



**Tu-Modelo**  
TURISMO - MOTOR DE  
DESARROLLO LOCAL



DOCUMENTO DE TRABAJO BIOFIN  
**MAPEO DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN  
Y ACCIONES PARA INCREMENTAR BENEFICIOS**  
PARA LAS PERSONAS PRODUCTORAS DEL SECTOR AGROPECUARIO  
Y COMPRADORAS DEL SECTOR TURISMO.



DOCUMENTO DE TRABAJO BIOFIN

# **MAPEO DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y ACCIONES PARA INCREMENTAR BENEFICIOS**

PARA LAS PERSONAS PRODUCTORAS DEL SECTOR AGROPECUARIO  
Y COMPRADORAS DEL SECTOR TURISMO.



**PROYECTO 92255:** Fortalecimiento de las capacidades de las ASADAS para enfrentar riesgos del Cambio Climático en Comunidades con estrés hídrico en el Norte de Costa Rica.

**PROYECTO 108627:** Iniciativa finanzas para la biodiversidad BIOFIN.

**CONSULTORÍA:** Mapeo de oferta, canales de distribución y demanda por productos agropecuarios sostenibles por parte de empresas turísticas en la región Huetar Norte de Costa Rica

**PRODUCTO 4:** Mapeo de canales de distribución existentes, criterios para la valoración de su efectividad y acciones para incrementar los beneficios para los productores agropecuarios y sus compradores del sector turismo.

**2020**

# CRÉDITOS

## **Equipo Consultor Pangea**

Leyla Solano Pacheco

Felipe Zalamea

Patricia Artavia

## **Asesoras**

Martha Marín Meléndez

Luisa Arroyave

## **Revisión**

Ronald Sanabria, Fundecooperación

Gerardo Quirós Cuadra, *Coordinador*

*ASADAS, PNUD*

Ana Lucía Orozco Rubio, *Coordinadora*

*BIOFIN*

## **Diseño y diagramación**

Diana Garro Solórzano, PNUD

Con apoyo del proyecto Fortalecimiento ASADAS AyA / PNUD - GEF, BIOFIN y Ministerio de Ambiente y Energía.

La consultoría Mapeo de oferta, canales de distribución y demanda por productos agropecuarios sostenibles por parte de empresas turísticas en la región Huetar Norte de Costa Rica fue financiada por:

**Proyecto 92255 PNUD:** Fortalecimiento de las capacidades de las ASADAS para enfrentar riesgos del Cambio Climático en Comunidades con estrés hídrico en el Norte de Costa Rica.

**Proyecto 108627 PNUD:** Iniciativa finanzas para la biodiversidad BIOFIN.



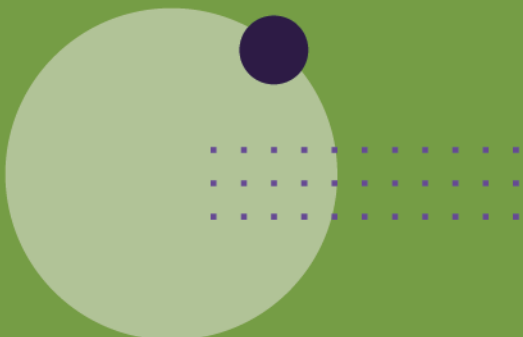
# ACERCA DE LOS SOCIOS

## Tu Modelo- Fundecooperación

Turismo – Motor de Desarrollo Local (Tu-MoDeLo) es un proyecto que identifica oportunidades de mercado en el sector turístico para cadenas de valor de agricultura sostenible adaptadas al cambio climático, al mismo tiempo que mejora la calidad de vida de las comunidades agropecuarias. El proyecto se desarrolla en la Zona Norte y el Pacífico Norte (Guanacaste), zonas definidas como prioritarias en esta primera fase. Tu-MoDeLo es resultado de una alianza público-privada entre Fundecooperación, el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), asociaciones de turismo locales y una docena de otras instituciones y socios del sector privado, trabajando de forma conjunta para asegurar oportunidades de mercado para grupos de producción local que conectan el suministro de productos agrícolas sostenibles con el crecimiento de la industria del turismo en Costa Rica. Este es un esfuerzo por mejorar la vida de las comunidades en situación de vulnerabilidad frente al cambio climático a través de la identificación de oportunidades de mercado en el sector turismo para productos agropecuarios y pesqueros adaptados y sostenibles.

**[fundecooperacion.org](http://fundecooperacion.org)**

Contacto: **[rsanabria@fundecooperacion.org](mailto:rsanabria@fundecooperacion.org)**



## ASADAS-PNUD

Mediante un enfoque integral, el Proyecto Fortalecimiento de acueductos comunales AyA - PNUD/GEF fortalece la capacidad en infraestructura y funcionamiento de más de 300 ASADAS de los cantones de Liberia, La Cruz, Cañas, Carrillo, Santa Cruz, Nicoya, y Hojanca en la región Chorotega y los cantones de Los Chile, Upala y Guatuso en el territorio Norte-Norte. Incorpora la adopción de medidas de adaptación basadas en los ecosistemas, con una fuerte participación de las comunidades, no solo como clientes de los servicios de agua, sino también actores responsables de la protección y preservación del recurso hídrico.

## BIOFIN-PNUD

La Iniciativa Finanzas para la Biodiversidad (BIOFIN) es la alianza mundial para abordar el desafío del financiamiento de la biodiversidad de una manera integral, bajo una metodología que se desarrolla en 30 países del mundo. BIOFIN ha ayudado a los gobiernos a elaborar una sólida justificación en favor de un aumento de la inversión en la conservación, el uso sostenible y la distribución equitativa de los beneficios de los ecosistemas y la biodiversidad, con un enfoque dirigido a determinar y cubrir las necesidades de financiación de la Estrategia Nacional de Biodiversidad y sus metas globales.

En Costa Rica, el proyecto BIOFIN es liderado por el Ministerio de Hacienda, el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), con el apoyo técnico de PNUD. La Comisión Europea y los Gobiernos de Alemania, Suiza, Noruega y Bélgica (Flandes) financian su desarrollo y en el proyecto se ha involucrado la banca y el sector productivo privado.

[www.cr.undp.org](http://www.cr.undp.org)

Contacto: [ana.orozco@undp.org](mailto:ana.orozco@undp.org)



# SOCIOS



# TABLA DE CONTENIDO

La iniciativa Tu-MoDeLo .....	13
Caracterización de la zona de estudio .....	14
<i>Patrones de Comercialización de Productos Agropecuarios en la Zona Huetar Norte de Costa Rica</i> .....	14
<i>Productos agropecuarios ofrecidos y su comercialización en la Región Huetar Norte</i> .....	14
<i>Agro-empresas en la Zona Huetar Norte</i> .....	18
<i>Productos Orgánicos ofrecidos en ZHN y su comercialización actual</i> .....	21
<b>2. RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>23</b>
<b>3. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL PRODUCTO</b> .....	<b>25</b>
<b>4. PRODUCTO (RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN)</b> .....	<b>26</b>
Canales de distribución identificados en mapeo de demanda .....	26
<i>COMPRA DIRECTA A PRODUCTORES</i> .....	28
<i>DISTRIBUIDORES MINORISTAS</i> .....	29
<i>DISTRIBUIDORES MAYORISTAS</i> .....	30
<i>PULPERÍAS Y SUPERMERCADOS LOCALES</i> .....	32
<i>CENADA</i> .....	32
Canales de distribución identificados en mapeo de oferta .....	34
<i>Programa de Abastecimiento Institucional (PAI)</i> .....	36
<i>Ferias del Agricultor</i> .....	37
<i>Organizaciones de productores agropecuarios</i> .....	41
<i>Distribuidos minoristas</i> .....	45
<i>Centros de Procesamiento y Mercadeo de Alimentos (CEPROMAS)</i> .....	45
Análisis de datos sobre canales de comercialización identificados en la ZHN. ....	47
Caracterización de los modelos de negocio asociativos .....	51
Otros modelos de negocio con potencial para Tu-MoDeLo .....	58
<i>El proyecto Agricultura de Precisión y Agregación de Valor (AGRIPREX) del MAG</i> .....	58
<i>Plataformas de comercialización online</i> .....	60
Canales de comercialización con participación directa de los productores, recomendados para Tu-MoDeLo. ....	62
<i>Apoyo a los productores para fortalecer el canal de venta directa</i> .....	62
<i>Organizaciones de productores agropecuarios (CACs, Asociaciones, Cooperativas)</i> .....	63
Otros canales de comercialización recomendados para Tu-MoDeLo .....	64
<i>Empresas minoristas especializadas</i> .....	64
<i>Empresas mayoristas con prácticas de sostenibilidad</i> .....	64
<i>Plataformas de comercialización online</i> .....	65
Modelos de negocio y estrategia comercial .....	65



<i>Productos locales más ofertados y demandados</i> .....	66
<i>Modelos de negocio eficientes</i> .....	70
<i>Estrategias de promoción de productores y organizaciones de productores con credenciales de sostenibilidad</i> .....	76
<i>Esquemas de ventas innovadores</i> .....	78
<i>Estrategias comerciales sugeridas</i> .....	79
Análisis de información relevante para Tu-MoDeLo, según los resultados de la investigación tanto de demanda como de oferta. ....	80
Sistema de información que permita la actualización permanente de los datos.....	85
<b>5. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, DIFICULTADES</b> .....	<b>88</b>
Conclusiones .....	88
Recomendaciones .....	89
Dificultades encontradas.....	90
<b>5. Bibliografía</b> .....	<b>91</b>
<b>6. Anexos</b> .....	<b>92</b>
Encuesta canales de distribución. ....	92
Base de Datos Organizaciones Intermediarias. ....	92
Base de Datos Organizaciones Encuestadas. ....	92
Equipo de trabajo Pangea Sostenible.....	92

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. Distribución porcentual del total de áreas en producción según los principales cultivos agrícolas de la región. ....	15
Gráfico 2. Distribución porcentual del total de áreas en producción según las principales frutas, 2014.....	15
Gráfico 3. Distribución porcentual del total de áreas en producción según las principales hortalizas, 2014.....	15
Gráfico 4. Distribución porcentual de los principales productos por cantón, 2014.....	16
Gráfico 5. Diagrama de comercialización de actividad Ganadera en San Carlos, MAG 2007. ....	17
Gráfico 6. Punto de venta final de los productos agrícolas en San Carlos, 2018.....	18
Gráfico 7. Distribución porcentual de las actividades agropecuarias de agro-empresas en RHN, 2014.....	18
Gráfico 8. Canales de comercialización de productos por parte de agro-empresas en ZHN. ....	19
Gráfico 9. Proyectos según categoría de inversión, durante período 2014-2017, MAG .....	21
Gráfico 10. Lógica del análisis de información.....	26
Gráfico 11. Canales de compra más utilizados por el sector turístico.....	27
Gráfico 12. Canales de comercialización más utilizados por productores agropecuarios.....	34
Gráfico 13. Distribución por cantón de organizaciones que se interesaron en participar de Tu-MoDeLo.....	48
Gráfico 14. Promedio ponderado de importancia de los temas de capacitación consultados. Clasificación del 1 al 5. ....	50
Gráfico 15. Promedio ponderado de importancia de los aspectos consultados al momento de solicitar un crédito o préstamo empresarial. ....	50
Gráfico 16. Cantidad de respuestas según el monto de financiamiento que requieren. ....	51
Gráfico 17. Porcentual del motivo por el cual las organizaciones requieren el financiamiento.....	51

## Índice de Cuadros

Cuadro 1. Organizaciones con productos certificados o en transición a orgánicos y clientes actuales. ....	21
Cuadro 2. Productos que actualmente son comercializados al sector turístico por los productores encuestados. .	35
Cuadro 3. Organizaciones gremiales mencionadas por productores encuestados, según cantón y distrito.....	42
Cuadro 4. Organizaciones de la ZHN a cargo de CEPROMAS. ....	46
Cuadro 5. Organizaciones que respondieron la encuesta de Tu-MoDeLo.....	48
Cuadro 6. Cantones y distritos sede de las organizaciones encuestadas. ....	48
Cuadro 7. Cantidad de empleos que brindan las organizaciones encuestadas.....	49
Cuadro 8. Análisis general del interés en la producción sostenible (del total que completaron la encuesta). ....	49
Cuadro 9. Análisis individual del interés en la producción sostenible. ....	49
Cuadro 10. Tipos y segmentos de establecimientos turísticos. ....	66
Cuadro 11. Demanda mensual de productos estimada según tipo de establecimiento turístico. <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Cuadro 12. Productos producidos por productores que cumplen con el mínimo de los criterios de sostenibilidad.	68
Cuadro 13. Segmentación de los establecimientos turísticos que participaron en el levantamiento de demanda.	72
Cuadro 14. Lienzo de modelo de negocio para productores. ....	74
Cuadro 15. Lienzo de modelo de negocio para organizaciones de productores. ....	75
Cuadro 16. Organizaciones a las cuales pertenecen los productores con un mínimo del 70% de cumplimiento de los Criterios de Sostenibilidad. ....	81
Cuadro 17. Lista de productos que ofrecen productores con mínimo de 70% de cumplimiento de los criterios de sostenibilidad. ....	82
Cuadro 18. Porcentaje de productos según tipo de manejo. ....	84

# ACRÓNIMOS

ADE ZN	Asociación para el Desarrollo de la Zona Norte
ASADAS	Asociaciones Administradoras de Acueductos Rurales
ASOPAABI	Asociación de Productores Agropecuarios de Bijagua
ASOPAC	Asociación de Productores de Cacao de Guatuso
BPA	Buenas Prácticas Agrícolas
BAE	Bandera Azul Ecológica Agropecuaria
CAC	Centro Agrícola Cantonal
CENAGRO	Censo Nacional Agropecuario
CEPROMAS	Centros de Procesamiento y Mercadeo de Alimentos
CNP	Consejo Nacional de Producción
CERyT	Cámara Exportadora de Raíces y Tubérculos
COMEX	Ministerio de Comercio Exterior
CORFOGA	Corporación de Fomento Ganadero
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
INAMU	Instituto Nacional de la Mujer
INDER	Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario
INTA	Instituto Nacional de Tecnología Alimentaria
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MEIC	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación
PAI	Programa de Abastecimiento Institucional
PYME	Pequeña y mediana empresa
ONG	Organización No Gubernamental
PBAE	Programa Bandera Azul Ecológica
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
ITEC	Instituto Tecnológico de Costa Rica
Tu-MoDeLo	Iniciativa Turismo Motor de Desarrollo Local
UNED	Universidad Estatal a Distancia
UPA	Unión Nacional de Productores Agropecuarios
URCOZON	Unión de Cooperativas de la Zona Norte
ZHN	Zona Huetar Norte



# 1. INTRODUCCIÓN

## La iniciativa Tu-MoDeLo

Fundecooperación en alianza con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) impulsa actualmente la iniciativa “Turismo – Motor de Desarrollo Local” (Tu-MoDeLo) para mejorar medios de vida de las comunidades agrícolas en Costa Rica, mediante la consolidación de una asociación público-privada que conecte los sectores del turismo y agropecuario para la implementación de prácticas de proveeduría sostenibles.

Teniendo en cuenta los objetivos comunes, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Fundecooperación han unido esfuerzos en la búsqueda de alternativas que permitan un equilibrio entre las actividades productivas que generen desarrollo sostenible y bienestar a las comunidades, y la necesaria protección y preservación de un ambiente sustentable, principalmente en el resguardo del recurso hídrico y la calidad de vida.

El PNUD se encuentra liderando dos importantes proyectos que contribuyen con los objetivos de Tu-MoDeLo. Por un lado, el proyecto “Fortalecimiento de las capacidades de las ASADAS para enfrentar riesgos del cambio climático en comunidades con estrés hídrico en el norte de Costa Rica”, el cual pretende mejorar el suministro de agua y promover prácticas sostenibles relacionadas con el uso del agua por parte de los usuarios finales y de los sectores productivos, mediante medidas basadas en la comunidad y los ecosistemas en las ASADAS, con el fin de abordar la vulnerabilidad hidrológica relacionada con el clima en el norte de Costa Rica. ( PNUD P. p., s.f.).

Por otro lado, el Proyecto BIOFIN (Iniciativa finanzas para la biodiversidad) del PNUD, pretende ayudar a los gobiernos a determinar y cubrir las necesidades de financiación de la Estrategia Nacional de Biodiversidad (ENB) y sus metas globales, mediante la implementación de un plan de movilización de recursos que permita reducir ese déficit por medio de soluciones financieras innovadoras.

Los bio-negocios o negocios verdes son el conjunto de actividades de recolección, producción, procesamiento y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad, bajo los criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica, teniendo en cuenta el criterio de sostenibilidad del recurso y el respeto a los conocimientos tradicionales; también incluyen aquellas actividades económicas que están agregando valor haciendo uso de la biotecnología y que logran transacción en el mercado (PNUD P. d., s.f.).

El proyecto Tu-MoDeLo, pretende aprovechar el crecimiento que ha tenido la industria turística, para vincular estratégicamente ambos sectores, de manera tal que aquellos pequeños y medianos productores agropecuarios que implementen prácticas productivas sostenibles que incluyan el uso racional y la protección del recurso hídrico, puedan posicionarse como proveedores preferenciales para los negocios relacionados con la actividad turística y se logre mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores agrícolas en las zonas rurales, a la vez que se promueve una mejor gestión del recurso hídrico.

De esta forma, la iniciativa representa un esfuerzo para aprovechar el poder del sector del turismo como un motor para el desarrollo rural a través de la compra local de productos agrícolas sostenibles que aseguren la protección de los recursos hídricos.

Para esto, se ha visto la necesidad de contratar esta consultoría que desarrolle un levantamiento de información sobre oferta y demanda de productos y actores relacionados, que servirá de insumo para la puesta en práctica de mecanismos de encadenamiento y producción responsable, que serán de mutuo beneficio para las economías locales y la calidad del ambiente en la región Huetar Norte.

El alcance del trabajo de campo es para los cantones de Upala, Guatuso y Los Chiles, Sarapiquí y San Carlos. Además, por cercanía y afinidad, se tomaron en cuenta productores del cantón Río Cuarto y del distrito de Peñas Blancas.

