

Cuadernos de Política Económica

001-2015



Certificaciones y competitividad de las
organizaciones de pequeños productores: Alguna
evidencia empírica

Rafael A. Díaz Porras, Antonio Delgado
Ballester, William Páez Ramírez

Cuadernos de Política Económica



Universidad Nacional

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

Certificaciones y competitividad de las organizaciones de pequeños productores: Alguna evidencia empírica

Autores: Rafael A. Díaz Porras (rafael.diaz.porras@una.cr)
Antonio Delgado Ballesteros, William Páez Ramírez

Editor: Ph. D Rafael Díaz Porras

Mayo 2015

Heredia, Costa Rica

333.72

D542c

Díaz Porras, Rafael A.

Certificaciones y competitividad de las organizaciones de pequeños productores : Alguna evidencia empírica / Rafael A. Díaz Porras, Antonio Delgado Ballester, William Páez Ramírez. – Heredia, Costa Rica : Universidad Nacional-CINPE, 2015.

29 p. ; 28 cm. - - (Serie ; no.001-2015)

Versión digital

ISSN 2215-4159

1. AGRICULTURA 2. PEQUEÑOS PRODUCTORES
3. CERTIFICACIONES 4. COMPETITIVIDAD I. Delgado Ballester Antonio II. Páez Ramírez William



Resumen:



En este documento se analiza el significado que tiene, para las organizaciones de pequeños productores, el participar con una estrategia que focaliza en nichos de mercados considerando que uno de los impulsos de las certificaciones ambientales, que se aplican a los procesos productivos de agro exportación, proviene desde la demanda.

El objetivo del documento es sistematizar, analizar y presentar los resultados de entrevistas a gerentes de organizaciones de pequeños agricultores con certificaciones ambientales o sociales, y establecer si la estrategia seguida ha permitido una mejora en competitividad.

El documento incluye el marco conceptual de soporte al estudio, en relación con el concepto de competitividad a nivel de unidad productiva, la metodología y las conclusiones. Los resultados permiten concluir que las certificaciones implican creación y fortalecimiento de la competitividad de las organizaciones, pero aunque se acceda a mercados más exigentes, su impacto directo en mejores precios no está garantizado.

Palabras clave: **agricultura, pequeños productores, certificaciones, competitividad.**



Abstract:



This document analyzes the meaning that is for organizations of small producers to participate in strategies focused on niche markets, considering that one of the impulses of environmental certifications – which are applied to the production processes of agro-export– comes from the demand side.

The document aims to systematize analyses and present the results of interviews to managers of small farmers organizations environmental or social certified, and shed light about the results of this strategy on competitiveness improvement.

The document includes the conceptual framework that supports the study, the concept of competitiveness at the level of productive unit, methodology and conclusions. The results allow to conclude that certifications involve the creation and strengthening of the competitiveness of the organizations, but in spite of access to more demanding markets, its direct impact on best prices is not guaranteed.

Key words: agriculture,, small growers, certifications, competitiveness



Tabla de contenido



1. Introducción	1
2. Marco conceptual	1
3. Metodología	9
4. Resultados.....	10
4.1 Caracterización de las organizaciones certificadas	10
4.2 Desarrollo de Factores de competitividad y certificaciones.....	14
4.3 Trayectoria de la organización y el proceso de certificación.....	17
4.4 Resultados de las certificaciones	19
4.5 Políticas y Estrategias a futuro de la organización	23
5. Conclusiones	25
Bibliografía.....	27
ANEXOS	28



U de Po

1. Introducción¹

Díaz y Avendaño (2014) plantean dos interrogantes para el desarrollo de competitividad de los pequeños productores agrícolas que incorporan en sus estrategias la adopción de estándares ambientales. Por una parte se refiere a la participación en las cadenas globales de valor, es decir, la estructura de estas y las posibilidades de los pequeños productores y por otra, el significado de participar focalizando en nichos de mercado y su estrategia (Díaz Porras & Avendaño Escudero, 2014, pág. 23).

En este documento el análisis se orienta a la segunda interrogante planteada, pues uno de los impulsos de las certificaciones ambientales aplicadas a los procesos productivos de agro exportación proviene desde la demanda, con el surgimiento de nichos de mercado en los cuales se reconoce un sobre precio a los productos, que de alguna forma mejora su perfil ambiental (Díaz Porras & Avendaño Escudero, 2014, págs. 26-27).

El objetivo del documento es presentar y analizar los resultados de entrevistas a gerentes de organizaciones de pequeños agricultores con certificaciones ambientales o sociales, y establecer si la estrategia seguida ha permitido una mejora en competitividad.

El documento se organiza en adelante con la sección 2 que incluye el marco conceptual de soporte al estudio, en la sección 3 la metodología seguida, en la sección 4 se presentan los resultados y en la última, las conclusiones.

2. Marco conceptual

Los esquemas de certificación ambiental y social se presentan a los pequeños productores como oportunidades de acceso a nichos de mercado y valorización de sus recursos. En la figura 1 se muestra que esto implica una opción de estrategia enfocada

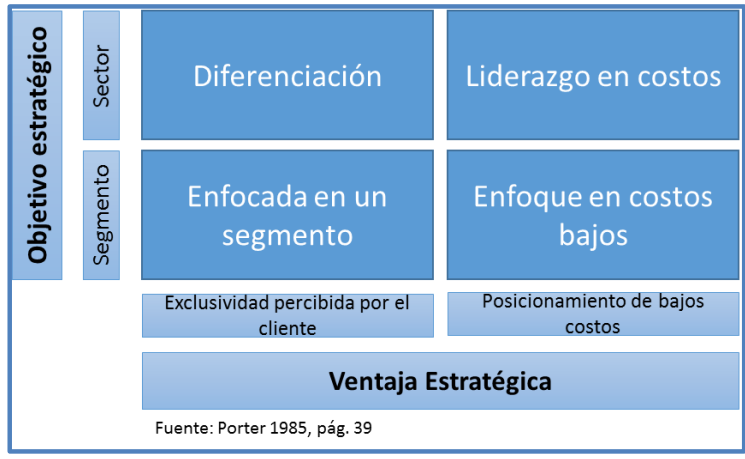
¹ Este documento se elaboró en el marco del Proyecto 0155-12 del CINPE: *Certificaciones ambientales: mejoramiento de la competitividad de los pequeños productores. Experiencias de Costa Rica: 1990 – 2012.*



en calidad: que en este caso refiere a la calidad ambiental de los procesos y los productos; y a consumidores de niveles de ingresos altos.

En el tanto que el mejoramiento del perfil ambiental de la producción agrícola da

Figura 1: Estrategias competitivas genéricas



posibilidades de creación de valor agregado en la cadena, los mencionados nichos de mercado son espacios promisorios, no solo para agentes alternativos a los tradicionales (pequeños productores y comercialización

alternativa), sino que para muchos agentes líderes de esos mercados tradicionales, también participan directamente de estos nichos. El resultado es que los requerimientos de la gestión ambiental se agregan a los requerimientos de calidad, y por lo tanto presentan una tendencia en dos líneas. Por una parte, que las empresas dominantes en los mercados accedan a los nichos ambientalmente amigables y por otra, que la diferenciación ambiental tienda a ser una norma. (Díaz Porras & Avendaño Escudero, 2014, pág. 27).

El análisis planteado requiere de entender el concepto de competitividad a nivel de unidad productiva y la forma de dimensionarla (cuadro 1). Balkyte & Tvaronavičiene (2010, pág. 343) establecen que la competitividad de una empresa es la habilidad para producir los bienes y servicios apropiados con la calidad apropiada al precio conveniente, en el momento oportuno. Esto significa satisfacer las necesidades del consumidor más eficientemente y más efectivamente que otras empresas. Por lo tanto, competitividad es la habilidad de una organización para competir exitosamente con sus rivales comerciales, con base en elementos más allá del precio, que se traducen en diferenciación del producto o servicio.

Feurer and Chaharbaghi (1994, mencionado por Balkyte & Tvaronavičiene, pág. 344) propusieron una definición holística de competitividad incorporando la sostenibilidad. De esta forma se considera que esta es relativa y no absoluta, pues depende de varios elementos tales como los valores de los accionistas de las empresas (que en nuestro caso representan los productores miembros de las organizaciones), la fortaleza financiera que determina la habilidad para actuar y reaccionar en un ambiente competitivo, del potencial de las personas y de la tecnología para implementar los cambios estratégicos necesarios. Competitividad no se asocia solamente con crecimiento y desempeño económico (como normalmente lo plantean diferentes indicadores de competitividad), sino que se asocian con factores “blandos”, tales como el ambiente, calidad de vida, tecnología, conocimiento, etc. (Ibidem).

