ISSN: 2215-4159

UNA
UNIVERSIDAD NACIONAL
COSTA RICA

CINPE
CENTRO INTERNACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA
PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Cuadernos de Política Económica

002-2017

FORTALECIMIENTO COMPETITIVO Y ORGANIZACIONAL DE LA GANADERÍA DE CARNE EN COSTA RICA: PROPUESTA DE MEJORA PARA LA CORPORACIÓN GANADERA (CORFOGA)

MGCI Luis Miguel Barboza Arias

Heredia Costa Rica-Mayo 2017

Cuadernos de Política Económica

Universidad Nacional
Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE)

FORTALECIMIENTO COMPETITIVO Y ORGANIZACIONAL DE LA GANADERÍA DE CARNE EN COSTA RICA: PROPUESTA DE MEJORA PARA LA CORPORACIÓN GANADERA (CORFOGA)

Autor:
MGCI Luis Miguel Barboza Arias

Mayo 2017
Heredia, Costa Rica

636.2
B238f

Barboza Arias, Luis Miguel
Fortalecimiento competitivo y organizacional de la ganadería de carne en Costa Rica : Propuesta de mejora para la corporación ganadera (CORFOGA) / Luis Miguel Barboza Arias. – Heredia, [Costa Rica], 2017.
92 hojas (Serie ; no. 002-2017)
Versión digital

Contiene: índice de cuadros, gráficos, figuras, mapas

ISSN 2215-4159

1. GANADERIA 2. PRODUCTIVIDAD 3. MERCANCIAS 4. COMPETITIVIDAD 5.GANADO BOVINO 6. SUBASTAS 7. DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL 8. COSTA RICA

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

FORTALECIMIENTO COMPETITIVO Y ORGANIZACIONAL DE LA GANADERÍA DE CARNE EN COSTA RICA: PROPUESTA DE MEJORA PARA LA CORPORACIÓN GANADERA (CORFOGA)

LUIS MIGUEL BARBOZA ARIAS

RESUMEN

Como su título señala, este documento constituye el resultado de un proceso de análisis técnico y reflexivo en torno a la actividad productiva y comercial de la ganadería de carne en Costa Rica.

Teniendo en cuenta su objetivo general, esta publicación se destaca por incorporar el estudio de variables sociológicas y político-institucionales al análisis de la competitividad del sector cárnico bovino a partir del nivel meso.

Se tiene conciencia del papel central que cumplen el conjunto de políticas y las organizaciones del sector en la identificación, diseño y promoción de acciones para incrementar la productividad y el desempeño económico de la ganadería de carne en el país. Por ende, para determinar sus efectos reales sobre la dinámica competitiva, más que la valoración estricta de su gestión estratégica y el alcance de los instrumentos utilizados, resulta necesario efectuar una lectura detallada de los modos de vinculación entre actores y cómo éstos se integran a la cadena cárnica bovina, dando paso a interacciones específicas.

El abordaje metodológico de la organización sectorial y los procesos de articulación institucional que se propone en este cuaderno pretende, al tiempo que su caracterización, identificar la influencia de las instancias organizaciones en el fomento y la competitividad de la cadena cárnica bovina.

El documento contiene además una serie de elementos operativos a considerar en el

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

diseño de una estrategia de competitividad sectorial. Estas recomendaciones, dirigidas a la Corporación Ganadera (Corfoga), focalizan la importancia del trabajo colaborativo y el establecimiento de estándares flexibles que permitan optimizar la institucionalidad vigente.

PALABRAS CLAVE: ganadería 2. productividad 3. mercancías 4. competitividad 5.ganado bovino 6. subastas 7. desarrollo económico y social 8. Costa Rica

ABSTRACT

This research proposes an analytical framework to examine and understand the production and comercial activities related to beef cattle industry in Costa Rica. Socio-institutional approach is applied to study the competitiveness of bovine meat and the meso-level variables.

A set of policies and organizations play a central role in identifying and promoting actions to increase productivity and economic performance. To determine real effects on competitive dynamics, evaluation instruments for strategic management are necessary but not sufficient. We need to know the connections between the actors and their links with bovine meat chain.

Furthermore, this research aimed to distinguish the influence of organizational instances and organization by sector of the institutional articulation patterns and the development of beef cattle industry promotion activities in Costa Rica.

The study also contains a set of recommendations to integrate the design of competitiveness strategy for Corporación Ganadera (Corfoga), focusing on the importance of collaborative work and the introduction of flexible standards to optimize institutionality on this productive sector.

Keywords: 1. Livestock 2. productivity 3. commodities 4. competitiveness 5. cattle cattle 6. auctions 7. economic and social development 8. Costa Rica

Autor:

Luis Miguel Barboza Arias es sociólogo y Master en Gerencia del Comercio Internacional, actualmente es investigador del Centro Internacional de Política Económica (CINPE-UNA), interesado en los temas de desarrollo inclusivo, participación social y gestión del conocimiento y capacidades en territorios rurales.

Dirección correo electrónico: lubasar@gmail.com

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN I

ABSTRACT II

INTRODUCCIÓN 1

SECCIÓN I. SECCIÓN INTRODUCTORIA 3

1.2 PROPÓSITO Y ALCANCES DEL CUADERNO 3

SECCIÓN II. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO 8

2.1 MARCO CONCEPTUAL 8

2.1.1 Competitividad sistémica 8

2.1.2 Diamante de Porter 14

2.1.3 Cadenas Globales de Mercancías 16

2.2 MARCO METODOLÓGICO 18

2.2.1 Población y sujetos de estudio 18

2.2.2 Fuentes de información 20

2.2.3 Descripción de los instrumentos 21

SECCIÓN III. PROCESOS, ACTORES Y ESTRUCTURA: UNA BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA CÁRNICA BOVINA 23

3.1 CONTEXTO EVOLUTIVO DE LA ACTIVIDAD PRIMARIA 24

3.1.1 Antecedentes 24

3.1.2 Datos generales de la Ganadería de Carne 25

3.2 VINCULACIONES Y PROCESOS 46

3.2.1 Subastas y mataderos 46

3.2.2 Comercialización y nichos de mercado 51

SECCIÓN IV. MESOESTRUCTURA Y GOBERNANZA DE LA CADENA CÁRNICA BOVINA 55

4.1 GESTIÓN DE LAS CÁMARAS/ ASOCIACIONES DE GANADEROS 55

4.1.1 Comunicación interna 57

4.1.2 Financiamiento 58

4.2 ASOCIATIVIDAD 59

4.3 ORIENTACIÓN DE OBJETIVOS Y FUNCIONES 62

4.4 VINCULACIÓN EN LAS PRIMERAS ETAPAS DE LA CADENA 64

4.4.1 Programas y actividades de capacitación 65

4.4.2 Calidad de las interacciones en la producción primaria 67

4.5 ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL 70

4.5.1 Estructuras de apoyo 73

4.6 COMPETITIVIDAD 78

4.6.1 Elementos de calidad 79

4.6.2 Dinámicas asociadas a precios 83

SECCIÓN V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 85

5.1 CONCLUSIONES 85

5.1.1 Competitividad y entornos complejos 87

5.1.2 El rol de las instancias organizacionales *87*
5.1.3 Elementos para una estrategia de competitividad *88*
5.2 RECOMENDACIONES **88**
BIBLIOGRAFÍA 92
ANEXOS 96

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 ***Niveles económicos y sociales considerados por la Competitividad Sistémica*** **13**

Cuadro 2 ***Dimensiones de análisis de las Cadenas Globales de Mercancías*** **16**

Cuadro 3 ***Sistemas de control de la CGM*** **17**

Cuadro 4 ***Conformación de las Federaciones de Ganadería de Costa Rica*** **20**

Cuadro 5 Costa Rica: Cantones con aumento de ganado vacuno –Porcentajes- **34**

Cuadro 6 Costa Rica: Cantones con aumento de ganado vacuno según sexo –Porcentajes- **40**

Cuadro 7 Costa Rica: Uso del ganado vacuno en los cantones representativos del sector – Porcentajes- **44**

Cuadro 8 Subastas ganaderos en Costa Rica –Año 2012- **48**

Cuadro 9 Mataderos de ganadero vacuno en Costa Rica –Año 2016- **49**

Cuadro 10 Tipología de mataderos con operación en Costa Rica. **50**

Cuadro 11 Distribución porcentual de los principales mecanismos de interacción existentes en las Cámaras/Asociaciones de Ganaderos de Costa Rica. **57**

Cuadro 12 Medios de integración **58**

Cuadro 13 Orientación de los objetivos de trabajo **63**

Cuadro 14 Orientación de los Servicios **63**

Cuadro 15 Función Principal **64**

Cuadro 16 Importancia de las interacciones con los actores de la cadena cárnica bovina **71**

Cuadro 17 Importancia de los procesos de articulación institucional **72**

Cuadro 18 Importancia del rol de las instituciones del sector con respecto a la formación de estructuras de apoyo. 75

Cuadro 19 Importancia de los factores técnico-productivos y su influencia en la calidad de la carne bovina de Costa Rica 81

Cuadro 20 Importancia de los factores asociados a costos de producción y su influencia en la calidad del producto 82

Cuadro 21 Importancia de los factores institucionales y comerciales y su influencia en la calidad del producto 83

Cuadro 22 Precios del kilo de carne bovina en canal, según matadero y promedio nacional. Segunda semana de noviembre, 2016 84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Costa Rica: Participación relativa del Ganado Vacuno en la Producción Pecuaria*. 2015 26

Gráfico 2 Costa Rica: Participación relativa del conjunto de subsectores en la actividad pecuaria*. 2011-2015. 27

Gráfico 3 Costa Rica: Total de fincas Gráfico 4. Costa Rica: Ganado vacuno 30

Gráfico 5. Costa Rica: Total de fincas con ganado vacuno según tamaño de la finca en hectáreas. 1984 y 2014. 31

Gráfico 6. Costa Rica: Ganado vacuno por cantidad de animales, según tamaño de la finca. 1984 y 2014. 32

Gráfico 7. Ganado vacuno por cantidad de animales según provincia. 1984 y 2014. 33

Gráfico 8. Cantones representativos: Ganado vacuno por cantidad de animales, según cantón. 1984 y 2014. 34

Gráfico 9. Costa Rica. Ganado vacuno por cantidad de animales según tamaño del hato. 1984 y 2014. 35

Gráfico 10. Costa Rica: Total de fincas con ganado vacuno según extensión de pastos en hectáreas. 1984 y 2014. 36

Gráfico 11. Costa Rica: Ganado vacuno por cantidad de animales, según extensión de pastos, 1984 y 2014. 37

Gráfico 12. Costa Rica: Ganado vacuno por cantidad de animales según sexo. 1984 y 2014. . 38

Gráfico 13. Costa Rica: Ganado vacuno hembra por cantidad de animales, según provincia. 1984 y 2014. 39

Gráfico 14. Costa Rica: Ganado vacuno macho por cantidad de animales, según provincia. 1984 y 2014. 39

Gráfico 15. Costa Rica: Ganado vacuno por número de animales, según uso. 1984 y 2014. ... 41

Gráfico 16. Costa Rica: Ganado vacuno de carne por número de animales, según provincia. 1984 y 2014. 42

Gráfico 17. Costa Rica: Ganado vacuno de leche por número de animales, según provincia. 1984 y 2014. 42

Gráfico 18. Costa Rica. Ganado vacuno de doble propósito por número de animales, según provincia. 1984 y 2014. 43

Gráfico 19. Costa Rica: Ganado vacuno por cantidad de animales, según edad. 1984 y 2014. 45

Gráfico 20. Costa Rica: Total de fincas con ganado vacuno según tamaño. 2014. 52

Gráfico 21. Costa Rica: Principales Canales de Comercialización para Fincas con Ganado. 2014. 52

Gráfico 22. Costa Rica: Principales Mercados de exportación en la Carne de animales de la especia bovina, fresca o refrigerada, según valor y año de la exportación, 2008-2014. 53

Gráfico 23. Costa Rica. Principales Mercados de exportación de la Carne de animales de la especia bovina, congelada, según valor y año de la exportación, 2008-2014. 54

Gráfico 24. Cámaras de Ganaderos. Modo de obtención de instalaciones. Costa Rica, 2016.. 55

Gráfico 25. Cámaras de ganaderos: Claridad en definición de tareas y equipos de trabajo. Costa Rica, 2016. 56

Gráfico 26. Cámaras de Ganaderos: Principales medios de captación de fondos. Costa Rica, 2016. 59

***Gráfico 27. Cámaras de Ganaderos. Nivel de escolaridad promedio de los asociados* 60**

Gráfico 28. Cámaras de Ganaderos: Percepción sobre el número de asociados actual. Costa Rica, 2016. 62

Gráfico 29. Costa Rica: Principales servicios que brindan las Cámaras de Ganaderos, 2016. 65

Gráfico 30. Cámaras de ganaderos. Frecuencia de las actividades de capacitación. Costa Rica, 2016. 66

Gráfico 31. Cámaras de ganaderos: Interacción con las subastas. Costa Rica, 2016. 68

Gráfico 32. Cámaras de ganaderos: Interacción con los mataderos, Costa Rica, 2016. 69

Gráfico 33. Cámaras de ganaderos: Existencia de políticas públicas para el fomento de la actividad ganadera. Costa Rica, 2016. 74

Gráfico 34. Cámaras de ganaderos: Impacto positivo de programas de fomento de ganadería en la última década. Costa Rica, 2016. 76

Gráfico 35. Cámaras de ganaderos: Participación en actividades programadas por Organizaciones del Sector. Costa Rica, 2016. 77

Gráfico 36. Cámaras de ganaderos: Alcance de las políticas dirigidas al Sector Ganadería. Costa Rica, 2016. 77

Gráfico 37. Costa Rica: Principales mercados de importación de la carne bovina, fresca o refrigerada. 2011-2015. 79

Gráfico 38. Cámaras de ganaderos. Competitividad de los Sistemas de Producción de la carne bovina. Costa Rica, 2016. 80

Gráfico 39. Cámaras de Ganaderos: Nichos de mercado de la carne bovina. Costa Rica, 2016. 85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diamante de la Competitividad de Michael Porter. 15

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. La cadena cárnica bovina en Costa Rica 96

LISTA DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS

Cepal: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CGM: Cadenas Globales de Mercancías

Cinpe: Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible

Corfoga: Corporación Ganadera

IAD: Instituto Alemán de Desarrollo

Inec: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Inta: Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería

Magic: Module for the Analysis of Growth in International Commerce

NAMA: Nationally Appropriate Mitigation Action

PIB: Producto Interno Bruto

Procomer: Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica

Senasa: Servicio Nacional de Salud Animal

Sepsa: Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria de Costa Rica

SFE: Servicio Fitosanitario del Estado

Sieca: Secretaría de Integración Económica Centroamericana

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

VAA: Valor Agregado Agropecuario

INTRODUCCIÓN

Existen diversas concepciones analíticas para comprender la competitividad de un sector productivo, algunas de las cuales se orientan de forma exclusiva a la medición o cálculo de variables macroeconómicas asociadas a la dinámica comercial. Sin embargo, estas aproximaciones se muestran débiles cuando el propósito es incorporar al estudio del comportamiento en los mercados la dimensión institucional que condiciona, y en algunos casos determina, la capacidad de inserción que presentan sectores específicos. Para el sector agropecuario, y el cárnico bovino en particular, tener en cuenta esta limitante metodológica constituye un aspecto fundamental.

Dado que el alcance práctico del presente trabajo es la identificación de elementos a considerar en el diseño de una estrategia de competitividad de la ganadería de carne, resulta pertinente la inclusión de una perspectiva holística que permita la evaluación detallada de los diferentes segmentos que integran la estructura de la cadena cárnica bovina de Costa Rica.

En este sentido, el Enfoque de las Cadenas Globales de Mercancías (CGM) resulta útil como marco general de interpretación, ya que integra a la lectura de los determinantes sistémicos de la competitividad la caracterización del contexto social en que se llevan a cabo las actividades productivas. Con ello, es posible dirigir la mirada al conjunto amplio de actores y procesos que confluyen en este escenario complejo, para indagar en los efectos de sus interacciones y, en consecuencia, determinar los impactos en las lógicas de organización sectorial y la efectividad de políticas para el desarrollo productivo.

Este conocimiento es importante porque contribuye a llenar vacíos en la información disponible, a la vez que se ensaya posibles respuestas a fenómenos que afectan la competitividad del sector.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

De acuerdo con el VI Censo Nacional Agropecuario (Inec, 2014), la Ganadería de Carne en Costa Rica constituye la actividad principal en 28,5% de las fincas del país. No obstante, se registra un descenso importante del hato nacional a partir de la década de 1980, pasando de 2.046.476 cabezas de ganado vacuno en 1984 a 1.278.817 en 2014, lo cual representa una reducción de aproximadamente 38%. Como resultado, la pérdida de productividad en las fincas amenaza la rentabilidad del negocio y el dinamismo en el conjunto de eslabones de la cadena cárnica bovina. Esta situación puede deberse en parte a cambios derivados de las transformaciones del modelo económico y de inserción de Costa Rica en el nuevo escenario global, o bien, a la falta de acciones estratégicas para estimular la mejora constante del sector a través de instrumentos de políticas y programas de incentivos eficaces.

Este documento se conforma de cinco secciones: en el primero se presentan los elementos formales que justifican el origen de la investigación, con información relevante para caracterizar de forma general el sector en estudio. Seguidamente, el segundo sección corresponde al marco teórico y la definición de conceptos, incluyendo el abordaje metodológico del estudio. En la tercera sección se realiza una caracterización del sector cárnico bovino, tomando como principal referencia el análisis comparativo con información de los censos agropecuarios más recientes. La sección cuatro explora las variables asociadas a la competitividad sistémica del sector a partir de un análisis del nivel meso. Posteriormente, la sección cinco, de conclusiones y recomendaciones, sistematiza elementos para una estrategia de competitividad a partir de la evidencia encontrada.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

SECCIÓN I. SECCIÓN INTRODUCTORIA

En esta sección se propone la presentación de los elementos formales que justifican el desarrollo del cuaderno. La sección de propósitos y alcances expone de forma sintética información de contexto del sector cárnico bovino que permite caracterizar la problemática identificada y la definición de los objetivos del estudio.

1.2 Propósito y alcances del cuaderno

Para el caso específico de la ganadería de carne, resulta urgente la revisión de la cadena cárnica bovina a través de una mirada integral al sector. En Costa Rica se han realizado pocos estudios sobre el tema. A la fecha, se tiene conocimiento de un único estudio realizado por Holmann et al. (2007), que se titula: La Cadena de Carne Bovina en Costa Rica: Identificación de temas críticos para impulsar su modernización, eficiencia y competitividad. Se concluye de este estudio que es posible describir la cadena de carne bovina, pues existe la información secundaria necesaria. Sin embargo, existen vacíos de información respecto a la actividad de los mataderos industriales y los canales de comercialización. Pese a ello, se establece una serie de recomendaciones para impulsar el cambio tecnológico, la eficiencia y la competitividad de la cadena, considerando, entre otros aspectos, el aprendizaje a partir la experiencia de otras cadenas exitosas, la promoción de organizaciones de ganaderos y, a nivel de pastos para la alimentación, el fomento y establecimiento en gran escala de especies forrajeras mejoradas. Existe, además, un estudio sobre el acceso de pequeños y medianos ganaderos de carne a mercados dinámicos, cuyo año de realización es 1998; y un conjunto de estudios sobre el sector en temas concretos.

Para Porter (1985), la competitividad a nivel país involucra el análisis de su productividad, es decir, el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos humanos, económicos y naturales; considerando también factores asociados a la prosperidad y la calidad de vida. Por ello, es importante atender las distintas secuencias, niveles e interacciones que tienen lugar en el contexto de las agrocadenas, pues, si se considera un caso sectorial como la cadena cárnica bovina, su análisis

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

puede arrojar pistas sobre el camino a seguir y las opciones para mejorar la competitividad de la carne en mercados internacionales, así como contribuir a su dinamismo en la economía nacional a través de la identificación de actores clave y cuotas de participación responsable.

También resulta oportuno que el sector cárnico bovino considere el estudio de elementos tales como la política de precios y la calidad del bien, así como el dinamismo que puede derivar del mejor desempeño en la actividad productiva. Si bien es cierto, Costa Rica no tiene la capacidad para fijar los precios internacionales de la carne bovina, sí puede promover proyectos de articulación estratégica para mejorar la calidad de producto a través de la definición de roles y una mayor horizontalidad en los procesos de gestión del aprendizaje y creación de capacidades, incluyendo el mejoramiento de prácticas productivas y de comercialización e incorporación de nuevas tecnologías para diferenciar el producto o reducir costos (Rojas & Sepúlveda,1999).

Este documento surge a partir de una necesidad identificada por Corporación Ganadera (Corfoga) en el marco de su gestión organizacional[1], la cual ha sido planteada a manera de solicitud de apoyo al Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (Cinpe), con el objetivo de crear un vínculo de colaboración que permita la búsqueda de soluciones en conjunto.

De acuerdo con Luis Diego Obando[2], Director Ejecutivo de Corfoga, existe una problemática de organización del sector de Ganadería Bovina en Costa Rica, caracterizada por una baja tasa de afiliación de nuevos productores a Cámaras/Asociaciones de Ganaderos, bajo impacto en la cobertura de los canales de comunicación y diálogo con productores afiliados, y, fraccionamiento de la estructura del sector ocasionada por la existencia de "cuellos de botella" en la cadena cárnica bovina.

1. Corfoga es una entidad pública no estatal, regida por el derecho público.
2. Entrevista personal realizada en mayo de 2016.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Esta situación tiene efectos directos sobre la capacidad de gestión de Corfoga que, como parte de sus objetivos, tiene el compromiso de fomentar el desarrollo y la modernización de la ganadería bovina, así como implicaciones en la productividad, rentabilidad y sostenibilidad de la producción de carne.

Mejorar la productividad y la competitividad es el objetivo central de todo sector productivo. La lógica que dirige el desarrollo de las actividades productivas es el alcance de la rentabilidad económica, en un marco de producción eficiente y mejora de la calidad de vida. El logro de estos resultados, sin embargo, depende no sólo de la adopción de un enfoque gerencial en el nivel organizativo, sino también de la promoción de acciones concretas para maximizar la rentabilidad económica de la actividad productiva y hacerla más sostenible.

Considerando la comparación de estudios previos, en particular Holmann et al., 2004; Holmann et al., 2007 y MAG, 2007, en los que se recupera una síntesis de los aspectos críticos para la competitividad de la cadena cárnica bovina, es posible agrupar las dimensiones del problema en las siguientes siete áreas:

- Genética, nutrición y salud del hato en general
- Infraestructura e instalaciones
- Administración y manejo de finca
- Condiciones agroclimáticas del entorno
- Mercado, crédito y financiamiento
- Cambios y mejoras a lo interno de cada segmento
- Macroeconomía y comercio internacional

No obstante, la primera observación que debe hacerse es que cada autor identifica las debilidades a partir de las características generales del segmento en el que generan mayor impacto, perdiendo de vista las interrelaciones y el grado de afectación al conjunto de la cadena. Aunado a ello, existe un planteamiento difuso respecto a la complejidad del escenario. En especial, las debilidades estructurales profundas, como las de tipo socioeconómico, educativo y generacional, que no han sido abordadas de forma sistemática.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

La unidireccionalidad con que estas áreas son explicadas no toma en cuenta su multicausalidad y los entronques que vinculan una problemática a otra, en lo que podría denominarse *un subnivel de vinculación no lograda entre actores.*

Por ende, resulta pertinente repensar la competitividad de esta cadena considerando la viabilidad de las políticas y su capacidad para impactar las vinculaciones que no resultan exitosas.

Los datos referentes a la producción primaria, sin embargo, permiten concluir que, desde la perspectiva metodológica, el siguiente paso debe ser la identificación de las organizaciones de productores que operan en cada región específica del territorio nacional, con el propósito de conocer los distintos grados de organización y el nivel de participación efectiva de los productores en las actividades y servicios que ofrecen las organizaciones existentes.

Cabe preguntarse entonces las siguientes interrogantes:

- A nivel de la organización:

- ¿Cómo está organizado el subsector cárnico bovino en Costa Rica?
- ¿Cómo funciona la estructura formal y cómo se organizan en la práctica los productores ganaderos?
- ¿Existen "cuellos de botella" dentro de la cadena cárnico bovina? ¿Cuál es su efecto sobre la función que desempeñan las organizaciones?

- A nivel de la competitividad:

- ¿Cuál es el grado de participación del productor primario en los distintos niveles de la cadena?
- ¿Qué criterios definen la reglas del juego y la institucionalidad de la cadena?
- ¿Cuáles son elementos de mejora organizacional que pueden contribuir a la competitividad comercial de la ganadería de carne?

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Con el propósito de responder a estas preguntas, el principal objeto de esta publicación es analizar la competitividad de la carne bovina costarricense en función de la organización del sector cárnico bovino, considerando para ello tres aspectos centrales:

1. La caracterización de la organización sectorial a partir de los procesos de articulación institucional.

2. El estudio de la influencia de las instancias organizacionales del nivel meso sobre el fomento y la competitividad de la cadena cárnica bovina.

3. El aporte de elementos para una estrategia de competitividad considerando un enfoque integral.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

SECCIÓN II. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO

2.1 Marco conceptual

En la presente publicación se utilizan elementos analítico-conceptuales provenientes de tres enfoques distintos, a saber: Competitividad sistémica, Diamante de Porter y Cadenas Globales de Mercancías.

