



**Competividad de la Agricultura:**  
Cadenas Agroalimentarias y el  
Impacto del Factor Localización Espacial

Cuaderno Técnico N° 18:  
**Factores no Económicos  
de la Competitividad.**

Hugo Chavarría.  
Sergio Sepúlveda.

Coronado  
Diciembre, 2001.



**Chavarría, Hugo**

**Factores no económicos de la competitividad / Hugo Chavarría, Sergio**

**Sepúlveda. -- San José, C.R. : IICA, 2001.**

**49 p. ; 25 cm. -- (Serie Cuadernos Técnicos / IICA ; no. 18)**

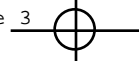
**ISBN 92-9039-518 4**

**1. Competitividad. 2. Factores ambientales. 3. Factores de localización. 4. Mercadeo. I. Sepúlveda, Sergio. II. IICA. III. Título. IV. Serie.**

**AGRIS  
E10**

**DEWEY  
338.13**





## **TABLA DE CONTENIDO**

PRESENTACIÓN .....	I
1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. FACTORES MERCADOTÉCNICOS DE LA COMPETITIVIDAD .....	3
2.1. LA TEORÍA DE LAS CUATRO P .....	3
2.2. EL AMBIENTE DE LA EMPRESA .....	4
2.2.1. El macroambiente de la empresa .....	4
2.2.2. El microambiente de la empresa .....	5
3. FACTORES NO PRECIO DE LA COMPETITIVIDAD .....	6
3.1. FACTORES DEL PRODUCTO Y DEL SERVICIO .....	6
3.2. FACTORES INTERNOS, EXTERNOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA .....	7
3.2.1. Factores internos .....	7
3.2.2. Factores externos .....	8
3.2.3. Características de la demanda .....	8
4. FACTORES TERRITORIALES DE LA COMPETITIVIDAD .....	10
4.1. EL ENTORNO .....	10
4.2. DISPONIBILIDAD Y CALIDAD DE LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN .....	11
4.2.1. Tecnología .....	11
4.2.2. Recursos humanos .....	11
4.2.3. Recursos naturales .....	12
4.2.4. Disponibilidad y costo del capital .....	12
4.2.5. Infraestructura .....	12
4.3. CONDICIONES DE LA DEMANDA INTERNA ....	13
4.4. SECTORES DE APOYO Y RELACIONADOS .....	14
4.5. ESTRATEGIA EMPRESARIAL, ORGANIZACIÓN DEL MERCADO Y	





RIVALIDAD INTEREMPRESARIAL .....	14
<b>5. TIPOLOGÍA ESTRATÉGICA Y</b>	
<b>FACTORES COMPETITIVOS .....</b>	<b>15</b>
5.1. ELEMENTOS TEÓRICOS .....	15
5.2. ELEMENTOS METODOLÓGICOS .....	16
5.3. RESULTADOS .....	17
5.3.1. Perfiles teóricos de las estrategias .....	15
5.4. CONCLUSIONES .....	18
<b>6. FACTORES NO ECONÓMICOS DE LA</b>	
<b>COMPETITIVIDAD DE UNA CADENA</b>	
<b>AGROALIMENTARIA .....</b>	<b>18</b>
6.1. FACTORES EXTERNOS .....	19
6.1.1. El entorno .....	19
6.1.2. Recursos naturales y ambiente .....	21
6.1.3. Localización geográfica .....	24
6.1.4. El ambiente político, legal	
e institucional .....	25
6.1.5. Ambiente cultural y demográfico .....	28
6.2. FACTORES INTERNOS .....	29
6.2.1. Condiciones de infraestructura	
de la empresa .....	29
6.2.2. El ambiente tecnológico .....	30
6.2.3. El mercado interno y el mercadeo .....	33
6.2.4. La equidad .....	36
<b>7. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>39</b>



## PRESENTACIÓN

El IICA ha planteado un conjunto de orientaciones en el área de políticas y transformación institucional, con miras a promover el desarrollo sostenible de la agricultura y su medio rural. Los postulados esgrimidos buscan, en efecto, superar dos de los retos más acuciantes que afectan a la mayoría de los países de las Américas: mejorar tanto los niveles de competitividad de la agricultura como las condiciones de vida del medio rural.

En ese contexto, el Instituto estableció a los espacios rurales y a las cadenas agroalimentarias como unidades de análisis y ejecución de actividades<sup>1</sup>.

Los Ministerios de Agricultura tienen ante sí el reto de promover -vía políticas, nuevos arreglos institucionales y alianzas con el sector privado- transformaciones productivas que induzcan a la agricultura no solo a niveles más competitivos, sino también que distribuyan los beneficios de la actividad entre todos los participantes. Este objetivo debe configurarse bajo un esquema de equidad que incorpore, además de una participación sostenida en el mercado, la preservación de la base de los recursos naturales y la consecución de una mejor calidad de vida para la población rural.

Sin embargo, los tomadores de decisiones no necesariamente cuentan con los instrumentos prácticos y de fácil manipulación que les permitan diseñar estrategias y políticas idóneas para la reactivación de una agricultura con las características arriba mencionadas.

Habida cuenta de la complejidad del tema y de las reverberaciones sociales y ecológicas que conlleva, es importante entenderlo y analizarlo apropiadamente. Para ello se debe, ante todo, contar con instrumentos adecuados. Es fundamental, además, tomar conciencia de que la probabilidad de inducir externalidades sociales y medioambientales negativas es real, y que éstas son producto de un manejo sesgado de la “modernización” de la agricultura en donde prevalece, como objetivo único, el incremento de la competitividad desde una perspectiva meramente económica. Sesgos como estos tendrán, indudablemente, un impacto mucho más agudo en los países de economías pequeñas, dependientes de la producción de bienes agrícolas tradicionales, intensivos en mano de obra y generalmente vinculados a mercados poco dinámicos.

Dada la trascendencia de afinar la capacidad de gestión referida a la competitividad de la agricultura, el Instituto ha establecido una línea de trabajo cuyo objetivo es promover una comprensión adecuada de este complejo tema, así co-

<sup>1</sup> IICA, 1999.

mo fortalecer la capacidad de análisis y diseño de mecanismos institucionales idóneos, y de estrategias e instrumentos de política conducentes a lograr una mayor competitividad, tanto en el sector público como entre agroempresarios y productores. De esta forma, el Instituto busca apoyar a los países en su proceso de transformación productiva, transformación que deberá estar regida por objetivos que garanticen el crecimiento de la agricultura pero de la mano del desarrollo social, la equidad y sin detrimento de la base de los recursos naturales.

Con el objetivo de ayudar a consolidar las bases conceptuales y operativas que permitan diseñar instrumentos de políticas y mecanismos institucionales eficientes, así como concebir otros que permitan analizar y evaluar el impacto que las medidas de política tienen en la producción agrícola, la población rural y la base de capital natural, el CODES está elaborando una serie de publicaciones relacionadas con la competitividad de cadenas agroalimentarias, en las cuales se destaca el impacto del factor localización espacial.

Estas publicaciones, que forman parte de la Serie Cuadernos Técnicos, constituyen avances o extractos de un documento especializado titulado La competitividad en la agricultura, y están dirigidos a un público no especializado. Asimismo, procuran iniciar el diálogo entre aquellos profesionales del sector agropecuario involucrados en el tema de la competitividad.

El presente documento constituye la introducción a la discusión amplia sobre los factores no económicos de la competitividad; sirve de base a una serie de cuadernos técnicos que profundizan en el tema de las políticas, la institucionalidad y la equidad como determinantes del modelo de competitividad.

Es indispensable que en la búsqueda de creación de valor agregado e incremento del beneficio del agente dentro del proceso económico, se generen las oportunidades para la inclusión de todos los sectores y agentes dentro del sistema. Es decir, que la búsqueda de competitividad a cualquier escala debe asegurar la inserción de todos los participantes, con el objetivo de generalizar los beneficios del comercio.

Los factores no económicos de la competitividad, aparte de tener efectos económicos en las unidades productivas, aumentan las oportunidades de los agentes participantes mediante la mejoría en las condiciones de vida de los espacios territoriales. Otros temas que serán desarrollados y profundizados en los próximos cuadernos técnicos son:

- La competitividad bajo un contexto de equidad.
- Indicadores de la competitividad.
- Políticas de la competitividad.
- Institucionalidad de la competitividad.

### Publicaciones anteriores:<sup>2</sup>

- Cuaderno Técnico N° 8: El reto de la competitividad en la Agricultura.
- Cuaderno Técnico N° 9: ¿Qué es la competitividad?
- Cuaderno Técnico N° 10: Territorio, agricultura y competitividad.
- Cuaderno Técnico N° 14: Algunos ejemplos de cómo medir la competitividad
- Cuaderno Técnico N° 15: Los complejos productivos: de la teoría a la práctica.
- Cuaderno Técnico N° 16: Algunas teorías e instrumentos para medir la competitividad

El propósito de estos documentos es establecer las bases para, posteriormente, desarrollar lineamientos metodológicos que permitan determinar el nivel de competitividad de los diferentes eslabones de la cadena agroalimentaria, tomando en cuenta el factor localizacional. Se espera que estos lineamientos sirvan de base para la toma de decisiones, tanto a nivel nacional, como regional y empresarial, en el ámbito de las cadenas agroalimentarias.

El presente trabajo constituye un esfuerzo conjunto entre las siguientes áreas técnicas del Instituto: Política y Comercio; Ciencia, Tecnología, Recursos Naturales y Producción Agropecuaria; Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos; y Desarrollo Rural, así como la Secretaría Técnica del CODES. El trabajo se articuló a nivel de países y regiones.

Se agradecen las contribuciones de los colegas del Grupo de Competitividad, y se espera continuar en este trabajo conjunto. Asimismo, se insta a todos aquellos profesionales interesados en el tema a enviar sus sugerencias. Se les invita, también, a formar parte del Grupo de Competitividad para que, al unir esfuerzos, logremos generar herramientas de análisis útiles y de mayor impacto operacional<sup>3</sup>.

## INTRODUCCIÓN

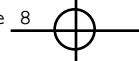
**1**

En los cuadernos técnicos anteriores se incluyó un resumen de la base teórica que discute acerca del proceso de formación de la competitividad en las cadenas agroalimentarias. Para esto, fue necesario analizar las dimensiones del desarrollo sostenible, discutir sobre las diferentes concepciones de la competitividad y su relación con las cadenas, y estudiar la importancia de la localización espacial dentro de los factores que determinan la competitividad en estas uni-

<sup>2</sup> Estas publicaciones pueden ser accedidas gratuitamente a través de la página de Internet del CODES: <http://infoagro.net/codes>.

<sup>3</sup> Toda la información referente al grupo de competitividad se puede encontrar en la misma página de Internet <http://infoagro.net/codes>.

**1**



dades productivas agroindustriales. Sin embargo, aunque se han explicado detalladamente los medios para alcanzar la competitividad, se ha dejado un poco de lado el efecto de los factores no económicos. Este documento pretende llenar este vacío y presentar la relevancia de cada uno de estos factores en el posicionamiento de las unidades productoras agrícolas en el mercado.

Generalmente, las propuestas metodológicas para medir la competitividad, tienden a incluir únicamente factores económicos, reflejados fácilmente en costos y precios. Sin embargo, existe una gama de factores no precio que determinan el nivel de competitividad de cualquier unidad de análisis.

Este cuaderno técnico recoge propuestas metodológicas sobre estos factores económicos y no económicos que determinan la competitividad de una firma. Las categorías presentadas se basan principalmente en factores no precio de la competitividad, siendo una mezcla de dos enfoques bases: el enfoque de producción y el enfoque de mercadeo.

El enfoque de competitividad desde el punto de vista de la producción se basa en dos conceptos complementarios cuyo objetivo es obtener la máxima ganancia posible. Por un lado, está el proceso de maximización de beneficios que trata de obtener la mayor cantidad de producto con una tecnología dada<sup>4</sup>; mientras que por otro lado se encuentra el proceso de minimización de costos que tiene como fin producir una cantidad dada de producto realizando las menores erogaciones. Bajo esta óptica, todos los consumidores son usualmente vistos de la misma manera y la localización geográfica del mercado se presenta como estática. Finalmente, este enfoque de producción condiciona las decisiones de los consumidores según los precios, las tradiciones y las comodidades de los mismos.

Por otro lado, la competitividad de una empresa vista desde el enfoque de mercadeo se entiende como un proceso mediante el cual la satisfacción de los consumidores se maximiza con productos y servicios basados en sus requerimientos y necesidades. Los consumidores son vistos como individuos con necesidades diferentes según las particularidades de cada uno de ellos, por lo que se necesitan productos y servicios diferenciados para satisfacer sus demandas. El mercadeo es el proceso mediante el cual las empresas reconocen las necesidades y ofrecen a los consumidores nuevos productos y servicios para satisfacerlas.

Este documento realiza un breve recorrido por cada categorización de factores de competitividad, realizando la idea central expresada por cada autor. Así mismo, en la última sección se presenta una clasificación, propuesta por el IICA,

<sup>4</sup> Aparte del paquete tecnológico, la empresa necesita capital y tecnología para llevar a cabo el proceso productivo.  $Y=f(k, L, Tec, \dots)$ .



de factores económicos y no económicos que determinan la competitividad de las unidades productivas agroindustriales.

