



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

20471

Distr.  
LIMITADA

PPD.262(SPEC.)  
14 de diciembre de 1993

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS  
PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL

Original: ESPAÑOL

---

DP/CAM/91/009 "Asistencia Preparatoria  
Diagnóstico y Propuestas de Acción para la  
Modernización Industrial en Centroamérica"

COMPETITIVIDAD DE LA AGROINDUSTRIA DE CENTROAMERICA

Informe preparado por la Subdivisión de Estudios Regionales y de Países, División de Políticas y Perspectivas Industriales.

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Secretaría de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), juicio alguno sobre la condición jurídica de ninguno de los países, territorios, ciudades o zonas citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. Las opiniones expresadas en este documento no reflejan necesariamente las de la Secretaría de la ONUDI.

La mención de empresas y de productos comerciales no implica que la ONUDI los respalde.

El presente documento no ha pasado por los servicios de edición de la Secretaría de la ONUDI.

## PREFACIO

El presente informe ha sido preparado por la Subdivisión de Estudios por Región y de Países de la ONUDI y forma parte de la serie de resultados del proyecto DP/CAM/91/001 "Asistencia Preparatoria para el Diagnóstico y Propuestas para la Modernización Industrial en Centro América". En el Anexo 1 consta la lista completa de informes del proyecto.

El proyecto, iniciado en 1992, ha sido financiado por el Plan Especial de Cooperación Económica para la América Central (PEC) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). El cometido principal del proyecto consistió en la realización de análisis sectoriales y subsectoriales como base para la elaboración de propuestas de políticas orientadas a la modernización de la industria centroamericana en el mediano plazo. Las principales esferas de análisis incluyen: las políticas comercial, industrial y financiera; la agroindustria; los textiles y confecciones; la metalmecánica y el cuero y el calzado. El análisis de campo se efectuó durante el período abril 1992 - febrero 1993 y los resultados del proyecto fueron presentados y discutidos en la subregión durante el mes de mayo 1993. Los informes del proyecto incorporan la mas reciente información disponible al momento de la realización del trabajo de campo.

Se agradece a los representantes de los gobiernos centroamericanos<sup>1</sup> del sector privado, de las instituciones nacionales y regionales, al personal nacional e internacional del proyecto y al PNUD, todos los cuales contribuyeron al buen término del proyecto.

---

<sup>1</sup> Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua han sido los países comprendidos por el proyecto.

INDICE

	<u>Página</u>
1. RESUMEN Y CONCLUSIONES . . . . .	1
1.1 Introducción . . . . .	1
1.2 Conclusiones y recomendaciones . . . . .	1
2. POSIBLE COOPERACION EN AGROINDUSTRIAS . . . . .	3
2.1 Agroindustrias . . . . .	3
2.2 La agroindustria en Centroamérica . . . . .	4
2.2.1 Agroindustria tradicional . . . . .	4
2.2.2 Agroindustria no tradicional formal . . . . .	5
2.2.3 El sector no tradicional informal . . . . .	7
2.3 Condiciones de competencia en la agroindustria . . . . .	8
2.3.1 La informalidad en el mercado interno . . . . .	8
2.3.2 La imperfección de los mercados externos . . . . .	9
2.3.3 La falta de normas de competencia leal . . . . .	10
2.4 Principales ramas de actividad agroindustrial . . . . .	10
3. ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA AGROINDUSTRIA . . . . .	16
3.1 Introducción . . . . .	16
3.2 Factores extrínsecos . . . . .	16
3.2.1 Políticas macroeconómicas . . . . .	16
3.2.2 Políticas industrial y de integración . . . . .	17
3.2.3 Disponibilidad y costo de la infraestructura . . . . .	18
3.2.4 Situación actual y perspectivas del mercado externo . . . . .	18
3.2.5 Estímulos emergentes del mercado interno . . . . .	19

3.3.	Factores intrínsecos de la competitividad . . . . .	20
3.3.1	Factores . . . . .	20
3.3.2.	Ventajas comparativas estáticas . . . . .	22
3.3.3.	Ventajas competitivas dinámicas . . . . .	23
3.4	Desarrollo de capacidad competitiva . . . . .	27
4.	OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS . . . . .	28
4.1	Introducción . . . . .	28
4.2	Situación de algunas agroindustrias no tradicionales . . . . .	28
4.2.1	Carnes vacunas . . . . .	29
4.2.2	Lácteos . . . . .	32
4.2.3	Verduras procesadas . . . . .	35
4.2.4	Frutas procesadas . . . . .	37
4.2.5	Aceites vegetales . . . . .	38
4.3	Comercio regional actual . . . . .	40
4.4	Influencia de los factores extrínsecos e intrínsecos sobre la competitividad de algunas agroindustrias . . . . .	41
4.4.1	Café . . . . .	41
4.4.2	Azúcar . . . . .	43
4.4.3	Banano . . . . .	43
4.4.4	Carnes vacunas . . . . .	43
4.4.5	Lácteos . . . . .	43
4.4.6	Camarón . . . . .	44
4.4.7	Aceite de palma . . . . .	44

	<u>Página</u>
4.4.8	Verduras procesadas . . . . . 44
4.4.9	Frutas . . . . . 45
4.4.10	Envases . . . . . 45
4.4.11	Comentario . . . . . 46
4.5	Competitividad en las exportaciones a EEUU . . . . . 46
4.6	Selección de productos para los núcleos . . . . . 48
5.	ORGANIZACIONES DE FOMENTO DE VENTAJAS COMPETITIVAS . . . . . 49
5.1	El programa de cooperadores del USDA . . . . . 49
5.2	Reemplazo de roles público-privados . . . . . 49
5.3	El cambio de cultura decisional . . . . . 50
5.4	Información elaborada e inteligencia técnico-económica . . . . . 53
5.5	Capacitación en calidad total y gestión tecnológica . . . . . 54
5.6	Investigación y desarrollo . . . . . 55
6.	IMPLEMENTACION DE LOS NUCLEOS . . . . . 55
6.1	Constitución de los núcleos . . . . . 55
6.2	Etapas de los núcleos . . . . . 56
6.3	Dependencia institucional . . . . . 57
6.4	Requerimientos de cada núcleo . . . . . 58
6.5	Servicios ofrecidos . . . . . 58
Cuadro 1:	Centroamérica: Principales materias primas agroindustriales de la región . . . . . 11
Cuadro 2:	U.S.: Importaciones de algunos productos alimenticios de Centroamérica, 1998 . . . . . 12
Cuadro 3:	Centroamérica: Datos de población e ingreso . . . . . 21

	<u>Página</u>
Cuadro 4: Centroamérica: Datos básicos sobre - carnes vacunas . . . . .	31
Cuadro 5: Centroamérica: Datos básicos sobre - productos lácteos . . . . .	34
Cuadro 6: Centroamérica: Datos básicos sobre - aceites vegetales . . . . .	39
Cuadro 7: Centroamérica: Incidencia de los factores extrínsecos e intrínsecos sobre la competitividad . . . . .	42
Cuadro 8: Ventaja comparativa revelada en las exportaciones agroindustriales de Centroamérica a Estados Unidos, 1989 . . . . .	47
Cuadro 9: Centroamérica: Posible especialización en agroindustria . . . . .	48
<b>BIBLIOGRAFIA . . . . .</b>	<b>60</b>
<b>ANEXO 1: Listado de Informes Preparados . . . . .</b>	<b>65</b>

## 1. RESUMEN Y CONCLUSIONES

### 1.1 Introducción

El presente documento tiene por objeto identificar ventajas competitivas a nivel nacional, identificar las oportunidades de especialización y cooperación a nivel regional, proponer escenarios y mecanismos de cooperación, estimar requerimientos financieros y de asistencia técnica y evaluar el papel de las instituciones nacionales y regionales en la formulación y ejecución de un programa de modernización a escala subregional en el sector agroindustrial.

Con respecto a los antecedentes en los que se basaron los análisis cabe señalar, en primer lugar, las dudas sobre muchos de los datos estadísticos y, además, que los estudios de competitividad disponibles sólo permiten analizar parcialmente el segmento manufacturero de la agroindustria.

La competitividad del segmento agropecuario pudo medirse globalmente a través de los precios al productor y de la productividad por unidad superficie. Además se consideraron las calidades y la diversidad.

Se estima que la información utilizada permite sustentar las conclusiones, pero para implementar las recomendaciones sería conveniente profundizar el análisis de los factores de competitividad, especialmente en la industria de alimentos y en la comercialización.

### 1.2 Conclusiones y recomendaciones

Las principales conclusiones del informe son:

La política de apertura encarada por los países centroamericanos plantea un nuevo escenario competitivo y obliga a la reconversión de las agroindustrias para restablecer la competitividad;

Como consecuencia del ajuste fiscal, los gobiernos han visto debilitada su tradicional capacidad de promover el desarrollo y deben ahora suplirla con el sector privado. Esto ya se observa en los productos tradicionales, pero aún no ha sido encarado no en los no tradicionales;

En la agroindustria los mercados internacionales son altamente imperfectos y se necesita una acción promotora para estimular la participación en el comercio internacional y para evitar daños por la importación de productos subsidiados;

Las formas tradicionales de integración tienen escasa aplicación en la agroindustria centroamericana, pero las necesidades emergentes de la promoción hacen surgir nuevas posibilidades, como por ejemplo, el establecimiento de núcleos especializados para promover el desarrollo sectorial en el mediano y largo plazo. La integración se lograría suministrando servicios a todos los empresarios de la región;

Podrían establecerse núcleos promocionales en cada país de la región, que fomenten la adquisición de ventajas competitivas en distintos sectores, que se complementen y que actúen como una red facilitadora para las empresas;

Concordando con la orientación de las políticas económicas actuales, los núcleos deberían instalarse en entidades privadas, tales como Cámaras de Industrias, a fin de desarrollar la capacidad institucional de promover la actividad agroindustrial. Además los núcleos deben tender a desarrollar la demanda de sus servicios para autosustentar sus prestaciones en el futuro;

Otro campo de cooperación es el de las políticas industriales y de integración que aún no están aún en sintonía con el escenario de apertura a la economía internacional y ajuste fiscal que se ha adoptado, y deberían ser re-estructuradas. Por ejemplo, para el establecimiento de normas de competencia leal;

Se sugiere la conveniencia de elaborar un proyecto regional para la instalación de núcleos promocionales en cada uno de los países de la Región.

En cuanto a la especialización nacional, se recomiendan los siguientes núcleos:

Costa Rica:	lácteos;
El Salvador:	envases;
Guatemala:	verduras procesadas;
Honduras:	frutas;
Nicaragua:	carnes.

Esta propuesta deberá ser consultada con los gobiernos y entidades empresariales de los cinco países a fin de confirmar el interés y focalizar el desarrollo de la competitividad de dichos sectores.

La primera tarea consistiría en la evaluación de las condiciones de instalación de tales núcleos, la base institucional, el soporte de los empresarios y de los gobiernos de los respectivos países, incluyendo recursos humanos y financieros y las necesidades de asistencia técnica.

Seguidamente se procedería a promover la instalación de los núcleos y a establecer, con las entidades empresarias de cada país, los compromisos institucionales y de recursos para la operación de los núcleos.

Entre temas prioritarios de política se incluyen los relativos a:

- Aranceles y reglamentación de comercio exterior;
- Normas técnicas, de sanidad y de calidad, con todos los mecanismos para su establecimiento y observancia;

- Normas para la competencia leal: antidumping, reglas de origen, antimonopolio, etc;
- Normas de defensa del consumidor, explicitación de calidades y contenidos.

Se trata no solo del puro establecimiento de normas sino del monitoreo y control efectivo de las mismas.

## **2. POSIBLE COOPERACION EN AGROINDUSTRIAS**

En este capítulo se analizan algunas características, perspectivas y limitaciones del potencial de cooperación en agroindustrias en la región centroamericana. Se resaltan los elementos que, por resultar comunes, pueden llevar a la coordinación de las estrategias de desarrollo nacionales o que permiten apreciar las oportunidades de cooperación internacional.

### **2.1 Agroindustrias**

En este informe se utilizan como unidades de análisis los complejos o cadenas productivas agroindustriales.

La tradicional separación entre la agricultura y la industria, incluso a nivel de agencias de Gobierno, de políticas, etc. corresponde a las formas de manejo anteriores al "agrobusiness", que nació en la década de los 50. En la práctica los complejos agroindustriales comprenden tres elementos: un flujo de materias primas que adquiere valor, un flujo inverso de ingresos y un sistema de contratos.

En América Latina este concepto se extendió en Uruguay y Brasil en la década de los 70. Cabe señalar que en los sectores tradicionales de Centroamérica, como el café, el banano y el azúcar, ha estado presente desde ese entonces.

Las empresas de mayor presencia en los mercados, de hecho, organizan los complejos agroindustriales. Dicha organización comprende tanto a las diversas etapas de la oferta como a la interacción con la demanda. Hace varias décadas faltaban alimentos y los complejos agroindustriales tenían por función mejorar la oferta. La mayor parte de las actividades de los complejos agroindustriales tradicionales de Centroamérica se refiere a este concepto de "organizadores de la oferta".

En la década de los 80 los mercados internacionales de alimentos mostraron síntomas generalizados de sobreoferta y los complejos agroindustriales se organizaron como una cadena "desde la simiente al cliente" guiados por la demanda.

Este modelo, utilizado por los empresarios neocelandeses y chilenos en la fruta, por los europeos en los lácteos, etc. tiene la ventaja de estimular una mayor flexibilidad de la cadena productiva en función de los cambios de la demanda. Es decir a partir de ellos modificar y, en lo posible, optimizar la actividad agrícola, el procesamiento y la logística. Los complejos agroindustriales basados en la demanda permiten aprovechar mejor las oportunidades. Su capacidad de cambio y flexibilidad se basan en el management y en la tecnología.

## 2.2 La agroindustria en Centroamérica

La actividad productiva de la región centroamericana está reconvirtiéndose como consecuencia de la apertura económica, a fin de lograr de niveles de competitividad internacional que permitan su supervivencia.

La agroindustria, que es una de las principales actividades de la región, está cambiando de clima competitivo, como consecuencias de la reducción de aranceles, que ha sido programada en forma paulatina y que se espera que comience a hacerse sensitiva a partir de 1993.

Asimismo el Estado ha cambiado sus roles tradicionales debido a las políticas de ajuste, que le impiden continuar con sus actividades de promoción y se limita a establecer un marco macroeconómico, sin establecer prioridades ni preferencias sectoriales, y tendiendo a la eliminación de subsidios y regulaciones (CEPAL, 1990).

Los efectos de estos cambios sobre la agroindustria centroamericana pueden analizarse en tres segmentos:

- las actividades tradicionales de exportación, tales como: café, azúcar y banano;
- las actividades no tradicionales formales, es decir la industria alimentaria, algunas de las cuales incursionan en la exportación;
- las actividades no tradicionales informales, es decir no registradas, que se dedican al mercado interno.

### 2.2.1 Agroindustria tradicional

Las ventajas competitivas de los países centroamericanos son casi idénticas, con diferencias de matices, figurando entre los productores mundiales más eficientes de azúcar, banano y café.

Las cadenas agroindustriales funcionan armonicamente en cada país. Esto se evidencia en la organización del comercio exterior de los tres productos. Así, bajo diversas formas asociativas las empresas de la región negocian en conjunto los fletes y las condiciones de acceso a los mercados.

Existen acuerdos internacionales en los productos señalados y también una organización de los países latinoamericanos productores de azúcar, GEPLACEA.

Las organizaciones empresarias desempeñan roles promocionales, tales como mejora de la tecnología de cultivo, la coordinación de la comercialización y del transporte, tanto para el mercado externo como para el interno, difusión de información relevante a agricultores sobre semillas, mejoras que pueden realizar y sobre cultivos alternativos, así como también asistencia educacional y social (ver Instituto del Café de Costa Rica, 1991; LAICA, 1990 Y 1992; DIECA, 1991).

En estos sectores el rol promotor tradicionalmente realizado por el sector público - a través de sus políticas industriales, comerciales y de integración - ha sido ya casi completamente asumido por el sector privado a través de sus entidades representativas.

Las posibilidades de cooperación en los productos tradicionales se concentran en la producción agrícola, en la comercialización y el transporte y ya han sido encaradas por estas empresas con la ayuda de varias agencias internacionales como, por ejemplo, GEPLACEA.

#### 2.2.2 Agroindustria no tradicional formal

En este sector se presentan las mayores oportunidades de cooperación regional. Se trata de un conjunto heterogéneo de actividades, tanto por las diversas especialidades como por la diferente capacidad competitiva de las mismas.

Si bien hay situaciones particulares de país a país que otorgan ligeras ventajas naturales para determinadas producciones, como por ejemplo la mayor variedad de climas de Guatemala que favorecen el cultivo de hortalizas y frutas, las diferencias más importantes fueron observadas en las ventajas adquiridas, especialmente en la organización de las respectivas cadenas agroindustriales.

Así en Costa Rica la producción láctea ha alcanzado un alto nivel competitivo con respecto a la región, realizando exportaciones de leche de larga vida y quesos, pero esto, aunque promisorio, no es suficiente en condiciones de apertura, ya que los productores mundiales más eficientes reciben la materia prima a la mitad de los menores precios pagado en Centroamérica.

En el caso de Guatemala las exportaciones de verduras congeladas y procesadas con destino a los Estados Unidos muestran un alto nivel competitivo aunque, debido a la creciente eficiencia de los empresarios mexicanos, están perdiendo participación en ese mercado.

En ambos casos la razón principal de la capacidad de competir proviene de factores adquiridos: capacidad empresarial y tecnológica, especialmente la primera.

En todos los países de la región hay producciones de lácteos y de hortalizas. Más aún en cada país es posible encontrar empresarios avanzados que obtienen rendimientos muy superiores a los promedios nacionales, lo que se refleja en costos inferiores y mejores calidades.

Tales ejemplos alientan la aspiración de todos los países de producir eficientemente. Claro que para ello es necesario realizar las inversiones correspondientes. Ante esta perspectiva ni el sector público ni el privado están dispuestos a acordar reservas de mercados en favor de la especialización. Esto no impide que haya intercambios regionales de productos agroindustriales, pero no hay reconocimiento de ventajas permanentes de carácter sectorial.

La apertura de las economías está alentando el acceso de los competidores regionales e internacionales. Esto está despertando inquietudes lentamente y en los sucesivos pasos de la reforma arancelaria se llegará a cambiar la situación competitiva y a concretar la introducción de productos de extrazona.

Un denominador común de los empresarios es el deseo de adquirir mayor capacidad empresarial y tecnológica para mejorar la competitividad. La adquisición de ventajas competitivas a través del management y de la tecnología requiere inversiones, que incluyen no sólo el capital físico, sino también el capital humano y tecnológico. Otro denominador común es la escasa propensión a invertir.

