Internacional de Política Económica, de la Universidad Nacional (CINPE), Heredia, Costa Rica (rdiaz@una.ac.cr).

\*\* Funcionaria de la Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda de Costa Rica.

El estudio del corto desarrollo de esta actividad, a partir de un enfoque cadena global, permite clarificar las bases de su competitividad, y a su vez mostrar elementos demostrativos, en términos de la potencialidad y las limitaciones de un proceso de cambio en un pequeño espacio de la tradicional producción hortícola costarricense. En el resto del presente artículo presentaremos una breve reseña del enfoque conceptual del análisis aplicado en la Sección 2, luego en la Sección 3 se analizará la cadena de minivegetales de Costa Rica, en la Sección 4 se discutirá su competitividad y en la Sección 5 se presentarán algunas conclusiones.

## **2. El análisis de cadenas globales y la competitividad sistémica**

### ***2.1 Enfoque de cadena global***

Al nivel sectorial y particularmente de las actividades productivas específicas se requiere de la comprensión integral de la forma en que 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, en la medida que son definidas como una serie de conglomerados de redes interorganizacionales alrededor de una mercancía o producto, que vinculan tanto empresas familiares y estados de la economía mundial (Gereffi et al., 1994: 2). De esta forma se pueden ubicar aspectos esenciales de la posición, posicionamiento y acceso a rentas de los participantes en las cadenas productivas.

En la actualidad, los alimentos son el resultado de la actividad interrelacionada e interdependiente de un heterogéneo conjunto de actores, operando en distintas etapas productivas, industriales, comerciales, de transporte y de distribución, con la participación de agencias públicas y privadas; instituciones y organizaciones; realizadas en mercados locales, nacionales, regionales e internacionales (Gutman, 1998: 1). Por lo tanto la dinámica económica y social de la producción agropecuaria no puede limitarse al análisis exclusivo de los procesos que ocurren en este sector, es decir, la comprensión de la dinámica económica en la producción y circulación requiere de un enfoque sistémico, que muestre las interdependencias productivas. Al ampliar el análisis a las cadenas globales se tiene la posibilidad de

alcanzar los encadenamientos de las actividades económicas de las firmas a las redes tecnológicas y organizacionales que permiten a las compañías manufacturar y distribuir productos específicos (Gereffi et al., 1994: 9) En el sistema de producción transnacional que caracteriza al capitalismo global, la actividad económica no es solamente internacional en su perfil, es también global en su organización. Mientras que la “internacionalización” se refiere solamente a la difusión geográfica de las actividades económicas a través de las fronteras nacionales, la “globalización” implica un grado de integración funcional entre estas actividades internacionalmente dispersas. El requisito de la coordinación administrativa es llevada a cabo por diversos actores corporativos en estructuras económicas centralizadas así como descentralizadas.

De ahí que la perspectiva de la GCC resalta la necesidad no solamente de ver la difusión geográfica de la producción transnacional, sino también su perfil organizacional (los vínculos entre varios agentes económicos, proveedores materia prima, fábrica, distribuidores, comercializadores), con el fin de comprender sus fuentes de estabilidad y cambio.

Las cadenas tienen cuatro dimensiones principales: (Gereffi et al.; 1994: 5,7; Pelupecy; 2000: 7,8):

- Una estructura insumo-producto: conjunto de productos y servicios encadenados juntos y en una secuencia de actividades económicas de valor agregado.
- Territorialidad: dispersión espacial o concentración de la producción y redes de distribución incluidas diferentes empresas de tamaños y tipos.
- Orientación de la cadena de relaciones autoridad y poder que determinan la asignación y los flujos de cómo los recursos financieros materiales y humanos dentro de la cadena.
- Dimensión institucional: se refiere a las políticas estatales que afectan la estructura y dinámica de la GCC.

Se reconocen dos tipos de orientación de la GCC, las cadenas “orientadas por la oferta” y las “orientadas por la demanda”. Las cadenas orientadas por la oferta se refieren a aquellas industrias en las cuales las corporaciones transnacionales u otras grandes empresas industrialmente integradas juegan un papel central en controlar el sistema de producción (incluyendo sus encadenamientos hacia atrás

y hacia delante). Cadenas orientadas por la demanda, se refieren a aquellas industrias en las cuales un gran distribuidor, comercializadores de marca y empresas distribuidoras juegan un papel central en establecer redes de producción descentralizadas en una variedad de países exportadores típicamente localizados en el tercer mundo. Este patrón de industrialización orientado al comercio se ha vuelto muy común en las industrias de bienes de consumo intensivos en trabajo tales como, industria de la ropa, calzado deportivo, juguetes y artículos hechos a mano.

En el caso de los productos frescos en el estudio de Goldfrank (1994: 269) se muestra la participación de los grandes compradores en las GCC a través de las redes de distribución y exportación, estableciendo fábricas en el exterior y compañías comercializadoras. Ello hace prever que la cadena de minivegetales está orientada por la demanda.

## ***2.2 Competitividad sistémica***

En el contexto de la GCC se puede esclarecer el análisis de la competitividad de los segmentos de la cadena ubicados en el espacio nacional, expuestos a las dinámicas del país y a las propias del sector transmitidas a lo largo de la GCC.

La competitividad ha sido definida desde diversos enfoques y a diferentes niveles. En nuestro caso hacemos las siguientes precisiones que ubican el concepto que manejamos. Siguiendo a Fajnzylber (1998:7) distinguimos la competitividad espúrea de la auténtica: la primera basada en precios bajos de los recursos, y la segunda basada en aumento de la productividad. En este sentido la competitividad se verifica en términos del nivel de ingresos y sectores productivos en términos de mayor participación de mercado, basada en factores utilizados en los procesos productivos (Porter, 1991).

La competitividad se concreta al nivel de la empresa, compitiendo en el sector (Porter, 1991:74) e interactuando socioeconómicos contextos nacional e internacional. Es precisamente la configuración de este contexto el que da un carácter sistémico a la competitividad, donde el papel de los factores nacionales en la proyección de los procesos desarrollados es fundamental.

En consecuencia la competitividad debe ser entendida como un proceso de interacción entre los diversos actores para la optimización de los distintos niveles

del sistema socioproductivo. 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 niveles meta, macro, meso y micro, cuyos determinantes abarcan factores socioculturales y sociopolíticos, incluyendo la capacidad para formular estrategias y políticas asimismo la capacidad para conjugar las políticas económicas con 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 flexibles 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).

La presencia de economías de escala, competencia imperfecta, y en particular la diferenciación de productos hacen relevante una vinculación más dinámica hacia el desarrollo de ventajas competitivas por la vía de factores no solamente verificables en los precios<sup>1</sup>.

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 de determinar el rumbo sectorial conjugando sus dinámicas en la creación de la competitividad. (Chaves et al., 2000:7). 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

---

<sup>1</sup> Abbot (1999) constata la importancia de estos factores en el caso de productos agroindustriales.

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.

Asimismo, en la medida que la competitividad sectorial se explica no solamente a partir de la economía como un todo, sino en sectores y segmentos de sectores específicos, tal como lo plantea Porter 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, cómo una nación brinda un entorno en el que sus empresas sean capaces de mejorar e innovar más de prisa 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.

### **3. La cadena de minivegetales**

#### ***3.1 Panorama internacional***

El cambio en la demanda de los consumidores ha afectado la dirección del comercio hortícola, creando nuevos intereses económicos, lo cual ha favorecido la entrada de nuevos participantes. Las alianzas estratégicas han permitido, por ejemplo, a pequeños productores pasar a ser actores que actúan a nivel global sin ser necesariamente firmas transnacionales, lo cual ha permitido la entrada de firmas no tradicionales, lo que ha diversificado los canales de mercadeo. La competencia es grande y diversificada en la medida de que la cadena de minivegetales está dentro de una cadena internacional más amplia de frutas y vegetales.

