

# La cooperación académica en agronegocios: estrategias innovadoras y experiencias del Tecnológico de Costa Rica y la Universidad Politécnica de Cartagena entre el 2005 y el 2011

Agribusiness academic cooperation: strategies and experiences of innovative technology of Costa Rica and Polytechnic University of Cartagena between the years 2005 and 2011

*Pedro Martín Ramírez López<sup>1</sup>*  
*Antonio Juan Briones Peñalver<sup>2</sup>*

*Fecha de recepción: 20 de enero del 2012*  
*Fecha de aprobación: 19 de mayo del 2012*

Ramírez, P; Briones, A. La cooperación académica en agronegocios: estrategias innovadoras y experiencias del Tecnológico de Costa Rica y la Universidad Politécnica de Cartagena entre 2005 y 2011. *Tecnología en Marcha*. Vol. 25, N° 6. Pág 46-56.

- 1 Profesor, Escuela de Agronegocios, Instituto Tecnológico de Costa Rica . Teléfono (506) 2550-2746  
Correo electrónico:pramirez@itcr.ac.cr
- 2 Profesor, Departamento de Economía de Empresa, Facultad de Ciencias de la Empresa, Universidad Politécnica de Cartagena, España. Teléfono: (34) 938325943  
Correo electrónico: aj.briones@upct.es

## Palabras clave

Agronegocios, estrategia, innovación, emprendedor, responsabilidad social.

## Resumen

El artículo responde a los objetivos de la investigación para mejora de los agronegocios entre Costa Rica y la Región de Murcia. La calidad y la seguridad alimentaria, las políticas productivas, y la diversificación de los agronegocios en zonas rurales, son aspectos importantes que configuran las estrategias que se estudian. La reducción de costos, adaptación estratégica, internacionalización y concentración de la oferta a través de la cooperación, son estrategias innovadoras de los agronegocios estudiados. El estudio de investigación explica resultados relativos a la innovación, el emprendizaje, la cooperación, la responsabilidad social y otros factores competitivos de los agronegocios de Costa Rica y la Región de Murcia.

## Key words

Agribusiness, strategy, innovation, entrepreneurship, social responsibility.

## Abstract

The article meets the objectives of the research for improving agribusiness between Costa Rica and the Region of Murcia. Quality and food safety, production policies, and diversification of agribusiness in rural areas, are important aspects that make up the strategies studied. Cost reduction, strategic alignment, internationalization and concentration of supply through cooperation, innovative strategies are studied agribusiness. The study explains the research results relating to innovation, entrepreneurship, cooperation, social responsibility and other competitive factors of agribusiness in Costa Rica and the Region of Murcia.

---

## Introducción

El artículo expone los contenidos y resultados del proyecto de investigación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), que lleva por título: *Mejoramiento de las capacidades en los agronegocios de Costa Rica y la Región de Murcia, en las áreas emergentes de la economía, la responsabilidad social y las estrategias de cooperación de las empresas*. Los objetivos de la investigación fueron entender la contextualización económica de los agronegocios y estudiar las Mipymes productoras de frutas y hortalizas de la Región de Murcia y Costa Rica.

Así mismo, ha sido posible caracterizar el sector de los agronegocios teniendo en cuenta los diversos parámetros descritos a continuación. Los consumidores de América y de la Unión Europea (UE) exigen mayor calidad, disponibilidad, diversidad y seguridad de los alimentos a un precio adecuado y elaborados de forma sostenible. La calidad y la seguridad alimentaria mediante las denominaciones de origen son preferencias de todos los clientes.

Además, las políticas agrarias comunitarias se consolidarán con base en tres pilares fundamentales: (1) garantizar la seguridad alimentaria para un mejor abastecimiento; (2) mejorar la seguridad productiva avalada por medio de programas que potencien la trazabilidad de los alimentos; (3) potenciar y diversificar con agronegocios el desarrollo socioeconómico y territorial de las zonas rurales.

Por tanto, se ha configurado el trabajo este trabajo con un primer estadio en el cual se describen las principales estrategias y medidas innovadoras en el ámbito de los agronegocios y el sector agroalimentario. A continuación se presenta la metodología y los principales resultados de la investigación.

## Estrategias innovadoras en el sector agroalimentario

Las principales estrategias y políticas del sector agroalimentario pueden ser:

- Establecer una política de *reducción de los costos* de producción para paliar el escaso poder de

negociación ante los distribuidores en el sector de las frutas y hortalizas.

- Llevar a cabo cuantas medidas se precisen tanto en la producción como en la *adaptación* de las explotaciones y los centros de comercialización a las nuevas demandas de las cadenas de distribución.
- *Internacionalización* de las empresas con productos diferenciados que posean un alto valor añadido, con unos altos controles de calidad y seguridad para responder a los cambios que se producen en la cadena alimentaria.
- *Concentración de la oferta* de los productos mediante acuerdos bajo fórmulas societarias de cooperativas y consorcios u otros grupos empresariales potentes que puedan realizar una comercialización en común.