El presente documento corresponde al informe final para revisión, del **Producto 4** de la consultoría: Mapeo de canales de distribución existentes, criterios para la valoración de su efectividad y acciones para incrementar los beneficios para los productores agropecuarios y sus compradores del sector turismo.

La búsqueda de opciones para reducir la vulnerabilidad de sectores críticos como el agropecuario y de recursos como el hídrico, es una base fundamental del proyecto Tu-MoDeLo, el cual representa una de muchas posibles respuestas a las políticas nacionales y acuerdos internacionales de sostenibilidad, para reducir los impactos del Cambio Climático e impulsar la resiliencia en poblaciones vulnerables de Costa Rica.

El proyecto Tu-MoDeLo tiene establecido como parte de sus metas, dinamizar al sector a través de encadenamientos productivos que permitan establecer una proveeduría sostenible para diferentes mercados, entre ellos el sector turístico nacional, como actor importante dentro de la cadena.

## Caracterización de la zona de estudio

Patrones de Comercialización de Productos Agropecuarios en la Zona Huetar Norte de Costa Rica.

La Región Huetar Norte se ubica al norte de Costa Rica, está comprendida entre las cimas de las cordilleras Volcánica Central, Los Montes del Aguacate, La Cordillera Volcánica de Guanacaste y la Frontera con Nicaragua. Limita al norte con Nicaragua, al sur con las provincias de Guanacaste y parte de Alajuela, al este con la provincia de Limón.

Según el Decreto Ejecutivo nº 7944-P, del 26 de enero de 1978, sobre la Regionalización Oficial de Costa Rica, y sus modificaciones, esta región se define como el área que comprende los cantones de San Carlos, Upala, Guatuso y Los Chiles, de la provincia de Alajuela, el cantón de Sarapiquí de la provincia de Heredia, así como los distritos de San Isidro de Peñas Blancas del cantón de San Ramón, Río Cuarto del cantón de Grecia, y Sarapiquí del cantón de Alajuela.

La Región Huetar Norte tiene una extensión de 9803 km<sup>2</sup> (el 19,2% del territorio nacional). El cantón más extenso es San Carlos, 3346 km<sup>2</sup>, seguido por Sarapiquí con 1714 km<sup>2</sup>, Upala con 1337 km<sup>2</sup>, Los Chiles con 824 km<sup>2</sup>, Guatuso con 454 km<sup>2</sup> y, finalmente, los distritos Río Cuarto con 254 km<sup>2</sup>, Peñas Blancas con 250 km<sup>2</sup> y Sarapiquí con 113 km<sup>2</sup> (Simposio, CENAGRO, 2014).

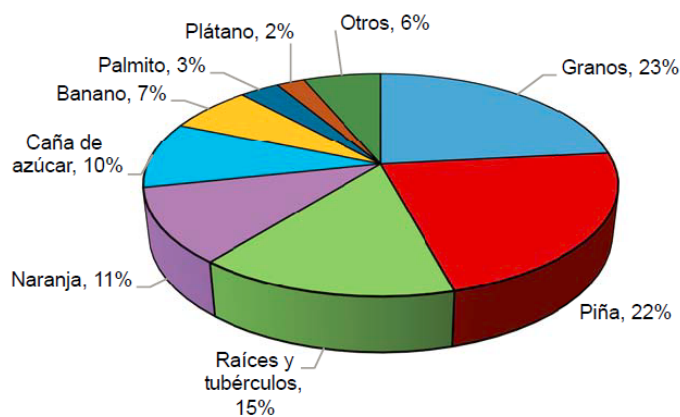
La actividad agropecuaria es la predominante de la región con 38 404 personas de la población que se encuentra ocupada representando un 34,9%. Estas personas se dedican a ganadería, agricultura, silvicultura y pesca. Seguidamente, se encuentran las actividades de comercio y reparación donde trabajan 17 112 personas (15,5%), luego se encuentra la industria manufacturera, donde trabajan 7686 personas (7%). Otras actividades son en el sector público; servicios comunitarios y personales; servicio doméstico y organizaciones; hoteles y restaurantes; actividades inmobiliarias y empresariales, entre otras (Plan de Desarrollo RHN 2030, MIDEPLAN, 2014).

## Productos agropecuarios ofrecidos y su comercialización en la Región Huetar Norte.

Esta región tiene grandes potenciales desde la perspectiva de su biodiversidad de flora y fauna y por su potencial agrícola. De acuerdo con MIDEPLAN, la producción agropecuaria es la actividad económica principal, siendo la piña, jugo concentrado de frutas, yuca, cítricos, arroz, frijol, caña de azúcar y ganadería las que cuentan con una

población ocupada de 40%. Según el Censo Agropecuario 2014, los productos agrícolas ocuparon un área de 78 309 hectáreas en producción, distribuidas en 32 316 fincas con más de 125 cultivos.

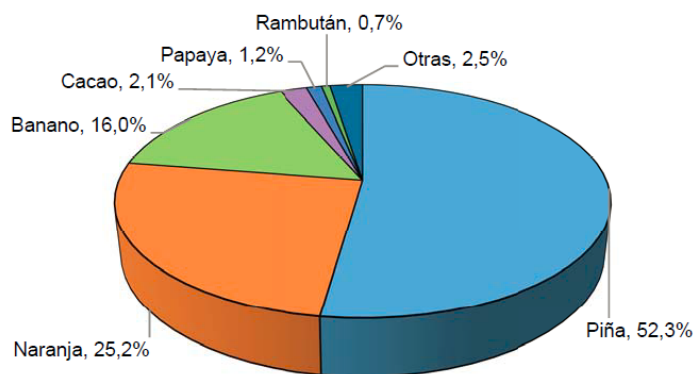
Gráfico 1. Distribución porcentual del total de áreas en producción según los principales cultivos agrícolas de la región.



Fuente: Simposio CENAGRO, 2014.

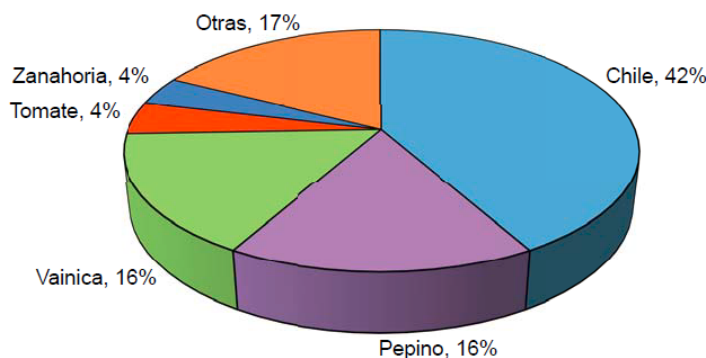
En esta región se encuentran un total de 33 647 hectáreas de actividad frutícola. El 94% del área total de frutas se compone principalmente por piña, naranja y banano.

Gráfico 2. Distribución porcentual del total de áreas en producción según las principales frutas, 2014



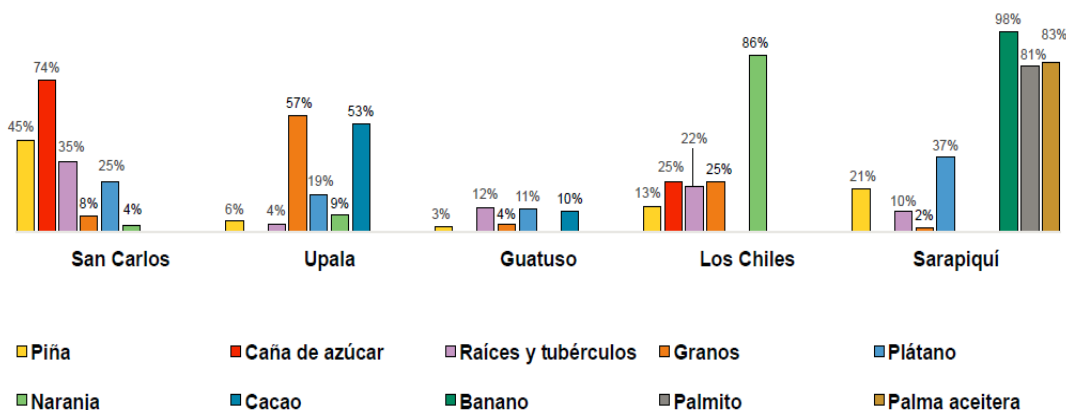
Fuente: Simposio CENAGRO, 2014.

Gráfico 3. Distribución porcentual del total de áreas en producción según las principales hortalizas, 2014



Fuente: Simposio CENAGRO, 2014.

Gráfico 4. Distribución porcentual de los principales productos por cantón, 2014



Fuente: Simposio CENAGRO, 2014.

La región hace uso poco eficiente de los recursos, esto se manifiesta en la reducida diversidad de producción, la cual no solo no está sujeta a planes, sino que adolece de mecanismos para canalizarla a los mercados y aumentar el consumo nacional. La región es exportadora de materia prima con poco o nulo valor agregado en la producción, e importadora de productos elaborados. (MIDEPLAN, 2014).

Las actividades pecuarias (ganadería bovina, producción láctea, y producción porcina) de esta región constituye junto con la Chorotega las más importantes del país. La Huetar Norte registra un total de 317 854 ha de pasto, la actividad se desarrolla tanto para carne como para leche, esta última se vende principalmente a la Cooperativa Dos Pinos, convirtiendo a la región en la principal suplidora de leche del país. (MIDEPLAN, 2014) Sin embargo, esta actividad ha disminuido su ocupación al pasar de un 40% en 2010 a un 35% en 2013 por la acelerada expansión de áreas de producción de algunos cultivos como la piña, la cual tiene una alta tecnificación. (MIDEPLAN, 2014).

De acuerdo con la "Caracterización y Plan de Acción para el Desarrollo de la Agro-cadena de Ganado Bovino en la RHN, MAG 2007", el comercio de la carne bovina inicia con el movimiento de animales en pie a lo largo de una muy entrelazada red de intercambios comerciales, para finalmente terminar, en la elaboración de diversos tipos de carne y embutidos.

En el proceso de mercadeo de la carne está inicialmente la venta en pie de los animales a otras explotaciones para continuar el ciclo productivo (animales de repasto). Aquí es donde se desplaza a los jóvenes o adultos jóvenes de



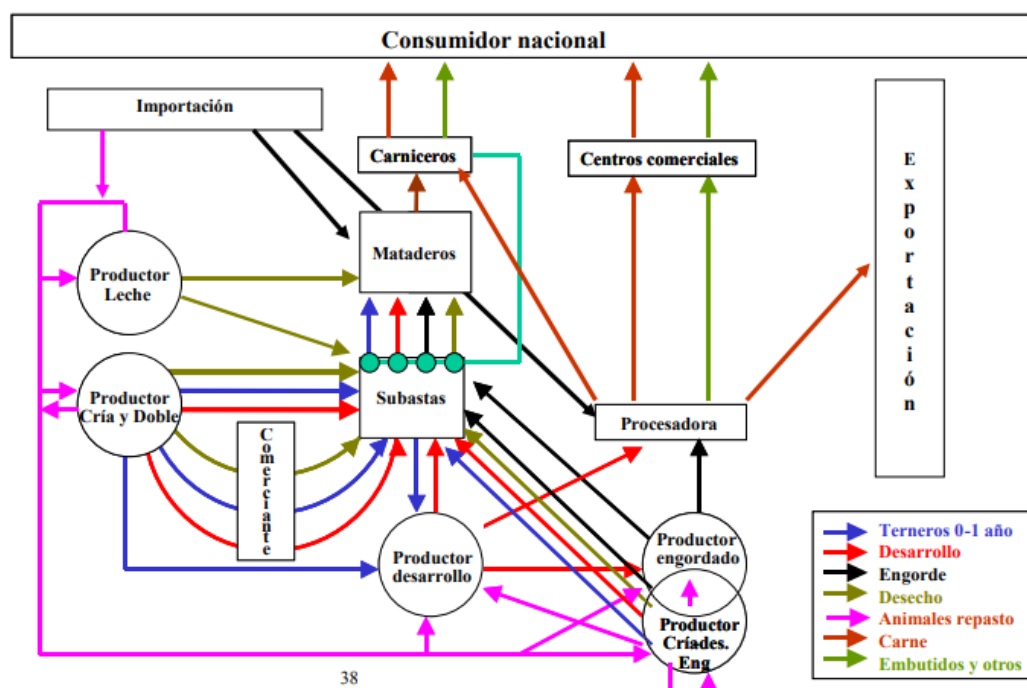
explotaciones de crianza de animales puros o comerciales a otras explotaciones de cría, doble propósito o leche para que obtengan animales mejores o a explotaciones de engorde de animales para continuar proceso productivo.

Las transacciones de los animales de repasto son las más directas, ya que los productores venden en finca o en subasta sin o con pocos intermediarios.

En la región Huetar Norte existen 5 subastas (Dpto de Salud Animal MAG, 2007).

1. Subasta Cámara de Ganaderos de San Carlos, Muelle de San Carlos
2. Subasta Ganadera Sancarleña, Muelle de San Carlos
3. Subasta Ganadera Maleku, San Rafael de Guatuso
4. Subasta Ganadera de Upala, Upala
5. Subasta Ganadera Yory, Puerto Viejo de Sarapiquí

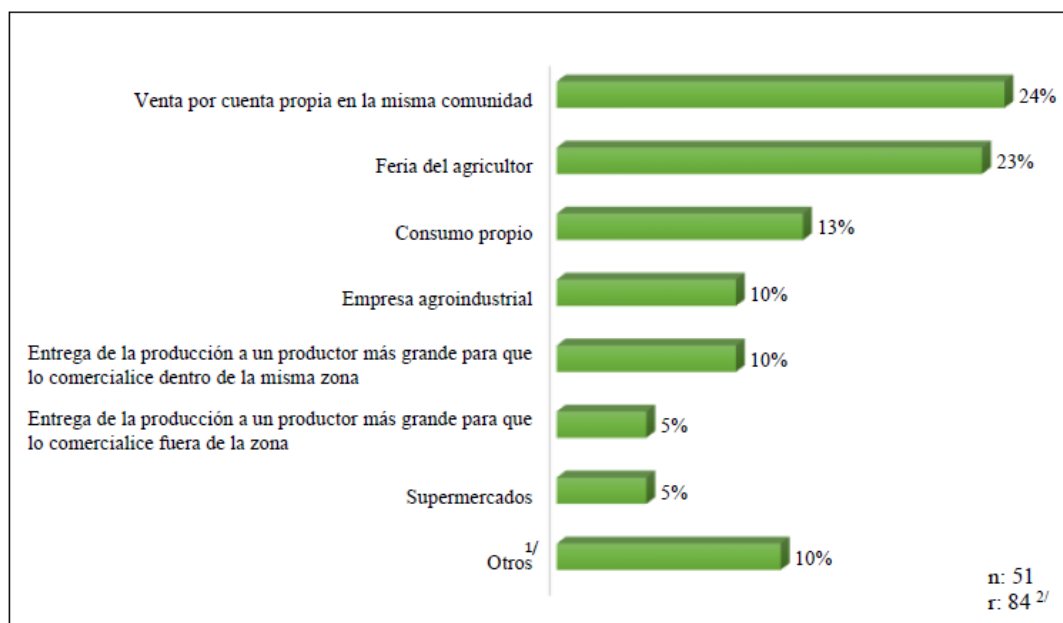
Gráfico 5. Diagrama de comercialización de actividad Ganadera en San Carlos, MAG 2007.



Fuente: Caracterización y Plan de Acción para el Desarrollo de la Agro-cadena de Ganado Bovino en la RHN, MAG 2007.

De acuerdo con el (Alvarado H, 2018) en el cantón de San Carlos es donde se genera el mayor porcentaje de la actividad agrícola indica que los productos comercializan de la siguiente manera:

Gráfico 6. Punto de venta final de los productos agrícolas en San Carlos, 2018.

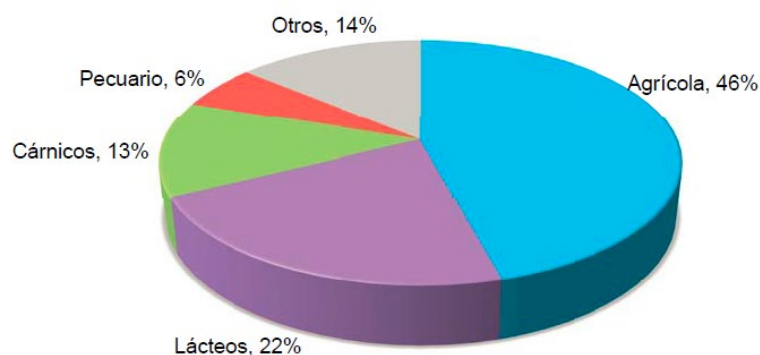


Fuente: Estudio San Carlos Plan de Comercialización, 2018.

### Agro-empresas en la Zona Huetar Norte.

De acuerdo con una encuesta realizada para identificar agro-empresas que pudieran abastecer centro- educativos bajo el Programa de Abastecimiento Institucional del CNP (PAI), se identificaron en la RHN un total de setenta y dos agro-empresas. De este total, el 46% corresponde a actividades agrícolas destacando las productoras de frijol, cacao, pimienta y frutas. El 6% tiene actividades pecuarias, como ganado bovino, porcino, pollo y acuícolas. El 13% se dedica a la producción de carnes de res, cerdo y pollo. El 22% produce lácteos, y el 14% realiza otras actividades, como comercialización y procesados de frutas.

Gráfico 7. Distribución porcentual de las actividades agropecuarias de agro-empresas en RHN, 2014

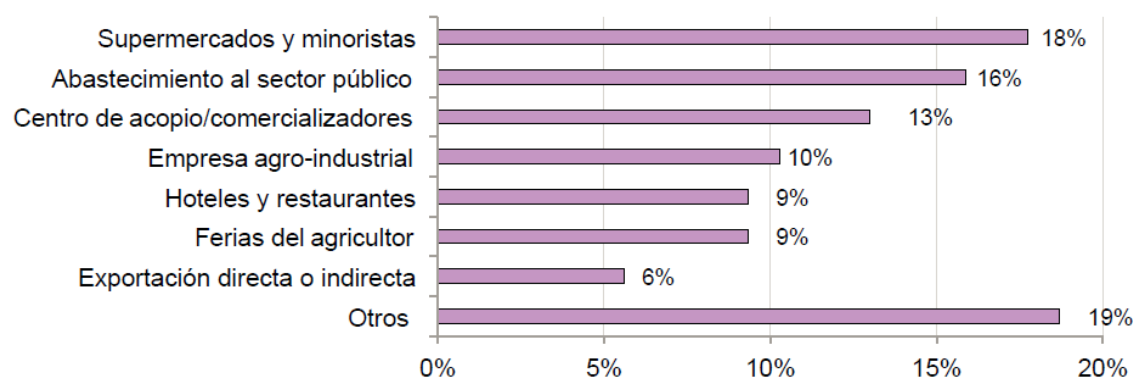


Fuente: Simposio Cenagro, 2014.