Estados Unidos se considera el competidor dominante en el comercio internacional de frutas y vegetales, con un destacado lugar a nivel de importación y exportación. Aparte de Estados Unidos, algunos países de la Unión Europea son importantes competidores dentro del comercio de frutas y vegetales frescos. Dentro de Europa, Alemania es el principal mercado de importación, España el principal proveedor y Holanda juega un rol predominante en el proceso de distribución física. En el caso de los Estados Unidos, no obstante al gran crecimiento de sus exportaciones, éste permanece como un importador neto de frutas y vegetales frescos (Cook, 1998: 6), debido al carácter estacional de esta producción. Los proveedores más importantes del hemisferio son Chile, Nueva Zelanda, Sur África.

El mercado europeo de las hortalizas (considerando la conformación de nueve miembros), significa entre los años 60 y 80 más del 50% de las exportaciones hortícolas para los países de la Cuenca del Mediterráneo y África, entre 20 y 30% para América Latina y alrededor 40% para Asia (Álvarez-Coque y Bautista, 1994: 125).

Una de las experiencias más notables en relación con la evolución favorable de las exportaciones agrícolas es la Chilena, que en las últimas décadas ha logrado desarrollar una presencia importante en los mercados internacionales con productos provenientes de la horticultura, donde el cambio tecnológico contribuye a explicar el gran desarrollo alcanzado por el país (Tejo, 1997, Pág. 7).

La participación centroamericana en el mercado mundial muestra en orden de importancia a Guatemala, Costa Rica y Honduras; de los cuales solo Guatemala logra exportar todo el año, los otros dos realizan exportaciones por ventana. Esto lo analizaremos en mayor detalle en la próxima sección.

### *3.2 Caracterización general de las cadenas de vegetales frescos*

Las cadenas de minivegetales son determinadas por las tendencias generales presentes en las cadenas de vegetales frescos. Estas normalmente están compuestas por cuatro segmentos principales: cultivo, procesamiento y empaque, exportación/importación y distribución.

Los actores participantes de estas cadenas son usualmente, en la fase agrícola los agricultores, pequeños y medianos, aunque algunas veces se encuentran las propias firmas transnacionales. Usualmente los exportadores son responsables del procesamiento, empaque, almacenamiento y transporte a los mercados de destino, donde los importadores asumen la responsabilidad del producto. Finalmente se dan los flujos a través de los mercados mayoristas donde las cadenas de supermercados son los principales compradores.

El comercio internacional no ha sido la fuerza dinamizadora de esta industria. Sin embargo el desarrollo de las facilidades para el comercio internacional como parte de la integración global ha permitido extender la oferta estacional de los productos perecederos (Cook, 1998:1). Sin embargo, los mercados domésticos continúan siendo el destino de la producción, pues solamente el 4.4% de ésta es exportada (Rabobank, mencionado por Cook, 1998).

El crecimiento del comercio internacional de vegetales frescos está asociado a (Ibíd, 2):

1. El mejoramiento de las posibilidades técnicas en el manejo post cosecha, especialmente en el mejoramiento del control de los sistemas de enfriamiento, que son condición necesaria para el transporte en larga distancia.
2. Desde la demanda se ha dado estímulo a la expansión y diversificación de los flujos comerciales hortícolas incorporando más diversidad de productos, países y mercados.
3. La liberalización comercial que ha permitido el fortalecimiento de mecanismos para combatir las barreras tarifarias.

Las fuerzas en el mercado que determinan la orientación de las cadenas de vegetales presentan similitudes con lo ocurrido en otras industrias. En efecto se reconoce una creciente influencia de los supermercados, tal como lo afirmó Dolan et al. (1999) al analizar el mercado del Reino Unido de vegetales frescos. Mientras que en 1980 las tiendas de vegetales y frutas dominaban un 46% del mercado, su participación bajó a 26% en 1991 (Gray and Klein mencionados por Dolan et al., 1999). Para 1997 las principales cadenas de distribución dominaban el 76% de las ventas. En Estados Unidos 10 distribuidores integrados dominaban el 55% de las ventas de alimentos den 1998 (Cook, 1998:23).



Es importante notar que los supermercados desarrollan la diferenciación del producto proclamando mejores precios al consumidor, pero en realidad no compiten por los precios bajos. Su estrategia es ofrecer un amplio rango de servicios y por esta vía diferenciar su producto a través de factores no precio. La venta de vegetales frescos y frutas está dentro de esta estrategia.

Por otra parte, la orientación de la cadena es asumida crecientemente por los supermercados en la medida en que impactan decisivamente en su organización. Se puede distinguir en ese sentido el modelo británico y el norteamericano. En el primero los supermercados trataron de obviar los mercados mayoristas, comprando directamente a los productores agrícolas a efecto de hacer más directas las relaciones de coordinación y garantizar calidades, cantidades y oportunidades de envío (Dolan 1999:18-21).

En el modelo norteamericano son los “grower-shippers” quienes han ido creciendo en influencia, quienes aseguran la oferta anual de productos frescos recolectando producción de diferentes proveedoras en los EE.UU. y externamente (Cook, 1999:22). Por esta vía productores pequeños y medianos han entrado en sus redes internacionales, tal el caso de los minivegetales.

### ***3.3 La cadena global de minivegetales de Costa Rica<sup>2</sup>***

La producción de los minivegetales en Costa Rica comenzó en el año de 1986, impulsada por la necesidad del sector agrícola, dada la falta de políticas de comercialización, falta de capacitación y políticas de financiamiento, lo cual ocasionaba inestabilidad en los precios. Ante esta situación, los agricultores de la zona de Cipreses de Oreamuno trataron de buscar alternativas diferentes, para tratar de diversificar su producción agrícola. Se experimentó con productos no tradicionales, tales como la producción de flores y el cultivo de fresas, las cuales no eran factibles pues la inversión inicial era sumamente alta. Ante lo cual, dadas las características topográficas de la zona y la experiencia en horticultura acumulada, se pensó en la siembra de minivegetales, las cuales se visualizaban como una alternativa de mercado<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> En adelante, la fuente de datos y resultados empíricos proviene de Hernández (2000).

<sup>3</sup> Un factor externo de cambio fue la llegada a la región del norteamericano Kenneth Bruno, quien, utilizando su experiencia en minivegetales, impulsó su cultivo.

La exportación se inició a través de contactos directos a Miami. Actualmente no solo se tienen relaciones comerciales con este destino, sino también a California y a Los Ángeles. Todo el producto exportado está destinado para el consumo de cadenas de restaurantes, hoteles y cadenas de supermercados.

La buena aceptación que tuvieron las primeras muestras enviadas fueron la principal motivación que tuvieron los agricultores para cambiar sus producciones tradicionales por la siembra de productos no tradicionales. Ello ha permitido la acumulación de una gran experiencia en el proceso productivo, que involucra desde la preparación del terreno, hasta el manejo poscosecha, empaque y despacho; además de que han acumulado conocimientos en los aspectos relacionados con la comercialización nacional e internacional. Estos dos elementos han sido fundamentales para el éxito logrado hasta ahora, pues el gremio ha alcanzado logros importantes, con los cuales han podido adquirir cierta infraestructura elemental para la exportación.

