

# La innovación como estrategia para competir en el medio global\*

*José Alberto Pérez Toro\*\**

## Resumen

Los nuevos actores que definen la iniciativa productiva y exportadora de un país, se convierten en factores estratégicos que determinan el rumbo de la política industrial, ya que podrán convertir a dicho sector en un elemento de enriquecimiento de la economía. La forma moderna de interpretar dicha política, es a través de la participación del sector a lo largo de una cadena sistémica de valor, que se difunde en una economía abierta alcanzando una escala global. De esta manera, dichos agentes tienden a participar de los beneficios económicos que ofrecen los mercados externos, al capturar a lo largo de los eslabones de la producción-distribución, proporciones importantes del valor generado en cada uno de estos componentes de la cadena. Para ello, deben apoyarse en los aportes de capital y contribuciones en materia de tecnología, que se obtienen al participar del negocio de las cadenas de empresas que compiten o colaboran para la generación de un producto elaborado con numerosas componentes producidas en distintos mercados. Suelen estar estas

---

\* El presente artículo forma parte del proyecto de investigación: No-629-10-13. "La industrialización en Colombia durante la fase de la globalización" del Programa de Relaciones Internacionales, Universidad Jorge Tadeo Lozano. Convocatoria No. 10-2013. 10/03/14. 10/03/15.10/03/14. Fue presentado en la Mesa 3ª, Desafíos de la Globalización en el IV Congreso de la Red Colombiana de Relaciones Internacionales. Nuevas fronteras de los estudios internacionales en Colombia. Universidad Icesi. Cali, Colombia, octubre 8 y 9 de 2015.

\*\* Profesor titular en la Facultad de Ciencias Sociales, Programa de Relaciones Internacionales de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. Ingeniero industrial por la Universidad de los Andes. Diploma en Desarrollo Económico y Master of Philosophy en Estudios Latinoamericanos por la Universidad de Oxford. Doctor en Ciencias Sociales por la North-West University y doctor en Historia por la Universidad Nacional de Colombia. Correo electrónico: josea.perez@utadeo.edu.co

firmas encadenadas para integrarse con diversas redes de colaboradores, alcanzando en casos dimensiones de empresa multinacional.

*Palabras clave:* globalización, innovación, tecnología.

## **Abstract**

The new players that define the productive and exporting initiative of a country become strategic factors that determine the course of the industrial policy, since they may become an element of enrichment of the economy to this sector. The modern way to interpret this policy is through the participation of the industry along the systemic value chain, which is spreading in an open economy and reaching a global scale. In this way, such agents tend to participate in the economic benefits offered by foreign markets, to capture along the links of the production/distribution, significant proportions of the value generated in each of these components of the chain. To do so, they must support the contributions of capital and contributions in the field of technology, which are obtained by participating in the business of chains of companies that compete or collaborate for the generation of a product made with numerous components produced in different markets. They tend to be these chained firms to integrate with diverse networks of partners, in cases reaching dimensions of multinational company.

*Keywords:* globalization, innovation, technology.

## **Introducción**

Dentro de los nuevos mecanismos de inserción internacional seguidos por parte de los Estados, en particular cuando acumulan poder económico, está el de acercarse al proceso de la globalización, acompañados por empresas competitivas en el ámbito mundial. El avance que reporta este proceso de la competitividad global, se dice que depende de la evolución que tenga el marco regulatorio que ordenan las relaciones internacionales, y que se fundamenta en las diversas propuestas de inversión que adelantan las firmas que se internacionalizan y acceden a los mercados abiertos. Dichas empresas, que se rigen por un orden jurídico internacional, deben ajustarse a los mandatos inspirados en la normatividad proveniente de los organismos multilaterales como son la Organización Mundial del Comercio, el Banco Mundial o el Fondo Monetario Internacional. A pesar de la acogida que registran muchos países por la institucionalidad, existe un tipo de fuerzas económicas inesperado, que se desata en las naciones que adoptan fuentes multinacionales para adelantar sus inversiones, ya que estas tienden a condicionar las reglas de juego para competir en los mercados externos.

## Competitividad sistémica

Algunas de estas políticas son de corte empresarial, y se caracterizan porque condicionan el nivel de acceso de las compañías locales a los mercados, ya que efectúan importantes avances a través de los desarrollos que logran en materia de ciencia y tecnología. Estos aportes suelen ser el fruto del trabajo desplegado en diversos centros de investigación que financian tanto los Gobiernos como las universidades, y en general basta decir que también las compañías en sus áreas especialmente diseñadas para alcanzar estos propósitos.

Gracias al apoyo de esta práctica, las empresas y los grupos de empresas que avanzan en propuestas estratégicas para competir, tienden a acumular enorme poder político y económico en los países receptores de la inversión, y en la medida en que aumenta la capacidad para innovar, estas mismas firmas son las que por la vía de los hallazgos tecnológicos realizados, incrementan sobremanera su capacidad competitiva. En este proceso, la innovación desempeña un importante papel, en virtud de que es la fuente de acumulación de conocimiento por excelencia que da réditos en el largo plazo, y es también uno de esos mecanismos perfectos que proporciona en el mercado elementos valiosos para elevar el grado de competitividad de las empresas.

En este proceso, ocurre que también los Estados tienden a acumular gran poder político y económico, con lo cual se cambia el foco de las relaciones internacionales, debido a que la nueva política económica incorpora a nuevos actores en el contexto internacional, representado por las universidades, los centros de investigación y compañías multinacionales, que se unen como eslabones de una larga y poderosa fuerza conformada por cadenas de valor internacional. Suele conformarse por comunidades científicas especializadas, o como se les denomina, “comunidades epistémicas” a decir por el académico Kuhn en su obra *The structure of scientific revolutions* (1970).

Este autor sugiere que son los países quienes exploran las fuentes de la tecnología para producir condiciones de competitividad global entre sus propios agentes económicos, apoyándose en los descubrimientos que hacen los investigadores en estas materias científicas. Robert O’Brien en *Global political economy* (2010) propone que en las relaciones internacionales, estas comunidades aportan su conocimiento para permitir el avance industrial, mediante los aportes que se originan en los diversos descubrimientos que son patentables y que dan el derecho de beneficiarse de la propiedad intelectual.

Thomas Oatley en su trabajo *International political economy* (2008) investiga otros hechos políticos que sustentan la difusión de los saberes del conocimiento técnico, que se emplea para competir en el mundo de la globalización. Esto se logra cuando “la dinámica que adquieren las empresas multinacionales cuando crean y difunden conocimiento tecnológico”, logra legitimarse a través de los mandatos y normas constitucionales que producen los organismos multilaterales en defensa de sus derechos

recién adquiridos. Es así que dichos organismos influyen en la creación y sobre todo difusión del conocimiento tecnológico registrado mediante patentes. Considera Oatley en sus análisis, que es con el aprovechamiento de este factor de poder, que las empresas transnacionales permean y trascienden las fronteras geográficas, debilitando la soberanía de los Estados.

## **Colaboración entre empresas y competitividad sistémica**

El concepto de competitividad sistémica surgió en la segunda mitad de los años ochenta como un vínculo entre el avance económico de los países y su participación en los mercados internacionales, iniciativa que se adelantó con base en fórmulas gerenciales destinadas a crear valor entre las firmas que colaboran, y en algunos casos, entre aquellas que compiten entre sí. Al respecto, existen varias definiciones y metodologías de medición de la competitividad, las cuales tienen un aspecto en común frente a las teorías convencionales del crecimiento: mejoras en la competitividad y productividad, que se asocia con la ayuda del progreso técnico.