La perspectiva integral de la Competitividad permite elaborar un estudio más detallado sobre las limitaciones que enfrentan los sectores productivos, pero también es útil para indagar en sus potencialidades y escenarios de mejora. Precisamente, la Cepal (2001) ha reconocido la importancia de este modelo como marco conceptual para generar condiciones endógenas de crecimiento no sólo a nivel de empresa, sino también en el nivel local, nacional y regional/nacional.

Asimismo, el Diamante de Porter (1990), resulta oportuno en este análisis dado que este autor se interesa también en el rol de las industrias de apoyo, poniendo un énfasis relativo en la importancia del entorno y las instancias que regulan a cada sector específico.

La importancia de considerar las Cadenas Globales de Mercancías en el presente estudio radica en que este enfoque provee un marco analítico para el diseño de políticas y, en particular, lineamientos relevantes para los sectores productivos como el que se aborda en este cuaderno.

2.1.1 Competitividad sistémica

La competitividad ha estado asociada desde sus orígenes a las teorías del comercio internacional, lo cual dio paso a una amplia producción bibliografía sobre el tema. A nivel teórico, los principales estudios desarrollan una variedad de definiciones a partir de criterios tales como el nivel de agregación y el tipo de enfoque

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

que se utiliza (Pat et al., 2009). Al tratarse de un elemento clave para el crecimiento económico nacional, su análisis constituye un punto de partida adecuado para orientar el diseño de políticas y estrategias de fortalecimiento de los sectores productivos.

Considerando que la presente publicación se enfoca en el estudio prospectivo del sector cárnico bovino, se ha optado por incorporar el concepto de Competitividad Sistémica a partir de la aplicación de los cuatro niveles de integración identificados por este modelo.

Esser et al. (1996), investigadores del Instituto Alemán de Desarrollo (IAD), son citados con frecuencia como los principales exponentes analíticos del concepto de Competitividad Sistémica. Para estos autores, es posible desarrollar una ventaja comparativa a partir de la incorporación en el análisis de los factores socioculturales y ambientales que caracterizan a un sistema económico particular.

Gracia (2008), relaciona la orientación del nuevo enfoque con un proyecto de transformación de la sociedad. Siguiendo esta lectura, la integración social es el resultado de un proceso interactivo en el que las empresas interactúan con un conjunto variado de actores, incluidas la Academia y las diferentes organizaciones que representan al Estado.

La competitividad es sistémica

En su artículo titulado: Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política, Esser et al. (1996) enfatizan la importancia de considerar la competitividad en función del patrón organizativo de la sociedad. Para los países en subdesarrollo, el enfoque de la competitividad estructural no es suficiente para explicar a profundidad las condiciones de ineficiencia del entorno empresarial observadas en estos países durante las décadas de ajustes estructurales. Dado que estas condiciones limitan la creación de competitividad en los sectores productivos y la aplicación de una política industrial fuerte, se requiere de un marco analítico que aborde también la dimensión política y la participación del Estado y otros actores sociales en el desarrollo de las ventajas competitivas.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Por ende, resulta vital para el fortalecimiento de la competitividad industrial en países en subdesarrollo considerar, además del contexto macro y el micro-entorno de las empresas, la red compleja de interacciones formada entre el Estado, las empresas y las distintas organizaciones de apoyo (García, 2009).

Este enfoque es complementado con la noción de Sistema que aparece de forma implícita en la elaboración teórica. Los actores se ubican en posiciones cambiantes que derivan de la dinámica intrínseca del entorno, lo cual compromete sus niveles de acción y condiciona los procesos de toma de decisiones. La interdependencia que crea los vínculos incrementa a su vez la incertidumbre, provocando que los riesgos sean mayores. Por ende, la formación de alianzas estratégicas resulta un factor clave en la búsqueda de mejores condiciones para competir. En el caso de las empresas locales, esta situación se vuelve determinante, dado que su desempeño competitivo se basa en buena medida en la existencia de mecanismos de vinculación formal con proveedores de bienes y servicios, el sistema financiero, el sistema educacional, tecnológico, energético, de transportes, telecomunicaciones, entre otros (Benavides et al., 2004).

Componentes de la Competitividad Sistémica

Existe una amplia diversidad de determinantes de la Competitividad Sistémica. Sin embargo, a efectos de orientar el análisis hacia los sectores productivos que operan en el ámbito local resultan de interés particular cuatro de ellos.

1. Capacidad de innovación

Se ha demostrado que la innovación tecnológica contribuye a corregir fallas de mercado (Benavides et al., 2004). De acuerdo con Mora (2006), con la última revolución científico tecnológica, el esquema tradicional de las ventajas comparativas (cuyo análisis privilegiaba factores como la extracción de recursos naturales abundantes, los bajos salarios o el empleo de mano de obra de baja calificación),

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

pierde importancia ante la creciente aplicación de la ciencia y la tecnología a productos, procesos de producción, comercialización y organización del trabajo.

La innovación es fundamental para la adaptación de las empresas y sectores al nuevo escenario productivo global. No obstante, más que considerar el cambio tecnológico como un detonante de la productividad y la eficiencia económica, el punto de atención crítico lo constituye la difusión de las innovaciones y su nivel de apropiación por parte de los trabajadores. Así, la capacitación del recurso humano y la existencia de canales de comunicación/información efectivos pasan a ser elemento clave en el diseño de cualquier estrategia competitiva (Ferrer, 2005).

En el plano local, la relación entre el desarrollo productivo y los factores socioculturales asociados a las capacidades humanas se vuelve un factor decisivo. La difusión de innovaciones debe apoyarse en la organización local, considerando para ello la infraestructura y servicios disponibles, así como la demanda de conocimiento (Arocena y Sutz, 2005).

2. Estímulos al aprendizaje

Los procesos sociales de aprendizaje constituyen el principal componente para la apropiación del conocimiento. La capacidad de aprendizaje, para autores como Ferrer (2005), se encuentra condicionada por los requerimientos donde se desenvuelve el país. Por ende, las organizaciones responsables del fortalecimiento de capacidades en grupos y sectores específicos deben orientar sus estrategias de gestión del conocimiento a las demandas puntuales del contexto inmediato.

Además de conocer los niveles de articulación entre los diferentes actores involucrados, se debe determinar las condiciones en que ocurre la adaptación al cambio. En este sentido, los procesos de aprendizaje colectivo son útiles para la articulación de intereses y para hacer frente común a las exigencias que impone el mercado (Castro et al., 2013).

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

3. Organización sólida

Otro de los componentes fundamentales de la Competitividad Sistémica es la creación de redes de colaboración alrededor de una institucionalidad legítima que oriente los procesos. Arredondo y Hernández (2012) señalan que la integración en distintas formas, incluidas las cadenas productivas, genera beneficios importantes.

Estos esquemas de organización forman parte del mesonivel identificado por Esser et al., (1996), y en sentido general, se relacionan con procesos de concertación y de resolución colectiva de problemas (Benavides et al., 2004), formas de gobernabilidad (Mora, 2000), distribución justa de los costos y beneficios de una decisión conjunta (Messner y Meyer-Stamer, 1994) y la prolongación en el tiempo de reglas, valores y orientaciones de comportamiento aceptados por los actores involucrados (Saavedra y Tapia, 2012).

4. Contexto institucional de apoyo

Nada de lo anterior resulta viable si no se dispone de un contexto institucional que estimule las capacidades de innovación en los actores a través de procesos de gestión del aprendizaje apoyados por una organización definida. El contexto institucional puede adquirir la naturaleza de un marco regulatorio (Saavedra, 2012) y resulta central para la identificación de escenarios favorables a la competitividad.

Como medio de coordinación, el contexto institucional promueve el diálogo entre los grupos importantes de actores sociales, ayuda a cohesionar esfuerzos y a canalizar conjuntamente el potencial creador de la sociedad (Meesner, 1996).

Los Niveles de Integración

Esser et al. (1996) identifican los niveles micro, meso, maso y meta como ejes de la dinámica competitiva, otorgando atención analítica a variables no tradicionales en este tipo de estudios (Cuadro 1).

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Cuadro 1 ***Niveles económicos y sociales considerados por la Competitividad Sistémica***

Nivel	Actores Centrales	Fines Inmediatos	Objetivos Motores
Micro	**La Empresa o Sector productivo**	**- Articulación productiva - Redes de colaboración insumo/producto - Posicionamiento en los niveles base de la estructura**	**- Eficiencia - Calidad (Gestión) -Flexibilidad (Procesos) - Rapidez de reacción**
Meso	**Las Instituciones**	**- Políticas de apoyo - Formación de estructuras oficiales - Procesos de aprendizaje - Vinculación sectorial basada en competencias**	**- Institucionalidad - Marco normativo - Gobernanza**
Macro	**Las Políticas**	**-Viabilidad financiera - Inserción comercial - Incentivos fiscales - Reducción de riesgos**	**- Desempeño - Dinamismo**
Meta	**Estructura productiva organizada**	**- Organización jurídica, política y económica - Cuotas de poder - Influencia de actores - Integración estratégica -Política Industrial**	**-Inserción - Posicionamiento - Capacidad de negociación - Participación en mercados - Manejo de alta dirección**

Fuente: Elaboración propia con datos de Messner, 1996 y Esser et al., 1996.

La relevancia particular que tiene esta tipificación radica en haber superado la linealidad analítica con respecto a la influencia determinante de la estructura macroeconómica sobre el desempeño de las empresas/sectores. Con la inclusión de los niveles meso y meta se pone de manifiesto que el escenario productivo en que operan las empresas y sectores es parte del entramado social, en que interviene además el Estado, las organizaciones y otros actores sociales (Messner, 2004). Por ende, entender también su nivel de participación en el diseño de estrategias de competitividad resulta crucial si el objetivo a mediano y largo plazo es identificar opciones de competitividad que garanticen la vinculación exitosa.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Uno de los elementos característicos del concepto de Competitividad Sistémica es su diálogo permanente con otras disciplinas científicas, nutriendo así una base analítica transdisciplinar para entender y dar soluciones a los problemas inmediatos del desarrollo. Muller, citado por García (2009), califica a este modelo como un proyecto de índole sociocultural, al establecer la interacción explícita entre eficiencia, productividad, competitividad y mejoramiento del nivel de vida de los ciudadanos. Al hacer visible una relación que a primera vista no parece ser tan obvia, este enfoque establece un puente entre el comercio y el desarrollo local. Baquero y Rendón (2011, p. 83) lo definen en los siguientes términos:

> La competitividad, que es una dimensión que trasciende lo meramente económico para adentrarse en todas las relaciones inherentes a los seres humanos, debe basarse en aprovechar el capital acumulado dentro del territorio: físico, humano, tecnológico, institucional, social y cultural, para potenciarlo de acuerdo con las propias sinergias que territorio, sociedad e instituciones sean capaces de dinamizar, tanto en su propio contexto como en su relación global.

2.1.2 Diamante de Porter

El concepto de ventaja competitiva está asociado a la creación de valor, y se puede alcanzar a través de costos o mediante la diferenciación. El liderazgo en costos, como señalan Pat et al. (2009) puede lograrse con una economía de escala, la tecnología de patente, el acceso preferencial a materias primas y otros factores. Mientras que la diferenciación por lo general se relaciona con procesos de cambio y mejoras impulsados por la empresa.

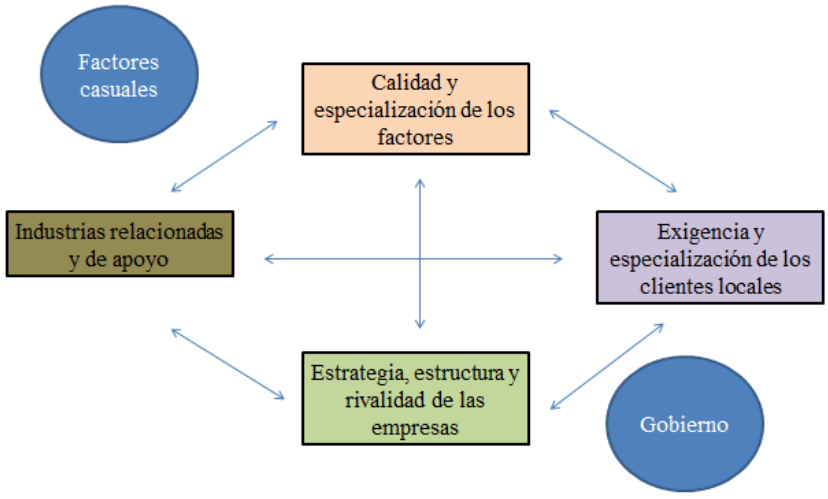
Si bien forman parte de dos vertientes de pensamientos distinto, en el siguiente apartado se evidencia cómo una estrategia para la creación de una ventaja competitiva puede determinar los niveles de integración, vertical y horizontal, de una empresa o sector productivo a la cadena globales.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Uno de los principales aspectos por los que resulta apropiado retomar el Diamante de la Competitividad presente en el planteamiento de Porter es su relación implícita con la noción de sistema y la atención puesta en la vinculación de actores. La competitividad del entorno, entendido en términos de competencia, puede resultar ventajosa puesto que estimula a la empresa o sector a explotar sus habilidades de la manera más eficiente (Gracia, 2008).

Sin entrar a discutir las condiciones de los factores y de la demanda, pues su análisis supera los límites del presente documento, centramos la mirada en las oportunidades que ofrece la presencia de entidades de apoyo y cuál es su contribución potencial a los procesos de apalancamiento de la competitividad, toda vez que el conocimiento del entorno en el que se localiza el sector constituye el punto de partida para una vinculación exitosa con las instancias que lo regulan. Por otra parte, la referencia al papel de las políticas otorga a este marco regulatorio una función concreta en la creación de condiciones óptimas para que las empresas produzcan de manera eficiente.

Figura 1 Diamante de la Competitividad de Michael Porter.



Fuente: Elaboración propia con datos de Porter, 1990.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

2.1.3 Cadenas Globales de Mercancías

Citados por Díaz et al. (2009), Gereffi et al. (1994 p. 2), definen la CGM como un sistema que consiste en conjuntos de redes interorganizacionales concentrados alrededor de un producto que conecta familias, empresas y estados en la economía mundial. A diferencia del concepto de Competitividad Sistémica, este enfoque brinda mayor atención a la agencia de los participantes (capacidad de maniobra) y, en particular, la conformación de redes de trabajo alrededor del proceso productivo que deriva un producto final.

Sin embargo, su mayor contribución al debate sobre la competitividad y el comercio internacional de los sectores agroindustriales ha sido "considerar que el patrón local del desarrollo debe estar ligado al proceso de producción local" (Díaz et al. 2009, p. 71).

El enfoque de las CGM desarrolla el estudio de cuatro dimensiones centrales (Cuadro 2).

Cuadro 2 ***Dimensiones de análisis de las Cadenas Globales de Mercancías***

Estructura insumo / producto **- Diferentes procesos secuenciales** **- Segmentos donde ocurre la creación de valor** **- Productos y servicios de suministro (Proveedores)**	Territorialidad **- Geografía de la cadena** **- Redes de producción y distribución espacial** **- Tipología de los participantes** **- Localización de los procesos**
Marco institucional **- Normas y reglas (Institucionalidad)** **- Enfoque de las políticas** **- Cooperación / conflicto** **- Canales de comunicación y diálogos** **- Niveles de organización**	Estructura de control **- Verticalidad/horizontalidad del poder** **- Sistemas de control** **- Desigual influencia de los actores**

Fuente: Elaboración propia con datos de Díaz et al. 2009.

El otro componente analítico importante presente en este enfoque es el de los tipos de orientación de la CGM. Porras y Hernández, (2012) señalan la existencia de

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

cadenas “orientadas por la oferta” y cadenas “orientadas por la demanda. En Gereffi, esta distinción es entendida como el sistema de control de la cadena (Cuadro 3).

Cuadro 3 ***Sistemas de control de la CGM***

Orientación del control	Relación de actores	Condicionantes	Tipo de integración
Desde la oferta	**La industria. Compañías multinacionacionales. Subsidiarias.**	**Control del sistema productivo. Capacidad del manejo total del encadenamiento.**	**Vertical ↕**
Desde la demanda	**Distribuidores, comerciantes de marco, comercializadoras**	**Establecimiento de redes de producción. Sincronización de procesos.**	**Horizontal ↔**

Fuente: Elaboración propia con datos de Díaz et al. 2009.

En concreto, esta diferenciación es útil para entender la capacidad de influencia que tiene un actor en el mercado, considerando que las condiciones de competencia están distribuidas de manera desigual.

Gereffi et al. (1994) reconocen la especificidad de las redes asociadas al producto, las cuales están integradas localmente y siguen una lógica específica de funcionamiento. Por ende, a nivel del insumo/producto, la atención a los segmentos y los actores constituye una fase necesaria para determinar la capacidad de influencia y el alcance de las decisiones estratégicas. Los procesos de coordinación en esta dimensión tienen efectos sobre la competitividad. Al definir los objetivos, los actores también identifican los medios para alcanzarlos. El modo y las funciones que se derivan de estos procesos definen la organización de la cadena y las condiciones del entorno.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

2.2 Marco metodológico

En este subapartado se presenta la estrategia metodológica. Se prioriza la identificación de las fuentes de información utilizadas, así como los mecanismos de obtención de datos y su consiguiente sistematización.

Si bien la investigación incorpora el uso de estadísticas para caracterizar el sector cárnico bovino (en particular su segmento de pre-producción y producción primaria), y apoyar los principales supuestos que conforman la identificación de la situación/problema, el documento se encuentra orientado a un enfoque cualitativo, utilizando el método analítico-inductivo de investigación social.

Hernández (2010, p. 7) señala que los estudios cualitativos utilizan la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Según el autor, su incorporación al proceso de investigación plantea un escenario de constante reconstrucción y configuración de los supuestos iniciales, pasando por fases continuas de revisión y replanteamiento de ideas, que dan paso a la incorporación de líneas emergentes de lectura y comprensión de la realidad que se observa.

La publicación pretende aportar elementos para una estrategia de competitividad considerando un enfoque integral del sector cárnico bovino; por ende, se utiliza el análisis estadístico para el uso de bases de datos con información pertinente a la temática, en especial, el análisis comparativo del IV (1984) y V (2014) Censo Nacional Agropecuario. La presentación de la información cuantitativa, que se presenta a través de cuadros y gráficos, facilita la lectura de los datos y contribuye a una mejor interpretación de los argumentos planteados a lo largo de la publicación.

2.2.1 Población y sujetos de estudio

El estudio de la influencia de las instancias organizacionales del nivel meso sobre el fomento y la competitividad de la cadena cárnica bovina se realiza a partir de la técnica de encuestas y visitas de campo a las Cámaras/Asociaciones que conforman

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

las Federaciones de Ganaderos. La información recolectada se sistematiza en guías de trabajo y una base de datos en el programa de software SPSS.

Los sujetos de investigación son representantes de las instancias que forman parte de la organización sectorial de la cadena cárnica bovina, productores, intermediarios, comerciantes y exportadores de carne bovina.

El estudio estima una muestra delimitada para la realización de encuestas/entrevistas y las visitas de campo. A efectos de desarrollar la investigación en el nivel mesoestructural, la población del estudio son las 28 cámaras/asociaciones de ganaderos con participación oficial en las tres Federaciones de Ganadería reconocidas por Corfoga (Cuadro 4), subastas y mataderos.

Sin embargo, debido a los problemas en el acceso a la información, lo cual se convirtió en una limitación importante de este trabajo, la muestra efectiva es de diez Cámaras/Asociaciones, seis subastas y tres mataderos. Para el caso de las primeras, se aplicó el cuestionario estructurado, mientras que con los otros actores se utilizó una entrevista semiestructurada con guía de preguntas abiertas.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Cuadro 4 ***Conformación de las Federaciones de Ganadería de Costa Rica***

Federación de Criadores de Ganado de Costa Rica
Cámara de Ganaderos de Liberia
Cámara de Ganaderos Independientes de la Zona Sur
Cámara Nacional de Productores de Leche
Asociación de Criadores de Ganado Cebú de Costa Rica
Asociación de Criadores de Ganado Simbrah y Simmental
Asociación Costarricense de Criadores de Ganado Jersey
Asociación de Ganaderos del Distrito Central de Turrialba y Jiménez
Asociación Cámara de Ganaderos Unidos del Sur
Cámara de Ganaderos Unidos del Caribe
Federación de Cámaras de Ganaderos de Costa Rica
Cámara de Ganaderos de San Carlos
Asociación Cámara de Ganaderos de Cañas
Asoc. Cámara de Ganaderos de Valle de la Estrella y Talamanca
Asociación Agrícola Ganadera de Sarapiquí
Asociación Cámara de Ganaderos Unidos del Sur
Asociación de Productores Pecuarios Pacífico Central
Cámara de Ganaderos de Jicaral
Asociación de Ganaderos Independientes del Pacífico
Federación de Cámaras de Ganaderos de Guanacaste
Cámara de Ganaderos de Abangares
Cámara de Ganaderos de Bagaces
Cámara de Ganaderos de Cañas
Cámara de Ganaderos de Carrillo
Cámara de Ganaderos de Hojancha
Cámara de Ganaderos de La cruz
Cámara de Ganaderos de Liberia
Cámara de Ganaderos de Nandayure
Cámara de Ganaderos de Nicoya
Cámara de Ganaderos de Santa Cruz
Cámara de Ganaderos de Tilarán

Fuente: Elaboración propia. 2016.

2.2.2 Fuentes de información

- Fuentes primarias

Para la obtención de información necesaria para alcanzar los objetivos específicos propuestos se realiza la aplicación de encuestas a representantes de las cámaras/asociaciones de ganaderos. Las fuentes primarias de esta información son

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Corfoga, ganaderos productores, Cámaras/Asociaciones de ganaderos y encargados de subastas y mataderos.

- Fuentes secundarias

Para realizar el análisis documental en fuentes secundarias y la consulta de bases de datos se utilizan las publicaciones de Corfoga, el IV y V Censo Agropecuario Nacional, y las revistas académicas sobre la actividad ganadera en Costa Rica publicadas por universidades, centros de investigación e institutos públicos asociados al MAG, así como las bases de datos de MAGIC, SIECA, PROCOMER y Trade Map.

2.2.3 Descripción de los instrumentos

- Entrevista

Según los autores Hernández-Sampieri, (2010), las entrevistas aplicadas son de tipo semiestructurado, es decir, existe una guía de preguntas y el entrevistador tiene la flexibilidad de introducir en el momento nuevas preguntas. Estas son utilizadas para cumplir con los objetivos uno y dos para consultar a funcionarios de Corfoga, representantes de Cámaras y Asociaciones y responsables del comercio internacional.

Las variables centrales en torno a las cuales gira la entrevista son:

- Organización sectorial
- Articulación institucional
- Instancias organizacionales
- Mesoestructura
- Competitividad
- Asociatividad

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

- Cuestionario

El cuestionario que se aplica para dar cumplimiento a los objetivos uno y dos contiene una serie de preguntas abiertas y otra cerrada. Las variables centrales que se operacionalizan en el instrumento son:

Estructura organizativa
Distribución de funciones
Procesos de articulación
Mecanismos de interacción
Captación de recursos
Prestación de servicios
Canales de comunicación / diálogo
Resolución de conflictos
Articulación
Proceso de articulación
Asociatividad
Incentivos de afiliación
Estructuras
Capacitación
Proceso de aprendizaje
Cadenas empresariales
Conglomerados productivos
Integración de la cadena de valor
Tipos de instancias
Tipos de actividad que realizan
Medios de vinculación a la agrocadena
Tipo de bien/servicio ofertado
Orientación de funciones
Tipos de gobernanza
Formas de regulación
Tipología de la agrocadena
Creación de políticas
Alcance de políticas
Orientación de políticas
Articulación de instancias
Articulación de procesos
Relación de canales de interacción
Optimización de segmentos

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

SECCIÓN III. PROCESOS, ACTORES Y ESTRUCTURA: UNA BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA CÁRNICA BOVINA

En esta sección se presenta una breve caracterización de la cadena cárnica bovina costarricense a partir de la identificación de su estructura y los principales actores que la componen (Anexo 1). Es importante señalar que debido a la poca información de que se dispone, en algunos casos la descripción del actor y su segmento en la cadena se ven restringidos de manera importante. Sin embargo, se trata en la medida de lo posible de establecer su función y su interacción con el resto del conjunto.

Como se mencionó en la sección de antecedentes, esta cadena se compone de un conjunto amplio de actores: productores ganaderos, cámaras/asociaciones, federaciones, cooperativas, almacenes de insumos, servicios veterinarios, mataderos, subastas, transportistas, intermediarios industriales, puntos de venta, exportadores directos y consumidores; vinculados en distintos niveles a partir de las fases de pre-producción, producción primaria, agroindustria, mercado y comercialización.

Considerando que una caracterización adecuada de esta actividad debe ser capaz no sólo de describir la participación de los actores sino también de determinar la calidad de las vinculaciones que configuran la cadena, en esta sección se presta especial atención a la evolución de la ganadería bovina de carne mediante el análisis y comparación de las estadísticas de producción primaria (análisis comparativo del V (1984) y VI (2014) Censo Agropecuario Nacional con el propósito de conocer los cambios relevantes en la dinámica a nivel de finca.