Siendo una actividad orientada hacia afuera, ha resultado una innovación en el mercado interno. En efecto en la temporada alta, del mes de octubre y diciembre, lo fuerte es la exportación, pero durante los otros meses lo que prevalece es la venta al mercado local, donde se vende el producto de primera al mismo precio que el de segunda. El consumo a nivel local ha venido aumentando, lo cual podría indicar que no solo el costarricense sino también el turismo a través de las demandas de los hoteles, han comenzado a experimentar cambios en su dieta tradicional con recetas que incluyen estas variedades de hortalizas frescas, quizá por el alto valor nutritivo, el poco uso de plaguicidas y su fácil preparación.

Por conveniencia la investigación se centró en las siguientes variedades: zuchinis verde y amarillo; el scallopin verde y amarillo; las zanahorias y el chilo-te. Sin embargo, junto a los minivegetales se ha introducido una gran diversidad de vegetales no tradicionales llamados “especialidades”; tales como acelgas, radiquio, lechugas de diversos colores y formas, mostaza china, diversa variedad de tomates, vainica verde y amarilla y otros. Estas son hortalizas cuyo ciclo de producción es relativamente corto, el cual oscila entre 60 y 75 días dependiendo de la variedad, lo cual permite a los pequeños productores, realizar inversiones en períodos cortos y obtener una recuperación más rápida. Además, ello ofrece la posibilidad de diversificar la producción y de alternar el uso de la tierra, lo cual no

obliga a los agricultores a depender de un solo producto y de una sola época del año, esto le permite diluir los costos fijos del uso de la tierra.

### **Estructura insumo-producto**

El sistema insumo-producto de la cadena se refiere al conjunto de actividades que conducen a la producción del bien comercializable; es decir es un proceso de creación de valor agregado que va desde la explotación de la materia prima, diferentes procesos de manufactura o procesamiento, comercialización y consumo. A lo largo de dicha estructura se identifican distintos actores, los cuales se encuentran enlazados por las distintas actividades.

En la figura 1 se muestran los segmentos de la cadena de los minivegetales; los cuales son: el segmento de la agricultura, el segmento del procesamiento y el segmento de la comercialización y el consumo.

#### ***Segmento agrícola***

En forma general, se puede decir que el segmento agrícola de los minivegetales se compone de cuatro etapas: la preparación del terreno, la siembra, la fertilización y fumigación y por último la cosecha.

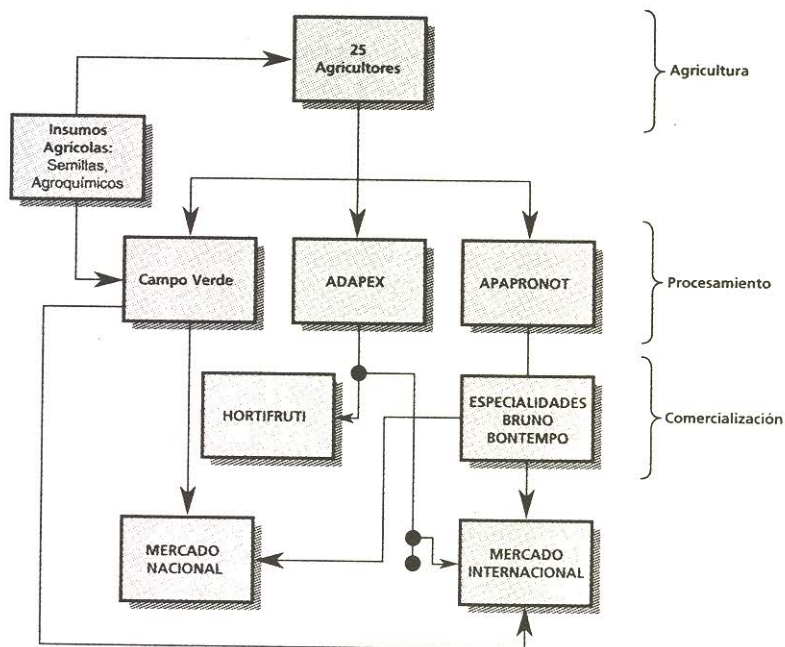
La producción de minivegetales requiere de una programación muy bien planificada, siguiendo las exigencias de la demanda, que incluye la preparación de la tierra, siembra, el uso de los fungicidas y plaguicidas, el manejo poscosecha, así como la preparación del mismo agricultor para poder insertarse dentro de una planeación integral.

Los minivegetales son cultivos que requieren de cuidados exhaustivos durante todo su proceso productivo, además su desarrollo es un proceso continuo que no permite interrupciones. En Costa Rica, Cipreses de San Rafael de Oreamuno es una parte del territorio que se encuentra dentro de los rangos de clima, altura y suelos idóneos para la actividad agrícola, de ahí la calidad del producto final que se exporta.

En este segmento participan 25 productores de minivegetales, de los cuales dos pueden catalogarse por sus extensiones de producción y recolección como

FIGURA 1

Costa Rica: cadena global de los minivegetales, año 2000



Fuente: Hernández 2000: 32.

grandes (uno es una empresa familiar llamada Campo Verde; y el otro es un comercializador de almácigos y semillas, los restantes 23 son pequeños productores que anteriormente se dedicaban a cultivar productos tradicionales tales como: papa, cebolla, zanahoria). Los 23 agricultores están afiliados a dos organizaciones que comercializan el producto tanto a nivel nacional como internacional. Ambas organizaciones comercializadoras funcionan de forma similar, vendiendo la semilla a los productores, se comprometen a comprar todo el producto, mantienen precio de compra fijo, y además no estimulan la especialización de los productores en un solo tipo de producto.

### ***Segmento de procesamiento***

El segmento del procesamiento de los minivegetales se compone de las siguientes etapas: entrega del producto por parte de los productores, clasificación final del producto y empaque. Esta última etapa la desarrollan las dos organizaciones de productores y la empresa familiar: ADAPEX tiene afiliados alrededor de treinta productores de los cuales 11 se dedican a la producción de los minivegetales seleccionados en esta investigación y Especialidades Bruno Bontempo que cuenta con aproximadamente 27 productores de los cuales 12 trabajan los minivegetales estudiados. El procesamiento también es llevado a cabo por el productor grande (Campo Verde), quién inicialmente perteneció a ADAPEX pero con el objetivo de ampliar sus márgenes de comercialización decidió independizarse.

### ***Segmento de comercialización***

La colocación del producto en el mercado internacional se da por pedidos, que se envían vía aérea. En el mercado interno el producto se coloca en los distintos puntos de venta en supermercados, hoteles, ferias, para su venta y posterior consumo final.

Entre la cosecha y el consumo se pueden producir pérdidas en cantidad y calidad, por ello el éxito de la comercialización dependerá de los procedimientos utilizados para evitar el deterioro de los productos; es decir, el enfriamiento rápido y el almacenamiento en condiciones adecuadas.

Las estrategias en este segmento presentan rasgos diferenciados. Por una parte tenemos a Hortifruti, que se especializa en adquirir el producto empacado y lo distribuye en la cadena de supermercados de Más x Menos (de la cual conforma parte), a través de 63 supermercados, bajo su propia marca. Este comercializador es el único intermediario local mayorista en la cadena de los minivegetales.

Por su parte, ADAPEX comercializa el producto, a través de Hortifruti, y también lo coloca directamente en supermercados. Esta organización se caracteriza por tener dos virtudes: 1- Se preocupa mucho por la calidad; 2- Tiene un enfoque más orientado al producto, pues tratan de desarrollar su diseño y diferenciarse a través de su propia marca, como una forma de mantener la identidad de la empresa.