El concepto que se crea con la imagen del diamante de Porter, el polígono de las interacciones de la competitividad sistémica de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (niveles meta, macro, meso y micro), las mediciones internacionales (*The Economist*, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, IMD y World Economic Forum) y los enfoques empíricos que se atribuyen a la especialización regional, permite comprender la naturaleza de las nuevas fuerzas que actúan en los mercados globales, y que algunos llaman tecnologías blandas.

Recordemos que la idea de contar con un sector informal en la economía que aporta valor, fue sugerida por primera vez en 1969 en un informe de la Organización Internacional del Trabajo en Kenia, donde se observó que los desempleados y los subempleados eran capaces de sobrevivir ejerciendo actividades económicas no reguladas por el Estado, y que esas actividades serían un medio eficaz para aumentar los ingresos de aquellos trabajadores si estos fueran liberados de las restricciones de las políticas públicas (Borbón, 2001; Humphrey, Mc-Culloch y Ota, 2004; King, 2005).

## **Las alianzas estratégicas como herramientas para iniciar la cadena de valor entre empresas**

Una alianza estratégica es una unión voluntaria, duradera y organizada de personas o empresas que ponen sus fuerzas en común para lograr ventajas especiales que les permiten estar en mejor situación competitiva. Algunas de sus ventajas son:

- *Escala*: para mejorar la capacidad de negociación y obtener descuentos.
- *Financiamiento*: para tener mayor probabilidad de acceder a créditos a través de la financiación interna o de aumento de los avales a presentar.
- *Asesoría*: busca disminuir costos fijos y permite el acceso a servicios especializados como *marketing* que son inaccesibles en forma individual.
- *Capacitación*: hace posible contratar facilitadores que dicten cursos, o solventar los gastos de enviar a alguien a seminarios.
- *Promoción conjunta*: favorece reducir costos y mejorar impactos.
- *Gestión*: una gerencia común facilita rebajar costos, realizar promociones, concursos y publicidad, mejorar la ambientación, manejar tarjetas de crédito y de descuento propias de la asociación, etc.
- *Transporte*: disminuye costos y tiempos. Posibilita entregas a domicilio.
- *Integración vertical*: es posible acortar y hacer eficiente la cadena comercial, eliminando eslabones.

## Las nuevas formas jurídicas de asociación empresarial

Son asociaciones de empresas sin creación de personería jurídica, salvo para la declaración de impuestos. Ellas no prevén obligaciones y derechos adicionales a los de cada empresa que las conforma y no pierden su individualidad económica y legal. Las empresas se unen con una finalidad de cooperación, no para realizar una actividad en común sino para mejorar el funcionamiento de las agrupadas, y así facilitar o desarrollar fases de la actividad de sus miembros. Permiten perfeccionar o incrementar el resultado de tales actividades. Deben constituir un fondo común operativo que se mantendrá hasta la vigencia del contrato, y deben designar a una o más personas que dirijan y administren la agrupación y que las represente y actúe en nombre de la alianza. Para beneficiarse de este logro basta identificar cinco enfoques complementarios como son el económico, el sociológico, la confianza, el capital social y la geografía.

- El enfoque económico concibe y define a las redes y a las formas de coordinación institucional como “un conjunto de empresas, generalmente caracterizadas por ser diferentes entre sí”.
- Preferencias y recursos que se coordinan a través de una mezcla de mecanismos no limitados a precios, resultados y regulaciones
- La construcción de confianza se da a través de la colaboración y el respeto a las formas jerárquicas, o a la agrupación flexible de los proyectos y planes estratégicos.

- La vertiente de capital social se ha adelantado desde el estudio pionero de Putnam sobre Italia, hasta los recientes trabajos de 2002, marcando efectos sobre la evolución del concepto en la sociedad contemporánea.
- El enfoque de la geografía lo define Milton Santos como el espacio indisoluble de sistemas de objetos naturales o fabricados y de sistemas de acciones deliberadas o no. Este enfoque examina las transformaciones actuales del espacio geográfico a partir de dos elementos constitutivos de la época de la globalización: el espacio que se vuelve más diversificado y heterogéneo, y la división tradicional en regiones que se unen una con otra.

Casson (2000) señala que el tema de las redes regionales ha atraído mucha atención en los últimos años, aunque su relevancia ya había sido reconocida por los historiadores económicos en los años treinta. El autor afirma que el tipo de red que se presenta, es más importante que su existencia, de cualquier clase que sea. Hay buenas y malas redes desde el punto de vista del desarrollo económico regional. Las redes buenas son abiertas, transparentes y empresariales, e involucran la provisión de bienes públicos al sector. Las redes malas son cerradas y opacas, e involucran a políticos o élites antiemprendedores. Son buscadores de renta, lobistas, protectores de empresas regionales débiles contra la competencia externa.

En el lenguaje diario, el término “red” significa una colección de entidades que se vinculan de alguna manera. En el contexto de redes regionales de negocios, el vocablo significa lazos basados en comunicaciones de alta calidad. Para algunos productos, un pequeño cambio en las tendencias de producción o de consumo en cierta zona geográfica del mundo tiene consecuencias sobre las perspectivas de la producción y consumo global. Esta realidad señala el valor estratégico de vender a estos mercados, y también considerar el efecto que tiene su producción sobre el consumo y producción en otros países (Casson, 2000; Dolan, Humphrey y Harris-Pascal, 2001; Fernández, 2002).

Dolan (2000) analiza las cadenas lideradas por los grandes distribuidores que se relacionan por contratos con redes de productores, y se concentra en el caso de supermercados del Reino Unido en sus nexos con agricultores proveedores de Kenia y Zimbabue. Encuentra la siguiente estructura:

- *Integración.* Conforman cadenas comerciales globales. Se integran con mayoristas y clientes en las naciones desarrolladas, y muchos productores africanos exportan vegetales frescos dentro de una larga cadena global de productores de bienes básicos.
- *Requisitos.* Para integrarse en los mercados, dichas empresas prosiguen a lo largo de la cadena de vegetales frescos, empleando varias estrategias contractuales.
- *Estrategias.* No desarrollan su actividad perforando las fronteras, sino que proceden a ejecutar decisiones estratégicas que tienen por objeto posicionar la cadena en el mercado, incluyendo y excluyendo actores.

- *Tecnología.* Apoyan actividades intensivas en capital y tecnología, siendo las barreras de entrada las que se determinan por la aplicación de tecnologías básicas.
- *Economías de escala.* En la cadena de compradores, las ganancias se determinan por las economías de escala y por los avances tecnológicos, aparte de una combinación de valores generados por la investigación, diseño, ventas, mercadeo y servicios financieros.
- *Los supermercados.* Compiten en los atributos del producto como son la calidad, la entrega oportuna durante todo el año, la presentación, el empaque y la innovación. El dinamismo proviene de los cambios en los hábitos de consumo, dedicando más espacio para la comida lista para el consumo (Dolan *et al.*, 2011).