La mayoría de las agro-empresas se encuentran San Carlos (42%), seguidas por Sarapiquí (21%) y Upala (19%). El 94% de estas agro-empresas reciben sus productos para procesar o comercializar de su propia actividad, de producción de sus socios o de otros productores.

El 18% de las agro-empresas venden sus productos a supermercados y minoristas, un 16% contribuye al abastecimiento institucional mediante PAI o entrega directa a los centros educativos; el 13% lo distribuye por medio de comerciantes locales o mayoristas y el 10% a través de la agroindustria. El restante 43% comercializa su producto en diversos canales: mercados minoristas venta directa o mercado de exportación. (Simposio CENAGRO, 2014).

Gráfico 8. Canales de comercialización de productos por parte de agro-empresas en ZHN.



Es importante resaltar que estos datos provienen de agro-empresas que tienen al mercado nacional como su principal mercado.

De acuerdo con lo que se ha descrito anteriormente los productos agropecuarios de esta región se comercializan en mercado local o como exportación sin mucho valor agregado. Es por esta razón que el Consejo Nacional de Producción (CNP) contrató al Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos (CITA) de la Universidad de Costa Rica para implementar un programa en el que 18 organizaciones de la región desarrollen sus productos agregándoles valor. El programa de Acciones para promoción del Valor Agregado Agropecuario cuenta con dos fases:

1. **Primera Fase:** Incluye 3 talleres de capacitación acerca de "Innovación Tecnológica" donde participan representantes de las organizaciones de productores y los profesionales de las instituciones del sector agropecuario.
2. **Segunda Fase:** En esta fase se desarrollan 6 conceptos de producto (definición de las características del producto por elaborar y 12 prototipos (elaboración de muestras del producto)
  - a. Doce organizaciones desarrollan el prototipo de producto permitiéndoles gestionar los recursos para colocarlos en el mercado, las cuales se mencionan en el siguiente cuadro:

No.	Organización	Prototipo de Producto
1	ASOPAABI	Pulpa de carambola, cas y maracuyá
2	CAC Los Chiles	Chips de harina de frijol
3	COOPECOCOTOUR	Bebida de agua de pipa con frutas
4	COOPELACTEOS DEL NORTE	Bebida fermentada tipo yogurt líquido con suero como fuente de proteína
5	FRUTAS DIDANO	Bebida de naranja, zanahoria y maracuyá
6	LA DORADA	Bebida alcohólica a partir de mucílago de cacao
7	LÁCTEOS LILI	Kumis: bebida láctea fermentada
8	LÁCTEOS MUVA	Queso hilado
9	SIBAELI	Spread de cacao
10	SABOR DE ALTURA (SANVI)	Yogurt aflanado de cabra
11	POLLO PAKO	Pollo con vegetales congelado en bolsa listo para consumir
12	ALIMENTOS DON MARIANO	Snacks de vegetales fritos al vacío

- b. Seis organizaciones trabajan los conceptos de productos, las cuales se citan en el siguiente cuadro:

No.	Organización	Producto
1	APROSAC	Bebida de piña funcional para PAI
2	CEPROMA LLANO BONITO	Chips y barritas de frijol
3	COOPECAPRINA	Leche de cabra saborizada en polvo
4	COOPEHORQUETAS	Picadillo de palmito
5	LLAFRAK	Natilla con sabores
6	PROCESADORA EL DIEZ	Bebidas funcionales para plantas medicinales

Por ejemplo, ASOPAABI se dedica a la producción de diferentes tipos de hortalizas, plantas aromáticas y frutales, todos destinados a la comercialización en el programa del PAI con el CNP, suplen de hortalizas a 200 centros educativos y al Hospital de Upala. Tienen la posibilidad de suplir el PAI de Guanacaste, de comercializar en el Mercado Chorotega y de participar en el proyecto Tu-Modelo.

Las necesidades de apoyo que necesitan los productores en general para ser más eficientes se encuentran: obtener insumos, producción orgánica, uso de agroquímicos, maquinaria agrícola, mejorar el centro de acopio, uso de registros, valor agregado y acompañamiento para optar por recursos y elaboración de proyectos de financiamiento.

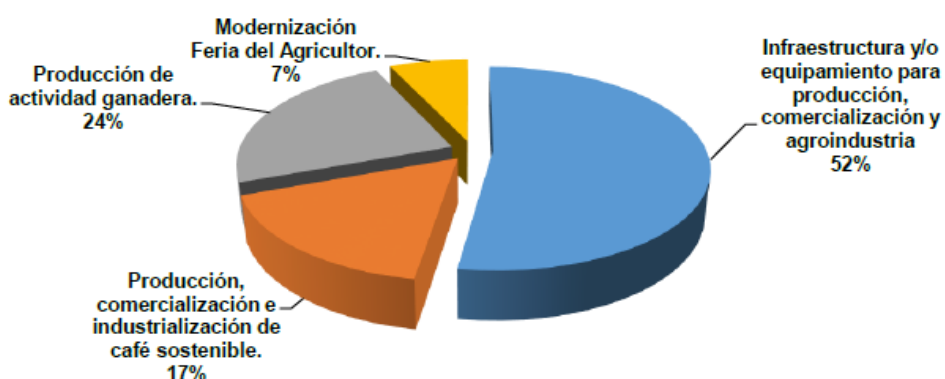
Este centro regional de valor agregado se conceptualiza en cuatro componentes:

1. Una planta de Valor Agregado.
2. Formulación y promoción de proyectos de inversión y articulación de servicios de apoyo para promover el Valor Agregado Agropecuario (VAA).
3. Consolidación y expansión gradual del Programa de Abastecimiento Institucional (PAI) del CNP.
4. Fondo concursable para promover proyectos innovadores de VAA.

De acuerdo con el Informe de logros 2014-2018 del MAG, la mayoría de los recursos aportados por esta institución se focalizan al fortalecimiento de valor agregado en la producción agropecuaria.



Gráfico 9. Proyectos según categoría de inversión, durante período 2014-2017, MAG



Fuente: Informe de logros 2014-2018, MAG.

La región huetar norte es la segunda región más beneficiada de estos proyectos con un 15,9% (MAG, 2018).

Entre los proyectos se encuentran proyectos de fortalecimiento en infraestructura, producción, acopio, proceso y comercialización de actividades ganadera, lechera, pecuaria, café sostenible y de lácteos de cabra. (MAG, 2018).

Productos Orgánicos ofrecidos en ZHN y su comercialización actual.

En la región huetar norte también se encuentran asociaciones y productores independientes que producen productos orgánicos; entre estos productos certificados se encuentran: zanahoria tamaño convencional y mini, lechuga freeze, lechuga americana, repollo, brócoli, aguacate, culantro, apio, perejil, cebolla, acelga, cacao, piña.

Estos mismos productores y asociaciones cuentan con algunos productos convencionales en transición a orgánicos o con una certificación participativa como: plátano, plantas medicinales, camote, yuca, pipa, hortalizas, verduras, caña de azúcar, cítricos, pollos, cerdos y lechería. (Informe sobre productos orgánicos), tal y como se muestran a continuación:

Cuadro 1. Organizaciones con productos certificados o en transición a orgánicos y clientes actuales.

Asociación/Productor	Ubicación	Producto certificado	Producto Convencional o en transición	Principal Cliente
Asociación de pequeños productores de cacao de Upala	Upala	Cacao	Naranja y pejivalle	FINMAC en Guápiles
ASOPROAGROÍN	Huetar Norte	Piña	Hortalizas, vegetales, yuca, caña, pollos, cerdos, cítricos, y plátano	Piña a ASOPROAGROÍN, demás productos a la feria de Aguas Zarcas o mercados locales
Carlos Mora	Río Cuarto de Grecia	Perdió certificación y está en transición	Piña, plátano, camote, yuca y pipa	Feria el Trueque y en la carretera
Marilú Villalobos	Guatuso	Piña	Plátano y plantas medicinales	ASOPROAGROIN

Fuente: Informe sobre productos orgánicos .

De acuerdo con el Informe I semestre 2019 del MAG, la Asociación de Productores Orgánicos de la Zona Norte - ASOPROZON- más tres fincas orgánicas certificadas de ASOAREPAS realizan la comercialización de sus productos orgánicos en el nuevo mercado de Mayoreo PIMA en Carrillo.

El MAG está apoyando en procesos de comercialización local y regional y desde finales del 2018 se participa en la iniciativa Chorotega, para lo cual se inicia un proceso de capacitación como requisito de ingreso, análisis de la rentabilidad de cultivos que podrían ofrecerse y capacidad de abastecimiento durante el año, se analiza factibilidad de ingreso y condiciones de logística para definir la participación de las organizaciones. A la vez se está apoyando a 4 organizaciones para participar en la feria El Gustico (ASOAREPAS, APROPISA, Conservas Marjorie), la cual se realiza todos los años en San José.

## 2. RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe de resultados corresponde al Producto 4 de la consultoría en desarrollo para la iniciativa Tu-MoDeLo. La metodología empleada consistió en la revisión de investigaciones en la zona de estudio, sobre canales de comercialización de productos agropecuarios, selección de intermediarios con base en la información recabada para el mapeo de demanda y oferta, envío de encuestas por correo electrónico a un grupo de empresas y organizaciones intermediarias, entrevistas a organizaciones seleccionadas, análisis de información y elaboración de informe. En todo momento se ha mantenido comunicación con el equipo de Tu-MoDeLo, para cada una de las acciones llevadas a cabo, así como también se les ha mantenido informados de los resultados.

El documento analiza los canales de comercialización identificados en el mapeo de la demanda, a saber, compra directa a productores, compra a minoristas, mayoristas, pulperías y supermercados y CENADA. De igual manera presenta los canales de comercialización identificados en el mapeo de la oferta los cuales son el PAI, ferias del agricultor, intermediarios minoristas, organizaciones de productores agropecuarios que realizan esa labor, dentro de los más destacados.

Se realizó una selección de organizaciones intermediarias, las cuales se consideran relevantes para Tu-MoDeLo, y se procedió a enviarles una encuesta virtual la cual solicitó información de contacto, atributos y credenciales de sostenibilidad, tamaño de la empresa, cantidad de empleos y línea base volumen de compras/ventas, tanto a nivel local como en los destinos priorizados. Las necesidades de capacitación y de financiamiento también fueron incluidas en la encuesta. Únicamente siete organizaciones respondieron a este llamado de Tu-MoDeLo por lo que la iniciativa de continuar el trabajo de conocer en detalle los diferentes intermediarios activos en la ZHN.

Además, se procedió a caracterizar algunos de los modelos de negocios asociativos que se consideran pueden jugar un rol de importancia, ya que tienen experiencia por su vínculo con el PAI-CNP. El equipo de trabajo está recomendando el fortalecimiento de estos intermediarios, por su esquema de negocio y vínculo directo con los productores locales. Asimismo, se procedió a caracterizar otros modelos de negocio que están surgiendo y que pueden tener un alto impacto en la zona de estudio.

Seguidamente se presentan los canales de comercialización recomendados para Tu-MoDeLo, las razones para ello, la estrategia de fortalecimiento, las estrategias de promoción de productos y productores con credenciales de sostenibilidad, así como algunos esquemas innovadores en la comercialización de productos.

Otros canales de comercialización que se están recomendando son, la participación de empresas minoristas especializadas, algunas mayoristas con prácticas de sostenibilidad y plataformas de comercialización online. Apartado relevante de este documento tiene que ver con la inclusión de *Lienzos Canvas* para modelos de negocios tanto de productores como de organizaciones intermediarias con modelos asociativos de comercialización.

Capítulo aparte merece la discusión de los productos agropecuarios identificados con mayor demanda, para los cuales se han propuesto algunas estrategias comerciales. De igual manera se ha incluido un capítulo relacionado al grupo de productores que cumplen con un 70% o más de los criterios de sostenibilidad (Producto 1), incluidos en el mapeo y análisis de la oferta (Producto 3), y su relación con las condiciones de comercialización que exigen el sector turístico, identificadas en el mapeo de la demanda (Producto 2). Por último, se plantean algunas recomendaciones para asegurar un sistema de información que permita la actualización permanente de los datos.

En cuanto a las conclusiones más relevantes, dos canales de comercialización coincidieron en el levantamiento de oferta y demanda: la compra/venta directa y los distribuidores minoristas. Si bien la cantidad de productores encuestados que vende directamente al sector turismo es muy baja (5%), es un buen indicio que ya esté funcionando este canal, sobre todo si se tiene en cuenta la alta variedad de los productos comercializados. En

contraste, los distribuidores minoristas manejan volúmenes altos de productos agrícolas y son los más importantes tanto para los productores como para los establecimientos turísticos.

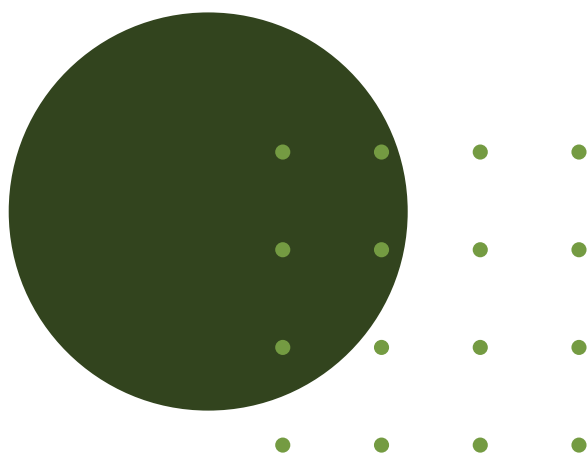
Se considera que la mayoría de productores requieren formar parte de un proceso de capacitación intensivo (específicamente en las áreas que fueron identificadas como más importantes: manejo integrado de plagas, inocuidad en la producción agropecuaria, manejo adecuado del suelo, buenas prácticas agropecuarias, y manejo de fertilizantes y pesticidas), apoyo y acompañamiento para cumplir con las condiciones y expectativas del sector turismo. Otro aspecto relevante es el de formalización, ya que una parte significativa de estos productores no emiten factura electrónica ni de régimen simplificado, no están inscritos en el Ministerio de Hacienda, ni con la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS).

Con base en los productos más demandados por el sector turismo y los que se producen en mayor cantidad por parte de productores que lograron al menos 70% de cumplimiento de los criterios de sostenibilidad, se concluye que los 10 productos agropecuarios prioritarios, desde la perspectiva de la oferta, podrían ser: yuca, carne de res, queso, leche de vaca, plátano, frijol, maíz, piña, pimienta y ayote.

En relación a los productos demandados y que no se producen o se producen muy poco, se destacan el banano, la papaya, el tomate, el palmito, el arroz y los huevos. Se recomienda trabajar con las organizaciones de productores, que tengan credenciales de sostenibilidad, para suplir estos productos al sector turismo.

En cuanto a recomendaciones, la estrategia comercial debería estar basada en lograr que los establecimientos turísticos compren mayor volumen a productores locales y organizaciones de productores, y menor volumen a distribuidores minoristas, mayoristas y en CENADA. No se recomienda que la compra directa a productores locales remplace por completo a los demás canales de comercialización.

Teniendo en cuenta que dos tercios de los productores encuestados pertenece al menos a una organización de productores, se recomienda que éste sea el principal canal de comercialización para alcanzar a establecimientos turísticos en el corto plazo.