## FACTORES MERCADOTÉCNICOS DE LA COMPETITIVIDAD

**2**

Diversos autores proponen diferentes clasificaciones de los factores que determinan la competitividad de una unidad productiva. Entre estas clasificaciones se encuentra la teoría de la planificación estratégica y el proceso de mercadotecnia, en la cual los elementos de mercadeo y planificación se adoptan como parámetros de medición. Dentro de los factores mercadotécnicos sobresalen la teoría de las cuatro P y el estudio del ambiente de la empresa.

### 2.1. LA TEORÍA DE LAS CUATRO P.

Esta teoría fue diseñada por Michael E. Porter; en general, señala cuatro factores principales que determinan el nivel de competitividad de una empresa: el precio, el producto, la posición geográfica y la promoción, donde los tres últimos corresponden a factores no económicos.

En la determinación del precio interviene toda una amplia gama de elementos económicos, como la estructura de costos, el precio de los recursos e insumos, los rendimientos presentes en el proceso productivo y las economías de escala dentro de las empresas agroindustriales. Por su parte, las características del producto agroindustrial junto con su calidad e imagen desempeñan un papel determinante en el posicionamiento de éste dentro de los mercados. Las características deseadas del producto agroindustrial varían de acuerdo con el mercado de destino; tienen contradicciones entre sí, debido no solo a las diferencias en los alimentos consumidos, sino también a las disparidades basadas en elementos tales como el tamaño de las porciones, los colores de las etiquetas y el empaquetado.

La publicidad y promoción son los medios por los cuales las empresas dan a conocer su producto y resaltan las características particulares que pueden ser atractivas para el mercado meta. De esta manera, la estrategia publicitaria trata de colocar el producto en la mente del consumidor y asociar ciertas características agradables con el bien en cuestión. La publicidad es particularmente importante cuando se introduce una nueva marca.

Por último, la localización geográfica hace referencia al sistema de distribución de las unidades productivas, a la vez que intervienen factores territoriales, distancias, facilidades de transporte, características ambientales, elementos climáticos, condiciones agroecológicas, infraestructura, etc., que tienen un papel decisivo en el desempeño de las empresas.

**3**

## 2.2. EL AMBIENTE DE LA EMPRESA.

El análisis de la competitividad de las unidades productivas propuesto por Kotler<sup>5</sup>, plantea dos dimensiones. Mientras, por una parte, están los elementos cuyo control es ajeno a la empresa e influyen marcando el entorno (macroambiente), por otra parte están los factores internos que determinan el sistema de creación de valor de la misma (microambiente).

### 2.2.1. EL MACROAMBIENTE DE LA EMPRESA.

Los componentes de la mercadotecnia generan un macroambiente bajo el cual operan las empresas. Está compuesto por fuerzas que tienen efectos contrarios en la competitividad de las empresas: por un lado, moldean las oportunidades y fortalezas, mientras que por otro presentan amenazas y debilidades para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Estos seis factores son los que determinan el entorno de la empresa: fuerzas demográficas, fuerzas económicas, fuerzas naturales, fuerzas tecnológicas, fuerzas políticas y fuerzas culturales.

a) **Ambiente demográfico:** elementos característicos de las poblaciones humanas en términos de volumen, densidad, ubicación, sexo, raza, ocupación y otras estadísticas que establecen el comportamiento de las personas que conforman los mercados sobre los cuales operan las empresas.

b) **Ambiente económico:** elementos que afectan el poder adquisitivo del consumidor y sus patrones de consumo (modelo de producción doméstico, el crecimiento económico nacional, el crecimiento económico territorial o rural, el nivel de actividad del segmento de mercado escogido y los niveles y distribución del ingreso).

c) **Ambiente natural:** incluyen solamente los recursos naturales que son utilizados como insumos, o que se ven afectados por las actividades económicas. Es decir, clasificación que hace referencia a los elementos naturales que tienen una relación directa con las necesidades dentro del proceso productivo, dejando de lado los principios de sostenibilidad.

d) **Ambiente tecnológico:** es la fuerza más importante en la formación de la competitividad, ya que crea nuevos mercados y oportunidades para las empresas. Además, influye de manera importante en el entorno de la misma, generando cambios en el sector financiero, agrícola, gubernamental, ambiental, transportes, comunicación, salud, etc.

e) **Ambiente político:** conjunto de leyes, agencias de gobierno y grupos de presión que influyen en varias organizaciones e individuos en una sociedad determinada y los limitan.

f) **Ambiente cultural:** conjunto de instituciones y otras fuerzas que determinan los valores, percepciones, preferencias y conductas básicas de la sociedad. Estas normas de comportamiento moldean el interés de los consumidores, formando y detallando sus gustos y preferencias, los cuales se verán reflejados en su demanda.

### 2.2.2. EL MICROAMBIENTE DE LA EMPRESA.

Todos los elementos que influyen en el proceso de agregación de valor a un producto o bien intermedio pertenecen al microambiente de la empresa. Este microambiente está influenciado por las fuerzas cercanas a la compañía que afectan su habilidad de servir a los clientes, la misma empresa, los proveedores, las empresas en la cadena de valor, los mercados de clientes, los competidores y los públicos.

El análisis propuesto por este autor es de gran relevancia al momento de analizar los factores no económicos que afectan la competitividad de una cadena agroalimentaria, ya que cada uno de los eslabones tendrá su propio microambiente con características propias.

a) **La empresa:** todas las funciones llevadas a cabo dentro de la empresa deben pensar en el consumidor, con el objetivo de proporcionar al cliente un valor y una satisfacción superior, sin importar en cual etapa de la cadena se encuentra la empresa.

b) **Proveedores:** es vital en la función de la empresa de entrega de valor al cliente, ya que proporciona los recursos a la compañía para producir sus bienes y servicios.

c) **Intermediarios de mercadotecnia:** tienen como función ayudar a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes a los compradores finales. Constituyen en sí una cadena de generación de valor, la cual involucra a los revendedores, las empresas de distribución física, agencias de servicio de mercadotecnia e intermediarios financieros.

d) **Clientes:** la compañía debe analizar a fondo el tipo de cliente que le interesa dentro del mercado, ya que cada uno cuenta con características particulares (desde consumidores finales tradicionales, hasta el sector gobierno).

e) **Competidores:** la empresa se encuentra en la obligación de poner a disposición del cliente un valor y una satisfacción mayor que la proporcionada por los competidores.

f) **Públicos:** cualquier grupo que tenga un interés real en influir sobre la habilidad de una organización para lograr sus objetivos. Puede tratarse de grupos que tengan influencias tanto positivas como negativas sobre el comportamiento de la empresa.

Si bien es cierto, en esta clasificación se discute sobre la importancia de algunos factores no económicos en la competitividad, también se dejan de lado elementos propios de la industria en la que se encuentra inmersa la empresa de estudio. Claramente, el objetivo último de la categorización no es generar una metodología para la medición de la competitividad, sino más bien presentar los elementos generales que influyen en el éxito de la estrategia de competitividad de cualquier empresa, incluyendo las unidades productivas que se encuentran inmersas dentro de las cadenas agroalimentarias.

### 3 FACTORES NO PRECIO DE LA COMPETITIVIDAD

Dentro de las teorías económicas que explican la formación de la competitividad de una empresa, pocas veces son tomados en cuenta los factores que influyen en la competitividad y que no tienen relación con el precio del producto o servicio. Este enfoque basado en estudios de Piercy, Allen y Reed, enumera los factores que determinan la competitividad de una empresa dentro de su industria, dándole especial importancia a los elementos que modifican los patrones de compra del consumidor. A partir de las ideas expuestas por los autores, los factores que determinan la competitividad pueden ser divididos en dos clasificaciones excluyentes:

1. Factores del producto y del servicio.
2. Factores internos, externos y características de la demanda.

#### 3.1. FACTORES DEL PRODUCTO Y DEL SERVICIO.

Bajo esta categorización, pueden identificarse 6 dos grupos de factores no precio que tienen impacto en la competitividad y que están relacionados con el producto o servicio brindado por la empresa:

- **Factores del producto:** relacionados con el producto en sí mismo, donde se incluyen elementos como el diseño, la calidad, la funcionalidad, la confianza en el uso del producto, el empaquetado y la presentación física.
- **Factores de servicio:** incluye servicios explícitos tales como consejo y asistencia a la hora de elegir los productos, educación del usuario, entrenamiento, servicios post-venta y mantenimiento. También se incluyen servicios implícitos como visitas personales al consumidor, rapidez en las cotizaciones, rapidez y confianza en entrega del producto, abastecimiento para una rápida provisión de partes y suplementos y asistencia técnica.

### 3.2. FACTORES INTERNOS, EXTERNOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA.

Tomando como base las clasificaciones descritas por Pierce, Allen y Reed, los factores no precio de la competitividad también se pueden agrupar en tres categorías adicionales:

**Factores internos:** tamaño de la empresa, mercadeo.

**Factores externos:** fuerzas culturales, fuerzas legales y fuerzas políticas.

**Características de la demanda:** comportamiento de compra y tendencias del consumo. Este último elemento se subdivide en:

- conveniencia,
- calidad,
- variedad y motivación,
- nutrición, seguridad alimentaria y salud
- temas ambientales y sociales.

Dado que los factores externos (fuerzas culturales, fuerzas legales y fuerzas políticas) son exactamente los mismos que los explicados para el macroambiente de la empresa, el análisis exhaustivo se realizará solamente para los factores internos y las condiciones de demanda.

#### 3.2.1. FACTORES INTERNOS.

El primer elemento a tomar en cuenta dentro de los factores internos no económicos de la competitividad, es el tamaño de la empresa, ya que determina gran parte de las ventajas con que esta podrá contar. Ante esta visión, la estrategia a seguir por una firma depende en gran medida de su tamaño y participación dentro del mercado.

La disponibilidad de los recursos con que se cuenta para inversión, I & D, planeamiento estratégico e implementación de mejoras tecnológicas, depende directamente del tamaño de la empresa. Mientras las grandes empresas tienen beneficios adicionales debido a su tamaño, las pequeñas empresas presentan<sup>7</sup> dificultades en el acceso al crédito, nulos incentivos gubernamentales, bajos ambientes tecnológicos, escasez de personal calificado e inhabilidades para sostener los desarrollos técnicos y comerciales de un país.

El segundo factor interno no económico de la competitividad es el mercadeo. Actualmente, el mercadeo comprende el proceso de añadir valor a los productos, ofreciendo a los consumidores y clientes a lo largo del sistema alimentario, productos y servicios que satisfagan sus deseos y necesidades. Este enfoque busca maximizar la satisfacción del

<sup>7</sup> <http://www.kosgeb.com>.

cliente con productos y servicios derivados de sus gustos y necesidades. Los clientes son vistos como individuos heterogéneos con deseos y necesidades diferentes e identificables. El mercado se reconoce como dinámico, por lo que requiere nuevos productos y servicios, ya que los gustos y preferencias de los clientes y consumidores varían a lo largo del tiempo.

### 3.2.2. FACTORES EXTERNOS.

El mercadeo internacional<sup>8</sup> se ve influenciado por diferentes factores no económicos que se pueden agrupar en tres categorías<sup>9</sup>: fuerzas culturales, fuerzas políticas y fuerzas legales, las cuales varían de país a país y deben ser consideradas por cualquier productor para que su estrategia de entrada a un mercado extranjero sea exitosa.

Existen una serie de desafíos empresariales importantes<sup>10</sup> que van más allá de los métodos tradicionales, entre los que se encuentran las diferencias culturales, las características demográficas, los estilos de vida y los diferentes sistemas mediante los cuales los clientes y consumidores compran y consumen sus alimentos.

Como se mencionó, los aspectos culturales más importantes para incursionar en el mercado internacional son los relacionados con la religión, el lenguaje, la educación y la familia, los cuales determinan en gran medida los gustos y preferencias, así como los hábitos de consumo de las personas.

Dentro del ámbito legal, la forma de los sistemas legales, los acuerdos comerciales, los derechos y los deberes de consumidores y productores son elementos que llegan a determinar el nivel de competitividad. Por su parte, las fuerzas políticas se refieren al sistema político, a la estabilidad del gobierno, al potencial para nacionalizar los activos de capital foráneo y a la distancia política entre los países.

### 3.2.3. CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA.

Los cambios en los patrones alimenticios determinan la evolución de la demanda de productos agrícolas. En años recientes<sup>11</sup>, ciertos productos alimenticios de calidad mejorada y con mayores especificaciones de demanda, han experimentado incrementos dramáticos de ventas. Estas nuevas características corresponden principalmente a tamaño, color, condición, vencimiento, frescura, consistencia, menor cantidad de bacterias y grasas saturadas, amigables con el ambiente y, sobre todo, de mayor inocuidad.

Al mismo tiempo, ofertas de productos y bienes relativamente no diferenciados, han inundado el mercado, llevando

<sup>8</sup> Definición de Mercadeo Internacional, según Kotler.

<sup>9</sup> Reed, 1992: 6.

<sup>10</sup> Pierson y Allen, 1992: 1.

<sup>11</sup> Pierson y Allen, 1992: 4.

con frecuencia a disminuciones en precio por debajo de los niveles de ganancia.