Cuadro 1: Definición de la competitividad al nivel de la empresa

Ámbitos en la empresa ^{1/}	Aspectos	Indicadores
Competitividad empresa (Balkyte & Tvaronavičiene, 2010)	Productos y servicios correctos en: calidad;	Rasgos diferenciadores del producto
	precio	Sobre precio / Acceso a nicho
	y oportunidad (tiempo)	Condiciones de entrega: volumen continuo, contratos
	Competir satisfactoriamente	Tendencia ventas (productos certificados); estabilidad de compras
Competitividad sostenible (Feurer and Chaharbaghi (1994) citado por Balkyte & Tvaronavičiene (2010))	Relativo y no absoluto. Depende de: Valores de accionistas (productores en nuestro caso)	Grado de involucramiento de productores individuales
	Valores de consumidores	Requerimientos del comprador
	Fortaleza financiera para actuar y reaccionar	Financiamiento procesos de certificación/ Respuestas a variaciones de mercado
	Potencial de gente y tecnología para impulsar cambios	Dificultades de implementación de cambios

Fuente: elaboración propia con base en literatura citada.

Así se reconoce que el medio en que operan las empresas afecta su competitividad. En ese sentido muchos análisis enfatizan en la competitividad de los países a partir del



aporte de Michael Porter, estableciendo el vínculo entre competitividad de las empresas y del país donde estas operan, en el reflejo de mejores remuneraciones a sus factores de producción (Porter, 1990). En esta línea se han desarrollado múltiples índices de competitividad tales como los desarrollados por el Forum Mundial de competitividad (ver Garelli, 2009, Kaplan, 2003). En este documento no se desarrolla éste ámbito, aunque se le reconoce en sus efectos.

Al acercarse a los factores de la competitividad, Ajitabh & Momaya mencionan una discusión según la cual en un extremo hay autores que atribuyen tan solo el 6% de la variación en la rentabilidad a las características y acciones de las empresas; en tanto que otros, más pro-empresa focalizan en la empresa y sus estrategias para identificar las fuentes reales de competitividad (Ajitabh & Momaya, 2004, pág. 48). Si seguimos esta segunda perspectiva, se tiene una clasificación de las fuentes de competitividad extraídas de la literatura que las dividen bajo la denominación de *Activo*, *Procesos* y *Desempeño*. En el Anexo 1 se presentan los enfoques de referencia, a partir de los cuales se propone (cuadro 2) el acercamiento a los factores de competitividad en las organizaciones de pequeños productores.

Tal como se observa en el cuadro 2², se parte de una definición, si se quiere convencional, de la competitividad de la empresa, que refiere a proveer al mercado productos correctos en términos de precio, calidad y cantidad. En el caso de las organizaciones de productores agrícolas con certificaciones, los indicadores de referencia involucran los rasgos diferenciadores de los productos, la presencia de sobrepuestos o acceso a nichos de mercado y las condiciones de entrega. Ello debe corresponder con tendencias crecientes de participación en el mercado, sea por cantidad o por valor.

Las fuentes de competitividad consideradas en el presente estudio, se proponen mediante aproximaciones a cada elemento, que nos refieren a:

Activos: en el caso de las organizaciones de pequeños productores se aproximan mediante elementos de su cultura organizacional. Esto por cuanto la

² Elaborado con el apoyo de un Taller con criterio experto de investigadores del CINPE realizado el 31 de enero, 2014.



adopción de certificaciones implica introducir prácticas de procesos productivos en manos de productores individuales, cuyo involucramiento en ellos resulta clave para una experiencia exitosa.

La implementación de procesos, como fuente de competitividad, se aborda considerando la estrategia competitiva (mencionada anteriormente) con referencia al planteamiento de Michael Porter, que se debe reflejar en una combinación costo/precio de los productos, incorporación de innovaciones, adopción de certificaciones complementarias de calidad e inocuidad, así como la consideración de instrumentos de gestión de ventas.

La competitividad se verifica en el desempeño en el mercado por parte de las organizaciones, a partir de aproximaciones a mejoramiento de productividad y participación en el mercado.

Cuadro 2 Aproximación de aspectos e indicadores de factores de competitividad en organizaciones de productores

Ámbitos en la empresa ^{1/}	Aspectos	Indicadores
Competitividad empresa (Balkyte & Tvaronavičiene, 2010)		
Definición Productos y servicios correctos en:	Calidad;	Rasgos diferenciadores del producto
	Precio	Sobre precio / Acceso a nicho
	y Oportunidad (tiempo)	Condiciones de entrega: volumen continuo, contratos
	Competir satisfactoriamente	Tendencia ventas (productos certificados); estabilidad de compras
Fuentes de la competitividad (Ajitabh & Momaya, 2004)		
Activos	Cultura organizacional	Años de la organización /
Procesos	Estrategia competitiva (Porter)	Costos / Precios
	Innovación en procesos tecnológicos	Incorporación de cambios en procesos productivos
	Calidad	Certificación de calidad, inocuidad
	Mercadeo	Instrumentos de gestión de ventas
Desempeño	Productividad % de producción certificada	Cantidad promedio producida Estabilidad ventas: tipo compradores, tipo de venta

Fuentes: Elaboración propia, con base en la literatura citada.



Se ha mencionado anteriormente la influencia de factores del entorno en la competitividad de las empresas. En el cuadro 3 se hace una aproximación, destacando en primer lugar el vínculo del entorno con los costos de implementación, a partir de Rahim & Liwan (2009), quienes establecen que cuando los costos de implementación voluntaria de una política ambiental es problemática en los sectores exportadores, se presentan resultados mixtos de los efectos sobre la competitividad. Se analizan casos donde la política es muy estricta, encareciendo insumos contaminantes, para promover su sustitución o no uso. En otros casos, como el del cacao, se reporta en este estudio que la implementación de una producción ambientalmente amigable requiere de un esfuerzo de investigación por parte del gobierno en el tanto que la heterogeneidad de la estructura de costos de los productores, hace que la internalización de costos ambientales sea variable entre los países (ibid pág. 89). Sin embargo, el otro ámbito del entorno que es determinate se refiere a la estructura del sector, esto es el ambiente de competencia internacional, que genera interrogantes acerca de la posibilidad de pasar los costos a los consumidores, o si estos son asumidos por los productores; lo que a su vez depende de la importancia en los costos de las modificaciones requeridas (Ibid, pág. 97).

Cuadro 3: Ámbitos del entorno que afectan la competitividad de organizaciones certificadas

Ámbitos en el entorno	Aspectos	Indicadores
<i>Costos de implementación</i> ^{1/}	Importancia de los insumos a modificar en los costos	Cambios en insumos / procesos
<i>Estructura del sector</i> ^{1/}	Elasticidad demanda (pago de consumidores de costos)	Costos se reflejan en precios
<i>Competencia internacional</i>	Diferenciación de productos	Reconocimiento del comprador de la diferenciación / Reconocimiento del consumidor final

^{1/} Siguiendo a Rahim & Liwan (2009).

Fuentes: Elaboración propia, con base en la literatura citada.



Finalmente, en relación con el contexto, tenemos la estructura de la cadena, según la cual Díaz y Avendaño Díaz Porras & Avendaño Escudero (2014, pág. 26), siguiendo a Lee, Gereffi, & Bauvais (2012) plantean que el análisis de las cadenas globales y su estructura de gobernanza proveen un marco conceptual para capturar las condiciones diversas de los pequeños productores en la industria agroalimentaria actual. Al ubicar el papel y posición de los pequeños productores en la intersección entre cadenas globales y cadenas locales, se puede aclarar la estructura de gobernanza de las cadenas mediante la identificación de las empresas líderes que ejercen poder para establecer las condiciones de inclusión de los pequeños productores y las ganancias que estos obtienen.

La consolidación del poder de las cadenas de detallistas y la competencia centrada en calidad ha transformado el sistema en el que se insertan los pequeños productores, debido a que:

