

capacidad de exportación. En ese sentido hay un claro patrón de sucesión organizacional en las cadenas conducidas por la demanda, que conduce a la expansión geográfica de las redes de abastecimiento. Sin embargo, ello se da en distintos ciclos o secuencias dependiendo del producto (Gereffi, 1999).

En las cadenas conducidas por la demanda dominan las rentas “relacionales”, que se refieren a las diferentes relaciones inter-empresas, tales como la gestión de las cadenas de abastecimiento y distribución (supply chains), alianzas estratégicas, conglomerados de medianas y pequeñas empresas; asimismo son importantes las rentas derivadas de la política comercial proteccionista (cuotas y aranceles), y las rentas de marca que generan retornos por técnicas de diferenciación del producto (Gereffi, 1999).

En consecuencia el desarrollo del “upgrading” en cadenas orientadas por la demanda y en cadenas que involucran pequeños y medianos productores requiere de la consideración de sus condiciones para generar o participar de procesos de innovación. Plantear en abstracto la necesidad de innovación es agregar una limitante más a estos sectores. En específico, debe entenderse en mucho como la inserción en procesos de adaptación a nuevas realidades a partir de su trayectoria productiva, donde debe irse de lo más simple a lo más complejo. Es claro que no bastan políticas de promoción de la producción, forzando cambios, sino potenciando el conocimiento acumulado. Por otra parte en las cadenas donde participan los pequeños productores, la innovación a partir de la oferta presenta grandes dificultades, pues supone precisamente tener lo que les falta: cierto poder de mercado.

Sin embargo, la participación en los mercados, sean estos locales o internacionales deben verse como las oportunidades, a partir de entender e incorporar en la producción las innovaciones. En ese sentido, la disciplina en las cadenas, como actitud colectiva es fundamental para lograr el aseguramiento de la calidad integral de la cadena en conjunto con suplidores y consumidores. Pero asimismo, el logro de mejores condiciones de negociación que permitan acceso a la capitalización correspondiente por parte de los sectores

seguidores a los agentes que tienen posiciones preponderantes en la orientación de las cadenas.

4 Aplicación del “upgrading”: Ejemplos de Centroamérica

Dada la importancia que tiene el involucrarse en cadenas nacionales e internacionales para la agricultura en Centroamérica se han desarrollado muchos esfuerzos para el “upgrading” de las cadenas. Los gobiernos han creado organizaciones promotoras y fondos de fomento bajo la institucionalidad de los ministerios de economía, comercio y agricultura, así como organizaciones paraestatales para fortalecer el desarrollo de cadenas. Ministerios y Consejos en la Ciencia y Tecnología han creado fondos para la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías para el “upgrading” de cadenas. El enfoque cadena está implícito o explícito en los mandatos de estas instituciones.

En Costa Rica, por ejemplo existe la Promotora del Comercio (PROCOMER) que promueve a sectores de exportación y en el Ministerio de la Agricultura y Ganadería (MAG) se estableció el Programa de Investigación y Transferencia de Tecnología (PITA) que establece comités con múltiples actores públicos y privados en diferentes rubros. En Nicaragua, por ejemplo existe la Comisión Presidencial de Competitividad, CPC, adscrita a la Presidencia de la República y al Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) donde también está la Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones, CNPP. Estas organizaciones tanto como el Ministerio de Agricultura y Forestaría (MAGFOR) enfatizan el desarrollo por medio de cadenas.

Mientras que los esfuerzos para el “upgrading” de cadenas en Centroamérica son intensos, al otro lado existe la realidad de las cadenas de características de bajo desarrollo (ver Pelupessy, 2000): basado en la producción de materiales primarios, muy poco valor agregado, bajo nivel de conocimiento y tecnología en producción y procesamiento, costos altos de producción por ineficiencias en los procesos, y efectos ambientales negativos. Estas condiciones

contextuales tienen implicaciones para el desarrollo de las cadenas. Muchas veces un “upgrading” co-evoluciona solamente con cambios en el poder y la vinculación/interacción entre actores. También el “upgrading” hace que se cambien los poderes y las vinculaciones en las cadenas.