### 3.2.3.1. Comportamiento de compra.

El análisis de los deseos y necesidades<sup>12</sup> de los consumidores, detallistas/mayoristas y fabricantes, provee las bases para crear productos, servicios y sistemas de distribución que realmente satisfagan las necesidades de tales segmentos.

La percepción de cualesquiera de esos tres segmentos (consumidores, detallistas/mayoristas y fabricantes), cuyo valor influye en la decisión de compra o rechazo del bien, resulta de la comparación entre el valor de los beneficios que se obtienen del producto o servicio y de su precio:

$$\text{Valor de Percepción} = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Precio}}$$

La decisión de compra será positiva si los beneficios percibidos del producto o servicio, cuya importancia cambia de cliente a cliente, exceden el precio estipulado, y si la comparación beneficios-precio es más favorable que para otras alternativas de compra percibidas.

### 3.2.3.2. Tendencia del consumo.

Dentro del tema de las cadenas agroalimentarias, la literatura detalla que el rumbo de éstas debería estar orientado y dirigido por el conocimiento de los deseos y necesidades de los consumidores. Por ello, es importante conocer las tendencias de tales necesidades, teniendo en cuenta las diferencias entre culturas e inclusive entre segmentos de consumidores dentro de una misma cultura. El análisis de las iniciativas de mercado y del comportamiento de compra del consumidor a lo largo de muchos países industrializados, sugiere que los criterios de compra no económicos de bienes alimenticios se orientan en cinco direcciones principales:

a) **Mayor conveniencia:** conjunto de factores que incrementan la comodidad o hacen el trabajo menos difícil; en el contexto alimenticio, se refiere a obtener el producto alimentario que se desea, cuando se desea y con relativamente poco esfuerzo.

b) **Mayor calidad:** los estándares de calidad de los productos finales de una cadena agroalimentaria han venido aumentando, teniendo en cuenta que tales estándares varían según cada individuo y las circunstancias en que se encuentren. Las normas ISO y la diferenciación de productos agrícolas por medio de sellos verdes o de calidad son un claro ejemplo de esto.

<sup>12</sup> Pierson y Allen, 1992: 8.

c) **Más variedad y motivación:** los factores culturales y demográficos han dado como resultado un público más abierto a cambios significativos en los alimentos, sobrepasando las mejoras marginales referentes a nuevos colores, tamaños y sabores, y siendo desplazados por otros factores de mayor interés tales como apariencias, gusto, entendimiento, y un sentido de aventura y deseo de experiencias alimenticias únicas y exóticas.

d) **Mayor interés por la nutrición, seguridad alimenticia y salud:** a pesar de que los consumidores se comportan de formas diferentes y tienen diversas actitudes y comportamientos respecto a la seguridad alimenticia y la nutrición, los grupos más grandes de consumidores demandan altos estándares de seguridad y mayores méritos nutricionales en los alimentos; ello se deriva, quizás, de mayores niveles de educación e influencia de otros individuos con tales tendencias.

e) **Mayor sensibilidad por los temas ambientales y sociales:** en este momento, los consumidores se están percatando de la creciente interdependencia de las economías, donde las decisiones de compra de alimentos tienen influencias sobre el ambiente y la sociedad, tanto en el corto como en el largo plazo. Se otorga una mayor ponderación a los factores ambientales y sociales dentro de sus decisiones de compra, afectando la aceptación de productos, programas y servicios.

## 4 FACTORES TERRITORIALES DE LA COMPETITIVIDAD

Aunque esta categorización no trate específicamente sobre los determinantes de la competitividad de la agricultura, es de gran importancia incluirla en este documento, ya que hace hincapié en aquellos factores no económicos que pueden ser promovidos a niveles regionales y que no tienen relación con las políticas de precios. El objetivo de esta clasificación es realzar la importancia de cada uno de estos factores dentro del proceso de competitividad, para optimizar las condiciones propias de cada unidad territorial. Estos factores están incluidos en cinco tendencias principales<sup>13</sup>.

### 4.1. EL ENTORNO.

El entorno de la empresa está constituido por todos aquellos elementos que influyen en su competitividad, pero que no pueden ser controlados por ésta. Son todas aquellas presiones ajenas al espacio que determinan condiciones de ventaja o desventaja para las actividades económicas de la región. Actualmente, este espacio pasa por una transición acelerada, principalmente en lo referente al marco institucional y al comercio internacional.



El marco institucional, por ejemplo, representa un elemento a tomar en cuenta en la definición de la competitividad regional. La formación de nuevas reglas de negociación y su validación por medio de acuerdos, modifican el marco en que se desenvuelven las empresas dentro del comercio internacional, acomodando y potenciando las ventajas comparativas de los participantes.

En la actualidad, se presentan tres procesos que modifican los mecanismos tradicionales que determinan la competitividad de las firmas dentro del comercio internacional:

- La creciente apertura y la globalización de los mercados;
- El impacto de las nuevas tecnologías con la convergencia de la informática, las telecomunicaciones y la electrónica de consumo;
- El desarrollo de los nuevos métodos de gestión de los procesos industriales y el potencial incremento en la productividad de los servicios.

## 4.2. DISPONIBILIDAD Y CALIDAD DE LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN.

### 4.2.1. TECNOLOGÍA.

Dentro de una misma cadena agroalimentaria, los requerimientos tecnológicos varían según la actividad y las funciones llevadas a cabo por cada eslabón. En muchas de las unidades agrícolas primarias, el nivel tecnológico es mínimo, ya que se trata de predios agrícolas, generalmente familiares, que no cuentan con recursos suficientes para integrar el factor tecnológico al proceso productivo.

No obstante, en los procesos de transformación de materia prima, los requerimientos tecnológicos suelen ser mayores, por lo que la disponibilidad y calidad de la tecnología es de gran importancia para la competitividad de las firmas.

En general, se presentan tres elementos que determinan el potencial tecnológico de una empresa: a) La intensidad y especialización tecnológica en procesos industriales; b) El enfoque de competitividad en que se basa la empresa; c) El esfuerzo en investigación y desarrollo.

### 4.2.2. RECURSOS HUMANOS.

La disponibilidad y calidad del personal es el elemento que otorga mayor flexibilidad a una unidad productiva, ya que le permite adecuarse a las condiciones imperantes en la industria en menos tiempo.

Durante el proceso productivo, la empresa combina un conjunto específico de insumos, de acuerdo con el paquete tecnológico utilizado. A diferencia del factor tecnológico, el recurso humano no necesita ser reemplazado cada vez que este conjunto de insumos se combina de manera diferente, ni cada vez que se presenta una técnica más eficiente de producción.



Por el contrario, la existencia de recurso humano capacitado y adaptable, permite integrar nuevos conocimientos técnicos a los procesos de producción existentes, aumentando la competitividad a partir de un conjunto de insumos dados.

#### 4.2.3. RECURSOS NATURALES.

La base de recursos naturales es el condicionante de la sostenibilidad del modelo de crecimiento de cualquier unidad territorial. Esta base de recursos naturales es la balanza que equilibra la búsqueda de competitividad actual y la búsqueda de competitividad de las generaciones futuras.

El uso que se dé a los recursos naturales condiciona la disponibilidad y calidad de los recursos productivos para la mayoría de las actividades económicas. Sin embargo, la abundancia de recursos naturales no basta. Para maximizar los procesos productivos dentro de una unidad económica, se deben implementar procesos de agregación de valor al producto final, por medio de la industrialización y procesamiento de estos recursos naturales, a la vez que se desarrollan actividades proveedoras de insumos y tecnología. Todo este proceso debe de estar incluido en un marco de desarrollo sostenible, ya que las generaciones futuras también dependerán de esos recursos.

#### 4.2.4. DISPONIBILIDAD Y COSTO DEL CAPITAL.

El costo del capital (tasa de interés) representa el costo de oportunidad de endeudarse o pedir financiamiento a los accionistas de las empresas. Mientras en el sistema financiero existan opciones más atractivas para la colocación del capital, los planes de inversión de las empresas se verán deestimulados.

El nivel de actividad de un sistema económico está directamente relacionado con el costo del capital para inversión, ya que de éste depende la realización de proyectos por parte de las empresas. Los problemas se presentan cuando los costos de endeudamiento para las unidades productivas son más altos que las rentabilidades esperadas para los proyectos de inversión.

La clasificación de riesgo de una empresa es un elemento más a tomar en cuenta dentro de las limitantes para tener disponibilidad de capital. Según la confianza que una empresa tenga en el mercado, así será la facilidad para conseguir recursos productivos. Las dificultades de financiamiento que presentan las pequeñas y medianas empresas agrícolas, en la mayoría de las ocasiones se deben a este factor.

#### 4.2.5. INFRAESTRUCTURA.

La infraestructura física y tecnológica es el elemento alrededor del cual se forman las relaciones entre empresas re-

lacionadas que aumentan significativamente la competitividad. Este elemento constituye parte de los factores básicos para la creación de competitividad en cualquier sistema económico.

Las condiciones de infraestructura de cualquier espacio territorial condicionan la competitividad de las empresas allí instaladas, ya que una infraestructura adecuada y eficiente aumenta significativamente el valor de la productividad de los factores utilizados en el sistema de producción (telecomunicaciones, acueductos, centro médicos, escuelas, etc.). Así mismo, gran parte de los costos de transporte hacia los mercados está determinado por la infraestructura física existente entre una región y otra (caminos vecinales, vías terrestres o ferroviarias, aeropuertos, etc.).

La infraestructura es un recurso que se construye a través del esfuerzo conjunto del Estado y las empresas organizadas. Muchos de estos recursos son bienes públicos al servicio de la industria, mientras que otros son bienes privados construidos con fines empresariales.

#### 4.3. CONDICIONES DE LA DEMANDA INTERNA.

Dependiendo del mercado meta de la empresa, las condiciones de la demanda del mercado interno determinarán en buena medida el surgimiento de industrias de punta en una región.

El primer acercamiento de una empresa al mercado se realiza a partir de la demanda interna, por lo que la exigencia de los consumidores que conforman el mercado nacional o regional (según cuál sea el ámbito de movilidad de la empresa), condicionará la formación de ventajas competitivas en las empresas<sup>14</sup>.

Las demandas de las regiones en la cual se instala una industria determinará las necesidades de los clientes en cuanto a volumen y calidad, influyendo sobre la decisión de la empresa en cuanto a la estrategia de competitividad a escoger (diferenciación o costos).

Las condiciones de demanda interna presionan a las empresas locales para aumentar sus estándares de calidad, generando condiciones para el aumento de su competitividad. La sofisticación de los segmentos de demanda local incrementa las exigencias respecto a diseño, rendimiento, seguridad y complejidad del producto, posicionando a la empresa en una estrategia competitiva de valor agregado.

<sup>14</sup> Esta condición se cumple sólo si el nicho meta de la empresa es el mercado interno.

#### 4.4. SECTORES DE APOYO Y RELACIONADOS.

Los sectores de apoyo en una industria son grandes fuentes de competitividad para sus empresas, ya que generan una serie de condiciones favorables que impulsan la productividad de los factores. Los sectores de apoyo dentro de cualquier industria no solo brindan una infraestructura productiva adecuada, sino que sientan las bases para la creación de complejos productivos entre empresas relacionadas.

Estos sectores de apoyo e industrias relacionadas, que toman la forma de complejos productivos, afectan la competitividad de un sistema en tres formas básicas: a) aumentan la productividad de las empresas o industrias constituyentes; b) mejoran su capacidad de innovar; c) estimulan la formación de nuevas empresas que apoyen la innovación y amplíen el complejo productivo.

#### 4.5. ESTRATEGIA EMPRESARIAL, ORGANIZACIÓN DEL MERCADO Y RIVALIDAD INTEREMPRESARIAL.

La rivalidad y nivel de cooperación en el mercado (estructura del mercado) en el cual interactúan las industrias, determinará el nivel de competencia entre las empresas rivales y la simbiosis entre las empresas complementarias. Estas relaciones de mercado afectarán la competitividad de estas firmas, ya que de ello dependen las exigencias y el nivel de desempeño que deben alcanzar para sobrevivir.

La actividad económica de la cual participe la empresa, junto con la disponibilidad de recursos y el nivel de especialización en las actividades productivas, condicionará la estrategia empresarial a utilizar por la firma. Como ya se dijo, las estrategias a utilizar pueden estar basadas en la minimización de costos de la empresa o en la diferenciación de productos.

Las estrategias de las empresas siempre tienen por objetivo conceder el mayor valor a los consumidores; por lo tanto, la manera de atraer nuevos clientes o retener a los existentes es lograr el mayor grado de satisfacción de las necesidades, a un costo dado, o el mismo nivel de satisfacción a un costo menor. El posicionamiento depende de la concepción que los consumidores tengan del valor que está ofreciendo la empresa, por lo que la competitividad estará en función de la estrategia a utilizar.

El valor que otorga una empresa a sus clientes se puede maximizar colocando sus productos a un precio menor al ofrecido por sus competidores o proporcionando más beneficios para justificar precios más altos.

El nivel de competencia dentro del mercado también desempeña un papel determinante, pues condiciona el poder de negociación con que cuentan las firmas. De la misma

manera, las barreras de entrada, los oligopolios o los nichos protegidos minimizan las exigencias de las empresas, resultando muchas veces en disminuciones de los niveles de competitividad de la industria, dada la seguridad con que cuentan dentro de su mercado específico.