Especialidades Bruno Bontempo, quien se encarga de comercializar el producto de APAPRONOT a nivel local y a nivel internacional a través de broker, es básicamente un comercializador, que basa la colocación del producto independiente de la marca con la que tenga que colocarse en los distintos puntos de venta.

Campo Verde vende su producto directamente en supermercados cuando el volumen de pedido es igual o superior a mil bandejas; además constituyen un importante suplidor de Hortifruti, quién compra el producto empacado, listo para colocar en los distintos puntos de venta. Su énfasis es la producción agrícola.

### **Localización**

En Costa Rica los agricultores se localizan básicamente en las zonas de: Ujarrás (Cachí), Tierra Blanca, Cot, el Yas, Cipreses, San Rafael de Oreamuno todas de la provincia de Cartago con una altitud aproximada de 1800 metros. La producción de minivegetales está concentrada en una zona que se caracteriza por un clima que no requiere de sistema de riego, es una zona alta, zona destacada por favorecer el cultivo de las hortalizas en general. Los procesadores y comercializadores se ubican también en la zona de Cipreses de Cartago, a excepción de Hortifruti.

Esta zona se ha caracterizado por el cultivo de verduras y hortalizas tradicionales tales como, papa, zanahoria, brócoli, cebolla, entre otros productos. Actualmente es una zona en la que se cultivan una gran diversidad de productos, llamados especialidades; que van desde los minivegetales mencionados hasta una variedad de alrededor de 50 productos diferentes.

Se desprende de lo anterior que, es una zona en la que se combinan no solo factores de suelo, climáticos, favorables para la producción de hortalizas, sino que también existen ventajas de aglomeración, proximidad, cohesión social y aspectos culturales que han favorecido el establecimiento de empresas que comercializan estos productos.

En efecto todo ello ha favorecido el surgimiento de empresas rurales, que puede representar una forma alternativa de organización agrícola e industrial, con un importante nivel de integración vertical. Se han constituido redes de empresas pequeñas que han venido ganando participación en el mercado doméstico o internacional,

basando sus estrategias no solo en reducción de costos o competencia por precio, sino más bien en aspectos tales como calidad, diferenciación, investigación, lo que les permite poseer una competitividad más auténtica.

## **Dimensión institucional y de políticas**

La estructura de la cadena está afectada por elementos institucionales determinados por la operación de las empresas y las políticas, lo cual conforma las estructuras de los mercados presentes a lo largo de la cadena.

Desde el inicio de la década de los años ochenta, el país adopta un conjunto de medidas de liberalización comercial en procura de modificar la inserción internacional. Las políticas de orientación hacia fuera puestas en marcha en los inicios de la década de los años ochenta, estimularon al empresario costarricense a incursionar en nuevas actividades de exportación, siendo indudable el éxito alcanzado por nuestro país en la oferta exportable no tradicional. La mayoría de los incentivos otorgados, sin embargo, se caracterizan por su naturaleza fiscal, orientados a la compensación de los sesgos antiexportadores.

Hasta los años ochenta las organizaciones dominantes de los pequeños y medianos productores fueron las cooperativas, pero en el sector de minivegetales surgieron organizaciones de pequeños productores; en la búsqueda de figuras asociativas más ágiles que permitieran una mayor integración vertical.

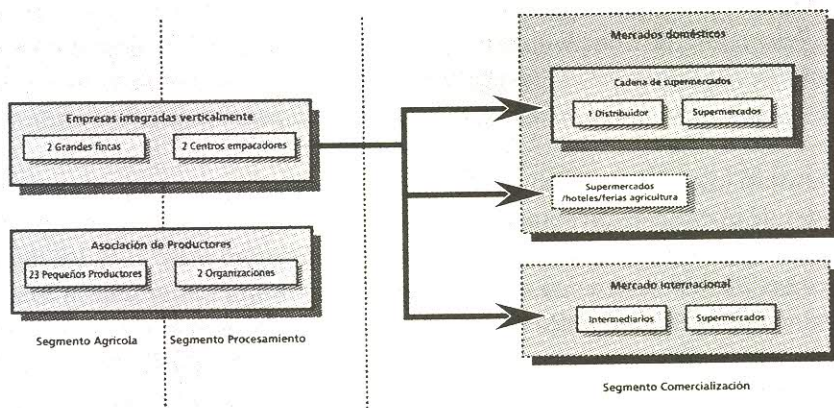
En este sentido esta es una cadena que integra horizontalmente la mayoría de los productores agrícolas, creando el volumen para el procesamiento y la comercialización. En la medida que el procesamiento está integrado verticalmente con la fase agrícola, no hay un mercado que ligue estos dos segmentos, y lo que predomina son transacciones intraorganización, privando al interior de las organizaciones mecanismos de coordinación muy eficientes, como se analiza en el siguiente apartado. (Ver figura 2).

## **Orientación de la cadena**

Dada la descrita estructura de mercado habría que preguntarse acerca de la orientación de la cadena, es decir de la fuerza de coordinación que, controla el

FIGURA 2

Costa Rica: integración de la cadena de los minivegetales, año 2000



Fuente: Hernández 2000: 42.

flujo productivo de la cadena. Hemos mencionado antes que hay dos tipos de estructuras orientadoras de las GCC, las orientadas por la demanda u orientadas por la oferta. En las cadenas orientadas por la demanda los grandes detallistas juegan un papel primordial en la descentralización de las redes de producción, las industrias de bienes de consumo son un ejemplo de este tipo de cadena.

A nivel internacional, por ejemplo uno de los rasgos más llamativos de la horticultura del Reino Unido en la década de los noventa es el incremento del dominio de los grandes supermercados, quienes tienen las mayores ventajas en los precios, pero compitiendo sobre todo por el rango de servicios que se pueden ofrecer y diferenciación entre otros. Los grandes supermercados compiten con atributos como: calidad, presentación, rango de productos, empaque e innovación. Además los productores planean la siembra dependiendo de los pedidos que ordene el comercializador, quien a su vez planea la compra del producto de acuerdo con su programación de venta.



Tal como se observa en la Figura 2 la cadena costarricense se orienta al mercado local y al internacional; su orientación depende de la importancia de ambos mercados y de cuán diferentes sean los ligámenes. En el mercado internacional se vende a brokers de Canadá y Estados Unidos (Los Ángeles y California), los cuales se vinculan a los supermercados. En ese sentido la cadena costarricense es orientada por la demanda.

Sin embargo, en el mercado doméstico la estructura de poder de la cadena es compartida por los procesadores (empacadores) y comercializadores quienes distribuyen el producto a nivel local. El control de la producción lo ejercen los procesadores: determinando la cantidad de producción que debe sembrar el productor de acuerdo con su planificación de ventas; es decir, se le indica al productor cuanto debe producir y de que tipo de producto, así se garantiza el volumen adecuado de cada producto. Por otra parte el comercializador, recibe la cantidad de producto que de acuerdo con su planificación puede colocar en los distintos puntos de ventas a nivel local o de acuerdo con los pedidos del broker, lo que indica que la comercialización también está programada, no recibiendo producto si no se tiene claro donde se va a colocar con ello se evita la sobreproducción que afectaría de los procesadores a todos los integrantes de la cadena.

Su poder se explica en la capacidad de manejar el precio, el cual es determinado por la diferenciación del producto y los costos de producción y transporte. El carácter de producto (gourmet), orientado a los consumidores de ingresos medios y altos, permite un nivel aceptable de rentabilidad, de acuerdo con el criterio de los productores y comercializadores de hortalizas.