## Modos de entrada a los mercados internacionales

Dentro de la visión estratégica de la internacionalización de las empresas existen dos grandes enfoques. El primero tiene que ver con cómo las empresas desarrollan estrategias para enfrentar la internacionalización y de este modo proteger el mercado doméstico. El segundo es el que siguen las compañías con miras a acceder a los nuevos mercados externos y con cómo permanecer en ellos. Se puede decir, que la estrategia se fundamenta en responder a tres tipos de preguntas gerenciales. La primera tiene que ver con la forma en que los gerentes proponen sus planes de acceso a los mercados internacionales. La segunda se refiere al modo que utilizan los gerentes para entrar en los mercados internacionales. La tercera alude a cómo planifican los gerentes las distintas formas de ingresar y permanecer en los mercados o en su defecto, cómo competir con las empresas que intentan ingresar a su propio mercado.

Cuadro 1.  
Condiciones de internacionalización de una empresa

Marco estratégico empresarial para la defensa del mercado interno	
1.	Internacionalizarse
2.	Barreras de entrada
3.	Especificidad de los activos
4.	Economías de escala
5.	Exceso de capacidad
6.	Efecto reputación
7.	Condiciones de marca
8.	Conformación de clúster

## Internacionalización doméstica vía estructura de costos de producción

En el nuevo lenguaje de la teoría microeconómica de la firma, los factores que tienden a impedir la entrada de nuevas empresas se conocen como barreras de entrada, concepto que es diferente del conocido como de la protección arancelaria. Su propósito es más bien estratégico, ya que persigue equilibrar el nivel de utilidades mediante el aprovechamiento de la especificidad de los activos, y trata de beneficiarse por medio del efecto de las economías de escala, el exceso de capacidad y el efecto de la reputación sobre los inmediatos rivales. El propósito de estas decisiones estratégicas consiste en:

1. Aprovecharse de la ventaja que ofrece la especificidad de los activos, tales como son la propiedad física de los activos productivos, la capacidad de producción, sus instalaciones o sus laboratorios. La idea consiste en usarlos como agentes reactivos para impedir o al menos dificultar la entrada de la competencia al mercado.
2. Las economías de escala, que provienen de la ampliación de la producción de una firma y tienen por objeto buscar un punto mínimo de la ecuación que se caracteriza por la declinación de los costos unitarios de producción. Generalmente, la reducción de los costos se asocia con la optimización en la función de producción. En la medida en que los operarios desarrollan funciones más especializadas, la firma puede generar ventajas de escala, lo que inhibe el ingreso de competidores al mercado por cuestión de costos de producción.
3. El exceso de capacidad que exhiba una firma. Ella puede operar por encima de sus costos medios, y protegerse con base en la escala de producción que se encuentra subutilizada.
4. El efecto de la reputación. Las expectativas establecen el comportamiento de la compañía y permiten estimar el nivel de producción y cambiar la estructura de producción nacional. La firma que entra al mercado determina su política de precios y producción dada su estructura de costos. Los recursos, las capacidades, la tecnología y los procesos condicionan la estructura de costos que se relaciona con el nivel de utilidades de la empresa, aprovechándose de las necesidades y gustos de los consumidores.
5. El otorgamiento de licencias que suministran los Gobiernos a determinados mercados o actividades. Por ejemplo, en el área de la medicina, las certificaciones actúan como barreras de entrada.
6. Las condiciones de marca de un producto se relacionan con la estructura de la oferta. Las industrias precursoras como las del mercado de medicamentos suelen tener ventajas duraderas por efecto de las patentes. Las marcas genéricas pueden convertirse en factores de impulso del mercado como en el caso de Microsoft.



7. El modelo de Michael Porter (1985) mejora la competitividad para defenderse de la competencia externa. No es un modelo para exportar si no para competir. Divide las actividades de las firmas en áreas funcionales para crear valor. Estas áreas son:
  - Logística interna.
  - Operaciones.
  - Logística externa.
  - Mercadeo.
  - Ventas.
  - Servicios posventa.
8. Porter (1990) lidera el enfoque de clúster, el cual enfatiza los fundamentos microeconómicos de la innovación al interior de los clústeres, conglomerados o redes industriales regionales.

## **Internacionalización por la vía de los modos de entrada a los mercados**

Siguiendo con la lógica de estos modelos de avanzar paso a paso en el proceso de apropiar valor, observamos que los principales modos de entrada acogidos por las empresas son los siguientes:

- Exportación.
- Licencias.
- Franquicias.
- Contrato de manufactura.
- Llave en mano.
- Contratos de administración.
- Capital de riesgo.
- Subsidiarias.
- Internacionalizarse.

## **Exportación**

La exportación es definida como la venta de bienes y mercancías producidas en territorio nacional a países extranjeros. Es el modo de entrada más sencillo, de menor riesgo y costo, pero con la desventaja de no tener acceso a un conocimiento del mercado extranjero, como se desprende de los argumentos expuestos por Root (1994). Colombia ha venido desarrollando por todos los medios posibles este esquema de la exportación directa con relativo éxito.

## **Exportación indirecta**

La exportación indirecta es la actividad empresarial encaminada a la introducción en un mercado extranjero a través de intermediarios independientes, que pueden ser de cuatro tipos: a) exportador independiente, intermediario que compra el producto manufacturado y lo vende en el mercado extranjero por cuenta propia; b) el agente de exportación, intermediario que busca y negocia compras en el extranjero, a cambio de una comisión; c) el intermediario que realiza actividades de exportación en beneficio de varios productos y bajo un control, se realiza vía cooperativas de exportación y d) exportación indirecta, empresa de exportación intermediaria que acuerda dirigir las actividades de exportación de una empresa a cambio de un precio.

## **Exportación directa**

La exportación directa se define como la actividad empresarial encaminada a la introducción en un mercado extranjero que una empresa emprende por cuenta propia. La exportación se puede llevar a cabo de cuatro formas:

- Estableciendo un departamento interno de exportación.
- Fijando una sucursal dependiente del mercado extranjero.
- Contratando representantes de ventas para el extranjero.
- Contratando agentes y distribuidores en el extranjero.

## **Agente comercial**

Es un canal de intermediación extranjero que se especializa en una pequeña gama de productos y ejerce la función de poner en contacto a compradores y vendedores. Algunas veces presta también servicios técnicos o si hay que hacerlo, trata con las autoridades estatales. Se encarga de promover, negociar y concretar las operaciones mercantiles en nombre de otra y otras.

## **Distribuidores**

Los distribuidores compran directamente al exportador y venden por su cuenta y riesgo. Suelen ofrecer una mayor cobertura de mercado y más servicios que el agente, pues poseen una mayor organización. La utilización de la figura de un agente distribuidor en mercados exteriores es relativamente sencilla, práctica y no muy costosa. Es la fórmula normalmente empleada por compañías que se introducen por primera vez en un mercado.

## Licencias

Las licencias son un acuerdo en el que se otorga el derecho a firmas del país anfitrión de producir y/o vender un producto. En este acuerdo se involucra la transferencia de derechos sobre patentes, marcas o tecnologías por un determinado periodo. Las licencias son oportunas en especial cuando un producto se encuentra en la etapa madura de su ciclo de vida, cuando la competencia es intensa, los márgenes de utilidad descienden y la producción es relativamente estandarizada. Es una herramienta útil para aquellas compañías pequeñas que tienen pocos recursos económicos y administrativos.