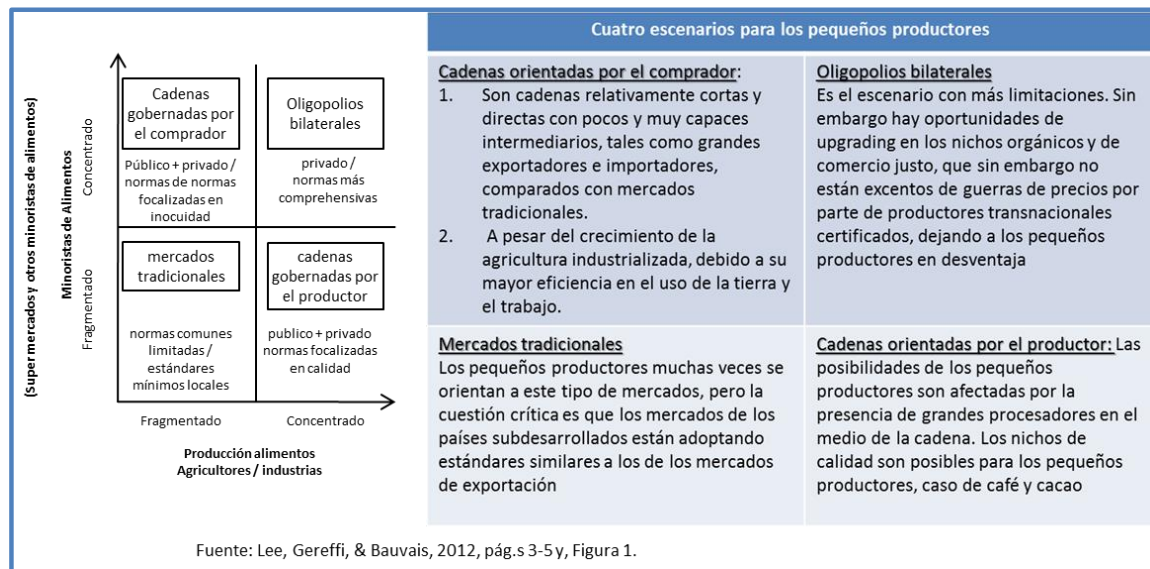
1. Las cadenas de abastecimiento agroalimentarias tienen un alcance global.
2. El poder se ha movido en favor de las cadenas de detallistas *vis a vis* con los productores.
3. Y que la competencia centrada en calidad presiona hacia la coordinación vertical de las cadenas por parte de las cadenas de detallistas consolidados, configurando la ventaja competitiva sobre productos que permitan a las empresas diferenciarse de sus competidores y abastecer a consumidores sofisticados que pagan precios más altos. Con ello se da una tendencia a favorecer proveedores de gran escala que sean capaces de cumplir los costosos y exigentes requerimientos que aseguran la trazabilidad, inocuidad y calidad de los productos.

En general, la presencia de estructuras de gobernanza múltiples (gobernanza global de la cadena alrededor de los compradores más influyentes) y de estándares privados exigentes (gobernanza en los mercados inmediatos) donde las certificaciones son partícipes en moldear las opciones estratégicas de los pequeños productores, quienes afrontan 3 opciones tienda a ser una norma. (Díaz Porras & Avendaño Escudero, 2014, pág. 27). Los estándares privados pueden ser un catalizador del escalamiento, al mejorar las técnicas y calidad de la producción para participar en cadenas de mayor valor agregado.



Dependiendo del grado de concentración en la producción de alimentos (agricultores e industriales) y el comercio al detalle de alimentos (supermercados y otros detallistas), se pueden identificar 4 estructuras de cadenas (figura 2). Este marco se focaliza en dos dimensiones del sistema: la importancia relativa de las normas

Figura 2: Escenarios para los pequeños productores en las estructuras de las cadenas globales de valor



públicas y privadas y los estándares de seguridad (inocuidad) y calidad.

Los detallistas e industriales tienen motivaciones e intereses distintos en los estándares agroalimentarios. Los detallistas tienden a preocuparse por la seguridad (inocuidad) del producto y la reputación de la marca. Más que en promover los productos, su interés principal está en controlar los riesgos potenciales a lo largo de la cadena y asegurarse la confianza del consumidor. En contraste los industriales utilizan las normas en términos de su potencial para diferenciar el producto, incluyendo no solo seguridad, pero también preocupaciones sociales y ambientales.

Por otra parte las posibilidades de los pequeños productores dependen también de las calidades percibidas por los consumidores. Conceptualmente remite a las convenciones de calidad incorporadas en las decisiones de compra, y que se vinculan con la gobernanza de la cadena (Ponte & Gibbon, 2005, págs. 18-20). Certificaciones como Comercio Justo y Orgánica, se ubican en las *convenciones cívicas*, que se



orientan a satisfacer demandas de los consumidores relacionadas con sus preocupaciones acerca de las implicaciones sociales o ambientales en que se desarrollan los procesos productivos. Los productos con estos atributos suelen ubicarse en cadenas en las cuales el grado de control de los centros de gobernanza (los compradores) no es extremo, respecto al control ejercido según criterios industriales de calidad, pues se desarrolla mediante etiquetados voluntarios. También se encuentran cadenas donde las *convenciones de lealtad* son importantes, tales como los cafés de especialidad, donde los rasgos distintivos son fundamentales y la gobernanza se ejerce desde el productor.

3. Metodología

Los datos del presente estudio se obtuvieron a través de un cuestionario aplicado a organizaciones de pequeños productores con certificaciones ambientales y sociales. El cuestionario se diseñó tomando los elementos conceptuales mencionados en la sección anterior. Esto es indagando sobre aspectos de la competitividad de las organizaciones, en relación con características relevantes de ellas, elementos que permitan evaluar su competitividad, factores que sustentan ésta y finalmente los resultados de la incorporación de las certificaciones. La encuesta es un reflejo de los elementos presentados en los cuadros 2 y 3 de la sección anterior.

El marco muestral depurado, a partir de los registros localizados de diferentes fuentes y páginas de internet de los sistemas de certificación en Costa Rica, alcanzó un total de 29 organizaciones de pequeños productores. Se intentó recopilar información de todas las organizaciones, pero solamente 9 respondieron nuestras solicitudes. Algunos datos fueron completados con la información que las organizaciones presentan en sus páginas de internet.

De las 20 empresas que no participaron en la investigación, 12 (60%) pertenecen al sector cafetalero, 4 (20%) al de azúcar y 4 (20%) al de banano (cuadro 4). Por la experiencia que se tiene con estos sectores, creemos que los resultados se pueden generalizar.



Cuadro 4 Cantidad de organización entrevistadas por Producto y Región. 2014

	Café	Azúcar de Caña	Banano	Mora	Total
Registro total	18	5	5	1	29
Entrevistados	6	1	1	1	9
%	33%	20%	20%	100%	31%
Cantidad de productores asociados	9240	230	47	195	9712

Fuente: Elaboración propia

4. Resultados

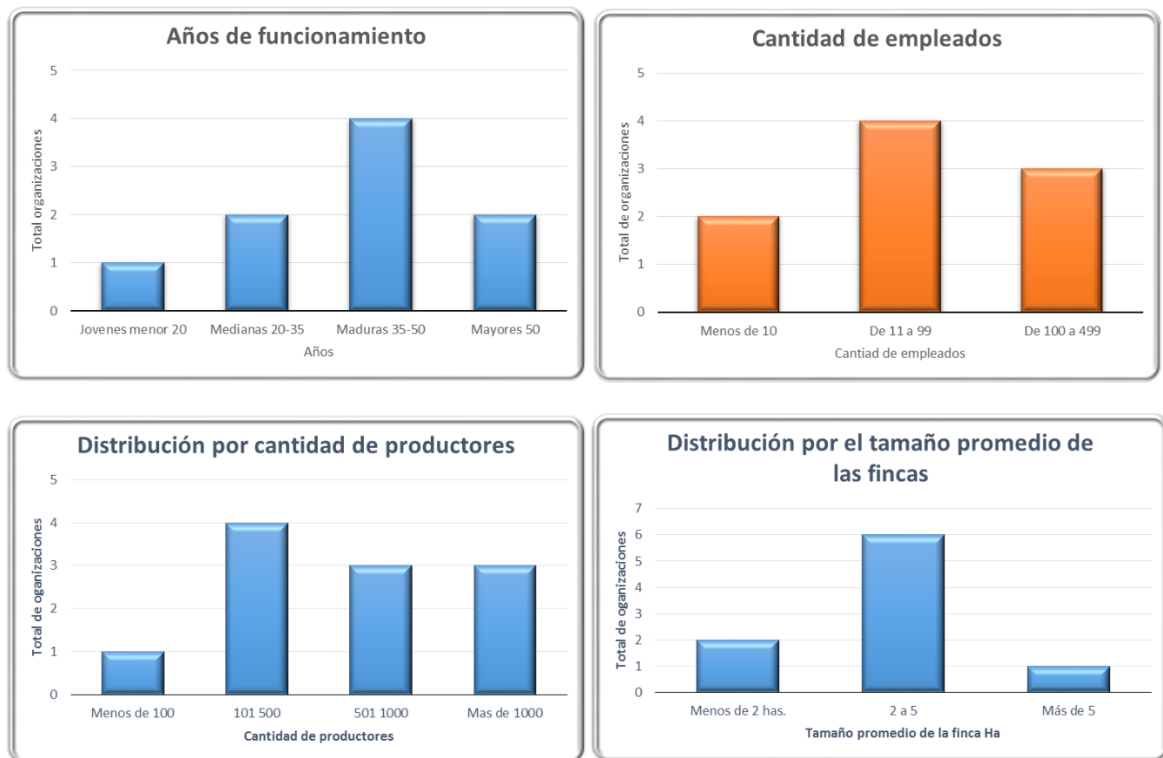
En esta sección se analizan los resultados de las entrevistas. Primero se presentan las características generales de las organizaciones entrevistadas. En segundo lugar, se analizan los aspectos que se convierten en factores de competitividad para las organizaciones al desarrollar su estrategia de certificación. En tercer lugar se aproximan aquellas condiciones que las organizaciones presentan y que pueden dar cuenta de su trayectoria competitiva mediante las certificaciones. En cuarto lugar se aproximan los resultados obtenidos, para finalmente considerar las políticas y estrategias que plantean las organizaciones para el futuro.