Frente a la apertura en las industrias formales se dan tres situaciones características: las firmas que ya han adquirido un capital físico, humano y tecnológico que les posibilita posicionarse en el mercado; las que carecen de capacidad de inversión y que no pueden adquirir las habilidades necesarias para sobrevivir en el nuevo contexto competitivo; y las que pueden invertir y reestructurarse para competir, pero que aún no lo han hecho.

En cada sector es posible observar estas situaciones como un espectro casi continuo de empresas que necesitan diversos grados de reestructuración para competir. Así la principal empresa láctea de Costa Rica y las procesadoras de verduras de Guatemala están prácticamente en el primer grupo aunque aún no se han repositionado completamente.

Las inversiones en capital humano requieren maduración: la capacitación necesaria no es una mera instrucción sobre herramientas de gestión, sino el cambio de una cultura decisional: de la empresa protegida a la empresa compitiendo en forma abierta, lo que supone cambio en los criterios básicos, en los valores y en los estilos de management. Los cambios en la cultura decisional son lentos y requieren un conjunto de instrumentos, principalmente: capacitación e información.

Este cambio en la cultura decisional basado en el deseo genuino de adquirir competitividad puede ser materia de cooperación regional e internacional, dado que, para proporcionar ventajas competitivas, tanto la capacitación como la información deben ser específicas y sectoriales.

En cada sector relevante podrían establecerse núcleos de información y capacitación especializados a fin de promover la adquisición de ventajas competitivas a todas las empresas centroamericanas de esa actividad.

En este sentido en Costa Rica podría instalarse un núcleo en lácteos, aprovechando el apoyo que le brinda la reconversión de la actividad productiva local, tanto por la experiencia existente, como por la demanda de servicios de capacitación e información que esto genera.

Del mismo modo en Guatemala podría funcionar otro núcleo en verduras procesadas, abasteciendo con sus servicios a todas las empresas de la región.

Si bien por claridad expositiva se mencionaron los lácteos de Costa Rica y las verduras elaboradas de Guatemala, es conveniente pensar en el establecimiento de por lo menos un núcleo por país. Los criterios para establecer los sectores de especialización se analizan en el capítulo 4.

Puede asimismo pensarse que los núcleos pueden funcionar como una red: cada uno recibir y transmitir los requerimientos y contestaciones correspondientes a la especialidad de los demás, es decir aprovechar el desarrollo de la infraestructura institucional y de las comunicaciones, para dar servicios a más de un sector, basado en el respaldo que le otorgan los demás núcleos.

Estos núcleos deberían contar con el respaldo institucional y financiero de los empresarios y tender a un alto grado de autofinanciamiento de sus servicios.

Los núcleos que se proponen en este informe tienen un carácter de demostración y su metodología podría también aplicarse en otros sectores e incluso establecer subsedes de alguno de ellos dentro de la región, de acuerdo a las necesidades empresariales.

### **2.2.3 El sector no tradicional informal**

El sector informal comprende las pequeñas y micro empresas productoras, tema analizado por FUSADES (1991, b), en El Salvador, encontrándose las siguientes características:

- Está formado por elaboradores de alimentos, a modo de industria casera, empleando en promedio 2,5 personas. Son negocios intensivos en mano de obra y sin equipos. Dependen de insumos domésticos y el 70 por ciento vende directo al consumo;

- Por lo general los empresarios no han recibido capacitación ni asistencia técnica. Sólo el 1 por ciento exporta, y a los que quieren exportar les falta capacidad de oferta.

Este sector informal en algunas actividades es complementario de las agroindustrias formales, por ejemplo en las verduras procesadas, y no afecta sus condiciones de competitividad.

Se observó que la región necesita la "formalización" progresiva, bajo la forma de pequeñas o micro industrias, paso necesario para su ordenamiento como empresas que puede capacitarse, informarse y, eventualmente, acumular capital.

Las posibilidades de Cooperación en esta área no están bien exploradas. En buena medida esto se debe a la escasa información sobre este segmento de actividad.

Existe otra connotación de la "informalidad" consistente en el incumplimiento de normas sanitarias y económicas, lo que se trata en la sección siguiente sobre condiciones de competencia.

### **2.3 Condiciones de competencia en la agroindustria**

La competencia requiere "normas de lealtad" para posibilitar el cálculo de riesgos inherente a toda inversión. Hay situaciones relevantes a tener presentes: la informalidad de los mercados internos, la imperfección de los mercados externos y la falta de normas que fomenten la competencia leal.

#### **2.3.1 La informalidad en el mercado interno**

En algunos sectores, como por ejemplo en los lácteos, Centroamérica recibe donaciones de leche en polvo que es repartida a la población a través de organizaciones de asistencia social. En algunos países, parte de ese producto es "recuperado" por "empresas" a precios muy bajos, reconstituido y mezclado con la leche fresca para la venta. Esto plantea una competencia desleal para el industrial formal que cumple con las normas sanitarias e impositivas, y que se ve obligado a encontrar respuestas para descontar las ventajas que le sacan usando prácticas delictivas.

En este tipo de acciones hay firmas de todo tamaño que plantean competencia desleal a los empresarios formales, especialmente a los no tradicionales, afectando sus expectativas de inversión, lo que a su vez traba el desarrollo sectorial y disminuye la capacidad de competir. Esto se ha observado no sólo en lácteos, sino también en carnes (matanza registrada vs. no registrada), verduras y frutas, etc.

Es entonces necesario eliminar la evasión a las normas sanitarias y fiscales, que constituyen modos de competencia desleal para los que invierten para adquirir ventajas competitivas.

Algunos funcionarios manifestaron sorpresa al comprobar que, en condiciones de apertura económica, la evasión no es neutra, sino perjudicial, para la competitividad de la agroindustria. A esta evasión ayuda la deficiente legislación bromatológica para el control de los alimentos, que necesita adecuación ante la introducción de nuevos productos importados. Los empresarios indican que las normas vigentes están obsoletas (por ejemplo: Cámara de Industrias de Costa Rica, 1991).

### 2.3.2 La imperfección de los mercados externos

Las reglas de competencia no sólo deben contemplar el accionar interno, ya que los mercados internacionales de productos agroindustriales tienen una alta intervención estatal.

Los mercados externos, muchas veces idealizados, son altamente imperfectos en la agroindustria. Si bien el GATT ha establecido reglas para la competencia, éstas rigen para una parte menor del intercambio, ya que la mayor parte del comercio está afectado por acuerdos internacionales, por barreras regionales preferenciales, por ejemplo la CEE y EEUU-Canadá-México, por transacciones entre filiales de empresas internacionales, por medidas proteccionistas y también defensivas. Existen acuerdos específicos, negociados y registrados en el GATT, que regulan el comercio de carnes, lácteos, banano, café, azúcar, cacao, etc.

Por su parte la CEE, Japón, EEUU y Canadá subsidian a su agricultura, lo que eleva artificialmente la competitividad de sus industrias alimentarias. Para una estimación de algunos de estos subsidios ver USITC (1990). Gracias a esos subsidios algunos de ellos exportan a precios muy bajos en competencia desleal con los productores más eficientes. Esto sucede en especial con la CEE, cuyas barreras arancelarias y para-arancelarias no han cedido significativamente en la Ronda Uruguay, a pesar de la presión de otros países desarrollados, como Estados Unidos y Canadá y de los países en desarrollo.

Matthews (1992), analizando las consecuencias de la mayor integración europea a partir del 31/12/92, advierte sobre la creciente exigencia de las normas técnicas y requisitos bromatológicos, ya que funcionan como barreras al ingreso de productos o bien como dispositivo de penalización de los precios de los productores, si sus exportaciones no alcanzan los niveles permitidos por las nuevas reglamentaciones.

Estas exigencias están basadas, en algunos casos, en el empleo de técnicas disponibles en los países desarrollados pero escasas en los países en desarrollo. Por ejemplo los niveles permitidos de residuos de algunos pesticidas en carnes implican ensayos que detecten su presencia a nivel de billonésimos.

Como medio de defensa ante mercados imperfectos algunos gobiernos compran directamente alimentos esenciales, como leche en polvo, cereales, etc. Es el caso de Brasil, México, Venezuela, entre otros.

### **2.3.3 La falta de normas de competencia leal**

La apertura de las economías centroamericanas significa exponer a los empresarios regionales a un conjunto de situaciones, que si bien son distintas de rama a rama, requieren reglas de competencia aceptadas y estables para permitir la inversión y el desarrollo de la actividad. Así se necesitan normas legales y mecanismos institucionales aptos para evitar que el dumping y los subsidios afecten a las empresas locales con prácticas desleales. En Costa Rica se está urgiendo la elaboración de un proyecto de ley antidumping para cubrir este vacío.

Un tercer factor de competencia son los precios regulados de las materias primas agrícolas y de algunos insumos, a través de los cuáles se intenta mejorar los ingresos de los agricultores. Esto normalmente implica mayores costos al industrial regional frente a los competidores.

Del mismo modo es necesario una legislación de protección al consumidor que fije unidades de medida, tamaños y otras pautas uniformes para envases, etiquetas y elementos que permitan la comparación entre los productos.

Hay otros temas a tener en cuenta como las reglas de origen, las normas antimonopolio, el libre acceso a los países de la región, etc. El restablecimiento de normas de competencia y de mecanismos institucionales idóneos para hacerlas cumplir, es otro campo de posible cooperación internacional.

### **2.4 Principales ramas de actividad agroindustrial**

Se estudiaron diversas cadenas productivas en los países centroamericanos, elegidas en función de su potencial. La región cuenta con climas tropicales y templados, lo que permite una amplia variedad de producciones agropecuarias. Esto no significa que todas registren costos comparables a los de los productores mundiales más eficientes, pero varias de ellas forman parte de cadenas productivas que se encuentran solidamente instaladas en la exportación.

CUADRO 1

CENTROAMERICA: PRINCIPALES MATERIAS PRIMAS AGRINDUSTRIALES DE LA REGION  
SUPERFICIE COSECHADA (1000 HA), RENDIMIENTOS (KG/HA), PRODUCCION (1000 T) Y EXPORTACIONES (1000 T)

CONCEPTO	COSTA RICA		EL SALVADOR		GUATEMALA		HONDURAS		NICARAGUA		TOTAL	
	1985	1990	1985	1990	1985	1990	1985	1990	1985	1990	1985	1990
PRODUCTOS TRADICIONALES												
1 BANANOS: PRODUCCION	1006	1530	33	36	498	478	1091	1100	127	104	2949	3248
EXPORTACION	858	1443			346	369	871	811	80	92	2183	2715
2 CAFE: SUPERFICIE	88	95	164	174	268	245	124	150	93	74	721	738
RENDIMIENTOS	1727	1792	724	901	624	857	686	786	538	583	778	944
PRODUCCION	135	178	119	156	162	210	75	118	50	43	561	697
EXPORTACION	123	148	148	141	173	194	72	185	48	38	556	618
3 CANA DE AZUCAR: SUPERFICIE	45	39	48	37	94	109	45	41	46	41	278	267
RENDIMIENTOS	65546	61538	84912	72203	74446	67766	66879	65854	68916	64481	78389	66734
PRODUCCION	2958	2408	3429	2673	7088	7408	2995	2788	2631	2645	19885	17818
AZUCAR: PRODUCCION	236	225	273	215	644	726	248	288	268	212	1653	1578
EXPORTACION	23	82	116	45	243	448	119	26	32	114	553	717
PRODUCTOS NO TRADICIONALES:												
4 TOMATE: SUPERFICIE		3		2		28		3		1		29
RENDIMIENTOS		7182		14444		6588		11667		42254		8488
PRODUCCION		24		26		138		35		38		245
5 PLATANOS: PRODUCCION	88	85	18	12	53	55	172	178	85	64	488	386
6 MIRRIAJAS: PRODUCCION	88	86	54	98			32	49	55	66	221	291
7 LIMONES: PRODUCCION			21	23							21	23
8 AGUACATES: PRODUCCION	38	23	34	38	15	29	7	7			86	97
9 PIMAS: PRODUCCION	38	158	28	15	37	47	37	138	37	42	161	384
10 PAPAYAS: PRODUCCION	8	9	3	3							11	12
11 MANGO: PRODUCCION			15	17			14	15			29	32
12 MELONES: PRODUCCION		25	13	17		2	6	58			19	94
13 ACEITE DE PALMA: PRODUCCION	48	58			7	8	25	73	3	4	75	143
14 CARNE VACUNA: PRODUCCION	94	82	21	28	49	65	35	46	42	46	241	267
15 LECHE: PRODUCCION	376	438	234	278	378	158	247	385	129	158	1352	1313
16 CARACON: PRODUCCION (TONS)		688		77		1519		4868		158		6486

FUENTE: 1 A 15: FAO, ANUARIOS DE PRODUCCION Y COMERCIO  
16: PRADPESEA (1991)

CUADRO: 2

U.S.: IMPORTACIONES DE ALGUNOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CENTROAMERICA, 1989

:PRODUCTO	: COSTA RICA	: EL SALVADOR	: GUATEMALA	: HONDURAS	: TOTAL CA	: TOTAL TODO ORIGEN
:CARNES VACINAS ENFR. Y CONGEL.:	51.1	3.8	38.5	21.2	105.8	1452.5
:PESCADO ENFRIADO Y CONGELADO	31.1	8.9		1.8	33.8	2137.0
:CRUSTACEOS	13.5	18.8	28.3	58.1	109.9	2421.6
:VEGETALES Y SUS PREPARACIONES	16.8	2.7	25.4	2.7	46.8	2948.7
: -VEGETALES FRESCOS-CONGELADOS:	7.8	2.7	23.9	1.4	35.8	982.8
: -LEGUMBRES		0.2	0.2		0.4	23.8
: -PEPINOS		0.1	0.1	1.2	1.4	98.3
: -ARVEJAS			7.6	0.1	7.7	46.6
: -ZAPALLO	0.2		0.4	0.1	0.7	36.5
: -OTROS	7.5	2.4	15.4		25.3	239.2
: -VEGETALES PREPARADOS-PRESER.:	0.2		1.6	1.3	11.1	1866.9
: -TOMATES PASTA				0.4	0.4	161.1
: -OTROS	0.2		1.5	0.8	18.5	498.4
:FRUTOS (EXCLUIDO BANANA)	45.9	2.3	11.2	15.8	75.2	1835.9
: -FRUTAS FRESCA CONGELADA	42.2	2.2	78.5	14.3	129.2	681.3
: -FRESAS O FRUTILLAS	1.2		1.6		2.8	35.2
: -MELONES	18.2	2.2	5.7	9.7	27.8	127.5
: -PIÑAS	38.8			4.3	34.3	42.9
: -OTRAS	0.8		0.1	0.2	1.1	148.1
: -FRUTAS PREPARADA-PRESERVADA	0.5		0.3	0.1	0.9	412.2
: -JOGO DE NARANJA	0.7			0.7	1.4	443.4
: -OTROS JUGOS	0.2			0.6	0.8	283.1
: -NUECES, COCO Y PREPARADOS	2.3	0.1	3.5	0.2	6.1	343.5
:AZUCAR	7.8	9.8	28.3	9.9	55.8	935.7
:CAFE	58.2	184.9	169.6	29.9	334.6	2431.9
:BANANAS	197.3		78.9	177.1	453.3	878.8
:SUBTOTAL PRODUCT. SELECCIONADOS:	516.9	148.8	471.2	349.2	1485.3	17777.4
:TOTAL IMPORTACIONES DE EEUU	962.0	245.0	689.8	374.0	2198.8	473211.8

FUENTE:

US DEPARTMENT OF COMMERCE (1991) US FOREIGN TRADE HIGHLIGHTS. International Trade Administration, Washington DC  
 US DEPARTMENT OF COMMERCE (1990) US MERCHANDISE TRADE: EXPORTS, GENERAL IMPORTS AND IMPORTS FOR CONSUMPTION - FT 923 December 1989  
 USDA (1990) FOREIGN AGRICULTURAL TRADE OF THE U.S. Calendar Year 1989 Supplement  
 U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service, Washington DC.

En el cuadro 1 se incluye información sobre producción, rendimientos y otros datos relativos a los principales productos de interés como materias primas de las agroindustrias tradicionales y no tradicionales.

En Centroamérica se cultivan además productos básicos como arroz, maíz, legumbres secas y se crían cerdos y aves pero, según los empresarios y expertos, no se aprecian condiciones para el desarrollo de ventajas competitivas agroindustriales en estas producciones, al menos a mediano plazo.

Los productos que se mencionan a continuación, aún aquellos cuyos datos no se encontraron disponibles, cumplían con la condición de ser susceptibles de exportación actual o potencial, es decir sus cadenas productivas y su logística están organizadas o registran vocación para ello.

En el cuadro 2 se incluyen las principales exportaciones de alimentos de Centroamérica a EEUU. Este país es el principal mercado externo y que promueve las importaciones desde la región a través de productos incluidos en el Sistema Generalizado de Preferencias y, más recientemente, de la Iniciativa del Caribe. Puede observarse en este cuadro que los alimentos seleccionados constituyen dos tercios de las exportaciones centroamericanas a EEUU. No se incluyen datos de exportación de Nicaragua porque el comercio se reinició en 1990. Este país fue un importante proveedor de azúcar, café, carne y algodón en la década de los '70, pero su comercio con EEUU se redujo a cero en los '80.

En función de las informaciones de producción y mercado los productos preseleccionados para el análisis fueron:

#### **TRADICIONALES**

**Banano:** Tiene logística propia para el transporte refrigerado; su principal mercado EEUU, constituye el 21 por ciento de las exportaciones centroamericanas a ese país. La producción y las exportaciones de Costa Rica crecieron entre 1985 y 1990 más del 50 por ciento, mientras que la de los demás países permaneció aproximadamente constante. Este crecimiento se debe en buena medida al rol de ASBANA, entidad empresaria que ha actuado en la promoción de su sector.

**Café:** Al igual que el anterior, la cadena agroindustrial está organizada, así como la logística de transporte a EEUU y Europa. Este producto es el 16 por ciento de las exportaciones de la región a EEUU. La producción creció sólo un 15 por ciento entre 1985/1990, en parte debido a los bajos precios registrados en los últimos años. Para sostener este aumento los rendimientos aumentaron un 20 por ciento en la región, especialmente en los países con menores rindes. Pueden esperarse mejoras significativas de los rendimientos de Nicaragua en los próximos años como consecuencia de la normalización de su economía y de la creciente apertura.

**Azúcar:** Logística y cadena agroindustrial organizada, mercado principal EEUU. Los bajos y decrecientes precios del azúcar en el mercado internacional exige poner en acción dosis cada vez mayores de tecnología y gestión empresarial. Esto se manifiesta por un lado en los rendimientos (70 toneladas por ha.), que son aceptablemente altos y por otra en la acción de organizaciones privadas promocionales como LAICA, en Costa Rica y la Asociación Azucarera de Guatemala.