Dado que los factores de éxito/fracaso de la productividad, rentabilidad, e incluso la competitividad, de los productos agropecuarios se encuentran asociados en mayor medida que otros bienes a las condiciones inmediatas en que se realiza la producción primaria (entorno socio-productivo, agroecológico y ambiental), resulta pertinente detenerse en este segmento. Esta decisión metodológica se encuentra

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

justificada por la relevancia que tiene el conocimiento del estado/situación actual del hato vacuno para la toma de decisiones y el apoyo institucional. Se considera que los procesos de articulación institucional, en este sentido, deben responder a realidades de contexto, motivo por el cual esta caracterización comparativa constituye un punto de entrada para las discusiones futuras sobre el diseño y ejecución de propuestas de fortalecimiento competitivo y organizacional del sector.

Si bien es cierto, algunos autores como Le Coq et al. (2014) identifican el posicionamiento de los productos agropecuarios –incluida la ganadería– en función de la organización sectorial, y profundizan su análisis en el desarrollo del modelo corporativo que dio paso a nuevas formas de prestación de servicios; esta publicación incorpora la relación entre estas variables a partir de la cuarta sección.

3.1 Contexto evolutivo de la actividad primaria

3.1.1 Antecedentes

Pese a la poca información estadística de que se dispone para realizar la caracterización de la ganadería de carne costarricense utilizando el análisis integral de la cadena cárnica bovina, llevar a cabo un ejercicio de esta naturaleza constituye una tarea importante si el propósito final es evidenciar aquellos segmentos e integraciones que presentan deficiencias o situaciones problemáticas a resolver.

Los pocos estudios, de tipo exploratorio en su mayoría, que abordan esta dimensión (Pérez, 1996; Pérez et al., 2003; León et al., 2004; Holmann et al. 2007), datan de varios años atrás, motivo por el cual su información está desactualizada y no responde a la nueva realidad del sector. Asimismo, las tesis y proyectos de graduación desarrolladas por estudiantes universitarios interesados en el tema son escasas y focalizan su centro de atención en los aspectos técnicos vinculados a la producción primaria y la agroindustria de modo separado. En el caso de Corfoga, sus publicaciones son de carácter informativo y buscan comunicar al ganadero datos relevantes de la actividad.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Por ende, y sin entrar a describir de forma detallada la estructura de la cadena, objetivo que se desarrolla en la sección tres de este trabajo, conviene mencionar a continuación algunos datos que demuestran el escenario actual.

3.1.2 Datos generales de la Ganadería de Carne

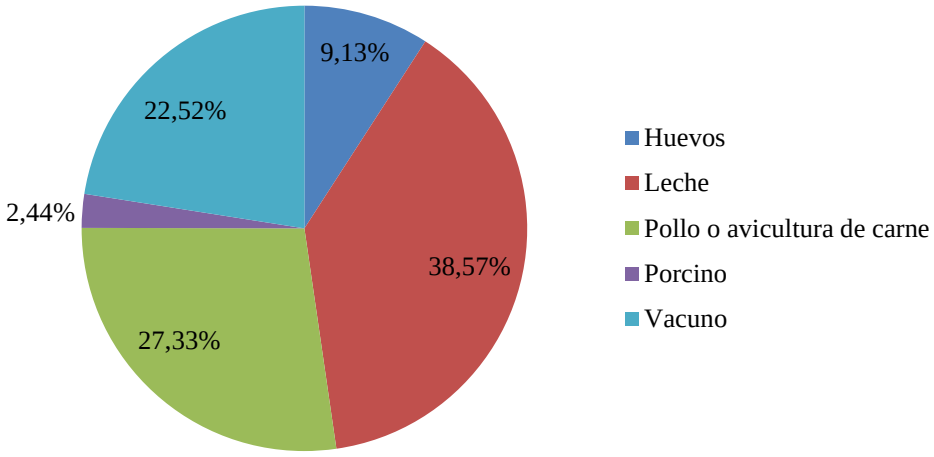
Costa Rica se caracteriza por ser una economía pequeña, con fuerte dependencia de los mercados externos y en proceso de apertura comercial desde las últimas décadas.

Para el 2015, el Producto Interno Bruto (PIB) en términos reales alcanzó un valor de 51.106,7 millones de dólares (Mill US$), lo que representa un crecimiento de 2,8% con respecto al año anterior (Banco Central, 2016). De acuerdo con la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (Sepsa), la participación del Valor Agregado Agropecuario (VAA) en el PIB representó 8%.

Dentro del VAA, el subsector pecuario se colocó como el segundo con mayor peso, con una participación del 19,1%, ubicándose detrás del subsector agrícola que aportó 75,7%. Con respecto a la participación del ganado vacuno, su participación con respecto al Valor Agregado de las actividades primarias del sector agropecuario fue 4%, mientras que en la producción pecuaria el aporte de este sector representó 22,52% (Gráfico 1).

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Gráfico 1 Costa Rica: Participación relativa del Ganado Vacuno en la Producción Pecuaria*. 2015



*Porcentajes para millones en colones corrientes.

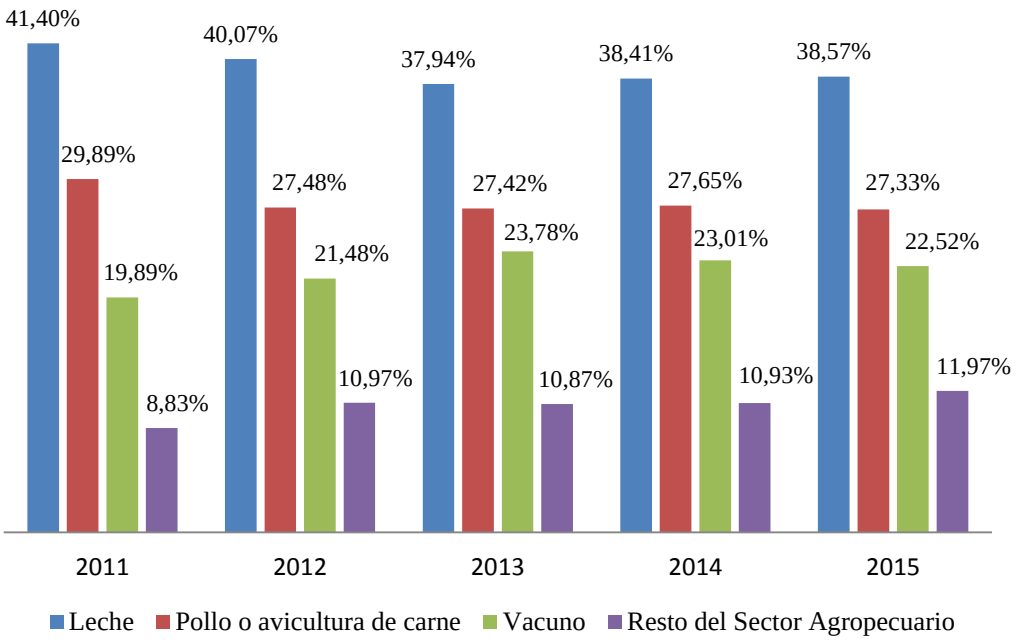
Fuente: Sepsa, 2016.

De esta manera, la carne vacuna se ubica por detrás de la actividad lechera y la avicultura, sectores que representaron de forma respectiva el 38,57% y 27,33% de la producción pecuaria. Un aspecto a considerar en este análisis, precisamente, es el alto porcentaje de participación que ha mantenido la lechería en el sector pecuario durante los últimos años (Gráfico 2). Este dato podría sugerir, además del contraste de escenarios entre uno y otro sector, los efectos positivos que tiene sobre el desempeño competitivo la presencia de organizaciones fuertes, las cooperativas entre ellas, así como la incorporación de mejoras para dar mayor valor agregado a las actividades de la producción primaria.

Por otra parte, en aquellos períodos en que la ganadería de carne vacuna mostró una tendencia al alza en la participación, la lechería ha disminuido. El mismo fenómeno se presenta de forma inversa.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Gráfico 2 Costa Rica: Participación relativa del conjunto de subsectores en la actividad pecuaria*. 2011-2015.



*Porcentajes para millones en colones corrientes.

Fuente: Elaboración propia con datos de Sepsa, 2016.

En el último quinquenio, la carne vacuna ha mostrado un comportamiento variable en la participación, con aumentos y disminuciones poco significativas. Con relación al año 2014, la actividad vacuna presentó una ligera disminución, afectando así los ritmos de crecimiento económico.

De acuerdo al VI Censo Nacional Agropecuario (Inec, 2014), en Costa Rica el hato nacional está compuesto por 1.278.817 cabezas de ganado, ubicadas en 37.171 fincas. De ese total, 395.930 son machos y 882.887 hembras. De acuerdo a estimaciones realizadas por Corfoga a partir de estos datos, cada finca con ganadería tiene en promedio 34,4 cabezas de ganado (Corfoga, 2015). La Ganadería en Costa Rica constituye la actividad principal en 28,5% de las fincas del país, es decir, 26.516 explotaciones. Se deduce, además, que pese a que existen regiones donde esta constituye un componente importante de la economía y el estilo de vida local, la

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

actividad se encuentra presente en todo el territorio nacional. Los cantones con mayor cantidad de fincas con ganado vacuno son San Carlos y Pérez Zeledón.

Aproximadamente el 92% de las fincas con ganado vacuno tienen un tamaño menor a las 100 hectáreas, siendo las de menor tamaño una minoría importante. Con respecto a la carga animal, las fincas más grandes en extensión tienen a concentrar menos cabezas de ganado por hectárea (Corfoga, 2015).

La producción de carne representa cerca del 42% del hato nacional, y se ubica principalmente en la provincia de Guanacaste, seguido de las provincias de Alajuela y Puntarenas. A nivel nacional existen en total 21.385 fincas dedicadas con ganado vacuno para carne. Se trata de 538.593 cabezas, de las cuales el 52,77% son machos y el 47.23% hembras. El 41% de ganado vacuno macho para carne tiene edades comprendidas entre 1 y 2 años, y se ubica principalmente en fincas cuyo tamaño se encuentra entre las 20 y 50 hectáreas. En cambio, el 54% de ganado vacuno hembra para carne tiene edades de 2 años y más, y se ubica principalmente en fincas cuyo tamaño supera las 200 hectáreas.

La cadena cárnica bovina se compone de un conjunto amplio de actores: productores ganaderos, cámaras/asociaciones, federaciones, cooperativas, almacenes de insumos, servicios veterinarios, mataderos, subastas, transportistas, intermediarios industriales, puntos de venta, exportadores directos y consumidores; vinculados en distintos niveles a partir de las fases de pre-producción, producción primaria, agroindustria, mercado y comercialización.

Conviene destacar en este breve apartado algunas líneas generales para el análisis posterior, dado que las debilidades asociadas a la organización sectorial y la asociatividad son citadas con frecuencia como los principales obstáculos de tipo organizacional. No obstante, partiendo de la mirada integral a la cadena cárnica bovina es posible diagnosticar la permanencia de retos que podrían ser catalogados como “problemáticas históricas” del sector y la aparición de desafíos recientes a la luz del proceso de apertura comercial y la vulnerabilidad ambiental asociada al cambio climático.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

El primer elemento a considerar es la agremiación. Los productores ganaderos se organizan en torno a cámaras/asociaciones que, en un segundo nivel, conforman las federaciones. En el país existen 28 asociaciones/cámaras de ganaderos y 3 federaciones reconocidas por Corfoga. El principal objetivo de las cámaras/asociaciones es asegurar beneficios a sus asociados. La capacitación y las asesorías técnicas son los servicios más comunes. Sin embargo, el valor agregado obtenido por el ganadero es la participación en redes, lo cual facilita el trabajo colaborativo y un mejor acceso a la vinculación con otros segmentos de la cadena.

Pese a la valoración positiva que los ganaderos hacen del trabajo realizado por las cámaras/asociaciones, un elemento crítico para el sector es el alto número de ganaderos que aún no se encuentran asociados a ninguna cámara o asociación. Si se tiene en cuenta los datos del VI Censo Nacional Agropecuario, para el conjunto de las fincas agropecuarias un 70,5% no tienen personas que estén agremiadas a ninguna organización. Para Corfoga, se trata de un tema prioritario, pues ha definido como una de las metas de su Plan Estratégico 2015-2020, crecer en la base de actores agremiados en un 100% para el 2020, lo cual es equivalente a un aumento en 6.143 ganaderos (Castillo, 2015).

Sin embargo, lo relevante a este respecto es que los ganaderos, sin importar su estado de agremiación, se enfrentan a las mismas problemáticas a nivel de finca, lo cual tiene efectos directos sobre la rentabilidad económica. La baja productividad relacionada a costos altos de producción, presencia de plagas y malezas, entre otros factores, afecta de forma inmediata los segmentos posteriores de la cadena. Así, mientras que la calidad de la carne es amenazada por factores de tipo genético, salud y condiciones de tenencia, transporte y sacrificio del ganado vacuno, es precisamente la falta de una institucionalidad fuerte para promover acciones de fortalecimiento de la eficiencia del proceso productivo que acompañen la modernización de esos aspectos lo que incide mayoritariamente.

Siguiendo esta lógica, las debilidades con respecto a la disponibilidad y manejo de insumos y procesos durante la fase de pre-producción, puede provocar en

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

los ganaderos la imparcialidad respecto a las condiciones de acceso a estructuras formales.

En este trabajo se incorporan elementos para el análisis de la gobernanza de la cadena, partiendo del supuesto de que la efectividad de los ligamentos tiene tanto peso como la dinámica interactiva establecida por los actores. La vinculación, entendida en estos términos, podría mostrar potencialidades para mejorar la calidad del producto a lo largo de su ciclo de vida, vertiendo los efectos directos sobre el desempeño competitivo de la cadena y garantizando una integración real.

La ganadería en Costa Rica ha experimentado una contracción en los últimos 30 años. En particular, el sector cárnico del país presenta el declive más pronunciado. Esta situación se refleja en los datos obtenidos a partir de la comparación de los procedimientos censales de 1984 y 2014. Tanto en cantidad de fincas como en cantidad de animales la disminución no deja lugar a dudas. Tal y como se señala en los Gráficos 3 y 4, la cantidad de fincas con ganado vacuno en el país disminuyó un 28,17%, mientras que la cantidad de animales se redujo en un 37,51%.

Gráfico 3 Costa Rica: Total de fincas con ganado vacuno. 1984 y 2014.

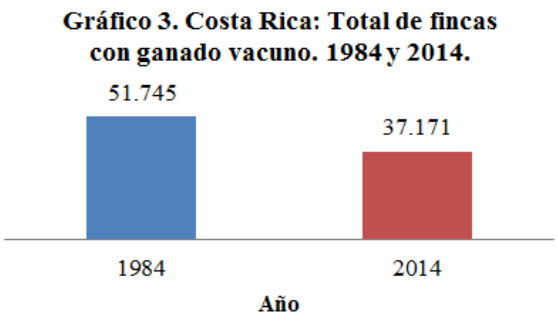
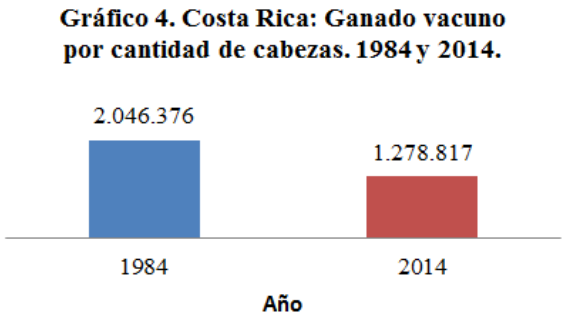


Gráfico 4. Costa Rica: Ganado vacuno por cantidad de cabezas. 1984 y 2014.



Fuente: Cenagro, 1984 y 2014.

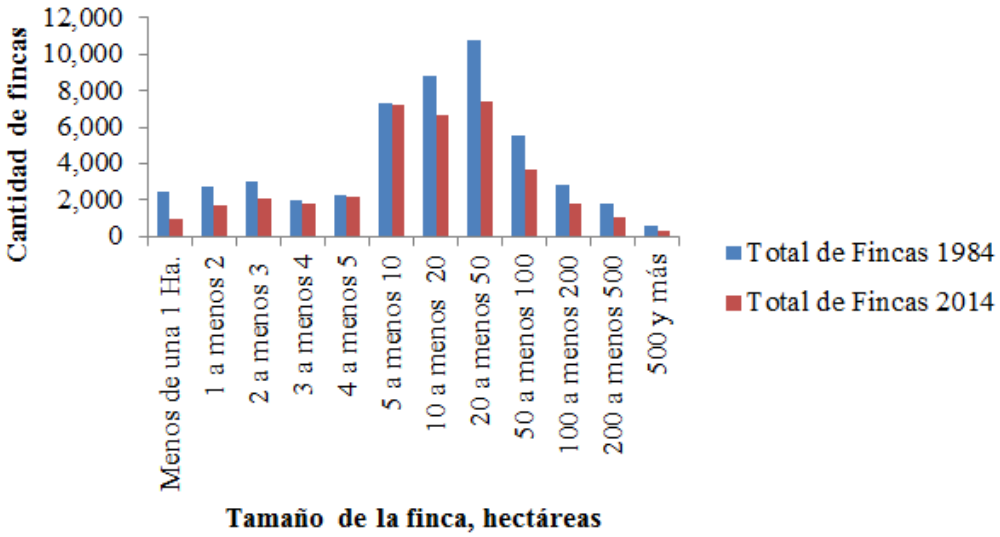
La reducción de fincas con ganado vacuno afectó al total de explotaciones sin distinción de su tamaño. No obstante, las disminuciones más significativas se presentaron en fincas pequeñas de menos de una hectárea, cuya cantidad disminuyó 61,77%, y también las fincas grandes. Las fincas con una extensión mayor a las 200

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

hectáreas se redujeron en un 40,67% con respecto a 1984. Por el contrario, las fincas de mediano tamaño (entre 5 y 50 hectáreas) continúan siendo el grupo más amplio (Gráfico 5).

Gráfico 5. Costa Rica: Total de fincas con ganado vacuno según tamaño de la finca en hectáreas. 1984 y 2014.

Gráfico 5. Costa Rica: Total de fincas con ganado vacuno según tamaño de la finca en hectáreas. 1984 y 2014.



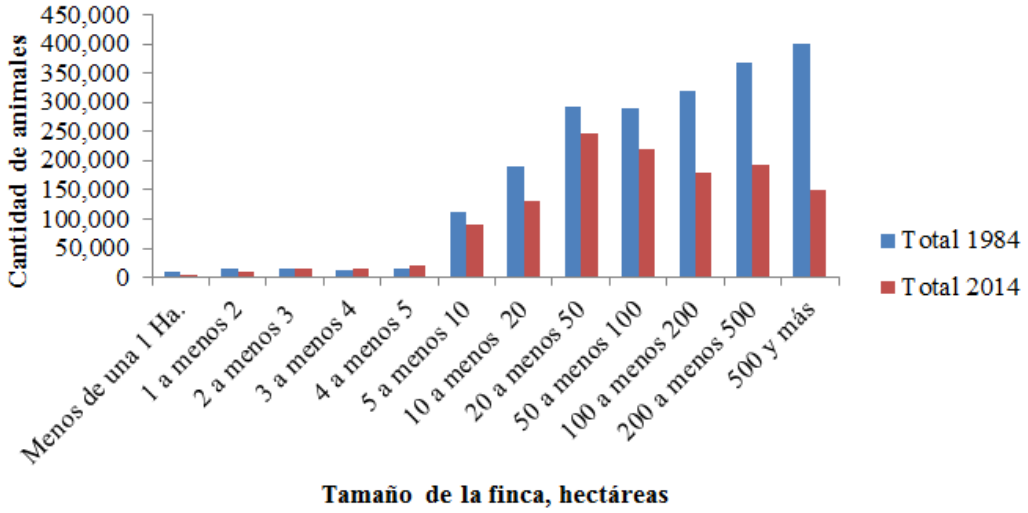
Fuente: Cenagro, 1984 y 2014.

Otro dato importante es que para el 2014, el ganado vacuno se redujo en un 47,48% en las fincas que miden entre 200 y 500 hectáreas, mientras que disminuyó 62,14% en fincas cuyo tamaño es superior a las 500 hectáreas. Un hecho relevante es que en las fincas cuyo tamaño es menor de una hectárea la cantidad de animales se redujo en 50,44% con respecto a los datos de 1984. En cambio, la cantidad de ganado aumentó 19,30% en fincas cuyo tamaño se encuentra entre las 2 y las 5 hectáreas de extensión (Gráfico 6), lo cual permite identificar una tendencia hacia la disminución en los extremos.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Gráfico 6. Costa Rica: Ganado vacuno por cantidad de animales, según tamaño de la finca. 1984 y 2014.

Gráfico 6. Costa Rica: Ganado vacuno por cantidad de animales, según tamaño de la finca. 1984 y 2014.

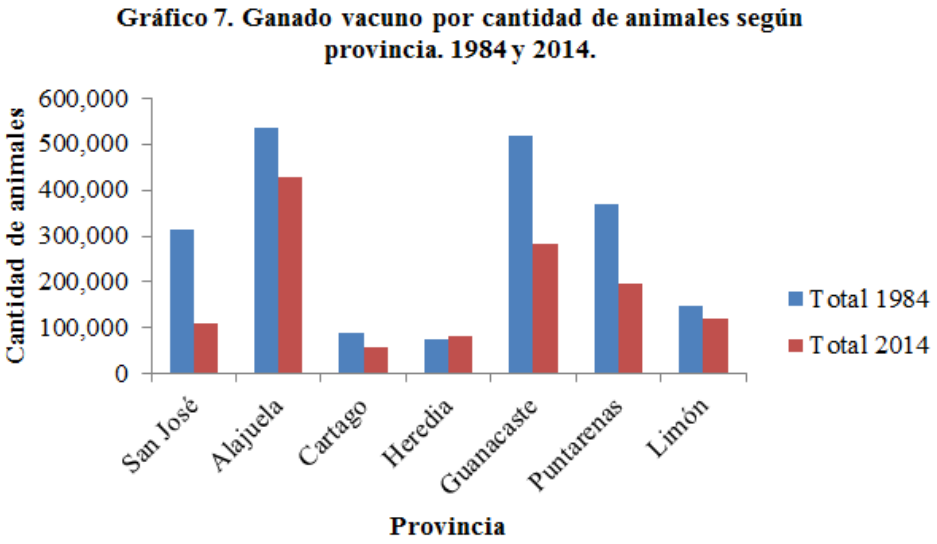


Fuente: Cenagro, 1984 y 2014.

A excepción de Heredia, donde la cantidad de animales aumentó 10,7%, en el resto de provincias el ganado vacuno disminuyó con respecto a 1984. La mayor disminución se presentó en San José (64,89%), seguido de las provincias de Puntarenas (46,64%) y Guanacaste (45,62%), respectivamente (Gráfico 7).

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Gráfico 7. Ganado vacuno por cantidad de animales según provincia. 1984 y 2014.



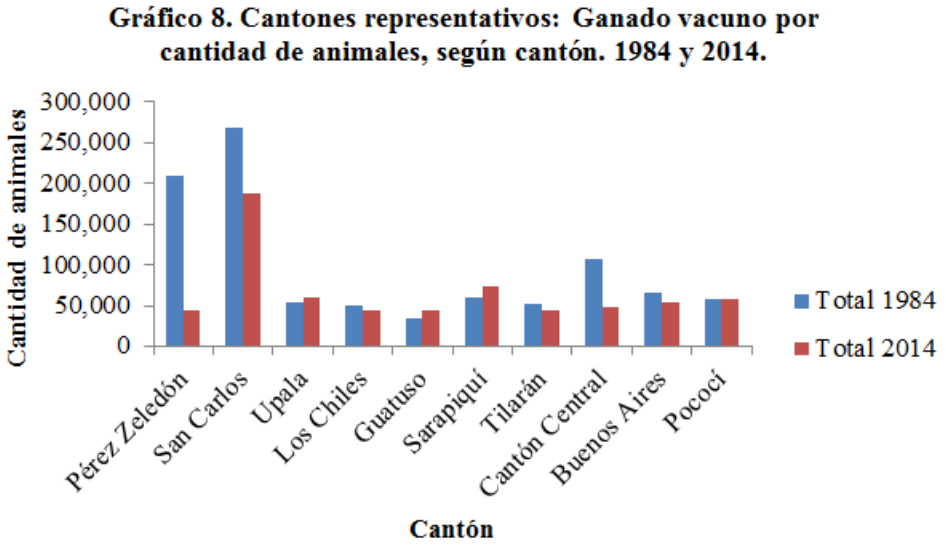
Fuente: Cenagro, 1984 y 2014.

De los cantones representativos del sector ganadero en 2014[3]; Guatuso presentó el aumento más significativo en la cantidad de animales (21,81%), mientras que Pérez Zeledón y el Cantón Central de Puntarenas son los casos en que el ganado vacuno disminuyó de forma más significativa: 78,61% y 54,62% respectivamente (Gráfico 8).

[3]. Se considera un cantón representativo de la actividad ganadera aquel que concentra más de 40.000 animales en su territorio a 2014. Los cantones representativos son: Peréz Zeledón, San Carlos, Upala, Los Chiles, Guatuso, Sarapiquí, Tilarán, Cantón Central de Puntarenas, Buenos Aires y Pococí.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Gráfico 8. Cantones representativos: Ganado vacuno por cantidad de animales, según cantón. 1984 y 2014.