# 3. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL PRODUCTO.

El abordaje metodológico del Producto 4 de la presente consultoría, contempla las siguientes acciones:

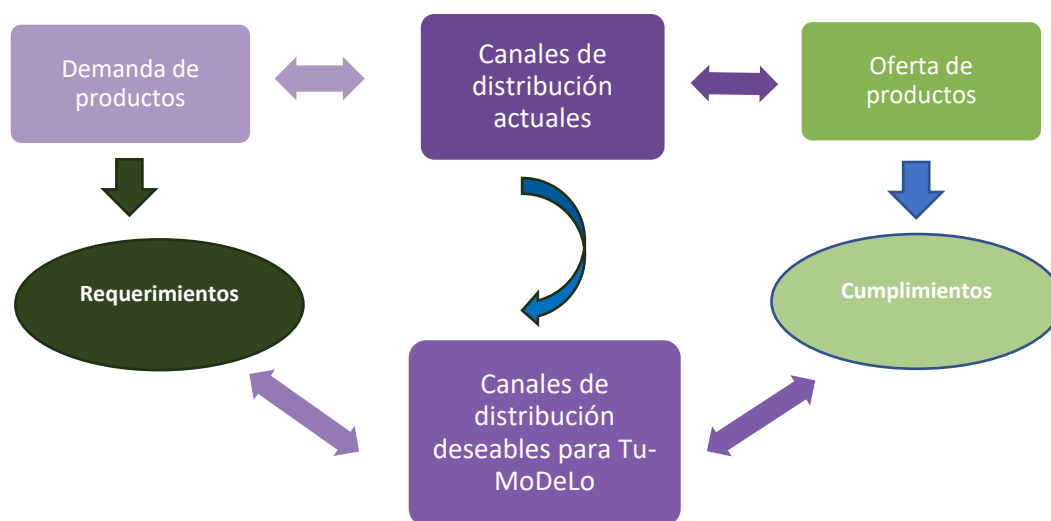
- i. Identificación y análisis de información de fuentes secundarias con el fin de desarrollar un capítulo relacionado a las características de la ZHN como zona productora agropecuaria, tipo de productos tradicionales e impacto en la economía local.
- ii. Caracterización de los patrones de comercialización de productos agropecuarios de la ZHN.
- iii. Análisis de la información sobre cadenas de comercialización identificadas en el mapeo de la demanda de productos con el sector turístico, así como en el mapeo de la oferta por parte de productores agropecuarios de la ZHN.
- iv. Caracterización de los modelos de negocios de los intermediarios identificados, haciendo una selección de casos que se consideran destacables, así como identificar oportunidades de mejora y su posible rol de intermediación hacia Tu- Modelo. Para ello se ha iniciado un proceso de entrevistas personalizadas con un grupo de intermediarios, con el fin de conocer a fondo los modelos de negocios operados o propuestos.
- v. Levantamiento de información de algunas organizaciones locales que son parte del PAI, para conocer volumen de ventas y prácticas agropecuarias. Para ello se procedió a elaborar una encuesta en Excel, la cual se le solicitó a Tu-MoDeLo enviarla como prueba piloto a cinco organizaciones; únicamente dos organizaciones respondieron. Por tal motivo se procedió a elaborar una encuesta virtual mucho más sencilla, la cual de nuevo fue enviada por el equipo de Tu-MoDeLo. Cinco organizaciones respondieron; la información recopilada se ha incluido en este informe.
- vi. Para los canales de comercialización identificados durante el análisis de la demanda, se describe y analiza su funcionamiento, mediante un análisis de Debilidad, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO), se da énfasis en cómo utilizar cada canal para conectar de forma más eficiente a los productores locales con los establecimientos turísticos. Cabe anotar que las redes formales de productores locales, como por ejemplo asociaciones, cooperativas y centros agrícolas cantonales, no se consideraron un canal de comercialización para este análisis, sino modelos de negocio asociativos. Cada modelo ha sido descrito en detalle, con la información recabada hasta el momento.
- vii. Adicionalmente, mediante entrevistas presenciales y usando fuentes complementarias, se analizó el potencial de otros canales de comercialización que ya están funcionando pero que actualmente no están conectando a productores locales con establecimientos turísticos. Si bien estos canales no están siendo utilizados por la oferta y por la demanda, podrían contribuir a crear vínculos comerciales en línea con los objetivos de Tu-MoDeLo. En este apartado se citan dos ejemplos concretos: Agriprex y Capel.
- viii. Se analizó en detalle el potencial de los canales de comercialización con participación directa de productores, a saber, la venta directa a establecimientos turísticos y la venta a través de organizaciones de productores. Para ambos, se presentaron las oportunidades de mejora y se sugieren estrategias de promoción y esquemas de venta innovadores, ya que se consideran prioritarios para cumplir los objetivos de Tu-MoDeLo.
- ix. Con base en los resultados del levantamiento de oferta y demanda, así como el análisis de los canales de comercialización y los modelos asociativos, se diseñó una estrategia de comercialización recomendada para Tu-MoDeLo, donde se analizan los modelos de negocio y los requerimientos de los productores y las organizaciones de productores. Se identificó el papel que pueden jugar Tu-MoDeLo y sus aliados para apoyar efectivamente a los productores, haciendo énfasis en las necesidades de capacitación y financiamiento.

# 4. PRODUCTO (RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN).

A continuación, se presentan los resultados de la investigación realizada para la elaboración de este informe. Se ha incluido también como fuente de análisis, diversos datos obtenidos del proceso de investigación para elaborar tanto el Producto 2 (Mapeo de demanda) como el Producto 3 (Mapeo de oferta de productos agropecuarios en la ZHN).

El equipo consultor se ha enfocado en el análisis de información en los 3 niveles del estudio, según se muestra en el siguiente gráfico:

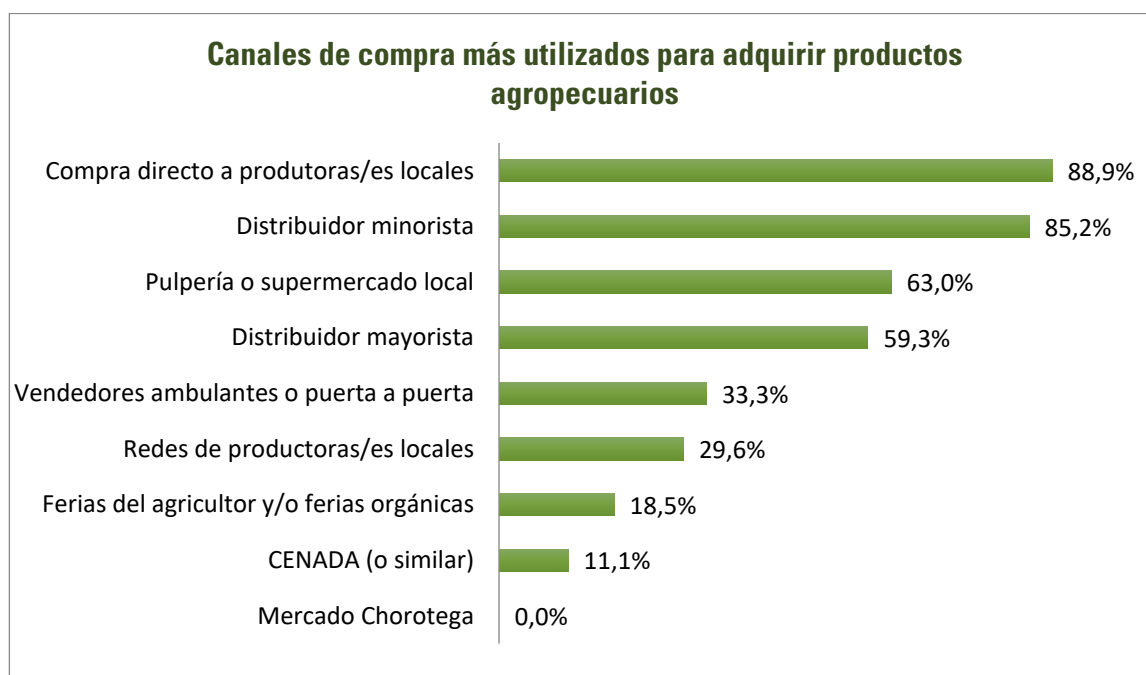
Gráfico 10. Lógica del análisis de información.



## Canales de distribución identificados en mapeo de demanda.

Los siguientes son los canales de compra de productos identificados en el análisis de la demanda con el sector turístico. La información completa relacionada a este tema, se entregó en el Producto 2 de esta consultoría.

Gráfico 11. Canales de compra más utilizados por el sector turístico.



Tal como se mencionó en el Producto 2 de esta consultoría, la compra directa a productores locales (88.9%) es el medio más utilizado, aunque los volúmenes de compra son los más bajos. Normalmente, el productor local establece una relación comercial informal con el establecimiento turístico. Algunas veces el productor entrega directamente al establecimiento y en otras ocasiones alguna persona del establecimiento se desplaza a la finca del productor, sin una frecuencia determinada. El pago es contra entrega en efectivo y no siempre se emite una factura electrónica o timbrada de régimen simplificado.

Le sigue el canal de distribuidores minoristas (85.2%), el cual consiste en un pequeño distribuidor que toma los pedidos por teléfono o por WhatsApp y realiza entregas dos o tres veces por semana, en días establecidos, directo a los establecimientos. La ventaja de este canal es que siempre hay factura electrónica o timbrada de por medio, que la entrega es constante (sin faltas) y que se ofrece una gran variedad de productos agropecuarios. Esta opción es atractiva para los establecimientos, ya que en un sólo pedido consiguen la mayoría de productos agropecuarios que necesitan, a un precio razonable y de una calidad aceptable. Los distribuidores traen la mayoría de los productos de CENADA o de otros mercados de mayoreo, y en algunos casos compran directo a los productores en varias zonas de Costa Rica (principalmente Sarchí, Zarcero y Cartago). Este canal representa el grueso de la comercialización de productos agrícolas, específicamente de frutas, verduras y hortalizas.

Los supermercados locales (63%) se utilizan para complementar la compra directa a productores locales y a los minoristas, normalmente cuando se acaban los productos antes de la próxima entrega del minorista. Los establecimientos micro y pequeños también utilizan este canal para los granos básicos. Usualmente se entrega una factura electrónica pero no siempre hay entrega directa al establecimiento.

En cuarto lugar, los distribuidores mayoristas (59.3%), que son principalmente Mayca y Belca, quienes toman los pedidos por teléfono o a través de un agente local y entregan de una a tres veces por semana. Siempre hay factura electrónica y puntualidad en la entrega. Los establecimientos medianos y grandes tienden a usar mayoristas para comprar granos básicos.

A continuación, se caracterizan los canales de compra más utilizados por el sector turístico, según el estudio realizado.

## COMPRA DIRECTA A PRODUCTORES

Es un canal de comercialización utilizado muy frecuentemente por los establecimientos turísticos, pero para volúmenes de compra relativamente bajos. En la mayoría de los casos, los establecimientos turísticos lo utilizan para productos específicos, ya que los productores locales tienden a producir sólo uno o unos pocos productos, al menos los que son para la venta. En la práctica, no hay un acuerdo comercial formal entre las partes. Algunas veces el productor va de hotel en hotel ofreciendo su(s) producto(s) hasta que logra establecer un vínculo comercial. A diferencia de otros canales, no hay una frecuencia de dentrera definida, y hay unas veces que el productor entrega directo al establecimiento y otras en las que alguien del establecimiento va hasta la finca productora. En la ZHN, este canal funciona para piña, yuca, banano, limón y derivados lácteos.

### Debilidades

En general, los establecimientos destacan las siguientes dificultades al momento de trabajar directamente con productores locales. Primero, hay una falta de constancia con las entregas. Los productores entregan incompleto, tarde o simplemente dejan de entregar, lo cual es problemático para los establecimientos, ya que tienen clientes todos los días, por lo que no pueden estar sin producto. Segundo, el servicio al cliente por parte de los productores deja mucho que desear, tanto al momento de negociar los precios como al momento de tomar pedidos y entregar los productos. Tercero, los niveles de formalización son muy bajos, por lo que pocos productores pueden emitir factura electrónica o de régimen simplificado. Un número muy importante de productores trabajan en la informalidad y sólo toman pagos en efectivo, lo que dificulta el trabajo de contabilidad de los establecimientos, ya que son gastos que no se pueden reportar en el Ministerio de Hacienda. Por último, los productores no manejan una alta variedad de productos, aunque esta es una debilidad menor, ya que los establecimientos no requieren que un solo proveedor les entregue todo lo que necesitan. Algunos establecimientos, sobre todo los medianos y grandes, mencionaron que a veces los volúmenes que pueden producir los productores locales no alcanzan y / o que no hay disponibilidad en todas las épocas del año.

### Amenazas

La principal amenaza de este canal es la implementación de la reforma tributaria (factura electrónica e IVA) que exige requerimientos cada vez mayores a los productores, muy difíciles de lograr sobre todo para los pequeños y medianos. A la larga, puede que los requerimientos y la burocracia saquen por completo a dichos productores del mercado y hagan que este canal de comercialización deje de ser usado frecuentemente por establecimientos turísticos.

### Fortalezas

Al no haber intermediarios, *a priori* este es el canal que más debería beneficiar tanto a productores como a los establecimientos turísticos. Los productos deberían ser de buena calidad, frescos y tener un precio competitivo, ya que no pasan por ningún intermediario y los costos de transporte son bajos. En particular, este canal puede funcionar bien para productores medianos y grandes que tengan sus propios medios de distribución, por ejemplo, una camioneta o un camión. Lo ideal producir varios productos y ofrecer una buena disponibilidad todo el año, lo cual es relativamente fácil de lograr para los productos de valor agregado con una vida útil media a larga (miel, jaleas, nibs de cacao, etc).

### Oportunidades

En general, hay una predisposición notable por parte de los establecimientos turísticos para aumentar las compras directas a productores locales, pero hay varios aspectos que se tienen que mejorar, específicamente los niveles de formalización, el servicio al cliente y la constancia con las entregas. Las organizaciones y entidades que apoyan

a productores deberían enfocar sus esfuerzos en estos aspectos. A través de este canal puede promoverse la comercialización de productos de valor agregado, en particular los que tienen una vida útil media o larga.

### DISTRIBUIDORES MINORISTAS

Los distribuidores minoristas dominan el mercado. Tanto la oferta como la demanda los definen como el canal que más volumen de productos agropecuario mueve. Típicamente un distribuidor minorista tiene uno o varios camiones, recoge los productos directo de los productores y en CENADA, toma pedidos de los establecimientos turísticos, y reparte haciendo rutas en determinados días por semana. Normalmente hay dos o tres días de entrega por semana. Un análisis superficial de la información revela que estos intermediarios se quedan con la mayor parte de la ganancia en la cadena de valor, puesto que hay indicios de que le pagan precios bajos a los productores. Sin embargo, en estos estudios no se recopiló información sobre precios, entonces no se cuenta con datos suficientes para cuantificar los márgenes de ganancia de cada intermediario.

### Debilidades

Es virtualmente imposible para los establecimientos turísticos conocer la proveniencia de los productos, ya que no hay trazabilidad al adquirirlos a través de distribuidores minoristas. Los productos comercializados a través de este canal pueden recorrer grandes distancias antes de llegar al establecimiento, lo que aumenta su precio y reduce su calidad y frescura. Desde el punto de vista de los productores, hay una dependencia marcada ya que los distribuidores minoristas les pueden comprar toda la producción (o casi toda) en una sola transacción, y sobre todo porque van directo a las fincas a recoger los productos. No obstante, los precios pagados por los distribuidores minoristas están muy por debajo del precio de mercado y el poder de negociación de los productores es muy reducido.

### Amenazas

Además de crear dependencia en los productores y ofrecerles precios por debajo del mercado, los distribuidores minoristas representan una amenaza en particular del lado de la demanda, identificada por el equipo consultor durante las giras de campo. Varias personas entrevistadas formal e informalmente indicaron que es posible que estos distribuidores den una 'comisión' o 'regalos' a los encargados de proveeduría de hospedajes medianos o grandes. Así, el distribuidor mantiene su clientela en una forma que puede ser considerada competencia desleal, no solamente respecto a otros distribuidores minoristas sino también respecto a otros actores del mercado, como por ejemplo los mismos productores locales y las redes de productores (asociaciones y cooperativas). Esta amenaza merece atención especial al momento de implementar las estrategias de abordaje comercial a establecimientos turísticos de Tu-MoDeLo. Específicamente, si hay encargados de proveeduría que se niegan a explorar otras opciones de comercialización, sin razón aparente, los esfuerzos de comunicación se deben elevar a la gerencia.

### Fortalezas

La información recopilada, sobre todo a través de las entrevistas a hospedajes y durante las conversaciones con productores locales, indica de forma contundente que los distribuidores minoristas entienden muy bien las necesidades tanto de la demanda como de la oferta. Por un lado, toman pedidos de los establecimientos turísticos a través de diversos canales de comunicación (email, teléfono, WhatsApp), prestando un buen servicio al cliente, ofreciendo facilidades de pago, entregas puntuales y contantes, factura electrónica o de régimen simplificado y una gran variedad de productos, disponibles todo el año. Por el otro, a los productores les compran toda la producción de un golpe, no les exigen factura y se encargan del transporte de los productos. Esto hace que los productores no pierdan cosechas, no tengan que desplazarse a ferias del agricultor o a CENADA, y puedan recibir pago contra entrega sin necesidad de salir de la informalidad.

## Oportunidades

A criterio del equipo consultor, si bien este canal es indispensable para un número significativo de productores y conveniente para la mayoría de establecimientos turísticos, no debería realizarse ningún esfuerzo por fortalecerlo. Siguiendo los principios de Tu-MoDeLo, los esfuerzos deberían centrarse en mecanismos para reducir el volumen de productos que se comercializan a través de este canal, y en especial la dependencia que genera en los productores locales. Para esto, se puede considerar implementar esquemas de trazabilidad ya existentes en otros países, donde se tiene que especificar de donde viene cada producto y, sobre todo, cuantos kilómetros aproximadamente ha recorrido, ligado a las emisiones de CO<sub>2</sub> que esto conlleva. Esto debe acompañarse de campañas públicas de sensibilización, idealmente lideradas por el MAG, donde se incentive a los consumidores finales y a los establecimientos turísticos a tener en cuenta la huella carbono y a reconocer la importancia de la trazabilidad, para que den prioridad a productos locales o que provengan de cadenas de valor cortas.

## DISTRIBUIDORES MAYORISTAS

El mercado cuenta con una fuerte presencia de dos grandes distribuidores mayoristas: Mayca y Belca. Ambos tienen un modelo de negocio similar, ofreciendo abarrotes, productos de limpieza, panadería, repostería y otros, además de productos agropecuarios. Debido al modelo de distribución, los productos agrícolas con una duración de vida corta no se comercializan mucho a través de este canal, tales como frutas, legumbres y hortalizas. En particular, este canal es importante para los granos básicos (arroz y frijoles) y para los productos de valor agregado (frutas congeladas, vegetales picados, derivados lácteos, etc.). Tanto Mayca como Belca, y probablemente otros distribuidores mayoristas, combinan productos nacionales con importados. Algunas carnicerías y distribuidores de pescado y mariscos también operan bajo este modelo.

Mayca comercializa unos 3,000 productos, en su mayoría producidos por PYMEs. Su centro de acopio y distribución está ubicado en la zona industria del Coyol, cerca del aeropuerto internacional Juan Santamaría. Los proveedores tienen que encargarse de llevar los productos hasta el Coyol, ya que Mayca no recoge ningún tipo de producto. Desde la central del Coyol, hay rutas semanales de distribución por todo el país.

Se analizó en detalle el modelo de negocio de Mayca respecto a la demanda del sector turismo. En las regiones tienen agentes que visitan establecimientos turísticos para tomar los pedidos. También tienen varias tiendas que no funcionan como centros de acopio o distribución, sino como supermercados locales que compran productos a la central de Mayca y los revenden. Los pedidos también se toman por correo, teléfono o por WhatsApp. A pesar de tener una página de e-commerce que ofrece una gran variedad de productos, Mayca recibe los pedidos de los establecimientos turísticos principalmente por WhatsApp o por correo. Según la información recopilada durante las entrevistas, Mayca entrega de 2 a 3 veces por semana, y toma los pedidos hasta 2 días antes de la fecha de entrega.