Una buena parte de las cadenas agro-productivas en Centroamérica, como por ejemplo las de granos básicos y de la papa, no han aplicado todavía el “upgrading” por la incapacidad de los productores y el entorno en que operan. Hay ausencia de una iniciativa desde la oferta por el bajo poder e iniciativa de los comercializadores y procesadores nacionales, para generar un “upgrading” considerando el lado de la demanda. En la cadena de la papa, por ejemplo, las debilidades en la contratación no permiten que se establezcan relaciones entre puntos de ventas y productores que favorezcan la calidad del producto. El resultado ha sido que la papa costarricense perdiera su competitividad al darse el proceso de apertura de los mercados y enfrentar la competencia de productores en la región (por ejemplo Colombia) o líderes en el mundo (Canadá). Ahora el reto es organizar la cadena en una forma que responda a las necesidades de mejorar su competitividad incluyendo el mejoramiento de la base genética de las variedades de la papa (para mesa y para procesamiento), el manejo del campo y el mejoramiento de la transformación (Hartwich et al, 2005).

Sin embargo, hay cadenas que siguen una trayectoria de “upgrading” dada su relación con los mercados exteriores, pero con muchas limitaciones por su nivel de desarrollo tecnológico, vinculaciones entre actores y cualidad de producto. Estas cadenas son las que se involucran en productos de nicho para exportación, como café o arveja china. Las cadenas de café en los diferentes países centroamericanos cuentan con el apoyo de institutos nacionales paraestatales que promueven a diferentes niveles la generación tecnológica y su difusión a los actores. También brindan servicios de información del mercado. Sin embargo, los productores nacionales fueron golpeados por los bajos precios, durante los últimos años, lo cual mostró nuevamente las debilidades de la participación en este tipo de cadenas.

Los procesos de segmentación de la demanda, con la creación de nichos dinámicos de consumo de cafés de calidad, ha motivado una serie de esfuerzos, con apoyos de diferentes agencias de desarrollo a efectos de adecuar la oferta centroamericana de café a las oportunidades del mercado.

La cadena de la arveja china de Guatemala es un buen ejemplo de “upgrading” primario para productores agrícolas y comercializadores, quienes dan un paso importante al ligarse a un mercado internacional, con un posicionamiento importante por su peso en el mercado, y el acceso continuo al mercado.⁴

Sin embargo, a pesar de haber logrado un desarrollo infraestructural que le permite cumplir con los requerimientos de calidad, hay mucho espacio para aumentar la eficiencia. Ante los altos niveles de rechazo del producto se requiere de mejores niveles de coordinación, los cuales no surgen automáticamente en el mercado, sino a partir de la organización de los productores, que les permita condiciones de negociación mejores. Otro aspecto importante para el sector significaría el desarrollo del mercado de consumo interno, lo cual crearía una salida para el producto de rechazo.

Hay también un grupo de cadenas en las que el poder de los procesadores es muy fuerte, por ejemplo en las papas tostadas o la leche procesada. Por ejemplo, la cadena de la leche en Costa Rica tiene un énfasis mayor de orientación desde la oferta, derivado del tipo de mercado y las políticas que se aplican. Es un mercado bastante concentrado, con una empresa líder (La Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos) por haber desarrollado procesos de integración vertical muy efectivo que le ha permitido altos niveles de calidad, con una organización cooperativa. Sin embargo, en el mercado interno hay presencia de otras organizaciones de productores, por ejemplo Productores Monteverde, que en el mercado de queso tienen un posicionamiento fuerte. Ha habido intentos de empresas transnacionales de irrumpir en el mercado costarricense, con inversiones importantes en plantas, pero no han tenido éxito.

El otro aspecto que ha determinado el tipo de funcionamiento de este mercado, es que los productores de leche han tenido un peso político importante para lograr que el mercado sea protegido, incluso en los procesos de apertura.

Básicamente, todos los eslabones de la cadena pueden desarrollar y aplicar innovaciones. Muchas de las innovaciones requeridas no resultan evidentes por medio de la demanda inmediata, pues se pueden dar segmentos adelante. En estos casos los procesos de innovación no sólo deben responder a los clientes inmediatos sino a los compradores potenciales. En el pasado los esfuerzos del “upgrading” tecnológico enfatizaron mucho en el procesamiento, sin atender correctamente la parte de producción, que se mantenía sin iniciativa frente al desarrollo de los requerimientos de calidad provenientes desde la demanda. Además, las demandas para una mejor calidad exigen innovación tecnológica a todos los niveles de la cadena.