El poder está concentrado en las organizaciones procesadoras que han levantado barreras de entrada a través del control de la producción, reservándose el derecho de comprar el producto, aduciendo que primero se les debe comprar a los asociados y si queda espacio a productores adicionales. No obstante, que los productores aducen no tener contratos formales con los procesadores y que se basan en la confianza, existen reglamentos que deben cumplir, pues el no cumplimiento implica el quedar fuera de la organización.

La estimación de la distribución de los precios mostrados en el Cuadro 1, da una idea general sobre la distribución de los precios a lo largo de la cadena. El

cálculo óptimo es el de la distribución de rentas, debido a limitaciones de información se utilizan estos datos.

## CUADRO 1

### ESTIMACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DEL PRECIO EN EL MERCADO DOMÉSTICO DEL SUBSECTOR DE MINIVEGETALES DE COSTA RICA, Año 2000

<i>Agente</i>	<i>Precio Doméstico <sup>1</sup>/<sub>2</sub> Kg.</i>	<i>Porcentaje de Distribución del Precio</i>
Productor	50	14
Procesador	110-160	31-44
Supermercado	360	55-42
Precio al consumidor	360	100

Fuente: Basado en Hernández 2000, 49.

Como se puede observar en el mercado doméstico, los productores y los procesadores obtienen cerca del 50% del precio al consumidor, mientras que el supermercado obtiene la mayor participación. Sin embargo es importante que en este caso no hay participación de los intermediarios, quienes usualmente logran apropiarse una porción significativa del precio al consumidor. Ello muestra el significado positivo del grado de integración que existe entre los productores y procesadores, pues de un lado le suplen los insumos y de otro lado le suministran el producto.

Un aspecto importante es que, el grado de integración de los agricultores ha impedido que Hortifruti, empresa compradora y distribuidora de la cadena de supermercados Más X Menos, tenga una participación más fuerte en la cadena, ya que no tiene capacidad de influir en el volumen y por lo tanto tampoco en los precios internos. Esto podría considerarse como un aspecto positivo para el procesador pero no tanto para el productor, pues éste podría tener acceso a más canales de distribución siempre y cuando pudiera obtener mayores volúmenes de producción.

En cuanto a la posición de los supermercados, se presume que para estos lo importante es mantener la variedad de los productos y no solo las ganancias que se obtengan de comercializar los minivegetales, pues lo importante para el consumidor es encontrar toda la gama de productos.

En consecuencia la cadena de minivegetales se podría considerar orientada por la oferta en su dimensión nacional. El poder que tienen los procesadores está en disputa por las cadenas de supermercados locales, en términos de la capacidad de los procesadores para manejar la oferta de productos con precios atractivos.

En contraste con Guatemala, la estructura de poder es orientada por la demanda, debido a su producción en gran escala orientada a la exportación. Los comercializadores o procesadores son los principales agentes que orientan la cadena internamente, con la diferencia de que el acceso a la semilla no es tan limitado como en Costa Rica. No solo se transa con pequeños productores, pues hay algunos grandes productores que le venden a los procesadores y que también realizan exportaciones por sus propios medios (Hernández, 2000: 51).

#### **4. La competitividad de la cadena**

La competitividad sistémica, tal como se especificó en secciones anteriores, se puede definir como un proceso en el que interactúan los actores para la optimización de distintos niveles del sistema, y es creada por la interacción de los siguientes cuatro niveles: Micro, Macro, Meso y Meta. Estas cuatro dimensiones determinan las dinámicas de las cadenas, mantiene el valor del ciclo de valoración hasta el final, porque incluye desde la distribución del insumo hasta la obtención del producto final. En este artículo hacemos un análisis muy general de los factores influyentes de los niveles Meso y Meta, que determinan la atmósfera socioeconómica en la cual opera la actividad. Los niveles micro y macro, que significan aspectos al interior de la cadena son analizados con un mayor detalle.

##### ***4.1 Niveles meta y macro: el entorno socioeconómico externo***

Tal como se ha destacado previamente, las organizaciones de la cadena de minivegetales nacieron como una alternativa de diversificación con el objetivo de exportar dichos productos. Ello surgió como parte del conjunto de incentivos

propuesto por el gobierno para promocionar las exportaciones no tradicionales, a partir de los años 1980.

Si bien las políticas gubernamentales no han sido específicas para el sector, sí han facilitado la orientación de las empresas nacionales. En este sentido se pueden mencionar políticas macroeconómicas como las minidevaluaciones preocupadas por no dañar la competitividad de las exportaciones acciones organizacionales tales como la presencia PROCOMER, asesorando e incentivando las exportaciones no tradicionales y facilitando los trámites para exportar, junto al desarrollo de una infraestructura exportadora.

Todo lo anterior involucró un cambio de actitud en agricultores de productos tradicionales, que consistió no solo en cambiar lo que se producía sino también en cambiar la forma de comercializar el producto, la forma de adquirir los insumos. Surgen con ello nuevas organizaciones empresariales en la forma de asociaciones que promueven los procesos de aprendizaje para cumplir con las normas internacionales de calidad y sanidad, con el fin de enfrentar el proceso de apertura y globalización, buscando desarrollar su competitividad para asegurar la buena calidad, no solo física sino también la nutricional de sus productos.

Dicho cambio no solo se dio al nivel del productor, sino también al nivel familiar, pues la producción de minivegetales es una actividad en la que pueden participar todos los miembros de la familia, ya que sobre todo la recolección se debe realizar con sumo cuidado, dado lo delicado del producto. Esto ha significado una mayor participación de la mujer, no tanto en el campo sino sobretodo en los centros de acopio, donde la mayoría del personal que trabaja realizando las labores de lavado y empackado son mujeres. El impacto local de la actividad de los minivegetales es muy importante, pues ha implicado la adaptación a formas de producción más modernas, se han abierto más oportunidades de empleo no solo para los hombres, y es una actividad en la que se ha tratado de incorporar más valor agregado a través de un mayor procesamiento que le incorpora a los productos.

#### ***4.2 Factores internos de la cadena***

El análisis de los niveles micro y meso del enfoque sistémico en el contexto de una cadena, nos obliga al análisis interno de ésta, pero ahora desde una perspectiva

diferente a la aplicada en la sección 2. En el nivel micro analizamos los elementos que determinan el desempeño competitivo de las unidades productivas participantes, utilizando para ello el concepto de cadena y sistema de valor de Porter (1990: 40-43). En el nivel meso nos interesa analizar elementos más del conjunto de la cadena que influyen en el ambiente específico en que opera este. Para ello el análisis se apoya en los conceptos de Porter del análisis de los determinantes de la ventaja sectorial nacional.

#### **4.2.1 Nivel micro**

Al nivel micro se presenta la organización de la cadena de valor por las empresas individuales<sup>4</sup>. Sin embargo, las empresas operan en lo que Porter denomina el sistema de valor, en cuya interacción vía compras y ventas de insumos requiere que se configure colectivamente la competitividad a lo largo de la cadena de producción.

En el subsector de minivegetales; se encuentran unidades productivas agrícolas que se integran horizontalmente, actuando en forma colectiva, mediante la acción coordinada de las plantas emparadoras. Este es el caso de las dos organizaciones participantes en el subsector. La integración vertical dentro de una empresa también presenta algunos rasgos distintivos en su forma de organizar la cadena de valor.

#### ***Productores integrados***

En caso de los productores integrados en asociaciones la organización de su cadena de valor presenta los siguientes rasgos:

- a) Abastecimiento de insumos: cada unidad productiva en propiedad del agricultor, por lo que la decisión de manejo es interna. La adquisición de semilla se constituye en un punto clave de coordinación; por su alto costo, es el mecanismo de coordinación y apoyo que utiliza la asociación, por la vía de la compra conjunta y el financiamiento contra entrega del producto. En el

---

<sup>4</sup> La cadena de valor se refiere a un análisis de las operaciones de las empresas, distinguiendo actividades primarias y de apoyo. Según Porter la forma en que estas operaciones sean organizadas determinan las fuentes de competitividad internas de las empresas.