#### **NO TRADICIONALES**

**Verduras:** Hay dos mercados externos relevantes: las verduras congeladas (brócoli, coliflor, arvejas o guisantes, col de Bruselas, etc), que son semicommodities para el mercado de EEUU y también los vegetales tradicionales para los mercados étnicos en USA. Además hay posibilidades de expansión del comercio de palmitos y de espárragos. En el cuadro 2 puede observarse las cifras de exportación a los EEUU. Los productos citados como de mayor interés, por su reciente incorporación al comercio, se encuentran el rubro "otros". Los datos de producción de FAO sólo registran vegetales tradicionales, como el tomate, que a pesar de basarse en informaciones oficiales no son muy confiables según los expertos consultados. Los productos elaborados en base a verduras de mayor perspectiva son los mencionados anteriormente: congelados, palmitos y verduras y preparados para el consumo de las comunidades centroamericanas en EEUU.

**Frutas:** Existen exportaciones significativas de piña y melón, principalmente a USA (ver cuadro 2). Es posible expandir el número de productos incorporando tanto otras frutas frescas (fresa, aguacate, etc.) como jugos (naranja, frutas tropicales, mango, etc.) purés y pastas. La expansión de la exportación de elaborados de frutas requiere la organización y establecimiento de cadenas productivas eficientes, con sus correspondientes logísticas, como ocurre en los vegetales y también en el banano, la piña y el melón fresco.

**Aceite de Palma:** En las áreas tropicales se está expandiendo el cultivo y la instalación de plantas extractoras y elaboradoras de aceites. Por el momento atienden el mercado interno pero en varios países hay capacidad para expandir la producción e ingresar en la exportación.

- Carnes:** Es un sector de amplia tradición, que ha pasado por diversas alternativas. En carnes rojas las mejores plantas están exportando a EEUU y a México. Tiene condiciones especialmente favorables en Nicaragua y Costa Rica. En el cuadro 2 pueden observarse las exportaciones a EEUU, que corresponden a carnes vacunas enfriadas y congeladas. En cuanto a la carne de ave la industria formal es de tamaño pequeño y dependiente de alimento importado. La mayor parte de la actividad es informal.
- Lácteos:** El mercado regional está subastecido y en algunos países el índice de informalidad alcanza al 85 por ciento. Costa Rica es el productor más eficiente. Los productos de exportación extra-regional son los quesos destinados al mercado étnico. Excepto en Costa Rica, la leche no se clasifica antes de ingresar a la planta y en general es de deficiente calidad microbiológica.
- Camarón:** Cultivo en crecimiento, se exporta principalmente a EEUU por carga aérea o en contenedores refrigerados. La producción de la región es de unas 6500 toneladas, la mayor parte procedente de cultivos.
- Pescado:** Centroamérica cuenta con recursos pesqueros significativos con buena posibilidad de desarrollo, de los que se ha explotado sólo la langosta y el camarón. La actual pesca artesanal puede mejorar sustancialmente en el futuro y éste sería un rubro de expansión potencial. Las conservas de atún y sardinas costarricenses son consideradas de buena calidad. La organización de cadenas productivas eficientes es el factor limitante para la expansión de esta actividad, dada la necesidad de asegurar el aprovisionamiento de materia prima y envases a costos competitivos.
- Algodón:** Cultivo en franca decadencia que proporcionaba además de la fibra, la semilla, principal materia prima para la industria aceitera hasta 1983. Al disminuir el cultivo esta industria debió buscar sustitutos. Esto coincidió con el aumento del cultivo de palma, pero aún el reemplazo no ha alcanzado a cubrir el mercado regional.

### **3. ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA AGROINDUSTRIA**

#### **3.1 Introducción**

La competitividad es el resultado de acciones públicas y privadas en relación a los factores de producción. Ambas actúan en conjunto para la determinación de la competitividad global, que puede definirse como la capacidad de colocar productos en los mercados con la calidad y precios habituales. La competitividad global depende de la calidad y oportunidad de las políticas tanto como de las decisiones empresariales. Hay también otros factores que inciden en la competitividad que provienen del mercado, como las actitudes de los consumidores, o la disponibilidad de infraestructura. A los efectos de análisis pueden separarse: por una parte los factores extrínsecos a la empresa y por otra los intrínsecos.

#### **3.2 Factores extrínsecos**

##### **3.2.1 Políticas macroeconómicas**

La apertura comercial que se está realizando en los países de Centroamérica, junto con el ajuste fiscal están cambiando el marco macroeconómico de las actividades productivas e incentivando su modernización o reconversión. A pesar de los avances realizados en la rebaja de aranceles y de la mayor vigencia de los precios internacionales, falta completar la estabilización de los precios y del tipo de cambio, liberar las regulaciones que pesan sobre algunos insumos y flexibilizar el mercado laboral, a fin de que el marco de políticas macroeconómicas se presente claro a los empresarios.

Sin completar el ajuste fiscal y con variaciones en la presión impositiva, la apertura que se está operando a través de la rebaja programada de aranceles, forma un conjunto incompleto de señales para la reubicación de las empresas en mercados abiertos. La indefinición respecto a estos factores afecta las expectativas, especialmente la percepción de incertidumbres y riesgos empresariales.

En la región se menciona corrientemente la falta de vocación inversora y la poca sensibilización de los empresarios a la re-estructuración y la apertura. Esto, en alguna medida es consecuencia de esa indefinición, que impide la formulación de estrategias. Las empresas, para limitar sus riesgos, trabajan sobre la coyuntura, sin decidirse a especializarse y conteniendo las decisiones de inversión. FUSADES (1991, c) lo expresa indicando "la necesidad de recuperar la credibilidad" y además que el "tipo de cambio no compensa la inflación". Del mismo modo la Cámara de Industria de Guatemala (ver Fuentes y otros, 1990) establece, como las dos primeras conclusiones de su Diagnóstico del Sector Industrial, que "Existe desconfianza en el sistema económico" y que las "Políticas macroeconómicas no son definitivas, estables ni permanentes".

Además la agroindustria se basa en contratos y el respaldo legal para la ejecución de éstos es una condición necesaria. Si los contratos pueden romperse impunemente sólo quienes tienen medios especiales para asegurar su cumplimiento pueden acotar la incertidumbre.

La estrategia empresaria ante la apertura debería tender a la especialización para bajar costos o lograr una adecuada diferenciación. La especialización, si el contexto macroeconómico considerado no es definitivo, significa riesgos y menor capacidad de supervivencia ante eventuales cambios de condiciones.

Por motivos económicos y políticos las inversiones han estado contenidas en los países de la región en la década de los '80, especialmente en Nicaragua y El Salvador, lo que torna más urgente la reconversión para recobrar competitividad.

En la Región y con mayor énfasis en El Salvador y Guatemala, la apertura económica también ha significado un cambio de precios relativos en el que se ha encarecido la mano de obra, las tarifas, tasas y precios regulados por el Gobierno, mientras que se han abaratado, en términos relativos, los bienes y servicios valuados en moneda extranjera: insumos, equipos, cereales, etc.

Las políticas macroeconómicas están provocando la apertura, pero de un modo todavía incompleto, en especial por no incentivar un esfuerzo simultáneo de inversión y especialización. Esto ha modificado la competitividad global de la agroindustria regional y, en términos estáticos inmediatos, la ha disminuído. En términos dinámicos eso se corrige mediante políticas y decisiones empresarias para restablecer la competitividad. Esto implica, en la agroindustria, *cambiar de función de producción*.

### 3.2.2 Políticas industrial y de integración

En el nuevo contexto macroeconómico las políticas industriales han perdido relevancia a tal punto que muchos niegan que sean necesarias. Los comentarios de las secciones 2.3 y 3.2.1 son ilustrativos de la necesidad de políticas industriales y de integración que promuevan la competencia leal y el desarrollo.

Abrir la economía sin establecer reglas de competencia y sin habilitar los instrumentos institucionales para hacerlas cumplir es generar incertidumbre. Bajo condiciones de incertidumbre no es posible invertir, ni reconvertirse, ni cooperar. La incertidumbre prolongada lleva a la desindustrialización.

Las políticas industriales necesarias abarcarían los siguientes campos: Aranceles y reglamentación de comercio exterior; Normas técnicas, de sanidad y de calidad, con todos los mecanismos para su establecimiento y observancia; Normas para la competencia leal, antidumping, reglas de origen, antimonopolio, etc; y Normas de defensa del consumidor, explicitación de calidades y contenidos. Esto no es solamente el establecimiento de normas sino el monitoreo y el control efectivo de las mismas para que tengan vigencia.

Se analizó en la sección anterior la necesidad de especialización. Centroamérica ha sido tradicionalmente dependiente de unos pocos productos de exportación, lo que ha desarrollado un claro conocimiento del riesgo de la especialización y por ello ha lanzado varios programas de promoción de exportaciones no tradicionales (ver USDA, 1990). La especialización que exige la apertura no implica retroceder a la mera producción de productos tradicionales, sino afirmar cadenas productivas no tradicionales que se especialicen en el comercio internacional para lograr una adecuada inserción y permanencia. La especialización es siempre relativa. El ciclo de los productos implica cambios en la rentabilidad, que al final se extingue. Por ello es necesario desarrollar sucesivas "especialidades" que alienten un crecimiento sostenido.

El rol promocional del Estado que, por el excesivo costo fiscal y los bajos beneficios sociales logrados ha entrado en desprestigio, puede encontrar nuevas formas de acción y nuevos instrumentos para evitar los efectos motivados por las fuerzas de mercados imperfectos. No es lo mismo que el empresario intente especializarse e invertir, sabiendo que tiene alguna forma de colaboración estatal para ello, que enfrentarse solo a los competidores. En los países más avanzados de la agroindustria, tales como EEUU, Canadá, la CEE, Japón, etc. no sólo hay acciones estatales defensivas, sino también promotoras.

En este informe se exploran nuevas formas de acción promotora que no impliquen un compromiso fiscal incompatible con las políticas macroeconómicas. El aliento a la inversión industrial exige nuevos caminos, acordes a la nueva estrategia.

### **3.2.3 Disponibilidad y costo de la infraestructura**

Otro de los factores extrínsecos que inciden en la competitividad es la disponibilidad y costo de la infraestructura. Ambos son igualmente sensibles en la agroindustria, debido a su dependencia de los transportes, la energía y las comunicaciones. Las tasas y tarifas de estos servicios generalmente están reguladas por el Gobierno y ante la necesidad de ajuste fiscal han sido elevadas por sobre la inflación, tales como: tarifas energéticas, de transporte, portuarias, etc.<sup>2</sup>

### **3.2.4 Situación actual y perspectivas del mercado externo**

Hay un conjunto de factores que aumentan o disminuyen las ventajas competitivas a través de hechos y características propias de los mercados:

---

<sup>2</sup> La Cámara de Industrias de Costa Rica (1991) menciona altas tarifas en puertos, transporte internacional, combustibles, energía eléctrica, tasas de importación, etc.

(a) La capacidad competitiva actual, que implica: lograr el reconocimiento como proveedor confiable, la disponibilidad de una logística eficiente, la cercanía a los mercados, etc;

(b) Las posibilidades de desarrollo por aumento de la demanda dirigida al país, la carencia de barreras a la entrada, la disponibilidad de mercados étnicos o de explotar situaciones especiales;

(c) Las modificaciones de las decisiones de los consumidores, del ciclo del producto, de la organización del mercado, etc. Los cambios en estas condiciones dan lugar a la adquisición, mantenimiento o pérdida de ventajas competitivas y en general los efectos son sectoriales.

Los productos tradicionales gozan, en estos factores, de más ventajas de tipo histórico que prospectivas, mientras que los no tradicionales tienen en general más posibilidades hacia el futuro que las registradas actualmente. Algunas tendencias en las perspectivas del mercado externo son:

**Carnes vacunas:** en sustitución en los países desarrollados por carnes de ave y pescado; cobra cada vez más importancia el tema sanidad y la baja proporción de residuos químicos;

**Camarón:** acortamiento de la etapa de desarrollo del ciclo por la expansión de los cultivos, lo que es acompañado por una baja del precio internacional, de todos modos la demanda es creciente;

**Frutas y verduras tropicales:** encuentran un mercado ávido de novedades y exotismo, que requiere la organización de una oferta acorde para aprovechar esta oportunidad;

**Azúcar de caña:** reemplazado por otros azúcares y edulcorantes es un producto muy afectado por la tendencia declinante de los precios.

La CEE, Japón y EEUU son los principales mercados mundiales de productos agroindustriales ya que absorben más del 75 por ciento de las importaciones. La región centroamericana ha estado volcada hacia el último de ellos, del que ha sido tradicional proveedor, pero es posible que en el futuro se diversifique, por ejemplo en carnes.

### 3.2.5 Estímulos emergentes del mercado interno

El mercado interno estimula la capacidad competitiva cuando el consumo es complementario de la exportación o cuando contribuye a que la oferta logre un tamaño de operación adecuado. La primera situación se observa en camarones que absorbe los productos que no pueden ser objeto de exportación por su tamaño u otras características. En el caso de los lácteos, las carnes, el aceite de palma y algunas frutas, el mercado interno contribuye al tamaño de las cadenas productivas.

El mercado interno centroamericano está afectado principalmente por el bajo ingreso por habitante, la alta tasa de crecimiento de la población y el bajo grado de urbanización, como puede apreciarse en el cuadro 3. Esto condiciona los consumos de productos lácteos, carnes de alto valor, verduras no energéticas, productos envasados, congelados, etc. ya que se consumen alimentos sin elaborar y muchos de ellos sin controlar. En esto también incide la falta de refrigeradores domésticos y a veces comerciales, lo que obliga al consumo fresco.

Esto alienta más a la diversidad de la producción que a la especialización. La industria responde a dos mercados el de alto precio y calidad y el de bajo precio y calidad (Pertz, 1990). Existe desconfianza del consumidor sobre los productos de la región.

### **3.3 Factores intrínsecos de la competitividad**

#### **3.3.1 Factores**

Las fuentes de la competitividad pueden ser agrupadas en: a) ventajas comparativas estáticas; y b) ventajas competitivas adquiridas. Las ventajas comparativas estáticas son los recursos naturales, la mano de obra, el capital físico, etc. Las ventajas competitivas adquiridas son el conjunto de conocimientos que se incorporan a la producción a través del management y de la tecnología.

La capacidad competitiva resulta de una diferencia entre ventajas (menores costos, producto mejor adaptado a la demanda, etc.) y limitantes extrínsecas o intrínsecas (mayores tarifas, costos laborales, desactualización del producto, etc.). Por ejemplo, un producto agrícola suele tener ventajas en sus costos de producción primaria y desventajas en el empaque, procesamiento y

CUADRO 3

CENTROAMERICA: DATOS DE POBLACION E INGRESO

CONCEPTO	COSTA RICA		EL SALVADOR		GUATEMALA		HONDURAS		NICARAGUA		TOTAL	
	1985	1990	1985	1990	1985	1990	1985	1990	1985	1990	1985	1990
1 POBLACION (miles)	2642	3015	4768	5252	7963	9197	4386	5136	3272	3871	23831	26473
2 POBLACION URBANA (MILES)		1428		2332		3628		2245		2313		11938
3 POBLACION RURAL (MILES)		1595		2920		5569		2893		1558		14535
4 % URBANA		47		44		39		44		60		452
5 PBI (MILLONES US\$ 1988)	4885	5857	5229	5732	7862	8288	3984	4522	3984	4522	24284	28841
6 PBI POR HABITANTE (US\$)	1546	1677	1097	1091	889	892	891	890	768	585	1.051	1.059

FUENTE: BID PROGRESO ECONOMICO Y SOCIAL EN AMERICA LATINA, INFORME 1991

transporte. La organización comercial juega unas veces a favor y otras en contra, según la habilidad empresarial. La permanencia del producto en los mercados estará basada en mantener positiva la diferencia de los costos y calidades en relación a otros competidores.

En el caso de los productos básicos (cereales, café, banana, algodón, etc.) las ventajas comparativas naturales suelen ser decisivas, aunque la introducción de semillas mejoradas y paquetes tecnológicos avanzados puede viabilizar la actividad en regiones que previamente carecían de capacidad competitiva.

A medida que aumenta el grado de elaboración o se incorporan más servicios, cobran mayor importancia las ventajas adquiridas y pierden relevancia las ventajas naturales.

Es usual que la competitividad se analice sólo en términos de ventajas naturales (fertilidad y mano de obra barata), como forma de lograr costos bajos en bienes básicos. Esto es edificar la eficiencia sobre la pobreza. La incorporación de conocimientos tecnológicos y comerciales permite aumentar la eficiencia, así como el valor de los productos y, al mismo tiempo, pagar salarios mayores, edificando la competitividad sobre niveles de vida crecientes. Entender las características y consecuencias de estos cambios permite anticipar sus efectos sobre la competitividad y su repercusión en términos de producción y empleo.

### 3.3.2 Ventajas comparativas estáticas

Las ventajas comparativas estáticas fueron la base del comercio hasta hace pocas décadas y conservan vigencia, especialmente en relación con los productos básicos. Se constata que: a) El volumen de comercio de productos básicos es cada vez menor en términos relativos y algunos de ellos decaen también en términos absolutos. Entre 1980 y 1988 el comercio mundial de commodities alimenticias decreció en valor (a moneda constante) a una tasa del 1 por ciento anual, mientras que el comercio de los demás alimentos aumentó a una tasa anual del 2,3 por ciento; y b) Los precios de estos productos tienden a caer, en términos de moneda constante, especialmente en las últimas dos décadas (tasa anual de decrecimiento 1950/86: azúcar 3,8 por ciento, algodón 3,0 por ciento, banana 1 por ciento, café 0,5 por ciento).

Las ventajas estáticas pueden aprovecharse mientras no pierden relevancia dentro de la competitividad global, requieren personal de baja y media calificación, y en muchos casos para el primer procesamiento se requieren inversiones de capital en escala importante: molinos, ingenios, extractoras de aceite, etc. El producto emergente del primer procesamiento conserva la competitividad que le confieren sus condiciones naturales.

Las ventajas comparativas pueden ser atribuidas a un sector de actividad, por ejemplo: la agricultura tropical centroamericana y conservan influencia sobre los productos tradicionales considerados en este informe: café, bananas, azúcar. En el primer caso las ventajas de la región se basaron inicialmente en factores naturales, pero al ingresar nuevos productores y oferentes fue necesario introducir mejoras especialmente en el costo y calidad de la materia prima agrícola. Si bien en el caso del azúcar y el banano la exigencia climática no puede soslayarse, la competencia internacional llevó a un esfuerzo de mejora de la materia prima y también de la logística de transporte y comercialización. La falta de esas mejoras ha eliminado al Brasil del mercado internacional del banano.