Con estas medidas estratégicas se puede llegar a ofrecer cierta rentabilidad sostenida al agricultor, en su mayoría propietario de sus explotaciones. Dicha rentabilidad se puede hacer por medio de la reducción paulatina de costos y el mejoramiento de la eficiencia interna para el aprovechamiento de las economías de escala que puede garantizar la concentración de la oferta y la estandarización.

La concentración de la oferta está motivada por las principales tendencias que el mercado de las frutas y hortalizas está sufriendo en los últimos tiempos. Además, con estas tendencias puede crecer el volumen de mercancía entregado para la distribución, la cual tiende a centralizar las decisiones de compra y a exigir protocolos de producción y especificaciones de productos.

En este sentido, las cadenas de distribución tienden a centralizar las decisiones de compra y a exigir protocolos de producción y especificaciones de productos. A su vez, pueden desarrollar acuerdos con los suministradores así como ofrecer certificaciones de los procesos de calidad y trazabilidad. Finalmente, garantiza en determinadas ocasiones la entrega al consumidor con determinadas marcas del distribuidor y de empresas filiales.

Así, se ha generalizado la figura de la Organización de Productores de Frutas y Hortalizas (OPFH) como elemento básico de la Organización Mundial del Comercio (OMC), el cual empuja a la organiza-

ción entre la fase agraria y los operadores del mercado en origen. A ella se han adaptado los distintos tipos de operadores, de forma que se ha avanzado mucho en la verticalización del sector (operadores comerciales en origen con sus suministradores)

Las OPFH se encargan de la planificación y ordenación de la producción y tienen funciones en la promoción de la calidad y mejora de la competitividad. Mediante estas organizaciones se aplican los instrumentos financieros comunitarios para la regulación de los mercados, tales como los Fondos Operativos y las retiradas de productos.

Los fondos operativos son el instrumento financiero que permite a las OPFH desarrollar sus funciones en la regulación del mercado. El fondo se nutre de las aportaciones financieras de los agricultores miembros de la OPFH y de una ayuda económica de la Unión Europea.

Los fondos pueden utilizarse para financiar inversiones de mejora de las estructuras de producción medioambientales y de cumplimiento de las disposiciones de calidad, normas fitosanitarias, y también pueden emplearse para financiar el costo de las retiradas de productos del mercado en momentos coyunturales de exceso de oferta. En la aplicación de estos fondos operativos se precisan inversiones que repercuten en beneficio de los productores a través de ayudas públicas sobre las acciones privativas en las explotaciones de los socios y comunes en las instalaciones y condiciones de comercialización. Estas pueden llevar a actuaciones para:

- Realizar inversiones en *modernización de los procesos* de producción que provoquen una reducción en los costos de producción. Así, los planes operativos de las OPFH han permitido realizar importantes inversiones en mejora de las instalaciones.
- Promocionar las figuras de *calidad* de los productos como pueden ser mediante la obtención de denominaciones de origen, indicaciones geográficas protegidas, especialidades tradicionales garantizadas, agricultura ecológica, o la producción integrada.
- Invertir en *nuevas líneas de producción de productos* cada vez más demandados por un segmento de consumidores que busca la comodidad a la hora de preparar los alimentos.

### Tecnología e innovación directa en las explotaciones agrícolas por medio de:

- Poseer invernaderos de alta tecnología con control del clima para poder disminuir la estacionalidad del producto, con infraestructuras que consigan condiciones climáticas adecuadas, control de humedad, temperatura, aireación, etc.
- Innovar en el uso del agua y su reutilización, creando las explotaciones plantas desalinizadoras de agua de mar y plantas depuradoras de aguas residuales. También se recogen aguas pluviales mediante sistemas de canalizaciones instaladas en los invernaderos. Por otro lado, se deben crear sistemas de recirculación de aguas en los sistemas de cultivos hidropónicos que permitan un uso más eficiente del agua y de los nutrientes aportados a las plantas.
- Trazabilidad de la producción a través de la inversión en las explotaciones con sistemas de gestión que aporten un valor añadido al producto hortofrutícola, en términos de calidad y sanidad de los alimentos. La nueva política europea de seguridad alimentaria se basa en la aplicación de un enfoque integrado en todas las fases de producción y manipulación de la cadena alimentaria.
- Investigar diferentes líneas de procesos, entre las cuales destacan la conservación del producto mediante la cadena de frío, la obtención de nuevas variedades con mayor duración, conservación y sabor y finalmente, el desarrollo de una producción integrada denominada "residuo cero" que consiste en obtener productos totalmente garantizados libres de residuos de fitosanitarios y pesticidas.
- Acuerdos de colaboración de las empresas con el Instituto Murciano de Investigación y Desarrollo Agrario y Alimentario (IMIDA). Este instituto tiene firmado un convenio de colaboración de actividades de investigación científica, de desarrollo, transferencia tecnológica y formación con las universidades públicas de la Región de Murcia. Así mismo, en el Tecnológico de Costa Rica existen otras líneas de actuación y colaboración con las asociaciones más representativas del sector. Entre las acciones de cooperación en I+D+i para el sector de los agronegocios y agroalimentario se pueden destacar las siguientes: mejora genética, resis-

tencias a plagas, utilización de materiales no contaminantes, nuevas variedades e híbridos, agricultura ecológica, materiales fotoselectivos y oxodegradables, declaración de acolchados, nuevos sustratos, control de la contaminación y en general la mejora sostenible de la producción agraria.