4.1 Caracterización de las organizaciones certificadas

Las organizaciones entrevistadas las caracterizamos en relación con su experiencia, su tamaño y el tipo de productores que incorporan.



Figura 3: Características generales de las organizaciones certificadas. 2014



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 3 se puede observar que las organizaciones entrevistadas tienen una larga trayectoria en años de funcionar, donde con excepción de una (con 9 años de operación), las restantes se ubican entre organizaciones maduras, van de 24 y 54 años, 6 de ellas con más de 35 años.

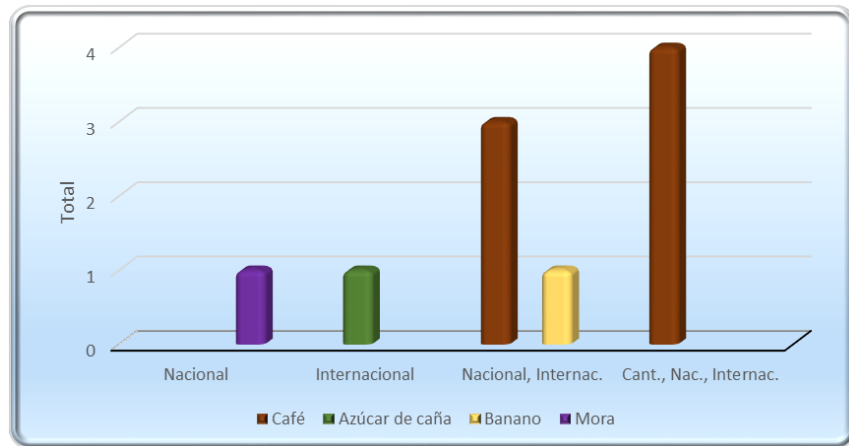
Las organizaciones son de mediano tamaño en Costa Rica (Mipymes en otros contextos) según el criterio de “empleo”, involucran pequeños productores, con excepción de café, con organizaciones de hasta 2900 productores, en los otros productos, la cantidad de productores no es tan alta.

El mercado de destino de los productos certificados (figura 4) presenta solamente un caso (producción de mora orgánica) que se orienta estrictamente al mercado local, pues el precio en el mercado internacional no le es atractivo. Solamente un caso se orienta exclusivamente al mercado internacional (azúcar de caña). Predominan las



situaciones que mezclan mercados internacional y nacional, así como una proporción importante de casos que apuntan al mercado nacional y local (con producto final).

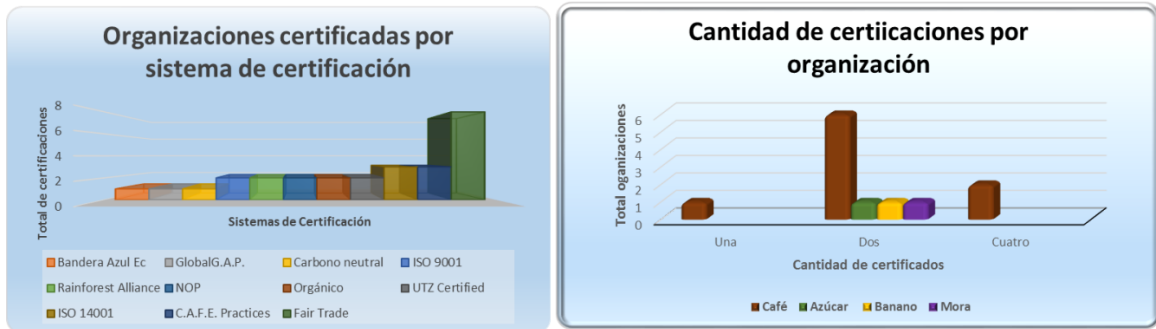
Figura 4 Mercados de destino de las organizaciones certificadas. 2014



Fuente: Elaboración propia

Están presentes 11 diferentes sistemas de certificación, predominando la de Comercio Justo, por ser la certificación pionera con las organizaciones de pequeños productores. La estrategia de las organizaciones de diversificar sus certificaciones está presente en la mayor parte de estas, principalmente en la actividad del café, relacionadas con mercados específicos.

Figura: 5 Certificaciones y organizaciones certificadas. 2014



Fuente: Elaboración propia

Las certificaciones se clasifican en 4 tipos, según la ISO:

- Tipo I: son creadas por un organismo independiente que no interviene en el mercado.
- Tipo I equivalente: sistemas de normas individuales o múltiples orientadas a la sostenibilidad de ciertas etapas de la producción
- Tipo II: Auto declaraciones de los propios fabricantes /productores.
- Tipo III: Auto declaración detallada del producto (ciclo de vida)

En cada uno de ellos se encuentran sistemas desarrollados por empresas individuales, o colectivas desarrolladas a nivel nacional, como también colectivas al nivel internacional.

En el cuadro 5 se muestran las certificaciones presentes en las organizaciones entrevistadas. Se puede observar que predominan las de tipo I, tanto desarrollados por empresas individuales, normalmente compradoras, o por organizaciones internacionales. Su mayor peso se explica en el tanto que se constituyen en los requerimientos de calidad que incorporan los compradores a las organizaciones. Las certificaciones Tipo I equivalente también se encuentran, principalmente relacionados con Comercio Justo y el cuidado del agua, que se constituyen en elementos desarrollados a partir del productor para transmitir su imagen al consumidor o incluso al conciudadano.

Cuadro 5: Tipo de certificaciones presentes en las organizaciones de productores certificadas. 2014.

Tipo de Eco Etiquetas	Sellos de empresas individuales	Certificaciones Nacionales Colectivas	Certificaciones Colectivas Internacionales
Tipo I Creadas por un organismo independiente que no interviene en el mercado	Global G.A.P. ^{1/} C.A.F.E. (Starbucks) AAA Nesspreso UTZ Carbono neutral, NOP		Organic; Rainforest Alliance;; ISO 14000, y 9000
Tipo I equivalente: sistemas de normas individuales o múltiples orientadas a la sostenibilidad de ciertas etapas de la producción		Bandera Azul Ecologica	Certificación comercio justo;
Tipo II Auto declaraciones de los propios fabricantes /productores			CLAC (PPP)

^{1/} No directamente visibles para los consumidores (de empresa a empresa)

Fuente: Elaborado sobre la base de Díaz y Avendaño, 2014, pág.21.

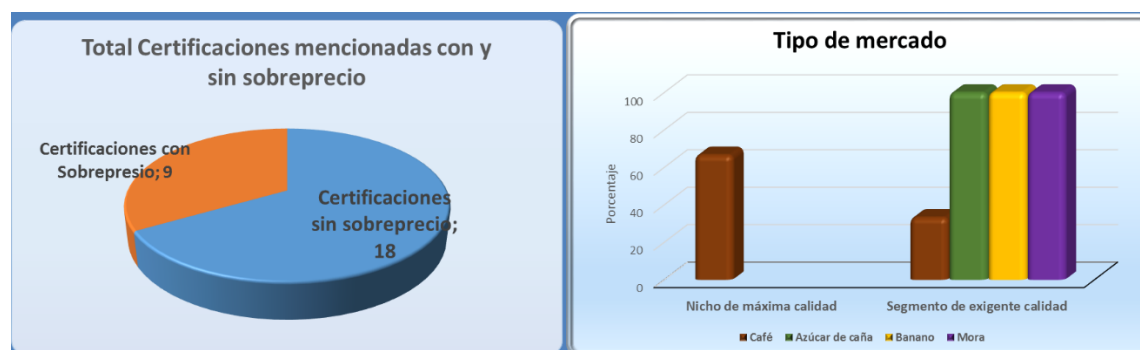


4.2 Desarrollo de Factores de competitividad y certificaciones

Un aspecto que interesó en el estudio es lo referido al resultado del proceso de certificación en términos de fortalecer factores de competitividad. En ese sentido se le da atención al posicionamiento (ver figura 1) en el mercado de las organizaciones, la percepción de sus productos por parte de los compradores y los cambios en los procesos productivos que han debido desarrollar.

En la figura 6 se hace una aproximación al posicionamiento de las organizaciones certificadas. Por una parte es sabido que las organizaciones se certifican a efectos de acceder a mejores precios, sin embargo, solamente un tercio de las certificaciones mencionadas en las entrevistas los obtienen. Por otra parte, las organizaciones focalizan su participación en mercados de alta y / o exigente calidad. Por lo tanto, para dos tercios de las certificaciones, el mejor precio no está garantizado; a pesar de que las organizaciones hayan logrado mejores calidades y fortaleza en su capacidad de acceder a nichos más exigentes.