La rivalidad entre las empresas de un mismo complejo va a determinar la estrategia a utilizar por las firmas, las relaciones entre las industrias competidoras y complementarias, la organización de los mercados de insumos, el grado de participación de mercado de las empresas y el nivel de competitividad de la industria como un todo.

## TIPOLOGÍA ESTRATÉGICA Y FACTORES COMPETITIVOS

5

Esta clasificación de factores económicos y no económicos nace a partir de la tipología estratégica de Miles y Snow (1978) y de un modelo factorial de validación que fue iniciado por Dess y Davis (1984) y culminado por Robinson y Pearce (1988). A partir de estos esfuerzos conjuntos, se han identificado 22 factores competitivos que explican las diversas tipologías estratégicas en la búsqueda de la competitividad.

El estudio del cual fue tomada esta clasificación<sup>15</sup> aproxima los perfiles teóricos de las estrategias de Miles y Snow mediante una valoración de estos factores competitivos por parte de las opiniones de un panel de expertos. Además, se analiza el poder explicativo de estos perfiles, mediante la comparación de los factores propuestos con las respuestas proporcionadas por los directores generales de 54 grandes empresas españolas. Es decir, se obtienen los factores competitivos de más importancia dentro de cada una de las estrategias a partir de la consulta a expertos.

### 5.1. ELEMENTOS TEÓRICOS.

Si bien es cierto que Miles y Snow no fueron los primeros en hablar de la noción de estrategia competitiva, sí se dieron a la tarea de formalizar el concepto. Esta tipología ha tenido gran incidencia en la literatura económica y ha sido aplicada directamente en la explicación del comportamiento de un gran número de organizaciones pertenecientes a muy diferentes actividades.

Estos autores definieron cuatro estrategias básicas que caracterizan a las unidades productivas en:

a) **Prospectiva:** La organización prospectiva realiza cambios en los productos, servicios y mercados con relativa fre-

<sup>15</sup> Cabello, Carmen et al. Tipología estratégica y factores competitivos: una análisis empírico. Universidad de Cádiz. [http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa03/3\\_01c](http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa03/3_01c).

cuencia. En consecuencia, intenta ser la primera en desarrollar nuevos productos y servicios. A la larga, puede suceder que algunas de estas innovaciones no tengan éxito.

**b) Analizadora:** La organización automatizadora mantiene una base relativamente estable de productos, servicios y mercados, mientras que, al mismo tiempo, incursiona selectivamente en el desarrollo de nuevos productos. En algunas raras ocasiones es la primera en ofrecer nuevos bienes y servicios o entrar en nuevos mercados. Sin embargo, haciendo un cuidadoso examen de las organizaciones prospectivas, la analizadora intenta limitarlas soportando un mayor costo, o bien aplicando planes mejor concebidos.

**c) Defensiva:** La organización defensiva ocupa un nicho o segmento que ofrece un conjunto relativamente estable de productos y servicios para un mercado relativamente estable. Generalmente la organización no está a la vanguardia del desarrollo de nuevos productos, servicios o mercados. Tiende a ignorar los cambios que no impactan directamente sobre su presente campo de acción. La organización se concentra en hacer el mejor trabajo posible en su especialidad.

**d) Reactiva:** la organización reactiva puede operar en cada momento como cualesquiera de las organizaciones anteriores; por lo tanto, no puede ser claramente identificada como ninguna de ellas.

A partir de los estudios de Dess y Davis, que fueron culminados por Robinson y Pearce, se construyó la lista definitiva de estos factores económicos y no económicos que determinan la competitividad de una empresa, dependiendo de la caracterización a la cual pertenece.

## 5.2. ELEMENTOS METODOLÓGICOS.

El enfoque metodológico adoptado, se basó en la consulta a diferentes directores de empresas para que identificaran, entre las cuatro estrategias propuestas, la estrategia que venía siguiendo la empresa en los últimos tres años, así como la que seguiría en los tres próximos años. Así mismo, se les pidió que dentro de los 22 factores propuestos identificaran los factores competitivos más importantes para su empresa en los tres últimos años y respecto a los próximos tres.

En segundo lugar, fueron consultados diez expertos del campo académico, empresarial y profesional, a los que se les solicitó que evaluaran la importancia de cada factor competitivo para el desarrollo de cada una de las cuatro estrategias, con el objetivo de obtener un perfil teórico de cada una de las estrategias utilizadas.

### 5.3. RESULTADOS.

#### 5.3.1. PERFILES TEÓRICOS DE LAS ESTRATEGIAS.

Primeramente, la información obtenida por la consulta a expertos fue sometida a un análisis para comprobar su validez. De esa manera, la evaluación que los diez expertos realizaron de los factores competitivos en los cuatro tipos de estrategias permitió obtener perfiles teóricos de cada una de ellas. A continuación se presentan los factores competitivos más y menos importantes que intervienen en las estrategias de Miles y Snow.

<b>ESTRATEGIA PROSPECTIVA</b>	
<b>FACTORES MÁS IMPORTANTES</b>	<b>FACTORES MENOS IMPORTANTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollo de nuevos productos</li> <li>➤ Esfuerzo en promoción y publicidad por encima de la media del sector</li> <li>➤ Esfuerzo por alcanzar una reputación como empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Especialización en segmentos geográficos de mercado</li> <li>➤ Esfuerzo continuo en reducción de costos</li> <li>➤ Grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas</li> </ul>
<b>ESTRATEGIA ANALIZADORA</b>	
<b>FACTORES MÁS IMPORTANTES</b>	<b>FACTORES MENOS IMPORTANTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Calidad del producto</li> <li>➤ Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de calidad del producto</li> <li>➤ Productividad de la empresa</li> <li>➤ Influencia o control de los canales de distribución</li> <li>➤ Esfuerzo por alcanzar una reputación como empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollo de productos en segmentos de alto precio</li> <li>➤ Capacidad para fabricar productos especializados</li> <li>➤ Especialización en segmentos geográficos de mercado</li> <li>➤ Gama amplia de productos</li> <li>➤ Mantenimiento de niveles bajos de inventario</li> <li>➤ Esfuerzo en promoción y publicidad por encima de la media del sector</li> </ul>
<b>ESTRATEGIA DEFENSIVA</b>	
<b>FACTORES MÁS IMPORTANTES</b>	<b>FACTORES MENOS IMPORTANTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Productividad de la empresa</li> <li>➤ Esfuerzo continuo de reducción de costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollo de nuevo productos</li> <li>➤ Esfuerzo por mejorar la calidad de la publicidad</li> <li>➤ Gama amplia de productos</li> <li>➤ Esfuerzo en promoción y publicidad por encima de la media del sector</li> </ul>
<b>ESTRATEGIA REACTIVA</b>	
<b>FACTORES MÁS IMPORTANTES</b>	<b>FACTORES MENOS IMPORTANTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Productividad de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad para fabricar productos especializados</li> <li>➤ Desarrollo de nuevos productos</li> <li>➤ Gama amplia de productos</li> <li>➤ Esfuerzo por mejorar la calidad de la publicidad</li> </ul>

#### 5.4. CONCLUSIONES.

- Los factores económicos y no económicos determinantes de la competitividad en cada una de las estrategias, según el consejo de expertos, resultan coherentes con las definiciones dadas por Miles y Snow. Específicamente, en el caso de la estrategia prospectiva destaca el factor “desarrollo de nuevos productos”, en la estrategia analizada la “calidad del producto” y en la estrategia defensiva el “esfuerzo continuo de reducción de costos”.
- Las empresas que se autodefinieron en cualesquiera de las estrategias planteadas por Miles y Snow coinciden en los factores que son mas importantes para aumentar la competitividad dentro de una estrategia definida.

### 6 FACTORES NO ECONÓMICOS DE LA COMPETITIVIDAD DE UNA CADENA AGROALIMENTARIA

Según la concepción del IICA, la formación de competitividad en las cadenas agroalimentarias se da a partir de la relación de una serie de factores económicos y no económicos. Tomando como referencia los diversos trabajos elaborados por el Instituto, además del aporte que puedan realizar los autores, en esta sección se discute sobre los principales conceptos de cada uno de los factores no económicos que intervienen en la competitividad. Si bien es cierto que la mayoría de éstos ya se encuentran por lo menos mencionados, las ideas expresadas no necesariamente coinciden con las nuestras.

El planteamiento central del Instituto es que la competitividad debe ser entendida desde el punto de vista económico, a la vez que incorpora elementos sociales, ambientales y políticos, los cuales son determinados por el entorno o por la industria en su totalidad, quedando fuera del control de la empresa. De esa manera, los factores no económicos que determinan la competitividad de las cadenas agroindustriales pueden ser divididos en dos: factores externos y factores internos.







LA VISIÓN DEL INSTITUTO	
<b>1. Factores Externos.</b>	
➤ El Entorno.	➤ Condiciones económicas, sociales y políticas que rodean a la cadena
➤ Recursos Naturales y Ambiente.	➤ Manejo, uso y disponibilidad de los recursos naturales, así como la contaminación, el manejo de desechos y la internalización de las externalidades negativas
➤ Localización Geográfica.	➤ Elementos territoriales que determinan la renta económica y la renta de ubicación (distancia, infraestructura y base de recursos naturales)
➤ El Ambiente Político, Legal e Institucional.	➤ Estabilidad, transparencia y normas legales necesarias para establecer un sistema de transacciones justo (reglas del juego)
➤ Ambiente Cultural y Demográfico.	➤ Elementos culturales y demográficos que determinan los gustos y preferencias de los consumidores, así como su poder adquisitivo
<b>2. Factores internos.</b>	
➤ Las Condiciones de Infraestructura.	➤ Infraestructura productiva y de apoyo (física, financiera, social y privada)
➤ El Ambiente Tecnológico.	➤ Técnicas de producción, procesamiento, empaque, distribución, así como cualquiera otra técnica que se lleve a cabo durante la cadena
➤ El Mercado Interno y el Mercadeo.	➤ Influencia de elementos como gustos y preferencias, hábitos alimenticios, elementos culturales, nivel de saturación, condiciones de demanda y poder de compra del mercado
➤ La Equidad.	➤ Instrumentos y políticas que aumentan la competitividad de los agentes rezagados, a la vez que mejoran su calidad de vida

## 6.1. FACTORES EXTERNOS.

### 6.1.1. EL ENTORNO.

Las condiciones económicas, sociales y políticas que rodean la cadena agroalimentaria determinan el entorno de la misma. Estas condiciones van a afectar las decisiones que se tomen dentro de la cadena, ya que influyen en el éxito de las estrategias de competitividad a utilizar.

El proceso de apertura por el cual está pasando el sistema económico mundial, ha traído consigo la caída de barreras económicas, culturales y políticas. Este es el entorno sobre el cual se realizan todas las transacciones comerciales. Aunque muchas veces mal entendido, este proceso de globalización ha dado como resultado una revolución en todos los campos que tienen relación con la estrategia de cualquier empresa.

En América Latina se presentan una serie de factores externos al control de la empresa que pueden beneficiar o perjudicar el desempeño en el mercado de cualquier cadena agroalimentaria. Desde las reuniones ministeriales, los acuerdos comerciales, los tratados ambientales, etc., hasta las condiciones de los mercados internacionales, tienen repercusiones importantes en la competitividad de los productos agroindustriales latinoamericanos.

El comportamiento de los mercados internacionales y las políticas económicas implementadas en territorio internacional, pueden tener un impacto significativo sobre la agroindustria nacional. Los períodos de auge, las recesiones, las especulaciones o los movimientos en las tasas de cambio son claros ejemplos de condiciones de los mercados internacionales que pueden beneficiar o perjudicar el sector agroindustrial de un país ajeno a la aparición de estas condiciones.

Argentina vio disminuir la competitividad de sus productos agrícolas a raíz de una medida cambiaria experimentada por Brasil a inicios de 1999. A principios del 2001, Brasil experimentó una fuerte depreciación real de su moneda a partir de la decisión de permitir su fluctuación, lo cual tuvo como consecuencia un shock negativo para la economía argentina. Este es el resultado de la significación del mercado brasileño para las exportaciones argentinas y del fuerte impacto negativo que tiene sobre la producción argentina la depreciación de la moneda brasileña.

Ante una medida como ésta, se presenta un efecto sobre precios y cantidades: a) los precios de los productos brasileños tienen una baja en los mercados internacionales gracias a la depreciación de la moneda brasileña; b) la alta elasticidad-ingreso de las exportaciones argentinas a Brasil y el aumento de la recesión esperada disminuye las compras de productos agrícolas argentinos.

Este problema es aún mas grave para otros países de la región, como Uruguay y Paraguay, en donde el porcentaje de las exportaciones agrícolas es mucho mayor (casi la totalidad de las exportaciones paraguayas a Brasil son agrícolas) y representan casi la mitad del total de todas su exportaciones (1997).

Aparte de las políticas económicas implementadas por los socios comerciales o las condiciones imperantes en los mercados internacionales, se pueden presentar factores externos al control de la cadena que afectan su competitividad, tanto nacional como internacional.

Un claro ejemplo de esta situación se presenta cuando los productos agrícolas de los países competidores aumentan su competitividad, disminuyendo la competitividad relativa de los productos nacionales. Es decir, en el momento en que alguna de las cadenas agroalimentarias mejoren la calidad, las técnicas de producción y el mercadeo, y obtengan un mejor precio por sus bienes, disminuye la competitividad de todos sus competidores.