### Metodología del estudio empírico

#### Población y recolección de datos de la investigación

La selección de empresas encuestadas proviene de una investigación financiada por el Programa de Cooperación Interuniversitaria e Investigación Científica entre España e Iberoamérica, Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID), Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Proyecto AECID (A/8124/07), en el cual participa el Tecnológico de Costa Rica y la Universidad Politécnica de Cartagena.

Para conocer la realidad existente de los agronegocios en las regiones objeto de estudio, se puso en marcha una encuesta aplicada en ambos continentes durante el periodo de vigencia del proyecto (2008 y 2009). La actividad principal de estos agronegocios se ciñe al sector agroalimentario, lo que incluye la producción, preparación y conservación, exportación e importación además de la comercialización de frutas y hortalizas, incluyendo la venta de insumos (abonos, fitosanitarios y riego), venta de equipos agrarios, semillas y semilleros, diseño y asesoría de riego e invernaderos.

El análisis empírico para Costa Rica se efectuó sobre una población de 72 empresas de agronegocios, por medio de encuestas. Para ello se hicieron visitas *in-situ* a las empresas seleccionadas y se cumplieron las encuestas por el personal asignado. De esta forma la tasa de respuesta alcanzada ha sido del 100%.

Para el desarrollo de la investigación en la Región de Murcia se llevó a cabo un programa de visitas a empresas, organizaciones e instituciones públicas y privadas relacionadas con el Desarrollo y la Innovación en los Agronegocios. Se pone de relieve en el estudio de la Región de Murcia la importancia de impulsar el desarrollo rural y la economía social para el impulso de las zonas territoriales.

Consecuentemente, en esta Región se pudo contactar con organizaciones de productores hortofrutícolas, organizaciones agrarias, asociaciones representativas de empresas e instituciones del gobierno regional (Mendoza, De Nieves & Briones, 2010).

La recogida de datos se realizó mediante encuesta dirigida a 450 agronegocios, entre los que se encontraban productoras agrícolas, empresas dedicadas a la preparación y conservación de frutas y hortalizas, venta de insumos, venta de equipos agrícolas, semillas y semilleros, diseño y asesoría del riego e invernaderos. Para entrevistar a los agricultores y ganaderos, se utilizaron las dependencias de los técnicos de la Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos (COAG-IR) de la Región de Murcia. Además, se contó con la ayuda de los técnicos de COAG-IR.

La investigación se realizó mediante una encuesta postal, respondiendo las empresas mayoritariamente durante el periodo comprendido entre julio y diciembre del 2008; obteniéndose 226 cuestionarios completos, lo cual supone una tasa de respuesta del 50,22%, con un error del 4,4% para  $p=q=50\%$  y un nivel de confianza del 95,5%.

De los 226 cuestionarios completos empleados en el presente proyecto, 84 se han obtenido vía postal, como respuesta a los cuestionarios enviados. Por lo que la tasa de respuesta se sitúa en un 15,46%, con un error del 10% para  $p = q = 50\%$  y un nivel de confianza del 95,5%. Los 142 cuestionarios completos restantes se han obtenido mediante entrevista personal. Para dicha entrevista, se realizó un desplazamiento a todas las oficinas de COAG concentradas en la Región de Murcia, siendo los técnicos de esta asociación los encargados de llevar a cabo la entrevista personal a sus asociados. La asociación

COAG es la Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos.

### Objetivos e implementación de la investigación empírica

El estudio pretende detectar las capacidades y habilidades para la cooperación de España con Costa Rica, apoyar el mejoramiento del sector agropecuario en ambos países, visualizar soluciones técnicas a problemáticas comunes, mejorar la competitividad de las Mipymes y las posibles relaciones de intercambio. En esta dirección, se ha centrado la investigación en los agronegocios de Costa Rica y la Región de Murcia para caracterizarlos y conocer prioritariamente los aspectos relativos a la "creación de empresas", la "cooperación empresarial", la "responsabilidad social empresarial" y la "dirección estratégica de los agronegocios". En dicha investigación han intervenido de forma activa las empresas, las asociaciones vinculadas al sector agroindustrial y las entidades representativas de la economía social, con especial reconocimiento al cooperativismo de Costa Rica y la Región de Murcia.