Las ventajas naturales también tienen relevancia en el palmito y el melón, productos en los que el clima es determinante de su producción, pero en los que su colocación depende del procesamiento en el primero y de la eficiente logística en el segundo.

En el caso de otros productos analizados, como la palma y el camarón, las ventajas naturales han perdido relevancia frente a las adquiridas a través de la genética y de los conocimientos incorporados a sus paquetes tecnológicos.

### 3.3.3 Ventajas competitivas dinámicas

A diferencia de las anteriores, estas ventajas se adquieren. Ello implica incorporarlas y asimilarlas, de acuerdo a las siguientes características:

- Requieren inversiones para su adquisición, y por lo tanto una evaluación cuidadosa en relación a su rentabilidad y tiempo de repago;
- Pueden ser afectadas por las modificaciones de los factores extrínsecos, su incorporación es riesgosa y necesitan mayor capacitación del empresario;
- Actúan en forma sistémica, no aisladas, por ejemplo: mejorando una cadena productiva en distintos aspectos (disminuyendo costos, aumentando producción, aumentando calidad, etc.);
- Estas mejoras de los sistemas de producción, especialmente para producir efectos significativos, requiere la incorporación de conocimientos adicionales, es decir que hay un efecto de apoyo y refuerzo mutuo en la adquisición de distintas ventajas competitivas. Incorporando en conjunto: mejoras agrícolas, nuevas plantas de producción, mejor gestión y comercialización, se logran desempeños mayores a la suma de cada una de las contribuciones parciales;

- Las ventajas adquiridas corresponden básicamente a empresas: mientras que algunas firmas pueden lograr una alta competitividad merced a su tecnología y manejo gerencial, otras, pertenecientes a la misma rama de actividad puede encontrar dificultades por la falta de adecuación de su función de producción. Para que las ventajas adquiridas se transfieran a otras empresas del sector es necesario que se imiten los comportamientos relativos a la inversión y se capacite al personal. Otro medio de transferencia es la circulación de empleados entre las plantas del sector;
- Las producciones se vuelven sistemas, algunas de sus etapas se realizan en escalas reducidas, pero otras sólo pueden ser eficientemente en grandes tamaños, lo que exige la asociación de empresas para conservar la competitividad del sistema. Por ejemplo la producción de caña de azúcar puede realizarse en explotaciones de tamaño variable, que envían su producto a un ingenio de gran tamaño y luego el conjunto de ingenios utiliza una misma logística de transporte externo;
- Los sistemas frecuentemente se denominan "cadenas o complejos agroindustriales", integrados por muchas empresas, y liderados por una o varias firmas que actúan de organizadores, como, por ejemplo, las empresas de comercio internacional creadas por los ingenios centroamericanos para organizar la exportación de azúcar.

Este tipo de ventajas son características de los siguientes productos:

**Verduras congeladas:** por las variedades utilizadas, por la organización del enlace agro-industria, por la escala de la planta procesadora y por la eficiencia de los canales comerciales.

**Aceites y grasas de palma:** por las técnicas de cultivo, por la eficiencia de extracción y elaboración de los aceites.

**Camarón:** por la tecnología de crianza y la eficiente comercialización.

**Frutas tropicales:** por la eficiencia de comercialización

**Naranja:** por las variedades plantadas, por la organización del sistema de producción y comercialización.

**Jugo de naranja:** por la organización del abastecimiento, del transporte y la comercialización.

**Banano:** por la genética y la comercialización.

**Tomates:** genética, eficiencia agrícola y transporte.

**Aves:** eficiencia de producción, organización agroindustrial.

**Carne vacuna:** eficiencia de producción, organización agroindustrial.

**Lácteos:** eficiencia ganadera, organización del complejo, incluyendo la comercialización.

Puede observarse en la lista precedente que las ventajas adquiridas se localizan principalmente en la etapa agrícola y en la distribución y comercialización. La manufactura, que adquirió gran importancia en la preservación de los alimentos, ha perdido relevancia dentro de la estructura actual de las cadenas agroindustriales, ya que las mejoras tecnológicas en el transporte y en la organización permiten que los productos lleguen frescos y con considerable vida comercial.

Los desarrollos agrícolas han fomentado mayores rendimientos, lo que permitió en muchos casos duplicar la cantidad de producto por unidad de superficie. Este hecho, referido a menudo como la "revolución verde" ha sido una de las razones que ha llevado a la disminución de los precios de las materias primas agropecuarias.

La mayor eficiencia ha sido acompañada por: mayor calidad, alargamiento del período de almacenamiento de los productos frescos y menor uso de agroquímicos.

Otra de las innovaciones introducida en las últimas dos décadas son las nuevas variedades obtenidas a través del manejo genético. Esto resulta evidente a los consumidores en las frutas y verduras, ya que se dispone de mayor variedad y de mayor constancia de abastecimiento al atenuarse la estacionalidad. La mayoría de estos cambios han ocurrido entre los '60 y los '80.

Todo ello ha encontrado respuesta favorable en las tendencias del consumo, que se orienta a los productos frescos más que a los procesados, a los naturales más que a los que contienen residuos de agroquímicos o de preservantes, a la contraestación y al exotismo.

Estas mejoras no han podido ser igualados por la industria a través de las conservas, preparados o congelados. Algunas técnicas como el IQF, el uso de sabores y colores artificiales, etc., han permitido acercarse a las exigencias de los consumidores, mientras que otras que parecían promisorias hace 25 años, como la irradiación de alimentos, encuentran un rechazo generalizado.

Las innovaciones en las industrias alimenticias en los últimos años se concentran en los productos para altos niveles de ingresos: en el uso de ingredientes naturales, en los "hiperfrescos" como yogures, helados, postres, etc., en la diferenciación para atender los requerimientos de distintos grupos poblacionales, en las comidas convenientes, congeladas y para micondas, etc.

La industria alimentaria latinoamericana de exportación, y no sólo de la región, no es proveedora de estos productos porque no maneja los canales de distribución de los mismos. Más aún se limita a ser proveedora de los que acceden a esos canales, suministrándoles productos semipreparados.

En toda agroindustria hay un organizador que coordina las actividades de la cadena de valor para que funcionen como un sistema y no como una colección de partes separadas. Cuando faltan alimentos el organizador se sitúa en la industria y centra su atención en el suministro de materias primas. Un típico organizador es el Superintendente de Campo, que tiene a su cargo asegurar el aprovisionamiento de materia prima de una empresa láctea o de una procesadora de verduras. Cuando los mercados están abastecidos los organizadores relevantes se encuentran en la comercialización y en el mercado de destino, por ejemplo los brookers de semiproductos (tales como jugos, pastas, pures, verduras congeladas, etc.). Los organizadores, a través de la gestión de los enlaces de la cadena productiva, pueden ser una fuente decisiva de ventajas competitivas (Porter, 1990). El desplazamiento de los organizadores hacia la comercialización, junto con el creciente flujo de tecnología agropecuaria, han creado la mayor parte de las ventajas competitivas en las dos últimas décadas. Mientras tanto la industria de alimentos ha tenido menor intensidad de innovaciones y, más importante, tiende a perder la coordinación del conjunto.

En Centroamérica, como el mercado interno todavía registra requerimientos insatisfechos, la industria puede, por un cierto tiempo, manejarse con criterios de aseguramiento de oferta, es decir conservar un rol protagónico en la organización de las cadenas productivas. Pero en los mercados externos, que se encuentran sobreabastecidos, el criterio dominante es producir lo que se vende. Esto limita el rol empresarial de la manufactura dentro de las cadenas productivas. Las agroindustrias centroamericanas no tradicionales están en muchos casos enfrascadas en su mercado. En el informe de la Cámara de Industrias de Guatemala (Fuentes y otros, 1990) se expresa que la industria guatemalteca está orientada hacia la oferta, en vez de orientarse a la demanda, y también se menciona el "descuido de las áreas de mercadeo en las industrias". Si bien hay coincidencia con el diagnóstico, la recomendación emergente en dicho informe, "focalizar mercados blanco, entonces diseñar productos, fijar precios y desarrollar canales de distribución", pasa por alto el hecho que los organizadores de la mayoría de los mercados ya están instalados y que tomarán el producto de nuevos abastecedores si les conviene. Son ellos los que fijan los precios y organizan la distribución. Focalizar mercados blanco es en muchos casos sencillamente conocer las condiciones de recepción de los distintos brokers.

### 3.4 Desarrollo de capacidad competitiva

Como se dijo al comienzo de este capítulo la competitividad es consecuencia de políticas y de decisiones empresariales. El campo de acción de unas y otras ha sido analizado y también se han mencionado los límites: los factores extrínsecos y las ventajas comparativas estáticas que no pueden modificarse.

En el marco actual de políticas lo que puede esperarse es que se complete el ajuste y que se complemente el marco macroeconómico con políticas industriales y de integración que aún no están readecuadas a la apertura.

Muchas de las decisiones empresariales para desarrollar capacidad competitiva se orientan a compensar los factores negativos que son insoslayables. Otras procuran nuevas ventajas a través de innovaciones técnicas o de organización.

Ningún país tiene todas las mejores condiciones: la competencia internacional está basada en la capacidad de los empresarios para adquirir las ventajas competitivas que necesitan para innovar y liderar o simplemente para sobrevivir.

Algunos instrumentos para adquirir ventajas competitivas serían:

(a) La promoción de una cultura decisional acorde a la nueva situación de apertura y competencia internacional;

(b) La información para las decisiones, que debe ser oportuna, confiable y exhaustiva en los temas relevantes;

(c) La capacitación, especialmente para implementar el cambio de cultura decisional. Actualmente el camino más adecuado de aprender formas efectivas de management es a través de la Gestión de Calidad Total y de la Gestión Tecnológica;

(d) Nuevas formas de cooperación público-privada que superen la antigua antinomia de intereses, característica del desarrollo a través del mercado interno, para confluir en los objetivos comunes de crecimiento en el nuevo contexto competitivo;

(e) Investigación y desarrollo, tanto en la etapa agrícola como en la industrial.

La especialización a la que se hizo referencia en la sección 3.2.2 puede ser expresada como la adquisición de ventajas competitivas dinámicas a través de las inversiones en bienes físicos, en recursos humanos y en tecnología. Los instrumentos descriptos tienden a facilitar dicha adquisición.

El desarrollo de capacidad competitiva es una necesidad y a la vez un esfuerzo. Parte de él requiere una infraestructura institucional adecuada, mientras que, la otra parte es una transformación en el interior de las empresas y de los individuos. Lo que puede promoverse externamente es la infraestructura institucional y la capacitación de los que proveerán información y también de los capacitadores, así como metodologías y estudio de casos para inducir los cambios en la cultura decisional y en la cooperación público privada.

#### **4. OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS**

##### **4.1 Introducción**

En el capítulo 2 se identificó la posibilidad de impulsar una nueva forma de cooperación: la promoción de ventajas competitivas sectoriales, a través de núcleos instalados en cada uno de los países de la Región que presten servicios a todas las empresas centroamericanas. En el capítulo 3 se analizaron las ventajas competitivas extrínsecas e intrínsecas que caracterizan las posibilidades para actuar en mercados abiertos, así como sus requerimientos para mejorar estas capacidades. En este capítulo se analizan los sectores que pueden brindar bases para promover la adquisición de ventajas competitivas.

##### **4.2 Situación de algunas agroindustrias no tradicionales**

Las agroindustrias no tradicionales que se analizan en este informe tienen dos debilidades básicas:

1. La baja calidad y altos costos de las materias primas, lo que disminuye la competitividad de las industrias. La causa más importante de ello son los bajos rendimientos agropecuarios.
2. La carencia de cadenas productivas organizadas, que constituyan sistemas "desde la simiente al cliente", lo que impide que el potencial agrícola se concrete a través de la presencia en los mercados.

En cada caso estas debilidades se manifiestan de diversa manera pero ambas resultan de la baja capacitación de los distintos niveles de la fuerza de trabajo y de la carencia de empresarios.

#### 4.2.1 Carnes vacunas

Centroamérica tiene ventajas sanitarias respecto a otros países latinoamericanos, por lo que puede aspirar a expandir sus exportaciones a los mercados que establecen restricciones severas como EEUU y Japón. Pero también debe cumplir con los crecientes requisitos exigidos por ellos, especialmente en relación a los residuos de agroquímicos. Las ventajas sanitarias no pueden aprovecharse completamente en la actualidad por la falta de tecnología en la producción ganadera y en la industria, lo que redundaría en la calidad de los productos finales, que según la USITC, son inferiores a la de EEUU.

En el sector pecuario la actividad presenta una gama de matices tecnológicos que van desde el tradicional (arcaico) hasta el moderno. El extremo de menor nivel tecnológico presenta índices de productividad bajísimos, sin cuidados higiénicos, ni recursos de capital para mejorar. En estas circunstancias se sitúa el 50 por ciento de la producción ganadera regional (Pertz, 1992).

Nicaragua, que fue el país con mayor vocación ganadera y de exportación de carne hasta 1980, cuenta con baja tecnología y deficiencias en el manejo y actualmente se caracteriza por bajos índices de producción y productividad. Según la industria, sin embargo, la materia prima es de buena calidad, en especial los vacunos para exportación, aunque falta calidad genética. Se observan problemas de abastecimiento para las empresas no integradas. Los expertos indican que una mejor clasificación de las carnes podría inducir un aumento en la calidad.

Los países mejor dotados en este sector son Costa Rica y Nicaragua (ver cuadro 4). El primero está aprovechando sus ventajas para exportar a México y EEUU, mientras que el segundo está reestructurando el sector para vigorizar las exportaciones, que han recomenzado en 1990. En ambos países hay grupos empresarios con capacidad de expansión y de adquirir ventajas competitivas.

En Nicaragua el reordenamiento agrícola permitirá recobrar eficiencia y reconstruir los rodeos. Esto implica resolver problemas de la tierra, afianzar la paz social y la seguridad de la propiedad en el campo. Sólo así podrá aumentar sostenidamente la oferta de materia prima. Actualmente Nicaragua sería deficitario en carnes, pero tanto el sector privado como el gobierno consideran prioritaria la recuperación de ventajas competitivas en este sector, en el que hay tradición y vocación productiva.

Guatemala tiene también una significativa producción y exportación de carnes pero la mayor parte de la matanza no está registrada, ni inspeccionada. Es un sector dual: unas pocas empresas modernas y un conjunto de establecimientos sobre los que hay poca información, generalmente fragmentada e inconexa. En el cuadro 4 se observa que el consumo interno, que en términos comparativos con otras regiones sería bajo, constituye casi el 75 por ciento del mercado de carnes de la región.

Existen diferencias entre las empresas grandes que se han modernizado en años recientes y cuentan con equipos de alta productividad y las pequeñas empresas. Estas últimas en general operan procesos discontinuos. De todos modos la utilización de la capacidad instalada es baja. Los sistemas de control de producción son generalmente empíricos. Los productos, cuando se diseñan para el mercado popular no cumplen con los requisitos de calidad del mercado internacional. Un proyecto elaborado en 1985 para una explotación eficiente en Costa Rica registraba una TIR inferior al 10 por ciento, es decir: poco atractiva. En la región también hay un marcado interés en las conservas y embutidos de carne, por lo que se están desarrollando proyectos y estudios sobre estos temas. (Arriola, 1992 y Pertz, 1990)

CUADRO 4

CENTROAMERICA: DATOS BASICOS SOBRE CARNES VACUNAS

CONCEPTO	COSTA RICA		EL SALVADOR		GUATEMALA		HONDURAS		NICARAGUA		TOTAL	
	1985	1990	1985	1990	1985	1990	1985	1990	1985	1990	1985	1990
PRODUCCION PRIMARIA												
1 EXISTENCIAS (EN HILES)	2589	1762	988	1193	2254	1888	2778	3314	2369	1688	10882	9949
2 FAENA (HILES DE CADEZAS)	469	394	140	178	289	368	243	342	336	347	1473	1613
3 PRODUCCION (HILES DE T)	94	82	21	28	49	65	35	46	42	46	241	267
4 PESO POR ANIMAL (KG)	282	288	158	165	178	181	144	135	125	133	164	166
DESTINO												
5 CONSUMO INTERIO (HILES T)	67	59	28	27	43	45	26	34	42	23	198	188
6 EXPORTACION COM. (HILES T)	27	19	1	1	6	28	9	12		23	43	75
CONSUMO APARENTE												
7 IMPORTACION (HILES T)	8	1									8	1
8 CONSUMO APARENTE (HIL. T)	67	62	28	27	43	45	26	34	42	23	198	191
9 POBLACION (MILLONES)	2.6	3.8	4.8	5.3	8.8	9.2	4.4	5.1	3.3	3.9	23.1	26.5
10 CONSUMO PER CAPITA (KG)	25.8	28.5	4.2	5.1	5.4	4.9	5.9	6.7	12.7	5.9	8.6	7.2
COMERCIO EXTERIOR												
11 EXPORTACIONES (8 HILL)	57	36	2	2	9	33	16	28	8	51	84	158
12 VALOR UNITARIO (8 / T)	2111	1895	2888	2888	1588	1658	1778	2333		2217	1953	2888
13 IMPORTACIONES (8 HILL)		1										1
14 VALOR UNITARIO (8 / T)		1333										888
TERNOPROCESADOS												
15 EXPORTACION (T)		4									8	4
16 EXPORTACION (8 MILLONES)		8									8	8
17 IMPORTACION (T)		2									8	2
18 IMPORTACION (8 MILLONES)		4		1		1		1		1	8	8

FUENTE: FAO, ANUARIOS DE PRODUCCION Y COMERCIO

En cuanto al principal mercado externo, EEUU, las importaciones de carnes rojas, según informaciones del Department of Commerce (1992), fueron de US\$3.000 millones en 1991. El consumo per cápita de carne vacuna fue de 28,7 kg en 1991, sustancialmente menor que los 40.1 kg de 1976 y los 33,8 de 1986. Los consumidores, debido a la dieta y consideraciones respecto a la salud, se han volcado hacia la carne de ave y de pescado. La declinante demanda de carnes rojas de la última década ha motivado el cierre del 25 por ciento de las plantas entre 1987-90, y la introducción de innovaciones de productos. Los empacadores están tratando de salir de los commodities (media res o cuartos) e incrementar los productos con marca y con valor agregado. En 1991 el 85-90 por ciento del valor de la carne vacuna salida de las plantas eran productos con mayor valor; en 1980 ese porcentual era menor al 50 por ciento. Las importaciones en un 55 por ciento fueron productos de carne. Los proveedores fueron Australia (24 por ciento), Canadá (22 por ciento), Nueva Zelanda (21 por ciento), Dinamarca (10 por ciento) y Argentina (8 por ciento).