Figura 6: Mercados de destino de las organizaciones certificadas. 2014



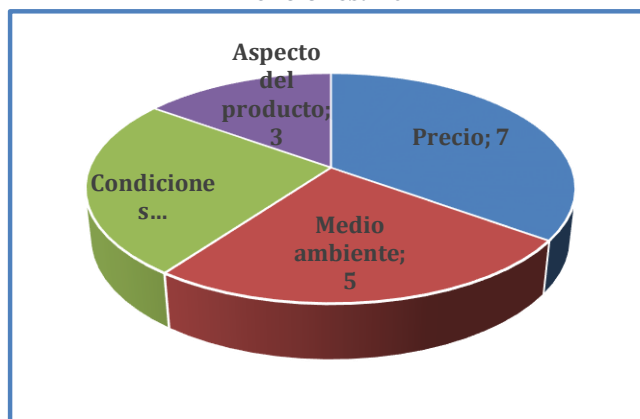
Fuente: Elaboración propia.

Para verificar cuáles aspectos del producto le interesa más al comprador, que normalmente es un intermediario, se tiene que la mayor cantidad de menciones de los entrevistados refieren al precio.



Sin embargo, como se observa en la figura 7 esta preocupación está acompañada por preocupaciones acerca de las condiciones en que se da el proceso productivo, tales como el medio ambiente y las condiciones sociales. Esto resulta consistente con el tipo de posicionamiento del producto que está apelando a *convenciones* de tipo ético de los compradores.

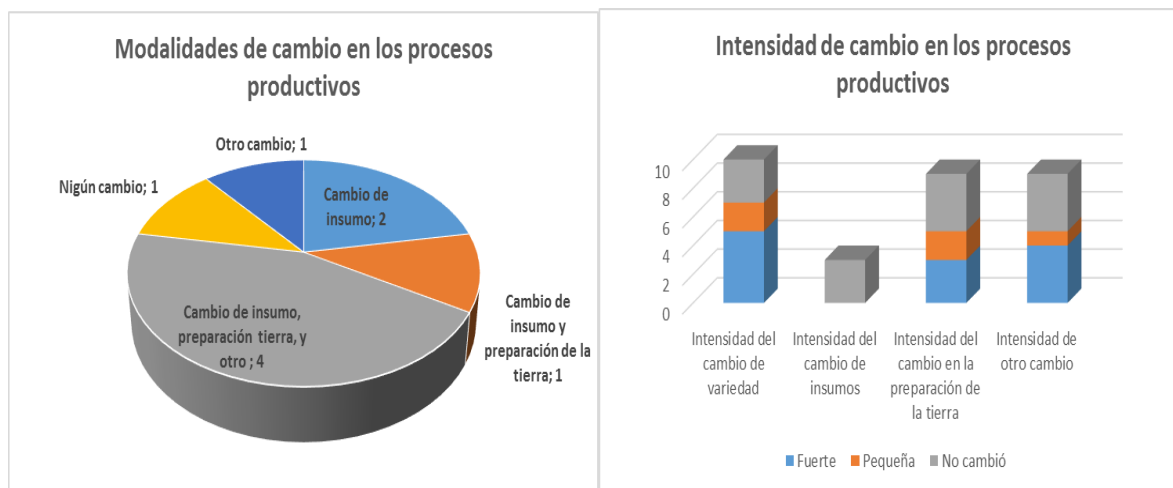
Figura 7: Organizaciones certificadas. Tipo de preocupaciones de los compradores. Número de menciones. 2014



Fuente: Elaboración propia.

Otro aspecto que denota desarrollo de factores de competitividad se refiere a los cambios en el proceso productivo, que señalan dos cambios muy relevantes y que se dan con mayor fuerza en el café, en relación con los insumos y la preparación de la tierra, como se muestra en la figura 8.

Figura 8 Organizaciones certificadas: Opciones de cambio y su intensidad en los procesos productivos. 2014.

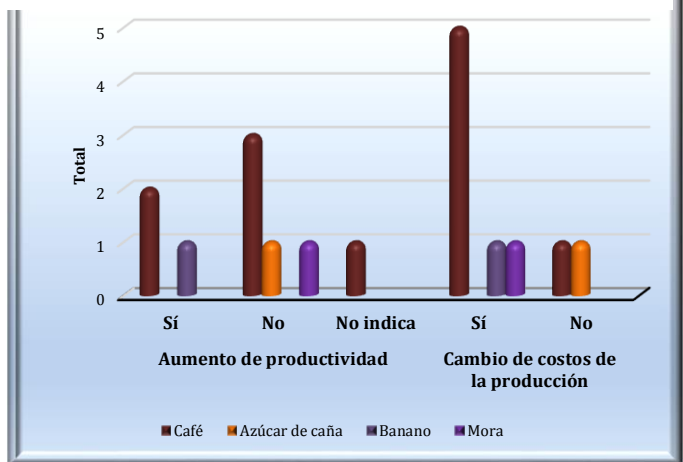


Fuente: Elaboración propia.



En la figura 9 se presenta la referencia a la productividad, ante los procesos de certificación. Solo una tercera parte de las organizaciones productoras de café indicó que esta aumentó, los demás consultados no lo consideran así. Lo que se menciona es el aumento en los costos de producción, tanto en el proceso productivo como en lo administrativo.

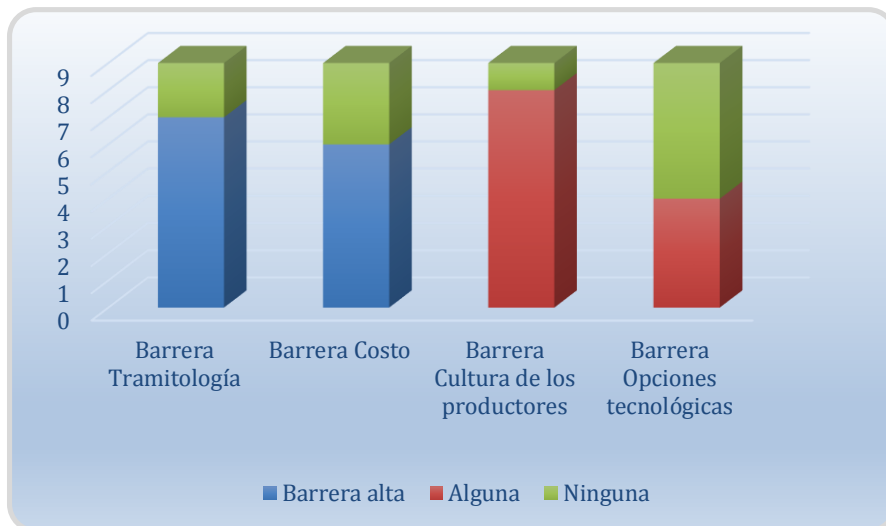
Figura 9 Organizaciones certificadas: cambios en la productividad y costos. 2014



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, al indagar sobre dificultades enfrentadas (figura 10) las que constituyen las barreras más altas son la tramitología y el costo de la certificación. La barrera cultural y las opciones tecnológicas, en su orden, constituyen alguna barrera para las organizaciones. Debe mencionarse que la barrera cultural es la que más se menciona.

Figura 10: Organizaciones certificadas: magnitud de las barreras al proceso de certificación. Cantidad de menciones en respuestas. 2014.



Fuente: Elaboración propia.



4.3 Trayectoria de la organización y el proceso de certificación

El incorporar las certificaciones, en desempeño de las organizaciones, marca un posible inicio de un proceso en el cual se desarrolla una trayectoria. En el siguiente cuadro se realiza un acercamiento a la trayectoria que siguieron las organizaciones con los procesos de certificación. Se observa el papel precursor de la certificación del Comercio Justo en una parte importante de ellas.

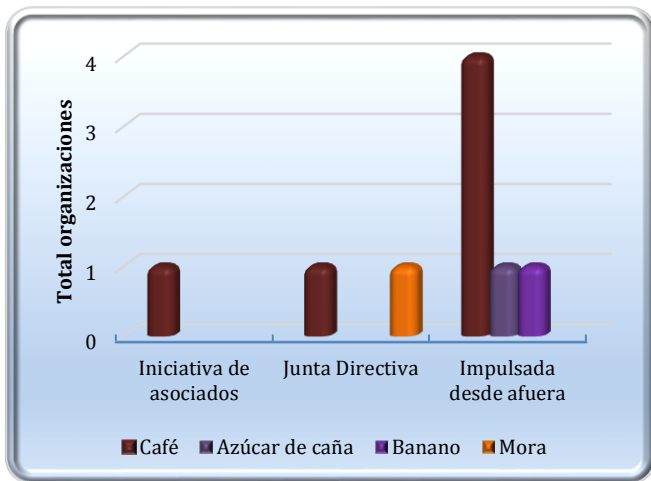
Cuadro 5: Trayectoria de certificación en las organizaciones entrevistada. 2014

Organización	1988 ...	1990 ...	97	98	99	2000	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 Café	FAIR TRADE										ORGÁNICO									
2 Café	FAIRTRADE																			
3 Azúcar	FAIRTRADE										FAIRTRADE									
4 Café	FAIRTRADE										C.A.F.E. Practices									
5 Banano	FAIR TRADE										GLOBAL GAP									
6 Café	ISO 14001 + UTZ										C.A.F.E. Practices									
7 Café	FAIR TRADE										FAIR TRADE									
7 Café	ISO 14001 + C.A.F.E. Practices + FAIR TRADE + RFA + UTZ										FAIR TRADE + RFA + UTZ									
8 Café	FAIR TRADE										Rain Forest Alliance									
9 Café	CARBONO NEUTRAL										BANDERA AZUL									
10 Mora	Organico										NOP									

Fuente: Elaboración propia.