La contraparte de este proceso se refiere al “upgrading” institucional. Sus acciones deben reflejarse en los ligámenes entre los segmentos sean estas relaciones de mercado o arreglos institucionales. Los ligámenes se pueden mejorar con políticas gubernamentales por medio de agencias de desarrollo, regulando, proveyendo o incentivando la vinculación entre actores y mejorando el flujo del producto.

En conclusión, el argumento aquí es que para entender el débil estado de las cadenas en el contexto de la agricultura centroamericana se necesita junto al conocimiento de las fuerzas dominantes en las cadenas (si son “buyer driven” o “supply driven”), se necesita también ver el tipo de relaciones contractuales entre agentes de insumos, productores primarios, proveedores, transportistas y otros. En realidad se requiere confrontar los enfoques de innovación que básicamente usan los mecanismos de “technology pull” (con poco éxito en la región) con el desarrollo de los factores que permitan “technology push” que pueden dar un mejor funcionamiento de la cadena.

5. Conclusiones

La aplicación del enfoque de cadenas al desarrollo del sector agrícola introduce tres nuevos elementos para el desarrollo de procesos de innovación: Primero, permite a los actores comenzar a entender la importancia de responder a las demandas de los consumidores y los requisitos de los procesos de transformación a productos de alto valor. El segundo es que los actores observan la importancia de mejorar la vinculación con los actores más adelante o atrás en la cadena, pues una mejor organización productiva de la cadena permite aumentar su competitividad. Tercero, que en las cadenas pueden encontrarse posiciones alternativas para mejorar el posicionamiento, hacer un “upgrading”, a pesar de la concentración en el control de éstas.

El análisis de diferentes tipos de cadenas agro-productivas en Centroamérica considerando el enfoque de “upgrading” como el planteado por Gereffi y otros permitió concluir que la agricultura centroamericana está ganando por haberse involucrado en las cadenas de valor internacionales pero que esto ocurre solamente en unos casos específicos en que existen mercados atractivos, una organización de actores básica, y apoyo de instituciones que promueven las cadenas. No es un proceso del que se puedan esperar resultados positivos en general, pues dependiendo del contexto y de la competitividad inicial, la participación en cadenas puede resultar en “downgrading”.

Además, se concluye que existen posibilidades para un mejoramiento de la competitividad, más todavía poco aprovechadas en Centroamérica. Falta capacidad y cultura innovadora en el sector productivo y también las instituciones de investigación y desarrollo y las entidades estatales de apoyo son débiles. Si no se hacen más esfuerzos para ponerse al día en términos de calidad y tecnología de producción, conservación y procesamiento es probable que muchas de las cadenas queden rezagadas en el desarrollo de la competitividad, y por lo tanto sin generar valor para sus participantes.

NOTAS

1. Entendemos competitividad como la asociación positiva de empresas exitosas en los mercados, que permiten remuneraciones crecientes a los factores productivos nacionales y que permiten niveles de vida satisfactorios para los ciudadanos de los espacios locales en que operan.
2. En términos sencillos, externalidad se refiere a situaciones en las cuales se afectan, positivamente o negativamente la operación, los costos y valor de activos de las empresas por razones externas. Ejemplos de externalidades positivas son el acceso a medios de comunicación e información. Las externalidades negativas típicas se refieren a la contaminación ambiental creada por unas empresas y que afectan a otras.
3. El desarrollo de diferentes fuentes de competitividad crea obstáculos a los competidores, sea por los costos de inversión inicial, posicionamiento en los mercados, derechos de propiedad, etc.
4. A diferencia de otros países como Costa Rica, que exporta mini vegetales pero solamente por unos meses, cuando los países compradores como Estados Unidos, no tienen producción propia.