Las condiciones macroeconómicas que tienen impacto directo en los espacios territoriales donde se establece una cadena determina gran parte de su ventaja competitiva. La estabilidad política, económica y social otorga mayores oportunidades de crecimiento para una industria, ya que permite tener a disposición personal humano con mayores

índices de alfabetización, salud y educación especializada; a la vez, se cuenta con condiciones de infraestructura básica, un marco legal de apoyo y reglas del juego claras.

Un último elemento perteneciente al entorno, que influye sobre la competitividad de cualquier cadena agroalimentaria establecida, tiene que ver con las recomendaciones en política económica promovidas por los organismos de financiamiento multilateral. Las necesidades de financiamiento de los gobiernos de América Latina ha llevado a que los organismos financieros internacionales tengan gran influencia sobre las políticas macroeconómicas imperantes en cada uno de sus prestatarios. Las exigencias y condiciones de los préstamos otorgados han dictado la pauta en varios países de la región<sup>16</sup>.

### 6.1.2. RECURSOS NATURALES Y AMBIENTE.

La importancia de los recursos naturales y el ambiente como factor determinante de la competitividad es conceptualizada más fácilmente si se estructura el análisis en dos componentes: a) Disponibilidad y manejo de los recursos naturales; b) Manejo de desechos e internalización de las externalidades negativas.

#### 6.1.2.1. Disponibilidad y manejo de los recursos naturales.

El stock natural disponible para las actividades productivas dentro de una cadena agroalimentaria establecerá diferencias en el nivel de competitividad. La cercanía y acceso a la base de recursos naturales presentará ventajas o desventajas con respecto a la competencia, en lo referente a la obtención de recursos renovables y no renovables necesarios en el proceso productivo.

La base de recursos naturales determina las condiciones agroecológicas de los espacios territoriales en los que se encuentran localizados los eslabones de la cadena. La competitividad de las unidades productivas agroindustriales depende en buena medida de estas condiciones agroecológicas, en las cuales se cultiva la materia prima para la elaboración de los bienes agroindustriales (agua, suelo, cobertura vegetal, etc.).

Sin embargo, la fertilidad del suelo se ha ido deteriorando a través del tiempo debido a procesos degradatorios que son resultado del mal manejo de los recursos naturales y de las actividades desarrolladas por el hombre (prácticas de manejo de cultivo, procesos de urbanización, actividades extractivas y procesos industriales)<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> En una entrevista al premio Nobel de economía Robert Mundell, se le consultó sobre la posibilidad de que la dolarización pudiera aumentar la injerencia de Estados Unidos en América Latina, a lo que contestó: "Esta propuesta no quiere decir que EE.UU definiría la política económica de los países de América Latina, ya que de ese trabajo se encarga el Fondo Monetario Internacional" (Mundell, 2001).

<sup>17</sup> Sepúlveda, 1998.

Por un lado, en lo referente al stock de recursos naturales existente, América Latina cuenta con grandes ventajas comparativas en relación con el resto del mundo. Pero, por otro lado, se han implementado procesos productivos que deterioran los recursos naturales como consecuencia del uso intensivo de la tierra y de las altas tasas de deforestación.

En este momento, el panorama para América Latina y el Caribe es optimista en relación con la conservación de los recursos naturales a nivel mundial, ya que cuenta con la cuarta parte de los bosques del mundo, la quinta parte de los cultivos que se producen a nivel internacional y la décima parte de todas las aguas continentales del planeta. Además, la región constituye una de las mayores fuentes de diversidad genética, con cerca del 40% del total de la diversidad del mundo<sup>18</sup>.

Sin embargo, coexisten dos factores que están reduciendo el potencial del stock de recursos naturales de la región. El primero de estos se refiere a la extrema pobreza existente en los países latinoamericanos, la cual ejerce una fuerte presión sobre ecosistemas frágiles. Este es el resultado de procesos cuyo objetivo es aumentar los ingresos, utilizando formas más intensivas de producción que conducen a un progresivo deterioro de los recursos naturales, con pérdida de fertilidad, deforestación y erosión hídrica. Este deterioro de las condiciones naturales propias de la región pone en peligro la sostenibilidad de los ecosistemas y la posibilidad de producción en períodos futuros.

El otro factor, que muy posiblemente esté aumentando el deterioro de los recursos naturales, tiene relación con las políticas proteccionistas de los países desarrollados, principalmente en lo referente a la agricultura. La hipótesis manejada por muchos autores asegura que la razón principal para este deterioro es la distorsión de la lógica de las decisiones de producción (precios relativos de los bienes agroindustriales), que se dan como resultado de las políticas de subsidios a la agricultura implementadas por los países del primer mundo. Ante fuertes subsidios otorgados a la competencia, los agricultores latinoamericanos no tienen otro camino que producir en tierras con menores ventajas naturales y agroecológicas, disminuyendo la competitividad del sector.

“(…) el problema central del deterioro ambiental es consecuencia, por parte de los países desarrollados, de las políticas proteccionistas que han llevado a intensificar la producción agropecuaria con el uso indiscriminado de insumos químicos y uso de tierras marginales; y por parte de los países en desarrollo, de la extrema desigualdad en la distribución de ingresos, la falta de oportunidades de acceso a la

tierra y la pobreza extrema, lo que obliga a la explotación y abuso de ecosistemas frágiles.<sup>19</sup>

Las tecnologías agrícolas implementadas en América Latina pocas veces integran conceptos de sostenibilidad, ya que tienen objetivos meramente economicistas, enfocando su atención en aumentos de producción en el período actual, sin tomar en cuenta las consecuencias en los recursos naturales necesarios para producir en períodos futuros.

Aunque es bien sabido que la región latinoamericana cuenta con innegables ventajas en el stock de recursos naturales, la existencia de estos recursos no asegura su disponibilidad para los procesos productivos de las cadenas agroindustriales. La lejanía, la fragilidad agroecológica o la dificultad de extracción de ciertos recursos, no permiten tener disponibilidad de todo este stock existente. Es decir, que aún contando con una extensa variedad y cantidad de recursos naturales, no se puede asegurar que los procesos productivos cuenten con estos recursos en el futuro.

#### 6.1.2.2. Manejo de desechos e internalización de las externalidades negativas.

La disponibilidad de recursos naturales para procesos productivos en períodos futuros depende íntegramente del manejo que se les dé en el período actual. Los impactos ambientales de los sistemas de producción estarán en función de las tecnologías utilizadas, el manejo de desechos y el comportamiento del mercado ante eco-productos o productos certificados ambientalmente.

En este momento existe una creciente preocupación por las características de generación y transferencia de tecnología en América Latina, dados los efectos que tienen sobre el ambiente. Las altas tasas de deforestación, la intensificación de los sistemas de producción, la especialización en sistemas de producción de monocultivo, la pérdida de biodiversidad, los efectos irreversibles sobre estructura de suelos y erosión, el creciente gasto en energía, la utilización de fuentes alternativas de energía con contaminación ambiental, la disminución de materia orgánica en los suelos y la creciente utilización de materia orgánica generadora de metano son solo algunos de las consecuencias de estas técnicas implementadas para la agricultura en la región<sup>20</sup>.

La mayoría del stock tecnológico de América Latina no permite internalizar las externalidades resultantes de los procesos productivos agroindustriales. Sin embargo, las tendencias tecnológicas están evolucionando hacia el empleo de tecnologías limpias, gracias a las nuevas pautas dictadas por el mercado, las cuales otorgan un diferencial en el precio a productos orgánicos o certificados ambientalmente.

<sup>19</sup> Otero et. al. 1992.

<sup>20</sup> IICA, 1992.

Al igual que en los casos anteriores, el manejo de desechos es otra práctica que condiciona la disponibilidad de recursos naturales para producciones en períodos futuros. El tratamiento de los desechos resultantes del proceso productivo minimiza el impacto ambiental de las actividades económicas, asegurando la disponibilidad de los recursos naturales renovables.

Estas prácticas están siendo premiadas por el mercado gracias al aumento de la información y de la conciencia ambiental de los consumidores, los cuales están exigiendo en muchos mercados que las empresas participantes implementen técnicas de producción de bajo impacto ambiental, lo que minimiza los efectos negativos sobre los recursos naturales. Ante esto, el mercado está llevando hacia una tendencia en donde la competitividad incluye elementos ambientales y estándares de producción de contaminación mínima.

### 6.1.3. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.

La localización espacial de los diversos eslabones de la cadena agroalimentaria determina los niveles de productividad y competitividad, dadas las ventajas territoriales comparativas. La literatura hace hincapié en dos beneficios que se derivan de la ubicación de una cadena agroalimentaria: la renta económica y la renta de ubicación.

La renta económica se genera a partir de las diferencias en las condiciones agroecológicas entre territorios. La calidad del suelo está dada por variables características de cada región, como la hidrología, el suelo, las condiciones climáticas, la topografía, la cobertura vegetal, etc. Esta renta económica es el resultado de diferencias en estas características, haciendo que algunos suelos sean más fértiles que otros. La productividad de los recursos utilizados en la producción agrícola primaria depende de las características agroecológicas del espacio territorial, por lo que estas diferencias en fertilidad pueden impulsar o retrasar la competitividad de toda una cadena agroalimentaria.

Por su parte, la renta de ubicación de una cadena agroalimentaria nace a partir de la distancia de las unidades de producción con el mercado y de la distancia entre los eslabones de una misma cadena. La cadena obtendrá una mayor renta de ubicación en la medida en que logre un equilibrio entre la distancia a los mercados, la distancia entre los eslabones y la distancia a la base de recursos naturales, minimizando la combinación de costos de transporte y costos de producción.

Los costos de transporte son un factor a tomar muy en cuenta por las unidades productivas a la hora de escoger su ubicación. La minimización de esfuerzos, recursos y tiempo en traslado hasta los centro de acopio, base de recursos naturales, mercados intermedios y mercados de bienes fina-

les es el objetivo principal de la empresa a la hora de escoger su ubicación<sup>21</sup>.

Tres factores referentes a la localización espacial que determinan la competitividad de una cadena agroalimentaria son: la distancia, la infraestructura y la base de recursos naturales.

La distancia, como se dijo anteriormente, atribuye costos adicionales al sistema de producción de la cadena agroalimentaria. Estos costos se conocen como “costos de interacción espacial” y “costos de fricción del espacio”. La empresa buscará todos los medios para minimizar estos costos; ya sea escogiendo ubicaciones espaciales cerca de los mercados y centros de acopio, o haciendo mejoras en los sistemas de transporte y utilizando mecanismos que acorten distancias entre los participantes de la cadena (mercados agrícolas rurales, aumento en la eficiencia de los procesos de mercadotecnia, relaciones más cercanas entre los eslabones de la cadena, etc.).

La infraestructura es la base sobre la cual se afina todo el sistema productivo para el aumento de la competitividad. El desarrollo de infraestructura se basa en la creación de condiciones de apoyo a las necesidades de la cadena agroalimentaria, con el objetivo de satisfacer de la mejor manera las necesidades de los consumidores.

En la generación de infraestructura de apoyo participan tanto el sector público como el sector privado, creando las condiciones básicas para el establecimiento de actividades productivas en el espacio territorial. En términos generales, estas condiciones de infraestructura de apoyo abarcan tres áreas: a) la infraestructura para articular eficientemente las actividades productivas de la región; b) la infraestructura destinada a aumentar la disponibilidad de recursos productivos para crédito, aumentar la facilidad de transacciones financieras y la asesoría en la participación en los mercados; c) la infraestructura para la creación de instituciones que aumenten las capacidades, niveles de salud, nivel de vida, etc. de los habitantes del territorio.

Por último, la base de recursos naturales con que cuenta una cadena agroalimentaria depende de la localización geográfica de cada uno de sus eslabones. La cercanía a las fuentes de materia prima no solo minimiza los costos de traslado, sino que también asegura la existencia de los recursos naturales necesarios para el proceso productivo de la cadena.

#### 6.1.4. EL AMBIENTE POLÍTICO, LEGAL E INSTITUCIONAL.

Antes de pensar en formular la estrategia de competitividad de la empresa, es necesario discutir sobre las condi-

<sup>21</sup> Cuaderno Técnico N° 10: Territorio, agricultura y competitividad.

ciones básicas que deben presentarse para la creación de un ambiente estable que permita el surgimiento de empresas exitosas. Las condiciones políticas, legales e institucionales existentes en el sistema económico determinan la estabilidad, la transparencia y las normas necesarias para establecer un sistema de transacciones justo.

Estas condiciones se determinan a partir de las tendencias del entorno, la visión política estatal y la institucionalidad de las organizaciones nacionales. Este ambiente se centra en la determinación de las “reglas del juego” existentes en una sociedad, en donde las interacciones entre las personas están reguladas por leyes, compromisos, valores y normas. Sin embargo, en América Latina la interpretación usual que se le da al ambiente político, legal e institucional de la agricultura tiene que ver más que nada con los aspectos referentes a las instituciones del sector público agropecuario<sup>22</sup>.

