



Banco Interamericano
de Desarrollo

MEMORIA DEL SEMINARIO REGIONAL
MERCADOS, APERTURA Y DESARROLLO DE
LA COMPETITIVIDAD AGROALIMENTARIA

Editado por Danilo Herrera

*Sede Central del IICA, Coronado, Costa Rica
29 de enero – 1 de febrero 2007*

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 2008

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>.

Las ideas y opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no representan necesariamente la posición oficial de la Dirección General del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), su presidente o su Directorio Ejecutivo.

Coordinación editorial: Danilo Herrera
Corrección de estilo: Tomás Saraví
Diagramado: María del Pilar Castillo
Diseño de portada: Karla Cruz
Impresión: Imprenta IICA, Sede Central

Mercados, apertura y desarrollo de la competitividad agroalimentaria:
memoria del seminario / ed. por Danilo Herrera -- San José, C.R. :
IICA, BID, 2007.

227 p.; 23 cm

ISBN13: 978-92-9039-867-7

1. Tratados comerciales - América Central 2. Apertura económica
3. Sector agroalimentario - competitividad I. IICA II. Título

AGRIS
E71

DEWEY
382.9728

San José, Costa Rica
2008

CONDICIONANTES PARA LA INTEGRACIÓN EXITOSA DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS EN CADENAS INTERNACIONALES

Rafael Díaz*

Voy a desarrollar algunos aspectos importantes que habría que considerar cuando estamos hablando de cadenas agroalimentarias internacionales o cadenas orientadas a la exportación.

Cuando se trata de integrar a pequeños y medianos productores en cadenas internacionales, hay que tener presentes tres aspectos importantes: el primero, que al estar en el primer eslabón de la cadena están muy lejanos con respecto al consumidor, y la información no llega nítidamente al productor, muchas veces por la misma estructura de la cadena; un segundo aspecto complementario, es que cualquier estrategia para incorporar a los *productores requiere conocer las dinámicas que están* más allá de la finca, más allá de su localidad, incluso más allá de su país; un tercer aspecto que me parece fundamental cuando hablamos de cadenas y pensamos más en proceso de cadenas internacionales, es que lo que hagamos a nivel local se va a constituir en una ventaja real a la hora de salir al plano internacional.

En la presentación voy hablar de tres temas: a) aspectos derivados del enfoque de cadenas globales; b) las dinámicas de las cadenas

* Director General del Centro Internacional de Política Económica. Universidad Nacional (Costa Rica).

globales; c) aspectos importantes para el diseño de estrategias y de políticas.

Aspectos derivados del enfoque de cadenas globales

Un primer aspecto es el uso de la "figura" de la cadena como instrumento propicio de análisis, la cual nos ayuda a visualizar claramente todo ese ligamen de los procesos productivos y nos permite plantear adecuadamente una serie de otros aspectos relevantes en el funcionamiento de las cadenas productivas tales como la relación de los procesos de producción, comercio y consumo con el sistema natural, los flujos comerciales, flujos de financiamiento, etc.

Un segundo aspecto que quiero rescatar es mantener la idea de globalidad de la cadena, ya que no hay ninguna cadena que no esté interactuando con diferentes espacios en el mundo, esto significa que para efectos de analizar la competitividad, están en juego muchos actores, muchos elementos de política y muchos elementos de estrategia empresarial; hoy es muy difícil poder hablar de nacionalidad de un producto, más si pensamos en productos industriales. Un tercer aspecto es entender que la cadena empieza o puede empezar en una finca y termina en un consumidor en cualquier parte del mundo; es más, algunas cadenas bien analizadas empiezan en algún laboratorio de semillas o en algún proceso de diseño de un producto, lo cual tiene consecuencias a nivel de finca.