Bibliografía

- Aiginger, K. 1998 "A framework for evaluating the dynamic competitiveness of countries", *Structural Change and Economic Dynamics* 9 (1998) 159-188.
- Barnes Justin, Raphael Kaplinsky. 1998 *Globalisation and the Death of the Local Firm? The Automobile Components Sector in South Africa*. August.
- Beamon, B.M. "Supply chain design and analysis: Models and Methods", *Int. J. Production Economics* 55 (1998) 281-294.
- Bourgeois, R.; Herrera, D. 1996. "Cadena y diálogo para la acción. Enfoque participativo para el desarrollo de la competitividad del sistema agroalimentarios. IICA, San José, Costa Rica.
- Bair, J. and G. Gereffi. "NAFTA and the Apparel Commodity Chain: Corporate Strategies, Inter-firm Networks, and Local Development." Pp. 23-50 in *Free Trade and Uneven Development: The North American Apparel Industry after NAFTA*, Gary Gereffi, David Spener, and Jennifer Bair, eds. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Díaz R. 2003. *A Developing Country Perspective on Policies for Sustainable Agribusiness Chains: The Case of Costa Rica*. Nijmegen Studies in Development and Cultural Change, NICCOS 43, Verlag für Entwicklungspolitik Saarbrücken.
- Díaz, R.; Pelupessy, W. 2004. "Agricultores, consumidores y la mediación institucional en las cadenas agro-alimentarias globales en Centroamérica. Revista Centroamericana de Ciencias Sociales, Vol.1 N°1, San José, Costa Rica.
- Díaz, R.; Pelupessy, W. 2002. "Políticas de competitividad agroindustriales en el contexto de las cadenas internacionales: construcción de lo posible posibilitando lo deseable", en O. Segura y M.L. (Eds.) Moreno, "Políticas económicas para el comercio y el ambiente", Ed. Porvenir, San José.
- Gereffi, G.; Humprey, J.; Kaplinsky, R.; Sturgeon, T.J. 2001. "Introduction: Globalisation, Value Chains and Development", en G. Gereffi y R. Kaplinsky (Ed.) *The Value of Value Chains: Spreading the Gains from Globalisation*, IDS Bulletin, Vol. 32, N°3.
- Gereffi, G. 1999. "International trade and industrial "upgrading" in the apparel commodity chains", *Journal of international Economics* 48 37-70.
- Gerereffi, G. 1994 "The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks" en G. Gereffi y M. Korzeniewicz (Comp.), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Praeger, Westport, Connecticut, London. en G. Gereffi y M. Korzeniewicz (Comp.), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Praeger, Westport, Connecticut, London.
- Gibbon, P. 2001, a. "Agro-Commodity Chains: An Introduction", en G. Gereffi y R. Kaplinsky (Ed.) *The Value of Value Chains: Spreading the Gains from Globalisation*, IDS Bulletin, Vol. 32, N°3.