## Franquicia

La franquicia internacional consiste en la cesión del producto o línea de productos, nombres, marcas comerciales y *know-how* sobre los procedimientos de gestión y comercialización de un negocio a una empresa situada en un mercado exterior. La empresa que cede la franquicia se denomina franquiciador y la que la recibe, franquiciado. La franquicia es un sistema muy eficaz para trasplantar negocios a mercados exteriores.

## Contrato de manufactura

El contrato de manufactura (o maquilas) consiste en contratar con el fin de producir bienes terminados o partes componentes utilizando una mano de obra más barata. En este caso el producto de la empresa se fabrica en el mercado exterior por otro fabricante, con contrato con la empresa.

## Llave en mano (*turnkey operations*)

Llave en mano es cuando una compañía diseña y construye un equipo para el exterior (como por ejemplo una planta), capacita el personal de allá, y luego retorna al país, todo con un costo, obviamente. Los proyectos de llave en mano permiten que las firmas se especialicen en sus competencias y que exploten las oportunidades que no pueden tomar por sí solas.

## Contratos de administración

Los contratos de administración le otorgan a la compañía extranjera los derechos de administrar las operaciones diarias de un negocio, pero sin tomar decisiones de propiedad, financieras, estratégicas o políticas. Pueden beneficiar a ambas organizaciones y países.

Una firma puede conferir un contrato de administración a otra compañía y así explotar una oportunidad de negocio internacional sin tener que establecer su planta física.

## **Alianza de riesgo compartido**

El capital de riesgo o *joint ventures* son empresas creadas por dos o más compañías procedentes de distintas naciones para el desarrollo conjunto de una actividad. Cada parte puede contribuir con algo valioso de sus socios, incluyendo talento administrativo, experiencia en mercadeo, acceso a mercados, producción de tecnologías, capital financiero, investigación superior y desarrollo de conocimientos y tecnologías.

## **Cadena internacional**

### **Construcción de cadenas productivas**

Analizaremos a continuación la dinámica y competitividad ganada por sectores productivos exitosos, en virtud de los cambios en las condiciones mundiales del mercado que exigieron transformaciones estratégicas en el medio gerencial. La importancia estratégica de este nuevo modelo, radica en que al ganar participación sobre el mercado global, se obtienen ganancias mayores para los productores que se aventuran en agregar más valor a su actividad.

Veamos el siguiente caso: Joseph Stiglitz (2006) estima que el valor global generado por la industria cafetera equivale a una suma que fluctúa entre los 100 y 130 billones de dólares de ventas anuales, recursos de los cuales, los países productores, solo reciben entre 15 y 17 billones de dólares.

La descripción de esta realidad reclama una mejor participación de los productores en la cadena productiva tanto del café como de otros productos, reconociendo que competir en este mercado tan concentrado y en manos de unos pocos muy ricos, no es tarea fácil. Son evidentes las barreras de entrada que imponen las grandes empresas multinacionales cuando son ellas quienes monopolizan el consumo y la distribución en los mercados. La concentración industrial en este tipo de negocios es notoria en Estados Unidos, Japón, Suiza y otros mercados especializados (Pérez, Villate, Otero y Andrade, 2006).

Comercio y desarrollo son pues dos temas que los actores internacionales tratan de abordar pensando en los beneficios sociales y económicos que reporta participar de dicha actividad. En los países en desarrollo se considera que el sector productor de bienes agrícolas es el que genera excedentes para la exportación, pero no siempre las utilidades son las más altas, ya que suele abandonar el mercado una vez el producto en bruto cruza la frontera, y deja en manos de los comercializadores la transformación del producto y su comercialización.

Para el contexto interno de la economía, las externalidades que genera el incremento de la producción, promueven el crecimiento y el desarrollo. Este hallazgo se encuentra documentado en el trabajo escrito por Lewer y Van den Berg (2003) *How large is international trade's effect on economic growth?*, en el cual se incluyen estimativos con conclusiones semejantes<sup>1</sup>.

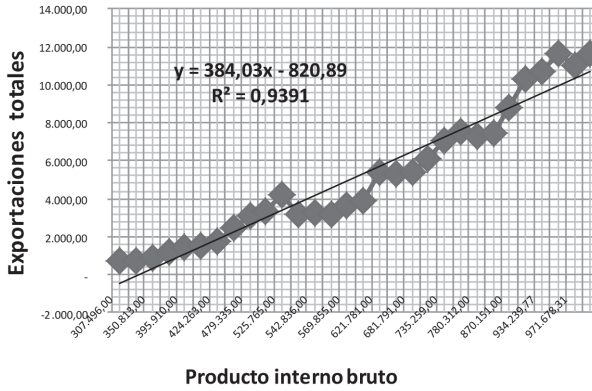
## Comercio y crecimiento

El fenómeno de la contribución del sector externo al crecimiento ha sido un hecho histórico muy estudiado, y en Colombia se asocia su aporte con el auge del sector manufacturero, suceso económico que se manifestó desde los comienzos del siglo XX. Dicho aporte al crecimiento provino de las externalidades positivas y de los encadenamientos de la industria. Este importante concepto de las externalidades fue propuesto por Marshall y corroborado por el historiador Gerschenkron, quien en su obra *Economic backwardness in historical perspective* (1962) expresó que actividades productivas como las del café propician cambios estructurales o permanentes en la economía.

Gerhard *et al.* (1979) explican en la obra *Measuring the impact of primary commodity fluctuations on economic development: coffee and Brazil* la existencia de vínculos virtuosos entre la actividad del café y la generación del ingreso bruto. Destacan estos autores, que al aumentar la producción y el empleo nacional, se amplía el tamaño del mercado interno y se presenta de esta manera el efecto virtuoso de la mayor demanda agregada. En razón de que un dólar exportado de café generaba más valor agregado que el de otras actividades extractivas. La figura 1 muestra la relación entre las tasas de crecimiento de las exportaciones y el PIB, siendo el café uno de los componentes de esta ecuación.

1 El trabajo de Lewer y Van den Berg (2003) muestra que sobre un total de 402 regresiones se encuentran relaciones directas entre el crecimiento del comercio y el de la economía. Los modelos los agrupan en cuatro categorías. Evidencian los referidos autores, que sobre un conjunto de cien regresiones simples, el estimativo de las series de tiempo sugiere que el coeficiente de la ecuación es del 22 %, indicativo que se ajusta con el hallazgo general para las regresiones calculadas con base en pruebas muestrales. En conclusión, por cada aumento de una unidad en el producto el 0,22 del incremento se determina por el crecimiento del comercio. En otro modelo que agrupa cien regresiones referidas a países y momentos económicos, la proporción positiva del intervalo de confianza frente a los coeficientes asociados dispone que el valor asociado al comercio, caiga en el intervalo del 82 % de los casos. De los 299 coeficientes restantes analizados con la muestra, el aporte del comercio al crecimiento tuvo un efecto rezagado como lo sugiere la prueba de la raíz unitaria. El aumento del comercio y el crecimiento del producto, expresados mediante una ecuación cuadrática, tuvieron un coeficiente promedio del 26 %. Para las otras 103 series que se les hizo la citada prueba de la raíz unitaria, tan solo se apartan del valor estimado del 22 % un 8 % de las ecuaciones cotejadas.