El entorno externo agrega una serie de factores adicionales a este marco de normas y comportamientos que regulan la economía de la región. El proceso de globalización de los patrones económicos, sociales y culturales ha variado notablemente las “reglas del juego” que delimitan las acciones de las empresas en el mercado. Entran a regir nuevas formas de comportamiento que imponen normas de conducta en la producción y el consumo.

La nueva concepción de agricultura sostenible, que involucra principios y concepciones ambientales que anteriormente eran desconocidos, es una muestra de los cambios que conlleva la globalización. La apertura de los mercados, la homogeneidad en los gustos y preferencias, el mayor acceso a la información y otros cambios significativos, han dado como resultado un nuevo marco legal, político e institucional.

Los acuerdos comerciales, los tratados multilaterales, los protocolos ambientales, la creación de bloques regionales y las nuevas formas de uniones estratégicas han variado el marco en el cual se desenvuelven las empresas en la región. Las cadenas agroindustriales han ampliado los límites fronterizos mediante el comercio interregional, teniendo que adecuarse a nuevas reglas legales, económicas y culturales. Ya no basta con cumplir estas normas en suelo nacional, ya que hay que tomar en cuenta las “reglas del juego” existentes tanto en los territorios donde se establece cada eslabón como en los mercados de destino de los productos de la cadena.

El papel del Estado dentro en este proceso determina el marco institucional sobre el cual tienen que relacionarse las unidades productivas agroindustriales para alcanzar su nivel máximo de competitividad (desde políticas proteccionistas hasta desempeñar un papel de facilitador de las accio-



nes de los agentes privados y promover el funcionamiento de los mercados). Este nuevo marco institucional considera, sobre todo, los efectos de la estructura de los derechos de propiedad y los costos de transacción sobre el sistema económico en general.

### **LA INSTITUCIONALIDAD Y LA TRANSFORMACIÓN DE LA AGRICULTURA Y DEL MEDIO RURAL DE LAS AMÉRICAS\***

Las instituciones constituyen las reglas del juego de una sociedad. Los cambios en la institucionalidad, nacional e internacional, de la agricultura deben darse en función de objetivos claros: solo así podrá lograrse un desarrollo de la agricultura y del medio rural que sea sostenible en el tiempo. Esto implica asumir una actitud proactiva para construir la institucionalidad requerida para lograr una agricultura competitiva, equitativa y sustentable.

Es urgente reconocer que los cambios en la institucionalidad tienen, y tendrán, influencia determinante en la forma en que se conducen los agronegocios, en el desempeño de las actividades productivas, en la forma de vida de las comunidades rurales, y en la recuperación y mantenimiento del medio ambiente. El reto para la agricultura de las Américas es que estos cambios no sean vistos como amenazas, sino como oportunidades al tremendo potencial humano, natural y económico de que se dispone.

Es necesario, entonces, que los líderes públicos y privados, de la agricultura no sean espectadores de estos cambios, sino que, unidos en un esfuerzo hemisférico, consoliden el reposicionamiento de la agricultura y sean protagonistas del rediseño de sus instituciones y organizaciones.

La orientación que debe prevalecer en el rediseño de estas instituciones es que modernización y democracia no son valores antagónicos, sino dos fuerzas sinérgicas. La democratización de los procesos decisorios para los cambios institucionales permitirá incrementar la proporción de beneficiarios del proceso de modernización de la agricultura.

El IICA destaca la urgente necesidad de construir una Alianza Hemisférica para la Transformación de la Agricultura de las Américas, que agrupe a los líderes del sector público, a los de organizaciones gremiales y empresarios, a los representantes del sector académico y profesional y a los de organismos internacionales.

Con esta posición, el Instituto reafirma su propuesta de que los líderes de la Agricultura de las Américas deben contribuir activamente a la construcción de nuevas reglas, nuevas normas y nuevas organizaciones que logren la vinculación entre Estado, sociedad civil y mercado. Esto es esencial para alcanzar el objetivo de capitalizar para la agricultura los beneficios del nuevo contexto internacional.

**\* DE LAS CASAS, L.; TREJOS, R.; CÁCERES, R. 1997. MODERNIZACIÓN DE LA INSTITUCIONALIDAD DE LA AGRICULTURA Y EL MEDIO RURAL. IICA. SAN JOSÉ, COSTA RICA**

#### 6.1.5. AMBIENTE CULTURAL Y DEMOGRÁFICO.

La demanda y el poder adquisitivo de los consumidores participantes en los mercados nacionales e internacionales se ve influenciada en su mayoría por el ambiente cultural y demográfico.

Las características de la demanda de productos agroindustriales depende de los gustos y preferencias de los consumidores, los cuales en parte están determinados por elementos demográficos. Las dietas y hábitos alimenticios de los consumidores se ven influidas en gran medida por el lugar de residencia, el trabajo físico que deben llevar a cabo durante el día, la edad del consumidor, la preocupación por la salud física, el clima, etc. y, sobre todo, por el poder adquisitivo del consumidor.

En la mayoría de los mercados, el poder adquisitivo también está determinado por variables demográficas tales como la edad, el nivel educacional, la ocupación, etc. No basta solamente con desear el producto; el consumidor debe estar en disposición y capacidad de adquirirlo para que pueda influir en la demanda, lo que otorga un papel primordial al poder adquisitivo del consumidor en la competitividad de las cadenas agroalimentarias.

Aparte de estas variables demográficas, la demanda se puede ver influida por factores culturales. Las costumbres generacionales, las formas de comportamiento, los valores, las conductas básicas, las percepciones de una buena alimentación, las tradiciones, etc., son factores que ayudan a determinar la demanda de los productos agrícolas en los mercados internacionales.

La ascendencia generacional, igual que las tradiciones de alimentación de ciertos grupos étnicos en mercados estadounidenses o europeos, es aprovechada por algunas agroindustrias latinoamericanas para expandir su nicho de mercado, ofreciendo productos autóctonos en mercados de gran participación latina (como Miami, New York, Los Ángeles, etc.).

## 6.2. FACTORES INTERNOS.

### 6.2.1. CONDICIONES DE INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

Aunque la infraestructura se clasificó como un factor de competitividad interno a las cadenas agroalimentarias, gran parte de las condiciones de infraestructura están condicionadas por la acción del Estado y por las relaciones entre las cadenas agroalimentarias pertenecientes a una misma industria. Como se dijo anteriormente, en el capítulo correspondiente al factor de localización geográfica, dentro de las condiciones de infraestructura que están ajenas al control directo de la empresa se encuentran: a) la infraestructura física; b) la infraestructura financiera; c) la infraestructura social. El aumento en la competitividad de un espacio territorial puede tener mucho que ver con las mejoras realizadas en las condiciones de infraestructura existentes, ya que aparte de estrechar las relaciones entre los eslabones de una cadena, aumentan la disponibilidad de recursos productivos y el nivel de vida de los trabajadores, a la vez que atraen inversión para la creación de sectores de apoyo.

Las empresas siempre buscan ubicaciones en las cuales tengan disponibilidad de servicios e infraestructura de alta calidad, los cuales les brinden las condiciones idóneas para la construcción de complejos productivos y sectores de apoyo (transporte, telecomunicaciones, electricidad, financieras, bancos, aseguradoras, escuelas, universidades, centros de salud, etc.). Esta infraestructura es ideada y construida a partir de esfuerzos estatales, regionales e industriales, con el objetivo de suplir las necesidades de cada uno de los sectores productivos localizados en la región.

Individualmente, las empresas también destinan recursos a la construcción o mejoramiento de sus condiciones de infraestructura. La creación de infraestructura productiva, aunque no es un objetivo de todas las unidades productivas, sí es una preocupación para empresas agroindustriales que requieren condiciones especiales para alcanzar su máxima productividad.

En América Latina se han presentado casos de grandes industrias agroalimentarias que basan su éxito en la construcción de infraestructura específica necesaria para aumentar su competitividad. Las plantaciones de banano en el Atlántico, así como la economía cafetalera de algunos países latinoamericanos, surgió a partir de la construcción de líneas ferroviarias, carreteras de acceso, centros de acopio y grandes obras físicas con que no se contaba en el momento de su creación. De igual modo, la pequeña y mediana industria agroalimentaria también ha realizado inversiones importantes en capital físico y humano que contribuyen en la formación de ventajas competitivas para la empresa.

Una práctica muy común dentro de los complejos agroindustriales de Latinoamérica es la formación de alianzas estratégicas para la construcción de infraestructura física que beneficien a todo el sector, repartiendo los costos de acuerdo con el uso que se dé cada una de las empresas.

Sin embargo, no toda la infraestructura física construida por la empresa privada es de grandes proporciones. Los servicios básicos dentro de la empresa (telecomunicaciones, acueductos, electricidad, etc.), las edificaciones, los centros de carga y descarga de materia prima, las áreas de parqueo y los caminos cercanos a la unidad agroindustrial son parte de las condiciones mínimas de infraestructura que deben crear las PYMES para optimizar su sistema de producción.

Las condiciones de infraestructura necesarias para aumentar la competitividad de una unidad agroindustrial no tienen que ver solamente con infraestructura física. El capital humano es uno de los factores que tiene más impacto en la competitividad de una industria agroalimentaria (creación y formación de habilidades y capacidades en los empleados). Además, aparte de aumentar la productividad de los factores productivos, le permite al trabajador optar por mejoras en su condición de vida, aumentando la equidad social del sistema.

#### 6.2.2. EL AMBIENTE TECNOLÓGICO.

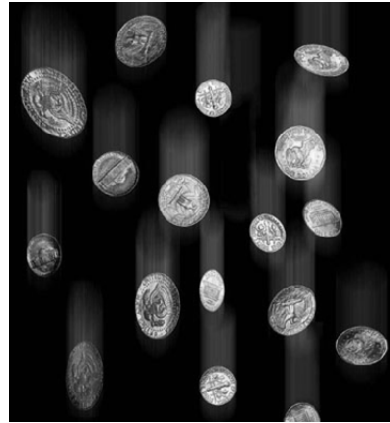
El ambiente tecnológico en el cual se desenvuelve una empresa, tiene gran influencia sobre su competitividad. Para el caso de las unidades productivas agroindustriales, las técnicas de producción, procesamiento, empaque, distribución, así como cualquier otra técnica implementada, determinarán la productividad de los insumos utilizados durante todo el proceso productivo.

Las empresas organizan su producción a partir de un conjunto específico de insumos que son combinados mediante una técnica de producción. Este conjunto de insumos puede ser procesado bajo diferentes combinaciones y con diferentes tecnologías. Una empresa cuenta con dos alternativas para sobrepasar su frontera máxima de posibilidades de producción: aumentando este conjunto específico de insumos o mejorando la tecnología utilizada para combinarlos.

Dada la especificidad del conjunto de insumos a incluir en los diferentes paquetes tecnológicos, es muy probable que dos tecnologías no puedan utilizar el mismo conjunto, ya que cada técnica realiza una combinación diferente de éstos. Esta situación presenta un problema al momento de aumentar la producción con una tecnología dada, ya que todos los insumos tienen que aumentar en esa misma proporción. Las tecnologías utilizadas en los procesos productivos agroindustriales presentan una limitante: los recursos naturales tienen una restricción de uso que impide aumentar el conjunto de insumos indefinidamente.



Las mejoras tecnológicas permiten maximizar la productividad del conjunto de insumos utilizados en el proceso productivo. El aumento de la producción, basado en cambios tecnológicos, no necesariamente implica aumentos en la cantidad de insumos utilizados; por el contrario, estas mejoras tecnológicas tienen como objetivo aumentar la productividad de cada uno



de los recursos a partir de nuevas combinaciones que aumente la eficiencia del proceso. América Latina agrupa una serie de problemas poblacionales, geográficos y productivos<sup>23</sup> que impiden aumentar la producción agroindustrial a partir de aumentos en los recursos, por lo que la única respuesta al abastecimiento alimentario es la implementación de nuevas técnicas de producción que permitan maximizar los recursos disponibles hasta el momento.

La maximización de los recursos productivos a partir de nuevas tecnologías exige dos condiciones importantes: a) es necesario que los usuarios tengan un conocimiento completo de los paquetes tecnológicos sustitutos, para que puedan comparar, analizar y tomar una decisión de compra basándose en información completa sobre precios, costos reales, desempeño, insumos disponibles, beneficios, etc.; b) además, se debe tener la capacidad adecuada de utilización de la tecnología, con el objetivo de maximizar el uso e implementación de la misma<sup>24</sup>.

Independientemente de las condiciones antes mencionadas, y tomando en cuenta las características propias de la agroindustria latinoamericana, es indispensable que la tecnología utilizada en la región disminuya los riesgos de la producción a la vez que maximice la productividad de los recursos. Estos objetivos presentan una dualidad en su cumplimiento, ya que las altas ganancias están asociadas a altas tasas de variabilidad de los rendimientos.

Así mismo, la dificultad que enfrentan algunos agroindustriales para acceder a recursos de calidad dada su ubicación geográfica, hace deseable que las tecnologías utilizadas permitan utilizar estos recursos escasos con la máxima eficiencia posible. Algunas veces es necesario llevar a cabo grandes inversiones en capital, aunque se han desarrollado tecnologías que aplican los recursos locales y recuperan conocimientos y prácticas olvidadas que aplican más eficientemente los recursos naturales y productivos en general.

<sup>23</sup> Incrementos poblacionales, escasez creciente de tierras y escasez subregional de factores de producción.