Figura 11: Organizaciones certificadas: fuentes de la iniciativa de certificación. 2014

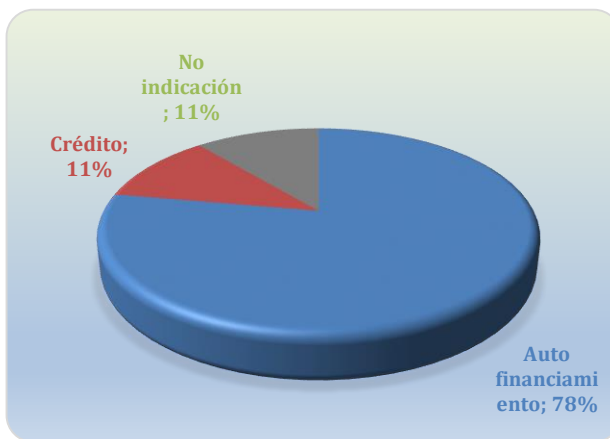


Sobre la sostenibilidad de la iniciativa de certificación, aproximada por la fuente de la iniciativa y el financiamiento, en la figura 11 se observa que la mayor parte de las iniciativas de las organizaciones fueron impulsadas desde fuera de la organización, en procesos de organización de mecanismos alternativos de comercialización.

Fuente: Elaboración propia.

No obstante lo anterior, se presenta una garantía de sostenibilidad de la iniciativa, por el financiamiento, que en su mayor parte fue proveído por las propias organizaciones (figura 12), para las cuales el proceso de certificación significó procesos de aprendizaje, lo cual es evidenciado en cierta diversificación que se ha dado por parte de las organizaciones

Figura 12: Organizaciones certificadas: fuente de financiamiento de la certificación. 2014



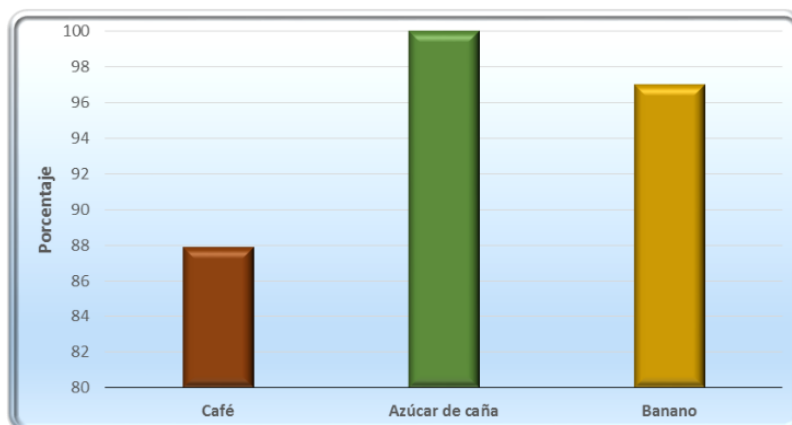
Fuente: Elaboración propia.



4.4 Resultados de las certificaciones

Un primer aspecto a destacar de la competitividad lograda por las organizaciones se

Figura 13: Porcentajes de ventas al extranjero de las organizaciones certificadas. 2014



Fuente: Elaboración propia.

manifiesta en su participación

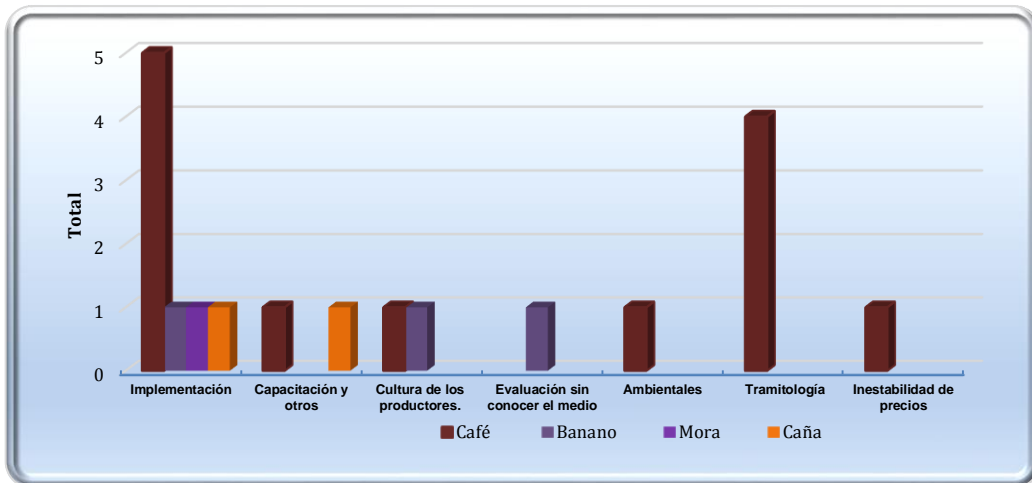
internacional, que denota participar de un ambiente más exigente y competido. Sin embargo, como contraposición, se tiene que participan en el mercado nacional, lo cual da fortalezas para

diversificar riesgos y desarrollo de aprendizajes en productos de mayor valor agregado, como es el caso del café. Es notorio que la producción de azúcar se concentra en el mercado internacional en el nicho del comercio justo, como una concesión especial. Sin embargo no puede desarrollar otros productos, los cuales solamente LAICA en su carácter de industrializador único, puede producir.³

³ Según la ley Ley 7818-Ley Orgánica De La Agricultura e Industria de La Caña de Azúcar, que la define como una corporación no estatal, para el ejercicio de actividades de comercialización y de las demás de carácter empresarial que le asigna esta ley. Las actividades de comercialización se definen como: comercializar alcohol, azúcar, mieles, y otros subproductos de la industrialización de la caña de azúcar.



Figura 14: Organizaciones certificadas: desventajas percibidas

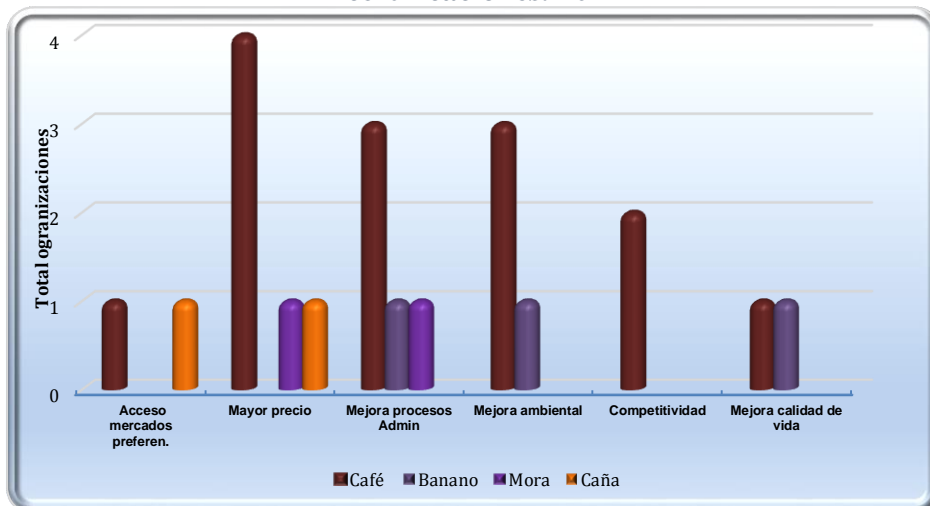


Fuente: Elaboración propia.

Las organizaciones perciben como desventajas de las certificaciones básicamente dos aspectos: por una parte el proceso de implementación mismo que implica un gasto y presión a la organización; así como la tramitología asociada con el logro y mantenimiento de las certificaciones.

Al indagar por las ventajas percibidas por las organizaciones (figura 15), se destacan el factor precio, pero igual otros aspectos que se reflejan en mejoras de procesos, mejoras ambientales y con ello mejoras competitivas.