Los requerimientos para que un productor sea proveedor de Mayca están alineados con los requerimientos identificados en los establecimientos turísticos al momento de comprar productos agropecuarios: el producto debe ser de buena calidad y tener un precio competitivo, el productor tiene que estar al día con todos los temas fiscales y tributarios (incluyendo factura electrónica o de régimen simplificado), tener todos los permisos sanitarios requeridos para cada tipo de producto, y entregar directo al Coyol de manera constante, tanto respecto a los volúmenes como a la puntualidad de la entrega.

## Debilidades

La principal debilidad es que el esquema de distribución está centrado en las bodegas de almacenamientos de Mayca en El Coyol, es decir, todos los productos tienen que pasar por ahí. Para los cantones de San Carlos y Sarapiquí no es tan problemático, ya que son 2 horas desde Puerto Viejo de Sarapiquí y 2 horas 20 minutos desde La Fortuna. Otra posible debilidad puede ser el margen de ganancia que aplica Mayca, sobre el cual el equipo



consulta no logró obtener información fiable. Al ser un distribuidor mayorista, puede que esta margen sea elevada, por lo que se requiere comparar con las márgenes de la cadena de valor de los demás canales de comercialización.

### Amenazas

Es un canal de comercialización que exige una capacidad de producción constante y de altos volúmenes, a lo largo de todo el año. Debido a esto, los productores pueden caer en una situación de dependencia, ya que Mayca puede llegar a ser el único comprador y tener un poder de negociación muy alto sobre el precio. Además, los mayoristas ofrecen una gran variedad de productos importados a precios competitivos, lo que puede reducir el consumo de productos nacionales. Este aspecto merece especial atención para los productos cárnicos, el arroz y los frijoles.

### Fortalezas

La capacidad de mercadeo, promoción, alcance y servicio al cliente de Mayca son notables. En efecto, la gran mayoría de los establecimientos turísticos encuestados y entrevistados manifestaron ser clientes frecuentes de Mayca o Belca, en particular para granos básicos (arroz y frijoles), abarrotes, productos de valor agregado y de limpieza. Esto implica que, si un productor local logra convertirse en proveedores de Mayca, sobre todo si tienen un producto diferenciado y de buena calidad a un precio competitivo, las oportunidades de ventas de forma rápida y en grandes volúmenes son significantes. Por último, la página e-commerce de Mayca puede ser una vitrina para promocionar los productos y la marca de los productores, en especial los que ofrecen productos de valor agregado, para aumentar el alcance y los volúmenes de ventas.

### Oportunidades

Hay una buena predisposición de parte de Mayca para trabajar con productores locales. No obstante, según los resultados del estudio de oferta, no hay productores de la ZHN que entreguen directo a Mayca (ni a Belca), por lo que es probable que haya distribuidores minoristas (que pueden ser PYMEs, no necesariamente individuos) que recogen los productos de los productores y los entregan a Mayca. Para los productores pequeños y medianos sería muy difícil cumplir con los requerimientos de Mayca, especialmente los de formalidad, volúmenes de producción y entrega directa. Sin embargo, las redes de productores formales, como por ejemplo las asociaciones y cooperativas, tienen una importante oportunidad de comercializar a través de Mayca (o Belca), para llegar a ser una de las tantas Pymes que proveen a dichos distribuidores. Nuevamente, esta oportunidad merece especial atención para los productos de valor agregado no perecederos o que tengan una duración de vida media o larga. En particular, productos gourmet o especiales que sean demandados por establecimientos turísticos o restaurantes con menús innovadores o sofisticados, tales como quesos curados, embutidos artesanales o nibs de cacao.

Durante la entrevista con la gerente de mercadeo de Mayca, se evidenció una apertura a trabajar con Tu-MoDeLo para aumentar la comercialización de productos producidos por productores locales con prácticas sostenibles. Específicamente, se podría crear una sección de 'compras locales' en el e-commerce de Mayca, donde establecimientos turísticos (o cualquier otro tipo de comprador) pueden encontrar y comprar los productos ofrecidos por productores en su entorno. Por el momento, esto requeriría que los productos pasen por el centro de distribución del Coyol, lo que no es ideal, pero hay intención de explorar esquemas de distribución más directos. Dependiendo del margen de ganancia de Mayca, esto podría ser más ventajoso que la comercialización "*productor > distribuidor minorista > CENADA > distribuidor minorista > establecimiento turístico*" que domina el mercado, con la enorme ventaja que Mayca se encargaría del mercadeo, el servicio al cliente y la entrega, que son los puntos débiles de los productores.

## PULPERÍAS Y SUPERMERCADOS LOCALES

En general este canal se utiliza para compras de emergencia o de última hora, cuando los productos que se compran a través de los distribuidores minoristas o mayoristas se terminan, y faltan uno o más días para la próxima entrega. Este canal incluye las verdulerías (que algunas veces pertenecen a los distribuidores minoristas), las tiendas de productos orgánicos y las carnicerías y tiendas avícolas locales. Cabe resaltar que algunos establecimientos turísticos micro y pequeños, se desplazan hasta supermercados como Pricemart y Walmart en San José para comprar productos agropecuarios, en particular granos básicos y productos cárnicos.

### Debilidades

En general los volúmenes de productos son bajos y por ende los precios no son tan competitivos si se compara con otros canales de comercialización. Si bien algunos supermercados hacen entregas a los establecimientos turísticos, en la mayoría de los casos alguien tiene que desplazarse para hacer la compra. En general, las pulperías y supermercados se abastecen de productos agropecuarios a través de distribuidores minoristas o directamente de CENADA. Del lado de los productores, los volúmenes que se comercializan a través de este canal son muy bajos y no alcanza para colocar todo el producto de manera rentable.

### Amenazas

Al igual que en el canal de distribuidores mayoristas, hay una presencia importante de productos importados, lo que puede disminuir la competitividad y el consumo de los productos locales. Este canal tampoco ofrece trazabilidad de los productos.

### Fortalezas

Para los establecimientos turísticos, este canal ofrece una gran conveniencia, ya que los productos están disponibles y geográficamente cerca, en las cantidades requeridas y sin necesidad de hacer un pedido previamente. También el nivel de formalidad y los medios de pago son una ventaja, ya que siempre hay factura electrónica y pagos con tarjeta.

### Oportunidades

A criterio del equipo consultor, comercializar productos entre productores locales y establecimientos turísticos a través de este canal no es viable, principalmente debido a los volúmenes que se manejan y a la poca importancia relativa que tiene este canal tanto para los establecimientos como para los productores. Sin embargo, este canal puede ser útil para redes de productores que tienen un centro de acopio. En efecto, si el centro de acopio cuenta con una ubicación estratégica, en el mismo lugar se podría tener una verdulería abierta al público, a donde pueden ir los establecimientos turísticos a recoger sus pedidos o cuando se les acaba algún producto.

## CENADA

Es el mercado de mayoreo más importante del país. Si bien fue mencionado por poquísimos productores y solo por algunos establecimientos turísticos, por este mercado pasa la mayor cantidad de los productos agropecuarios en el país. Al estar abierto a actores de todo tipo, desde productores hasta consumidores individuales, pasando por restaurantes, distribuidores, vendedores ambulantes y revendedores, CENADA ofrece una gran oportunidad de negocio y tiene una presencia muy importante en la distribución de productos agropecuarios, así como de pescado y otros productos del mar.

### Debilidades

Los productos viajan muchos kilómetros y su calidad no es muy buena, ya que no son muy frescos. Al ser un canal dominado por intermediarios, se alarga la cadena de valor lo que hace que los establecimientos paguen precios muy altos si se compran con los precios que cobran los productores. Debido a la forma como está estructurado, es imposible garantizar la trazabilidad de los productos que pasan por CENADA.

### Amenazas

Al estar centralizado y contar con muchos actores, hay una fuerte competencia basada en el precio, lo que quita importancia a otros aspectos como calidad y la inocuidad. Aún más preocupante, hace que los productos de calidad diferenciada, orgánicos o libres de agroquímicos no sean competitivos. Debido a que los productores pequeños y medianos no tienen acceso directo a este canal (al no tener transporte), el poder de negociación de los intermediarios aumenta, lo que afecta directamente la calidad de los productos y la estabilidad financiera de los productores. Eventualmente, esta situación contribuye a que los productores bajen la calidad y la variedad de lo que producen, ya que los precios que reciben se mantienen muy bajos.

### Fortalezas

CENADA ofrece gran volumen y variedad de productos a precios más bajos, si se compara con los distribuidores minoristas y los supermercados. Varios establecimientos turísticos, en particular hoteles medianos y grandes que cuentan con un transporte, viajan 2 a 3 veces por semana hasta CENADA para comprar buena parte de los productos agropecuarios que requieren. Aunque son conscientes que la calidad y la frescura de los productos no son ideales, les sale más rentable gastar tiempo y gasolina en desplazarse hasta CENADA, en lugar de comprar a distribuidores minoristas o mayoristas. En general, a mayor es el volumen que se consume, más importantes son las variaciones de precio, por muy pequeñas que sean. En estos casos, CENADA toma mayor fuerza y es preferido por algunos establecimientos.

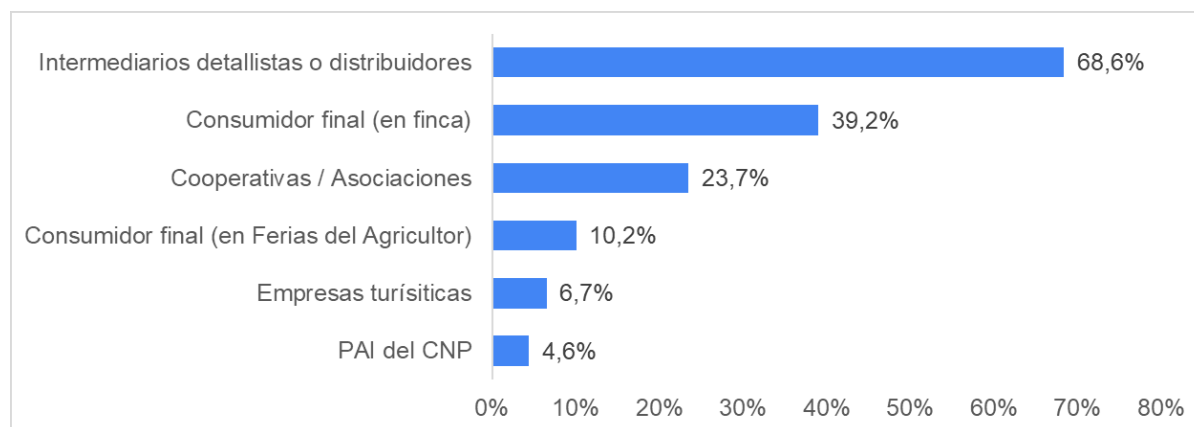
### Oportunidades

Respecto a los objetivos de Tu-MoDeLo, el equipo consultor no identificó ninguna oportunidad para sacarle provecho a este canal de comercialización. Aunque sea poco viable, lo ideal sería crear un sistema de trazabilidad eficiente, para que cada producto que pase por CENADA tenga una etiqueta que diga donde fue producido y cuantos kilómetros ha recorrido.

## Canales de distribución identificados en mapeo de oferta

Los siguientes son los canales de comercialización de productos identificados en el análisis de la oferta con el sector de productores agropecuarios. La información completa relacionada a este tema se entregó en el Producto 3 de esta consultoría.

Gráfico 12. Canales de comercialización más utilizados por productores agropecuarios.



Tal como se puede ver, el canal *Intermediarios detallistas* representa un 68,6%, seguido de consumidor final (39,2%) y de organizaciones intermediarias (23,7%). No necesariamente el hecho que el canal detallista sea el más utilizado, significa que porcentualmente sea el medio por el cual obtiene mayores ingresos (el más importante).

Los intermediarios detallistas son los camioncitos verduleros que recorren la ZHN adquiriendo los productos mediante una transacción directa con los productores. Compran todo tipo de productos en cantidad, ya sean cosechas o productos de valor agregado como quesos, de manera semanal, quincenal o mensual. Muy posiblemente el precio pagado no sea el más justo para el productor, pero lo vende a este intermediario porque de alguna manera le asegura un ingreso. Se debe tomar en cuenta que, por lo general este productor carece de medios de transporte para sacar su producto a otros mercados, por lo cual depende en su totalidad de uno o varios intermediarios.

En cuanto al consumidor final (39,2%), la forma de operar que se comentó en las reuniones con los productores agropecuarios, es básicamente la venta de estos productos con sus vecinos inmediatos o en otras comunidades vecinas, las cuales se abastecen de lo que ellos mismos producen. En algunas ocasiones el productor que posee un medio de transporte, recorre su comunidad vendiendo casa por casa estos productos. Esta es una práctica muy común en estas comunidades.

El tercer lugar (23,7%) corresponde a la venta de productos a las organizaciones de productores agropecuarios, usualmente a aquellas a la que ellos pertenecen. Estas organizaciones comercializan sus productos al PAI o lo llevan a otros mercados locales e incluso ferias.

La venta de productos en ferias del agricultor representa un 10,2%. Este porcentaje es relativamente bajo, sin embargo, también se debe tomar en cuenta que según datos del CNP y lo que se logró investigar, únicamente se tienen dos ferias en toda la ZHN.

La venta directa a empresas turísticas aparece con un 6,7%. Según información extraída de la *Base de Datos de Productos y Productores* entregada en el Producto 3 de esta consultoría, los siguientes son los productos que los productores venden actualmente al sector turístico.

Cuadro 2. Productos que actualmente son comercializados al sector turístico por los productores encuestados.

Código de productor	Producto que ofrece	Cantón	Distrito
4	Queso	San Carlos	Pocosol
10	Yuca valencia	Los Chiles	Caño Negro
17	Cítricos	Los Chiles	El Amparo
36	Leche de vaca, queso, yogurt, queso mozzarella	Los Chiles	El Amparo
42	Culantro de coyote, lechuga, cebollino, rábano, mostaza criolla, carne de cerdo, curcúma en polvo, vainilla, pimienta negra (grano seco), Jengibre	Sarapiquí	La Virgen
56	Maíz, yuca	San Carlos	La Tigra
96	Carne de res, queso, vino de cacao, cacao en barra	Guatuso	San Rafael
99	Cerveza de cacao, cerveza de chocolate, miel de cacao, licor de chocolate, licor de cacao, vino de cacao	Upala	Aguas Claras
136	Carne de pollo	Upala	Aguas Claras
137	Cacao, chocolate barra, bebidas instantaneas, cremas untables	Guatuso	Katira
154	Yuca, plátano, maíz	Guatuso	San Rafael
174	Ayote , pepino, leche de vaca	Upala	Bijagua
199	Huevo de gallina, carne de conejo, queso	Upala	Bijagua
208	Leche de vaca, carne de cerdo	Upala	Bijagua
223	Jengibre, cúrcuma, galangal, zacate limón Vainilla, pimienta negra (grano seco), Curcúma en polvo, vainilla, jengibre, chile, flor de jamaica	Los Chiles	El Amparo

A pesar de la importancia del PAI en la ZHN, apenas un 4,6% de los encuestados manifestaron usar este canal de comercialización. Esto se debe muy posiblemente a que los productores venden sus productos a las organizaciones intermediarias y son éstas las que se contactan directamente con el PAI.

Queda en evidencia que, el canal de compra directa a productores locales por parte de las empresas turísticas ya está funcionando, lo cual es un buen indicio. El gran reto es lograr que se incremente el volumen de compra, el cual está siendo limitado por aspectos como calidad del producto, constancia del productor y respaldo en términos de facturas o medios de pago, según datos obtenidos por parte del equipo consultor.

En relación a la oferta, el camioncito del intermediario ocupa el primer lugar, no por preferencia del productor sino porque es el medio que tiene más a la mano. Le sigue los consumidores finales, vecinos de comunidades cercanas donde el productor coloca su producto a un precio más razonable ya no por volumen si no al menudeo, lo cual, le genera un mayor ingreso. En tercer lugar, las ferias del agricultor son un medio para la venta de los productos. La comercialización de los productos mediante la organización aún no es verdaderamente significativa en este momento, pero podría serlo, a futuro sobre todo para Tu-MoDeLo.

Lo interesante acá es que claramente, los productores que participaron en la investigación de oferta, no son aquellos productores a los cuales los empresarios turísticos están comprando directamente, lo cual llama la atención. Donde sí se da una coincidencia es en el rol del intermediario, por un lado, un 85% (demanda) y por otro un 68,6% (oferta). Como ya se ha mencionado, son los minoristas los que dominan la comercialización de productos agropecuarios en la ZHN en términos de compra a los pequeños productores y de venta al sector turístico de la región.

A continuación, se desglosa la información de los principales medios de comercialización de los productos utilizados por los productores; al final de este apartado se presenta información de los CEPROMAS únicamente como referencia del esfuerzo que está llevando a cabo el INDER; aunque únicamente una organización menciona que entrega su producto a uno de estos centros.

### Programa de Abastecimiento Institucional (PAI)

El Programa de Abastecimiento Institucional (PAI) es el programa que ejecuta el CNP para atender las necesidades de suministros alimenticios que requieren las instituciones del Estado, que por ley están obligadas a adquirir esos suministros por contratación directa a través del CNP; y este, garantizar que dichos suministros procedan prioritariamente de productos de micro, pequeños y medianos productores agropecuarios y agroindustriales nacionales.

El PAI apoya los sistemas agroalimentarios sostenibles, pues garantizan la participación de productores y grupos de productores en procesos que encadenan producción primaria, transformación agroindustrial, acopio, distribución y comercialización de productos dirigidos a mercados agroalimentarios.

Los recursos económicos que invierten las instituciones públicas en adquirir suministros alimenticios, garantizan la comercialización de la producción local, productos procedentes prioritariamente de micro, pequeños y medianos productores agropecuarios y agroindustriales. EL PAI:

- Favorece la producción nacional que por economía de escala no tiene la posibilidad de competir con las grandes empresas nacionales e internacionales en el marco de la apertura comercial imperante.
- Garantiza la comercialización directa y equitativa, evita que los productores estén expuestos a la intermediación, favorece así que alcancen precios justos. Estos son términos de un agrícola en avance.
- Promueve encadenamientos productivos, diversificación agrícola, desarrollo de productos con agregación de valor y mayor productividad laboral.
- Facilita la inserción del productor en un proceso sistemático de mejora para consolidarse y migrar luego a otros circuitos comerciales.
- Promueve el mejoramiento y creación de nueva infraestructura para el almacenamiento, acopio y procesamiento de la producción, con precios y servicios diferenciados con especial atención a la agricultura familiar.
- Exige estándares de calidad, servicio y precio competitivo que propicia mejora continua, innovación y responsabilidad social.
- Favorece el fortalecimiento de los canales de comercialización.
- Fomenta la profesionalización y formalización de aspectos mercadológicos de la comercialización, al capacitar y asesorar a las organizaciones en la creación y diseño de marcas, sellos y denominación de origen.
- Gestiona procesos de capacitación para que los productores ofrezcan productos con calidad e inocuidad y puedan integrarse como proveedores del PAI.
- Promueve la organización de las agro empresas, propiciando así su formalización ante la seguridad social, tributación, certificados sanitarios y permisos comerciales, entre otros.