Las exportaciones de Centroamérica a EEUU: carnes enfriadas y congeladas, son típicas commodities que las industrias usan para elaborar las especialidades.

#### 4.2.2 Lácteos

En estos productos sobresale la situación de Costa Rica, donde la cooperativa Dos Pinos maneja más del 70 por ciento de la materia prima elaborada. Esta empresa no sólo organiza el propio mercado sino que se ha constituido en exportador a la región de leches UHT y otros productos (quesos, yogur, etc).

La Región tiene un mercado étnico para quesos salados en las comunidades centroamericanas de los EEUU, que en general es aprovechado por todos los países, pero el único exportador de otros productos lácteos es Costa Rica. Las condiciones naturales de la región no son de las mejores: hay un ciclo estacional marcado en la producción de leche, que en algunos países llega a 2:1 entre el máximo y el mínimo y la temperatura afecta la eficiencia ganadera. Por estas causas el precio de la materia prima al productor va de US\$ 0,20 por litro en Costa Rica a US\$ 0,32 en Guatemala. Esto difiere sustancialmente de los precios pagados por Uruguay o Nueva Zelanda (US\$ 0,10) o Argentina y Chile (US\$ 0,15).

En consonancia con ello los rendimientos por vaca/año son muy bajos (ver cuadro 5, línea 3), comparados con Uruguay (2000 kg, Argentina 2500, Nueva Zelanda 3500 ó EEUU 5500) y peligrosos en términos de la competencia futura dada la expectativa de incrementos revolucionarios debido al empleo de nuevas tecnologías, que duplicarían los rindes de EEUU hacia fines de esta década y los cuadruplicarían para fines de la próxima. En el curso de las

entrevistas se tomó conocimiento de la existencia de ganaderos con altos rindes pero estas explotaciones representan un pequeño porcentaje del total y en general cada uno de ellos está articulado a una planta elaboradora de productos de alta calidad (quesos especiales o yogur). Los mejores productores logran mejor calidad de leche y menor costo, disfrutando de un amplio margen, ya que el precio lo fijan los productores menos eficientes.

Excepto en Costa Rica donde al ganadero se le paga por calidad, la leche no se clasifica y, en general, es de deficiente aptitud para su elaboración. La leche que se obtiene suele presentar altos índices de acidez y aguado. En algunos países sólo se recoge en las plantas procesadoras alrededor del 15 por ciento de la leche que se produce. El resto se vende en forma de leche fluida o productos lácteos a través de canales informales (Pertz, 1992).

Las plantas producen un surtido amplio de productos; no existe especialización y los mercados se diferencian según el precio: alto o bajo. En todos los países se detectaron problemas en relación con el sabor de los productos, principalmente de los quesos y yogurt, atribuibles al incumplimiento de las normas de calidad. Las empresas grandes poseen laboratorios para determinar los índices básicos de calidad de materia prima y establecer los precios al productor. En Nicaragua, Honduras y El Salvador se efectúan también normalmente análisis microbiológicos.

Los sistemas de control de la producción son empíricos. Sólo en Costa Rica y Guatemala se exige el etiquetado correcto. Los técnicos de ICAITI indicaron que la falta de control interno y de los organismos oficiales, redundan en la baja calidad de los productos.

La progresiva apertura de la economía permitirá una mayor importación de productos lácteos y esto tendrá un impacto difícil de evaluar en la región, especialmente sobre los que "reciclan" la leche en polvo recibida como Ayuda Internacional. Las importaciones actuales cubren un 17 por ciento de la demanda interna.

La región, al no poseer aptitudes naturales, sólo puede ser competitiva si las empresas adquieren las capacidades necesarias. Esto sólo se ha logrado en Costa Rica. Las políticas de apertura, reconversión e integración han dejado al descubierto la baja capacidad competitiva del resto.

Cabe señalar que los "competidores externos" de EEUU, Canadá y de la Comunidad Económica Europea están fuertemente subsidiados, por lo tanto una apertura total sería ingénuo al exponer a los productores que intentan ganar competitividad a las prácticas desleales de esos países.

En el cuadro 5 se observa que sólo Costa Rica alcanza los niveles de consumo recomendados por la FAO (120 kg por

CUADRO 5

CENTROAMERICA: DATOS BASICOS SOBRE PRODUCTOS LACTEOS

CONCEPTO	COSTA RICA		EL SALVADOR		GUATEMALA		HONDURAS		NICARAGUA		TOTAL	
	1985	1990	1985	1990	1985	1990	1985	1990	1985	1990	1985	1990
PRODUCCION DE LECHE												
1 GANADO LECHERO (MILES)	281	315	308	245	408	287	315	358	208	258	1496	1367
2 PRODUCCION (MILES DE T)	376	438	234	278	378	158	247	385	125	158	1352	1313
3 RENDIMIENTO VACA/ANO (KG)	1338	1365	788	1182	925	725	784	871	625	632	984	968
CONSUMO APARENTE												
4 EXPORT. EQUIV.(MILES T)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 IMPORT. EQUIV. (MILES T)	13	1	32	78	57	86	74	82	48	36	224	275
6 CONSUMO APARENTE(MILES T)	389	423	266	348	427	236	321	387	173	194	1576	1588
7 POBLACION (MILLONES)	2.6	3.0	4.8	5.3	8.8	9.2	4.4	5.1	3.3	3.9	23.1	26.5
8 CONSUMO PER CAPITA (kg)	158	141	55	64	53	26	73	76	52	58	68	68
ELABORACION												
9 LECHE EN POLVO (MILES T)	2.9	2.5	1.1	0.3	3.2	1.1	0.3	0.3	1.7		9.2	4.2
10 QUESOS (MILES T)	5.9	5.9	14.6	2.4	15.6	11.3	8.3	8.3	8.1	2.8	52.5	38.7
11 MANTEQUILLA (MILES T)	3.5	3.5	4.5	0.2	4.9	0.5	4.1	4.1	1.9	1.1	18.9	9.4
EXPORTACIONES												
12 QUESOS (MILES T)											0	0
13 LECHE EN POLVO (MILES T)		1									0	1
14 MANTEQUILLA (MILES T)	1										1	0
15 QUESOS (8 MILLONES)											8	0
16 LECHE EN POLVO (8 MILL.)		2									0	2
17 MANTEQUILLA (8 MILLONES)	1										1	0
IMPORTACIONES												
18 QUESOS (MILES T)								1	2	2	2	3
19 LECHE EN POLVO (MILES T)			4	8	6	10	7	3	2	2	19	23
20 MANTEQUILLA (MILES T)					1					1	1	1
21 LECHE FRESCA (MILES T)	1	1			9						10	11
22 LECHE EVAPORADA (MILES T)	2	0		1		1	3	8	2		7	18
23 QUESOS (8 MILLONES)								2	4	7	4	9
24 LECHE EN POLVO (8 MILL.)			8	28	8	24	14	18	2	4	32	58
25 MANTEQUILLA (8 MILLONES)										2	8	2
26 LECHE FRESCA (MILES T)	1	2			3						4	2
27 LECHE EVAPORADA (MILES T)	2	1		1		3	2	9	2		6	14

FUENTE: FAO, ANUARIOS DE PRODUCCION Y COMERCIO

habitante/año) y en otros casos, como Guatemala, las deficiencias, de acuerdo a los datos oficiales, serían crecientes.

No todos los productos lácteos están igualmente expuestos a la competencia internacional, por su mayor vida comercial los más afectados son: leche en polvo, manteca y quesos. La leche fluida y los productos frescos (yogur, productos cultivados, postres, quesos untables, etc.), por su corta vida, tienen más posibilidades de competir y por lo tanto ofrecen mayores oportunidades de supervivencia para las empresas locales.

Costa Rica tiene la producción más organizada del sector, ya que a través de acciones de promoción y asistencia técnica, aumentó sus volúmenes de producción en la década del 70, primero incrementando las explotaciones y luego mejorando la productividad. Dichos incrementos se deben en buena medida a la labor de organización realizada por la Cooperativa Dos Pinos, por medio de programas de producción y acopio, pero en este país aún el 40 por ciento de la leche se vende sin industrializar.

#### 4.2.3 Verduras procesadas

En la producción de verduras procesadas se destaca Guatemala, dónde se han instalado 8 empresas dedicadas al congelado de brócoli, coliflor, col de bruselas, zanahoria, etc. Además hay empresas fabricantes de conservas, concentrados, jugos y otros productos a base de verduras. La producción de congelados se destina a exportación al mercado de EEUU. Guatemala abastece un 10/12 por ciento de las importaciones de esos productos y México el resto. (Ver cuadro 2).

García (1991) indica que los productores de verduras son en su mayoría dueños de pequeñas parcelas en el altiplano guatemalteco, muchos de ellos asociados a cooperativas. La tecnología agrícola que utilizan es rudimentaria, por lo que sus rendimientos son bajos. Esta situación crea una limitación al crecimiento de la industria de frutas y verduras congeladas, por falta de materia prima suficiente y por el uso inadecuado de pesticidas.

En la industria la utilización de la capacidad instalada es baja: 59 por ciento para la región, debido a la deprimida demanda interna. La calidad, como enfoque integrado aplicado al funcionamiento global de las empresas, recibe todavía poca atención en Centroamérica. La higiene es menos atendida (García, 1990). La mayor parte de las empresas venden su producción a los mercados locales y centroamericano y sólo unas pocas exportan.

Hay diferencias notables en los precios que se pagan por las materias primas entre países y aún entre regiones de un mismo país. En el tomate las empresas de El Salvador pagaron por kg entre US\$ 0,08 y 1.10, es decir 14 veces. Uno de los renglones de mayor incidencia en la estructura de costos son los envases, llegando a representar en promedio el 27 por ciento de los costos totales y pasando el 50 por ciento de incidencia en varios productos.

Los salarios por hora en Costa Rica y el Salvador llegan a US\$ 1.00 la hora, mientras que en Nicaragua eran de 20 centavos.

Justamente en el caso del tomate se ejemplifican los problemas de competitividad de este tipo de cultivos. Los rendimientos por ha serían mayores a los que indica el cuadro 1 y algunos productores llegan a las 50 toneladas (mencionado en Ramírez y otros, 1991). Esto da como resultado precios promedio por kg de US\$ 0,07 - 0,15, aunque en momentos excepcionales, como fue mencionado, se pagan valores muy altos.

Los productores eficientes en el mundo obtienen un promedio de 65-70 toneladas/ha y los precios al productor alcanzan a US\$ 0,045 - 0,05 el kg. De otro modo es imposible elaborar productos de tomate a costos competitivos (Sánchez, F., 1990). Para complicar más el panorama del tomate, hay crecientes problemas fitosanitarios por la mosca blanca y los virus, de modo que esta hortaliza no tiene buen pronóstico a mediano plazo.

Los rendimientos de la papa, frijol, cebolla, y aún de la manioca registrados por FAO son también inferiores a los de los productores más eficientes. Uno de los problemas de este sector es el hecho de trabajar con productos de zona templada, por lo que el insumo de agroquímicos crece con el tiempo en contra de las tendencias del mercado que desea la eliminación de los residuos de pesticidas. La necesidad de diversificar se basa entonces en motivos no sólo comerciales sino también tecnológicos.

La producción de verduras elaboradas, así como otros productos vegetales, tales como jugos, purés, pastas, etc. puede realizarse y promocionarse en varios países. Para ello es indispensable mejorar la productividad agrícola.

El Department of Commerce (1992) indica las siguientes perspectivas para los productos congelados, especialmente verduras en EEUU:

- Entre los productos congelados el consumo de frutas y vegetales congelados se mantuvo igual en 1991. Aunque algunos sectores de la industria de especialidades han tenido incrementos sustanciales. Entre los que más crecieron están: los productos para desayuno (waffles y tostadas francesas) platos mexicanos, entradas y cenas individuales, en particular productos de bajas calorías;
- La demanda por productos convenientes (así denominados por su preparación fácil y rápida) congelados continúa creciendo debido a tendencias demográficas, como la de familias de un solo padre, familias con dos ingresos y mujeres que trabajan;
- Las importaciones alcanzaron US\$ 585 millones. El 43 por ciento de ellas fueron jugos cítricos (provistos por Brasil y México), seguidas por bróccoli (16 por ciento), fresas (frutillas) (7 por ciento) y papas (6 por ciento). El 94 por ciento del bróccoli provino de México y el 5

por ciento de Guatemala, mientras que el 82 por ciento de las fresas eran también de origen mexicano y el 8 por ciento guatemaltecas. Guatemala es también un importante proveedor de guisantes (arvejas), por valores semejantes a los de bróccoli;

- En los próximos cinco años se espera que el consumo de EEUU de productos congelados se incremente en un 2 por ciento anual. Asimismo, se esperan pocos nuevos productos;
- Los cambios demográficos continuarán influyendo sobre la demanda. Algunos consumidores pedirán nuevos tipos de comidas convenientes, mientras que otros darán más prioridad a la nutrición. La mayor capacidad de reaccionar ante estas demandas otorgará mayor competitividad a las empresas;
- Se prevé una mayor influencia de los niños en la compra y elección de los alimentos. Los hábitos de tomar alimentos sentados en la mesa están declinando y las comidas "a la carrera" se vuelven más frecuentes, lo que lleva a un mayor uso de alimentos que pueden ser calentados en microwaves. Para 1996 el 85 por ciento de los productos congelados podrán colocarse en microwaves.

#### 4.2.4 Frutas procesadas

Dejando de lado el banano quedan como los productos más atractivos:

- piña fresca, jugos, pastas y purés ;
- melón fresco, en esferas y otras preparaciones;
- fresa fresca, congelada, pastas y purés;
- mango fresco, jugos, pastas y purés;
- frutas exóticas frescas, jugos y otras preparaciones.

Todos los países tienen exportaciones de estos productos, algunas incipientes, pero es un rubro creciente en el comercio exterior.

Un estudio realizado en Guatemala (Navas Gálvez, 1990) sobre diversos proyectos de inversión indicaba para la mora (plantación y planta empacadora) una tasa interna de retorno del 30 por ciento, para plantación y vivero de piña 22 por ciento, cultivo de naranja 11 por ciento, planta de 110 t/d para naranja y piña 15 por ciento, industrialización de naranja 13 por ciento, mango (plantación y planta procesadora) 24 por ciento.

En frutas exóticas hay un mercado potencial muy interesante ya que existe una alta propensión de los países desarrollados a importar estos productos. Para ello los mercados étnicos en EEUU pueden ser una forma de facilitar el logro de los tamaños adecuados.

Los comentarios sobre el mercado de EEUU de la sección anterior son elocuentes: mientras que las frutas y verduras procesadas no han tenido cambios ni se pronostican alzas significativas, los productos diferenciados, muchas veces elaborados con los primeros tienen crecimiento dinámico.

El cuadro 2 muestra que excepto en algunas frutas frescas, los países centroamericanos no han logrado organizar cadenas productivas que les permitan abastecer, al menos semicommodities de frutas y verduras elaboradas. Las posibilidades existen, así como la ayuda gubernamental, manifestada en manuales como IICA-USDA (1986) o USDA (1987). Falta el establecimiento de agroindustrias que puedan organizar la producción agropecuaria, el procesamiento, el transporte y la distribución.

#### 4.2.5 Aceites vegetales

La industria aceitera centroamericana se basó en el algodón: la disponibilidad creciente de semillas en la década de los 70 potenció la producción y la demanda de aceite para consumo humano y de harinas para raciones. Pero la actividad algodonera se ha contraído en la década de los '80, disminuyendo la disponibilidad de semilla. En 1980 de la semilla de algodón se obtenía el 53 por ciento del aceite comestible consumido en Centroamérica, pero en 1985 sólo aportaba el 33 por ciento y en 1987 el 25 por ciento.

Simultáneamente se desarrolló el cultivo de palma africana, que en 1980 suministró el 35 por ciento del aceite consumido y a partir de 1985 más del 50 por ciento. La palma africana se promovió inicialmente en Costa Rica y Honduras para producir aceite comestible, ya que en esos países la actividad algodonera no se desarrolló. En los últimos años se ampliaron las plantaciones, obteniéndose algunos excedentes exportables (ver cuadro 6).

La Región tiene muy buenas perspectivas para la palma y sus productos, especialmente en las zonas tropicales. Los cultivos actuales en Costa Rica, unas 25.000 ha actualmente, alcanzan un rendimiento de 17 a 18 toneladas de fruto por ha con un 23 por ciento de extracción. Si bien esta eficiencia agrícola es menor que la de los países del Sudeste de Asia (21 toneladas por ha), a nivel manufacturero el rinde es semejante. La producción abastece

CUADRO 6

CENTROAMERICA: DATOS BASICOS SOBRE ACEITES VEGETALES

CONCEPTO	COSTA RICA		EL SALVADOR		GUATEMALA		HONDURAS		NICARAGUA		TOTAL	
	1985	1988	1985	1988	1985	1988	1985	1988	1985	1988	1985	1988
SUPERFICIE DE CULTIVO	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
1 SEMILLA ALGODON (000 HA)	2	1	20	13	67	40	4	4	07	40	191	99
2 PALMA AFRICANA (000 HA)	19	22	:	:	:	:	22	21	:	:	41	43
RENDIMIENTOS	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
3 SEMILLA ALGODON (T/HA)	1.3	0.2	1.0	1.3	1.2	1.5	1.1	1.1	0.8	0.9	1.0	1.1
4 PALMA (T/HA)	12.0	13.4	:	:	:	:	14.2	15.2	12.7	14.3	:	:
5 PRODUCCION ACEITE (000 T)	52	60	7	4	10	27	70	71	17	7	164	177
ACEITE: CONSUMO APARENTE	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
6 EXPORTACION (000 T)	:	:	:	:	:	:	17	:	:	:	17	:
7 IMPORTACION (MILES T)	3	:	10	:	21	:	:	:	:	:	43	:
8 CONSUMO APARENTE (MIL.T)	55	:	20	:	39	:	53	:	17	:	190	:
9 POBLACION (MILLONES)	2.4	:	4.0	:	0.8	:	4.4	:	3.3	:	23.1	:
10 CONSUMO PER CAPITA (KG)	21.2	:	5.2	:	4.9	:	12.0	:	5.2	:	0.2	:

FUENTE: CEPAL (1991)

el mercado interno y se realizan exportaciones. Como puede observarse estos datos indican un considerable adelanto en los últimos años respecto a la información de CEPAL, reproducida en el cuadro 6.

En Honduras había, en 1992, unas 26.000 ha de palma con menores rendimientos agrícolas (13 toneladas/ha) y menor porcentaje de extracción (20 porciento). Hay algunas plantaciones en otros países, como Guatemala (12.000 ha) y Nicaragua (4000 ha), pero aún no han entrado en producción.