Un cuarto aspecto es pensar en los productos en términos de mercancías: hay que tomar en cuenta el producto final; este es un elemento que creo es estratégico, no solamente para quienes analizan la cadena; para quienes definen estrategias y políticas y para el mismo actor dentro de la cadena; el pequeño y mediano productor que muchas veces, y ese ha sido un problema histórico, no tiene idea de qué forma ni de cómo llega su producto al consumidor y, por lo tanto, queda limitado en algunos aspectos que pueden ser esenciales en la forma de orientar sus

operaciones a nivel de finca para mantener su participación en la cadena productiva.

Las dinámicas de las cadenas globales

Cuando hablamos de cadenas globales, estamos hablando de redes que están conectando productores en el proceso de generación de un producto final.

El análisis de las cadenas con una perspectiva global implica considerar que hay cuatro dimensiones a tener presentes: en un primer momento, debemos considerar que existe una estructura de insumo producto; segundo, es muy importante la ubicación de los diferentes segmentos de la cadena y cómo esta ubicación puede ser flexible en el tiempo; tercero, la dimensión institucional, en la cual hay que considerar el aspecto de las políticas y entender cómo operan los mercados (muchas veces se es iluso desarrollando estrategias de espaldas al mercado); una cuarta dimensión es entender que la cadena es también, como todo en este mundo, un juego de poder y muchas veces desequilibrado; en ese aspecto, cuando participamos en las cadenas debemos estar conscientes de quién es el que tiene la mayor posibilidad, la mayor injerencia en la organización de la cadena, para desarrollar estrategias y políticas correctas.

En las cadenas hay dos escenarios extremos de estructuras de control. Por un lado tenemos que hay cadenas conducidas desde la oferta y cadenas conducidas desde la demanda; la primera es aquella en la cual el industrial tiene el poder y la capacidad de organizar la cadena hacia atrás o hacia delante; un ejemplo de este tipo de cadenas son los productores de autos, y eso se refleja en que cuando se va a comprar un auto, uno toma la decisión por la marca. Las cadenas conducidas desde la demanda, son dominadas por los compradores, es decir, actores que tienen poca participación en la producción y más en la comercialización. La mayor parte de las cadenas agroindustriales son cadenas más cercanas

a esta situación, donde las cadenas de supermercados tienen un peso creciente.

Aspectos importantes para el diseño de estrategias y de políticas

Un aspecto importante, y que es congruente con lo que venía planteando, en el sentido de focalizar en el producto y de entender las dinámicas que están más allá de la finca, es que a lo mejor hay que hacer un ejercicio de revertir la cadena al analizarla. Normalmente tenemos la tendencia de pensar de la finca hacia delante y muchas veces no pasamos ni siquiera de la frontera del país. Este es uno de los errores graves que cometimos para el desarrollo de estrategias; un ejemplo es la cadena de café, en donde los productores con años de tradición en la producción de café no tenían conocimiento de qué pasaba con su producto después del puerto. Después de los años 90, tomamos conciencia de que tal vez era importante mejorar la calidad del café, conociendo mejor la demanda. En ese sentido ha ayudado el desarrollo del mercado local de café tostado molido y empacado, lo se ha constituido en un elemento de desarrollo de competitividad para la misma actividad; hoy las empresas cafeteras desarrollan su propia marca para comercializar su producto en el mercado internacional.

Otro aspecto que debemos considerar cuando estamos hablando de revertir la cadena, es que si uno analiza la distribución del ingreso a lo largo de la cadena, va a constatar lo que ya sabemos: que la fase agrícola es la menos remunerada y que los agentes que están al final de la cadena son los que tienen mayor capacidad para captar mayores excedentes. Uno podría decir que eso es una injusticia, puede serlo, pero ahí reside el reto de tratar de entender que estos agentes que están al final de la cadena están desarrollando algunos procesos de generación de valor agregado. En este sentido, hay un aspecto que acá quisiera plantear, y debemos tener en cuenta que cuando llegamos al consumidor, la aceptación de éste depende de una jerarquía en relación con la satisfacción de sus necesidades; el consumidor, estará dispuesto a pagar más o menos

dependiendo de la función del producto en su esquema de consumo. Pagará más por aquellos productos que aportan estatus y menos por los que juegan tan solo un papel alimenticio. En ese sentido, la diferenciación de los productos es una condición clave que el consumidor está dispuesto a premiar, en productos que llevan incorporados atributos especiales.