**Figura 1.**  
**Relación entre la tasa de crecimiento del PIB y las exportaciones 1970-2000**



Fuente: Banco de la República (2002).

Inspirados en estas evidencias, recordamos que la nueva teoría del comercio internacional encontrada en la obra de Krugman (1985, 1993, 1995, 1996), va más allá de lo sectorial para sugerir que en el tema del crecimiento las economías regionales tienen un efecto agregado sobre el desarrollo, ya que los efectos externos y complementarios que aportan digamos clústeres productivos como el del café, cuando alargan su posición dentro de la cadena de valor cafetera, pueden aportar rendimientos crecientes dentro de la economía. Dicho autor, integra los conceptos de la geografía económica y el efecto de las economías de escala, al definir un nuevo concepto que denomina como de la localización, el cual tiene por objeto relacionar el crecimiento regional con el efecto económico de la reducción de los costos de transporte entre nodos de producción, y las economías de escala, que generan la interacción entre industrias complementarias como en el caso del café procesado.

En su obra analítica *Increasing returns and economic geography* de 1985, Krugman explora a través de un modelo de optimización, las determinantes de los rendimientos crecientes, acciones atribuidas a las externalidades que generan la aglomeración de las inversiones en una región determinada y la minimización de los costos de transporte. En primer lugar, en años recientes la economía neoclásica del crecimiento, adelantó con varios estudiosos, fórmulas nuevas para estimular el crecimiento, al aplicar el principio de que una industria puede convertirse en una fuente duradera de apoyo a la eficiencia y productividad, en la medida en que en el proceso se adicione conocimiento.

Los autores que difundieron las bondades de este modelo son principalmente Lucas, Romer, Barro y Sala-i-Martin. Una vertiente de esta nueva corriente, impulsada por Buckley y Casson (2002) y publicada con el título de *The future of the multinational*

*enterprise* evidencia que el conocimiento considerado como un activo que se renueva, cambia la estructura de la función neoclásica de producción al endogenizar su aporte. Se dice que en el modelo propuesto por Solow, ocurre que el cambio tecnológico es un elemento exógeno al modelo y suele ser independiente de lo ocurrido en la economía, ya que depende del acceso que se tenga a los factores y de cuál sea la combinación que se haga de ellos.

Por su parte, el economista y Premio Nobel de Economía, Robert. E. Lucas (1988) en su aporte a la economía del desarrollo publicado en la obra *On the mechanics of economic development*, formula una teoría reveladora para hacer explícito el sistema dinámico de la economía y poderlo simular. En este libro plantea en calidad de hipótesis, que las expectativas racionales se apoyan en una economía que se soporta en la relación entre factores y en las contribuciones del conocimiento al crecimiento. O sea que su tributo central, consiste en distinguir cuál es el efecto del capital humano en los modelos de crecimiento, estableciendo que el saber es útil cuando permite en el medio de la transformación, elevar la productividad.

En una obra de tenor similar, Romer (1986, 1990) trae una novedad analítica basada en las propuestas incorporadas en su tesis de doctorado de 1983, en la que sugiere que si bien no todas las ideas se encuentran protegidas, al no tenerse jurisdicción sobre ellas, como ocurre en procesos donde funcionan los derechos de autor, las patentes y licencias, hace posible evitar el ingreso de terceros, que de lo contrario se beneficien gratis de las creaciones de otros. Define este proceso como el campo de acción de los denominados bienes no rivales, que cuando rompen la estructura de protección y facilitan pasar de la producción marginal a la fase creciente que emplea un mayor número de insumos incluyendo viejos y nuevos saberes posibilitan sostener continuamente el crecimiento.

## **Elevación en la participación en las cadenas productivas globales**

Una idea sobre las posibilidades que existen para *eleva el ingreso* del cafetero nacional en el mediano plazo, es aumentar la participación en el reparto del ingreso del negocio de café en el mundo que se estima en unos 120 mil millones de dólares a decir por Stiglitz, depende de la participación que un país tenga dentro de la cadena productiva internacional.

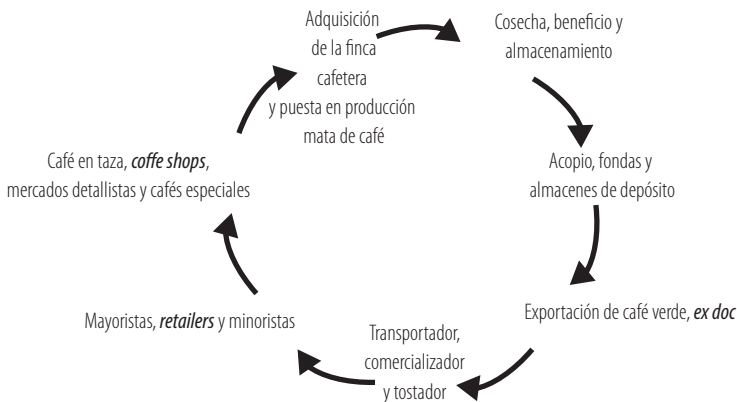
Con el objeto de aproximarnos a este tema de las cadenas globales aplicables a sectores y productos que agregan valor, tenemos en cuenta los cálculos efectuados por la agencia internacional Cecafé (s. f.) que estima que las ventas de café procesado (tostado y soluble) son del orden de 35 billones de dólares anuales, en tanto que el valor de la cosecha que mide el ingreso que reciben los productores mundiales es próxima a los 17 billones de dólares.

Si el cálculo del precio al detal del café tostado vendido por taza al consumidor final se hace sobre la base de la calidad Costa Coffee and Starbucks que representa entre un 20 % o 30 % del consumo mundial, se puede usar este indicador para multiplicarlo por el número de tazas consumidas en el mundo, y con fundamento en este indicador se estima el valor total de la industria mundial del café. Esta cifra asciende a la nada despreciable suma de 120 billones de dólares anuales, tal cual lo referimos en la sección anterior. Esta cifra contrasta con el nivel de ingreso que reciben los países exportadores del grano que es de unos 17 billones de dólares anuales por concepto de venta externa de la cosecha nacional. Se dice que la baja participación de los productores en el ingreso total generado por la industria mundial del café obedece a varias razones.

Primera, se observa que los costos de almacenamiento, transporte seguro, fletes y distribución, aumentan continuamente y repercuten en el ingreso del productor. Segunda, pierden participación los productores sobre su ingreso en finca cuando los Gobiernos y agencias gremiales elevan los impuestos, contribuciones y retenciones. Tercera, la literatura constata que es difícil elevar las ganancias por concepto de aumento de exportaciones de café verde, porque los países importadores incrementan solo el 1,5 % anual su consumo, en tanto que el sector de los alimentos lo hace a razón del 4,0 % anual (Cecafé, s. f.).

La importancia de esta hipótesis consiste en que si los países productores acrecientan su participación en el mercado de distribución en el 10 % del valor de 120 billones de dólares que vale el ingreso global del café, verían que se multiplicaría el ingreso recibido en una cifra cercana a los 12 billones de dólares anuales. Esta cifra al compararla con el valor de la cosecha exportada de 17 billones de dólares, equivaldría a alzar los ingresos de los países productores en cerca del 70,6 %, sin tener que producir un grano de café adicional (véase figura 2).

**Figura 2.**  
**Cadena de valor de la industria cafetera**



Fuente: Gomes, Valle y Johnson (s. f.).