La agroindustria de aceite de palma está liderada en esos dos países por el Grupo Numar que maneja el 100 porciento de las plantaciones en Costa Rica y el 50 porciento de las de Honduras. Dicho Grupo está analizando expansiones en este último país así, como futuros proyectos en Nicaragua.

El consumo de aceites es deficitario y tiende a aumentar en la medida que se expande la oferta. Las cifras del cuadro 6 son elocuentes: los valores de consumo anual por habitante de Costa Rica son muy superiores a los del resto de la región y los datos de CEPAL (1991) indicarían un mercado latente en la propia región: los consumos nacionales aumentan en la medida que se instalan plantas procesadoras y cuando falta materia prima se contraen. La región importa semillas oleaginosas (100.000 toneladas, a un valor de unos US\$30 millones en 1987).

#### 4.3 Comercio regional actual

En el informe de Pertz (1992) se mencionan algunos flujos de productos:

- lácteos (crema y quesos crudos) de Guatemala y Honduras a El Salvador. Más recientemente Costa Rica comenzó a exportar leches fluidas debido a la adquisición de tecnología acéptica. Guatemala y Costa Rica son los líderes en la elaboración de quesos finos;
- carne en conserva de Costa Rica hacia Guatemala y El Salvador. En embutidos Guatemala y Costa Rica comparten los mercados de El Salvador y Nicaragua. Costa Rica no se caracteriza por una gran producción de carne, sin embargo desarrolló una importante industria de embutidos;
- aceites comestibles: gran parte del flujo se dirige de Costa Rica y Honduras a Nicaragua;
- pescados en conserva Costa Rica exporta a toda la región. Nicaragua fue el país más fuerte en pesca para exportación, pero nunca generó una industria de conservas debido a la falta de envases;

- frutas y legumbres: Guatemala exporta varios productos, incluyendo también néctares, salsas y pasta de tomate, al resto de la Región. Más recientemente Costa Rica, Honduras y El Salvador han realizado desarrollos en esta actividad. En conservas vegetales Costa Rica se perfila como líder junto con Guatemala. En productos deshidratados, Guatemala presenta ventajas.

Estos flujos intrarregionales de productos no son necesariamente indicadores de mayores eficiencias, sino que son el resultado de un conjunto de estímulos. Nicaragua fue por muchos años el país de menor costo en la producción porcina tecnificada, exportando a Guatemala y Costa Rica cerdos en pie, sin embargo nunca desarrolló una eficiente industria de embutidos. El proceso de desarrollo agroindustrial de la región ha sufrido tantas distorsiones que, más que especializaciones, se desarrollaron algunas exclusividades basadas en los mecanismos del Mercado Común Centroamericano.

#### **4.4 Influencia de los factores extrínsecos e intrínsecos sobre la competitividad de algunas agroindustrias**

Para identificar las posibilidades de cooperación se analizó la competitividad de diversas cadenas agroindustriales que registran o pueden registrar exportaciones. Los resultados se resumen en el cuadro 7. La valoración sobre la contribución e importancia de cada factor es una apreciación que emerge de las entrevistas y antecedentes disponibles. Para los productos tradicionales no se consideró necesario realizar la apertura por país. En los demás productos se analizaron las situaciones nacionales, ya que presentan diferencias.

#### **LA AGROINDUSTRIA TRADICIONAL**

La agroindustria tradicional ha sido sumamente importante por su contribución al PIB, por la generación de divisas, de empleos y de ingresos fiscales. Los organizadores de estas cadenas productivas han sido empresas comercializadoras transnacionales. La agroindustria tradicional continúa siendo el gran y necesario motor de la economía regional (Pertz, 1992).

##### **4.4.1 Café**

Puede apreciarse en el caso del café que las ventajas decisivas provienen de los factores estáticos, especialmente el clima, mano de obra barata, etc. y que contribuyen positivamente las ventajas adquiridas, así como el posicionamiento ya logrado en el mercado internacional.

CUADRO 7

CENTROAMERICA: INCIDENCIA DE LOS FACTORES EXTRINSECOS E INTRINSECOS SOBRE LA COMPETITIVIDAD

PRODUCTO	PAIS	POLITICAS		INFRAES - : TRUCTURA	MERCADO		FACTORES INTRINSECOS	
		MACROECON.	INDUSTRIAL		EXTERNO	INTERNO	ESTATICOS	ADQUIRIDOS
1. CAFE	CA	0	0	0	+	0	++	+
2. AZUCAR	CA	0	0	0	++	0	+	+
3. BANANO	CA	0	0	0	+	0	+	+
4. CARNE VACUNA:	COSTA RICA	0	0	-	+	+	0	+
	EL SALVADOR:	0	-	-	0	0	-	-
	GUATEMALA	0	-	-	+	+	0	0
	HONDURAS	0	-	-	0	+	0	+
	NICARAGUA	0	0	-	+	+	+	+
5. LACTEOS:	COSTA RICA	0	0	0	+	+	-	+
	EL SALVADOR:	-	-	-	-	-	-	-
	GUATEMALA	-	-	-	+	-	-	0
	HONDURAS	-	-	-	0	0	-	-
	NICARAGUA	-	-	-	+	0	-	-
6. CAMARON:	COSTA RICA	0	0	0	+	0	+	++
	EL SALVADOR:	0	0	-	+	0	+	++
	GUATEMALA	0	0	-	+	0	+	++
	HONDURAS	0	0	-	+	0	+	++
	NICARAGUA	0	0	-	+	0	+	++
7. ACEITE DE PALMA:	COSTA R.	0	0	0	+	+	+	+
	EL SALVADOR:	-	0	-	0	0	+	0
	GUATEMALA	0	0	-	+	+	+	+
	HONDURAS	0	0	-	+	+	+	0
	NICARAGUA	0	0	-	+	+	+	0
8. VERDURAS:	COSTA RICA	0	0	0	+	0	0	0
	EL SALVADOR:	0	0	-	0	0	0	+
	GUATEMALA	0	+	-	+	0	+	++
	HONDURAS	0	0	-	+	0	0	+
	NICARAGUA	0	0	-	0	0	0	0
9. FRUTAS:	COSTA RICA	0	0	0	+	0	+	0
	EL SALVADOR:	0	0	-	+	+	+	+
	GUATEMALA	0	0	-	+	+	+	+
	HONDURAS	0	0	-	+	+	+	+
	NICARAGUA	0	0	-	+	0	+	0

REFERENCIAS: ++ FACTOR DETERMINANTE  
 + FACTOR FAVORABLE  
 0 FACTOR NEUTRO  
 - FACTOR DESFAVORABLE

#### 4.4.2 Azúcar

Las ventajas decisivas residen en la cercanía a los mercados y en la organización de logísticas (especialmente transporte marítimo) eficientes y baratas, complementado por los factores naturales y las mejoras adquiridas a través de la tecnología agrícola y el management. Como se expresó el precio del azúcar en el mercado internacional, medido en moneda constante, tiene una tendencia a la baja mucho mayor que el del café. El mero mantenimiento en el mercado exige una gestión con creciente eficiencia.

#### 4.4.3 Banano

Tiene condiciones naturales favorables en la región pero no determinantes, ya que la mejora de la tecnología agrícola y la eficiencia del transporte refrigerado tienen una gran influencia en el mantenimiento de la competitividad.

#### *NO TRADICIONALES*

#### 4.4.4 Carnes vacunas

En este producto hay algunas variaciones relevantes por países y aparecen con distinta intensidad factores que actúan en forma desfavorable, como por ejemplo la falta de competencia leal, que se siente con mayor intensidad en El Salvador, Guatemala y Honduras, y en las dificultades y costo de los servicios de infraestructura, factor que afecta a toda la Región. Puede observarse que en este producto el mercado interno tiene incidencia positiva, excepto en El Salvador.

#### 4.4.5 Lácteos

Las políticas macro, industrial y de integración son neutras para Costa Rica, y son negativas para el resto de los países, ya que la protección ha permitido la permanencia de muchas empresas poco competitivas. El desarrollo agroindustrial operado en dicho país permite enfrentar la apertura desde una posición relativamente más ventajosa, aunque de todos modos supone un esfuerzo de readecuación. El mercado externo se presenta favorable a este país, como así también para Guatemala y Nicaragua por la presencia de demandas técnicas en EEUU. El mercado interno costarricense es más favorable, en términos comparativos, por la menor informalidad. En dicho país es dónde se ha logrado más capacitación, tanto tecnológica como empresarial y esto marca una ventaja decisiva por el momento, al haber adquirido más eficiencia y mejor calidad.

#### 4.4.6 Camarón

La pesca artesanal de este producto fue la fuente principal de materia prima hasta hace una década, época en la que comenzó el cultivo, sobre todo extensivo y semiintensivo. Se cultiva camarón en los cinco países y según puede observarse el único factor negativo es la disponibilidad y costo de la energía. También puede constatarse que el factor determinante de la competitividad es la tecnología y la organización adquiridas a través de las ventajas dinámicas.

Existe un programa regional con sede en Panamá, Pradepesca (1991) que establece estrategias, acciones y proyectos conjuntos orientados a desarrollar la producción y comercialización.

Las granjas camaroneras constituyen un negocio muy rentable. Cálculos de proyectos muestran tasas internas de retorno que van desde el 8 por ciento para una granjas de 20 ha con tecnología extensiva al 113 por ciento para extensiones mayores a 200 ha con la tecnología más intensiva. En promedio la TIR sería del 30/40 por ciento. El mercado interno en estos casos absorbe los rechazos por tamaño, aspecto, etc, pero es un factor neutro. La posición lograda en el mercado externo es favorable así como las expectativas de expansión.

#### 4.4.7 Aceite de palma

Si bien habría aptitud en los cinco países para este cultivo, las capacidades empresariales para realizarlo en forma eficiente y competitiva se encuentran en los países con mayores plantaciones. La competitividad de este producto comienza por la obtención de rendimientos agrícolas adecuados, de otra manera los costos de la materia prima no permitirían alcanzar niveles competitivos.

En algunos proyectos de inversión en palma las tasas de retorno estimadas rondaban en el 40 por ciento. Se trata de agroindustrias integradas que requieren una considerable inversión inicial y una maduración de tres a cuatro años. Por esta causa son pocas las empresas centroamericanas que pueden encarar esta producción a los tamaños en que la misma es eficiente y competitiva. En Honduras hay pequeños productores de materia prima, algunos agrupados en cooperativas, pero no disponen de plantas de extracción eficientes ni su productividad alcanza valores cercanos a los de las empresas integradas.

#### 4.4.8 Verduras procesadas

Se ha promovido la instalación de dichas empresas en Guatemala, y éstas organizaron la provisión de materia prima con contratos que especifican semilla, tiempo de entrega, inspecciones, así como el uso de agroquímicos y las prácticas agrícolas correspondientes. De este modo se crearon cadenas productivas organizadas por la industria que tiene sólidos vínculos con el mercado.

En los demás países no se ha logrado esta articulación ni tampoco hay empresas procesadoras que desempeñen los mismos roles. En El Salvador y Honduras hay, de acuerdo a la información recolectada algunas posibilidades mayores que en Costa Rica y Nicaragua. En este último la pérdida del mercado de EEUU en la década pasada significó la desarticulación de las cadenas productivas y la paralización de las plantas. Por ello se indica en el cuadro que las ventajas adquiridas constituyen el factor determinante.

Los cambios en las políticas o las deficiencias en la infraestructura pueden implicar algunas variaciones de costos, pero la esencia de este negocio es la organización del sistema agroindustrial desde la semilla al cliente.

#### 4.4.9 Frutas

La mayor limitación de estos productos también se encuentra en la organización agroindustrial, en especial en la logística del transporte, ya que en la mayoría de los casos no pueden usar las facilidades disponibles para el banano, sino que deben generarse sistemas de transporte y almacenamiento apropiados a cada caso. Esto impone un requisito de tamaño a las operaciones, que resulta difícil de salvar a las empresas centroamericanas: ¿cómo transportar eficientemente si las cantidades disponibles son pequeñas? ¿cómo alentar la producción si el transporte ineficiente de las muestras impide su colocación?

En el caso de la piña y el melón esta limitación ha sido superada y las exportaciones alcanzan a varias decenas de millones de dólares, (ver cuadro 2) pero en los otros productos mencionados es necesario un mayor tamaño para posibilitar el armado de una cadena productiva eficiente.

Cabe señalar que no existen instrumentos de política industrial aptos para permitir la superación de este inconveniente.

Los países con mayor aptitud para producciones eficientes en este sector serían El Salvador, Guatemala y Honduras por su diversidad de climas. Sin descartar con ello las posibilidades de Costa Rica y Nicaragua. La carencia de cadenas agroindustriales significativas implica que la competitividad es una aspiración a lograr y no un atributo que diferencia a unos países de otros.

#### 4.4.10 Envases

A pesar de no constituir una cadena agroindustrial también se analizó el sector de envases llegándose a la conclusión que El Salvador es el país que tiene mayor desarrollo relativo.

Los envases inciden sustancialmente en el costo de algunos productos, superando el valor de las materias primas y los gastos de transformación, en especial en el caso del vinagre, conservas de frijol, higos, chile, peras, mermeladas y también en el de las salsas picantes. (ver Garcia, 1990 y Pertz, 1990)

#### **4.4.11 Comentario**

Como comentario general puede observarse que la competitividad de las agroindustrias tradicionales no es afectada por las políticas, mientras que las no tradicionales son sensibles a éstas.

#### **4.5 Competitividad en las exportaciones a EEUU**

En el cuadro 8 se han estimado las ventajas comparativas reveladas (VCR) en las exportaciones centroamericanas a los EEUU en 1989. Las estimaciones están basadas en el cuadro 2. Cabe recordar que una proporción importante del comercio entre Centroamérica y EEUU se realiza a través del Sistema Generalizado de Preferencias y de las franquicias otorgada por la Iniciativa del Caribe.

En carnes los valores de la VCR son elevados y semejantes entre Costa Rica, Guatemala y Honduras. Por las razones señaladas no había exportaciones de Nicaragua en ese entonces. En pescado las mayores ventajas actuales se encontrarían en Costa Rica, mientras que en crustáceos (camarones) El Salvador y Honduras registran las mayores VCR. En vegetales y sus preparados la posición de Guatemala aparece como mejor que la de los demás, aunque en este rubro todos tendrían una interesante ventaja competitiva. En frutas Costa Rica y Honduras parecen los de mayor eficiencia revelada.

CUADRO: 8

VENTAJA COMPARATIVA REVELADA EN LAS EXPORTACIONES AGROINDUSTRIALES  
DE CENTROAMERICA A ESTADOS UNIDOS, 1989

: PRODUCTO	: COSTA RICA	: EL SALVADOR	: GUATEMALA	: HONDURAS
: CARNES VACUNAS ENFR.-CONGELAD.	17.187	3.962	16.285	18.341
: PESCADO ENFRIADO Y CONGELADO	7.159	0.013	0.000	1.066
: CRUSTACEOS	2.742	14.357	6.314	38.357
: VEGETALES Y SUS PREPARACIONES	3.842	2.546	9.634	1.668
: -VEGETALES FRESCOS-CONGELADOS:	3.984	5.386	18.896	1.882
: -LEGUMBRES	0.000	16.775	6.757	0.000
: -PEPINOS	0.000	2.139	0.868	16.914
: -ARVEJAS	0.000	0.000	126.726	2.715
: -ZAPALLO	2.675	0.000	0.515	3.466
: -OTROS	15.423	19.379	58.826	0.000
: -VEGETALES PREPARADOS-PRESER.	3.781	ENR	1.165	1.542
: -TOMATES PASTA	0.000	0.000	0.000	3.142
: -OTROS	0.093	0.000	2.339	2.031
: FRUTOS (EXCLUIDO BANANO)	12.298	2.428	4.748	18.889
: -FRUTAS FRESCA CONGELADA	38.719	6.237	88.486	26.557
: -FRESAS O FROTILLAS	16.709	0.000	35.328	0.000
: -MELONES	39.352	33.327	34.738	96.268
: -PINAS	343.988	0.000	0.000	126.822
: -OTRAS	2.657	0.000	0.525	1.789
: -FRUTAS PREPARADA-PRESERVADA	0.597	0.000	0.566	0.387
: -JUGO DE NARANJA	0.777	0.000	0.000	1.997
: -OTROS JUGOS	0.346	0.000	0.000	2.682
: -NUECES, COCO Y PREPARADOS	3.294	0.562	7.917	0.757
: AZUCAR	7.412	18.189	24.635	13.187
: CAFE	18.154	83.314	53.838	14.368
: BANANAS	111.452	0.000	78.484	257.326

FUENTE: CUADRO 2

VENTAJA COMPARATIVA REVELADA (BALASSA)= VCR

$$VCR = (X_{ij} / X_{nj}) / (X_{in} / X_{nn})$$

- i = Valor de exportaciones
- j = país cuya competitividad es medida
- n = sector cuya competitividad es medida
- o = total mundial
- e = todos los productos

VCR > 1 Indica ventaja en la actividad

#### 4.6 Selección de productos para los núcleos

En función de los comentarios realizados en este capítulo, se evidencian algunas especializaciones relativas en la agroindustria de la región. En función de dichas especialidades se orientarían los Núcleos de Promoción de Ventajas Competitivas, cuyo establecimiento se propone. En el cuadro siguiente se proponen algunos sectores para cada país. Se hace notar que una de las finalidades del programa que se propone es establecer un núcleo en cada uno de los Estados considerados.

En este informe se proponen como actividades de especialización de los Núcleos de Promoción de Ventajas Competitivas los sectores que figuran en la columna "propuesto", a modo de conclusión de las consideraciones precedentes.

Cabe señalar que así como en Costa Rica es posible identificar varios sectores no tradicionales con potencial, en Nicaragua sólo se perfilan las carnes a mediano plazo. Tal vez a largo plazo puedan aparecer otros.

**Cuadro 9. CENTROAMERICA: POSIBLE ESPECIALIZACION EN AGROINDUSTRIA**

PAIS	SECTOR PROPUESTO	OTROS		
COSTA RICA	LACTEOS	CARNES	ACEITES	PESCADO
EL SALVADOR	ENVASES	FRUTAS		
GUATEMALA	VERDURAS	FRUTAS		
HONDURAS	FRUTAS	ACEITE	VERDURAS	
NICARAGUA	CARNES			

Esta propuesta deberá ser consultada y confirmada por las instituciones empresariales correspondientes y por el sector público de los cinco países.

En Costa Rica y Guatemala los representantes de la Cámara de Industrias y de la Gremial de Alimentos se manifestaron de acuerdo con la especialización propuesta para los núcleos, pero en otros casos, como en Honduras, la Cámara de Industrias aún no había resuelto la prioridad sobre los dos sectores mencionados en este informe. Para ese país el argumento a favor de las frutas se basa en la mayor necesidad de asistencia para temas industriales, mientras que en el caso de la palma los temas agrícolas parecerían tener mayor peso relativo.