- Gibbon. P. 2001, b "Upgrading" Primary Production: A Global Commodity Chain Approach". Center for Development Research, Copenhagen, Denmark, 2001.
- Hartwich, F.; Jiménez, A.; Quirós Olman, y Valladares, R. (2005). Opciones de Formación de Alianzas de Innovación para mejorar la Competitividad en la Cadena de la Papa en Costa Rica. Informe Técnico, oficina IFPRI, Coronado, Costa Rica.
- Gourevitch Peter, Roger Bohn and David McKendrick. 2000. *Globalization of Production: Insights from the Hard Disk Drive Industry*, in: World Development Vol. 28, No. 2, pages 301-17.
- Hirschman, A.O. 1986. "Rival Views of Market Society and other Recent Essays", Elisabeth Sifton Books, Viking, Pincenton, New Jersey.
- Hopkins, T.K.; Wallerstein, I. "Commodity Chains: Construct and Research", en G. Gereffi y M. Korzeniewicz (Comp.), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Praeger, Wetport, Connecticut, London.
- Humprey, J.; Schmitz, H. 2002. "How does insertion in global value chains affect "upgrading" in industrial clusters", INEF Report 61, University o Duisburg.
- Humprey, J.; Schmitz, H 2000. "Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research", IDS Working Paper 120.
- Kaplinsky, R., 1998. *Globalisation, industrialisation and sustainable growth: The pursuit of the nth rent*, Discussion paper 365, Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex.
- Kaplinsky, R. (1999): *Spreading the gains from globalisation: What can be learned from value chain analysis?* IDS Working Paper 110.
- Kaplinsky, R.; Morris, M. 2000 "A handbook for value chain research", IDRC en www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/VchNov01.pdf
- Kaplinsky, R.; Readman, J. "Globalisation and "upgrading": what can (and cannot) be learnt from international trade statistics in the wood furniture sector?
- Maizels, A. 1992. "Commodities in crisis". Oxford: Clarendon Press
- Maskell, P.; Eskelinen, H.; Hannibalson, I.; Malmberg, A. y Vatne, E. 1998. "Competitiveness, Localised Learning and Regional Development. Specialisation and prosperity in small economies", Edit. Roudge. Pp 1 - 69.
- OECD. 1999. *Managing National Innovation Systems*, OECD, Paris, France.
- Giuliani, E, Pietrobelli C y Rabelotti, R. 2004. ", 72, SEMEQ Department, Faculty of Economics, University of Eastern Piedmont, Italy.
- Pelupessy, W. 2000. 2000. *The Global Commodity Chain Approach as Analytical Tool in Development Economics. Economic Globalization and the Developing Countries (Ext. r. no.)*. Beijing: Chinese Centre for Third World Studies, 15 pp.
- Pelupessy, W., 2002a. De la teoría de la dependencia hacia el enfoque de las cadenas globales de mercancías en América Latina, En: *Búsqueda*, año 12 no 20, Julio, pag. 1-20.
- Pelupessy, W. 2002b *Marco conceptual: El enfoque de la cadena global de mercancías en las economías en desarrollo*, In: *La Gestión Económica-Ambiental en las Cadenas Globales de Mercancías en Bolivia*, Romero C. & Pelupessy, W. (eds) PROMEC, Cochabamba.
- Pérez, J.P. Cabrera, M. Castro, R. Del Cid y Monje, J. "Encadenamientos Globales y Pequeña Empresa en Centroamérica". FLACSO-Costa Rica, 2001.
- Porter, M. 1990. "The Competitive Advantage of Nations", The MacMillan Press Ltd, London.
- Raikes, P.; Jensen M. F.; Ponte, S. 2000. "Global Commodity Chain Anlysis and the French filière approach: comparison and critique. *Economy and Society*, Vol. 29, N°3, pp. 390-412.
- Schmitz, H. 1998. "Responding to Global Competitive Pressure: Local Co-Operation and Upgrading in the Sinos Valley, Brazil" **IDS WORKING PAPER 82**
- Shapiro Carl and Hal R. Varian. 1999. *Information Rules, A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press.

Noticias FUNDE

Participación en congreso centroamericano de ingeniería sanitaria y ambiental

Por invitación de la Global Water Partnership, la Fundación Nacional para el Desarrollo participó del 26 al 29 de octubre en el panel foro sobre implicaciones del CAFTA en relación con el recurso hídrico, en el marco del XXIV Congreso de Ingeniería Sanitaria y Ambiental, realizado en San José de Costa Rica y organizado por la Asociación Costarricense de Recursos Hídricos y Saneamiento Ambiental.

FUNDE sede de taller internacional

La Fundación Nacional para el Desarrollo fue sede del V Taller Internacional de Coordinación en el marco del proyecto **“Mejorando la Sustentabilidad de las Cadenas Agroalimentarias de Centroamérica”** del 18 al 21 de octubre. Dicho proyecto, se orienta a la construcción de herramientas de evaluación tecnológica para el desarrollo sustentable de las cadenas agroalimentarias en Centroamérica. El objetivo del taller fue discutir sobre el diseño de redes de usuarios, la aplicación de la metodología de Ciclo de Vida, así como futuros proyectos de carácter regional.

Ebert y FUNDE promueven debate político

La Fundación Nacional para el Desarrollo y la Fundación Friedrich Ebert realizaron el 4 de octubre, el Foro: **“El Futuro de las Izquierdas en El Salvador y Centroamérica”**, donde el Dr. Nils Castro presentó su libro: **“Las izquierdas latinoamericanas: Observaciones a una Trayectoria”** y se contó con una conferencia sobre **“Qué significa ser de izquierda hoy”** impartida por el Dr. Enrique Gomáriz, Investigador en Sociología Política.

Ambas presentaciones fueron comentadas por Héctor Dada Hirezi, de Cambio Democrático; Schafik Handal del Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional, Julio Hernández del Frente Democrático Revolucionario y Francisco Marroquín de la Concertación Social Demócrata Salvadoreña. Al evento asistieron representantes del cuerpo diplomático, gobierno, ONG's, sociedad civil, entre otros.