Fuente: Cenagro, 1984 y 2014.

Son diez los cantones que presentan aumentos de ganado vacuno en su territorio. En términos porcentuales, Guatuso y Barva registran el mayor aumento en la cantidad de animales. Sin embargo, por cantidad de cabezas, es Saripiquí, en la provincia de Heredia, el cantón que registró el mayor crecimiento a nivel nacional, 12.080 en total. En Alajuela, Guatuso y Upala son cantones en los que se proyecta un mayor dinamismo de la actividad ganadera (Cuadro 5).

Cuadro 5 Costa Rica: Cantones con aumento de ganado vacuno –Porcentajes-

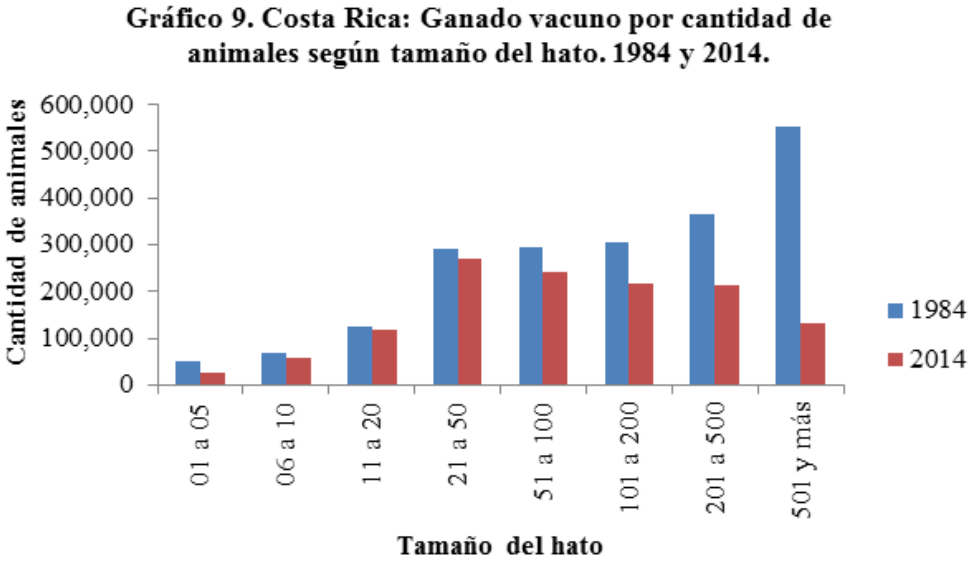
Cantón	Cantidad de cabezas	Porcentaje Aumento	Cantón	Cantidad de cabezas	Porcentaje Aumento
Guatuso	**9.557**	**21,81**	**Poás**	**302**	**8,39**
Barva	**586**	**20,32**	**Acosta**	**605**	**6,55**
Sarapiquí	**12.080**	**16,60**	**Oreamuno**	**515**	**4,66**
Zarcero	**2.476**	**12,23**	**Alvarado**	**162**	**2,11**
Upala	**6.204**	**10,43**	**Coto Brus**	**296**	**1,42**

Fuente: Elaboración propia con datos de Cenagro, 1984 y 2014.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Con respecto al tamaño del hato, se mantiene la tendencia a la disminución en los extremos. De acuerdo al Gráfico 9, en 2014 los hatos con más de 500 animales disminuyeron en todo el territorio nacional un 76,30%, es decir, se produjo una reducción de 421.893 cabezas. A excepción de Heredia, el hato disminuyó en más de la mitad en el resto de las provincias. En San José, los hatos con más de 500 animales prácticamente desaparecieron, pues la disminución es superior a 99%, seguido de Cartago donde la disminución de este hato representó 83,85% con respecto a 1984. No obstante, en hatos con uno y hasta cinco animales la reducción representó 47,23%.

Gráfico 9. Costa Rica. Ganado vacuno por cantidad de animales según tamaño del hato. 1984 y 2014.

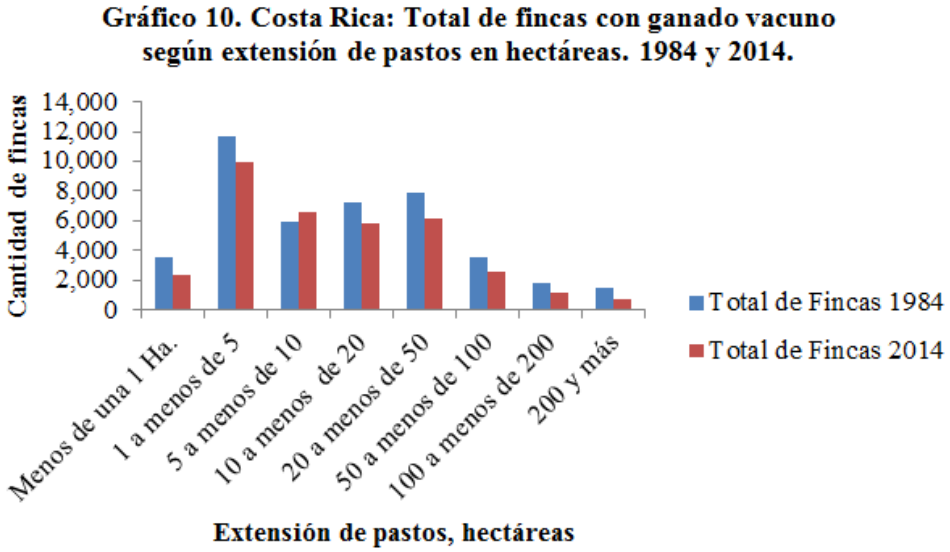


Fuente: Cenagro, 1984 y 2014.

Para el 2014, la cantidad de fincas con extensión de pastos de entre 5 y 10 hectáreas aumentó 10,32%. No obstante, al igual que en 1984, la mayoría de fincas con ganado vacuno tiene una extensión de pastos de entre 1 y 5 hectáreas, 9.909 en total. Por el contrario, las fincas que más disminuyeron tienen una extensión de pastos mayor a las 200 hectáreas (Gráfico 10).

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Gráfico 10. Costa Rica: Total de fincas con ganado vacuno según extensión de pastos en hectáreas. 1984 y 2014.



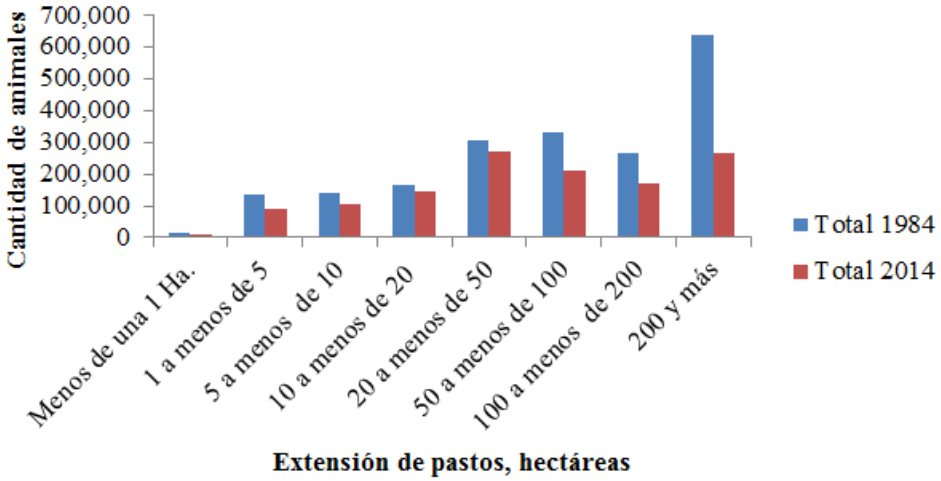
Fuente: Cenagro, 1984 y 2014.

A nivel nacional, la cantidad de ganado vacuno disminuyó principalmente en fincas cuya extensión de pastos se encuentra entre 1 y 5 hectáreas (34,15%) y en fincas con extensión igual o superior a las 50 hectáreas de pastos. La disminución en la cantidad de animales fue más significativa en fincas cuya extensión de pastos es igual o superior a las 200 hectáreas, donde el porcentaje de reducción es de 58.17%. Este descenso afectó principalmente a las provincias de Puntarenas y Guanacaste, donde la disminución representó 64,66% y 62,55% respectivamente (Gráfico 11).

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Gráfico 11. Costa Rica: Ganado vacuno por cantidad de animales, según extensión de pastos, 1984 y 2014.

Gráfico 11. Costa Rica: Ganado vacuno por cantidad de animales, según extensión de pastos. 1984 y 2014.



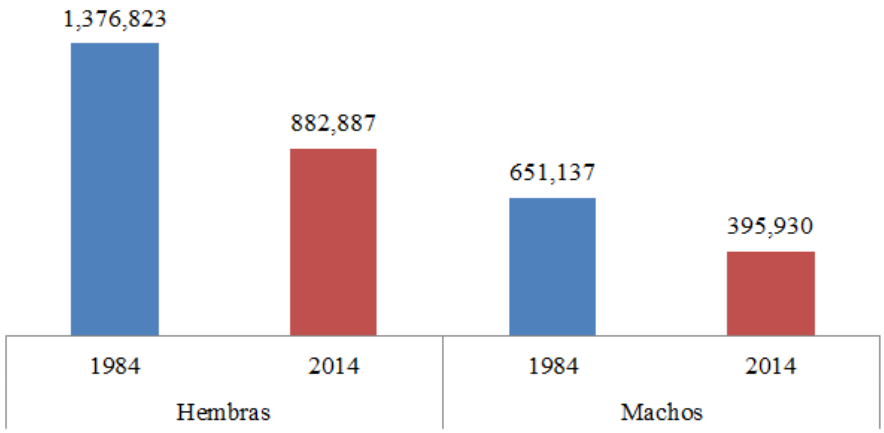
Fuente: Cenagro, 1984 y 2014.

A nivel nacional, en 2014 la cantidad de ganado vacuno hembra disminuyó 35,88% respecto a 1984, mientras que la cantidad de ganado vacuno macho disminuyó 39,19% (Gráfico 12).

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Gráfico 12. Costa Rica: Ganado vacuno por cantidad de animales según sexo. 1984 y 2014.

Gráfico 12. Costa Rica: Ganado vacuno por cantidad de animales según sexo. 1984 y 2014.



Fuente: Cenagro, 1984 y2014.

La cantidad de hembras aumentó de forma leve en fincas que miden entre 3 y 5 hectáreas de tamaño, mientras que el aumento de machos se produjo en fincas cuya extensión se encuentra en el rango de 1 a menos de 10 hectáreas. El aumento más significativo de ganado vacuno macho ocurrió en fincas con una extensión de 4 a menos de 5 hectáreas (46,54%).

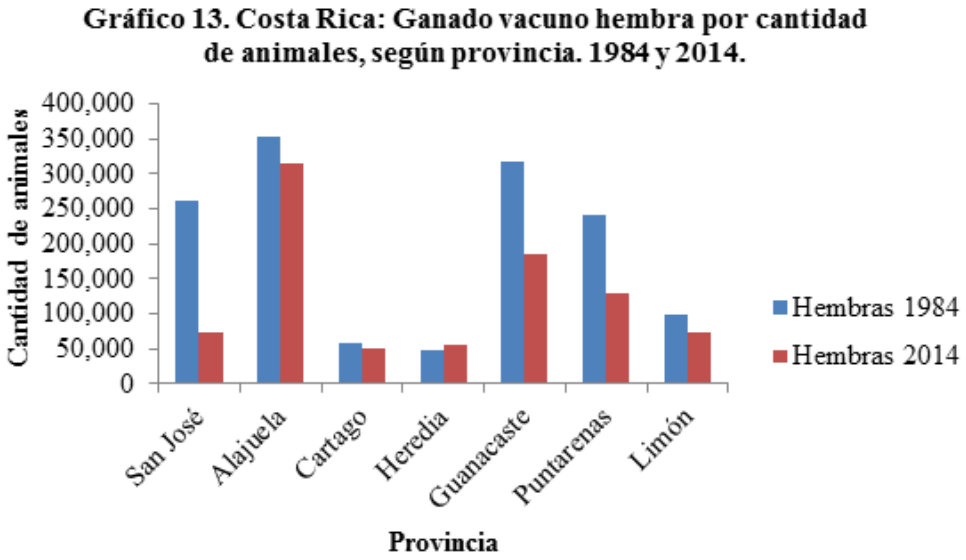
Por otra parte, el ganado vacuno hembra aumentó 12,23% en la provincia de Heredia, mientras que tuvo descensos importantes en las provincias de San José y Puntarenas, donde disminuyó 72,41% y 46,63% respectivamente (Gráfico 13). El ganado vacuno macho aumentó 9,3% en la provincia de Heredia, pero disminuyó en el resto del territorio nacional, siendo Cartago (70,02%) y Guanacaste (51,83%) las provincias donde el descenso fue más significativo (Gráfico 14).

De los cantones representativos del sector ganadero en 2014; el aumento más significativo de hembras se presentó en Guatuso (30,37%), mientras que el aumento más importante de machos ocurrió en Pococí (14,13%). Cabe destacar que Pérez

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

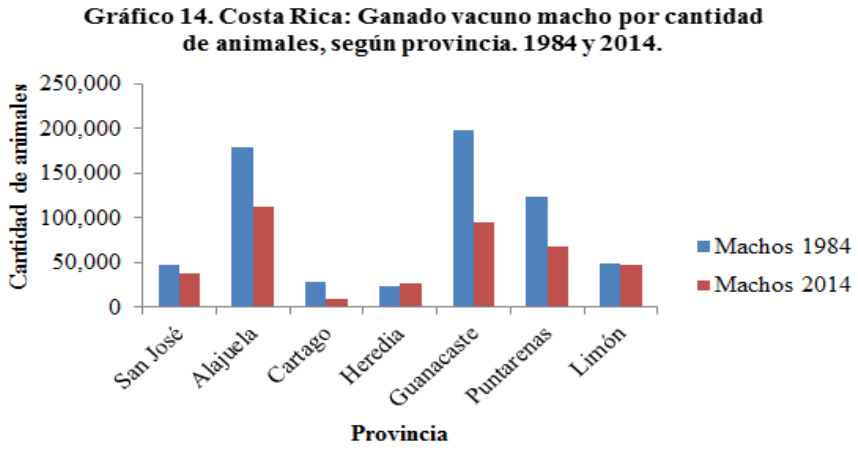
Zeledón, el cantón que presenta la disminución más significativa de ganado vacuno a nivel nacional, tuvo una reducción en la cantidad de hembras de 84,75%.

Gráfico 13. Costa Rica: Ganado vacuno hembra por cantidad de animales, según provincia. 1984 y 2014.



Fuente: Cenagro, 1984 y 2014.

Gráfico 14. Costa Rica: Ganado vacuno macho por cantidad de animales, según provincia. 1984 y 2014.



Fuente: Cenagro, 1984 y 2014.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Con respecto al sexo del ganado vacuno según extensión de pastos, la cantidad de hembras disminuyó para todas las extensiones de pastos. En particular, la cantidad de hembras se redujo 51,96% en fincas con extensión de pastos superior a las 200 hectáreas. En cambio, para el caso del ganado vacuno macho, la cantidad de animales aumentó 28,97% en fincas cuya extensión de pastos es inferior a 10 hectáreas de pastos. No obstante, se presentó una disminución importante de machos en las fincas con extensión de pastos superior a las 10 hectáreas. Al igual que las hembras, la disminución más significativa de ganado vacuno macho se presentó en fincas cuya extensión de pastos supera las 200 hectáreas, donde el porcentaje de reducción fue 65,53%, para un total de 185.662 cabezas menos que en 1984.

Con respecto a los cantones donde hubo aumento de ganado vacuno, el Cuadro 6 muestra que en Zarcero, Poás y Oreamuno se produjo únicamente el aumento de hembras. Por el contrario, en Acosta el aumento en la cantidad de ganado vacuno es de machos. Cabe señalar que en los cantones de Sarapiquí y Guatuso, donde se produjo el mayor aumento en la cantidad de animales a nivel nacional, predomina el aumento de ganado vacuno hembra.

Cuadro 6 Costa Rica: Cantones con aumento de ganado vacuno según sexo –Porcentajes-

Cantón	Porcentaje Aumento (Hembras)	Porcentaje Aumento (Machos)	Cantón	Porcentaje Aumento (Hembras)	Porcentaje Aumento (Machos)
Guatuso	**30,37**	**6,46**	**Poás**	**11,62**	**---**
Barva	**21,53**	**20,96**	**Acosta**	**---**	**46,35**
Sarapiquí	**20,14**	**11,28**	**Oreamuno**	**7,71**	**---**
Zarcero	**16,65**	**---***	**Alvarado**	**4,07**	**3,41**
Upala	**11,01**	**12,67**	**Coto Brus**	**0,95**	**9,66**

*Se produjo disminución en la cantidad de animales.
Fuente: Elaboración propia con datos de Cenagro, 1984 y 2014.

A efectos del interés particular de esta publicación, uno de los aspectos más reveladores de la evolución de la ganadería bovina en Costa Rica es constatar la adaptación que ha venido ocurriendo con respecto a los usos del ganado vacuno. Si bien autores como Pérez, 1996; Pérez et al., 2003; León et al., 2004; y Holmann et al.

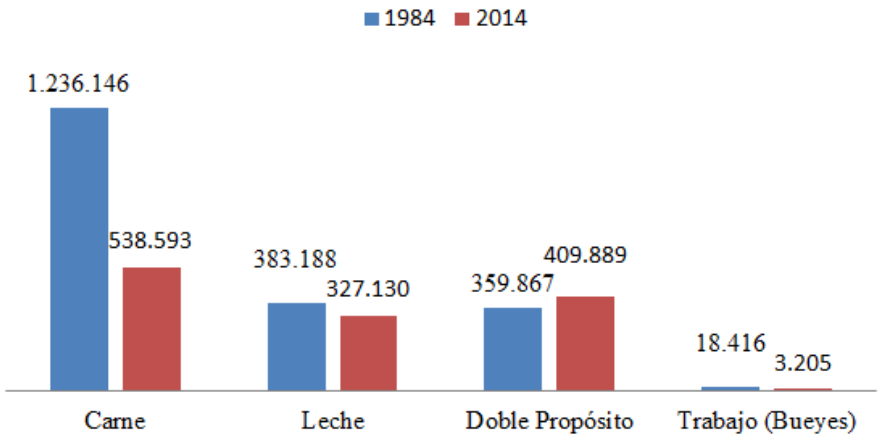
Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

2007 ya habían indicado el declive de la ganadería de carne, los datos obtenidos a partir de la comparación censal confirman esta realidad. Las razones de estos cambios en el proceso primario de la actividad ganadera deben ser determinadas, pues si bien se manejan diversas hipótesis como el impacto de las transformaciones en el uso del suelo motivadas tanto por variables agroecológicas como por las dinámicas de mercado propias de los tratados de libre comercio (TLCs), lo cierto es que se añade un elemento de complejidad al establecer sus efectos sobre la competitividad de la cadena.

Para el 2014, a nivel nacional, el ganado de carne disminuyó 56,43%, mientras que el de leche disminuyó 14,63%. De forma contraria, la ganadería de doble propósito aumentó 28,97% (Gráfico 15).

Gráfico 15. Costa Rica: Ganado vacuno por número de animales, según uso. 1984 y 2014.

Gráfico 15. Costa Rica: Ganado vacuno por número de animales, según uso. 1984 y 2014.



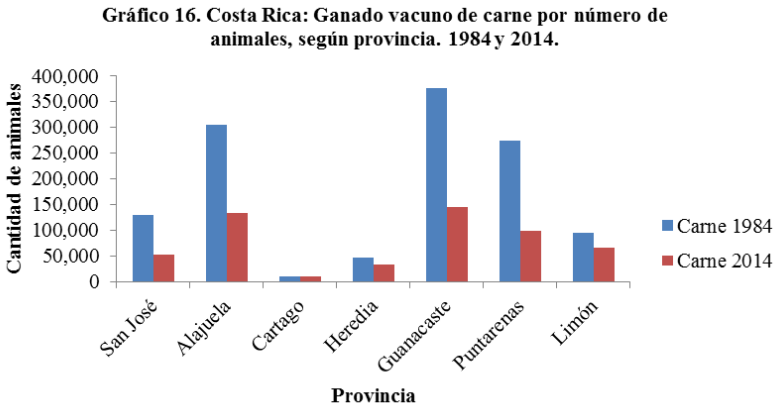
Fuente: Cenagro, 1984 y 2014.

A nivel de provincia, la ganadería de carne disminuyó en todo el territorio nacional (Gráfico 16). La ganadería de leche, en cambio, aumentó en Alajuela, Heredia y Guanacaste; siendo esta última provincia la que registró el aumento más significativo de esta actividad, 51.98% (Gráfico 17). Para el caso del doble propósito, este tipo de ganadería aumentó en Alajuela, Heredia, Puntarenas y Limón. La

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

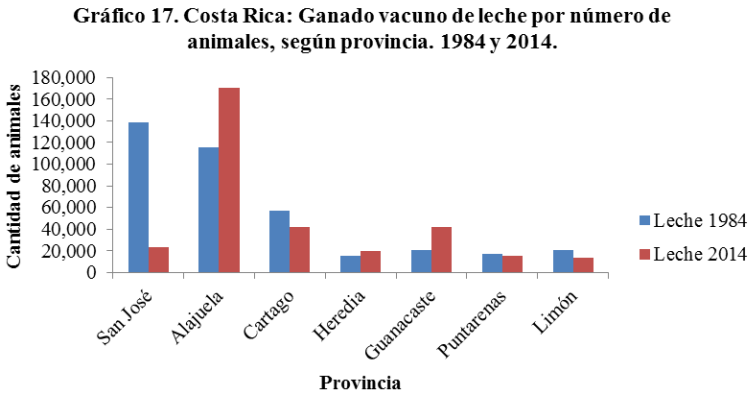
provincia que registró el aumento más importante es Heredia, donde esta actividad aumentó 67,79% con respecto a 1984 (Gráfico 18).

Gráfico 16. Costa Rica: Ganado vacuno de carne por número de animales, según provincia. 1984 y 2014.



Fuente: Cenagro, 1984 y 2014.

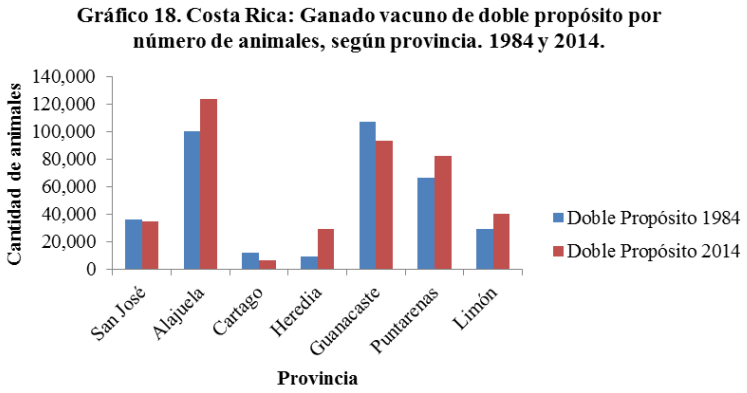
Gráfico 17. Costa Rica: Ganado vacuno de leche por número de animales, según provincia. 1984 y 2014.



Fuente: Cenagro, 1984 y 2014.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Gráfico 18. Costa Rica. Ganado vacuno de doble propósito por número de animales, según provincia. 1984 y 2014.



Fuente: Cenagro, 1984 y 2014.

Como se desprende del Cuadro 7, de los cantones representativos del sector ganadero en 2014, la ganadería de carne ha dejado de ser una opción competitiva. El descenso más significativo se registra en el Cantón Central de Puntarenas, donde la cantidad de animales destinados a carne se redujo 68,98%.

La lechería vacuna aumentó en la casi totalidad de los cantones representativos a excepción de Pérez Zeledón. La disminución de casi el 95% de ganado vacuno destinado a esta actividad coincide con la disminución significativa de hembras que ocurrió en este cantón. En cambio, Guatuso y Upala, ambos cantones de Alajuela, muestran aumentos importantes de ganado destinado a esta actividad, lo cual también es coincidente con el aumento de hembras que registran. Si a esto se incorpora la situación de Sarapiquí, donde la ganadería de doble propósito aumentó más del 70%, es posible concluir que en los cantones donde el ganado vacuno aumentó de forma significativa, la ganadería de leche y doble propósito se posicionaron como las actividades con mayor dinamismo.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Cuadro 7 Costa Rica: Uso del ganado vacuno en los cantones representativos del sector – Porcentajes-

Cantón	Carne	Leche	Doble Propósito
Pérez Zeledón	**-61,77**	**-94,18**	**9,99**
San Carlos	**-66,05**	**37,44**	**-1,34**
Upala	**-26,25**	**71,95**	**32,46**
Los Chiles	**-55,85**	**27,75**	**43,95**
Guatuso	**-40,07**	**87,75**	**52,91**
Sarapiquí	**-29,26**	**56,23**	**72,35**
Tilarán	**-21,96**	**50,55**	**-51,33**
Central Puntarenas	**-68,98**	**42,52**	**9,18**
Buenos Aires	**-45,37**	**51,27**	**53,75**
Pococí	**-21,68**	**32,54**	**38,62**

Fuente: Elaboración propia con datos de Cenagro, 2014.