En Nicaragua la Cámara de Industrias y la Dirección General de Industrias también expresaron su acuerdo sobre la propuesta.

No se propone un núcleo referido al camarón por existir una organización regional con sede en Panamá: OLDEPESCA, que si bien no forma parte del ámbito geográfico de este proyecto, puede ser integrada fácilmente a la red regional que se propone. OLDEPESCA recibe apoyo de FAO y Panamá es la subsede regional de INFOPESCA, la red de información sobre mercados de pescado y crustáceos.

## 5. ORGANIZACIONES DE FOMENTO DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Para desarrollar ventajas competitivas es necesario realizar un conjunto de actividades, que fueron enumeradas al final del tercer capítulo. Estas funciones se realizan en las instituciones participantes del Programa de Cooperadores de Departamento de Agricultura de EEUU. Se analiza entonces primero este Programa y a continuación las actividades que desarrollarían los núcleos promocionales.

### 5.1 El programa de cooperadores del USDA

Los "cooperadores" son instituciones sin fines de lucro que representan a productores primarios e industriales, al comercio y a asociaciones relacionadas. Sus actividades generalmente están diseñadas para lograr acceso a los mercados a largo plazo. Ellos también proveen información elaborada a la industria sobre temas comerciales y tecnológicos. Algunos cooperadores realizan otras funciones, tales como promover la capacitación y la investigación tecnológica, proveer información al Gobierno y a la legislatura, desarrollar mercados y otras. Más de 50 Cooperadores participan cada año en los programas de promoción de las exportaciones, recibiendo fondos públicos y privados y aportando también los propios. Cada cooperador promueve un producto o una familia de productos relacionados, provee liderazgo para los programas promocionales, y plantea las estrategias comerciales y actividades de promoción. Sus organizaciones generalmente tienen menos de diez empleados.

Los Cooperadores elaboran programas anuales para superar las restricciones de los mercados y así mantener o expandir las ventas. Según el producto se establecen las necesidades de promoción. Estas instituciones mantienen una estrecha coordinación con los Agregados Agrícolas. Los gastos anuales realizados por estos cooperadores son variables. Entre las 13 instituciones dedicadas a las frutas y vegetales, el promedio fue de US\$ un millón cada una, en 1986. Igual monto registraron las 15 instituciones dedicadas a productos emergentes de la ganadería (datos de GAO, 1987). Los Cooperadores están adheridos al US Agricultural Exports Development Council, que estimula el entendimiento entre estas instituciones y el Gobierno. Se logra así un trabajo mancomunado en el que el Gobierno ayuda a promover los negocios y remover los obstáculos y los Cooperadores proveen la experiencia empresarial.

### 5.2 Reemplazo de roles público-privados

En América Central puede adoptarse mecanismos promocionales que tomen algunos elementos del programa de Cooperadores, adaptados a las circunstancias propias.

El comercio internacional continuará siendo entre naciones: el café de El Salvador, los lácteos de Costa Rica, los vegetales congelados de Guatemala, etc. Las empresas no actúan aisladamente sino con el respaldo de los gobiernos.

Las décadas pasadas, de crecimiento por sustitución de importaciones, crearon una relación público-privada dominada por el conflicto, ya que la competitividad se obtenía a través de los beneficios o estímulos que dispensaba el Sector Público. Para ello se creó una trama institucional acorde, cuyas instituciones representativas han sido tradicionalmente "peticionantes" de protección y de condiciones favorables ante los Gobiernos.

La estrategia de desarrollo ha cambiado a través de la apertura. Esto significa la caducidad de esos roles y la necesidad de su reemplazopor otros tendientes a mejorar la competitividad. En esto el Gobierno y las empresas tienen la posibilidad de asumir una tarea conjunta, dado que sus objetivos coinciden y no se contraponen como en el pasado.

El cambio de roles del sector público, originado en la reestructuración del Estado, implica el paulatino abandono de las tareas de diagnóstico, alerta y promoción que éste realizaba. El sector privado, aún no está reemplazando estas funciones y en los sectores analizados hay vacíos de información, de capacitación y de difusión de las nuevas prácticas empresariales conducentes a una mayor competitividad tales como: calidad total y gestión tecnológica.

Para que los planes de reconversión no queden en enunciados motivadores, sino que se conviertan en realidad, tienen que provenir de los empresarios y de sus entidades representativas. Las instituciones privadas pueden absorber los roles promocionales que antes realizaban las oficinas públicas. Este cambio está comenzando a operarse, especialmente en la agroindustria tradicional tal como fue mencionado. Entre los empresarios representativos de la no tradicional y en otros sectores de la industria, se encontró especial interés para dialogar sobre los nuevos roles.

Esta necesidad de cambio institucional ofrece otra oportunidad para la Cooperación industrial Centroamericana ya que el desarrollo de núcleos de promoción de ventajas competitivas puede también colaborar para la reestructuración de las instituciones representativas del sector de acuerdo a sus nuevos roles.

Si los núcleos se establecen en forma de una red promocional, en el seno de instituciones representativas de la industria, se estimulará la coordinación intrasectorial en la región y al mismo tiempo se contribuirá a una mejor posición competitiva conjunta en cada rama. Asimismo este mecanismo regional favorecerá la coordinación de los planes nacionales.

### **5.3 El cambio de cultura decisional**

La cultura decisional puede ser definida como el conjunto de supuestos subyacentes, creencias, valores, actitudes y expectativas que son compartidos por los miembros de una organización. (GAO, 1992)

La etapa de crecimiento basada en el mercado interno dió lugar a un entorno relativamente estable y predecible, sobre el que se basaron las estrategias empresarias, creando una determinada cultura decisional. Estas estrategias en general no han sido escritas, sino que son expresadas a través de las "reglas de oro del negocio". Por ejemplo: "dar preferencia al margen unitario (precios elevados) sobre la cantidad producida", "evitar socios", "nuestro mercado natural (cautivo) es el interno", "lo importante es producir, ya se venderá", etc. Estas reglas de oro se perpetuaron en tanto dieron resultado. Sólo se advierte su existencia cuando, al cambiar el contexto de competitividad por la apertura y aparecer nuevos competidores en el mercado interno, ya no producen los efectos deseados, por que pertenecen a una cultura decisional inadecuada a la nueva situación.

Cambiar la cultura decisional, en el contexto centroamericano, significa desarrollar una gerencia orientada a obtener competitividad, es decir a reconvertirse, responder al cliente, elaborar proyectos de inversión, calcular los riesgos, adaptarse al entorno constantemente, ser innovador y ofrecer productos de calidad (ver Van Notten, 1992). El cambio de cultura decisional es un esfuerzo a largo plazo, pero en él dos elementos tienen suma importancia: a) la alta decisión empresarial debe estar totalmente comprometida a los cambios, no sólo en palabras sino en acciones; y b) debe proveerse entrenamiento a fin de desarrollar "reglas de oro", habilidades y procedimientos referidas a los valores relativos a la competitividad y la reconversión necesarias.

En Guatemala, en las visitas efectuadas, se observó que la filial de una firma internacional dispuso un plan de capacitación en Gestión de Calidad Total para todo el personal (más de 700 personas). Se hizo el plan abarcando todos los niveles e incluso el Presidente de la empresa tomó cursos especiales. Esta coherencia ayuda a los subalternos a adquirir y aplicar los conocimientos.

Hay varios caminos para lograr el compromiso de la alta dirección de las empresas con un cambio de cultura decisional. El estímulo para ello está dado por la apertura. Uno de esos caminos es convertir a las oficinas del Ministerio de Industria en una entidad promotora, y no sólo controladora o ventanilla para peticiones. Esto otorga el ascendiente necesario para insistir o reclamar el compromiso en el cambio de cultura decisional, no sólo por que quién así lo indica es un ministro, sino porque se pone en

práctica la cooperación público privada para lograr el desarrollo del sector.

El cambio también puede ser motivado a través de la demostración de sus efectos. Este es el camino seguido por INCAE y GTZ-OEA. Se trata de desarrollar casos y mostrar su éxito. Entonces se muestran las causas y se difunde la experiencia, lo que invita a imitar el camino de las empresas exitosas.

La Gremial de Exportadores no Tradicionales de Guatemala se manifestó muy partidaria de desarrollar casos de demostración, como medio para lograr una mayor capacitación gerencial, ya que ello ayuda a reconocer debilidades y fortalezas y a elaborar estrategias y proyectos debidamente evaluados.

Hay otras instituciones que están intentando demostraciones, también orientadas a cambiar la actitud de los empresarios pequeños, tales como la Estación Experimental de la Universidad de Costa Rica (grupos piloto de demostración) y la Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria de Costa Rica, a través de sus servicios de capacitación y asistencia técnica.

GTZ está desarrollando un proyecto de rastro (matadero) escuela en Guatemala, como parte de un programa de mejoramiento en carnes.

Hasta el presente no se ha realizado un esfuerzo sistemático por promover el cambio de cultura decisional en un sector, como los mencionados: lácteos, empaque, frutas, verduras o carnes. La acción de los ministerios de industrias se ha desdibujado desde la apertura y los casos de demostración se reparten por toda la actividad productiva sin producir, por ahora, reacción en cadena.

El entrenamiento para poner en acción los valores de eficiencia y competitividad correspondientes a la apertura económica se refiere tanto a la organización empresarial, como al acceso a la tecnología apropiada y a la información sensitiva (técnica y comercial).

Es posible que el entrenamiento requiera un número de horas significativo del personal para analizar y discutir las nuevas orientaciones y procedimientos. La competitividad exige organizaciones flexibles, decisiones ágiles, comunicación e información rápida. Esto implica personal motivado, capacitado y creativo, con suficiente responsabilidad y autoridad para dar respuestas efectivas a las demandas del mercado. La descentralización aumenta los problemas de coordinación y control, creando la necesidad de autocontrol. Dependiendo del sector y del país las necesidades de capacitación pueden diferir, pero es necesario que las decisiones y compromisos de la alta gestión con la nueva situación competitiva se transforme en una cultura

decisional explícita, desarrollada en lo instrumental y difundida en toda la empresa.

Reconvertirse no es una tarea fácil ni rápida. Tampoco tiene fin. El cambio de cultura decisional requiere una base institucional, que pueden ser las mismas cámaras empresarias que se hayan adaptado a su nuevo rol de promotores de la actividad y que cooperen para este fin con los respectivos gobiernos.

#### 5.4 Información elaborada e inteligencia técnico-económica

Para afianzar sus posibilidades los empresarios necesitan información que anticipe los cambios de la competitividad global, es decir, en los factores extrínsecos e intrínsecos. Esto no es el mero suministro de datos simples, sino la elaboración de información para decisiones. Es decir, no se trata de construir bancos de datos, sino de usarlos, de establecer capacidades para el análisis de la información, para la evaluación de los riesgos y oportunidades y la rápida comunicación de los resultados a los que toman decisiones públicas y privadas. No cualquier información es relevante, sino aquella que es fuente de competitividad.

Se denomina inteligencia a la información elaborada con el propósito de acrecentar la competitividad, la que generalmente está referida a decisiones estratégicas.

Los empresarios de los productos considerados, en la mayoría de los casos no tienen información suficiente sobre sus condiciones particulares de competitividad, ni tampoco de las situaciones extrínsecas previsibles. Esto ha sido advertido por la Cámara de industria de Guatemala (Fuentes y otros, 1990) que expresa "es necesario actualizar la información industrial constantemente".

Se elabora información para decisiones, aunque tal vez no alcanza a ser "inteligencia", en relación al café, el azúcar y el camarón. Para el café a través de instituciones nacionales tales como ICAFE de Costa Rica. En el caso del azúcar, también a través de instituciones nacionales, tales como: LAICA (Costa Rica) y la Cámara de la Industria Azucarera (Guatemala). En el caso del camarón hay un proyecto regional (incluyendo Panamá), denominado PRADEPESCA, relacionado con INFOPESCA y la FAO.

Para los otros productos hay oficinas gubernamentales y entidades privadas que suministran varios tipos de información. En general las cámaras o gremiales empresarias tienen programas en este sentido, pero estos datos y conocimientos si no se los evalúa con la intención de mejorar la capacidad de competir, no constituyen fuente de ventajas competitivas.

La información sobre competitividad, es decir la inteligencia, debe elaborarse en entidades empresariales y en empresas, en el círculo de confianza de los que toman decisiones estratégicas. La inteligencia también tiene características sistémicas: como instrumento aislado puede tener alguna utilidad, pero su eficiencia aumenta en las empresas con cultura competitiva "internacional" y en especial cuando se adoptan criterios de gestión de calidad total y de gestión tecnológica.

ONUFI realizó varios estudios exploratorios sobre la aplicación de la inteligencia a la agroindustria en América Latina, a través de su proyecto INTELL (Gargiulo, 1989, 1990 y 1991,a). Como resultado de esas propuestas, en Argentina se puso en marcha una unidad de inteligencia técnico-económica en lácteos (INTELAC) en 1992, en la Provincia de Córdoba. La unidad es apoyada por la Asociación Provincial de Industria Láctea.

El proyecto INTELL, que además tiene amplias posibilidades de integrarse con el proyecto "Strategic Management Approach to Support the Industrialization Process of Developing Countries" de ONUDI, podría servir para apoyar el fortalecimiento de los núcleos de promoción de ventajas competitivas en Centroamérica.

La elaboración de inteligencia implica costos: se necesita un grupo interdisciplinario, entrenado y bien actualizado para obtener información de alta significación competitiva. Este grupo puede ser más fácil de sostener si presta servicios a una rama de actividad, como en el sistema de Cooperadores del USDA. La base institucional podrían ser cámaras o gremiales empresarias que, como se indicó anteriormente, hayan realizado su adecuación a la nueva cultura competitiva.

### 5.5 Capacitación en calidad total y gestión tecnológica

En Centroamérica se están realizando considerables esfuerzos de capacitación en Calidad Total, por ejemplo a través del INCAE y del Proyecto GTZ-OEA, ya mencionados. La calidad total se basa en la satisfacción consciente y permanente de las expectativas de los clientes y abarca todas las áreas: compras, productos, procesos, comercialización, recursos humanos y materiales. Su enfoque es hacia la prevención y la continua búsqueda de mejoras en todos los frentes.

La gestión de calidad total se enlaza con la gestión tecnológica, sobre la que existe un proyecto, CEGESTI, en Costa Rica, que es apoyado por ONUDI. (ver F. Machado, 1991) La gestión tecnológica trata de sistematizar el uso de este factor para mejorar la competitividad. Esto implica detectar las tendencias, identificar las necesidades, evaluarlas, preparar las condiciones para la innovación, la adquisición y desecho de tecnologías. Siguiendo las tendencias al management como sistema, la gestión tecnológica trata de integrar estos aspectos en la cultura, estrategia y actividades de la empresa.

Las entidades mencionadas desarrollan cursos para la industria. Si estos cursos fueran dirigidos a un sector específico y basados en un diagnóstico de competitividad que permita ponderar los temas y dar mayor realismo a los trabajos prácticos y simulaciones, es posible que esa capacitación proporcione medios para la implementación de la cultura decisional necesaria.

En varios de los países de la región hay entidades capaces de dictar cursos como los señalados, pero es necesario que una institución involucrada en la promoción de la competitividad sectorial les suministre el diagnóstico y las orientaciones del curso, y motive su adaptación para lograr el mayor provecho.

La gestión de calidad total y la gestión tecnológica pueden dar lugar a otras actividades, como conferencias, difusión de información, contratación de expertos con fines de promoción y de asistencia técnica.

## 5.6 Investigación y desarrollo

A partir del reordenamiento de los gobiernos por la apertura, muchas de las tareas de investigación y desarrollo que se realizaban con apoyo estatal han sufrido recortes en sus ingresos, como consecuencia del ajuste fiscal. Para promover una actividad es necesario contar con una infraestructura técnica que preste servicios de asesoramiento y de adaptación. Es decir que, aunque no desarrolle productos o procesos novedosos, se mantenga actualizada y provea servicios de información y consulta para mejorar la producción.

Estas funciones son vitales en la agricultura no tradicional, así como en la interpretación de los códigos sanitarios y de los requisitos de calidad. También es un componente imprescindible de la gestión tecnológica. La estrategia de investigación y desarrollo debería ser elaborada y coordinada con las demás actividades de gestión tecnológica.

Sería conveniente integrar de alguna manera los grupos relevantes de investigación y desarrollo existentes en la región a los núcleos de promoción de ventajas competitivas. Esto significa compromiso empresario con el sostenimiento de los mismos, tal como acontece con los productos tradicionales.

## 6. IMPLEMENTACION DE LOS NUCLEOS

En el capítulo anterior se analizaron los elementos que constituyen el quehacer de las unidades de fomento de ventajas competitivas. En este capítulo se explicita cómo implementarlos.

### 6.1 Constitución de los núcleos

Los núcleos pueden constituirse con una unidad de inteligencia, una unidad de gestión de calidad total, una unidad de gestión tecnológica y una unidad dedicada al desarrollo institucional, esta última dedicada a la nueva interrelación privado-pública y también al cambio en la cultura decisional.

En total no debieran necesitarse más de 6/10 personas. El personal básico sería:

Unidad de inteligencia: un experto en tecnología agropecuaria;  
un experto en procesamiento y transporte;  
un experto en mercados.

Unidad de Calidad Total: un coordinador;

Unidad de Gestión Tecnológica: un coordinador;

Unidad de Desarrollo Institucional: un coordinador, que sería a la vez coordinador general.

Este núcleo podría asumir formas tales como: un departamento o sección de desarrollo de una cámara sectorial o un convenio entre varias de ellas. Lo esencial es que se inscriba desde el comienzo en el ámbito empresarial. Es decir que se trataría de reforzar la capacidad institucional de dichas cámaras, asociaciones, etc. para brindar servicios que desarrollen ventajas competitivas a un sector.

La unidad de inteligencia podría suministrar la información, diagnósticos y proponer planes estratégicos y el resto accionar sobre las distintas áreas y prestaciones. La tarea de las cuatro unidades debe estar coordinada para aprovechar la infraestructura y los avances de cada una para el crecimiento de las demás. La finalidad del núcleo será prestar servicios a la rama agroindustrial asignada. Esto tiene un componente de experimentación inicial, ya que las experiencias de otras organizaciones deben ser adaptadas al medio centroamericano.

En los núcleos se realizarán tareas con distinto ámbito de aplicación. Así algunas de las tareas de inteligencia, tales como el desarrollo de información sobre los factores externos de competitividad, tienen una cobertura a nivel de todas las agroindustrias. Otros pueden tener una cobertura sectorial, por ejemplo dirigirse a la industria alimentaria, como la capacitación en gestión de calidad total y gestión tecnológica, y otras a nivel de productos, como son los servicios de información e inteligencia específicos.