## Cadena de valor de la industria cafetera mundial<sup>2</sup>

Con los estimativos efectuados, los eslabones que tienen mayor incidencia en la formación de los precios mundiales, son los factores 6 y 7 (según figura 2) conformados por la gestión de los comercializadores mayoristas y minoristas y los proveedores de tienda y *coffee shops*. Stiglitz (2001) en *El café y los nuevos rumbos de la economía*, critica esta distribución del ingreso en los sectores primarios de la economía, apreciando que existen unas razones extraeconómicas que originan una desigual distribución del ingreso manufacturero entre productores y distribuidores. Las cifras recogidas por el autor muestran que la industria global del café que aportaba al mundo más de 120 billones de dólares anuales por concepto de ventas, ahora hace llegar a los productores menos de la sexta parte. Este ingreso disminuido debe ser compartido por 100 millones de personas distribuidas en 60 países.

Considera el nobel que las naciones productoras no han expresado su insatisfacción por dicho estado de cosas, ni se han pronunciado políticamente, alegando que es necesario trabajar política y diplomáticamente para mejorar las condiciones de los productores.

Critica el referido autor, que existen otros signos que demuestran el grado de inequidad que afecta al mercado mundial del café, en el sentido que de un año a otro, el cambio en los precios recibidos por el productor tiende a ser más inestable que aquella parte referida al cambio en los precios de una taza de café vendida al consumidor final. Considera injusta esta situación, porque en la cadena internacional de valor, y en el corto plazo, el precio en taza es menos inestable que el cambio en los precios que recibe el productor del grano.

Stiglitz (1981, 2001) y otros analistas complementan lo dicho al sugerir que el nivel total de las ganancias de la industria del café continúa en aumento en la presente década, a lo cual se une el hecho que así el ingreso generado en el mercado global se haya incrementado, la repartición de las ganancias sigue siendo asimétrica, ya que los productores se reparten en términos proporcionales una menor parte del ingreso.

## Propuesta institucional para participar en las cadenas internacionales de valor y redes de productores

El problema con el análisis del tema transformador de las cadenas de valor, es que existen diversos factores que determinan la estabilidad del modelo y que condicionan su efecto en el compromiso y competitividad que ofrece el mercado doméstico. Hay varias formas de análisis en el orden microeconómico, para explorar el comportamiento de la actividad desde la perspectiva de la economía de la empresa individual, y otros modelos

<sup>2</sup> Véase Borbón (2001) y Kaplinsky (2004).

para establecer los modos de encadenamiento entre empresas que buscan ganar niveles de competitividad o de defensa frente a la competencia externa. Los nuevos modelos teóricos conocidos como estratégicos, son aquellos que permiten estructurar contratos entre productores y distribuidores, con el objeto de participar de manera equitativa en las diversas etapas de la cadena que genera valor.

Estos nuevos procesos estratégicos los describimos de acuerdo con siete aportes teóricos propuestos por autores de la economía estratégica que adelantan la celebración de contratos entre las partes involucradas en el mercado nacional y extranjero. En mercados especializados de productos agrícolas y manufacturados, las propuestas políticas inspiradas en la visión del Banco Mundial, sugieren que cuestiones como el de la comercialización que en nuestro ejemplo analítico es el del café verde, se deben organizar de manera tal, que los productores sean quienes mercadeen internacionalmente el producto, con el objeto de tener una participación progresiva en el precio final del producto y en la utilidad que genera la venta externa, primer eslabón de la cadena de valor.

El procedimiento seguido para ganar valor en este esquema se obtiene mediante:

1. Vender la producción directamente a los exportadores y no a las agremiaciones del Gobierno.
2. Aprovechar las estructuras informales del mercado, evitando altos costos de transacción.
3. Retener los propios inventarios a la espera de buenos precios.
4. Vender el producto en ofertas públicas y no guardarlo en los almacenes de depósito del Gobierno, ya que estos activos suelen estar sujetos a costosas fluctuaciones de precios.
5. Beneficiar en finca el propio producto y vender directamente este al exterior.
6. Apoyar firmas privadas que trillen y beneficien el grano.
7. Aprovechar la gestión de los *market makers*, quienes en el exterior suelen tener capacidad de efectuar el pago del producto de contado. El *market maker* es quien determina el precio diario del producto en el mercado nacional.

Con la actividad de ventas en el futuro, se espera que los productores mejoren las condiciones de estabilidad del mercado, pudiéndose recibir parte del valor de la cosecha anticipadamente o a espera de mejores precios en el corto plazo. En cuanto a las macrodecisiones, se estima que es mejor impulsar la participación creciente en la cadena de valor de la industria global. Al capitalizar las posibilidades de posicionar el producto como una marca, seleccionar estrategias que generen valor y establecer políticas de localización de nuevas inversiones que disminuyan el componente del riesgo, se fortalece la posición dentro de la cadena de valor del clúster manufacturero.

Borbón (2001) analiza el subsector de exportación de los *commodities* en México. Sostiene que el modelo de negocios ha cambiado con posterioridad a las negociaciones del TLC-Nafta. Las condiciones comerciales impuestas por el acuerdo, significaron una reestructuración en las formas tradicionales de hacer negocios, partiendo del reconocimiento de los hábitos de consumo en el país del norte. Sobresale la tendencia por preferir alimentación sana, fuentes de energía baja en grasa y alto contenido en fibra. Este tipo de productos determina para los productores adaptarse a producir alimentos bajos en abonos y fungicidas como es el caso de los cafés orgánicos. En general en este trabajo de Borbón se sugieren tres visiones novedosas respecto a la comercialización de este tipo de productos.

1. Aprovechar los cambios en la división internacional del trabajo, que reconoce el beneficio de la segmentación productiva, los procesos de globalización de los mercados y la interdependencia de actores para adelantar propuestas de negociación por mercados, segmentos, marcas y calidades.
2. Reconocer que con la internacionalización de las empresas multinacionales es posible romper su estructura con el concurso de asociaciones de productores, negociando el acceso a las cadenas de abastecimiento, y la concentración de organizaciones de acopio y distribución nacional e internacional. Es el caso de las cadenas comerciales globales controladas por países en desarrollo.
3. Formar cadenas de suministro con conexiones a través de las fronteras.

Siguiendo estas líneas se pueden perfeccionar tres fórmulas de negociación para los tres casos descritos. En el primer caso:

- a. Estimulando el desempeño de la productividad del segmento manufacturero por la vía del incremento del área sembrada, aumentando los rendimientos por hectárea, reduciendo costos y ordenando la producción que depende de los gustos de los diversos consumidores.
- b. Apoyando a los productores locales y comercializadores internacionales cuando efectúan negocios con empresas transnacionales.
- c. Celebrando alianzas estratégicas y *joint ventures* con los comercializadores en el exterior, reconociendo que existen etapas contractuales a lo largo de la cadena de valor, que es donde se concentra la mayor parte de las utilidades del negocio internacional del producto.

En el segundo caso:

- a. Aprovechar la especialización por países.
- b. Expandir la producción por producción de origen.
- c. Apoyar la estrategia exportadora y participación en la cadena.