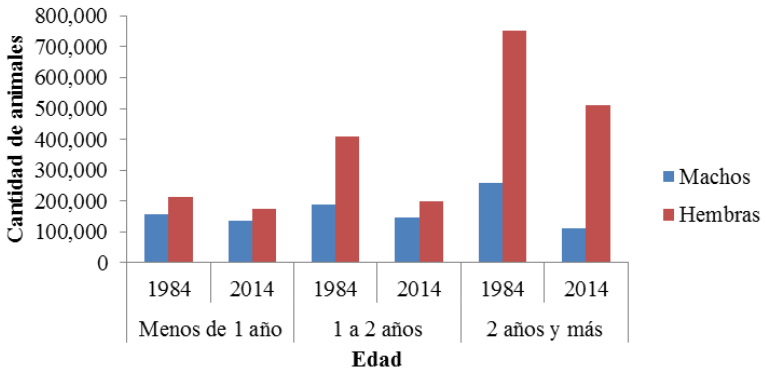
Como se muestra en el Gráfico 19, las 511.297 hembras mayores de dos años constituyen cerca del 40% del hato bovino nacional en 2014. Dato que no resulta sorpresivo, dado el aumento de ganado vacuno hembra destinado a la lechería y la ganadería de doble propósito. No obstante, los machos de esta edad representan la proporción más pequeña, 8,64%, lo cual podría significar edades de sacrificio tempranas.

Con respecto a 1984, se comprueba que el descenso más importante lo constituyen los machos mayores de dos años, cuya disminución con respecto a los 257,655 cabezas en 1984 representó 57,09%. No obstante, se registra una reducción cercana al 52% en las hembras con edad comprendida entre 1 y 2 años.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Gráfico 19. Costa Rica: Ganado vacuno por cantidad de animales, según edad. 1984 y 2014.

Gráfico 19. Costa Rica: Ganado vacuno por cantidad de animales, según edad. 1984 y 2014.



Fuente: Cenagro, 1984 y 2014.

A partir de los datos, es posible concluir que las reducciones más importantes en la ganadería bovina han sucedido o en las fincas más pequeñas o en las más grandes, lo que sugiere una relocalización de la actividad en diferentes facetas. Por escala productiva, hay una relocalización hacia fincas de 5 a 10 ha., con posibilidades de hasta 50 ha. Por aumento de animales hay una relocalización en escalas de menos 5 ha. Se presenta también una relocalización geográfica hacia la Huetar Norte (Norte-Norte) y hacia la Huetar Atlántica (Sarapiquí).

Por otra parte, la relocalización de usos hacia el doble propósito sugiere una transformación en la estructura productiva de la ganadería que guarda relación directa con la rentabilidad económica de una actividad más diversificada. Esta situación tiene efectos sobre la dinámica interactiva establecida por los actores que conforman la cadena, pues demuestra que algunos de sus ligamentos pueden resultar más provechosos que otros.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

3.2 Vinculaciones y procesos

Dado que los factores biológicos como genética y sexo del animal, el tipo de alimentación, así como las circunstancias al momento de su sacrificio (edad, proceso adecuado, acumulación de estrés) influyen en la calidad de la carne, las condiciones en que se lleva a cabo la producción primaria son determinantes para la competitividad del producto final.

Esta situación ha sido bien comprendida por las Cámaras/Asociaciones, pues como señalaremos más adelante, una cantidad importante provee servicios a sus asociados que se orientan a satisfacer –o al menos a disminuir– las necesidades materiales de pre-producción, esto es, el acceso a insumos, principalmente de alimentación y servicios veterinarios. La relación con los almacenes de insumos agropecuarios constituye para las organizaciones de este tipo un elemento central de su actividad, pues se trata de bienes tangibles (Pomareda, 1997) indispensables para la productividad de las fincas[4]. Incluso, muchas de estas organizaciones disponen de estos almacenes como parte de los servicios que ofrecen. El suministro de insumos, efectuado por los almacenes a través de acuerdos específicos como contratos fijos, o bien, el alcanzado a través de la agremiación entre los productores, contribuye a reducir los costos unitarios de producción y fomenta los flujos físicos y económicos a lo largo de la cadena (Le Coq et al., 2014).

3.2.1 Subastas y mataderos

A las subastas asisten los ganaderos, carniceros e intermediaros, dando lugar a un espacio de interacción social en torno a la actividad productiva.

Una subasta es, en términos descriptivos generales, un establecimiento comercial orientado a la venta y compra de ganado en pie. La multiplicidad de actores

[4]. Debido a la naturaleza del estudio, no es posible realizar una exposición más detallada del tema de los insumos de alimentación en las fincas ganaderas y las discusiones recientes sobre uso de concentrados y producción de pastos.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

que participan en ellas puede incluir incluso a la casi totalidad de los segmentos de la cadena cárnica bovina, pues la presencia de ganaderos de cría, ganaderos de engorde, carniceros, plantas de sacrificio, distribuidores comerciales de carne, entre otros, sugiere una forma específica de vinculación orientada a un interés compartido.

Se trata además del primer segmento donde la comercialización es visible. Para Holmann et al (2007, p.21):

> La comercialización se realiza en gran parte a través del sistema de subastas ganaderas, las cuales se encuentran en todas las zonas ganaderas y en ellas se realizan varios eventos semanales. Se trata de un mecanismo eficiente y transparente que permite transacciones directas entre criadores y compradores de ganado para recría y/o faenado.

Los autores señalan 1984 como el año que se realizó la primera subasta ganadera en Costa Rica, considerándolo un mecanismo exitoso debido a los elementos de transparencia que lo caracterizan (Holmann et al., 2007). Se trata además de un modelo inclusivo, pues la participación de pequeños productores permite niveles mayores de vinculación a través de un mejor acceso a información del mercado (precios, oferta y demanda) y un conocimiento más adecuado para enfrentar los riesgos y las especificidades al momento de comercializar ganado. Incluso, un componente importante de afiliación de ganaderos a las Cámaras/Asociaciones guarda relación con el hecho de que algunas de estas disponen de sus sistemas de subasta propios, con lo cual el agremiado asegura un espacio y su derecho a participar. Este beneficio es un ejemplo claro de la vinculación posible a partir de estos espacios.

Holmann et al (2007) además explican que en las subastas se comercializan simultáneamente todas las categorías de animales, excepto los machos gordos, que usualmente son enviados a los mataderos industriales. En su estudio, estimaron que la afluencia de ganado a cada evento de subasta fluctuaba entre 300 y 700 vacunos semanalmente, para datos del 2007. Pomareda y Cordero (2005), en un estudio realizado dos años antes, estimaron que en Costa Rica cada semana se comercializaban en las subastas alrededor de 10.000 reses al año.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Un hecho resaltable es que la cantidad de subastas que se realizan en el país ha aumentado, ya que para el 2007 se registró la existencia de 19 subastas en el país (Holmann et al., 2007), mientras que para el 2012, como se indica en el Cuadro 8, se contabilizó 23 establecimientos comerciales activos (Corfoga, 2012).

Cuadro 8 Subastas ganaderos en Costa Rica –Año 2012-

Subasta de la Cámara de Ganaderos Unidos del Sur	**Subasta Montecillos**
Subasta del Atlántico	**Subasta Maleco**
Subasta Sancarleña	**Subasta Tilarán**
Subasta El Progreso	**Subasta AGAINPA**
Subasta Río Blanco	**Subasta Salamá**
Subasta de Cañas	**Subasta Nandú**
Subasta de Cámara de Ganaderos de San Carlos	**Subasta La Cámara**
Subasta Palermo	**Subasta de Valle de la Estrella**
Subasta el Progreso de Cañas	**Plaza de Ganado de Montecillos**
Subasta de Santa Cruz	**Subasta de Parrita**
Subasta UPAP	**Campo Ayala**
Subasta Cotobruseña	

Fuente: Elaboración propia con datos de Corfoga, 2012.

Las subastas que presentaron mayor volumen de recepción de Ganado durante el período del estudio (noviembre 2011 – octubre 2012), fueron la Cámara de Ganaderos Unidos del Sur (10,7%), El Progreso (9,1%) y la de El Atlántico (9,0%).

A nivel de provincia, un dato que llama la atención es que Heredia, donde se registra el mayor dinamismo de la actividad de doble propósito, no contaba con subastas en funcionamiento para el período de estudio. Por cantones, en Pococí existían tres subastas, mientras que en San Carlos y Puntarenas se encontró dos subastas. No obstante, en estos cantones la cantidad de ganado destinado a carne se redujo en 21,68%, 66,05% y 68,98%, respectivamente.

Con respecto al origen del ganado que recibieron las subastas a nivel nacional, 25,22% del total de animales procedía de Alajuela, mientras que un 22,06% lo hizo de Guanacaste. Por cantón, Pococí es el cantón que animales aportó a las subastas

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

(11,05%), seguido de San Carlos (9,26%) y Upala (5,66%). Por otra parte, del total de animales subastados que procedían de Heredia, la casi totalidad eran del cantón de Sarapiquí (97,19%).

Con relación al destino del ganado, se identifica una problemática sensible en cuanto a la identificación de su ubicación. Esta debilidad constituye un obstáculo para el control y la trazabilidad que pueden desarrollar los ganaderos en sus fincas. De acuerdo con el estudio de Corfoga (2012), el destino son por lo general fincas agropecuarias. Sin embargo, al no estar integradas formalmente al sistema de movilización bovina mucha de la información no se procesa. Por último, las subastas también presentan una serie de deficiencias a nivel de su organización interna, en particular, su forma de administración y la incompatibilidad de intereses que surge a partir de las dinámicas de control.

Para el caso de los mataderos, la carencia de datos también resulta un factor problemático. A la fecha, se tiene identificada la existencia de 24 mataderos distribuidos a lo largo del territorio nacional. Estos se dividen en mataderos rurales e industriales, según su capacidad instalada, disposiciones tecnológicas y volumen de matanza (Cuadro 9).

Cuadro 9 Mataderos de ganadero vacuno en Costa Rica –Año 2016-

Recepo	**La Cuesta**
Torre alta	**Matadero Municipal de Pérez Zeledón**
Dreama S.A.	**Matadero Santa Clara - Instituto Tecnológico de Costa Rica**
Almendros del Valle S.A.	**Matadero Escuela Centroamericana de Ganadería**
Santa Rosa Pocosol	**El Cedro**
Ferji	**El Arreo**
Carnes Cinco Estrellas	**Del Valle**
Santa Cecilia	**Coopemontecillos R.L.**
Hacienda Sierpe S.A.	**Gaza**
Coopecarnisur	**Matadero Rural de Ganado y Cerdo Tucurrique**
Agropecuaria La Codorniz S.R.L	**Gico - Ganaderos Industriales de Costa Rica**
Agrocomercial Valle del Sol de Upala	**Marjava Supermercado S.A.**

Fuente: Elaboración propia con datos de Corfoga, 2016.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

La fase industrial de la cadena cárnica bovina toma forma a partir del método sistemático del sacrificio. Holmann et al. (2007) identifican que la actividad de los mataderos en el país enfrenta altos costos operacionales y en baja eficiencia de la mano de obra. Aunado a ello, en su estudio determinan desigualdades profundas entre el funcionamiento de los mataderos rurales y los industriales, añadiendo lo siguiente: "*se concluye que los mataderos rurales trabajan a pérdida y que los mataderos industriales están cubriendo sus costos operacionales con el servicio de maquila y tienen muy poco margen de utilidad con la venta de subproductos*" (p. 3). Además, los cuatro mataderos industriales: El Arreo, Montecillos, del Valle y GICO se encuentran en condiciones de exportar. Los primeros tres en conjunto contabilizan más del 80% del sacrificio total (Corfoga, 2012). Una breve caracterización de los mataderos se presenta a continuación (Cuadro 10).

Cuadro 10 Tipología de mataderos con operación en Costa Rica.

Tipo A	**Plantas industriales de gran escala, con alto nivel tecnológico**	**Habilitadas legalmente para exportar.** **Cuentan con facilidades modernas de refrigeración, salas de deshuese y empaque a vacío.** **Procesan los desechos y cumplen a cabalidad con las normas de sanidad e inocuidad.** **En su nómina de personal tienen por lo menos un médico veterinario y un número suficiente de auxiliares de inspección, de acuerdo al volumen de sacrificio.**
Tipo B	**Plantas de escala intermedia**	**No utilizan sistemas de refrigeración y de empaque a vacío.** **Presentan deficiencias que impiden el cabal cumplimiento de las normas ambientales y de higiene.**
Tipo C	**Pequeños mataderos, ubicados en áreas rurales y cerca de los pueblos**	**Exhiben los más bajos niveles tecnológicos y presentan grandes deficiencias en cuanto a sanidad y calidad de su producción.**

Nota: Elaboración propia con datos de Holmann et al. (2007).

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

3.2.2 Comercialización y nichos de mercado

De acuerdo con Holmann et al. (2007), Alrededor de la mitad de los animales que los mataderos industriales reciben son sacrificados mediante contratos de maquila, es decir, son comprados por alguna cadena de supermercados o carnicería al productor y maquilado en un matadero.

Se calcula que existen aproximadamente 1.200 carnicerías en el país. Sólo un 6% de la carne ofrecida en el mercado local es importada, mientras que de lo producido nacionalmente, se exporta un 15% (Corfoga, 2012).

Del total de 37.171 fincas con ganado vacuno que existían en Costa Rica en 2014, 62,7% eran fincas pequeñas, siendo el 41% de su producción comercializada a través del mercado local y un 33,3% dirigido al autoconsumo dentro de la finca.

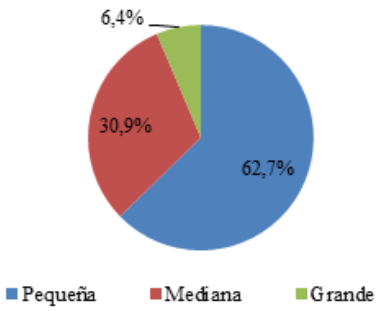
El 30,9% eran medianas, siendo el 56,4% de su producción comercializada a través del mercado local y un 21,1% dirigido a actividades agroindustriales. A diferencia de lo que ocurre con las fincas pequeñas, en las fincas medianas solamente 4,7% de la producción se destina a autoconsumo.

Únicamente 6,4% de las fincas con ganado vacuno en Costa Rica eran grandes. Cerca de la mitad de su producción se comercializó a través del mercado nacional (47,5%) y la agroindustria (40,6%) (Gráfico 20).

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Gráfico 20. Costa Rica: Total de fincas con ganado vacuno según tamaño. 2014.

Gráfico 20. Costa Rica: Total de fincas con ganado vacuno según tamaño. 2014.

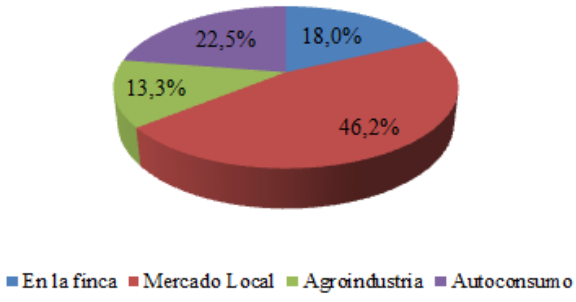


Fuente: Cenagro, 2014.

Considerando las 37.171 fincas, 46,2% de los productores reconocen el mercado local como el medio principal de comercialización nacional, seguido de un 22,5%, cuya producción es autoconsumo (Gráfico 21).

Gráfico 21. Costa Rica: Principales Canales de Comercialización para Fincas con Ganado. 2014.

Gráfico 21. Costa Rica: Principales Canales de Comercialización para Fincas con Ganado. 2014.



Fuente: Cenagro, 2014

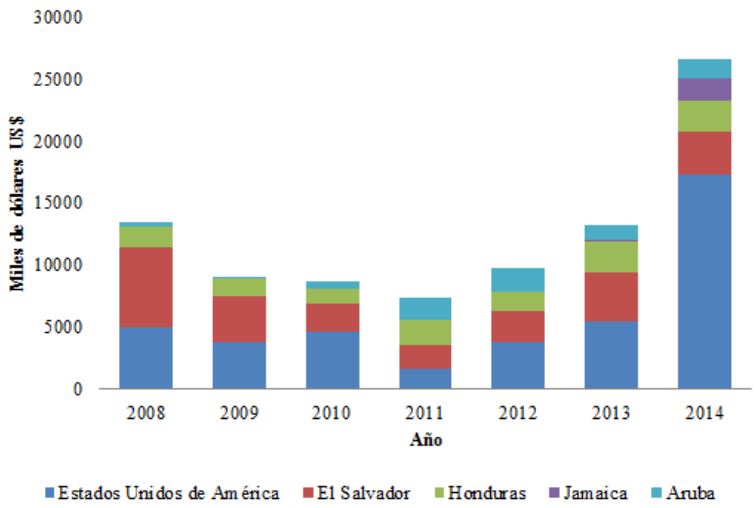
Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

1. Comercio internacional (Exportación de la carne bovina de Costa Rica hacia mercados extranjeros)[5]

A continuación se ofrece información sobre los principales mercados de exportación de la carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada (CP-SAC 0201). En 2014, las exportaciones de carne bovina, fresca o refrigerada representaron para Costa Rica US$28.907. Los principales destinos de las exportaciones de este producto son Estados Unidos, El Salvador, Honduras, Jamaica y Honduras. El mercado estadounidense representó cerca del 60% del valor total de las exportaciones. En el Gráfico 22 se presenta el detalle con el valor de las exportaciones, según año y destino de la exportación.

Gráfico 22. Costa Rica: Principales Mercados de exportación en la Carne de animales de la especia bovina, fresca o refrigerada, según valor y año de la exportación, 2008-2014.

Gráfico 22. Costa Rica: Principales Mercados de exportación de la Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada, según valor y año de la exportación, 2008-2014.



Unidad: Miles de dólares americanos
Partida arancelaria: 0201 –Código SAC

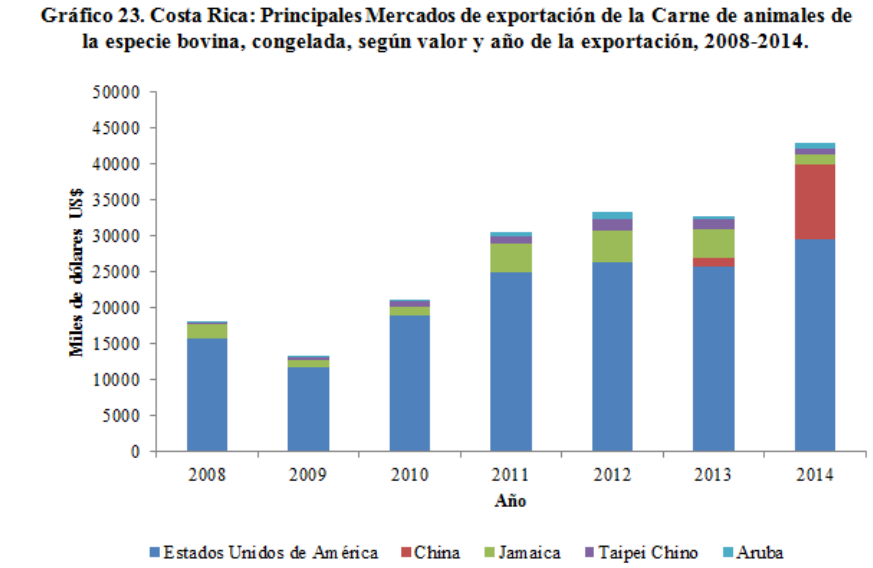
Fuente: Procomer, 2016.

5. Información referente a las partidas 0201 y 02102 del Sistema Arancelario Centroamericano (SAC).

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Las exportaciones de carne bovina congelada representaron para Costa Rica US$45.151 en 2014. Los principales destinos de las exportaciones de este producto son Estados Unidos, China, Jamaica, Taipei Chino y Aruba. El mercado estadounidense representó cerca del 65,3% del valor total de las exportaciones (Gráfico 23).

Gráfico 23. Costa Rica. Principales Mercados de exportación de la Carne de animales de la especia bovina, congelada, según valor y año de la exportación, 2008-2014.



Unidad: Miles de dólares americanos
Partida arancelaria: 0201 –Código SAC

Según los datos anteriores, la carne bovina (0201, 0202) se mantiene como uno de los principales productos de exportación del sector pecuario. Según las estadísticas agregadas de Procomer, en 2014 el valor de las exportaciones de la carne bovina presentó una variación del 38,4% con relación al valor de las exportaciones en 2013. Un hecho relevante es que el incremento se produce en los precios de exportación, no así en las cantidades exportadas, lo cual da paso a excelentes oportunidades para impulsar la competitividad del producto a partir de mejoras o la introducción de cambios en el sistema productivo y la articulación institucional del sector.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

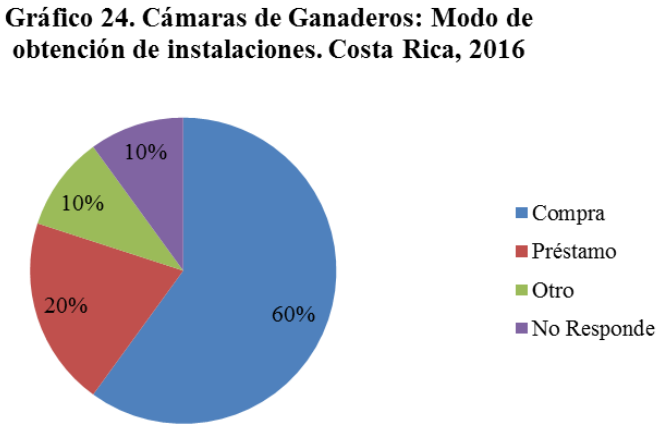
SECCIÓN IV. MESOESTRUCTURA Y GOBERNANZA DE LA CADENA CÁRNICA BOVINA

En la sección precedente se presentó una caracterización descriptiva de la estructura insumo/producto, considerando la geografía de la cadena en estudio y la identificación de sus actores principales. Por lo tanto, el objetivo de esta sección es profundizar en la calidad de las vinculaciones a partir del análisis del marco institucional y la mesoestructura del sector.

4.1 Gestión de las Cámaras/ Asociaciones de Ganaderos

El 80% de las Cámaras/Asociaciones de Ganaderos consultadas cuenta con instalaciones para la realización de sus actividades. De acuerdo con el gráfico 24, el 60% de ellas las obtuvo a través de compra, mientras que un 20% accedió a ellas mediante préstamo. La mitad, además, dispone de otros espacios físicos propios para realizar sus actividades, se trata en su mayoría de espacios abiertos para la realización de días de campo.

Gráfico 24. Cámaras de Ganaderos. Modo de obtención de instalaciones. Costa Rica, 2016.

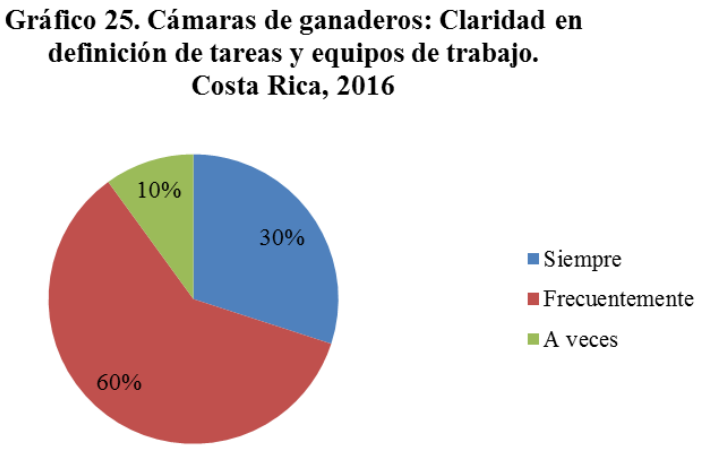


Fuente: Elaboración propia. 2016.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Con respecto a la gestión administrativa, el 60% de las Cámaras/Asociaciones son gestionadas por un administrador, mientras que un 30% cuentan con la figura de un director ejecutivo. La distribución de las funciones entre los miembros del equipo permanente de trabajo se realiza por lo general en función del conocimiento y capacidades de las personas para atender necesidades y demandas específicas del plan de trabajo, los proyectos y programas. El 60% considera que con frecuencia la definición de tareas resulta clara (Gráfico 25).

Gráfico 25. Cámaras de ganaderos: Claridad en definición de tareas y equipos de trabajo. Costa Rica, 2016.



Fuente: Elaboración propia. 2016.

El 80% de las Cámaras/Asociaciones dispone de un Plan Estratégico y/o de Acción para el desarrollo de sus funciones. Asimismo, 70% indican haber incorporado elementos para delinear una estrategia de competitividad dentro de dichos planes, algunos de los cuales se orientan al uso de tecnologías para el mejoramiento genético (como es el caso de las iniciativas de inseminación artificial), mejoras en la producción a través de implementación de nuevas variedades de pastos o una mejor integración a la cadena, en particular la diversificación productiva y la búsqueda de nuevos nichos de mercado.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

4.1.1 Comunicación interna

El 90% de las Cámaras/Asociaciones cuenta con mecanismos formales que facilitan la interacción directa entre el equipo permanente de trabajo y los ganaderos asociados. Estos mecanismos formales se orientan principalmente al anuncio de actividades en agenda y a la discusión de mejoras y cambios en la gestión (Cuadro 11). Además, el 80% de estas organizaciones disponen de canales de comunicación y diálogo para el intercambio de opiniones con los asociados, el cual se realiza de forma directa a través de las asambleas, o bien, mediante el uso de plataformas tecnológicas como páginas web, correos electrónicos y redes sociales. Con respecto a la resolución de controversias o conflictos, un hecho destacable es que estos mecanismos se encuentran contemplados por lo general en los estatutos con que se rige la Cámara/Asociación y son aplicados por la Junta Directiva de forma directa.