Las actividades llevadas a cabo en el proyecto AECID A/8124/07 y su renovación en el proyecto AECID A/017025/08 están relacionadas con las ciencias y las tecnologías Agroalimentarias y Medioambientales para la formación de profesores y el intercambio académico-científico. En este camino, ha sido protagonista la investigación a través de la utilización en las movilidades del método del caso en empresas de Costa Rica (como Cooperio, Apta, Corredor biológico, etc.) y en la Región de Murcia, empresas consolidadas como (Sat San Cayetano, Agromediterránea hortofrutícola, Gregal,

Destino de los cuestionarios enviados	Población
Base de datos del Servicio de Industrias Agroalimentarias, Consejería de Agricultura y Agua, CAR	Centrales hortofrutícolas 421
Cooperativas asociadas a FECOAM	75
Otras fuentes: Infoagro y páginas amarillas	168
Devolución de cuestionarios	-121
Total Empresas Cuestionario Postal	543

Fuente: Elaboración propia.

Agroquímicos La Palma, Procomel) y asociaciones con especial compromiso con el desarrollo agrario de la Región, como la Coordinadora de Agricultores (COAG-IR) y Federación de Cooperativas (Fecoam).

La figura 1 muestra un modelo para el desarrollo de la investigación con las variables que se han analizado en el estudio.

En una segunda etapa, y previas consideraciones a la revisión de la literatura además del conocimiento académico de los investigadores de ambos países sobre los objetivos prioritarios de los proyectos

PCI-AECID (2008; 2009) aprobados, se ha utilizado el cuestionario de investigación presentado al final de la sección de conclusiones. Este cuestionario se ha configurado con las apreciaciones de los agronegocios de Costa Rica y la Región de Murcia, que son los más importantes partícipes para su buena definición, teniendo en consideración las variables esenciales del estudio de investigación. Incluso, se utiliza íntegramente este cuestionario previo acuerdo por los investigadores de todos los ítems para el conocimiento de la población de agronegocios de Costa Rica y la Región de Murcia.

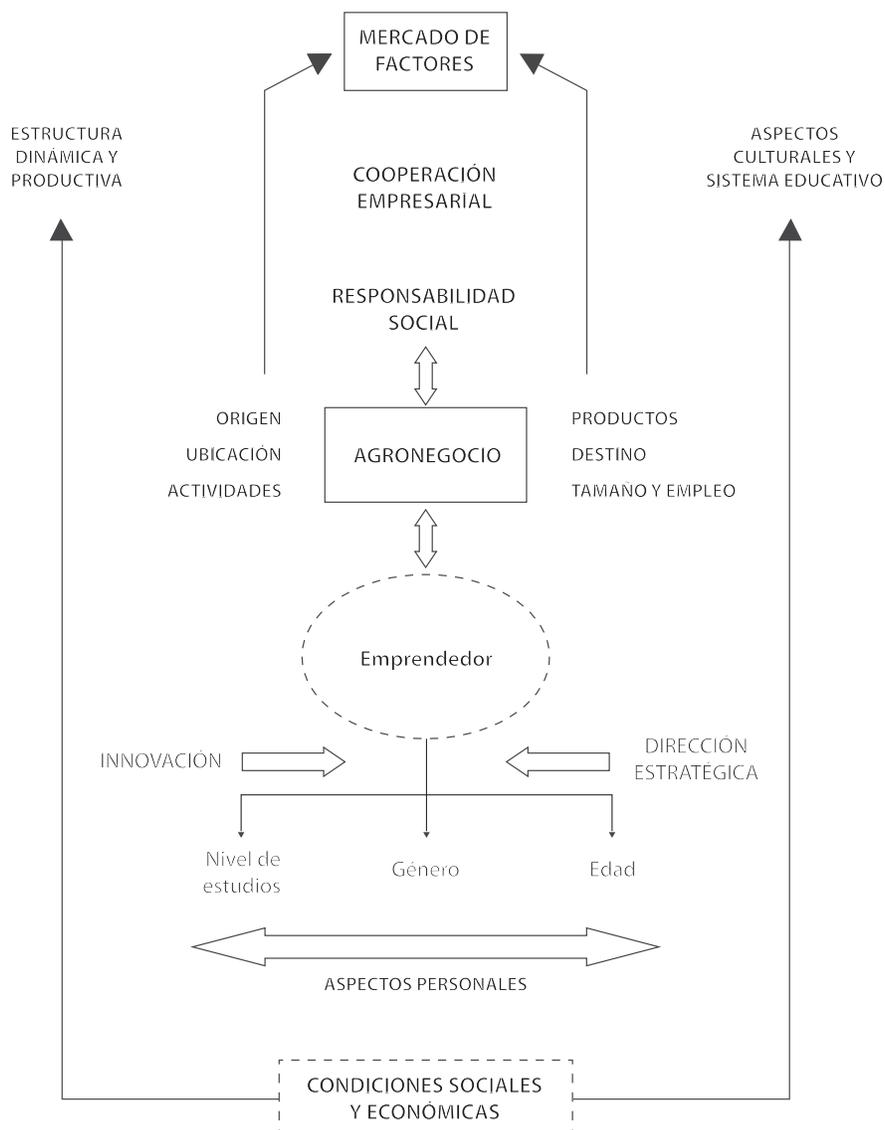


Figura 1. Desarrollo de la investigación en los agronegocios  
Fuente: Morales-Granados (2009).