Figura 15 Organizaciones certificadas: ventajas percibidas de las certificaciones. 2014

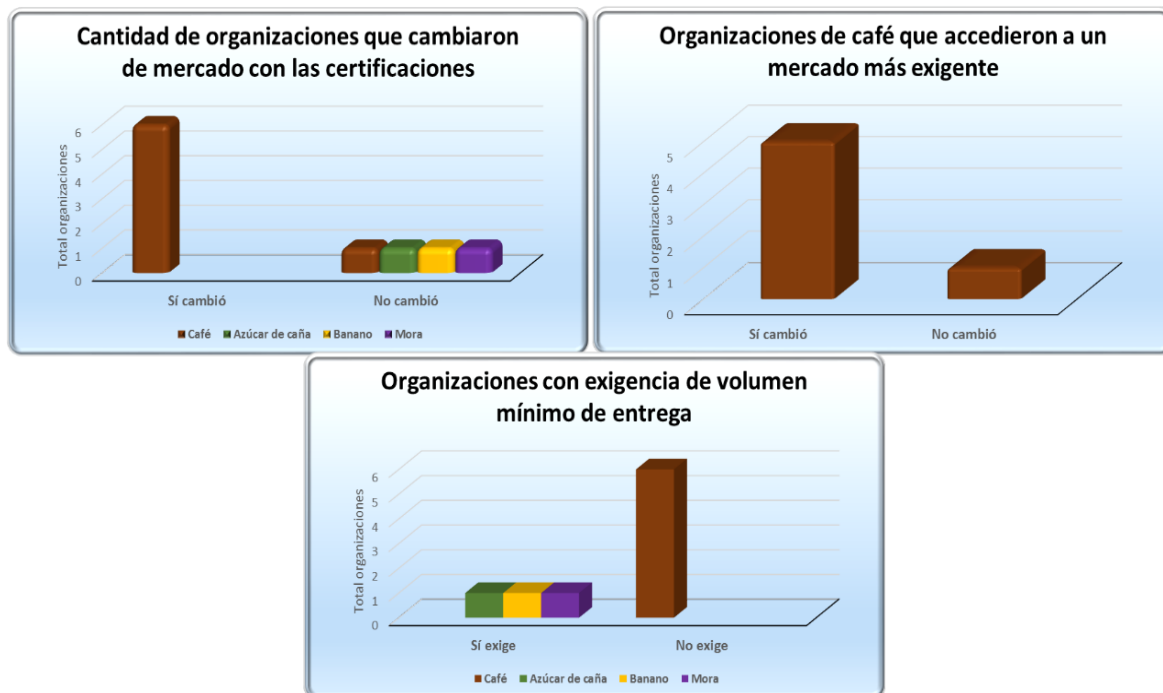


Fuente: Elaboración propia.



En la figura 16 se presenta una aproximación de los resultados obtenidos en términos de acceso a nuevos mercados, o mercados con mayor exigencia. Se observa que solo en el caso del café se indica que el mercado cambió a un mercado más exigente, mientras que para los otros productos no se presenta esta característica.

Figura 16: Cambios de mercado en las organizaciones a partir de su certificación. 2014

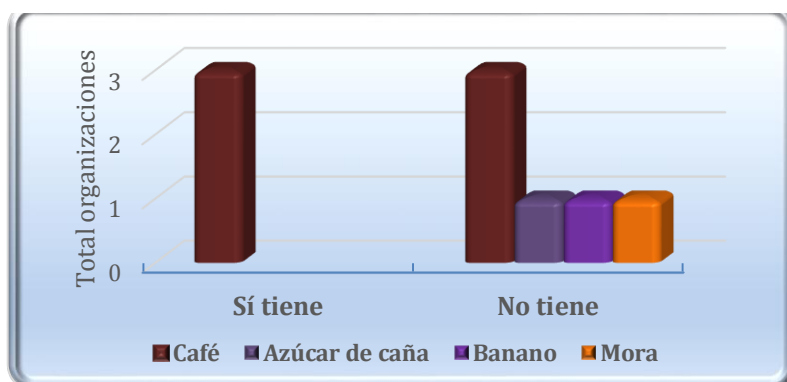


Fuente: Elaboración propia

Sin embargo en los otros productos (azúcar de caña, banano y mora) se presenta la exigencia de volúmenes mínimos de entrega; lo cual se dificulta por falta de financiamiento.



Figura 17: Organizaciones certificadas que cuentan con departamento de mercadeo. 2014



La mayor parte de las organizaciones no cuentan con departamento de mercado.

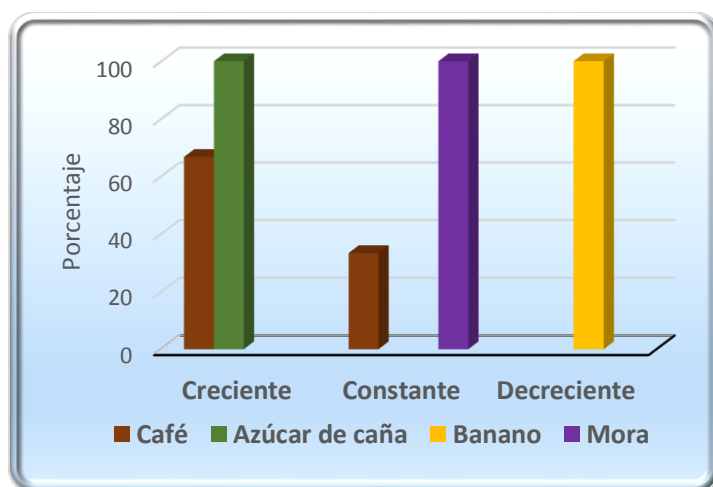
Interesante es que las que sí lo tienen

son organizaciones de productores de café, en cuya actividad la diferenciación

de productos y el esfuerzo de buscar al comprador tiene una mayor presencia.

Fuente: Elaboración propia

Figura 18: Organizaciones certificadas: comportamiento reciente del mercado según producto. 2014



Las opiniones de los productores acerca del comportamiento del mercado son positivas. En estos se espera el reconocimiento de los procesos productivos amigables con el ambiente, desarrollados en organizaciones de productores.

Fuente: Elaboración propia

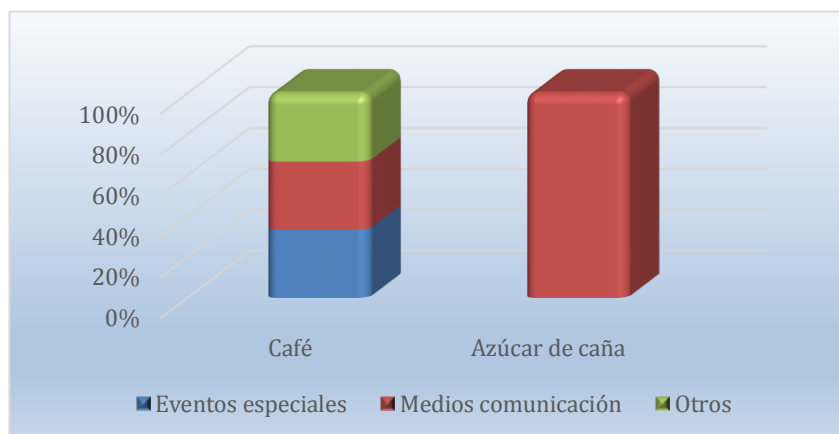
La percepción que domina es que los mercados crecen o al menos se mantienen sin cambio (figura 18).



4.5 Políticas y Estrategias a futuro de la organización

En las entrevistas se hace un ejercicio prospectivo, acerca de las estrategias que se plantean las organizaciones.

Figura 19: Organizaciones certificadas. Uso de medios de mercadeo. 2014



Un primer aspecto es referido a los medios de mercadeo, una vez que tienen su certificación (figura 19). Destaca que las organizaciones

Fuente: Elaboración propia

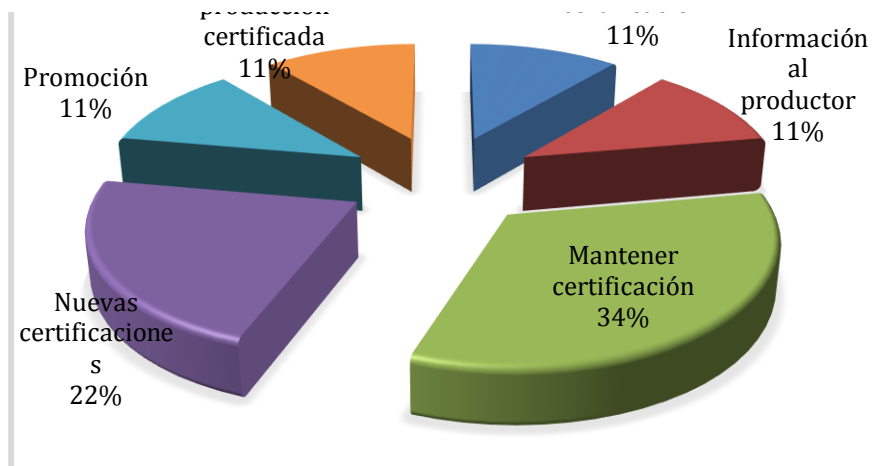
cafetaleras visualizan como instrumentos de mercadeo los eventos y medios de comunicación, en tanto que en la actividad cañera, es este último medio, el que se percibe. Los eventos forman parte de los instrumentos desarrollados en el sector café⁴ y también se incluyen en ferias promovidas por PROCOMER.