- caso de los insumos se da una adquisición individual en las diferentes empresas distribuidoras de agroquímicos presentes en la zona de producción.
- b) Transporte: en su mayoría los productores disponen de transporte propio. Sin embargo, los que no lo tienen reciben el servicio por parte de las Asociaciones.
  - c) Operaciones en finca: es destacable el control de calidad que llevan directamente los productores. En la producción no hay especialización en un determinado producto, pues la Asociación planifica la rotación en la asignación del producto, lo cual a su vez ayuda a preservar la calidad de la tierra. Existe un sentido de responsabilidad y lealtad en este sentido, que se construye en un activo (capital social) reconocido como una fortaleza.
  - d) Logística de salida: normalmente el producto sale de la finca lavado y en cajas de plástico. El transporte se realiza individualmente hacia el centro de acopio.
  - e) Recursos internos: en este tipo de producción destaca que la presencia del trabajo familiar, estimado en 2 o 3 personas por explotación, cuya base de capacitación es la experiencia. Un aspecto notorio es la poca capacidad gerencial desarrollada a nivel de finca por los agricultores en la medida de que estos no han incorporado cuantificaciones para controlar sus costos, rendimientos y estado financiero. Este, probablemente es el aspecto más débil, que puede resultar clave para enfrentar momentos de dificultades para la actividad.

En el caso de empresa familiar integrada, la actividad de adquisición de semilla la realiza independientemente, lo cual le permite desarrollar una estrategia independiente. En este caso se explotan economías de escala interna (finca de 500 Has), que permiten tener un peso importante en el mercado.

### ***Asociaciones procesadoras***

Básicamente, estas organizaciones son los centros reguladores del sistema. El abastecimiento de semilla a los agricultores les permite regular la actividad, a partir de ello generan su valor agregado en procesos de empaque y comercialización. Su cadena de valor se puede sintetizar en:

- a) Operaciones: los diferentes tamaños de los procesadores llevan a distintos grados de organización. Es común en estos la búsqueda de mejoramientos

de la calidad: ADAPEX ha accedido al Sello Azul (producción libre de desechos químicos), la empresa Monte Fresco ha experimentado con formas sistémicas de control de plagas.

- b) Distribución: en el mercado nacional las tres empresas hacen ventas directas a los supermercados, y hoteles, y con la empresa Hortifruti, (colectora de vegetales de una cadena de 63 supermercados). Hacia el mercado internacional las empresas se vinculan a través de “brokers”.
- c) Mercado y ventas: en general la producción se planifica de acuerdo con los pedidos. Las estrategias son diferentes en la medida que ADAPEX mantiene un esfuerzo por desarrollar su propia marca y desarrollo de productores. APAPRONOT mantiene una alianza estratégica con Especialidades Bontempo, la cual comercializa el producto, más no con intención de desarrollo de marca. En el mercado local, Hortifruti mantiene su marca en la venta de sus productos en los supermercados, condición que deben aceptar las tres firmas procesadoras.

La exportación la realizan ADAPEX y Especialidades Bontempo. En los mercados de destino, los minivegetales son distribuidos a los supermercados y restaurantes. Esta es una exportación de temporada, cuya importancia varía según la organización, como se observa en el Cuadro 2.

En general, las empresas exportadoras presentan limitaciones en la medida que no han desarrollado amplios procesos de investigación de mercado. Sin embargo han mantenido un reconocimiento de la calidad de su producto por parte de los compradores.

### **Estrategias empresariales y factores de competitividad**

El análisis de la cadena de valor de las empresas del subsector conduce a los siguientes aspectos relevantes:

- a) El grado de integración horizontal y vertical constituye un factor positivo en el desarrollo de la actividad. Los enlaces entre las unidades productivas locales han posibilitado un ambiente de confianza al interior de los conglomerados productivos, fortaleciendo su competitividad.
- b) La gran diversidad de minivegetales que han sido introducidos, más allá de los cuatro analizados en este artículo, podrían convertirse en un potencial a

## CUADRO 2

### COSTA RICA: FLUJOS DE DISTRIBUCIÓN LOCAL E INTERNACIONAL DEL SUBSECTOR DE MINIVEGETALES, Año 2000.

<i>Porcentaje Flujos</i>	<i>ADAPEX</i>	<i>APAPRONOT</i>	<i>CAMPO VERDE</i>
Propio	80%	80%	60%
Hortifruti	20%		30%
Exportación	Depende temporada	20%	10%

Fuente: Hernández 2000, 73.

nivel internacional a ser aprovechado para incursionar en los nuevos mercados.

### Estrategias del agricultor

Los pequeños productores están altamente integrados, lo cual le da una gran fortaleza a este primer eslabón de la cadena, pues aunque no realizan labores de procesamiento y comercialización, se sienten muy identificados con las organizaciones lo que hace que traten de obtener la mejor calidad en el producto.

- a) La producción en gran escala, tiende la especialización en el tipo de mini-vegetal seleccionado para la investigación (zanahoria mini, escayopin, chilote, zuchinni), lo cual les da una gran fortaleza pues han ido adquiriendo una gran experiencia en este tipo de producto.

### Estrategias de las empresas procesadoras-comercializadoras

Se distinguen diferentes estrategias entre los agentes. Por su parte, ADAPEX busca innovar, desarrollar productos nuevos pero que se identifiquen con su marca específica. Tienen un enfoque más integral en relación con la calidad del



producto, motivación del personal, participación en simposios, seminarios u otras actividades que puedan enriquecer los conocimientos generales de la empresa.

La estrategia de APAPRONOT y de Especialidades Bruno Bontempo, no podría diferenciarse en relación con el enfoque de calidad que se quiere lograr, pero si se diferencian en relación con la dirección, pues Especialidades Bruno Bontempo concentra sus actividades en la comercialización, destacando que lo importante es hacer los contactos personalizados.

Campo Verde, no obstante a que, su enfoque es más dirigido hacia la producción agrícola, tienen políticas de comercialización (de mayoristas) claras que les ha dado muy buenos resultados.

La estrategia de Hortifruti es también claramente establecida y dirigida al mercado local, y aunque la comercialización de minivegetales no representa gran volumen en sus exportaciones, el volumen que requieren casi siempre lo han adquirido en el país.

#### **4.2.2 Nivel meso**

En este nivel confluyen políticas a nivel sectorial, donde las políticas de gobierno y sociales promueven la formación de las estructuras sociales; tal como lo plantea Porter la ventaja competitiva no solo depende de lo que pueda hacer la empresa, también están en función de lo que la empresa pueda realizar en todo el sistema; de ahí que parte de este nivel se analizará según el criterio de los determinantes de la ventaja nacional de Porter.

El éxito de la creación y sustentación de la posición competitiva de una nación en el mercado internacional, especialmente en el sector de frutas y hortalizas, está condicionado entre otras cosas por la capacidad de las empresas de elevar la productividad y calidad de su complejo productivo; así Porter fundamenta sus proposiciones estratégicas en la determinación ejercida sobre las ventajas competitivas por cuatro conjuntos de atributos, que se analiza a continuación:

## Condición de los factores

En comparación con subsectores similares de otros países, el subsector de minivegetales se muestra débil en lo referido al desarrollo tecnológico. Países como Canadá y Chile, producen frutas y hortalizas con el empleo de técnicas modernas aplicadas en los procesos productivos, las cuales se muestran en el Cuadro 3.