<sup>24</sup> Pomareda, 2001.

### *TECNOLOGÍA Y COMPETITIVIDAD\**

Lograr ser cada vez más competitivo es un desafío permanente para la empresa privada en todos los sectores, y la agricultura no es una excepción. Sin embargo, en el caso de la agricultura se confrontan condiciones particulares que implican un reto mayor. Estas están dadas por la peculiaridad de los procesos productivos; la dispersión geográfica; los factores estructurales y la naturaleza de los mercados. Lo anterior implica procurar la competitividad en condiciones de riesgo e incertidumbre y con elevados costos de transacción.

En cuanto a los factores que permiten a las empresas en la agricultura adquirir competitividad, se pueden agrupar en cuatro grandes categorías: los factores endógenos a la empresa; la oferta de insumos, equipos y servicios; los factores que determinan las relaciones entre los actores en la cadena de formación de valor de los productos hasta llegar al mercado, y las condiciones del mercado.

Las condiciones creadas por medidas de política del país y de terceros; los factores de riesgo asociados al clima, desastres naturales, inestabilidad política; los vínculos internacionales y otros, tampoco pueden ser obviados, como las condiciones de entorno.

La tecnología como factor endógeno a la empresa cobra cada vez más relevancia, cuando ésta trata de producir productos finales de características específicas. Este es el caso de la producción de quesos, vinos, frutas, etc. de determinadas características, que permitan una diferenciación de marca e inclusive la denominación de origen. Esto, sin embargo, lleva a la empresa al permanente desafío de la innovación, factor que ha sido señalado como determinante de la viabilidad de permanecer y crecer en un mercado.

La innovación tecnológica, como uno de los factores determinantes, justamente, de la permanencia en el mercado, debe ser desarrollada al nivel de cada empresa/predio, en respuesta a sus propias necesidades y características. Esta innovación conlleva el esfuerzo de bajar costos unitarios, desarrollar nuevos productos y presentaciones, disminuir los riesgos y aminorar los impactos ambientales, todo con el propósito de ser cada vez más competitivos. Esta es una de las pocas opciones que tiene la pequeña empresa agropecuaria para desarrollar productos diferenciados, pues produciendo solo productos genéricos, no podrá ser viable.

En el análisis de los determinantes de la competitividad, el uso de tecnología puede considerarse como un elemento endógeno a la empresa; sin embargo, su adopción está fuertemente asociada a la disponibilidad de insumos y servicios en mercados que están al acceso del productor con determinados costos de transacción. Desafortunadamente, estos costos de transacción son elevados, especialmente para los productores con menores capacidades y más aislados, lo cual dificulta el acceso y uso de tecnologías que pudieran hacerlos más competitivos.

Por otro lado, la oferta de tecnología es indispensable para hacer innovaciones y generar competitividad. Esta oferta puede generarse por medio de la intervención de entidades públicas, de las empresas transnacionales y de las pequeñas y medianas empresas privadas de insumos y servicios. Estas empresas conforman parte de los clusters o conglomerados necesarios para hacer posible el cambio tecnológico en determinados espacios geográficos y/o a lo largo de cadenas productivas y de formación de valor.

Además, debe reconocerse que, siendo la tecnología decisiva en el logro de la competitividad, un análisis de los desafíos para priorizar las acciones requeridas para generar, difundir y aprovechar la tecnología requiere una visión más amplia de ella, sin limitarse a considerarla sólo como un factor endógeno. En tal sentido, cobran especial relevancia los mercados de bienes tecnológicos (semillas, insumos, materiales, equipos, etc) y de servicios (laboratorios de suelos, aguas y tejidos, asistencia técnica, información, etc).

**\*POMAREDA, CARLOS. 2001. TECNOLOGÍA, COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO EN LA AGRICULTURA DE CENTROAMÉRICA. PROYECTO FONTAGRO. BID. SAN JOSÉ, COSTA RICA.**

### 6.2.3. EL MERCADO INTERNO Y EL MERCADEO.

Las condiciones que caracterizan el mercado interno llegan a determinar la formación de ventajas competitivas para las empresas, ya que aparte de ser el escenario en donde se da el primer contacto con los consumidores, condiciona la existencia de sectores y servicios productivos de apoyo a las empresas. Además, para las empresas que basan su mercado en los consumidores nacionales el mercado interno es mucho más relevante, ya que la competitividad se verá influida por las características de la demanda.



El mercado interno es el laboratorio de ensayo para las nuevas empresas agroindustriales, que se basan en las exigencias de éste para establecer sus estándares de calidad. Según las exigencias del mercado interno, estas empresas desarrollan su estrategia competitiva para capturar su nicho de mercado. Esta estrategia debe tomar en cuenta los gustos y preferencias, los hábitos alimenticios, los elementos culturales, el nivel de saturación, la posibilidad de crecimiento de la demanda y, sobre todo, el poder de compra del mercado.

La demanda de bienes agroindustriales en un mercado está relacionada positiva y directamente con su poder adquisitivo. La competitividad de una unidad productiva agrícola variará con la elasticidad precio/ingreso dentro del mercado, la cual está determinada por el nivel de ingreso de los participantes en el mismo.

Es decir, la empresa será más competitiva en la medida en que los clientes se mantengan fieles a sus productos. Esto se dará mayormente mientras los clientes no se vean afectados significativamente por cambios en los precios de los bienes, lo cual se dará solamente si el cambio en el precio del bien representa una pequeña porción del ingreso del consumidor. Cuanto mayor sea el poder adquisitivo de los consumidores, menor será la elasticidad y mayor la competitividad de las unidades productivas agrícolas participantes en el mercado.

Estas condiciones del mercado interno serán más importantes en la medida en que las empresas basen su competitividad en la satisfacción de necesidades de los consumidores nacionales, ya que las empresas agroindustriales exportadoras valoran más las condiciones de los mercados internacionales a los cuales dirigen su producto.

Sin embargo, existen condiciones en los mercados nacionales que condicionan por igual tanto a las empresas enfocadas al mercado interno, como a las empresas de exportación. Los sectores de apoyo y conexos, así como la estructura dentro del mercado nacional, determinan parte de la competitividad de las empresas agroindustriales ubicadas en el entorno.

Las empresas agroindustriales participantes dentro de un mismo mercado comparten ciertas características que pueden llegar a condicionar su competitividad. Los sectores de apoyo a la agroindustria, la plataforma de servicios empresariales y los sectores conexos pueden aumentar la competitividad de las empresas de una misma industria por medio de estas características en común.

Un claro ejemplo de incrementos en la competitividad a partir del aprovechamiento de las características en común dentro del mercado interno, se presenta en los mercados agrícolas que facilitan las transacciones y el mercadeo mediante la creación de bolsas de productos (mercados de futuros y mercados de opciones sobre subyacentes).





### **AUMENTOS EN LA COMPETITIVIDAD ANTE LA CREACIÓN DE BOLSAS DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS\***

Las bolsas de productos incluyen tanto mercados de físicos como mercados de cobertura. Los mercados de físicos incluyen tanto los mercados de abastecimiento como de distribución, y en él participan los productores, los exportadores, los agroindustriales, los importadores, los mayoristas, los detallistas y los consumidores. Por su parte, los mercados de cobertura incluyen la transacción de contratos de futuros (cobertura simple) y contratos de opciones sobre subyacentes (cobertura compuesta).

Una bolsa agropecuaria es una organización de derecho privado que ejerce funciones de interés público y privado, y que tiene participación abierta. Las funciones de interés público velan por aumentar la participación estratégica del Estado por medio de: a) evidenciar condiciones de mercado para la toma de decisiones de producción; b) contribuir a organizar y nacionalizar los servicios de mercadeo; c) ampliar y profundizar el mercado; d) fomentar la competencia; e) promover la estabilidad de precios.

A su vez, las funciones de interés privado de una bolsa agropecuaria tienen por objeto la vinculación comercial de los agentes económicos llevando a cabo varias acciones: a) articular oferentes y demandantes en transacciones comerciales; b) acortar la cadena producción-consumo; c) proveer servicios que redundan en disminución de costos; d) reducir riesgos e incertidumbre; e) crear externalidades positivas.

En términos generales, una bolsa agropecuaria coloca a los productores de frente al mercado y los convierte en agroempresarios con capacidad para decidir qué, cuánto, cuándo, cómo y a qué precio producir. Esto se logra a partir de un mercado organizado y dirigido por sus propios miembros, con leyes, normas y reglamentos que garanticen el cumplimiento de los negocios bajo la supervisión y control del Estado. Además, la presencia de agentes comerciales especializados que asesoran, representan, consiguen y prestan servicios de comercialización.

Estas condiciones hacen de una bolsa de productos una institución que desarrolla normas de calidad, investiga mercados, ofrece información, ejecuta políticas y diseña nuevos instrumentos de comercialización; todo con el objetivo de incrementar la capacidad de competir en los mercados internos y externos con más y mejores productos, precios, servicios y oportunidades.

La competitividad de las cadenas agroalimentarias en Latinoamérica se puede ver incrementada por las diferentes alternativas que presenta una bolsa de productos agrícolas para mejorar la rentabilidad de los recursos productivos, crear un mercado eficiente de insumos y servicios para la agroindustria, e incrementar la rivalidad y eficiencia por presión competitiva externa e interna.

**\*ESCRITO A PARTIR DE LA PRESENTACIÓN DE LUIS JOSÉ LIZARAZO EN EL TALLER “ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS SISTEMAS AGROALIMENTARIOS EN EL ÁREA ANDINA”. QUITO ECUADOR. ABRIL, 2001.**

#### 6.2.4. LA EQUIDAD.

La equidad dentro de la competitividad no se limita a la generación de mecanismos para trasladar beneficios desde los agentes más competitivos a los menos competitivos. Por el contrario, los postulados para las cadenas agroalimentarias indican que los mejores mecanismos para aumentar la equidad del sistema deben estar basados en la generación de instrumentos y políticas que aumenten la competitividad de estos agentes rezagados, a la vez que mejoran su calidad de vida.

Tanto la competitividad como la equidad son aristas de diferentes dimensiones del modelo de desarrollo sostenible. No se puede concebir la competitividad sin tomar en cuenta los elementos equitativos del sistema. Dentro de la competitividad y la equidad de las cadenas agroindustriales, la calidad de vida en el medio rural desempeña un papel determinante, ya que está intrínsecamente relacionada con todos los elementos poblacionales y territoriales que rodean a la agricultura.

En innumerables ocasiones, la solución de los problemas en el medio rural está vinculada a los mismos elementos que aumentarían significativamente la competitividad de las cadenas agroindustriales. Por ejemplo, la construcción de infraestructura, tal como carreteras, puentes, puertos o aeropuertos en regiones aisladas de los centros dinámicos de desarrollo, permite la interconexión entre territorios distantes, facilitando el acceso a mercados de insumos y productos, reduciendo a la vez los costos de transporte y los tiempos de conmutación entre los puntos de origen y llegada de los productos y las personas. De la misma manera, la instalación de servicios que aseguren la disponibilidad de electricidad y telefonía viabilizan el acceso a la información e incentivan la inversión productiva en la zona.

Por cierto, entre los factores no económicos de la competitividad, el concepto de equidad es tomado en cuenta en la gran mayoría de las teorías y discusiones modernas. Muchas veces este concepto está relacionado con elementos geográficos o territoriales que aumentan las condiciones de vida de sus habitantes, lo cual es llamado competitividad territorial. Este enfoque plantea que “un territorio adquiere carácter competitivo si puede afrontar la competencia del mercado y garantizar al mismo tiempo la viabilidad medioambiental, económica social y cultural, aplicando lógicas de red y de articulación territorial”<sup>25</sup>.

Por otra parte, la equidad como característica inherente de la competitividad es poco tangible si ésta última se concibe solamente desde una perspectiva economicista, concentrando una parte importante de sus instrumentos en la reducción de costos de producción como la salida más rápida en el corto plazo, para alcanzar los mercados con un precio final más bajo que el de la competencia. Sin duda, ésta es una vía para “ser competitivos”; sin embargo, no es la que se busca dentro del enfoque del Instituto.

En efecto, la competitividad sistémica no se alcanza por medio de la reducción de los niveles salariales y los precios relativos (insumo/producto). Esta meta debe alcanzarse con la generación de oportunidades para los agentes económicos, tomando en cuenta los diferentes eslabones de una misma cadena productiva, sin importar su tamaño, poder de mercado o ubicación.

Dentro de las medidas propuestas para mejorar la calidad de vida del medio rural, debe ponerse especial énfasis en el fomento de la competitividad y de la eficiencia productiva de las cadenas agroindustriales, así como en la eliminación de la pobreza y la ampliación de las oportunidades de acceso a recursos productivos para los agentes económicos rurales. Este es el principal enlace entre estos dos temas.

La formación, la capacitación y el empleo productivo son los puntos fundamentales de encuentro entre la búsqueda de la competitividad y la mejoría en las condiciones de vida de los trabajadores. La búsqueda de políticas que incentiven la creación de trabajadores más capacitados es necesaria para la articulación entre el desarrollo social y el desarrollo económico.

*“(...) la educación aparece como un tema central tanto cuando se plantea la creación de condiciones para mejorar el nivel de productividad y competitividad, como cuando se adopta el punto de vista de las posibilidades de inserción en el empleo, y las condiciones de vida alcanzadas por la población.”<sup>26</sup>*

<sup>25</sup> Observatorio europeo LEADER.