Por otra parte, los entes públicos que compran sus suministros mediante el CNP, se eximen de realizar licitaciones, nos contratan directamente, lo cual representa miles de millones de colones anuales de ahorro para el Estado en recursos técnicos, administrativos y de tiempo. Además, quedan libres de riesgos por indemnizaciones y controversias contractuales.

Para poder participar activamente en el sistema de comercialización, los productores deben de conocer las ventajas de los mercados tales como: calidades diferentes, presentación, tiempo de entrega, ventanas de mercado, capacidad de respuesta, y volumen, origen, trazabilidad. Esto le permitirá abastecer una porción mayor del mercado, facilitándole el proceso de planificación de su producción y venta de sus productos a precios justos o competitivos.

El Consejo Nacional de Producción por mandato de su Ley orgánica promueve la inserción y sostenibilidad de las agro-empresas en los circuitos comerciales, de acuerdo a las condiciones de cada uno en particular, con el fin de fortalecer la actividad comercial.

Como requisito prioritario es que preferiblemente la oferta de productos deber ser local y solo cuando no la exista puede recurrirse a otras unidades de agricultura familiar provenientes de localidades aledañas, segundo que los mismos se instalan en aquellas localidades donde no existan ferias del agricultor o que la más cercana no se encuentre a menos de 20 kilómetros de distancia.

La relación de compra - venta es exclusiva entre CNP y el Cliente institucional. Los suplidores ejercen como la Fuerza de Ventas del CNP para cumplir su cometido y es el CNP quien es el responsable de decidir los clientes.

En la ZHN el PAI cuenta con 91 empresas suplidoras, ya sean organizaciones de productores, cooperativas o empresarios individuales. La base de datos del PAI se encuentra en la sección de anexos de este informe.

### Ferias del Agricultor

Las Ferias del Agricultor son un mercado que permite un acercamiento entre productores agropecuarios, artesanos y otros con los consumidores, evitando los procesos de intermediación, obteniendo un mejor precio de venta para los productores y un mejor precio de compra para los consumidores.

En 2006 se estableció por Ley, el *Programa Nacional de Ferias del Agricultor*, como programa de mercadeo de carácter social, de uso exclusivo para los pequeños y medianos productores nacionales de los sectores de la producción agrícola, pecuaria y forestal, pesca y acuicultura, avicultura, agroindustria y artesanía, en forma individual u organizada con el objeto de poner en relación directa a consumidores y productores, de manera tal que los primeros obtengan mejor precio y calidad, y los segundos incrementen su rentabilidad, al vender de modo directo al consumidor. (La Gaceta No. 159 del 18 agosto 2006).

En el 2014, la Ley sufrió una reforma integral estableciendo las siguientes disposiciones que se consideran relevantes para este informe.

Art. 1.- Se crea el Programa Nacional de Ferias del Agricultor, como programa de mercadeo de carácter social e interés público, de uso exclusivo para los pequeños y los medianos productores nacionales de los sectores de la producción agrícola, pecuaria y forestal, pesca y acuicultura, avicultura, agroindustria y artesanía, de forma individual u organizada, con el objeto de poner en relación directa a los consumidores y los productores para que los primeros obtengan mejor precio y calidad, y los segundos incrementen su rentabilidad al vender de modo directo al consumidor.

Art. 3.- Corresponderá a la Comisión Nacional del Consumidor (CNC) velar por el cumplimiento de la Ley N.º 7472, Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor, de 20 de diciembre de 1994, y su reglamento.

Asimismo, esta Comisión ejercerá las acciones legales correspondientes, en resguardo de los intereses y los derechos de los consumidores en las ferias del agricultor.

El Ministerio de Seguridad Pública ejecutará la vigilancia y el control policial en las ferias del agricultor, y el Ministerio de Obras Públicas y Transportes fiscalizará el tránsito y ejercerá el control de los vehículos en las zonas donde se realizan estas ferias.

Las municipalidades, en su condición de gobiernos locales, coadyuvarán en la promoción y el desarrollo de las ferias del agricultor, así como en la búsqueda de soluciones que garanticen el espacio físico adecuado para el buen desarrollo comercial de estas. Las municipalidades que presten el servicio de policía municipal podrán colaborar, en coordinación con las autoridades nacionales, a fin de garantizar la seguridad en las ferias del agricultor.

Art. 5.- En las ferias se permitirá, únicamente, que vendan los productores y las organizaciones de productores participantes que cumplan los siguientes requisitos: a) Vender los productos al consumidor directamente en la feria. b) Calificar como pequeños o medianos productores, de acuerdo con los parámetros establecidos para tal efecto por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), previa consulta al Consejo Nacional de Producción (CNP) y las organizaciones que integran el Programa Nacional de Ferias del Agricultor. c) Los demás requisitos establecidos en el artículo anterior y en el reglamento de esta ley.

Art. 6.- Los pequeños y medianos productores que no puedan asistir directamente a comercializar sus productos a las ferias del agricultor podrán hacerlo por medio de una organización de productores sin fines de lucro, autorizada previamente para tales efectos por el comité regional de la zona que corresponda.

En la ZHN se estableció un Comité Regional Huetar Norte, compuesto únicamente por dos ferias: una en La Fortuna, administrada por FAUSACA y otra en Ciudad Quesada administrada por la Asociación de Vendedores, Artesanos y Cultivos Agrícolas de la Feria de Ciudad Quesada (AVACAFCQ), con el apoyo de la Municipalidad.

Como parte de la investigación, se consultó un artículo denominado “Análisis del comportamiento de mercado en las ferias del agricultor de la Gran Área Metropolitana” del Centro de Investigación en Economía Agrícola y Desarrollo Agroempresarial (CIEDA), Universidad de Costa Rica, llevado a cabo en 2015. Aunque este estudio se centró en la Gran Área Metropolitana (GAM), se considera que los resultados pueden extrapolarse a otras regiones del país.

En este artículo se presentan los resultados de un estudio que analizó el comportamiento del mercado de las ferias del agricultor en la GAM. Se tomaron en cuenta las regulaciones de ley para estas actividades y la teoría de la mercadotecnia, con el fin de determinar la forma en que se desarrollan estos mercados a través de las variables de participación de oferentes, clientela habitual por oferente y clientela habitual por producto.

Las principales conclusiones a las que llegó este estudio son:

- De los productores que asisten a las diferentes ferias del agricultor analizadas, se concluye que más del 90% visitan cada semana únicamente una feria. Este es un dato bastante alto y refleja un comportamiento estable, a pesar de que la legislación les permite participar en más de una feria.
- El 57% de la población encuestada afirmó ser agricultor, sin embargo, el 53,8% de los que se catalogan como tales mencionan haber realizado compras de productos agrícolas para traer a las ferias, situación que está relacionada con la falta de claridad de los agricultores sobre la definición o características de la intermediación.
- El 43% de los encuestados se relaciona con agricultores-intermediarios; el 74,3% de estos menciona haber comprado producto para llevar a las ferias, lo que se justifica por cuanto ellos mismos se han reconocido como agricultores-intermediarios, sin embargo, el 25,7% de estos menciona no haber realizado nunca compra de productos agrícolas a otros productores. En este caso, de nuevo se manifiesta

la falta de claridad sobre el concepto de intermediación, en el que está presente la participación de la agricultura familiar para aumentar la oferta de productos del feriero; y otro motivo es la participación de grupos de productores organizados formal o informalmente por uno de ellos.

- Se determinó que los ferieros cuentan con clientela fija para cada uno de los productos analizados; si bien los porcentajes varían de acuerdo con los productos, la media está entre 40-60%. También se determinó que de una feria a otra la clientela habitual puede variar, siendo la de Tibás la que presenta el promedio más alto y la de Zapote el más bajo.
- A pesar de que la Ley 8533 establece que los participantes en las ferias serán productores (agricultores), se identificó un tipo de intermediación que crea una mezcla de agricultor-intermediario. Sus características son ser productor agrícola y a la vez, para poder abastecer las necesidades de sus clientes fijos, en eventuales ocasiones en las que carece de productos para cumplir con la demanda, se ve obligado a adquirir producto de otros agricultores y así cumplir con el principio básico de la mercadotecnia, que es satisfacer las necesidades del segmento al que se dirige.
- De los 20 productos analizados, que corresponden a los de mayor consumo en el mercado mayorista del CENADA, 18 mantienen un porcentaje que varía entre 50-83% de oferta constante a lo largo del año. Solo la sandía y el mango están por debajo de estos porcentajes y su comportamiento se explica por el carácter estacional que presentan ambas frutas.
- En relación con el comportamiento de los porcentajes de ventas, el 80% de la población analizada asegura que logra vender entre 84-100% de la oferta que lleva cada semana a las ferias. Esto permite constatar que los ferieros planifican eficientemente la cantidad de producto que ofrecen, algo que, sin duda alguna, está estrechamente relacionado con los porcentajes tan altos de clientes fijos.

### Feria del Agricultor, Ciudad Quesada<sup>1</sup>

La Feria del Agricultor en Ciudad Quesada actualmente es administrada por AVACAFQC (Asociación de Vendedores, Artesanos y Cultivos Agrícolas de la Feria de Ciudad Quesada) con el apoyo de la Municipalidad. AVACAFQC cuenta con 80 asociados aproximadamente. La feria tiene alrededor de 20 años de llevarse a cabo en el cantón, anteriormente fue administrada por otras asociaciones y se ubicaba en el mercado municipal, sin embargo, la municipalidad en conjunto con el INDER construyó nuevas instalaciones y la feria fue trasladada a Barrio Arcoiris, desde su traslado AVACAFQC se ha encargado de la administración.

Cualquier productor o artesano que tenga interés en ofrecer sus productos en la feria, debe realizar el siguiente proceso:

- Realizar la solicitud al administrador de la feria, indicando los productos que tiene interés de ofrecer.
- Con esa información, el administrador pasa la solicitud al comité de evaluación de espacios (integrado por el administrador y vendedores de la feria). Dicho comité puede rechazar o aprobar la solicitud. Uno de los motivos de rechazo es por ejemplo que ya existan muchos productores ofreciendo el mismo producto en la feria, por lo que se rechaza para evitar la sobreoferta.
- Si la solicitud es aprobada se le solicita al interesado el carné de productor, el cual es tramitado por el Comité Regional de las Ferias del Agricultor, ese comité se integra de varias organizaciones ubicadas en las distintas regiones, por lo que el productor interesado debe solicitar el carné a la organización representante de su región de origen. Cabe mencionar que dicho carné faculta a los productores de

---

<sup>1</sup> Entrevista con Juan Luis Mosquera Vargas, administrador de la feria.

participar en cualquier feria a nivel nacional, siempre y cuando sea aprobado por el comité de evaluación de espacios de cada feria.

- La organización representante de la región debe realizar una inspección en finca para corroborar datos como: tipos de productos, hectáreas en producción y volumen de oferta, esto con la finalidad de evitar la intermediación. Si el expediente es aprobado se confecciona el carné, el cual incluye la información del productor, productos autorizados y período de vigencia. El costo del carné es de ₡3.500, pero la organización cobra un monto para cubrir los gastos de inspección, por lo que en total el proceso puede costar entre ₡10.000 y ₡15.000.
- Una vez que el interesado cuente con el carné que lo acredita como productor, debe presentarse al administrador de la feria y esperar que se le abra el espacio en la feria para que semanalmente pueda ingresar a como vendedor. Y una vez dentro de la asociación AVACAFQC debe cumplir con una cuota de ₡1.000 mensuales.

La feria de Ciudad Quesada cuenta con 82 espacios, de los cuales 85% es destinado a productores agrícolas y pecuarios, y 15% a emprendimientos (subproductos, valor agregado, artesanías). Los ingresos de la feria son básicamente el alquiler de los espacios, y con dichos ingresos se cubren los gastos fijos operativos como el personal, electricidad, agua, y las reparaciones menores, ya que las reparaciones grandes deben ser realizadas por la municipalidad. En la feria se ofrece una gran variedad de productos hortifrutícolas producidos en la Región Huetar Norte y Zarceró, y su mercado meta es principalmente la población de Ciudad Quesada y distritos vecinos.

Por otro lado, el administrador de la feria indicó que a pesar de que la feria se abre los días jueves y viernes, él ha observado que el día viernes algunos productores no llegan a sus espacios por lo que puede que algunos productos no estén disponibles en ese día, siendo el jueves el día de mayor comercio. Además, según Carolina Maroto (representante de la municipalidad de San Carlos), un estudio realizado reflejó que la población tiene interés en consumir productos orgánicos, los cuales sí se están vendiendo por algunos productores, pero los productores no están aprovechando ese plus ya que no están rotulando su producto como orgánico. Sobre la formalidad de los productores, el administrador de la feria estima que alrededor de un 10%-15% de los productores que participan en la feria están inscritos en el Ministerio de Hacienda, y que quizá un par de ellos comercialicen directamente con hoteles.

No se tienen datos con respecto a la tenencia de alguna certificación formal por parte de los productores de la feria, pero se conoce que 28 productores se interesaron y realizaron recientemente un curso de agroecología y agricultura orgánica coordinado entre AVACAFQC y la municipalidad.

El administrador de la feria consideró que puede haber interés de financiamiento por parte de los agricultores de manera individual o por parte de la asociación, pero no señaló para qué áreas; además considera que las necesidades de capacitación de los productores pueden ser en temas como el financiamiento, mercadeo y nuevas tendencias.

En la conversación se el administrador demostró interés en que la iniciativa Tu-MoDeLo sea presentada ante la Junta Directiva de AVACAFQC, para que sean los mismos productores que escuchen sobre la oportunidad que tienen como asociación de abrir una nueva ventana de mercado con el sector turístico, y vean en la iniciativa la posibilidad de capacitación y financiamiento que se requiere para poder asumir el compromiso.

La organización cuenta con gran cantidad de productores y productos que semanalmente llegan a Ciudad Quesada de distintos lugares de la región, por lo que la posibilidad de acopiar en la feria los productos y cubrir rutas turísticas es relativamente viable, sin embargo, se debe solucionar el asunto del transporte, el cual puede ser resuelto mediante un financiamiento para la compra de un vehículo o alquiler del servicio, y respecto a los indicadores de sostenibilidad es un compromiso que debe ser interiorizado en sus asociados gradualmente, pero inicialmente se

pueden considerar a los 28 productores que mostraron interés en la sostenibilidad llevando los cursos mencionados anteriormente.

### Organizaciones de productores agropecuarios

Los modelos asociativos para la comercialización de productos agropecuarios son muy utilizados por los productores desde hace mucho tiempo. Entre estos modelos podemos mencionar las asociaciones formadas en el marco de la Ley 218, las asociaciones cooperativas ya sean de autogestión o tradicionales o los Centros Agrícolas Cantonales, los cuales tienen su propio marco legal.

A continuación, se desglosa información de cada una de estos tipos de organizaciones.

- Asociaciones de productores agropecuarios.

Las asociaciones en Costa Rica se encuentran reguladas por la Ley de Asociaciones no. 218 del 8 de agosto de 1939 y sus reformas, y su reglamento del 28 de noviembre de 1988.

El Artículo 1° de la Ley de Asociaciones, establece que:

"El derecho de asociarse puede ejercitarse libremente conforme a lo que preceptúa esta ley. En consecuencia, quedan sometidas al presente texto las asociaciones para fines científicos, artísticos, deportivos, benéficos, de recreo y cualesquiera otros lícitos que no tengan por único y exclusivo objeto el lucro o la ganancia. Se registrarán también por esta ley los gremios y las asociaciones de socorro mutuo, de previsión y de patronato".

Además, señala el Artículo 3 que no se admitirán asociaciones de carácter político, ni las que tengan por objeto un fin que fuere física o legalmente imposible en los términos previstos por el artículo 631 del Código Civil.

Refiriéndose a los fines de las asociaciones, la Procuraduría General de la República ha entendido que "... la enumeración contenida en el artículo no es taxativa sino meramente enunciativa dejando abierta la posibilidad de que puedan proponerse cualquier otro fin lícito".

La licitud de las actividades de la asociación, es reafirmada por el artículo 23 de la misma ley al agregar que: "Las asociaciones pueden tener local propio o abrir uno para sus reuniones o el cumplimiento de sus fines. Sin embargo, cuando se lleven a cabo en aquel recinto actos ilícitos, atentados contra la moral o las buenas costumbres o desórdenes, la autoridad podrá ordenar el cierre del local.

Quedan prohibidas en el referido local las reuniones, conferencias y toda clase de manifestaciones de carácter político partidista, así como facilitar el recinto para esa clase de actos".

Relacionado con la licitud del fin, en Costa Rica las asociaciones secretas se encuentran terminantemente prohibidas, y la Ley de Asociaciones en su artículo 33 inciso 1 castiga a quienes mantengan la asociación en forma oculta o secreta, aún cuando sus fines fueren lícitos.

Para ampliar los beneficios en su actividad, la Ley de Asociaciones en su artículo 32 contempla la "declaratoria de utilidad pública" para las asociaciones "cuyo desarrollo y actividad sean particularmente útiles para los intereses del Estado y llenen una necesidad social, cuando lo soliciten al Poder Ejecutivo...". Este reconocimiento garantiza a las asociaciones su derecho para "gozar de las franquicias y concesiones de orden administrativo y económico" que el Poder Ejecutivo les otorgue, existiendo la clara advertencia de que también se les revocará en el momento en que los motivos del otorgamiento de utilidad pública desaparecen. Sin embargo, hay otras leyes que limitan aún más este beneficio de acuerdo a los fines, entre ellas la Ley Reguladora de Exoneraciones No. 7293 del 31 de marzo de 1992, lo que evidencia la tendencia hacia una regulación más restrictiva de la declaratoria de utilidad pública. La ley citada también es aplicable a las fundaciones respecto a la posibilidad de exonerar bienes a favor de las mismas conforme al artículo 10 de la Ley de Fundaciones.