Es un sector incipiente en cuanto a tecnología por cuanto: hay escaso desarrollo de técnicas (si se compara con el desarrollo mostrado en el cuadro anterior); hay también un bajo desarrollo de las comunicaciones pues las organizaciones procesadoras no tienen acceso a Internet, teléfonos que también son fax, e incluso en ocasiones con dificultad para pasar información a través de fax. Hay poco acceso a asesorías, debido a la poca información sistematizada del sector, lo cual podría explicarse por lo pequeño del sector.

### CUADRO 3

#### TECNOLOGÍAS EN LAS FASES PRODUCTIVAS

---

Precosecha	<ul style="list-style-type: none"><li>* Variedades más productivas</li><li>* Variedades precoces y resistentes</li><li>* Aumento número de cosechas</li><li>* Reducción de costos unitarios</li><li>* Mejor manejo cultural (plagas, malezas, fertilización, riego).</li></ul>
Cosecha	<ul style="list-style-type: none"><li>* Manejo del grado de madurez del producto (grado de calidad y tiempo de almacenaje)</li></ul>
Poscosecha	<ul style="list-style-type: none"><li>* Labores de presentación del producto (eliminación de impurezas y de productos dañados; perfeccionamiento de la forma)</li><li>* Valor agregado a nivel de finca (labores de secado, envasado)</li></ul>
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"><li>* Ajuste a las normas y grados de tolerancia preestablecidos para que los productos logren una calificación determinada de calidad.</li></ul>

---

Fuente: Tejo, 1997:15

Los recursos de conocimiento desarrollados por el subsector de minivegetales se podrían resumir en dos:

- a) El conocimiento por acumulación empírica, debido a que hay poca sistematización de información específica de minivegetales.
- b) Consecuencia también de lo anterior, es difícil encontrar técnicos que conozcan estos cultivos.

La sistematización de los conocimientos técnicos y de mercado en el subsector de minivegetales se considera escasa, debido a que, ha sido prácticamente por prueba y error que se ha aprendido a trabajar; no obstante ello, los productores se han esforzado por ampliar sus conocimientos a través de seminarios, cursos dados por el MAG, IICA, que si bien no son específicos de minivegetales, son de horticultura; participación en ferias internacionales e incluso viajes para conversar con los contactos que se tienen en los otros países; todo ello con el objetivo, de mejorar la forma de trabajar.

En función de lo anterior, se podría decir que las principales fuentes de conocimiento se han encontrado en organismos estatales, entidades privadas, visitas a otros países, asociaciones gremiales y otras.

### **Condiciones de demanda**

El segundo determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector son las condiciones de la demanda interior para el producto o el servicio del sector.

El subsector de minivegetales, como se ha mencionado, nació como una forma de diversificar y exportar; pero en vista de que solo se podían realizar exportaciones en ventana, se coloca el producto en el mercado nacional, teniendo muy buena acogida por un sector de ingresos mediano y alto y el sector hotelero. Es destacable este hecho pues en sectores tradicionales como el café, la demanda interna hasta recientemente es un elemento impulsador de mejora competitiva.

En minivegetales, la demanda interna es el soporte para garantizar la actividad anual, queda pendiente sin embargo, que esta demanda pueda permitir un espacio para la innovación en la agroindustrialización de los minivegetales.

## **Sectores conexos y auxiliares**

Aunque el origen de los insumos es externo, a excepción de la semilla, los proveedores de otros insumos son de origen nacional. El sector servicio se ha desarrollado en la región, siendo relativamente cómodo el abastecimiento para la producción agrícola. Hay importante participación de empresas distribuidoras nacionales con la participación de personal técnico capacitado ubicado localmente.

## **Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa**

Este determinante de la ventaja competitiva nacional es el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior.

En este sector es clara la estrategia de los productores agrícolas de minivegetales de concentrarse en la agricultura, dejando al procesador las labores de mercadeo. Ello ha sustentado lazos de integración vertical, teniendo como principio general la confianza, sin necesidad de que medien contratos formales, más allá que la adscripción a las organizaciones.

Por su parte, las empresas procesadoras trabajan individualmente, imponiendo importantes barreras para la entrada de posibles competidores, lo que para el sector ha resultado beneficioso.

En cada uno de los segmentos se perciben importantes metas, que podrían resumirse en crecer, diversificar; específicamente los productores tienen como metas llegar a producir solo “especialidades”, sin necesidad de combinar la producción con productos tradicionales. Las perspectivas de crecimiento de los procesadores no son solo en volumen sino también en diversificación de las formas de presentación de los productos, mayor grado de industrialización. Los comercializadores no solo tienen como meta tener acceso a nuevos mercados sino también tener acceso a otros puntos del territorio nacional, pues actualmente la comercialización se concentra en San José y Heredia.

Es destacable la presencia de fuerte rivalidad entre los procesadores, no obstante a que la competencia se centra en tres empresas; lo que se puede reflejar

en los siguientes hechos: ADAPEX fue la organización fundadora de producción y comercialización de minivegetales; a la cual pertenecían las otras dos empresas que hoy son su competencia, expresando que se independizaron uno para formar una nueva organización y otro para diversificar y producir en grande. Además como el sector es tan pequeño en ocasiones las empresas se ponen de acuerdo y colaboran si algún hecho externo les puede afectar.

### **4.3 Factores de competitividad del subsector de minivegetales**

A manera de conclusión y síntesis evaluamos los fundamentos de la competitividad sistémica del subsector de minivegetales, en las Figuras 3 y 4 se presentan sintéticamente los hallazgos del análisis de esta sección. En el nivel meso ha sido determinante para el desarrollo del subsector de minivegetales el cambio de actitud de los productores, propiciado por los procesadores; lo cual unido a las políticas de promoción de exportaciones no tradicionales y al enfoque más aperturista por parte del gobierno, han propiciado un tipo de producción y comercialización más moderna, dirigida a los estratos medianos y altos de la sociedad, los cuales han tenido muy buena acogida a este tipo de productos denominados “especialidades”.

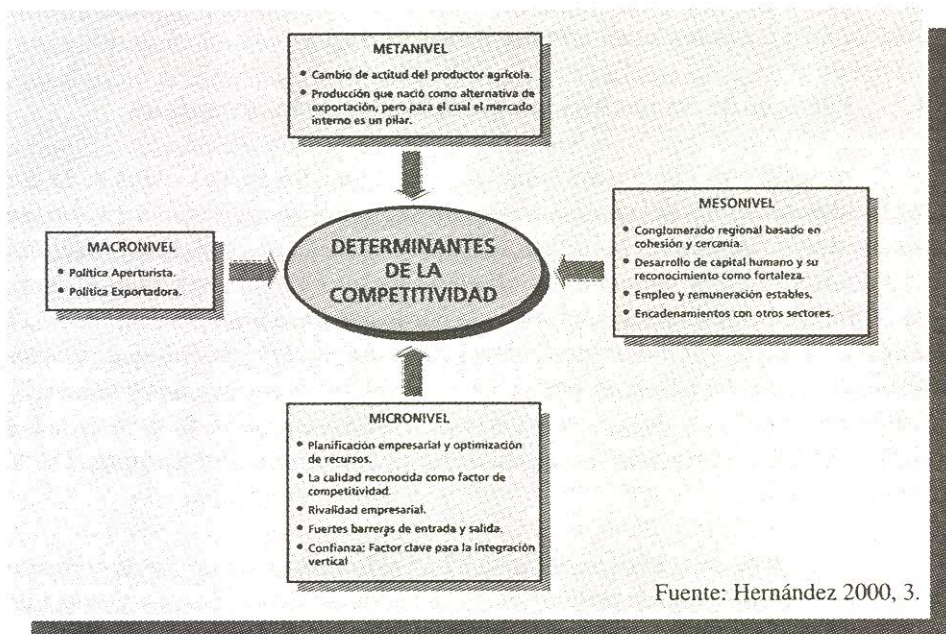
Otros aspectos del nivel meso que han sido determinantes de la competitividad, son la existencia de estrategias en cada uno de los segmentos, con la intervención de muy pocos intermediarios. Además la actividad es desarrollada por personal con capacitación aceptable.