⁴ Un ejemplo es la página <http://www.cafedecostarica.com/home.html> en el que se observan diferentes actividades de promoción.



En lo referente a las certificaciones mismas, en la figura 20 se observan varias estrategias a futuro mencionadas en las entrevistas. En general se percibe implícita o explícitamente la estrategia de seguir con las certificaciones, a lo cual se agregan variantes para mejorar al interior de la organización con información a los productores, la incorporación de nuevas certificaciones y proyectarlas en sus actividades de mercadeo y promoción.

Figura 20: Organizaciones certificadas: estrategia a futuro respecto a las certificaciones. 2014



Fuente: Elaboración propia



5. Conclusiones

Ante la pregunta acerca de si la estrategia de certificarse de las organizaciones de pequeños productores ha permitido una mejora en la competitividad, los resultados obtenidos en este estudio, a partir de entrevistas a gerentes de las organizaciones nos permite concluir:

- 1- Las organizaciones de productores agrícolas certificadas que dominan son las del café, lo cual no es sorprendente por la trayectoria histórica de este sector en Costa Rica, tanto en su importancia en la producción, como la importancia del sector cooperativo y más recientemente de otro tipo de organizaciones.
- 2- Hay presencia de 11 sistemas de certificación, de las cuales la mayor parte son de tipo I, es decir desarrolladas por organismos independientes y acogidos por los compradores, como parte de sus requerimientos para la compra.
- 3- El análisis acerca del desarrollo de factores de competitividad permite concluir que para las organizaciones a partir de las certificaciones han ingresado a mercados de mayor exigencia y calidad, más no en todos los casos ello ha implicado mejores precios. Con ello se confirma que en primera instancia el logro es obtener un acceso de mercado. En estos mercados se reconocen los esfuerzos en materia ambiental y de organización de los productores, aunque para una parte importante de las organizaciones entrevistadas sigue siendo el precio el factor clave.
- 4- Las certificaciones no tienen impactos claros sobre la productividad en los productos analizados, aunque sí implican mayores costos. La barrera más importante al implementar las certificaciones tienen que ver con el cambio de las prácticas normales de los agricultores.
- 5- Las certificaciones han implicado el desarrollo de una trayectoria para las organizaciones. Una parte importante tiene su vínculo inicial y más permanente en el sistema de comercio justo, que a algunas organizaciones ha llevado a incursionar con otros sistemas de certificación.
- 6- La sostenibilidad de la certificación en las organizaciones pareciera perdurable, en la medida de que aunque en muchas organizaciones su



adaptación responde a un impulso externo, por otra parte han asumido directamente sus costos.

- 7- En relación con los resultados obtenidos se puede afirmar que para las organizaciones que exportan esto les ha garantizado su permanencia en esos mercados. En el mercado local también ha permitido procesos de diferenciación de producto.
- 8- Finalmente, hacia el futuro las organizaciones consideran mantenerse con las certificaciones, por cuanto es una forma de mantenerse en los mercados que acceden, considerando adicionalmente algunas la posibilidad de diversificarlas y aprovecharlas de mejor manera en su proyección de mercadotecnia.



Bibliografía

- Ajitabh, A., & Momaya, K. (2004). Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. *Singapore Management Review* Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2146487, 26(1), 45–61.
Obtenido de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2146487
- Balkyte, A., & Tvaronavičiene, M. (2010). Perception of competitiveness in the context of sustainable development: facets of “Sustainable competitiveness.”. *Journal of Business Economics and Management*, 11(2), 341-365.
doi:10.3846/jbem.2010.17
- Díaz Porras, R. A., & Avendaño Escudero, M. (2014). *Evolución de las certificaciones ambientales: perspectivas para el mejoramiento competitivo de los pequeños productores agrícola en Costa Rica*. Cuadernos de Política Económica; 002-2014). ISSN: 2215-4159, Universidad Nacional, Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE), Heredia.
- Garelli, S. (2009). *COMPETITIVENESS 20 YEARS LATER, IMD WORLD COMPETITIVENESS YEARBOOK 2008*. IMD WORLD COMPETITIVENESS YEARBOOK 2008.
- Kaplan, D. (2003). Measuring our competitiveness - a critical examination of the IMD and WEF competitiveness indicators for South Africa. *Development Southern Africa*, 20(1), . doi:10.1080/0376835032000065499, 20(1), 75–88.
doi:10.1080/0376835032000065499
- Ponte, S., & Gibbon, P. (2005). Quality standards , conventions and the governance of global value chains, 34(1). doi:. *Economy and Society*, 34(1), 1-31.
doi:10.1080/0308514042000329315
- Porter, M. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Vergara.
- Rahim, K., & Liwan, A. (2009). Competitiveness with Sustainable Agriculture : Win , Lose or Draw ? *Int. Journal of Economics and Management*, 3(1), 87–99.



ANEXOS

Anexo 1 Mercados meta de las organizaciones entrevistadas. 2014.

		Producto principal									
		Café		Azúcar de caña		Banano		Mora		Total	
		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Tipo de producto	Insumo	2	22,2	1	100,0	1	100,0	0	,0	4	33,3
	insumo, bien final	7	77,8	0	,0	0	,0	1	100,0	8	66,7
	Total	9	100,0	1	100,0	1	100,0	1	100,0	12	100,0
Ventas	Nacional	0	,0	0	,0	0	,0	1	100,0	1	9,1
	Internacional	0	,0	1	100,0	0	,0	0	,0	1	9,1
	Nacional, Internac.	3	37,5	0	,0	1	100,0	0	,0	4	36,4
	Cant., Nac., Internac.	5	62,5	0	,0	0	,0	0	,0	5	45,5
	Total	8	100,0	1	100,0	1	100,0	1	100,0	11	100,0

Anexo 2 Tipo de certificaciones de las organizaciones entrevistadas. 2014

	Producto principal									
	Café		Azúcar de caña		Banano		Mora		Total	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Certificación ISO 9001	2	22,2	0	,0	0	,0	0	,0	2	16,7
Certificación ISO 14001	3	33,3	0	,0	0	,0	0	,0	3	25,0
Certificación Fair Trade	6	66,7	1	100,0	1	100,0	0	,0	8	66,7
Certificación C.A.F.E. Practices	3	33,3	0	,0	0	,0	0	,0	3	25,0
Certificación Bandera Azul Ecológica	1	11,1	0	,0	0	,0	0	,0	1	8,3
Certificación Rainforest Alliance	2	22,2	0	,0	0	,0	0	,0	2	16,7
Certificación NOP	0	,0	1	100,0	0	,0	1	100,0	2	16,7
Certificación Orgánico	1	11,1	0	,0	0	,0	1	100,0	2	16,7
Certificación UTZ Certified	2	22,2	0	,0	0	,0	0	,0	2	16,7
Certificación GlobalG.A.P.	0	,0	0	,0	1	100,0	0	,0	1	8,3
Certificación Carbono neutral	1	11,1	0	,0	0	,0	0	,0	1	8,3
Total organizaciones Entrevistadas	9		1		1		1		12	



Anexo 3 Total de certificaciones de las organizaciones entrevistadas. 2014

Total certificaciones	Producto principal									
	Café		Azúcar de caña		Banano		Mora		Total	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
1	1	11,1	0	,0	0	,0	0	,0	1	8,3
2	6	66,7	1	100,0	1	100,0	1	100,0	9	75,0
4	2	22,2	0	,0	0	,0	0	,0	2	16,7
Total	9	100,0	1	100,0	1	100,0	1	100,0	12	100,0

Anexo 4 Años promedio de certificación de las Organizaciones entrevistadas por producto según tipo de certificación. 2014

Tipo de certificación	Años promedio de certificación				
	Café	Azúcar de caña	Banano	Mora	Total
ISO 14001	11,50	.	.	.	11,50
Fair Trade	15,33	15,00	15,00	.	15,25
CAFE Practice	9,67	.	.	.	9,67
Bandera Azul	1,00	.	.	.	1,00
Rainforest	7,50	.	.	.	7,50
NOP	.	.	.	**	,00
Orgánico	9,00	.	.	3,00	6,00
UTZ	11,50	.	.	.	11,50
Global GAP	.	.	14,00	.	14,00
Carbono	3,00	.	.	.	3,00

**Certificado este año



LA VERDAD
NOS HACE
LIBRES



CENTRO INTERNACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA
PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Serie de Documentos de Trabajo
Heredia Costa Rica