Las siguientes son las organizaciones de productores agropecuarias identificadas en la ZHN.

*Cuadro 3. Organizaciones gremiales mencionadas por productores encuestados, según cantón y distrito.*

<b>SAN CARLOS</b>	
Florencia	APROCOZON (Asociación de Productores y Consumidores de la Zona Norte), Cámara de Ganaderos de San Carlos, Centro Agrícola Cantonal de San Carlos, Coopecaprina, Red de Horticultura Protegida RHN, RESCAMUR (Red Sancaleña de Mujeres Rurales).
Pital	ASOAVI (Asociación Agropecuaria de Avicultores), ASOPROFORT (Asociación de Productores La Fortuna de San Carlos), COOPROLE R. L., COOPEAGROTOUR R.L., Red de Horticultura Protegida RHN, CANAPEP.
La Fortuna	APROCOZON (Asociación de Productores y Consumidores de la Zona Norte), ASOPROFORT, ASOPROZONN (Asociación de Productores Orgánicos de la Zona Norte Norte), Cámara de Ganaderos de San Carlos, Centro Agrícola Cantonal de San Carlos.
La Tigra	Centro Agrícola Cantonal de San Carlos.
Venado	Cámara de Ganaderos de Guatuso, Centro Agrícola Cantonal de San Carlos.
Venecia	Coopesarapiquí R.L.
Cutris	Asociación de Productores de San Marcos de Cutris.
Monterrey	Centro Agrícola Cantonal de San Carlos.
Pocosol	APROCOZON (Asociación de Productores y Consumidores de la Zona Norte), APROSAC (Asociación de Productores Agropecuarios y Ambientalistas), Asociación de Productores Lácteos Llafrak, Cámara Nacional de Productores de Leche, Cámara de Ganaderos de Los Chiles, Cámara de Ganaderos de San Carlos, Cámara de Productores de Granos Básicos de Los Chiles, Centro Agrícola Cantonal de San Carlos, Coopemontecillos, Red de Horticultura Protegida RHN.
<b>GUATUSO</b>	
San Rafael	Asociación Indígenas de las 8 Etnias de Costa Rica, ASOPAC (Asociación de Productores de Cacao Agroambientalistas de Guatuso), Consorcio Nacional de Cacaoteros, Coopecacao Norte Norte RL, Coopelácteos, Coopeleche San Ramón, Coopemontecillos, Ganaderos Malekus.
Buena Vista	Cámara de Ganaderos de Guatuso.
Cote	Cámara de Ganaderos de San Carlos.
Katira	ASOPAC (Asociación de Productores de Cacao Agroambientalistas de Guatuso).
<b>LOS CHILES</b>	
Los Chiles	Asociación de Pequeños Productores de Coquitral de Los Chiles, Asopronorte (Asociación Agropecuarias de Productores del Norte), Cámara de Ganaderos Los Chiles, Cámara de productores de granos, Campesinos Organizados por la Unión Sostenible, Centro Agrícola Cantonal de Los Chiles, Asociación de productores 8 de Abril, Asociación de Productores Monteverde, Asociación de Productores Cáritas CR.
Caño Negro	ASOPRO Nueva Esperanza, Cámara de productores de granos básicos de Los Chiles, Asociación ganadera sostenible Caño Negro -ASOAGRO.
Amparo	Asociación de Mujeres Productoras del Asentamiento El Gallito, Asociación Pequeños Productores de El Gallito, Asociación de Productores de La Trinidad de El Amparo de Los Chiles, Cámara Costarricense Agrícola, Cámara de Exportadores de Raíces y Tubérculos (CERYT), Cámara de Ganaderos Los Chiles, Cámara de productores de granos, Centro Agrícola Cantonal de Los Chiles, Coopelacteos.
San Jorge	ASEPAI (Asociación Ecologista de Productores Agroindustriales de San Jorge de Los Chiles), Asociación de Productores Lácteos Llafrak, Cámara de Ganaderos Los Chiles, Campesinos Organizados por la Unión Sostenible, Centro Agrícola Cantonal de Los Chiles, Fundación Búfalos Los Chiles.

UPALA	
Upala	Cámara de Ganaderos de Upala, APRODESOC, Coopecacao Norte Norte RL.
Aguas Claras	Asociación de pequeños ganaderos agricultores de la cuenca del Miravalles, Cámara de Ganaderos de Upala, Prodicoop.
San José	APEGACUMI (Asociación Agroecológica de Pequeños Ganaderos de la Cuenca del Miravalles), Cámara de Ganaderos de Upala, Circuito UCR, Coopelacteo, Cooperativa El Porvenir, Asociación de Búfalos, Funde Búfalos.
Bijagua	ASOPAABI (Asociación de Productores Agrícolas Ambientalistas de Bijagua), APABI (Asociación de Productores Agropecuarios de Bijagua), Asociación de Productores de leche de la Zona Norte, Cámara de Ganaderos de Upala.
Delicias	Cámara de Ganaderos de Upala, Cámara de Productores de Upala.
Dos Ríos	Coopeprosal RL.
Canalete	APEGACUMI (Asociación Agroecológica de Pequeños Ganaderos de la Cuenca del Miravalles), ASOPROZONN (Asociación de Productores Orgánicos de la Zona Norte Norte), Cámara de Ganaderos de Upala.
SARAPIQUÍ	
Puerto Viejo	Agrigasa (Asociación Agrícola Ganadera de Sarapiquí), Centro Agrícola Cantonal de Sarapiquí, CACPROSA (Centro Agrícola Cantonal para el Progreso de Sarapiquí), Cooperativa el Jardín, Pimenteros Santa Isabel.
La Virgen	Asociación de agricultores orgánicos y ecoturísticos del Paraíso de La Virgen de Sarapiquí, Arovainilla de la UNA, Centro Agrícola Cantonal de Sarapiquí.
Horquetas	Asociación de fomento a la agricultura orgánica, Centro Agrícola Cantonal de Sarapiquí, Red Nacional de Fincas Integrales, Red de Horticultura Protegida RHN.
PEÑAS BLANCAS	
Asociación de Productores y Consumidores de la Zona Norte -APROCOZON-	
SARAPIQUÍ DE ALAJUELA	
Cámara Nacional de Productores de Leche.	

- Cooperativas

En Costa Rica, la Ley 4179 de Asociaciones Cooperativas (LAC) es el instrumento legal más importante para el cooperativismo.

A continuación, se citan algunos de los artículos que se consideran relevantes para los fines de este estudio.

Artículo 1º.- Declárase de conveniencia y utilidad pública y de interés social, la constitución y funcionamiento de asociaciones cooperativas, por ser uno de los medios más eficaces para el desarrollo económico, social, cultural y democrático de los habitantes del país.

Artículo 2º.- Las cooperativas son asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, con plena personalidad jurídica, de duración indefinida y de responsabilidad limitada, en las que los individuos se organizan democráticamente a fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico y social, como un medio de superar su condición humana y su formación individual, y en las cuales el motivo del trabajo y de la producción, de la distribución y del consumo, es el servicio y no el lucro.

Artículo 15.- Las cooperativas son: de consumo, de producción, de comercialización, de suministros, de ahorro y crédito, de vivienda, de servicios, escolares, juveniles, de transportes, múltiples y en general de cualquier finalidad lícita y compatible con los principios y el espíritu de cooperación.



Artículo 18.- Las cooperativas de comercialización tienen por objeto la recolección, centralización, selección, clasificación, preparación e industrialización, empaque y venta mancomunada de artículos naturales elaborados o de ambos, producidos por sus asociados. Pueden ser agropecuarios, industriales o artesanales.

Artículo 19.- Las cooperativas de suministro tienen por objeto principal impulsar el desarrollo de la agricultura, de la ganadería y de la industria nacional, mediante la adquisición y distribución de materias primas, enseres, maquinaria, equipo, accesorios, herramientas, semovientes y otros bienes o la distribución de productos naturales o elaborados.

Según la investigación realizada, tomando la base de datos de URCOZON, en la ZHN se encuentran activas 24 cooperativas de diversa índole, consumo, producción, industrialización y comercio de productos. Una de las cooperativas con mayor presencia es la Dos Pinos, dedicada al negocio de la recolección de leche para la venta y manufactura de productos con valor agregado. Dentro de la base de datos se localizaron cooperativas dedicadas a la producción de piña, café, lácteos, carne y otros.

La única cooperativa que respondió a los diferentes llamados para el levantamiento de información de los productores asociados es Coopeprosal R.L., una pequeña cooperativa de productores de raíces y tubérculos ubicada en San Luis de Dos Ríos de Upala.

- Centros Agrícolas Cantonales

Según la Ley No. 7932 de 28 de octubre de 1999, los centros agrícolas son organizaciones de productores, sujetas al Derecho Privado, sin fines de lucro, con personalidad jurídica y patrimonio propios, con las siguientes características:

a) Estarán integrados por personas físicas o jurídicas.

b) Su objeto será fomentar la participación de los productores y la población local para el mejoramiento de las actividades agropecuarias, agroforestales, pesqueras y de conservación de los recursos naturales, así como para el ofrecimiento de la debida capacitación, créditos, transferencia tecnológica y otros beneficios que contribuyan para el desempeño de su actividad productiva.

c) Garantizar a sus afiliados la libre adhesión, el retiro voluntario, el derecho a voz y el derecho a un voto por afiliado.

Dentro de sus funciones se encuentran:

a) Elaborar y recomendar, a las instituciones del sector agropecuario, el plan anual de desarrollo productivo de su área de influencia, para ejecutarlo.

b) Elaborar sus presupuestos ordinarios y extraordinarios.

c) Promover proyectos productivos con los agricultores del cantón, a fin de aprovechar las ventajas y los beneficios propios de la presente ley, que pueden obtener como afiliados del centro agrícola.

d) Cooperar estrechamente con las instituciones del sector agropecuario para crear, en cada cantón, una verdadera conciencia agraria y fomentar la enseñanza, la investigación y la extensión agrícola, con el firme propósito de alcanzar el mejoramiento de la producción agropecuaria y el desarrollo rural acelerado.

e) Plantear, a las instituciones educativas, las necesidades de capacitación de los productores.

f) Fomentar el establecimiento y apoyar, en cada cantón, a los grupos organizados de productoras y productores agropecuarios, como una forma de promover el desarrollo rural.

g) Llevar al día los libros de actas de junta directiva, de asambleas, libro de afiliados y los libros contables legalizados.

h) Cumplir cualesquiera otros deberes que se deriven de la presente ley y su reglamento.

i) Coordinar con la unidad de ferias del agricultor de la Dirección General de Mercadeo Agropecuario del Consejo Nacional de la Producción y del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario, en lo referente a infraestructura, operación y administración de las ferias del agricultor.

En la ZHN, operan cuatro Centros Agrícolas, uno en Pavón Los Chiles, integrado mayoritariamente por productores de frijol, uno en Santa Clara de San Carlos, el cual se encuentra en un proceso de redefinición de funciones, integrado mayormente por productores de ganado de doble propósito, y dos en Sarapiquí, uno en Chilamate integrado por productores agrícolas y otro en La Virgen. De ellos el CAC de Pavón y el CAC de Chilamate son proveedores del PAI.

### Distribuidos minoristas

El distribuidor minorista, venta en menudeo o detallista es la empresa comercial o persona en régimen de autónomo que vende productos al consumidor final. Son el último eslabón del canal de distribución, el que está en contacto con el mercado. Las ventas minoristas pueden alterar, frenando o potenciando, las acciones de mercadotecnia de los productores y mayoristas. Son capaces de influir en las ventas y resultados finales de los productos que comercializan.

En general para la ZHN, son personas individuales, comerciantes que compran sus productos a los productores y venden estos productos con la ayuda de camioncitos de diferente capacidad. Tanto en el análisis de la demanda como en el análisis de oferta, estos comerciantes minoristas ocupan el primer lugar de intermediación mencionado tanto por los establecimientos turísticos como por los productores agropecuarios.

Los datos de la investigación demuestran que estos minoristas son los que dominan el comercio en la ZHN de productos agropecuarios producidos por productores de pequeña escala y son la primera opción de compra que tiene el encargado de proveeduría de los establecimientos turísticos.

En el mapeo de la oferta, fue imposible identificarlos, más allá de uno o dos nombres mencionados, los productores no tienen mayor información de estos comerciantes. Conocen el nombre, a veces el teléfono, saben el día que llega a comprarles los productos, pero más allá de esto no existe una relación formal de compra.

### Centros de Procesamiento y Mercadeo de Alimentos (CEPROMAS)

Los CEPROMA son Centros de Procesamiento y Mercadeo de Alimentos, que nacen a partir del Plan Nacional de Alimentos, como unidades de negocios en los territorios rurales. Se establecen dentro del marco del "Plan Nacional de Alimentos para todos", como una estrategia, para que los pequeños productores y productoras se motiven a sembrar alimentos básicos, con la seguridad de poder darle a éstos, valor agregado, tener disponibilidad y seguridad de los mismos para sus familias y en la opción de vender los excedentes.

El INDER es el que ejecuta el programa y aporta los recursos económicos, construye las instalaciones, adquiere los equipos y maquinaria, coordina y fortalece las organizaciones, conjuntamente con las instituciones del Sector Agropecuario y el INA, con la finalidad de contribuir al desarrollo integral de los asentamientos y en general, al mejoramiento de la economía y de las condiciones de vida de la familia rural.

Las familias establecidas en asentamientos del INDER, así como los pequeños y pequeñas productoras del territorio, son los que conforman los beneficiarios de estos centros.

Los CEPROMA son centros de negocios administrados por organizaciones de pequeños productores para el procesamiento y mercadeo agropecuario. Llevan a cabo procesos post cosecha de granos básicos en su mayoría y otros alimentos para consumo humano, así como derivados para animales. A esto se le suman diversas actividades de servicios.

La oferta de los CEPROMA consiste en:

Servicios:

- Acondicionamiento de granos: Limpieza, desgrane, secado, pulido y almacenamiento.
- Procesamiento de granos: Pilado de arroz, molienda de granos.
- Valor Agregado: Empaque y tratamientos pos cosecha a los granos
- Acopio y comercialización: Compra, acondicionamiento y comercialización de granos y otros productos agrícolas.
- Desarrollo de nuevos productos: Generar ideas emprendedoras con actividades que utilicen la infraestructura, equipo y maquinaria.

Productos:

- Arroz y frijol empacado
- Pimienta negra y blanca empacada
- Pollo empacado
- Maíz procesado y empacado
- Cacao en polvo
- Semillas de cacao secas y empacadas
- Raíces y tubérculos
- Frutas

La organización administradora de un CEPROMA debe ser una organización emprendedora, que busque oportunidades, que convierta los problemas en bienestar y decida cuáles opciones son las que vale la pena conseguir. Ser creativa e innovadora; así como destacarse por motivación y cohesión de grupo. Es decir, la organización debe de ser un grupo legalmente conformado, con capacidades demostradas. Este proceso se define a través de la aplicación de diversos instrumentos para demostrar la capacidad para administrar el centro y desarrollar un negocio con un fin social.

Las organizaciones firman un "permiso de uso" de los equipos, maquinaria e instalaciones con el INDER, en el cumplimiento de sus obligaciones y derechos. Así mismo, deben estar dispuestas a capacitarse y fortalecer la organización a través del apoyo que le pueda brindar las instituciones que conforman el Sector Agropecuario.

En la ZHN las organizaciones a cargo de los CEPROMAS son las siguientes:



Cuadro 4. Organizaciones de la ZHN a cargo de CEPROMAS.

REGIÓN	CEPROMA	SUB-REGIÓN	TERRITORIO	ORGANIZACIÓN ADMINISTRADORA	ASOCIADOS
Huetar Norte	Las Nubes	Santa Rosa	Guatuso-Upala-Los Chiles	Sindicato de mujeres de las Nubes de Los Chiles	13
Huetar Norte	La Palmera	Upala	Guatuso-Upala-Los Chiles	Asociación Administradora Asentamiento La Palmera	62
Huetar Norte	San Blas	Upala	Guatuso-Upala-Los Chiles	ADI Dos Ríos	31
Huetar Norte	Llano Bonito	Guatuso	Guatuso-Upala-Los Chiles	Asociación Administradora Asentamiento Llano Bonito	59
Huetar Norte	Bonanza	Fortuna	San Carlos-Peñas Blancas -Río Cuarto	Asociación Administradora Asentamiento Bonanza	42
Huetar Norte	Laky	Sarapiquí	Sarapiquí	Asociación Administradora Asentamiento Laky	26

Fuente: INDER (2015). Diagnóstico situacional de los CEPROMAS.

A pesar de todo el esfuerzo que ha puesto INDER en promocionar estos Centros, de manera informal se nos indicó que compiten con los centros de abastecimiento del PAI, por lo cual se han visto debilitados por ésta y otras razones. Algunos de los productores los mencionaron, pero con excepción de una organización que entrega sus productos a un CEPROMA, no fueron identificados como canales de comercialización relevantes.

### Análisis de datos sobre canales de comercialización identificados en la ZHN.

Con el fin de conocer las características de algunas de las organizaciones intermediarias mapeadas, se procedió a enviar una encuesta virtual, la cual solicitó información de contacto, atributos y credenciales de sostenibilidad, tamaño de la empresa, cantidad de empleos y línea base volumen de compras/ventas, tanto a nivel local como en los destinos priorizados. Las necesidades de capacitación y de financiamiento también fueron incluidas en la encuesta.

Los siguientes gráficos detallan el análisis de los datos recopilados.