No obstante a los factores positivos anteriores, el nivel determinante para el desarrollo de la competitividad es el nivel micro; pues a pesar de que es una actividad nueva en Costa Rica y son pocas las personas que conocen del tema, la organización, planificación e integración por parte de los integrantes de la cadena han permitido el buen posicionamiento que tiene dicho subsector.

Si bien el subsector de minivegetales está bien posicionado a nivel local y con potencial para ubicarse mejor a nivel internacional, hay factores que han impedido que su desempeño sea mejor. En ello ha sido determinante el mesonivel, pues no existe conciencia de sector en los actores de esta cadena, lo que ha impedido la profundización de alianzas estratégicas y lograr apoyo de parte del gobierno

FIGURA 3

### Elementos desfavorables de la competitividad sistémica del subsector de minivegetales



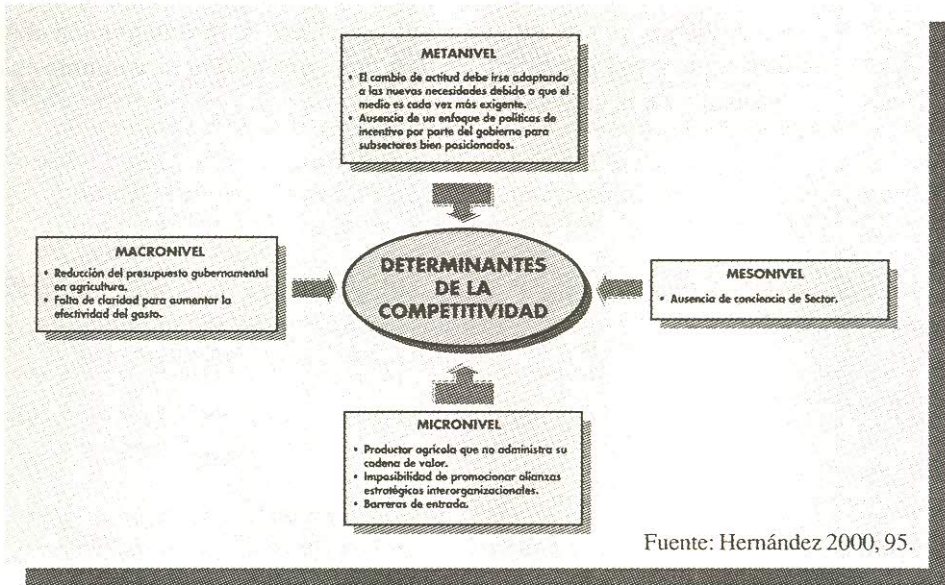
en aspectos claves como son: infraestructura y canales de comunicación y desarrollar economías externas tales como una mejor base de información sobre los mercados de acceso potencial.

### CONCLUSIONES

1. La cadena de minivegetales de Costa Rica se fundamenta en una base de producción agrícola de pequeños y medianos productores, con un alto grado de integración vertical, que se configura en un conglomerado regional.
2. El análisis de cadena (en una perspectiva global) permite concluir que esta

FIGURA 4

### Elementos desfavorables de la competitividad sistémica del subsector de minivegetales



tiene una orientación desde la demanda en su dimensión exportadora, y desde la oferta en el mercado nacional. Los comercializadores y procesadores son los agentes coordinadores y dominantes en la cadena.

- Esta es una cadena que tiene posibilidades de crecer en la medida que en el mercado internacional podría actuar más agresivamente, y que en el mercado nacional hay potencial de crecimiento. Las barreras de entrada aunque han garantizado rentabilidad a los participantes actuales de la cadena podrían estar enajenando su crecimiento.
- Al analizar las fuentes de competitividad se ha encontrado:
  - Al nivel de firma se han configurado elementos provenientes de la orientación exportadora de la economía, junto a una mentalidad inno-

vadora, canalizando enfoques de integración productiva que dan estabilidad a la producción agrícola.

- Al nivel sectorial se encuentra un saludable nivel de competencia, que ha motivado el fortalecimiento de las diferentes estructuras productivas integrales.
- Sin embargo, se presenta un nivel apreciable de desintegración como sector que niega posibilidades para crear una acción de conjunto en el desarrollo de la actividad.



## **BIBLIOGRAFÍA**

- Álvarez-Coque, J. M.G.; Bautista, Romeo M. "Sources of EC Horticultural Import Growth from Developing Countries Agricultural Economies", *The Journal of the International Association of Agricultural Economics*. Vol. 10, 1994 N° 2 (April) 125-141.
- Chaves, J.; Díaz, R.; Hernández, A., Hidalgo, O. "Cadenas Productivas Agroindustriales y competitividad: definición de políticas y estrategias en el meso nivel" en *Economía y Sociedad*, Universidad Nacional N° 13 2000.
- Cook, Roberta L. "International Trends in the Fresh Fruit and Vegetables Sector", Department of agricultural and Resource Economics, UC Davis. May 1998.
- Doland, C; Humprey, J.; Harris-Pascal, C. 1999. *Horticulture Commodity Chains: The Impact of the UK Market on the African Fresh Vegetable Industry*, IDS Working Paper 96. [Http://www.ids.ac.uk/ids/](http://www.ids.ac.uk/ids/)
- Esser, K., Hillebrand. W.; Messner, D.; Meyer-Stamer, J. 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* N° 36, Santiago de Chile, diciembre 1998.
- Gereffi, Gary; Kozniewicz M., Kozniewicz R. P. "Commodity chains and global capitalism": en "Commodity Chains and Global Capitalism". Editado por G. Gereffi, y M. Korzeniewicz, Praeger Publishers, 1994.
- Goldfrank, W.L. "Fresh Demand: The Consumption of Chilean produced in the United States", en *Commodity Chains and Global Capitalism*. Editado por G. Gereffi, y M. Korzeniewicz, Praeger Publishers, 1994.

- Gutman, Graciela y Reca, Alejandro. “Workshop sobre capacitación en Análisis de cadenas Agroalimentarias y Macroeconomía/Políticas Agrícolas en América Latina”. REDCAPA. Río de Janeiro, 17 de diciembre de 1998.
- Hernández, B. 2000. “La competitividad del Subsector Minivegetales en Costa Rica. Un enfoque de cadena”. Tesis de grado sustentada en la Maestría de Política Económica, del Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE-UNA), Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.
- Pelupessy, Wim. “The Global Commodity Chain Approach as an Analytical Tool in Development Economics. International Conference. Economic Globalization and the Developing Countries. August 29-30, 2000.
- Porter, Michael. “La ventaja competitiva de las naciones”. Buenos Aires, Argentina, 1991.
- Sidnei, Gonçalves, José y otros. “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. 1994.
- Tejo, Pedro. “Patrones Tecnológicos en la Horticultura Chilena”. Naciones Unidas. División de Desarrollo Productivo y Empresarial. Santiago de Chile, 1997.