Cuadro 11 Distribución porcentual de los principales mecanismos de interacción existentes en las Cámaras/Asociaciones de Ganaderos de Costa Rica.

Orientación de mecanismos de interacción	Existencia de mecanismos -Porcentaje de Cámaras/Asociaciones-		
	Sí	No	No responde
Anunciar actividades en agenda	**60**	**20**	**20**
Discutir mejoras y cambios en la gestión	**60**	**20**	**20**
Facilitar insumos de producción	**40**	**40**	**20**
Proveer servicios técnicos o especiales	**40**	**40**	**20**
Resolver controversias	**30**	**50**	**20**
Obtener colaboración del ganadero	**20**	**60**	**20**

Fuente: Elaboración propia. 2016.

Los principales medios que emplean las Cámaras/Asociaciones para integrar a los ganaderos asociados a las actividades que realizan con más frecuencia son las reuniones formales y las capacitaciones programadas (Cuadro 12). Estas organizaciones, a su vez, buscan incentivar la participación activa de los ganaderos asociados a través de actividades específicas como la realización de charlas y talleres en temas de interés para el sector, desarrollo de programas con beneficios especiales al asociado y rifas de productos como estrategia de motivación.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Cuadro 12 Medios de integración	-Porcentaje de Cámaras/Asociaciones-	
	Sí	No
Reuniones formales	**80**	**20**
Capacitaciones	**80**	**20**
Visitas a finca	**70**	**30**
Encuentros informales	**30**	**70**
Consultas programadas	**20**	**80**

Fuente: Elaboración propia. 2016.

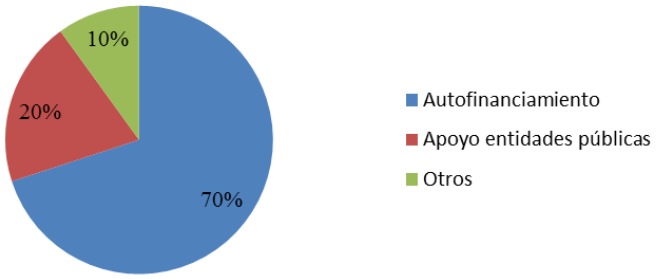
4.1.2 Financiamiento

El principal medio que utilizan las Cámaras/Asociaciones para la captación de fondos es el autofinanciamiento (70%), seguido del apoyo recibido de las entidades públicas de fomento de la ganadería (20%) (Gráfico 26). Cabe destacar que los recursos provenientes del aporte de los asociados (cuotas de afiliación) se destinan mayoritariamente a fortalecer los beneficios percibidos por el ganadero, como es el caso de los subsidios en la adquisición de servicios agroalimentarios, la participación en subastas, descuentos especiales, capacitación y créditos. En cambio, los fondos que son transferidos por las entidades públicas se utilizan de forma principal para complementar objetivos de agenda pública, por ejemplo, el desarrollo de acciones para el mejoramiento genético o el hato libre de tuberculosis y brusela, impulsados por instituciones como el Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria (INTA) y el Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA), ambas adscritas al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Gráfico 26. Cámaras de Ganaderos: Principales medios de captación de fondos. Costa Rica, 2016.

Gráfico 26. Cámaras de Ganaderos: Principales medios de captación de fondos. Costa Rica, 2016.



Fuente: Elaboración propia. 2016.

4.2 Asociatividad

Como se mencionó en apartados anteriores de este documento, la asociatividad es uno de los temas prioritarios en la agenda institucional de Corfoga. En su Plan Estratégico 2015-2020, la Organización se ha propuesto el incremento de 100% en la base de ganaderos agremiados a las Cámaras/Asociaciones. No obstante, se trata de un criterio de índole cuantitativo que debe ser respaldado en un análisis más detallado, que involucre a su vez variables operativas para dimensionar los efectos en la incorporación de población joven y mujeres a la dinámica productiva.

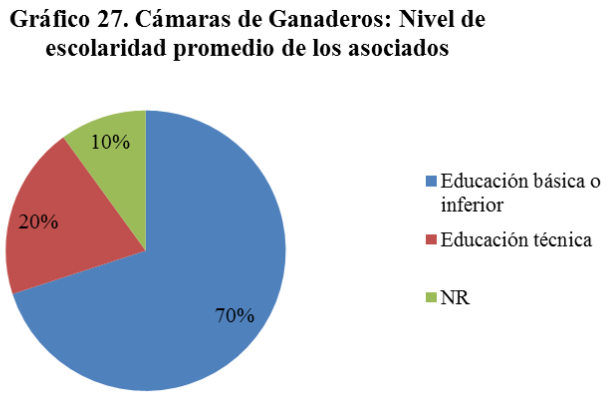
En conjunto, las Cámaras/Asociaciones consultadas agrupan a un total de 4.455 ganaderos. Sin embargo, y pese a los mecanismos de interacción y comunicación identificados, solamente el 51,3% de los asociados tiene una participación efectiva en las actividades realizadas, lo cual representa un porcentaje crítico para la calidad de la articulación institucional y la organización formal del sector. Aunado a ello, solamente el 60% de las Cámaras/Asociaciones cuenta con bases de datos o registros actualizados de cada asociado.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Por otra parte, debe considerarse con especial atención el abordaje de las características socioeconómicas de los actores en cuestión. Un tema que ha comenzado a cobrar particular relevancia en la agenda pública no sólo del sector cárnico bovino, sino también del agropecuario en general, es la edad promedio de las personas vinculadas a la actividad, que para el nuestro caso de estudio es de 50 años y dos meses. Estos datos son importantes porque brindan un perfil de ganadero y permiten ampliar la perspectiva sobre la situación actual y los desafíos a futuro.

El 70% de las Cámaras/Asociaciones están integradas por ganaderos cuyo nivel de escolaridad promedio es educación básica o inferior (Gráfico 27), es decir, se trata de personas con primaria completa o, incluso, de un grupo de población que nunca ingresó al sistema de educación formal y, por ende, no desarrolló habilidades para el aprendizaje basado en los métodos de enseñanza institucionalizados.

Gráfico 27. Cámaras de Ganaderos. Nivel de escolaridad promedio de los asociados



Fuente: Elaboración propia. 2016.

Esta situación tiene efectos directos sobre la competitividad del sector, pues la absorción de conocimiento se ve limitada por fallas metodológicas en la labor de las instituciones que promueven capacitación con base en líneas de abordaje estrictamente técnicas. En los casos más extremos, este extrañamiento "hacia el método" genera exclusión entre los individuos y debilita la calidad de los encadenamientos productivos.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Otro de los desafíos con respecto a este tema es cómo conciliar el enfoque de la asociatividad con el reconocimiento y la inclusión participativa de grupos importantes de la sociedad. Por ejemplo, el 90% de las Cámaras/Asociaciones no disponen de programas formales para la incorporación de jóvenes a la Organización. El único caso identificado es el Programa Ganadero Joven, implementado por la Cámara de Ganaderos Independientes de la Zona Sur. Una iniciativa dirigida a jóvenes entre los 10 y 25 años que tiene como objetivos motivar la participar de estas personas en la actividad ganadera mediante estímulos como la rifa de novillas y la tramitación de fierros personales, apoyar económicamente a los jóvenes que deciden estudiar carreras académicas afines a la ganadería y más adelante incorpora a la Organización su conocimiento mediante la capacitación directa a asociados en el uso de sistemas tecnológicos aplicados al trabajo en finca.

Por otra parte, las razones de que no existan programas de este tipo en las Cámaras/Asociaciones son muy diversas, en particular, la falta de interés (el hecho de que no se considere un tema prioritario), origina que propuestas en esta vía no sean adoptadas como iniciativas valiosas para el desarrollo organizacional. En otros casos, es la falta de recursos humanos, técnicos y económicos el factor que limita su incorporación.

Asimismo, las Cámaras/Asociaciones han identificado los motivos que obstaculizan la afiliación de los ganaderos no asociados. La falta de información sobre la labor que realizan estas Organizaciones y los beneficios de agremiación representa el obstáculo más importante. Sin embargo, algunas Cámaras/Asociaciones consideran que este desconocimiento se origina en la misma Organización, pues se carece de estrategias de comunicación con los ganaderos no asociados, lo cual provoca su indiferencia y dispersión.

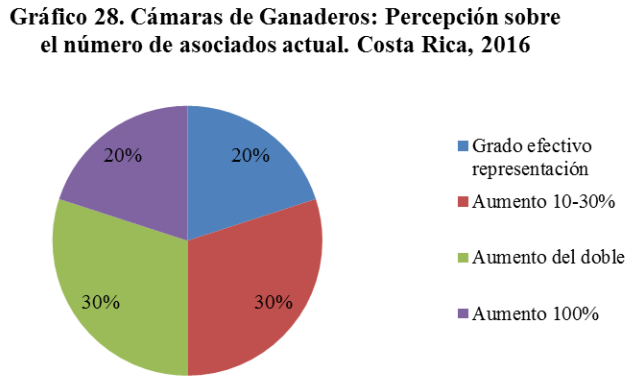
En segundo lugar, un criterio geográfico es el principal obstáculo. La lejanía de las comunidades, la distancia entre distritos y cantones, así como la falta de recursos económicos de algunos ganaderos para desplazarse a reuniones y actividades de forma continua influye en su negativa de afiliación. Consultadas sobre la

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

incorporación de acciones para corregir esta situación, el 70% señalan la existencia de iniciativas para garantizar un incremento en la cantidad de asociados, entre las que destacan una mayor promoción y publicidad de los servicios que ofrecen a través de ferias y días de campo, así como campañas de comunicación mediante redes sociales y medios tradicionales como radios locales. Con respecto a la distancia geográfica, la contratación de promotores por zona o la movilidad de las reuniones son las acciones más notables.

Como se observa en el Gráfico 28, 80% de las Cámaras/Asociaciones consideran que el número de asociados actual debería aumentar en algún grado, mientras que sólo el 20% consideran que han alcanzado un nivel efectivo de representatividad de los ganaderos de su zona.

Gráfico 28. Cámaras de Ganaderos: Percepción sobre el número de asociados actual. Costa Rica, 2016.



Fuente: Elaboración propia. 2016.

4.3 Orientación de objetivos y funciones

La autopercepción que tienen las Cámaras/Asociaciones de sí mismas es fundamental para entender la orientación de sus objetivos estratégicos, funciones y servicios. Estas, en su mayoría, orientan sus objetivos de trabajo hacia la producción primaria (90%), y en menor medida, hacia la comercialización interna de la carne y

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

derivados (40%). Solamente un 10% se orienta a los procesos agroindustriales y la exportación, lo cual confirma la debilidad de los entronques que vinculan a las primeras etapas de la agrocadena con los procesos posteriores, donde los intermediarios industriales se colocan como los actores centrales (Cuadro 13) .

Cuadro 13 Orientación de los objetivos de trabajo	-Porcentaje de Cámaras/Asociaciones-	
	Sí	**No**
Producción primaria	**90**	**10**
Comercialización interna	**40**	**60**
Procesos agroindustriales	**10**	**90**
Exportación	**10**	**90**

Fuente: Elaboración propia. 2016.

De igual manera, el 90% de las Cámaras/Asociaciones considera que los servicios que ofrecen a los asociados se orientan al producto primario. Un 40% indican que los servicios que brindan se orientan al proceso productivo y solamente el 30% a mejoras organizacionales. Según el cuadro 14, el porcentaje de Cámaras/Asociaciones que brindan apoyo para la comercialización interna y la exportación del producto es muy baja.

Cuadro 14 Orientación de los Servicios	-Porcentaje de Cámaras/Asociaciones-	
	Sí	**No**
Producto primario	**90**	**10**
Proceso productivo	**40**	**60**
Mejora organizacional	**30**	**70**
Cadena de comercialización interna	**10**	**90**
Exportación de producto	**10**	**90**

Fuente: Elaboración propia. 2016.

El 60% de las Cámaras/Asociaciones considera que la función que describe mejor a su organización es la productiva, es decir, una instancia que brinda facilidades para mejorar la productividad, rentabilidad y sostenibilidad de los sistemas de producción. La función operativa es la mejor descripción para las funciones que realiza el 40% de las Organizaciones, es decir, un puente de enlace entre los

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

ganaderos y las instituciones de interés para el sector. Asimismo, un 40% considera que la función comercial, basada en actividades de participación en subastas y el establecimiento de precios, define de mejor manera su función principal. En cambio, solamente el 10% asocia su función con la facilitación de procesos para una mejor gestión del trabajo y desempeño a lo interno de las fincas (Cuadro 15).

Cuadro 15 Función Principal	-Porcentaje de Cámaras/Asociaciones-	
	Sí	No
Productiva	**60**	**40**
Operativa	**40**	**60**
Comercial	**40**	**60**
Administrativa	**10**	**90**

Fuente: Elaboración propia. 2016.

Con relación a los atributos de gobernanza que describen mejor a las Organizaciones, el 60% de las Cámaras/Asociaciones identifica el prestigio como el principal elemento garante de la institucionalidad y el adecuado desarrollo de sus funciones. Destaca que para ellas es un atributo central de su desempeño el control y coordinación eficaz del conjunto de actividades que realizan. En cambio, el 40% se refiere a la confianza, como el atributo principal de la gobernanza. Se trata de Cámaras/Asociaciones que trabajan mediante intercambios horizontales de información con sus asociados.

4.4 Vinculación en las primeras etapas de la Cadena

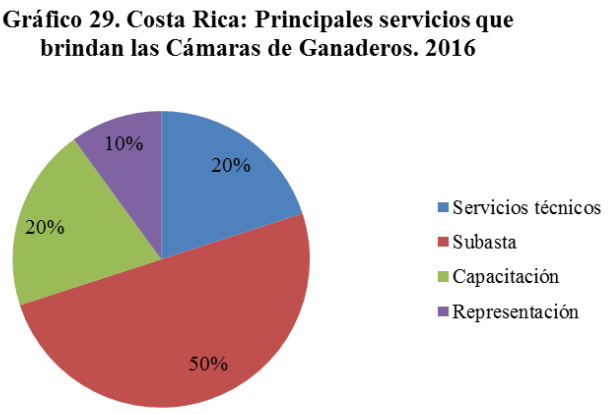
En su calidad de facilitadoras directas de servicios, las Cámaras/Asociaciones de Ganaderos tienen un rol central en la organización sectorial de la cadena cárnica bovina. Un 40% de ellas brinda su apoyo a través de insumos y recurso humano propio, mientras que el 60% recurre también a la colaboración de intermediarios. El tipo de servicios ofrecidos a los asociados, sin embargo, es diverso y varía en función de la orientación operativa de la organización. De acuerdo al gráfico 29, la comercialización de ganado, en particular a través de la realización de subastas es,

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

según el porcentaje de inversión anual, el principal servicio ofrecido por la mitad de las Cámaras/Asociaciones consultadas, mientras que la facilitación de servicios técnicos y las capacitaciones son, en conjunto, el principal servicio brindado por el 40%. Precisamente, 70% de las Cámaras/Asociaciones considera que el principal beneficio que percibe el asociado es de tipo organizacional-productivo, es decir, que permite al ganadero mejorar sus funciones de producción en la finca mediante opciones de capacitación.

Otros servicios, que podrían considerarse de carácter secundario debido al porcentaje de inversión anual destinado, son el acceso a créditos (financiamiento) y los servicios agroalimentarios, en particular los almacenes de insumos.

Gráfico 29. Costa Rica: Principales servicios que brindan las Cámaras de Ganaderos, 2016.



Fuente: Elaboración propia. 2016.

4.4.1 Programas y actividades de capacitación

El 90% de las Cámaras/Asociaciones dispone de programas de capacitación dirigidos a sus asociados. En su mayoría, estos programas son desarrollados a partir de la modalidad presencial, mediante charlas y seminarios, o bien, a través de la realización de días de campo, actividades en finca o prácticas dirigidas. No obstante,

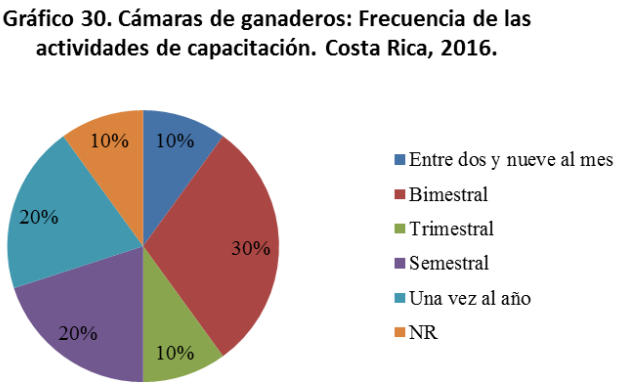
Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

algunas Organizaciones utilizan la socialización de artículos técnicos en su página web y revista como un mecanismo central para la capacitación, lo cual limita la evaluación de los efectos y usos potenciales que la información pueda tener en la labor cotidiana de los interesados, ya que no se cuenta con criterios para dar seguimiento.

Con respecto a los contenidos de las capacitaciones, estos pueden clasificarse en tres tipos. El primero de ellos, capacitaciones que tienen como tema central el manejo administrativo de la finca. Un segundo tipo de programa se orienta en cambio a atender demandas socioculturales, como el cambio generacional. Sin embargo, una cantidad importante de capacitaciones se enfocan a lo técnico: variables reproductivas, nutricionales y biosanitarias son tratadas a partir del abordaje de técnicas para la inseminación artificial, la alimentación bovina y la producción de pasturas adecuadas.

La frecuencia con que se realizan las capacitaciones varía entre las Cámaras/Asociaciones. El 30% lleva a cabo este tipo de actividades de forma bimestral. Sin embargo, para el caso de otras Organizaciones estas actividades se desarrollan cada seis meses o anualmente, lo cual indica una cantidad por año muy baja.

Gráfico 30. Cámaras de ganaderos. Frecuencia de las actividades de capacitación. Costa Rica, 2016.



Fuente: Elaboración propia. 2016.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Sin embargo, más que la frecuencia de las actividades de capacitación. El aspecto crítico se refleja en el porcentaje de asociados que asisten a ellas, pues si bien algunas Cámaras/Asociaciones consideran que la capacitación es uno de los servicios principales que brindan, y 70% de ellas indica que este es, precisamente, que el principal beneficio que percibe el asociado, el promedio de participación en estas actividades específicas es de apenas 31,87%. Por otra parte, solamente el 30% de las Organizaciones dispone de estrategias para evaluar el nivel de satisfacción de los asociados al participar de estas actividades y las técnicas utilizadas para tal fin (observaciones participantes, intercambios verbales) no tienen mayor impacto en la dinámica de vinculación.

4.4.2 Calidad de las interacciones en la producción primaria.

Las subastas constituyen el principal medio de interacción entre los actores de la cadena cárnica bovina, pues en ellas participan además de los ganaderos subastadores, los ganaderos compradores, intermediarios comerciales y carniceros. Las subastas son también un espacio inclusivo. La confluencia de ganaderos pequeños, caracterizados por una escolaridad baja y poca capacidad productiva, pero también de ganaderos medianos y grandes genera una dinámica particular caracterizada por un ambiente de confianza y una mayor variedad de productos. De acuerdo con la consulta realizada a seis subastas, los principales beneficios que estas generan para los participantes son, entre otros:

- Mayor seguridad de venta del ganado y demanda de compradores garantizada
- Mejor precio de mercado que mediante venta directa en finca
- Comercio legal a través de un procedimiento público transparente
- Bienestar animal a través de asistencia veterinaria y cumplimiento de protocolos biosanitarios.

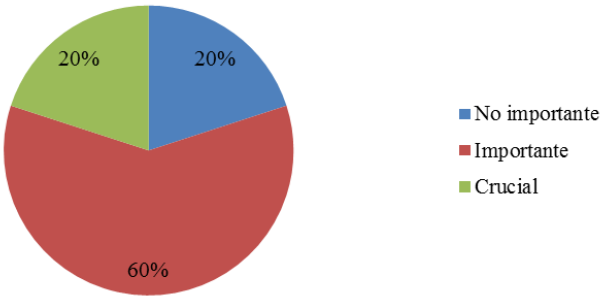
Las subastas consideran que el tipo de interacción que se establece con las Cámaras/Asociaciones es constante y muy amplio, dado que su principal aporte al desarrollo de la ganadería de carne consiste en ayudar al productor nacional a impulsar el dinamismo de su actividad a partir de puntos de comercialización, incluso

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

a través de convenios formales. No obstante, solamente el 20% de las Cámaras/Asociaciones considera la interacción con las subastas como crucial, un dato que resulta relevante si se tiene cuenta que un porcentaje igual de Organizaciones considera esa interacción como no importa. (Gráfico 31).

Gráfico 31. Cámaras de ganaderos: Interacción con las subastas. Costa Rica, 2016.

Gráfico 31. Cámaras de ganaderos: Interacción con las subastas. Costa Rica, 2016.



Fuente: Elaboración propia. 2016.

Las subastas mencionan además el mantenimiento de buenas relaciones con otras subastas y mataderos e, indirectamente, con las federaciones. Sin embargo, señalan que se requiere de más apoyo institucional para mantener un nivel de operación adecuado en aspectos clave como el control de los costos de producción y la mejora del precio del ganado en pie, un aspecto crítico si se tiene en cuenta que el incremento en los niveles de importación de carne al país ha llevado el precio nacional a la baja.

Una preocupación creciente ha sido la identificación de zonas específicas del país con poca oferta de ganado, lo cual evidencia la disminución del hato ganadero que se planteó en la primera sección de este documento. Así como el poco entrelazamiento existente entre las diferentes organizaciones del sector, en particular las instituciones públicas.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

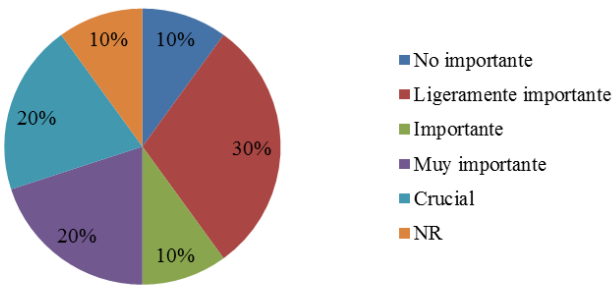
La situación con los mataderos, a excepción de aquellos orientados a la exportación, no es muy distinta. La naturaleza del tipo de servicios que brindan, las regulaciones sanitarias y de bioseguridad que deben cumplir, se convierten en factores excluyentes para que micro y pequeños ganaderos hagan un uso efectivo de estas plantas. Una vez más, la baja escolaridad y la edad avanzada son elementos condicionantes para una adecuada integración de los productores primarios a otras etapas de la cadena cárnica bovina, incluso si se considera únicamente la prestación de servicios, como en este caso particular.

Los mataderos consultados, orientados a la comercialización local, participan de redes de suministro donde sus principales clientes son las carnicerías y supermercados, pero también abastecen a otros actores como centros educativos.

La valoración que hacen las Cámaras/Asociaciones de esta interacción es más variada que con las subastas. Mientras que el 20% la considera crucial, la mayor cantidad de estas Organizaciones considera que su interacción con los mataderos es ligeramente importante, lo cual evidencia la debilidad de los vínculos (Gráfico 32).

Gráfico 32. Cámaras de ganaderos: Interacción con los mataderos, Costa Rica, 2016.

Gráfico 32. Cámaras de ganaderos: Interacción con los mataderos. Costa Rica, 2016



Fuente: Elaboración propia. 2016.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

4.5 Articulación institucional.

La articulación institucional se considera una de las principales variables de estudio en esta publicación. Su respectivo abordaje y caracterización se realiza a partir del reconocimiento de que en la cadena cárnica bovina existen dinámicas de poder e intereses específicos por parte de los diferentes actores; lo cual influye no sólo en su gobernanza sino también en el impacto de las políticas específicas dirigidas al sector y su inserción en el mercado internacional.

De acuerdo al Cuadro 16, en su mayoría las Cámaras/Asociaciones tienen a dar un nivel de importancia intermedia a la interacción con los otros actores de la cadena, siendo la vinculación "hacia atrás" (ganaderos, otras cámaras y almacenes de insumos), el tipo de interacción señalada con más frecuencia. Sin embargo, un 30% considera crucial la interacción con las Federaciones y consumidores, a pesar de que en el caso de estos últimos la interacción directa sea prácticamente nula. Un menor porcentaje (20%) considera crucial la interacción con instituciones públicas, cooperativas y exportadores directos de carne, respectivamente.

Otros datos relevantes son, por ejemplo, el que 40% considere que la interacción con los transportistas sea muy importante, mientras que otro 40% identifique la interacción con los servicios veterinarios como ligeramente importante, a pesar de que se trata de un aspecto clave para la bioseguridad, así como comercialización del producto y su calidad en el mercado.