- d. Estimular la especialización como perfil de exportación a través de empresas y cadenas internacionalizadas.
- e. Vincular al proceso a los compradores extranjeros que forman parte de cadenas globales. Con la globalización se aprovechan los grados de integración funcional a lo largo de la línea de la expansión del comercio.
- f. Establecer relaciones de control entre el comercio orientado desde la producción, *producer driven*.
- g. Impulsar el comercio desde la demanda (*buyer driven*) permitiendo que los *traders* lleven el producto final al medio de los detallistas. En el modelo *buyer driven* acordar que las ganancias se distribuyan entre la investigación, los promotores de productos y variedades, la promoción, el mercadeo, los propietarios de marcas, *brokers* locales o cooperativas, y la unión de productores como exportadores.
- h. Aprovechar los términos contractuales de la subcontratación y la especialización flexible.
- i. Apoyar a los *brokers* que orientan la producción en los nichos de mercado e identificar y aprovechar las necesidades de los canales de distribución en los supermercados.

Dice Borbón (2001, p. 171) que “Una cadena comercial global que se forma en la horticultura no es un mero flujo de materias primas entre naciones, sino una red bien integrada en forma vertical donde los grandes supermercados dirigen la producción [...]”.

En *Redes sociales y “clusters” empresariales* se recoge los hallazgos de García-Macías (2002), quien estudia empresas y empresarios en México de distintos sectores incluyendo el sector de los *commodities* agrícolas. Emplea el enfoque teórico de la sociología económica, y como estrategia de organización sugiere avanzar en el marco de las cadenas de subcontratación de empresas, identificando grandes y pequeños negocios, completados como un proceso que genera y extrae valor. El punto central de esta propuesta social tiene por objeto aprovechar las economías que se generan a través del apoyo de la región productora especializada, en la cual, se sustenta la especialización flexible como forma de competir<sup>3</sup>.

3 García-Macías (2002) hace algunas referencias a autores como Schwentesius y Gómez (1997), quienes exploran el desempeño de la productividad del subsector frente a los productores de Estados Unidos, y subrayan la presencia de la producción agrícola en el ámbito internacional. Analizando las estadísticas sobre superficie sembrada, valor de la producción, rendimientos y costos de producción, estacionalidades y tecnología, identifican el modo de dependencia y competencia entre México y Estados Unidos dentro del escenario del Nafta. La escuela de la Universidad de California en Los Ángeles (Ucla) explora las redes de comercialización. Sparring y Cook en 1999, en la Ucla, examinaron las alianzas estratégicas y los *joint ventures* concluyendo que las interacciones entre las organizaciones pueden tomar distintas formas, y que en las transacciones del mercado es difícil distinguir dónde una organización finaliza y dónde la otra empieza.

Al integrarse la producción a través de redes de empresas, se combinan factores sociales como manera de generar competitividad del clúster. Dentro de los factores que destacan para alcanzar estas metas están:

- Creación de una nueva cultura.
- Impulso a los factores compartidos.
- Apoyo a la creación de confianza.
- Construcción de capital social.

Lo fundamental de estas redes proviene de las relaciones de parentesco, amistad, y acuerdos basados en la confianza y la reciprocidad. Otras son redes de colaboración, contratación, cooperación y subcontratación que se pueden ampliar al medio del comercio internacional<sup>4</sup>.

Por otra parte, en Inglaterra y sus excolonias existe una creciente relación comercial con sus redes de suministro de percederos y aromáticos. Dicha actividad comercial contractual, exhibe formas que determinan nuevas estructuras de intercambio. Dolan *et al.* (2001) y otros autores proponen la construcción de cadenas lideradas por los grandes distribuidores que se relacionan entre sí, mediante la suscripción de contratos con las redes de productores de sus viejos mercados naturales. Es el caso del mercado de las hortalizas transadas entre el Reino Unido, Kenia y Zimbabue (Humphrey *et al.*, 2004).

Este es un elemento institucional que profundiza el análisis contractual entre los supermercados del Reino Unido y grupos de agricultores de Kenia y Zimbabue. Destacan que se surten varios procedimientos de negocios antes de conformar una relación contractual entre productores y distribuidores en el exterior. El primero alude a la construcción de mecanismos de *integración* estimulados por los compradores que se articulan a través de cadenas.

Luego se relacionan con las empresas de los países en desarrollo mediante la conformación de cadenas comerciales globales. Estas cadenas se integran con mayoristas y clientes en los países desarrollados, y muchos productores africanos que exportan vegetales frescos dentro de una larga cadena global de productores de bienes básicos.

En segundo lugar, la formación de cadenas más largas de producción de vegetales frescos, empleando varias estrategias *contractuales*.

- Mediante las cadenas de alcance global.
- Configurando una estructura que vincule los compradores y productores.

---

<sup>4</sup> Este tema es amplio y ha sido tratado por autores como Metcalf (1969), Stringer (1998), Borbón (2001) y Cuello y Zambrano (2003).

En tercer lugar, se exploran las características de las cadenas. En ellas, los compradores dependen de pocos proveedores y los proveedores de numerosos clientes. En este modelo se ejecutan procedimientos de adquisición.

En cuarto lugar, se analiza la relación con las tiendas *gourmet* o de gusto especializado que exige condiciones cualitativas a los productores como son la calidad del producto, aromas, sabores y presentación del empaque.

Humphrey *et al.* (2004) proponen en quinto término, que el mercado de productos de finca desarrollado en países como Kenia, ha avanzado alrededor de la organización de los productores como inicio de la cadena. Esta condición organizacional ha permitido atender con calidades y oportunidad de entrega un mercado exigente como el de la Unión Europea, en el cual los gustos, demandas en materia de salud y disponibilidad del producto exigen condiciones particulares de mercado.

En sexto lugar, Gwynne (2004) explica cómo las firmas, cadenas y clústeres de productos básicos interactúan dentro de la industria, empleando sus recursos y capacidades. En la agroindustria como caso concreto, dice que se presentan vínculos entre comercializadoras, productores y agricultores.

## Cadenas de suministro

La denominada cadena de suministro es una institución contractual, conformada por compañías que operan en red y que hacen el *outsourcing* de las ventas en el mundo. En países como Indonesia, que es un *latecomer* en materia cafetera, ocurre que la actividad de la apropiación del excedente es un criterio comercial determinante en su actividad económica (Hadiyan y Zailini, 2010).

Según Talbot (1997) son las compañías multinacionales las agencias que se apropian de la mayor parte del ingreso manufacturero en esta larga cadena de valor, al aprovecharse de la ventaja competitiva que les reporta la especializan en su negocio. Define los inicios de los eslabones de la distribución de un producto primario de la siguiente manera:

The chain has been conceptualized as a series of nodes linked by various kinds of transactions. According to one explanation, “Each successive node within a commodity chain involves the acquisition and/or organization of inputs (e. g., raw materials or semi finished products), labor power (and its provisioning), transportation, distribution (via markets or transfers), and consumption” (citado en Gereffi, Korzeniewicz y Korzeniewicz, 1994, p. 2).

Por efectos de las economías de aglomeración y la aparición de externalidades en partes lucrativas del negocio, se cree que es posible elevar las ganancias de los países productores en la medida en que accedan a otros mercados con base en las ayudas de los acuerdos co-

merciales vigentes. Por ejemplo, accediendo a las numerosas cadenas comerciales o compitiendo con ellas. Recordemos que:

[...] there are approximately 1.200 roasters in the US today, where large roasters usually have one blend of recipes and sell to large retailers, the Big Three (Kraft, which owns Maxwell House and Sanka, owned by Philip Morris; Procter & Gamble, which owns Folgers and Millstone; and Nestle) maintain over 60 % of total green bean volume. Microroasters, or those who roast up to 500 bags of coffee a year, offer the product we know as specialty coffee [...] (Coffee in the Global Economy, s. f.).