El enfoque dado al cuestionario de investigación considera distintos tipos de factores principalmente en función de las características del agronegocio referenciado en el diagrama causa-efecto de la figura 1. Contempla las etapas constitutivas desde el emprendedor y sus aspectos personales como el nivel de estudio, género y edad además de elementos involucrados en el inicio del agronegocio (origen, ubicación, actividades productivas, productos comercializados, destino de esos productos, tamaño y del desempeño), los cuales se ven influenciadas por la innovación y la dirección estratégica. A su vez, lo anterior tiene implicaciones en la responsabilidad social y en la cooperación empresarial. Estas se ven fuertemente afectadas por la estructura dinámica y productiva, así como por los aspectos culturales de los responsables de los agronegocios.

## Resultados de la investigación

### Aspectos genéricos de los agronegocios

La ubicación de los agronegocios estudiados en Costa Rica se localiza mayoritariamente en las Regiones de Cartago, Alajuela y Limón. Las actividades principales de estos agronegocios se definen como de preparación y conservación de frutas y hortalizas al igual que las firmas que respondieron en la Región de Murcia.

En Costa Rica, al ser la agricultura una de las ramas de la actividad económica más importantes, con mayor peso porcentual: un 6,5% en el 2008 en el PIB nacional; cabe destacar que las exportaciones han permitido un gran salto de su economía debido a la transformación del sector para adecuarse a las necesidades mundiales.

El emprendedor con niveles de educación superior prefiere dirigir sus productos al mercado internacional, de preferencia Estados Unidos y Europa, mientras que los emprendedores con educación primaria consideran dirigir sus productos al mercado nacional. Los modelos de asociacionismo agrario son parecidos en ambos países, pero los modelos de organización "cooperativas agrarias" cuentan con una mayor importancia en Costa Rica que en la Región de Murcia.

### Emprendizaje y creación de agronegocios

El perfil del emprendedor de agronegocios en Costa Rica se identifica principalmente con un hombre

maduro con niveles de educación primarios. Este emprendedor cuenta a su vez con agronegocios de reciente creación (15 años como máximo); sin embargo, en la Región de Murcia, los emprendedores de agronegocios pueden calificarse como muy jóvenes con pocos estudios para las actuales necesidades del sector.

Es de destacar que en Costa Rica los emprendedores de agronegocios utilizan estudios de mercado (un 19%) como fuente de información primaria, lo cual asegura la utilización de esta herramienta de planificación en un porcentaje importante, para el análisis del negocio y conocimiento del sector antes de comenzar la empresa.

Los criterios principales utilizados por los emprendedores para elegir la actividad del agronegocio se basan en las oportunidades del mercado, continuar con las actividades que tradicionalmente estaban en la familia y el entorno socioeconómico. La experiencia en el sector, la intuición propia y la información de terceros han sido en la Región de Murcia desde siempre, las principales variables que han condicionado la puesta en marcha de agronegocios y el desarrollo socioeconómico del emprendedor.

Los problemas de ambos emprendedores se repiten para fases de maduración de la idea de negocio y antes de comenzar con las actividades de la nueva empresa, señalando como al financiamiento del proyecto, el conocimiento insuficiente del entorno competitivo y las tramitaciones con la administración pública.

### Innovación tecnológica en los agronegocios

Los agronegocios de Costa Rica se presentan manifiestamente más innovadores que los de la Región de Murcia a la hora de iniciar y en el proceso de su creación, apoyándose en un mayor grado de innovación en sus procesos de dirección estratégica y en el aprovechamiento de las oportunidades ofrecidas por el mercado.

La empresa murciana no se ha creado pensando en desarrollar nuevos procesos y productos innovadores, quizás debido al nivel de consolidación de estas agroindustrias en los mercados nacionales e internacionales donde opera, así como los productos mediterráneos donde tradicionalmente envía sus exportaciones de frutas y hortalizas.

En los procesos de innovación tecnológica por los agronegocios, es de destacar la valoración a las innovaciones en la actividad económica mediante nuevos productos, o bien, modificaciones sobre los anteriormente comercializados. Y en cuanto a los servicios, los agronegocios destacan la mejora en sus instalaciones productivas.

Las recientes innovaciones tecnológicas abren expectativas de conseguir una producción agrícola especializada en determinados países como España y Costa Rica; avanzando significativamente en la reducción de pérdidas por desechos y en la búsqueda de productos con propiedades saludables y con seguridad alimentaria. En este camino se necesita alcanzar un liderazgo estratégico y obtener una posición *best in class* trabajando por alcanzar niveles de calidad superiores, con productos más exclusivos, servicios ofrecidos más eficientes y procesos tecnológicos avanzados.