Con respecto a los consumidores, la percepción de las Cámaras/Asociaciones está dividida, pues es un 30% de las Organizaciones las que indican que esta interacción no es importante. Por otro lado, son 20% las que consideran que la interacción con los diferentes actores encargados de la comercialización, ya se local o internacional no es importante. Estos datos nos permiten evidenciar una articulación fracturada, donde los primeros segmentos de la cadena cárnica bovina no consideran prioritario mantener un diálogo fluido con las etapas posteriores, encargadas de los procesos de industrialización y comercialización.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Cuadro 16 Importancia de las interacciones con los actores de la cadena cárnica bovina

Actores	-Porcentaje de Cámaras/Asociaciones-					
	No respuesta	No importante	Ligeramente importante	Importante	Muy importante	Crucial
Federaciones	**0**	**10**	**10**	**20**	**30**	**30**
Consumidores	**10**	**30**	**10**	**10**	**10**	**30**
Instituciones públicas	**0**	**0**	**10**	**40**	**30**	**20**
Cooperativas	**10**	**0**	**30**	**20**	**20**	**20**
Exportadores directos de carne	**0**	**20**	**20**	**20**	**20**	**20**
Otras Cámaras	**0**	**20**	**0**	**50**	**20**	**10**
Almacenes de insumos	**0**	**10**	**10**	**50**	**20**	**10**
Servicios veterinarios	**0**	**0**	**40**	**20**	**30**	**10**
Transportistas	**0**	**10**	**0**	**40**	**40**	**10**
Intermediarios industriales	**0**	**20**	**10**	**40**	**20**	**10**
Carnicerías, supermercados, puntos de venta directa	**10**	**20**	**10**	**20**	**30**	**10**
Ganaderos no asociados independientes	**10**	**0**	**0**	**70**	**20**	**0**
Ganaderos asociados a otra Cámara	**0**	**0**	**10**	**90**	**0**	**0**
Otros	**80**	**0**	**0**	**0**	**10**	**10**

Fuente: Elaboración propia. 2016.

Lo anterior se confirma al analizar las interacciones reales entre los actores y el tipo de objetivos al cual se orientan. El 80% de las Cámaras/Asociaciones afirma tener interacción con las instituciones públicas vinculadas al sector. Sin embargo, existe mayor interacción con las Federaciones de Ganaderos (90%). Asimismo, el 70% mantiene interacción con ganaderos asociados a otras cámaras, almacenes de insumos y transportistas.

Un caso distinto ocurre con los intermediarios industriales, los exportadores directos de carne y los consumidores, pues solamente 30% de las Cámaras/Asociaciones indican tener algún tipo de interacción con estos actores. Mientras que la interacción con los comercializadores locales: carnicerías, supermercados, puntos de venta directa, solamente es efectiva para un 40% de las Organizaciones.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Con respecto a los objetivos, la interacción con las instituciones públicas se orienta principalmente al establecimiento de nuevos canales de colaboración (70%), mientras que para el 50% de las Cámaras/Asociaciones la interacción es para mantener el uso del servicio facilitado, mejorar la gestión general de la Organización, solicitar asistencia técnica o actualizar conocimientos.

El principal objetivo de la interacción con ganaderos asociados a otras cámaras y también con los no asociados que se dedican a la actividad ganadera de forma independiente es el establecimiento de alianzas productivas para el comercio (50%). En cambio, para 80% de las Cámaras/Asociaciones la interacción entre ellas y con las federaciones se produce, al igual que con las instituciones públicas, para establecer nuevos canales de colaboración.

En general, la mejora de la gestión general y el establecimiento de nuevos canales de colaboración son los principales propósitos de las interacciones que se establecen entre las Cámaras/Asociaciones y el resto de los actores de la cadena cárnica bovina, en particular, con almacenes de insumos y transportistas.

Con relación a los procesos necesarios para fomentar una mejor articulación institucional entre los actores, el 70% de las organizaciones consideran como muy importante el establecimiento de agendas sectoriales para estimular las capacidades tecnológicas de los asociados. Por otra parte, el diseño de proyectos conjuntos para promover mejoras en el sistema de producción de las fincas y la existencia de fondos de financiamiento para actividades son considerados por el 60% de las Cámaras/Asociaciones como los procesos muy importantes para lograr la articulación institucional requerida para fortalecer la dinámica competitiva de la ganadería de carne en Costa Rica (Cuadro 17).

Cuadro 17 Importancia de los procesos de articulación institucional

Procesos de articulación institucional	-Porcentaje de Cámaras/Asociaciones-					
	No respuesta	No importante	Ligeramente Importante	Importante	Muy importante	Crucial
Iniciativas conjuntas para fortalecer el manejo general de	**0**	**0**	**10**	**20**	**40**	**30**

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

las fincas						
Programas de capacitación para mejorar las competencias de los ganaderos asociados	**0**	**10**	**0**	**10**	**50**	**30**
Proyectos de ganadería ambiental y ecoeficiente	**10**	**10**	**0**	**30**	**20**	**30**
Proyectos conjuntos para promover mejoras en el sistema de producción de las fincas	**0**	**0**	**10**	**10**	**60**	**20**
Estrategias para acercar la producción a los canales de comercialización	**0**	**20**	**0**	**20**	**50**	**10**
Consultas formales para obtener información de la cadena cárnica bovina	**0**	**10**	**10**	**40**	**30**	**10**
Existencia de fondos de financiamiento para actividades	**20**	**0**	**10**	**0**	**60**	**10**
Agendas del sector para estimular las capacidades tecnológicas de los asociados	**0**	**10**	**10**	**10**	**70**	**0**
Espacios de discusión en las organizaciones sobre temas importantes	**0**	**10**	**20**	**30**	**40**	**0**
Colaboración entre fincas con experiencias similares	**10**	**0**	**30**	**60**	**0**	**0**

Fuente: Elaboración propia. 2016.

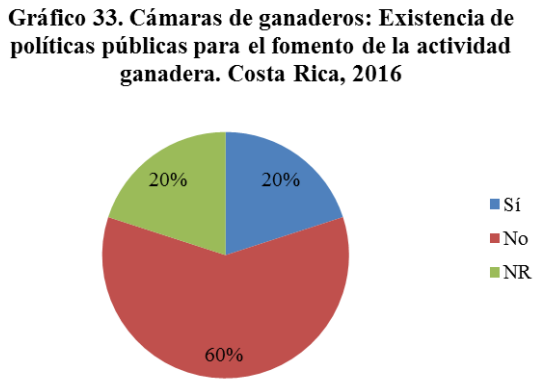
4.5.1 Estructuras de apoyo

Las instituciones públicas son actores centrales en la promoción y creación de estructuras de apoyo al sector, así como organizaciones clave para promover una

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

adecuada gobernanza de la cadena. Sin embargo, la percepción de las Cámaras/Asociaciones con respecto al rol desempeñado por estas no sólo evidencia la pérdida de credibilidad sino también la poca motivación que tienen para vincularse a procesos interinstitucionales de fomento de la ganadería. El 60% considera que las instituciones no cuentan con políticas o directrices específicas que resulten eficientes para el fomento de la ganadería de carne en el país, y 20% deciden abstenerse de contestar esta pregunta (Gráfico 33).

Gráfico 33. Cámaras de ganaderos: Existencia de políticas públicas para el fomento de la actividad ganadera. Costa Rica, 2016.



Fuente: Elaboración propia. 2016.

Si bien estas Organizaciones reconocen los esfuerzos públicos para brindar mayor apoyo al sector, consideran que su impacto en la gestión no se traduce en resultados tangibles, pues existen condicionantes estructurales asociados al mercado de la carne que sirven de barrera al establecimiento de redes de colaboración cohesionadas.

El 40% considera que la función de Corfoga[6] en la formación de estructuras de apoyo ha sido crucial, mientras que sólo un 30% considera como muy importante el papel desempeñado por el Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en

6. Si bien es cierto Corfoga no es una institución estatal, su nivel de vinculación con las instituciones públicas y las funciones que la Ley 7837 le atribuye justifican su inclusión en esta lista.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Tecnología Agropecuaria (Inta). Otras instituciones vinculadas al MAG, como el Servicio Fitosanitario del Estado (SFS), también son valoradas como importantes, pero no van más allá de eso. En cambio, preocupa por otra parte que iniciativas institucionales como el Comité de Fideicomiso Agropecuario para la Protección y Fomento Agropecuario y Clubes 4-S, orientadas a pequeños y medianos productores, así como a la juventud y la mujer rural, sean considerados como no importantes por un porcentaje alto de Cámaras/Asociaciones. Una situación similar ocurre con la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (Sepsa) y la Oficina Nacional de Semillas (Cuadro 18).

Cuadro 18 Importancia del rol de las instituciones del sector con respecto a la formación de estructuras de apoyo.

Instituciones del sector	-Porcentaje de Cámaras/Asociaciones-					
	No respuesta	No importante	Ligeramente importante	Importante	Muy importante	Crucial
Corporación Ganadera (Corfoga)	0	10	10	20	20	40
Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria (Inta)	0	20	20	10	30	20
Servicio Nacional de Salud Animal (Senasa)	40	10	0	20	20	10
Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (Sepsa)	10	40	10	10	20	10
Comité de Fideicomiso Agropecuario para la Protección y Fomento Agropecuario	10	50	30	0	10	0
Oficina Nacional de Semillas	10	40	20	20	10	0
Clubes 4-S	10	50	30	0	10	0
Servicio Fitosanitario del Estado (SFS)	10	30	10	50	0	0

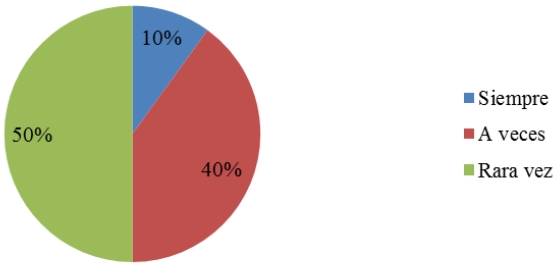
Fuente: Elaboración propia. 2016.

Aunado a lo anterior, solamente el 10% de las Cámaras/Asociaciones considera que los programas y estrategias implementados por las organizaciones del sector han tenido un impacto positivo en el fomento de la ganadería de carne en la última década, mientras que son el 50% las que indican que este impacto se ha producido rara vez (Gráfico 34).

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Gráfico 34. Cámaras de ganaderos: Impacto positivo de programas de fomento de ganadería en la última década. Costa Rica, 2016.

Gráfico 34. Cámaras de ganaderos: Impacto positivo de programas de fomento de ganadería en la última década. Costa Rica, 2016.



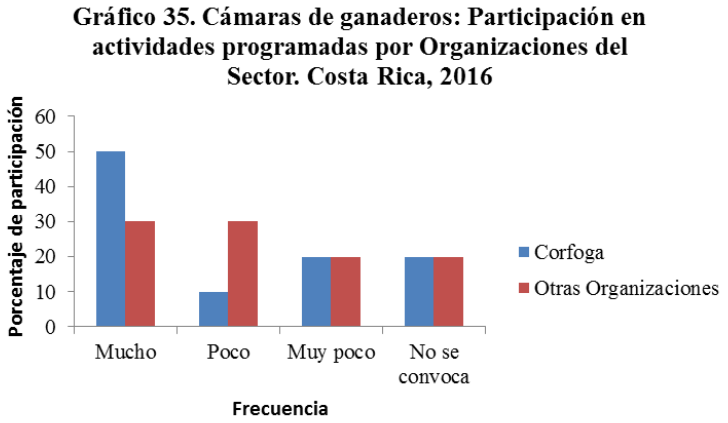
Fuente: Elaboración propia, 2016.

De acuerdo con las Cámaras/Asociaciones, la desarticulación del sector se produce debido a la falta de directrices públicas claras y una creciente dispersión -acompañada de falta de interés- de los actores privados. La inequitativa distribución de los recursos disponibles, así como la falta de "agresividad" en el tipo de planteamientos metodológicos para apoyar a los ganaderos, en especial los pequeños, influyen de manera negativa sobre la planificación sectorial y bloquean la participación efectiva.

Esta valoración de cierta forma justifica el hecho de que solamente el 50% indique que participa activamente de las actividades programas por Corfoga, mientras que sea apenas un 30% la que considere que su participación en actividades convocadas por otras organizaciones del sector resulte efectiva (Gráfico 35).

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Gráfico 35. Cámaras de ganaderos: Participación en actividades programadas por Organizaciones del Sector. Costa Rica, 2016.

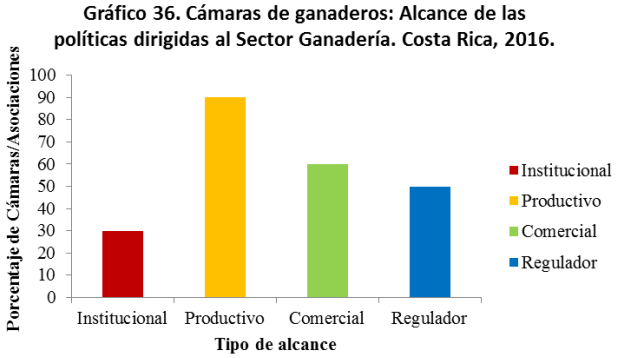


Fuente: Elaboración propia, 2016.

Consultadas sobre las opciones posibles de mejora, el 90% de las Cámaras/Asociaciones considera que el alcance de las políticas dirigidas al sector debe ser productivo, es decir, a través de programas que consideren la productividad de la carne bovina como eje central, pero también la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

En cambio, un 60% indica que las políticas deben orientar su alcance a los procesos de comercialización a través de la cadena, incluyendo la facilidad de opciones para la exportación (Gráfico 36).

Gráfico 36. Cámaras de ganaderos: Alcance de las políticas dirigidas al Sector Ganadería. Costa Rica, 2016.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Sin embargo, cabe destacar que existen algunos temas en la agenda emergente que motivan el interés particular de las Cámaras/Asociaciones. Es el caso de la gobernanza ambiental y las discusiones asociadas a la reforma en la legislación contra el hurto y destace de ganado. 30% de las Organizaciones considera muy importante el rol de la Estrategia para la Ganadería baja en carbono y el Programa NAMA Ganadería Bovina.

4.6 Competitividad

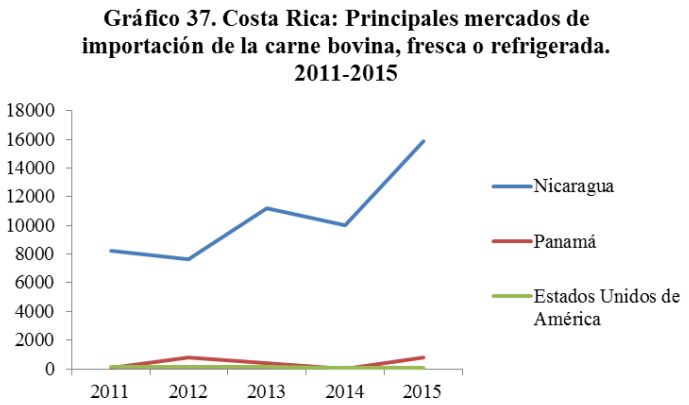
El concepto de competitividad sistémica utilizado en este estudio nos permite comprender y dimensionar los efectos de una institucionalidad débil en el dinamismo competitivo del sector. La ausencia de cohesión organizacional se traduce en una articulación entre actores difusa y en la fractura de los entronques que mantienen unida a la cadena de la carne.

Esta discusión adquiere particular relevancia cuando se considera la preocupación de las Cámaras/Asociaciones con respecto al incremento en los últimos años de los niveles de importación de carne bovina al país. Según el Gráfico 37, en los últimos cinco años el principal mercado de la importación de este producto a Costa Rica ha sido Nicaragua, seguido de Panamá y Estados Unidos. A partir de 2015, Chile se integra a esta lista, con un valor aproximado en importaciones de US$6.000.

Sin embargo, se evidencia como a partir de 2014 las importaciones de carne bovina provenientes de Nicaragua y Panamá aumentaron de forma notable. Y, de acuerdo con las organizaciones de ganaderos consultadas, se espera que esta tendencia continúe a medida que la entrada en vigencia de nuevos tratados comerciales internacionales se produzca.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Gráfico 37. Costa Rica: Principales mercados de importación de la carne bovina, fresca o refrigerada. 2011-2015.



Fuente: Elaboración propia con datos de TradeMap, 2016.

Por ende, se requiere entender que si bien el proceso de apertura comercial y globalización de mercados es irreversible, en particular para economías pequeñas como Costa Rica, es necesario que las organizaciones del sector trabajen de forma conjunta en la generación de consensos que permitan una mayor articulación institucional, dando paso al reconocimiento formal de las necesidades de los distintos colectivos ganaderos y sus niveles diferenciados de organización, ello implica tener a disposición elementos que ayuden a identificar la diversidad de estos actores y sus demandas puntuales en materia de conocimiento tecnológico, integración generacional e interacción con otros actores y segmentos de la cadena cárnica bovina.

4.6.1 Elementos de calidad

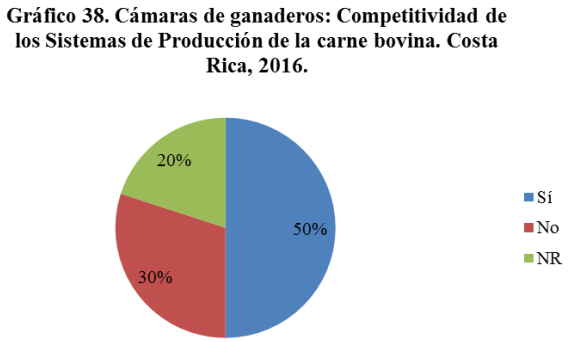
La variedad de sistemas de producción en el país es evidente. La coexistencia de sistemas de cría, engorde y doble propósito es un indicador de los esfuerzos que realizan los ganaderos para adaptarse no sólo a las nuevas formas de competencia en el mercado sino también a los cambios de variables ambientales y sociodemográficas.

Las Cámaras/Asociaciones han comprendido esta situación y, en respuesta, buscan la incorporación de mecanismos viables para mejorar la calidad de producto y adecuarse a la dinámica de precios, establecidos internacionalmente. Sin embargo,

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

solamente el 50% consideran que los sistemas de producción actuales sean competitivos.

Gráfico 38. Cámaras de ganaderos. Competitividad de los Sistemas de Producción de la carne bovina. Costa Rica, 2016.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Consultadas por la realización de actividades para mejorar los sistemas de producción, el 90% de las Cámaras/Asociaciones consideran que las capacitaciones son una forma efectiva de promover cambios; sin embargo, no se tiene claridad respecto al tipo, alcance y orientación de los contenidos que deberían ser cubiertos.

50% de las Organizaciones implementan protocolos de salud y también acciones para prevenir el contrabando de ganado, mientras que sólo un 20% señala como prioritario para la regulación de la ganadería y la calidad del producto el cumplimiento de la protección al trabajador (Código Laboral, Cargas Sociales).

De acuerdo al Cuadro 19, sobre factores técnicos del proceso productivo que influyen en la calidad del producto, el 50% identifica a la genética del animal como un factor crucial que afecta la calidad de la carne, seguido de la alimentación y el transporte (30% respectivamente).

En cambio, los factores asociados al sacrificio tienden a ser considerados como muy importantes. Así lo indica el 70% con respecto a la edad del animal al

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

momento de ser sacrificado y el 60% a propósito del estrés acumulado por el animal previo al procedimiento.

Cuadro 19 Importancia de los factores técnico-productivos y su influencia en la calidad de la carne bovina de Costa Rica

Factores que influyen	-Porcentaje de Cámaras/Asociaciones-					
	No Respuesta	No Importante	Ligeramente importante	Importante	Muy importante	Crucial
Genética	10	0	0	10	30	50
Alimentación	0	0	0	20	50	30
Transporte (Acumulación de estrés)	0	0	10	20	40	30
Edad del sacrificio	0	10	0	0	70	20
Estrés previo al sacrificio	0	10	0	10	60	20
Adecuado proceso de sacrificio	0	0	10	20	50	20
Sexo del animal	0	0	20	40	30	10
Maduración	10	0	10	40	40	0

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Al considerar la influencia de los costos de producción sobre la competitividad y calidad del producto, además de los factores tradicionales asociados a los costos, mano de obra (50%) y materias primas (40%), también aparecen las variables comerciales como los factores cruciales de la competitividad. Este fenómeno podría parecer obvio a simple vista, sin embargo, evidencia que las Cámaras/Asociaciones son conscientes de la interacción constante entre organización, producto y competitividad.

La entrada al país de carne bovina procedente de otros países ha motivado una mayor competencia para los productores locales. El 60% de las Cámaras/Asociaciones consideran que este escenario ejerce una influencia muy importante sobre la competitividad general del producto, ya que obliga a los ganaderos nacionales a repensar su estrategia de comercialización en nichos locales. De igual manera, 40% consideran como muy importante para la competitividad del producto nacional el establecimiento internacional de los precios, pues esto condiciona notablemente el tipo de políticas dirigidas al sector y las condiciones de producción, importación y acceso a nuevos mercados (Cuadro 20).

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Si bien solamente el 20% identifican la apertura comercial y las condiciones arancelarias como factores que influyen de forma crucial en la competitividad y calidad del producto local, son 70% las Cámaras/Asociaciones que señalan este elemento como muy importante. Lo cual confirma el interés general de estos actores de la cadena en promover mecanismos para obtener un mayor nivel de participación en los procesos de toma de decisiones y acceso a mercados.

Otros elementos, como la importancia creciente atribuida a la dependencia en la adquisición, uso y absorción de tecnologías y el conocimiento de los trabajadores confirman los intereses inmediatos de las Cámaras/Asociaciones y las áreas en que resulta necesario intervenir a efectos de mejorar la competitividad de la Ganadería de Carne.

Cuadro 20 Importancia de los factores asociados a costos de producción y su influencia en la calidad del producto

Factores que influyen	-Porcentaje de Cámaras/Asociaciones-					
	No respuesta	No Importante	Ligeramente importante	Importante	Muy Importante	Crucial
Costos de la mano de obra	0	10	0	10	30	50
Costos de materias primas	0	0	0	20	40	40
Mayor competencia de productos extranjeros	0	0	10	0	60	30
Dependencia de tecnologías	0	0	10	20	40	30
Precios internacionales de la carne bovina	0	0	10	20	40	30
Capacidad de inversión del Estado	0	10	0	30	30	30
Apertura comercial y condiciones arancelarias	0	0	10	0	70	20
Impacto causado por variabilidad climática	0	0	0	30	50	20
Menor demanda y/o consumo nacional	0	10	0	20	50	20
Expectativa de alza en impuestos	0	0	20	30	30	20
Conocimiento de los trabajadores	0	10	0	10	70	10
Controles de calidad e inocuidad	0	0	10	20	60	10
Logística de transporte y comercialización	10	0	10	30	40	10
Estado de la infraestructura en fincas	10	0	0	40	50	0
Aumento de oferta carne bovina nacional	10	10	10	60	10	0

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

4.6.2 Dinámicas asociadas a precios

De igual manera, las Organizaciones atribuyen mucha importancia a la calidad del producto y las políticas comerciales en la fijación de los precios. 50% consideran que la influencia de la calidad general del producto sobre el nivel de precios es muy importante (Cuadro 21). Otros elementos que también resultan relevantes son la preocupación respecto al estado actual de la economía costarricense y la influencia, cada vez mayor, del mercado internacional. El contrabando de ganado, por otra parte, se mantiene como uno de los temas relevantes para la competitividad.

Cuadro 21 Importancia de los factores institucionales y comerciales y su influencia en la calidad del producto

Factores que influyen	-Porcentaje de Cámaras/Asociaciones-					
	No respuesta	No Importante	Ligeramente importante	Importante	Muy importante	Crucial
Calidad del producto	0	10	0	20	50	20
Políticas comerciales	10	10	10	20	30	20
Contrabando	20	20	10	10	20	20
Estado actual de la economía costarricense	0	10	0	30	50	10
Influencia del mercado internacional	0	10	10	20	50	10
Eficiencia del proceso productivo en finca	0	20	10	40	20	10
Innovación, Investigación y Desarrollo	0	10	10	60	10	10
Organización del sector (Instituciones)	10	20	10	40	10	10
Perfil socioeconómico de los productores	10	20	20	30	10	10
Niveles de producción nacionales	0	10	20	40	30	0

Fuente: Elaboración propia, 2016.

A la segunda semana de noviembre de 2016, los precios en canal reportados por Corfoga son los siguientes (Cuadro 22).

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Cuadro 22 Precios del kilo de carne bovina en canal, según matadero y promedio nacional. Segunda semana de noviembre, 2016

Matadero	Hembra	Machos
Del Valle	**1.740**	**2.020**
El Arreo	**1.880**	**1.980**
Gico	**1.800**	**1.900**
Montecillos	**1.880**	**1.985**
Promedio Nacional	1.825	1.971

Fuente: Elaboración propia con datos de Corfoga, 2016.

Únicamente el 30% de las organizaciones considera que los precios de la carne en el país son competitivos, en parte debido a la tendencia a la baja que han presentado. Sin embargo, reconocen que aspectos como la pureza genética y las marcas del ganado, la eficiencia en relación a kilos de carne por hectárea y la incursión en mercados paralelos como el de lácteos (diversificación con quesos y natillas) pueden contribuir a dar un mayor valor agregado a la producción. Además, la mitad de las Organizaciones emplea algún tipo de mecanismos, además de los implementados desde Corfoga, para informar al asociado sobre el establecimiento de precios. En particular, el uso de mensajería a través de whatsapp y las redes sociales de las Cámaras/Asociaciones han sido un insumo importante para apoyar estos procesos informativos.