El trabajo de Kaplinsky (2004) titulado *Competitions policy and the global coffee and cocoa value chains* muestra aspectos interesantes acerca del proceso que agrega valor en la industria mundial del café. Analiza en esta obra cifras fundamentales sobre la pérdida en la participación de los productores respecto del ingreso generado por la industria mundial del café. Observa que sobre la repartición del ingreso global del café la participación histórica del productor ha sido decreciente para el medio de los países productores que se quedaron anclados en el mercado del café verde para exportación, sin mucho valor agregado.

Los productores en el modelo viejo son tomadores de precios, y no formadores de los mismos, situación que impide vender con buenas oportunidades. El poder adquirido por los distribuidores se aprecia en el hecho de que entre 1992 y 2000, el mercado de los supermercados controló el mercado detallista en un 26,6 % en el primer año y el 42,9 % en el segundo. Debido al vacío dejado por los productores en este nicho del mercado, cinco de estas firmas que eran norteamericanas, controlaron el 80 % del mercado en 16 países consumidores (Kaplinsky, 2004).

Para aprovechar las ventajas que ofrece una red comercial que abarca la producción, transporte, distribución y comercialización del café, Casson (2000) explica el significado económico de las redes de negocios. Este concepto es un elemento adicional importante para construir una propuesta de política económica que ayude a superar las barreras de acceso a los mercados.

## Cadenas comerciales globales

La organización de la producción, la distribución y el consumo de productos del campo pueden calificar para articularse dentro de un sistema de comercio integrado globalmente, en donde la tendencia es a que cada territorio se especialice en ramas y etapas del ciclo producción-distribución-consumo. De esta forma se crea un “sistema transformador global” caracterizado por la fragmentación del proceso productivo sin que importen las fronteras políticas territoriales. Este sistema lo suelen gerenciar corporaciones centrales que representan al capital reproductivo y comercial (Pérez *et al.*, 2006).

Borbón (2001) identificó tres tendencias que se dan al formar estas cadenas:

1. En la que se integra la producción a través de diversas regiones o segmentos productivos en las economías de los países en desarrollo.
2. La que orienta la actividad exportadora como estrategia para promover el desarrollo en las naciones exportadoras de bienes básicos.
3. La que genera mayores niveles de especialización donde empresas comercializadas y firmas multinacionales globalizan su distribución.

La obra de Schwentesius y Gómez de 1997, pone énfasis en el desempeño de la productividad del subsector frente a los productores de Estados Unidos para el caso de México al ingresar al Nafta. Este libro destaca el aumento de la superficie sembrada en México, el mayor valor de la producción, rendimientos y costos de producción, estacionalidades y tecnología, generados por el nuevo mercado. La Ucla muestra cómo los vegetales de invierno provenientes de México son comercializados en Estados Unidos, y cómo su estructura de mercado afecta a todos los actores mexicanos y norteamericanos. Sparring y Cook (1999) en dicha universidad examinaron el efecto de las alianzas estratégicas y los *joint ventures* a lo largo de las cadenas, concluyendo que las interacciones entre las organizaciones pueden tomar distintas formas.

## Conclusión

Huelga decir, que uno de los obstáculos que se asocian con el proceso estratégico de avanzar a lo largo de la cadena de valor internacional, tiene que ver con la capacidad para acceder a nuevos eslabones, pero también, con superar limitaciones estructurales que restringen la producción como suele ser, el acceso a fuentes de energía incluyendo la térmica y la eléctrica, convertidas en insumos fundamentales para sostener la competitividad global de las empresas.

Colombia tiene que superar las dificultades que impiden la conformación de las cadenas internacionales de valor y saber cuáles son las amenazas y oportunidades que se requiere advertir, para preservar el acceso al sistema político-económico internacional.

## Referencias bibliográficas

- Betty, S. (2005). Food and agriculture: consumer trends and opportunities. An overview. Trends in the US. *Retail and Food Service Industry*, 3(3).
- Borbón, C. G. (2001). Frutas y hortalizas de exportación. Una aproximación al enfoque de las cadenas comerciales globales. *Región y Sociedad*, XIII(22.200.1), pp. 161-174.



- Buckley, P. J. (2003). *The changing global context of international business*. Londres: Palgrave.
- \_\_\_\_\_. y Casson, M. (2002). *The future of the multinational enterprise* (25<sup>th</sup> Anniversary Edition). Londres: Palgrave.
- Casson, M. (2000). *Enterprise and leadership: studies on firms, markets and networks*. Northamptonshire: Northampton.
- Cecafé. (s. f.). Coffee in the global economy. Recuperado de: <http://www.cecafé.net/>
- Cuello, A. M. y Zambrano, S. (2003). Impacto de los tratados internacionales en la competitividad del sector lácteo colombiano. Propuestas. Tesis de grado.
- Dolan, C., Humphrey, J. y Harris-Pascal, C. (2001). Horticultural commodity chains: the impact of the UK market on the African fresh vegetable industry. *IDS Working Paper*, 96.
- Fernández, G. (2002). Economía rural y agraria en Galicia: rasgos y problemas más relevantes. Jornada Autonómica de Galicia. Santiago de Compostela, 10 de julio.
- García-Macías, A. (2002). *Redes sociales y "clusters" empresariales*. México D. F.: CIESTA-AM.
- Gwynne, R. (2004). Clusters and commodity chains: firm responses to neoliberalism in Latin America. *Latin American Research Review*, 39(3), October.
- Hadiyan, I. y Zailini, S. (2010). A review on the competitiveness of global supply chain in a coffee industry in Indonesia. *International Business Management*, 4(3), pp, 105-115.
- Humphrey, J., Mc-Culloch, N. y Ota, M. (2004). The impact of european market changes on employment in the Kenyan horticulture sector. *Journal of International Development*, 16(1), pp. 63-80.
- Kaplinsky, R. (2004). *Competitions policy and the global coffee and cocoa value chains*. Brighton: Institute of Development Studies University of Sussex and Centre for Research in Innovation Management, University of Brighton.
- Lewer, J. y Van den Berg, H. (2003). How large is international trade's effect on economic growth? *Journal of Economic Surveys*, 17(3), pp. 363-396.
- Metcalf, D. (1969). *The economics of agriculture*. Londres: Penguin Modern Economics.
- Pérez, J. A., Villate, A., Otero, H. y Andrade, J. M. (2006). *Prospectiva de la cadena hortícola en la sabana de Bogotá desde el lado de la oferta*. Colciencias. Programa Nacional de Prospectiva Tecnológica e Industrial. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Departamento de Administración de Empresas. Grupo en Negocios Internacionales. 28 de febrero.

- Root, F. (1994). *Entry strategy for international markets*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Stringer, R. (1998). Environmental policy and Australia's horticulture sector. Center for International Economics and School of Economics. University of Adelaide. Recuperado de: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=86708](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=86708).
- Talbot, J. (1997). The struggle for control of a commodity chain: instant coffee from Latin America. *Latin American Research Review*, 32(2), pp. 117-135