El reconocimiento de los agronegocios de su inversión en proyectos de I+D+i es más bien escaso, pudiendo cumplir este compromiso de I+D aquellas firmas que piensan pueden tener en esta innovación un reconocimiento en la demanda del consumidor. Por otro lado, es recomendable tanto para la empresa de la Región de Murcia, como para la de Costa Rica, contratar personal especializado, ya que parte de los resultados procedentes de la innovación, pasa por un mayor conocimiento insertado a través de los recursos humanos en las empresas agrícolas.

El sector agrario demanda productos especializados y Costa Rica tiene una elevada preocupación por trasladar esta especialización a los mercados donde operan sus agronegocios. Dedicar fondos para la obtención de nuevas tecnologías productivas, puede convertirse en innovaciones altamente apreciadas por el mercado, bien como novedades de productos, o haciendo más eficientes los procesos productivos.

En general, la especialización les ha llevado a las empresas murcianas y costarricenses a innovar para obtener rentas superiores mejorando sus procesos productivos y obteniendo un producto de mayor calidad.

En este sentido, la Región de Murcia es la Comunidad Autónoma con más superficie productiva destinada a la cuarta gama o productos agrarios mínimamente

procesados. Además, cuenta con empresas que junto con otras del país localizadas en la Rioja y Andalucía como (Vega Mayor; Grupo Primaflor; Pozo Sur, S.L.; Perichan, Sat; Frutas Esparza; Mira Hermanos, S.L.); sitúa a la industria agroalimentaria española con un gran reconocimiento en todos los canales de distribución de la Unión Europea (UE). Debido al esfuerzo de estos agronegocios, sus directivos y las industrias agroalimentarias desean mejorar constantemente, gracias a la innovación y la mejora de productos alimenticios. El grado de especialización en procesos productivos es reconocido para la agricultura murciana en los mercados europeos de frutas y hortalizas. Por tanto, se puede asegurar que la Región de Murcia acrecienta de forma manifiesta y sitúa a los agricultores españoles y sus industrias agroalimentarias con un gran reconocimiento en la Unión Europea (UE).

### Cooperación interempresarial en los agronegocios

En ambos países existe predisposición para cooperar con los diferentes grupos de interés, siendo el grado cooperativista muchísimo mayor en Costa Rica (94%) frente al 54% de los agronegocios murcianos que declaró haber mantenido relaciones de cooperación. Independientemente del país analizado, la inexistencia de cooperación se debe en primer lugar a la falta de información en cooperación, seguida de la falta de confianza con los socios participantes. El factor que menos afecta a la falta de cooperación en Costa Rica es la ineficacia en la gestión empresarial, mientras que para los murcianos sería la experiencia previa negativa.

Tanto los agronegocios murcianos como los costarricenses declararon cooperar en primer lugar con sus clientes y en segundo lugar con sus proveedores, lo que puede entenderse como un esfuerzo en colaborar con aquellos grupos de interés externos que conforman las actividades primarias de la cadena de valor. En ambos países existe menor predisposición a la cooperación con competidores, y en caso murciano pueden añadirse a su vez instituciones como universidades, centros de investigación, etc. Mientras que las empresas de Costa Rica manifiestan colaborar un 80% con centros de investigación, los agronegocios en la Región de Murcia lo hacen en un 16%. Por tanto, sería recomendable llevar a cabo campañas de concienciación y formación entre los diferentes actores; más concretamente en

las empresas murcianas, que acercara a estas a las universidades y a los centros de investigación.

Los modelos de cooperación se ponen en marcha por motivos distintos a uno y otro lado del Atlántico. En Costa Rica la tendencia es hacia mejorar la eficiencia, y reducir los riesgos y la incertidumbre así como facilitar la especialización.

La ventaja de estratégica aportada por la cooperación empresarial en ambas regiones se basa en varios aspectos valorados de forma similar: en primer lugar debido al aumento de la capacidad, y para el caso concreto de Costa Rica, habría que añadir que con una mayor cooperación se consigue una mejor adaptación al entorno. La ventaja menos valorada por todos los participantes en la implementación de acciones cooperativas es obtener una mejora en la gestión del tiempo, a lo que los murcianos suman la obtención de mayor flexibilidad.

### Responsabilidad estratégica de las organizaciones

Entre las medidas que son resultado de una dirección eficiente y responsable, los emprendedores consideraron que las más importantes son: atender las sugerencias de los clientes, adoptar un estilo de trabajo en equipo y mejorar la gestión ambiental. Por otro lado, la gestión responsable de la empresa de forma integral es considerada un valor al alza por los agronegocios de Costa Rica y la Región de Murcia.