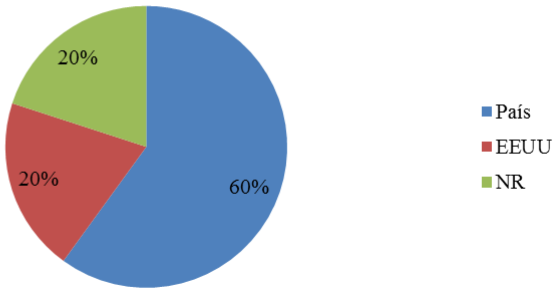
A nivel productivo, sin embargo, se requiere el fortalecimiento de los canales de comunicación entre asociado y Organización. Únicamente el 10% de las Cámaras/Asociaciones conocen el promedio de producción en las fincas de sus asociados, y son 20% las que indican el promedio de animales comercializados por el asociado a través de subastas y mataderos.

Finalmente, 60% de las Organizaciones señala que el principal nicho de mercado de la carne en su región es el mercado local, mientras que el 20% indica que es Estados Unidos (Gráfico 39).

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Gráfico 39. Cámaras de Ganaderos: Nichos de mercado de la carne bovina. Costa Rica, 2016.

Gráfico 39. Cámaras de Ganaderos: Nichos de mercado de la carne bovina. Costa Rica, 2016.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

SECCIÓN V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Más que la recapitulación de los temas abordados en este cuaderno, resulta relevante a efectos de esta conclusión desarrollar una breve reflexión que refleje la agenda de investigación pendiente y los nuevos desafíos.

Si bien los esfuerzos institucionales que han implementado las diferentes organizaciones vinculadas al sector de la ganadería en Costa rica han tratado de incidir en la mayoría de problemáticas identificadas, la poca atención que se brinda a la cadena cárnica bovina —entendida como una red compleja de interacciones conformada por actores y procesos—, limita la calidad de las propuestas y obstaculiza el fortalecimiento organizacional que se persigue.

En primer lugar, hace falta que se produzca el reconocimiento explícito de la transformación experimentada por la actividad en los últimos treinta años. Como se evidenció en la sección III de este documento, las contracciones ocurridas en la estructura productiva afectan en mayor medida las condiciones de la producción primaria y el nivel de finca. Sin embargo, sus efectos en la comercialización y las

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

redes de suministro nacional son inmediatos e impactan de forma directa las decisiones estratégicas adoptadas.

El incremento en los niveles de importación de carne bovina no es un resultado exclusivo del interés político en la apertura comercial o la entrada en vigencia de nuevos acuerdos para el libre comercio con otras naciones del mundo. La fragmentación y el debilitamiento progresivo de la institucionalidad del sector también son obstáculos a la competitividad y una mejor posición en los términos de intercambio.

Por ende, las soluciones deben ser integrales y atender por igual la calidad del producto local y la creciente competencia externa. Existen puntos de no retorno para el objetivo de la ganadería competitiva en el país, uno de ellos es la relevancia de las estructuras de apoyo y su rol en la construcción de sistemas de control y gobernanza democrática que garanticen la participación inclusiva de los actores involucrados. De manera tal que la articulación institucional se promueva desde los niveles de base e incorpore las demandas sociales de absorción tecnológica con gestión del aprendizaje, creación de capacidades técnicas y acciones colectivas.

Por otro lado, la poca claridad que los ganaderos tienen respecto a la disponibilidad de fondos de financiamiento y la existencia de programas institucionales para apoyar áreas y actividades específicas constituye otra barrera importante a la adecuada organización del sector.

La falta de credibilidad que acompaña la labor de las instituciones públicas provoca el creciente desinterés y el distanciamiento. La vinculación entre actores, en consecuencia, no alcanza los niveles de integración necesarios para incorporar nuevos objetivos a las interacciones que aún se tienen y crea inconformidad, conflicto y resistencia ante la incorporación de cambios.

Teniendo en cuenta este panorama, es prioritario que el sector avance hacia la búsqueda de consensos en agendas emergentes como la ganadería ambiental y ecoeficiente, donde la participación joven y el estímulo de capacidades tecnológicas

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

pueden incentivar procesos de innovación y desarrollo local inclusivo de la mano con alianzas productivas y una equitativa distribución de las rentas generadas.

5.1.1 Competitividad y entornos complejos

Con el desarrollo de este cuaderno, resulta evidente que la competitividad de la carne costarricense se enfrenta al desafío de un entorno altamente complejo, caracterizado no sólo por la competencia local asociada a las importaciones sino también a factores de calidad relacionados con el cambio tecnológico del sector y la capacidad de absorción de esas tecnologías por parte de los ganaderos.

Los resultados de esta publicación, sin embargo, apuntan que el financiamiento, si bien representa un factor primordial, no constituye el obstáculo más importante para los procesos de modernización técnica y gestión del aprendizaje. Tampoco representa una problemática crucial la disposición de tecnologías o el acompañamiento institucional pues, a pesar de que las organizaciones del sector cuentan en general con credibilidad media por parte de las Cámaras/Asociaciones, las vinculaciones han dado paso a procesos de capacitación técnica en que la transferencia de conocimiento se produce de manera frecuente.

La limitación principal para la competitividad de la carne radica en la debilidad de la articulación institucional y en la escasa atención brindada a segmentos específicos de la cadena. Esta situación ocasiona que la interacción entre los actores genere sesgos en los flujos de información, por ejemplo a nivel de establecimiento de precios o condiciones particulares de mercado, y se muestre poco efectiva para eliminar barreras de comunicación, operación y posicionamiento.

5.1.2 El rol de las instancias organizacionales

Es básico pero fundamental para las organizaciones del sector avanzar en la consolidación de instancias organizacionales. Este concepto no sólo refiere a la presencia de entes de gestión, promoción y apoyo a las actividades productivas, sino que incorpora una perspectiva amplia para analizar los mecanismos de gobernanza,

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

los procesos de negociación de políticas específicas y el diseño de instrumentos para potenciar un mejor entendimiento y articulación entre los actores involucrados.

Con relación al vínculo comercial, es claro que el fortalecimiento organizacional debe avanzar en la instauración de un modelo inclusivo de toma de decisiones que incorpore de manera efectiva la opinión, intereses, objetivos y dudas de los actores, en especial aquellos cuyo margen de participación es mayor en la producción primaria, pus son estos quienes tienen el reto de mejorar la rentabilidad de producción en finca y, por ende, necesitan validar sus criterios con el fin de avanzar en el establecimiento de estándares óptimos de calidad.

Lo anterior es viable en la medida en que se cuente con el acompañamiento real de instancias reconocidas. Es decir, instituciones con un alto grado de representación, en capacidad de estimular diálogos horizontales y transparentes.

5.1.3 Elementos para una estrategia de competitividad

En el siguiente apartado de recomendaciones se propone algunos elementos para una estrategia de competitividad de la ganadería de carne considerando un enfoque integral. La transversalidad de temas específicos; como la transferencia tecnológica, los sistemas de innovación y la acción colectiva, llaman la atención de las organizaciones sobre el rol desempeñado y el grado de apertura para con los productores. Asimismo, introducen la necesidad de repensar el alcance y las limitaciones de las políticas públicas actuales, puesto que se requiere de adecuaciones específicas para comprender los fenómenos emergentes asociados al cambio en la estructura productiva del país, la liberalización del comercio y los nuevos patrones de producción, organización y consumo que han motivado las estrategias para la adaptación y la resiliencia ante el cambio climático.

5.2 Recomendaciones

A partir de los principales hallazgos encontrados, este sub-apartado propone una serie de elementos de mejora en temas y aspectos centrales para el fortalecimiento organizacional y competitivo de la ganadería de carne en el país. Debido a la

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

transversalidad de ambas variables y sus efectos complejos sobre el dinamismo de la actividad productiva, se ha decidido presentar ambos tipos de recomendaciones en un único listado, que se esquematiza a continuación.

Aunado a ello, es importante resaltar que este trabajo, si bien es de tipo propositivo, no desarrolla la metodología aplicable a cada tema, si bien identifica alternativas posibles para su abordaje posterior.

1. Incrementar el grado de apropiación de los actores según segmento inmediato de participación. A efectos de incorporar estrategias para el fortalecimiento de los entronques entre segmentos de la cadena cárnica bovina y los canales para el diálogo y la comunicación, es inexcusable que los actores cuenten con conocimientos mínimos sobre el tipo de actividad que realizan y sus efectos sobre otros segmentos. En este sentido, se deben establecer pautas puntuales que garanticen el compromiso mutuo y que, a la vez, resalten la responsabilidad conjunta respecto al mejoramiento de aspectos críticos. El tipo de interacción que se desarrolla, en la relación con subastas y mataderos por ejemplo, debe promover mecanismos de incorporación de estos actores basados, en primer lugar, en la evaluación interna constante y estándares mínimos para medir la calidad cada proceso implementado, considerando los recursos disponibles. No obstante, más importante para la generación de capital humano resulta el grado de apropiación de los conocimientos, las enseñanzas y el aprendizaje potenciados a partir del involucramiento de personas y equipos humanos. Por ende, la sistematización de experiencias es un elemento clave a considerar en la estrategia de vinculación y el acercamiento entre actores y segmentos.

2. Fomentar la trazabilidad en todo proyecto y operación productiva, pues como queda reflejado, la cadena de la carne bovina constituye una compleja red de interacciones y procesos que va desde los insumos y productos hasta la gobernanza del sistema en su conjunto. De la mano con lo mencionado en el Punto 1, la sistematización y registro representa, más que una técnica de ordenamiento de la información generada, un elemento práctico para potenciar criterios de calidad, control y capacitación entre los ganaderos que aún no disponen de ellos para acompañar su actividad. Si se considera además la existencia de los protocolos de

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

seguridad y bioseguridad, que tienden a ser más rigurosos a medida que el proceso se industrializa, estimular el uso e implementación de técnicas básicas de trazabilidad a nivel de finca puede favorecer la inclusión de los ganaderos pequeños y medianos y un mayor acceso a los segmentos posteriores.

3. Impulsar el empoderamiento y las redes de confianza significa avanzar de un nivel instrumental de capacitación a un proceso de intercambio horizontal sostenido. Esta investigación evidencia deficiencias importantes en la conceptualización operativa de las capacitaciones promovidas por las instituciones del sector, pues si bien las Cámaras/Asociaciones consideran fundamental su existencia, no existe claridad respecto a la orientación y el alcance de sus contenidos. Esta situación se produce en parte porque no existen mecanismos formales de seguimiento y evaluación simultánea, limitándose en la mayoría de ocasiones a la transferencia de información, sin considerar la viabilidad técnica y los niveles de absorción de los participantes, que son determinados generalmente por determinantes sociales de tipo estructural, como los vacíos en educación formal y la falta de acompañamiento para fortalecer las capacidades humanas asociadas a su implementación efectiva.

4. Atender la demanda social de conocimiento, por ende, requiere un modo de acercamiento al ganadero centrado en el interés genuino por conocer su origen y las condiciones de contexto en las que debe producir y asimilar la competencia. Ello requiere además de una agenda consensuada para la trasferencia tecnológica, pilar de los programas de apoyo dirigidos al sector, la invención de metodologías para la gestión social del aprendizaje.

5. Jóvenes y mujeres, entre otros grupos, deben ser activamente incorporados a estos programas, pues estos grupos sociales pueden dar paso a nuevas formas de organización del sector en su fase productiva y comercial. Se trata de un desafío importante, para los jóvenes en particular, pues esta tarea plantea la cuestión de cómo hacer atractiva la actividad para ellos. La pregunta clave: ¿Cómo incorporar el elemento tecnológico como estrategia de cohesión social y participación juvenil en la ganadería? A este respecto, se debe trabajar en la definición de una agenda específica dirigida al abordaje programático de este tema, llevando a cabo una investigación

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

profunda centrada en variables puntuales de este análisis, con el objetivo no sólo de identificar las opciones viables sino también los esfuerzos dispersos que han comenzado a presentarse. Las opciones de incorporación productiva para las jóvenes del medio rural requieren necesariamente la evolución hacia modelos de ganadería alternativa. Sin embargo, la ausencia de diagnósticos afecta la claridad sobre cuál debe ser la estrategia a seguir. Por otra parte, la incorporación de una perspectiva de género es requisito incuestionable si se pretende el fortalecimiento organizacional del sector y la actividad ganadera. Ambos escenarios, finalmente, sugieren el reconocimiento explícito de los cambios ocurridos en la organización laboral y el mercado de trabajo durante las últimas décadas.

6. Diseñar lineamientos para favorecer la integración generacional. Uno de los elementos analíticos que esta publicación ha defendido a lo largo de su desarrollo es la concepción de la actividad productiva como fenómeno de interacción social. La dinámica evolutiva de la ganadería costarricense apremia el reconocimiento de las transformaciones sociales asociadas a la incorporación de las TICs en el mundo del trabajo y sus efectos en las formas de organización social. No obstante, más allá de las demandas técnicas asociadas a la modernización tecnológica del sector resurge la pregunta sobre la transición demográfica y el potencial de las nuevas generaciones para reorientar los sistemas de producción existentes hacia escenarios competitivos sustentables sin que ello implique una ruptura con el modelo anterior.

7. Promover las “Comunidades de aprendizaje” en el sector. El concepto de Comunidades de aprendizaje suele utilizarse para resaltar los procesos de aprendizaje desarrollados por grupos de individuos que comparten un interés en común. Por ende, su objeto central de análisis es el establecimiento de redes y la calidad de las interacciones, orientadas, precisamente, a estrategias de aprendizaje social.

Dentro de los hallazgos encontrados en esta publicación se identifica una amplia variedad de niveles de organización sectorial de las Cámaras/Asociaciones. Se logró comprobar que existen Organizaciones con fuerte cohesión entre los asociados y alto nivel de eficacia en la implementación de programas de fomento de ganadería. Por ende, se recomienda atender los supuestos metodológicos del concepto, pues su

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

implementación en el desarrollo de estrategias de acompañamiento a actores podría favorecer una participación activa de los beneficiarios. Por ejemplo, se puede trabajar bajo un esquema de Cámaras/Asociaciones modelo, donde sean los mismos ganaderos quienes lleven a cabo el intercambio de experiencias a través de días de campo o actividades formales e identifiquen en conjunto soluciones integrales a sus problemas comunes.

8. Finalmente, impulsar la participación efectiva de los asociados actuales. Si bien la estrategia de organizaciones como Corfoga focaliza el incremento de la asociatividad (nuevos ganaderos agremiados) como parte de sus ejes centrales de trabajo, se logró comprobar que los niveles de participación de los asociados actuales son bajos. Por ende, también resulta pertinente repensar las estrategias para asegurar una participación activa de quienes, siendo asociados, no están interesados en su involucramiento con la Cámara/Asociación respectiva. Se requiere la identificación de formas creativas y medios innovadores para motivar la atención de los ganaderos en el desarrollo de actividades, pues más allá de los beneficios percibidos, el factor determinante para el desarrollo organizacional es la dinámica de intercambio que facilita la integración entre actores y su acercamiento a otros segmentos de la cadena.

BIBLIOGRAFÍA

Arocena, R., y Sutz, J. (2005). *Para un nuevo desarrollo*. Secretaría de Cooperación Iberoamericana.

Arredondo, S. A. y Hernández, D. M. (2012). La integración productiva como factor de competitividad en el sector agropecuario colombiano. *Libre empresa*, 9(1), 83-97.

Baquero, M. y Rendón, J. (2011). Desarrollo humano local, la alternatividad para el buen vivir. En *Revista de la Universidad de La Salle*, 32(54), 67-86,

Benavides, S., Muñoz, J. J., y Parada, A. M. (2004). El enfoque de competitividad sistémica como estrategia para el mejoramiento del entorno empresarial. *Economía y Sociedad*, 9 (24), 119-137.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Castillo, Y. (2015). *Caracterización de las asociaciones/cámaras de ganaderos contenidas dentro de la línea base de agremiados realizada por la Corporación Ganadera, en el I trimestre del 2015*. San José: Corfoga.

Castro, M. L. N., De Hurtado, G. F., y Barráez, A. T. H. (2013). Competitividad de empresas turísticas: un análisis desde el enfoque sistémico. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 21(1), 243-260.

Cepal (2001). *Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano*. México, D.F.: Cepal

Corfoga (2015). *Análisis del Censo Ganadero 2014 para el Sector Ganadero*. San José: Corfoga.

Díaz, R., Sáenz, F. y Pelupessy, W. (2009). *Cadenas globales: enfoque y aplicaciones para agroindustrias de países en desarrollo*. Heredia, Costa Rica : Universidad Nacional.

Díaz, R. y Valenciano, J. A. (2012). Gobernanza en las cadenas globales de mercancías/valor: una revisión conceptual. En *Economía y Sociedad* 41, 9-27

Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*, 59(8), 39-52.

Ferrer, J. (2005). Competitividad Sistémica. Niveles analíticos para el fortalecimiento de sectores de actividad económica. *Revista de Ciencias Sociales* 1(11), 149-166.

García, G. (2009). El concepto de competitividad sistémica. *Revista Universidad de Sonora*, 29-31.

Gereffi, G. (1994). The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks. En G. Gereffi, & M. Korzeniewicz (Edits.), *Commodity Chains and Global Capitalism*. London: Praeger.

Gracia, M. (2008). Los determinantes de la competitividad nacional. Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico conceptual. En *Ciencia y Tecnología*, 12(36).

Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw-hill. Interamericana editores, S.A.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Holmann F., Rivas L., Pérez E., Castro C., Schuetz P. y Rodríguez, J. (2007). *La Cadena de Carne Bovina en Costa Rica: Identificación de Temas Críticos para Impulsar su Modernización, Eficiencia y Competitividad*. Centro Internacional de Agricultura Tropical, International Livestock Research Institute, Cali, Colombia.

Holmann, F., Rivas, L., Argel, P. y Pérez, E. (2004). Impact from the adoption of Brachiaria grasses: Central America and Mexico. En *Rural Develop*. 12(16).

INEC (1984). *V Censo Nacional Agropecuario*. Costa Rica: INEC.

INEC (2014). *VI Censo Nacional Agropecuario*. Costa Rica: INEC.

Le Coq, J.F., Saenz-Segura, F., Faure, G. (Ed.). (2014). *Globalizacion y desafios para la pequena agricultura en Costa Rica : experiencias de organizacion y generacion de servicios para el acceso a mercados*. EUNA, Heredia, Costa Rica

León, A. G., Murillo, J. V., Sánchez, I. y French, J. (2004). *Evaluación de la competitividad de los sectores de producción de carne porcina y vacuna de Costa Rica y el impacto del Tratado del Libre Comercio en estos sectores*. Costa Rica: Universidad EARTH.

MAG. (2007). *Plan Estratégico para el desarrollo de la agrocadena de la ganadería bovina de carne en la Región Chorotega*. Costa Rica: MAG.

Market Access Map. Centro de Comercio Internacional: www.macmap.org Consultado el 23 de abril de 2016.

Messner, Dirk (1996). *Latinoamérica hacia la economía mundial: condiciones para el desarrollo de la "competitividad sistémica"*. Fundación Friedrich Ebert en Chile.

Messner, D. y Meyer-Stamer, J (1994). Competitividad sistémica. Pautas de gobierno y de desarrollo. *Nueva Sociedad* 133, 72-87

Mora, H. (2000). Globalización y transformación productiva: hacia una estrategia nacional de desarrollo de la competitividad sistémica. *Economía y Sociedad*, Número especial, 61-76.

Pat, V. G., Caamal, I. & Ávila, J. A. (2009). *Análisis de los niveles y enfoques de la competitividad. Políticas públicas y Economía*. México: Universidad Autónoma Chapingo.

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Pérez, E. (1996). Hacia un sistema de valoración de la calidad de la carne bovina. En Pomareda, C. y Pérez, E. (Eds.) *En el Camino hacia una Ganadería Moderna en Costa Rica*. San José, Costa Rica: Secretaría del Consejo Agropecuario Centroamericano. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 85-128.

Pérez, E., Figueroa, L. y Condo, A. (2003). Diagnóstico del Sector Cárnico Bovino de Costa Rica. En *Informe Final de Consultoría para desarrollar el Plan Estratégico de la Corporación Ganadera de Costa Rica*. Costa Rica: Mimeo.

Pomareda, C. y P. Cordero. 2005. *El comercio internacional de carne bovina en Costa Rica*. Servicios Internacionales para el Desarrollo Empresarial (SIDE).

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York: The Free Press.

Porter, M. (1985). *The Value Chain and Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Porras, R. D., & Hernández, B. H. (2012). Sectores emergentes en la agricultura costarricense. El caso de los minivegetales en Costa Rica: Análisis de la cadena y competitividad. *Perspectivas Rurales Nueva Época*.

Rojas, P. y Sepúlveda, S. (1999). *El reto de la competitividad de la agricultura*. Cuadernos técnicos, 8. Costa Rica: IICA.

Saavedra, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la PYME latinoamericana. En *Pensamiento y gestión* (33), 93-124.

Saavedra, M. L. y Tapia, B. (2012). El Entorno Sociocultural y la Competitividad de la PYME en México. En *Panorama Socioeconómico*, 30(44), 4-24.

Sitios en Internet consultados:

Banco Central de Costa Rica: http://www.bccr.fi.cr/

Magic-Cepal: http://www.cepal.org/magic/home/

Procomer: http://www.procomer.com/es/

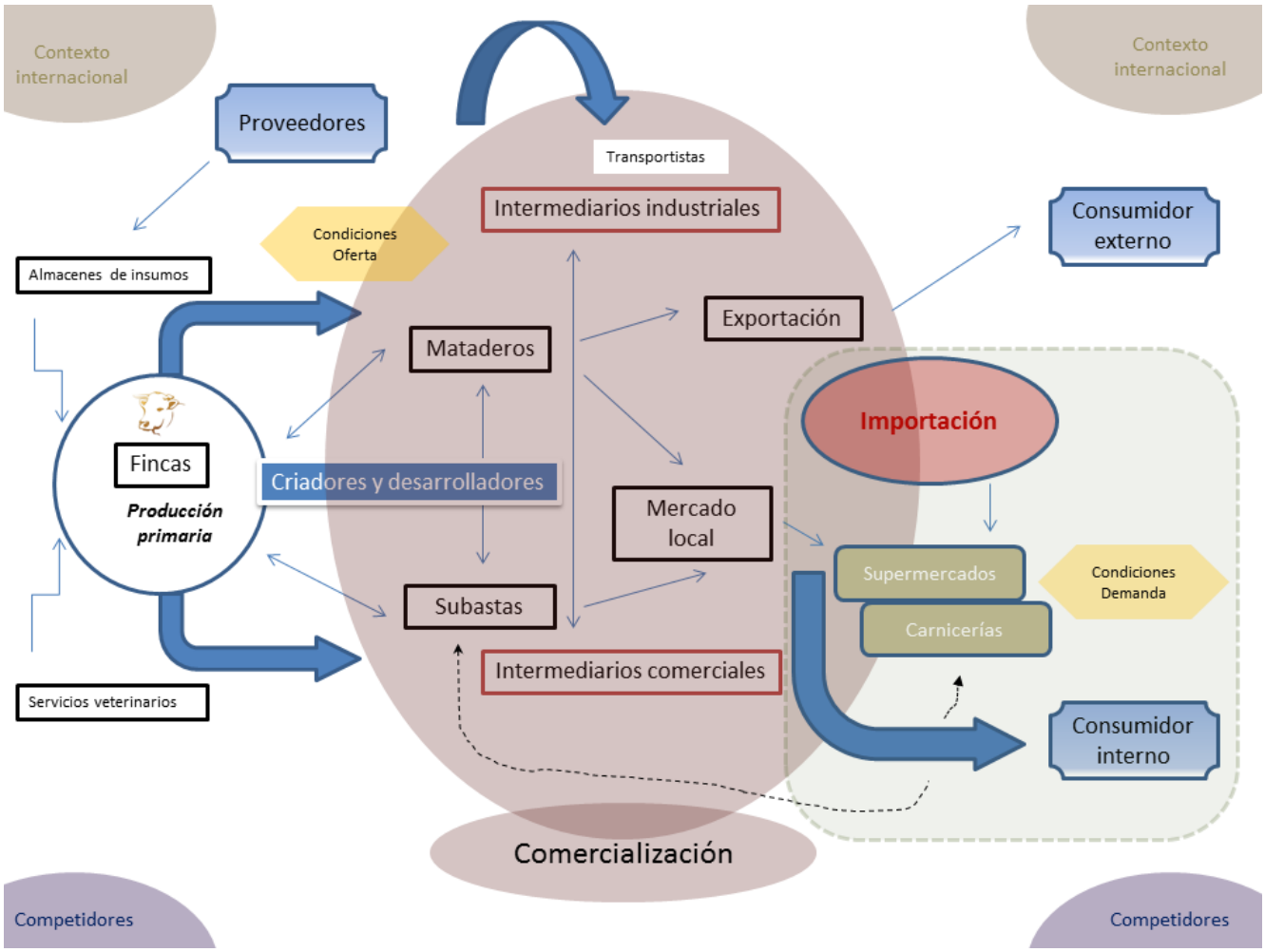
Sepsa: http://www.infoagro.go.cr/sepsa

Sieca: http://www.sieca.int/General/Default.aspx

Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

ANEXOS

Anexo 1. La cadena cárnica bovina en Costa Rica



Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

CENTRO INTERNACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA
PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Serie de Documentos de Trabajo
Heredia Costa Rica