<sup>26</sup> Cortés, 1997.

Sin embargo, es necesario que en la población rural agrícola se lleve a cabo un proceso de formación completo que transmita los conocimientos tradicionales y modernos relacionados a sus sistemas de producción agropecuaria, a la vez que forme capacidades y habilidades que faciliten la inserción laboral de los agentes económicos rurales en mercados dinámicos.

En los países de América Latina no se debe buscar la competitividad en el medio rural mediante disminuciones en costos, deteriorando los niveles de vida de la población. Por el contrario, se deben realizar fuertes procesos de inversión y planificación que aumenten las oportunidades de estos agentes económicos, aumentando a la vez el valor agregado de cada uno de los eslabones de la cadena productiva.

Así mismo, el potencial del medio rural debe aprovecharse mediante planes de desarrollo multisectorial, teniendo como punta de lanza tanto al capital privado como al capital social. Los planes compensatorios y asistenciales no ayudarán en nada a aumentar la competitividad de las cadenas agroalimentarias ni las condiciones de vida del medio, lo que sí puede lograr la inversión, la cual presenta en el sector rural altas rentabilidades económicas y sociales.



**BIBLIOGRAFÍA****7**

Abott, Philip y Bredahl, Maury. 1992. Competitiveness: Definitions, Useful Concepts and Issues. Paper presented at the International Agricultural Trade Research Consortium's Symposium on "Competitiveness in International Food Markets", Annapolis, Maryland, August 7-8, 1992.

Alianza Cooperativa Internacional. 1993. Reconversión y Competitividad Cooperativa. Productos de la Conferencia Regional de El Salvador, 1993. Alianza Cooperativa Internacional. San José, Costa Rica.

Anderson, Kym y Blackhurst, Richard. El Comercio Mundial y el Medio Ambiente. Ediciones Mundi-Prensa. Madrid, España. Capítulo 4 (fotocopias): Snape, Richard. El medio ambiente, el comercio internacional y la competitividad.

Ardila, Jorge. 1997. Innovación Tecnológica y Producción Competitiva. IICA. Documento preliminar. San José, Costa Rica.

Ardila, Jorge. 1999. Diagnóstico y Perspectivas Tecnológicas de la Agricultura Latinoamericana. IICA. En revisión. San José, Costa Rica.

Bejarano, Jesús Antonio. 1998. El Desarrollo Institucional y la política agrícola. Colección de documentos IICA. Serie competitividad N° 5. República de Colombia, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Colombia.

Cabal, Miguel y Soto, Juan. 1998. Aspectos de la competitividad del sector de la acuicultura en Colombia. Colección de documentos IICA. Serie competitividad N° 9. República de Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Colombia.

Centro de Investigaciones para el Desarrollo Internacional. 1998. Guía metodológica para la recolección y el análisis de las variables de los niveles "macro" y "meso". Programa de ajuste macroeconómico: reformas del sector salud. Universidad de Montreal, Canadá.

Coriat, Benjamin. 1997. Las nuevas dimensiones de la competitividad: hacia un enfoque europeo. En: The IPTS Report. Instituto de Prospectiva Tecnológica y Centro Común de Investigación de la Comisión Europea. N° 15, Junio. pp. 7-15. Sevilla, España.

Cortés, Rosalía. 1997. Educación, competitividad y empleo. Proyecto siempo, Secretaría de desarrollo social. Buenos Aires, Argentina.



- De las Casas, Lizardo et. al. 1997. Modernización de la institucionalidad de la agricultura y el medio rural. Serie Desarrollo Sostenible de la Agricultura. IICA. San José, Costa Rica.
- Dosi, Giovanni. 1997. La nueva socio-economía de la organización, la competitividad y el empleo. En: The IPTS Report. Instituto de Prospectiva Tecnológica y Centro Común de Investigación de la Comisión Europea. N° 15, Junio. pp. 16-21. Sevilla, España.
- Hertford, Reed. 1997. Competitiveness in Agriculture in the Americas: A first approximation. Final draft of a paper prepared for the Regional Fund for Agricultural Technology. The Inter-American Development Bank
- IICA. 1992. Tecnología y Sostenibilidad de la Agricultura en las Américas: Desarrollo de un Marco Conceptual. Programa II de Generación y Transferencia de Tecnología. San José, Costa Rica.
- IICA. Presented in a seminar on the Mid-Term Plan for the Regional Fund for Agricultural Technology. February 13-14, 1997, Montevideo, Uruguay.
- IICA. 1992. Tecnología y sostenibilidad de la agricultura en América Latina: Desarrollo de un marco conceptual. Programa de generación y transferencia de tecnología. San José, Costa Rica.
- Kotler, Philip. 1998. Principios de mercadotecnia. 4 ed. Mc Graw-Hill. México, D.F., México
- Miller, Roger y Meiners, Roger. 1990. Microeconomía. 3 ed. McGraw-Hill. México, D. F., México.
- Observatorio europeo LEADER. 1999. La competitividad territorial: construir una estrategia de desarrollo territorial con base en la experiencia de LEADER. Cuaderno N° 6. Fascículo 1. Rural Europe.
- Otero, Manuel et. al. 1992. Conservación de los recursos naturales, medio ambiente y comercio internacional: Una visión desde América Latina y el Caribe. Serie de documentos de programas. IICA. San José, Costa Rica.
- Pierson, Thomas y Allen, John. 1992. Innovation, Entrepreneurship and Non-Price Factors: Implications for Competitiveness in International Trade. Symposium: Competitiveness in International Food Markets. A symposium sponsored by the International Agricultural Trade Research Consortium, August 7-8, 1992 Annapolis, Maryland. Seccion IV: Implication of Industry Structure and Firm Strategy for International Competitiveness (Draft).

- Pomareda, Carlos. 2001. Tecnología, competitividad y desarrollo en la agricultura de Centroamérica. Proyecto FON-TAGRO. BID. San José, Costa Rica.
- Porter, M. 1998. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press. Nueva York, Estados Unidos.
- Porter, M. 1998. *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press. Nueva York, Estados Unidos.
- Porter, Michael. 1998. *Competitive Advantage*. The Free Press. Nueva York, Estados Unidos.
- Pratt, Lawrence. 1999. Estrategia ambiental: nueva clave para la competitividad. En: *Revista Suma*. Junio.
- Rajapatirana, Sarath. From the Local to the Global Market: The Challenges for Small and Medium Sized Enterprises. <http://www.eri-la.org/Papers/global.pdf>
- Ramos, Joseph. 1998. Una estrategia de desarrollo a partir de complejos productivos en torno a los recursos naturales. En: *Revista de la CEPAL*. Naciones Unidas. N° 66. Diciembre. pp. 105-125. Santiago, Chile.
- Reed, Michael. 1992. Importance of Non Price Factors to Competitiveness in International Foods Trade. (Draft)
- Roel, Santiago. 1998. La reforma administrativa como ventaja competitiva. *Comercio Exterior*. Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. BANCOMEXT. N° 10, Vol 48, Octubre. pp. 811-819. México D.F., México.
- Schuurman, Hessel. 1998. Promoción de la calidad para mejorar la competitividad. *Revista de la CEPAL*. Naciones Unidas. N° 65. Agosto. pp. 169-190. Santiago, Chile.
- Sepúlveda, Sergio. 1998. Manejo eficiente de los recursos naturales renovables. IICA. San José, Costa Rica.
- Stiglitz, Joseph. 1998. Distribution, Efficiency and Voice: Designing the Second Generation of Reforms. Conference on Asset Distribution, Poverty, and Economic Growth, July 14, Sponsored by the Ministry of Land Reform. Brasilia, Brazil.
- Taylor, Jerry. 1997. Material presentado en el Seminario: "Competitividad y Agroempresas en el Contexto de la Apertura Comercial". División de Frutas y Hortalizas. Organizado por: Sector Agropecuario, IICA, BID, INCAE, RUTA y EARTH. IICA, Sede Central, 27 - 28 de noviembre. San José, Costa Rica.



Tórtora, Manuela. 1998. Competencia, comercio internacional y desarrollo: del círculo virtuoso al círculo vicioso. Comercio Exterior. Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. BANCOMEXT. N° 10, Vol. 48, Octubre. Pp. 787-791. México D.F., México.

Trejos, Rafael et al. 1999. Hacia una nueva institucionalidad: cambios en la forma de conducir la agricultura. II-CA: BMZ/GTZ. San José, Costa Rica

Varios. Descripción General de las clases de capacidad de uso (de tierras) (Fotocopias).

Von Hesse, Milton. 1994. Políticas públicas y competitividad de las exportaciones agrícolas. Revista de la CEPAL Naciones Unidas. N° 53, Agosto. pp. 129-146. Santiago, Chile.

#### EN INTERNET

Alternativa. (04, 99\*). Promoción de la Microempresa. Resumen del capítulo. Centro de Investigación Social y Educación Popular. <http://www.alter.org.pe/alt09103.htm>

Berry, Albert. (01, 99\*). Las tareas de la pequeña y mediana empresa en América Latina. Departamento de Economía, Universidad de Toronto, Canadá. Revista de la CEPAL - Número Extraordinario. <http://www.eclac.cl/espanol/RevistaCepal/rvcincuenta/BERRY.HTM>.

Branham, Michael. Measuring What Matters. The Competitive Strength Index Evaluates Factors that Customer Satisfaction Can't Begin to Address. Competitive Benchmarking Associates. <http://www.competitiveanalysis.com/article.html>

Cabello, Carmen et al. Tipología estratégica y factores competitivos: un análisis empírico. Universidad de Cádiz. [http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa03/3\\_01c.htm](http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa03/3_01c.htm)

Cortés, Rosalía. 1997. Educación, competitividad y empleo. Proyecto Siempre, Secretaría de desarrollo social. Buenos Aires, Argentina. <http://master.cefir.org.uy/docs/dt-23/05cortes.htm>

García, José María. Globalización y Comercio Mundial de Productos Agroalimentarios. Universidad Politécnica de Valencia, España. <http://www.agroplan.com/bibliovirtual/Documentos/globcom.pdf>

Competitive Benchmarking Associates. (01, 99\*). Measuring Competitiveness, Loyalty, Satisfaction, & Marketing Effectiveness. The Woodlands, Texas, Estados Unidos.





<http://www.competitiveanalysis.com/applications.html>

Delgado, Edgar. 1999 (06, 99\*). País avanza en logística. En: La Nación Digital. (28, 06). Economía. [http://www.nacion.co.cr/ln\\_ee/1999/junio/28/economia3.html](http://www.nacion.co.cr/ln_ee/1999/junio/28/economia3.html)

Factores de la Competitividad de la Industria Canaria. <http://www.cistis.es/pdinca/tema4.html>

Gray, Edmund y Smelter, Larry. (04, 99\*) Análisis del Ambiente Competitivo. Management. The Competitive Edge. <http://spin.com.mx/~rjaguado/amb.html>

Industry Canada, Strategis. (01, 99\*) Steps to Competitiveness: Human Resources Planning. <http://strategis.ic.gc.ca/cgi-bin/bps/steps?file=que14e.txt>

Industry Canada, Strategis. (01, 99\*) Steps to Competitiveness: Overview of the strategic planning process. <http://strategis.ic.gc.ca/SSG/sv00053e.html>

Industry Canada, Strategis. (01, 99\*) Steps to Competitiveness: Using Business Tools Effectively. <http://strategis.ic.gc.ca/SSG/sv00060e.html>

Info-LuKasNet. (04, 99\*) Empresa familiar. Lukasne-Communication. <http://lukasnet.com/pyme/in/010798.htm>.

Kosgeb. (04, 99\*). Small and Medium Industries in Turkey. <http://www.kosgeb.gov.tr/kosg.htm>.

Mundell, Robert. (10, 2001) La moneda común regional no es un sueño imposible.


[http://americaeconomia.com/PLT\\_SearchResultArti.asp?SessionId=&Language=0&Modality=0&Section=1&Content=2215&NamePage=PLT\\_SearchResultArti.asp&Date-View](http://americaeconomia.com/PLT_SearchResultArti.asp?SessionId=&Language=0&Modality=0&Section=1&Content=2215&NamePage=PLT_SearchResultArti.asp&Date-View)

Rivas, José Eduvigés. 1998 (07, 99\*). Globalización y Competitividad. <http://www.monografias.com/trabajos/globalcom/globalcomp.shtml>

Saldívar, Ernesto. (07, 99\*). La Globalización como estrategia de desarrollo. <http://www.monografias.com/trabajos/globalizacion/globalizacion.shtml>

Sánchez, José Luis. 1998. (04, 99\*). La empresa grande, come aparte de las demás (con meseros, comida, restaurant, y protección gubernamental de lujo). <http://www.cppure.com/colabore/venegas/colabore53.htm>.

Sánchez, José Luis. 1999. (04, 99\*). Crecimiento de micro, a pequeña, a mediana, a grande.....(No es lo mismo nacer con limitaciones que vivir y morir con ellas).



<http://www.cpware.com/colabore/venegas/colabore133.htm>.

University of Minnesota, Office of Information Technology. (04,98\*). World Class Competitiveness Product and Process. <http://www.umn.edu/oit/pubs/presentations/telecom/tsld032.htm>