La responsabilidad estratégica en la empresa puede llegar a conseguirse debido a la presión de los trabajadores, incidiendo positivamente en la RSC. La formación y el reciclaje de profesionales engendran valores culturales cambiantes en las empresas.

Por tanto, los factores que posicionan a los agronegocios y definen sus estrategias de RSC son “las medidas para la mejora de la gestión ambiental”, así como “la profesionalidad a través de la formación de sus trabajadores”.

Modificar los mecanismos de aprendizaje, dando entrada en las escuelas, centros de capacitación y universidades a nuevas materias formativas como la *Responsabilidad de las Organizaciones en el Siglo XXI*, es el objetivo prioritario de años venideros.

Los agronegocios de la Región de Murcia han implementado la *estrategia de RSC de atención a los stakeholders*, por medio de la cual la empresa no se

limita a cumplir las exigencias de la legislación, sino que genera una expectativa de preocupación hacia la satisfacción de estos grupos de interés, atendiendo las sugerencias de los clientes y trabajando aquellos aspectos de mejora de la gestión ambiental. En Costa Rica en las firmas se han implementado las medidas de RSC, haciendo de esta estrategia un valor considerado en todos los niveles de la organización.

Tanto los agronegocios de Costa Rica como los de la Región, consideran que la estrategia de RSC “mejora los resultados de la empresa” e “influye positivamente en el reconocimiento social de la empresa”. En ambos casos, los encuestados consideran que puede suponer un “incremento de la productividad de los agronegocios”.

### Competitividad del conocimiento y las tecnologías

Los directivos consideran que los procesos de decisión son tomados con base en sus conocimientos empresariales, los cuales, en su mayoría, provienen de la experiencia acumulada en la tradición y el propio desempeño de la empresa.

Por otro lado, algunos factores socioeconómicos y del ámbito político pueden condicionar la posición competitiva de los agronegocios: la dotación de infraestructuras por el Estado, bienes de equipo en las instalaciones y centros de trabajo, así como las nuevas tecnologías en las explotaciones pueden ser cuestiones importantes para el crecimiento de los agronegocios. En Costa Rica, la formación técnica agrícola dedicada a los trabajadores es considerada la principal causa según los encuestados que directamente incide en el buen hacer de sus empresas.

Es de destacar cada vez más la inclusión y consideración por el empresario de otros factores que inciden en la competitividad de sus agronegocios. Por ejemplo, la aplicación de *medidas de innovación social*. Estas medidas hace referencia a la introducción de cambios relacionados con nuevas formas organizativas y de gestión, las redes sociales y los procesos de innovación medioambiental que además tienen implicaciones directas sobre las personas de la organización. Entre sus principales objetivos figuran la inserción socio laboral, la protección y el respecto al medioambiente mediante el crecimiento sostenible. Esta *innovación social* conecta con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC),

el Balance Social, el Gobierno Corporativo y el Codesarrollo o Desarrollo Ecológico.

El factor del entorno considerado vital es la diferencia de productividad de los agronegocios sobre otras actividades y sectores de la economía nacional. Otra variable significativa para las firmas de la Región de Murcia es el diferencial de salarios que puede existir en países vecinos. Esta diferencia salarial puede incidir en las explotaciones agrícolas, además de suponer economías en las empresas que las obliguen a reubicar sus centros de trabajo, inclusive mejorando la situación frente a nuevos competidores de la Unión Europea (UE). En Costa Rica, producir con mayor eficiencia que los competidores se atribuye básicamente al precio y la calidad de los productos ofrecidos en el mercado.

Los agricultores y directivos de la agroalimentación precisan cada vez en mayor medida el empleo de las TICs, y máxime en todos los niveles organizativos. Quizás la utilización de las tecnologías de la información no pueda suplantar o eliminar problemas derivados de las inclemencias climáticas o incidencias atribuibles al propio sistema de producción agrícola, como la prevención de plagas o desajustes en los precios de los productos. Sin embargo, su valorización para las explotaciones agrícolas y la obligada necesidad de implantar programas de trazabilidad que garanticen la seguridad alimentaria y mejoren la calidad hacen de ellas una inversión crítica para todos los agronegocios.

## Discusión y conclusiones

Los agricultores de un país y otro se esfuerzan por ser cada vez más competitivos y se enorgullecen de la fama mundial de que goza la calidad de sus producciones, beneficiándose en este camino de sus actuaciones los consumidores. Sin embargo, en la última década, mucho ha cambiado la sociedad europea y americana.

En el contexto de la Unión Europea (UE), la Política Agraria Comunitaria (PAC) ha sido, por razones económicas e institucionales, uno de los grandes pilares del proceso de construcción, de la integración comunitaria y el desarrollo agrario de sus estados. La importancia de este sector en la Región de Murcia es muy grande, debido a su clima mediterráneo de veranos calurosos e inviernos muy suaves, lo cual caracteriza esta región como similar a

Costa Rica en cuanto a las condiciones climáticas y geográficas; con un clima estable por hallarse en la latitud tropical, con lluvias abundantes todo el año en la vertiente atlántica, y menos frecuentes en la vertiente del Pacífico con dos estaciones. Todo esto hace que las actividades agroindustriales representen en Costa Rica y en la Región de Murcia uno de los pilares básicos del crecimiento de sus economías.

