



## Diferenciación, calidad y estándares

### Tercer caso: Frutas y Vegetales

Fuente: Reporte Anual 2014 Recursos Naturales y Desarrollo



Otro caso a considerar en la región es el de la industria de frutas y vegetales, analizado en Fernández-Stark et al. (2011). Al igual que en otras Cadenas Globales de Valor (CGV) gobernadas por los compradores, los estándares de calidad y sanidad requeridos han subido sustancialmente en años recientes, haciendo más difícil el acceso de nuevos proveedores.

En los años noventa los exportadores chilenos (que incluyen a grandes empresas locales y extranjeras que en algunos casos son puramente exportadoras, y en otros son también productoras), se vieron enfrentados a la introducción de más estrictas regulaciones de calidad y seguridad tanto de parte de sus compradores en los países desarrollados como de los gobiernos de dichos países. Esto implicó a su vez un traslado de exigencias a los productores locales. En este escenario, el gobierno y el sector privado comenzaron a trabajar en el

desarrollo de un estándar de calidad y seguridad, ChileGAP, que luego fue reconocido por el GLOBALG.A.P.

De hecho, de acuerdo con Bain (2009) lejos de convertirse en un tomador de estándares, el sector frutícola chileno se integró activamente a los órganos de decisión de GLOBALG.A.P., lo cual muestra cómo la coordinación entre productores y exportadores puede ayudar a equilibrar el poder de mercado de las grandes cadenas de retail. Como parte de este proceso se creó un Consejo Estratégico Público-Privado que ha desarrollado programas de transferencia de tecnología, mejoramiento genético, aumento de la productividad y seguridad de las frutas, entre otros. Paralelamente se creó AGROCAP en 1999, la primera organización focalizada en el desarrollo de programas de capacitación para el sector, promovida por la Asociación de Exportadores de Frutas (ASOEX). El programa trabaja con organizaciones

privadas y también con el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) y para 2010 llevaba capacitados más de 100.000 trabajadores. AGROCAP ha desarrollado asimismo diversas iniciativas específicas en cooperación con agencias públicas y actores privados.

Adicionalmente, el Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales de Chile capacitó a otros 9.000 trabajadores en la industria hortícola. Todo esto permitió mejorar las competencias laborales en materia de estándares, productividad, empaquetado, etc. (Fernández-Stark et al., 2011).

Un caso significativo de upgrading de producto que no se basa en el cumplimiento de estándares corresponde a la industria del vino en Argentina. Si bien el país es un importante productor y consumidor de vino desde el siglo XIX, hasta los años noventa la industria estaba orientada al mercado interno; las no muy significativas exportaciones se hacían a granel y los vinos producidos estaban lejos de las demandas de los principales mercados consumidores.

En un tiempo relativamente breve, sin embargo, la industria vitivinícola se reconvirtió, y hoy el país es el noveno exportador mundial y ha logrado posicionarse exitosamente en los mercados globales, incluso a partir de la producción de vinos de ciertas cepas distintivas como el Malbec. Esta reconversión le permitió aprovechar, aunque con un cierto rezago frente a competidores regionales como Chile, las oportunidades abiertas por un mercado mundial en donde en las últimas décadas surgieron con fuerza nuevos patrones de consumo y mayores exigencias de parte de los compradores, a la vez que

abierto a la emergencia de exportadores no tradicionales.

Esta reconversión se apoyó, por un lado, en un proceso de construcción institucional desarrollado en la principal provincia productora, Mendoza, que favoreció un upgrading tanto de procesos como de productos (calidad, nuevas variedades) en el sector productor de uva así como en la industria bodeguera. Dicho proceso involucró la creación o reestructuración de redes e instituciones público-privadas que operaron en áreas tales como investigación y desarrollo, consultoría, capacitación, otorgamiento de créditos subsidiados, acceso a la información, promoción de la industria en el exterior, y fueron claves para mejorar el acceso de las empresas a una mayor variedad de fuentes de conocimiento.

En efecto, la evidencia presentada en McDermott y Corredoira (2011), sugiere que las empresas (tanto bodegas como productores de uvas) con mayor nivel de colaboración con otras empresas, instituciones de apoyo, etc. tienden a avanzar más en el upgrading de procesos y productos. En la misma dirección apunta el contraste con el caso de San Juan, otra tradicional provincia productora, en donde no se desarrolló una trama institucional similar y los procesos de upgrading estuvieron casi ausentes.

En paralelo a la construcción de capacidades locales, fue relevante la acción de empresarios "pioneros" que, gracias a sus contactos con el mercado estadounidense, comenzaron a comprender la nueva dinámica de competencia en el mundo del vino, y adaptaron sus estrategias para focalizarse en la producción de determinadas variedades, introducir nuevos métodos

productivos y desarrollar estrategias de marketing para conseguir prestigio en los mercados objetivo (Artopoulos et al., 2011).

La afluencia de inversores extranjeros fue otro factor que contribuyó al exitoso desarrollo exportador de esta industria. Ahora bien, no siempre los procesos de upgrading son consecuencia de la existencia de instituciones de apoyo o de redes de cooperación fuertes. Por ejemplo, en el sector de melones en Río Grande do Norte, Brasil, se desarrollaron mejoras en las prácticas productivas y post cosecha merced a la iniciativa de algunas pocas grandes empresas privadas. Sin embargo, Pietrobelli y Rabeloti (2005) señalan que este es un caso especial porque se trata de un cultivo que tiene un corto tiempo de maduración (y por tanto rápidas tasas de retorno), abriendo espacio para mayores niveles de experimentación.

En contraste, variedades como las uvas, las manzanas, los mangos, etc. tienen tiempos más largos de maduración y por tanto suponen mayores riesgos para los productores. Así, en el mismo Brasil, los autores contrastan el caso del melón con otros clusters en donde se desarrollaron procesos de upgrading, pero contaron con la planificación activa o al menos la

asistencia técnica y financiera de instituciones estatales (así como de las empresas exportadoras líderes de cada cadena). De lo expuesto surge que los mecanismos para el upgrading en materia de producto son variados y que existen oportunidades para que los productores de la región exporten bienes de mayor calidad o nivel de diferenciación, tal como muestran los casos comentados en esta sección.

Además de los desafíos propios de esta agenda, de lo aquí analizado surgen dos cuestiones a considerar a la hora de diseñar políticas públicas: a) cómo evitar que la creciente proliferación de estándares en distintas materias refuerce la heterogeneidad al interior del grupo de los productores locales (y por ende acentúe los problemas de exclusión ya existentes); b) sobre qué bases se diseñan dichos estándares y cómo se reparte la renta generada a raíz de los procesos de upgrading (se basen o no en el alcance de certificaciones).

Ambas cuestiones están directamente vinculadas con los mecanismos de gobierno de las cadenas y el muchas veces desigual reparto del poder de decisión en las mismas.

**Para ampliar ver Reporte Anual Edición 2014 de la Red Sur “Oportunidades, lecciones y desafíos de la inserción de América del Sur en las cadenas de valor asociadas a los recursos naturales” en [www.reporteanual.redsudamericana.org](http://www.reporteanual.redsudamericana.org) Y en DyR/Observatorio de Red Sur en [www.desarrolloyrecursos.org](http://www.desarrolloyrecursos.org)**