Hay un tercer elemento que quisiera rescatar: cuando se participa en una cadena puede ocurrir que el producto de uno deje de ser necesario; en este sentido, las cadenas están evolucionando, la competitividad depende de un esfuerzo permanente de mejoramiento, tanto de los productos como de los procesos vía la innovación. Para efectos de las cadenas agroalimentarias, se necesita un mejoramiento permanente de la competitividad en cuatro tipos de esfuerzos: mejoramiento del producto estableciendo elementos de diferenciación; segundo, en términos de cómo producimos; por ejemplo, estamos pensando en consumidores que les preocupan elementos éticos, elementos de medio ambiente, etc. En tercer lugar está el mejoramiento vía estrategias para posibles cambios de funciones dentro de la cadena hacia actividades donde se obtienen mejores remuneraciones; hay un cuarto aspecto y es aplicar las competencias que se han desarrollado en una cadena particular participando en otras; por ejemplo, utilizando los procesos productivos y su contexto cultural en actividades agro turísticas, diversificándose de esta manera las posibilidades para las familias campesinas.

No podemos hablar de estrategias de competitividad y de participación internacional sin rescatar el tema ambiental; las cadenas dejan a lo largo de sus procesos una estela de impactos ambientales, los cuales deben ser considerados adecuadamente en este tema. Es importante considerar varios elementos; a) en el sistema de las cadenas agroalimentarias hemos tendido a pensar que la presión por el tema ambiental viene desde la demanda, eso es cierto; los nichos de mercado lo exigen, pero es cierto también que otra gran presión de la sostenibilidad de las cadenas se deriva de las comunidades donde están ubicados los procesos productivos, que muchas veces por falta de legislación o por falta de rigor en su aplicación no se hacen sentir. Este

es un aspecto fundamental en las cadenas agroindustriales, a efectos de hacerlas sostenibles socialmente, y validarlas ante la sociedad. Hoy nadie quiere tener una porqueriza en sus alrededores. La presión ambiental hay que tomarla como un elemento de agregación de valor a la comunidad donde se localizan los procesos productivos, y la evaluación de los impactos ambientales supone considerarlos integralmente a lo largo de toda la cadena.

Cuando se hacen análisis de competitividad, se le da mucha importancia a la participación de los productos en los mercados internacionales; se tiende a concluir que se es más competitivo si se tiene mayor participación en el mercado. Quisiera hacer un énfasis un poquito diferente, porque puede ser que se tenga mayor participación pero con remuneraciones bajas. Al final, lo que estoy logrando es una competitividad "espuria". El tener mayor participación, pero con valores unitarios mayores y crecientes, es un punto en el cual las estrategias deben centrarse con mucha fuerza, más ahora que hablamos de negociaciones comerciales en donde el tema de acceso es importante pero no suficiente.

Para finalizar debo puntualizar dos elementos que considero importantes en relación con la situación de los pequeños y medianos productores. Hay actores en la cadena con menos recursos y poder a los cuales hay que apoyar con nuestra capacidad institucional a través del diseño de políticas y estrategias consecuentes que garanticen procesos de inclusión en el desarrollo social. Un segundo elemento se refiere al desarrollo de alianzas. Muchas organizaciones de pequeños y medianos productores han pensado que cuando hablamos de alianzas estas deben referirse tan solo a organizaciones hermanas; sin embargo en el desarrollo de alianzas estratégicas se debería ampliar el espectro a efectos de considerar actores con experiencia o mejor posicionados, aunque sean más poderosos, pues en las balanzas deben ser considerados no solo los riesgos de estas alianzas, sino también en los procesos de aprendizaje, que conduzcan en el mediano y largo plazo a mejoramientos en la competitividad.