Costa Rica tiene una extensión de 51 100 km<sup>2</sup> y la Región de Murcia ocupa una superficie de 11 317 km<sup>2</sup> en el territorio de España. Las superficies cultivables en ambas regiones, centroamericana y del levante español, hacen que las exportaciones de productos agrícolas conformen el 8% del PIB del Costa Rica y el 5% en la Región de Murcia. Por tanto, se considera que aportan un gran valor agregado en el sector agropecuario, basado en una agricultura de riego y tecnificado sector hortofrutícola.

Los *Agronegocios de Costa Rica y en la Región de Murcia*, incluyen toda una serie de operaciones y ordenamientos necesarios para su buen funcionamiento y desarrollo dentro de un área rural o urbana. Estas firmas, en Costa Rica han tenido la facilidad, de contar con la estabilidad de sus instituciones que han facilitado a su vez el desarrollo de una economía de mercado y de la inversión foránea. Esto implica que en la medida en que se den las condiciones ideales en Costa Rica y en la Región de Murcia, el Agronegocio o Empresa Relacionada con la Agricultura, Ganadería y Pesca, puede llegar a consolidarse como una fuente importante de atracción productiva y de empleo para el desarrollo de un territorio.

La transferencia tecnológica de conocimiento a la empresa agropecuaria puede suponer nuevas oportunidades de negocio, la diversificación de la producción agraria y la mejora de la sostenibilidad de la empresa. Las políticas agrarias comunitarias de los países recomienda el uso de tecnologías que posibiliten mejoras en los procesos productivos, a través de la dirección estratégica de agronegocios que pongan en marcha la transferencia de conocimiento en asuntos relacionados con agricultura sostenible.

Existen unas demandas sociales en el consumo de productos alimenticios de producción integrada y agricultura verde; biotecnología y nuevos sistemas en riego conforman una agricultura de conservación. En esta dirección, los gobiernos de los países dedicarán mayores esfuerzos en políticas de I+D+I

y prestarán mayor atención a la transferencia de tecnología de Universidades y Centros de Investigación.

En este devenir de sucesos a lo largo de la investigación, se han podido detectar algunos problemas básicos en la industria tanto en España como en Costa Rica:

- Ausencia de un marco normativo serio que regule los mercados.
- Gran poder de concentración de las cadenas de distribución.
- Desequilibrios en la cadena de valor alimentaria final al consumidor.
- Desajustes en la planificación de la oferta y cierto adelanto en las cosechas.

Algunas de las recomendaciones para las empresas del sector agroalimentario, pueden ser:

- (1) Un mayor control de sus costos para no repercutir al consumidor.
- (2) Vigilar la cadena de frío, frescura y seguridad de los alimentos.
- (3) Incrementar la dimensión empresarial a través de las políticas de concentración.

- (4) Ofrecer a los consumidores productos de mayor valor con acuerdos de buenas prácticas. En esta línea, también puede ser de importancia para generar nuevos pequeños productores de unidades agropecuarias y gerentes de agronegocios que los dirijan con eficacia.

## Bibliografía

- Briones-Peñalver, A. J. et al (Eds.-Coord.). (2010). *Factores de dirección estratégica de los agronegocios en Costa Rica y la Región de Murcia*. Universidad Politécnica de Cartagena, Murcia: nombre de la editorial.
- Mendoza, S., De Nieves, C. & Briones, A. J. (2010). *Capacidades empresariales en responsabilidad social y cooperación en agronegocios de la Región de Murcia*. Diego Marín Librero-Editor, Murcia: agregar nombre de la editorial.
- Morales, C. M.; Briones, A. J. & Ramírez, P.M. (2011). *Innovación y Desarrollo Integral de los Agronegocios*. Cartago, Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica
- Morales-Granados, C. (2009). *Análisis de los emprendedores de agronegocios en Costa Rica. Informe Práctica de Especialidad en Empresas Agropecuarias*. Ingeniería Agropecuaria Administrativa. Revista Recrearte. Obtenido desde [http://www.revistarecreate.net/IMG/pdf/R13\\_IV.DESARROLLO\\_INNOVADOR\\_DE\\_CAPACIDADES\\_EN\\_LOS\\_AGRONEGOCIOS\\_DE\\_COSTA\\_RICA\\_Y\\_LA\\_REGION\\_DE\\_MURCIA.pdf](http://www.revistarecreate.net/IMG/pdf/R13_IV.DESARROLLO_INNOVADOR_DE_CAPACIDADES_EN_LOS_AGRONEGOCIOS_DE_COSTA_RICA_Y_LA_REGION_DE_MURCIA.pdf)