Los núcleos a establecerse podrían absorber inicialmente todas esas tareas y luego, en la medida que surjan otras necesidades de promoción sectorial o por familias de productos, podrían organizarse las actividades en función de una mayor eficiencia, a través de la especialización de sus prestaciones.

## 6.2 Etapas de los núcleos

Las unidades pasarían por cuatro etapas:

**Instalación:** en la que se establece el núcleo, sus facilidades, se recluta el personal y se lo capacita;

**Operación Piloto:** comienzan a prestarse servicios en forma condicional, es decir explorando formatos y resultados sobre los empresarios. Durante esta fase los ingresos producidos por los servicios serán muy limitados. Continuarán las actividades de capacitación del equipo, por ejemplo mediante la visita de expertos;

**Operación semi-autónoma:** Los servicios adquieren un formato y contenido precisos y dirigidos, aumentando su eficiencia en relación a los fines perseguidos (desarrollo de la competitividad). Los ingresos producidos por los servicios aumentan en términos absolutos y relativos;

**Operación autónoma:** Los servicios ya han establecido su mercado y se logra autofinanciar la actividad del núcleo.

Las etapas correspondientes a cada una de las unidades tiene diferente duración, que es función de la capacitación requerida, del desarrollo de la red de informantes (en inteligencia), del establecimiento de contactos institucionales y del logro de un accionar eficiente en cada unidad. Todo esto de acuerdo a los objetivos precisos que se establezcan para cada núcleo. Las etapas están precedidas por dos fases preoperativas: la primera para elaborar el proyecto de cada núcleo y la segunda de promoción y activación de las instituciones locales para lograr consenso con los respectivos proyectos y para definir su compromiso de recursos.

Es indispensable la asistencia técnica externa internacional para las dos fases preoperativas y para sustentar al núcleo hasta que alcance a su autofinanciamiento. La experiencia de la Unidad INTELAC indica los tiempos requeridos: una fase de planificación inicial; una fase de promoción y activación de un año; la fase de instalación de tres meses; y la fase de operación piloto de cuatro

meses. La etapa de funcionamiento semiautónomo se calcula en dos a tres años.

Para la instalación, la operación piloto y el comienzo de la operación semiautónoma, es decir el período de despegue y aprendizaje se ha contado con contratos gubernamentales para realizar diagnósticos sobre competitividad. Como consecuencia de los primeros resultados, al final del primer mes de actividad piloto se estaba negociando un nuevo contrato.

### 6.3 Dependencia institucional

La dependencia institucional es un tema estratégico. Se ha indicado varias veces en el informe que estos núcleos deben funcionar en el seno de instituciones empresariales que garanticen la confidencialidad y el contacto estrecho con los empresarios. Si estos núcleos no conocen las preocupaciones y estrategias empresarias no pueden producir información ni brindar capacitación o asistencia técnica adecuadas al desarrollo de ventajas competitivas. Así como la nueva cultura empresarial está orientada al mercado, estos núcleos son efectivos si están comprometidos con sus usuarios.

Los núcleos deben tener también acceso directo a las agencias de gobierno, por ejemplo a los ministerios de industria, de comercio, de ciencia y tecnología, etc. Por ello se necesita que estas entidades apoyen el proyecto. Los núcleos utilizarán bancos de datos, sistemas de información, organizaciones de asistencia técnica, y de investigación y desarrollo. De acuerdo al estado de esta infraestructura los núcleos podrán plantear sus estrategias operativas.

Por ejemplo en Costa Rica el CINDE realiza tareas de asistencia técnica a la industria alimentaria cobrando al industrial sólo una parte del costo de tales tareas. El núcleo podría entonces subcontratar esos servicios de CINDE en vez de realizarlos internamente. Del mismo modo pueden aprovecharse las instituciones que, como el CEGESTI, han desarrollado considerable experiencia en capacitación y servicios especializados en Gestión Tecnológica. La función del núcleo en estos casos es definir los requerimientos, seleccionar la mejor opción para obtener las prestaciones y controlar que los servicios efectivamente conduzcan al desarrollo de ventajas competitivas en las empresas que los necesitan.

#### 6.4 Requerimientos de cada núcleo

Los requerimientos son ambiciosos en cuanto al personal componente del núcleo y modestos en relación a los recursos materiales: oficina, computación, etc. El personal componente del núcleo debería tener diálogo sustantivo e interpretar las necesidades de los empresarios, tener capacidades analíticas avanzadas, así como percibir las señales emergentes de los factores de competitividad.

Uno de los elementos más importantes es la capacidad de diálogo para realizar la función de "networking", es decir establecer la comunicación entre las necesidades y las distintas soluciones a ellas. Armar este tejido involucra en muchos casos desarrollar la capacidad de asimilación de los empresarios en correspondencia con la capacidad de comunicación de los contactos y asesores.

Algunos informes que han marcado nuevos rumbos en el pensamiento y la cultura de un sector, por ejemplo OTA (1986), son el reflejo de un intenso proceso de diálogo, que está parcialmente recogido en el informe, ya que en él no se explicitan las decisiones empresarias, gubernamentales y académicas a las que dió lugar durante su elaboración.

No es lo mismo hacer un informe para "tomar conocimiento", que hacer del informe un objeto de discusión para promover la toma de decisiones. En este último caso el proceso de discusión, desde la propuesta inicial hasta la versión final es más importante que el informe mismo. Manejar este proceso de diálogo, encontrar las formas y escenarios adecuados, es lo que lleva a despertar a la necesidad de elaborar una cultura apropiada al contexto, así como a la coordinación de roles públicos y privados y a incentivar el empleo de herramientas avanzadas de gestión. Este es el desafío para los miembros de las respectivas unidades.

#### 6.5 Servicios ofrecidos

Algunos de los servicios que podrían ser ofrecidos por las distintas unidades serían:

**Inteligencia:** Boletines, servicio pregunta-respuesta, informes sobre competitividad, sobre mercados, sobre oportunidades y amenazas, etc;

**Gestión de Calidad Total y Gestión Tecnológica:** Promoción, difusión de información y documentación, capacitación, asistencia técnica;

**Desarrollo Institucional:** Elaboración de estrategias sectoriales, promoción de encuentros entre empresarios y autoridades, así como con expertos extranjeros, etc.

Los servicios así como los recursos necesarios serán función de los objetivos concretos que se le fijen a cada uno de los núcleos en la elaboración de los respectivos proyectos.

\* \* \*

## BIBLIOGRAFIA

- ARRIOLA, Ivan, (1992)** Estudio de la oferta de carnes para la fabricación de embutidos en Guatemala. Presentado al Proyecto Sistema de Gestión Total de Calidad OEA/GTZ por la Asociación para el Desarrollo Científico y Tecnológico. Guatemala. 55pp
- ASBANA (1990)** Informe anual 1989. Asociación Bananera Nacional, San José, Costa Rica.
- ASOCIACION SALVADOREÑA DE INDUSTRIALES (1991)** Proceso de reconversión industrial en El Salvador. San Salvador 24 pp
- BADIA Eduardo, (1989)** Conservación de productos agropecuarios. Proyecto Energético Istmo Centroamericano - Comunidad Europea. San José, Costa Rica
- BANCO DE GUATEMALA (1990)** Estadísticas de Producción, Consumo Interno, Exportación y Precios de los principales productos pecuarios del país. Departamento de Investigaciones Agropecuarias e Industriales. Guatemala, 43 pp
- BISHOP, R., CHRISTENSEN, L., MERCIER, S., WIKTUCKI, L.(1990):** The World Poultry Market - Government Intervention and Multilateral Policy Reform. USDA, ERS, Washington DC, (AGES 9019)
- CAMACHO, A. (1990):** Factores determinantes de la modernización del subsector láteos en Costa Rica. En IICA (1990).
- CAMARA DE INDUSTRIAS DE COSTA RICA (1991):** Inventario de distorsiones internas de costos. Comisión de Reconversión Industrial, San José, Costa Rica.
- CEPAL (1990):** Reconversión industrial en Centroamérica. LC/G. 1640. Informe del proyecto CAM/89/012. México, 180 pp.
- CEPALY FAO (1990):** La agroindustria láctea en el Uruguay: su potencialidad exportadora. Montevideo. 163 p.
- CEPAL (1991)** La producción de semillas oleaginosas y aceites comestibles en Centroamérica. En Comercio Exterior (México), vol 41 No. 1 Enero, pp 38-60
- CHUDNOVSKY, D. y PORTA, F. (1990)** La competitividad internacional. Principales cuestiones conceptuales y metodológicas. CEIPOS, Universidad de la República, Montevideo, Uruguay

- CIPREDA** (1991) Estudio sobre comercialización de la leche. Centro de Cooperación Internacional para la Preinversión Agrícola. Guatemala.
- CIPREDA** (1991) Estudio sobre consumo de leche fluida y derivados en el país. Centro de Cooperación Internacional para la Preinversión Agrícola. Guatemala.
- COTO CHINCHILLA, Oscar**, (1989) Uso racional de energía en el beneficio del café. Presentado a la Secretaría Técnica del Proyecto Energético Istmo Centroamericano-Comunidad Europea  
San José, Costa Rica
- DIECA** (1991) Informe Anual de labores 1990. Dirección de Investigación y Extensión de la Caña de Azúcar, LAICA, San José, Costa Rica, 176pp
- FAO** (1991) Anuario de producción y comercio 1990. Roma.
- FUENTES, Mario E., MÉRIDA, Susana, MORALES, María y RUIZ Edgardo**  
(1990) Diagnóstico y evaluación del sector industrial guatemalteco. Cámara de Industria de Guatemala, Guatemala.
- FUSADES** (1991,a) Estudio sectorial de la agroindustria no tradicional informal en El Salvador. Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social. San Salvador, Documento de trabajo No. 25.
- FUSADES** (1991,b) Sector Formal de la Agroindustria no Tradicional. Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social. San Salvador, Documento de trabajo No. 26.
- FUSADES** (1991,c) REformas estructurales en el sector productivo. Boletín Económico y social No. 69, Agosto 1991.
- GAO** (1987) Review of effectiveness of FAS Cooperator Market Development Program. US General Accounting Office. Washington DC, 20548. Report GAO/NSIAD 87-89
- GAO** (1992) Organizational culture: techniques companies use to perpetuate or change beliefs and values. US General Accounting Office, Washington DC 20548, Report GAO/NSIAD 92-105. 24 pp.
- GARCIA, Ricardo** (1990) Reconversión Industrial en Centroamérica:  
Diagnóstico de la industria de Alimentos Enlatados y preparados de Frutas y Legumbres. CEPAL, LC/MEX/R.217 (SEM 35/8).
- GARCIA, Ricardo** (1991) Estudio de la competitividad en el sector productor de verduras congeladas en Guatemala, ICAITI, Guatemala

- GARCIA, Ricardo (1991)** Estudio sobre competitividad en el sector de productos hidrobiológicos. ICAITI, Guatemala, 24 pp
- GARGIULO, Gerardo R. (1988):** Informe Final del Proyecto Piloto de Innovación en Agroindustria Exportadora. Secretaría de Ciencia y Técnica, Buenos Aires
- GARGIULO, Gerardo R. (1989)** Inteligencia técnico-económica aplicada a la agroindustria argentina. Informe presentado a ONUDI, Buenos Aires, 35 pp.
- GARGIULO, Gerardo R. (1990)** Development of a Technological and Economic Intelligence System. With special reference to agroindustry. Demonstration project proposal for Argentina Costa Rica and Ecuador. Informe presentado a ONUDI, Proyecto XP/RLA/90/112, Buenos Aires, Noviembre 1990, 90 pp.
- GARGIULO, Gerardo R (1991,a)** Application of techno-economic intelligence to developing countries. Informe preparado para la Reunión del Grupo de Expertos en Inteligencia Técnico-Económica, ONUDI, Viena, Noviembre 1991.
- GARGIULO, Gerardo R. (1991,b):** Análisis de competitividad de productos agroindustriales en el MERCOSUR. Informe presentado el Ministerio de Relaciones Exteriores, Buenos Aires.
- GARGIULO, Gerardo R. (1992)** Potencial de cooperación en la agroindustria de Centroamérica. Informe final. Presentado a UNIDO. Proyecto DP/CAM/009/11, Julio de 1992
- IICA-USDA (1986)** Manual de mercadeo de productos agrícolas de la cuenca del Caribe. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y departamento de agricultura de los Estados Unidos. San José, costa Rica
- IICA (1990)** Modernización de la agricultura en America Latina y el Caribe. IICA, San José, Costa Rica.
- INSTITUTO DEL CAFE DE COSTA RICA (1990)** Informe Anual de Labores, 1989. San José, Costa Rica, 70pp
- INSTITUTO DEL CAFE DE COSTA RICA (1991)** Informe sobre la actividad cafetalera de Costa Rica. San José, Costa Rica. 111 pp.
- LAGO, Claudia (1988)** Evolución del Comercio Internacional de Productos Agroindustriales 1970-85. Proyecto Piloto de Innovación en Agroindustria Exportadora. Secretaría de Ciencia y Técnica. Buenos Aires. Tomo 2.
- LAICA (1990)** Informe de labores 1940-1990. Liga Agrícola Industrial de la Caña de Azúcar, San José, Costa Rica, pp 56

- LAICA** (1992) Informe Anual 1990-91. Liga Agrícola Industrial de la Caña de Azúcar, San José, Costa Rica, pp 60
- MACHADO**, Fernando (1991) La relación entre la Gestión Tecnológica y la Calidad Total. Perspectivas Vol 1 No. 2; CEGESTI
- MATTHEWS**, Alan (1992) The Food Sector. UNIDO, ID/WG.532/2 (SPEC). Expert Group Meeting on the Implication of the Single European Market for Industrialization in Developing Countries, Viena 18-20 March 1992
- NAVAS GÁLVEZ**, Edgar F. (1990) Proyecto de exportaciones agrícolas no tradicionales en Guatemala. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación-PNUD-PEC, Guatemala. 110 pp.
- OTA** (1986): Technology, Public Policy and the Changing Structure of American Agriculture. Office of Technology Assessment, Congress of the U.S., Washington DC.
- ONUDI** (1991) Reconversion Industrial en Costa Rica. PPD.200, Viena, 4 de mayo, 43 pp.
- PERSPECTIVAS** (1991/2), varios números, CEGESTI: Centro de Gestión Tecnológica e Informática Industrial. Ministerio de Ciencia y Tecnología, PNUD y ONUDI. San José, Costa Rica
- PERTZ**, Gonzalo (1990) Reconversión industrial en Centroamérica: Diagnóstico de la rama de alimentos perecederos: productos cárnicos y lácteos. Cepal México LC/MEX/R.220 (SEM 35/9).
- PERTZ**, Gonzalo (1992) Reestructuración y Competitividad de la Agroindustria en Centroamérica. Informe Presentado a ONUDI. Proyecto DE/CAM/91/009.
- PORTER**, Michael (1990). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Javier Vergara Editor SA, Buenos Aires. Edición en castellano 1991.
- PRADEPESCA** (1991) Plan Regional de Ordenamiento y Desarrollo de la Pesca en el Istmo Centroamericano: Marco Estratégico. Programa Regional al Desarrollo de la Pesca en el Istmo Centroamericano, Convenio CEE-OLDEPESCA (Organización Latinoamericana de Desarrollo Pesquero). Panama, 45 pp.
- RAMÍREZ**, D, **KLINE**, W., y **MEDLICOTT**, A (1991): Hortalizas para exportación de Honduras. Taller Regional Centroamericano y Consulta sobre Planificación de Investigación Hortícola, IICA, San José, Costa Rica, Noviembre, 1991
- SANCHEZ**, Fernando (1990) Informe sobre el sector procesamiento de alimentos a ser presentado en el RAN. Proyecto ONUDI UC/COS/90/027/11-53

- SEAZ ILLOBRE, José Antonio (1991)** Informe técnico del proyecto DP/NIC/85/022. Presentado a ONUDI, Viena.
- USDA (1987)** Manual de transporte de productos tropicales. US Department of Agriculture, Oficina de transporte, manual de agricultura 668. Elaborado por Brian McGregor. Washington DE 20250-4500.
- USDA (1990):** Risk aversion through nontraditional export promotion programs in Central America. US Department of Agriculture, ERS, Staff Report AGES 9074, Washington DC 20005-4788
- USDA (1990)** Foreign agricultural trade of the U.S. Calendar year 1989 suplement. U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service, Washington DC.
- U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE (1990)** US Merchandise trade: Exports, General Imports and imports for consumption - FT 925, December 1989. Washington DC.
- U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE (1991)** US foreign trade highlights. International Trade Administration. Washington DC
- U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE (1992):** U.S. Industrial Outlook 1992, Washington DC.
- USITC (1987):** Frozen concentrated orange juice from Brazil. US International Trade Commission. Publication 1970, April 1987, 250 p. Washington DC
- USITC (1990):** Estimated Tariff Equivalents of U.S. Quotas on Agricultural Imports and Analysis of Competitive Conditions in U.S. and Foreign Markets for Sugar, Meat, Peanuts, Cotton and Dairy Products. United States International Trade Commission. Publication 2276. April 1990. Washington DC.
- VAN NOTTEN, Isabelle (1992)** La cultura organizacional como elemento de competitividad. PERSPECTIVAS, Vol 2 No. 2, Marzo/Abril, CEGESTI, San José, Costa Rica.
- WORLD BANK (1988):** Commodity trade and price trends. Washington DC.

Anexo 1. DP/CAM/91/009: Listado de Informes Preparados

1. Lineamientos de Cooperación Técnica para un Programa de Modernización Industrial en Centroamérica, ONUDI PPD.---
2. Economic Integration in Central America: An Overview of Implications for Industrial Modernization in the 1990s, UNIDO PPD.---, 240 (SPEC.), 13 April 1993.
3. Estructura de Protección e Incentivos a la Industrialización en Centroamérica, ONUDI PPD.---
4. Políticas para la Reestructuración Industrial en Centroamérica, ONUDI PPD.---
5. Modernización del Sector Industrial en Centroamérica: Hacia la Formulación de un Programa de Acción, ONUDI PPD.--
6. Industrial Modernization in the Central American Textile Industry: The Potential for Regional Cooperation, UNIDO PPD. 239 (SPEC.), 13 April 1993.
7. Competitividad de la Agroindustria de Centroamérica, ONUDI PPD.---
8. Modernización del Sector Metalmecánico Centroamericano: Potencial de Cooperación, Necesidades y Limitaciones, ONUDI PPD.---
9. Modernización Industrial en Centroamérica: El Subsector Cuero y Calzado, ONUDI PPD.---