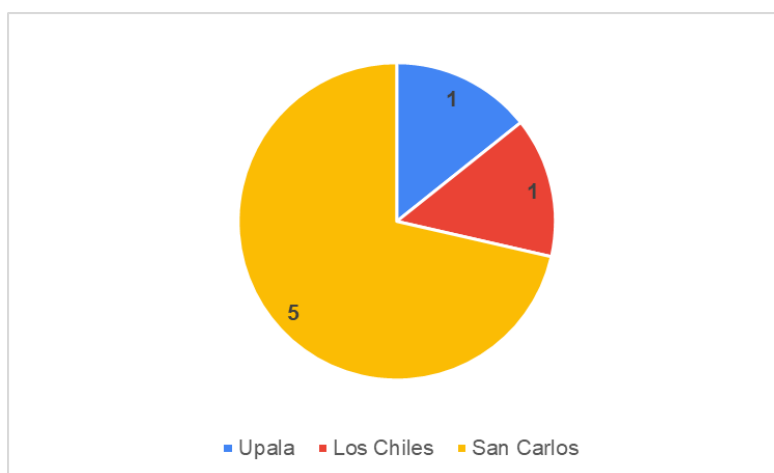
En total 7 organizaciones respondieron a este llamado de colaboración, las cuales se mencionan en el siguiente cuadro.

Cuadro 5. Organizaciones que respondieron la encuesta de Tu-MoDeLo.

Código de organización	Nombre (razón social)	Tipo de personería jurídica	Cantidad de asociados
1	Asociación Avícola Agroindustrial ASOAVI	Asociación	20
2	Asociación Cámara de Productores de la Zona Norte-ACAPAZON.	Asociación	3700
3	Cooperativa de productores de leche de cabra de la zona norte R.L.	Cooperativa	77
4	HBR DEL ARENAL	Sociedad anónima	8
5	ASOPAABI	Asociación	42
6	Centro Agrícola Cantonal de Los Chiles	Centro agrícola cantonal	No respondió
7	Coopepiña R.L.	Cooperativa	No respondió

Del total de respuestas, 5 organizaciones pertenecen al cantón de San Carlos, 1 a Los Chiles y otra a Upala.

Gráfico 13. Distribución por cantón de organizaciones que se interesaron en participar de Tu-MoDeLo



El siguiente cuadro muestra los distritos a los cuales pertenecen las organizaciones que respondieron la encuesta.

Cuadro 6. Cantones y distritos sede de las organizaciones encuestadas.

Cantón	Distrito
Upala	Bijagua
Los Chiles	El Amparo
San Carlos	Aguas Zarcas, Cutris, Florencia, Fortuna, Pital

Seis de las siete organizaciones brindó al menos un número telefónico de contacto. ASOPAABI fue la única que no dio número telefónico. El 100% brindó un correo electrónico.

En relación a la cantidad de empleos permanentes, las organizaciones generan un promedio de entre 5 y 20 empleos, minoritariamente mujeres y mayormente jóvenes.

Cuadro 7. Cantidad de empleos que brindan las organizaciones encuestadas.

Organización	Cantidad de empleos permanentes	Del total de empleos permanentes ¿cuántas son mujeres?	Del total de empleos permanentes ¿cuántos son personas jóvenes entre 16 y 35 años?
Asociación Avícola Agroindustrial ASOAVI	De 6 a 20	5	4
ACAPAZON	De 6 a 20	5	18
Cooperativa de productores de leche de cabra de la zona norte R.L.	De 1 a 5	3	0
HBR DEL ARENAL	De 6 a 20	3	5
ASOPAABI	14	5	10
Centro Agrícola Cantonal de Los Chiles	NR	NR	NR
Coopepiña R.L.	NR	1	3

Con relación a la pregunta sobre producción sostenible, existe interés y conocimiento de algunos requisitos, sin embargo, menos del 70% no considera como requisito que los productos sean producidos con bajo uso de agroquímicos o que cuenten con alguna certificación.

Cuadro 8. Análisis general del interés en la producción sostenible (del total que completaron la encuesta).

Preguntas para evaluar el interés en la producción sostenible	Porcentaje de respuestas positivas
¿Conoce (n) el origen de todos los productos agropecuarios que usted (es) comercializa (n)?	100%
¿Conoce (n) el manejo que se utiliza en las fincas de sus proveedores de productos? Ej: Manejo convencional, orgánico o en transición.	86%
¿Al momento de la compra considera (n) como requisito que los productos sean producidos con bajo uso de agroquímicos o que cuenten con alguna certificación?	67%

Las dos primeras preguntas fueron respondidas por las 7 organizaciones interesadas, a diferencia de la última pregunta, que solo fue respondida por 6 organizaciones. Por lo tanto para calcular el porcentaje se consideró el total de 6.

Cuadro 9. Análisis individual del interés en la producción sostenible.

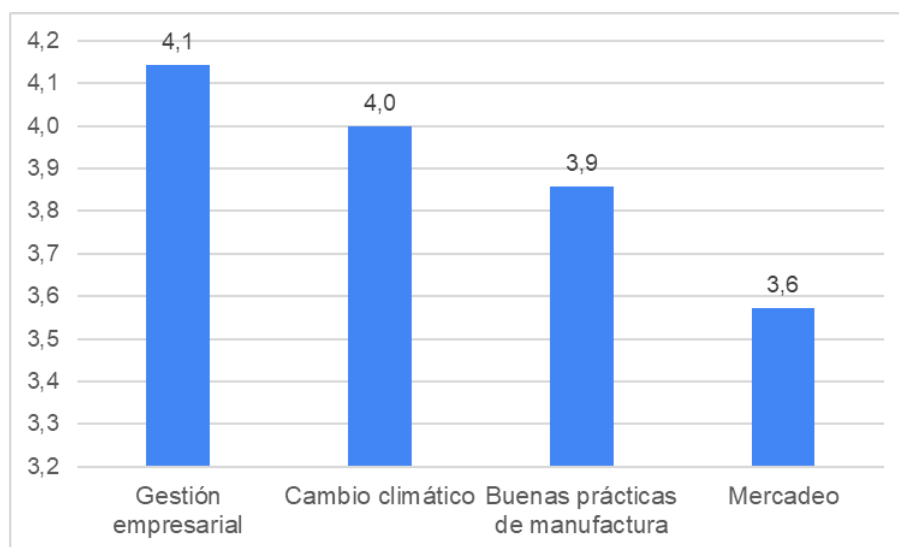
Código de organización	Nombre (razón social)	Nota
1	Asociación Avícola Agroindustrial ASOAVI	100%
2	ACAPAZON	100%
3	Cooperativa de productores de leche de cabra de la zona norte R.L.	67%
4	HBR DEL ARENAL	100%
5	ASOPAABI	100%
6	Centro Agrícola Cantonal de Los Chiles	33%
7	Coopepiña R.L.	67%

Únicamente dos de las siete organizaciones (28.6%), mencionaron tener alguna credencial de sostenibilidad.

ACAPAZON indicó manejar los protocolos de seguridad del CNP y Coopepiña posee certificación Global GAP y Fair Trade.

Con relación a los temas de capacitación, con base en 5 temas de interés prioritario para Tu-MoDeLo, se les solicitó indicaran el grado de importancia para ellos. Tal como se muestra en el siguiente gráfico, en general hay interés en los cinco temas planteados, pero gestión empresarial y cambio climático son los más relevantes.

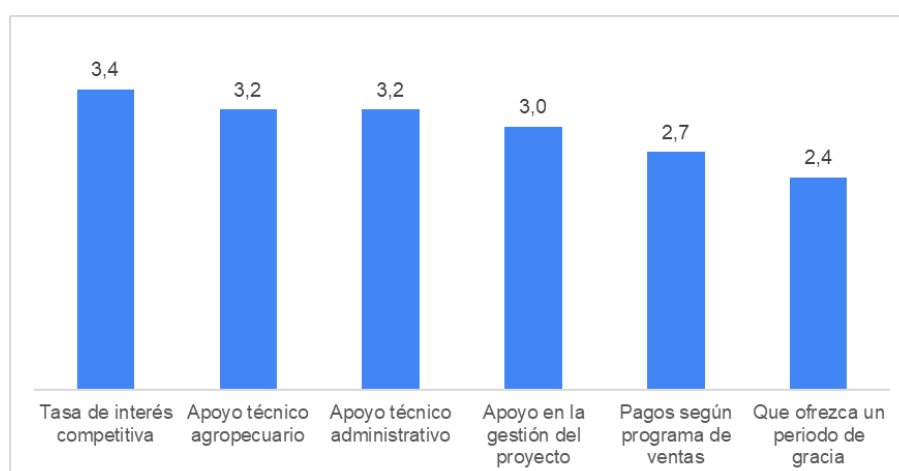
Gráfico 14. Promedio ponderado de importancia de los temas de capacitación consultados. Clasificación del 1 al 5.



Además, se les solicitó que mencionaran temas de capacitación que son de interés para ellos, Los temas mencionados son: gestión informática, gestión financiera, mercadeo digital, manejo de inventarios y computación.

En relación al tema de financiamiento, las siguientes son las respuestas obtenidas:

Gráfico 15. Promedio ponderado de importancia de los aspectos consultados al momento de solicitar un crédito o préstamo empresarial.



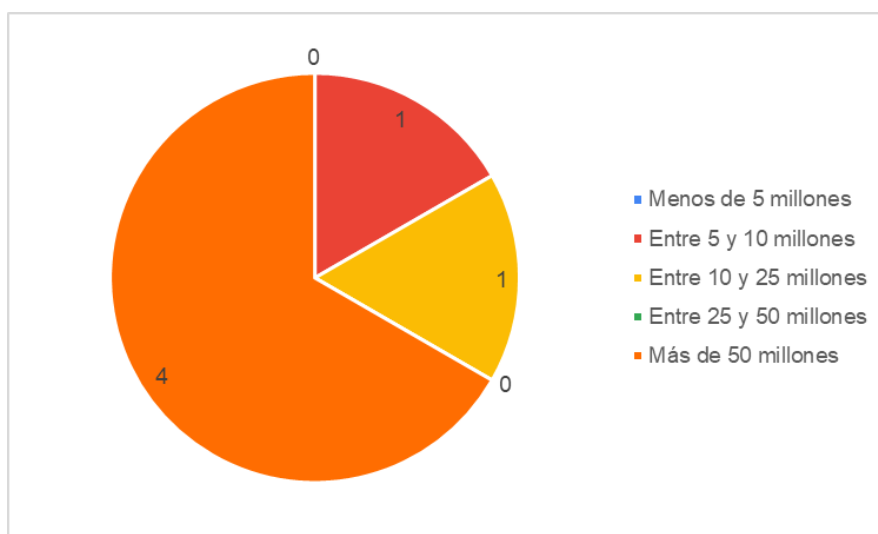
Clasificación del 1 al 4. (1: Irrelevante, 2: Poco importante, 3: Importante, 4: Indispensable).

La tasa de interés y el apoyo técnico son considerados como importantes, seguidos de pagos según ventas y periodo de gracias.



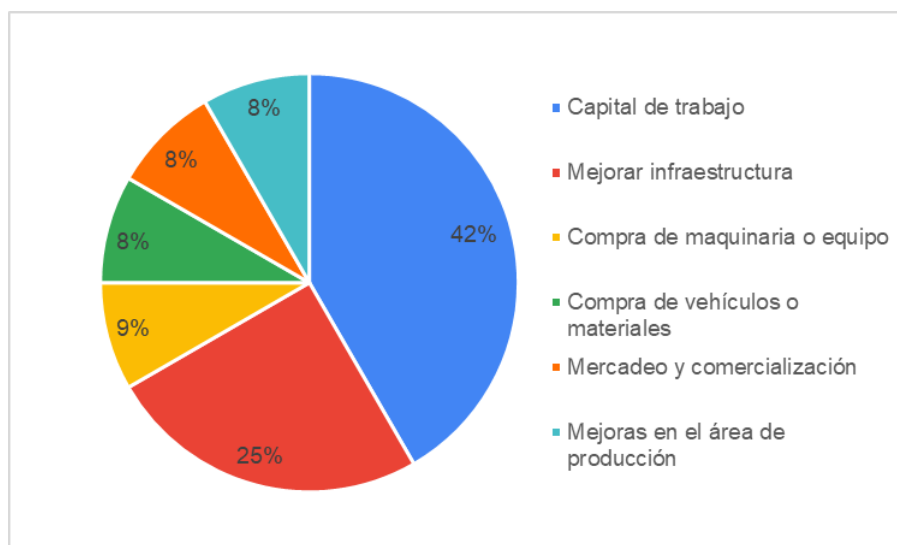
De las siete organizaciones, cinco o (83.3%) mencionaron que sí requieren financiamiento.

Gráfico 16. Cantidad de respuestas según el monto de financiamiento que requieren.



Ahora bien, en relación al motivo por el cual requieren financiamiento, la mayoría mencionó que lo necesita para capital de trabajo, seguido de mejoras en infraestructura y compra de equipo.

Gráfico 17. Porcentual del motivo por el cual las organizaciones requieren el financiamiento



Es una lástima que, de 48 organizaciones intermediarias a las cuales se les envió la solicitud de responder la encuesta virtual, únicamente 7 la hayan respondido, por lo que los datos presentados en este informe deben ser tomados con cuidado por Tu-MoDeLo ya que no se pueden considerar como concluyentes. Se requiere que la iniciativa continúe con el estudio de las organizaciones intermediarias en el futuro inmediato.

## Caracterización de los modelos de negocio asociativos

Con el fin de caracterizar los modelos asociativos de comercialización de productos activos en la ZHN, se realizó una selección de algunos de ellos con potencial de cumplir un rol relevante para Tu-MoDeLo, ya que cuentan con experiencia como intermediarios para el PAI-CNP. En entrevista se contactó a dos CAC de Sarapiquí, ASOPAABI, ACAPAZON y Coopecaprina R.L. De igual manera se entrevistaron otros modelos de negocio con potencial para Tu-MoDeLo, los cuales pueden tener un enorme impacto en la ZHN. Ellos son la iniciativa AGRIPREX del MAG, así como una plataforma de comercialización online, denominada CAPEL. A continuación, se expone la información más relevante.

### Centro Agrícola Cantonal de Sarapiquí (CACSA)<sup>2</sup>

Ubicado en Chilamate, a 4 kilómetros de Puerto Viejo, el CAC de Sarapiquí inició actividades con la única función de emitir carnets a los productores para que pudieran participar en las ferias del agricultor. Los requisitos que tenían que cumplir los agricultores eran simples:

- Ser de Sarapiquí
- Fotocopia de la cédula
- Tener un título de propiedad de la finca o un contrato de arrendamiento
- Volumen de producción medio o alto, de al menos 20 kilos por semana
- Cuando fuera necesario según el tipo de producto, un certificado de manipulación de alimentos

Antes de emitir el carnet, el CACSA hace inspecciones in situ para verificar que la infraestructura y los medios de producción de la finca son apropiados, aunque no se evalúa ningún criterio de sostenibilidad o buenas prácticas. Actualmente, el trámite cuesta 26,000 colones para el productor, que incluye la afiliación por 6 meses al CACSA, la inspección de la finca y la emisión del carnet. Para mantenerse afiliado, el productor debe que renovar cada 6 meses, lo que tiene un costo de 6,000 colones (es decir, 1,000 colones por mes). Una vez obtenido el carnet, el productor debe buscar una Feria del Agricultor en cualquier lugar del país, que tenga espacio disponible, y pagar aproximadamente 4,500 por día para poder tener un stand.

Hoy en día el CACSA todavía cumple este rol, pero además tiene un centro de acopio y distribución y una verdulería. El cliente principal es el PAI, con quien trabajan desde hace 3 años. A la fecha, agrerian a 400 productores de la zona, en su gran mayoría pequeños. Sin embargo, solo 150 son productores activos, es decir, los que renuevan el carnet y hacen entregas de productos periódicamente. En varias rutas por semana, el CACSA envía sus camiones para recoger productos de los afiliados y llevarlos al centro de acopio. Los precios se deciden en junta, en función de varios factores que incluyen los precios del mercado, de las ferias del agricultor y el nivel de producción. Al productor se le da un recibo por lo que entrega y se le paga por cheque o por transferencia bancaria (nunca en efectivo). Es importante notar que el CACSA, a diferencia de los demás canales de comercialización y modelos de negocio, no exige factura electrónica ni de régimen simplificado a sus afiliados. Se da un recibo a los productores que sirve para gestionar los pagos y llevar la contabilidad interna, pero esas compras son gastos que no se reportan al Ministerio de Hacienda. Esto es una enorme ventaja para los productores que siguen trabajando de manera informal.

Además de acopiar los productos de la zona, el CACSA consigue otros productos a través de CENADA o de acuerdos comerciales con otros CAC del país, a quienes pueden comprar productos que faltan o que no se producen en la zona. CENADA es el punto de encuentro y de intercambio de productos entre los CAC.

El CACSA emite factura de régimen simplificado y está al día con todos los requerimientos legales y tributarios del país. El cliente principal es el PAI, por lo que los lunes abastece las escuelas de la zona usando el mismo camión que recoge los productos. Otros clientes son algunas sodas de la zona (entregan pedidos con el mismo camión) y

---

<sup>2</sup> Entrevista con Marianela Gutiérrez, encargada de ventas y operaciones de CACSA.

consumidores finales que visitan la verdulería (lo que incluye algunos hoteleros y restauraneros de la zona). En promedio, el CAC vende 10 millones de colones al PAI, 1 millón de colones en la verdulería a clientes finales y 500,000 colones a sodas por semana. Aunque intentaron en repetidas ocasiones establecer vínculos comerciales con a hoteles de la zona, para venderles productos agropecuarios de manera frecuente y bajo pedido, no lograron cerrar ningún acuerdo. A pesar de que ofrecieron buena calidad y precios, un descuento del 5% para los primeros pedidos y un crédito a 30 días, los hoteles decidieron no comprarle al CACSA. Esto puede indicar que hay otros factores que le hacen perder competitividad al CACSA respecto a los distribuidores minoristas, que son los que dominan en Sarapiquí.

Los productos locales que más vende son: cebolla, culantro, apio, chile, lechuga, limones, tomate, repollo, zanahoria y huevos. Entre los productos que son difíciles o imposibles de conseguir en la zona, y que deben traer de CENADA, están la lechuga, el pepino, los cebollinos y el chile. Una mención especial merece el banano, que también es difícil de conseguir en la zona pero que lo compran a la Universidad EARTH, quien tiene un convenio con el CNP para el acopio y la distribución de banano producido en el Caribe. La Universidad EARTH envía un camión tipo container que hace varias paradas desde su sede hasta San Carlos, entregando banano a los proveedores del PAI. El CACSA no trabajan con productos de valor agregado.

Para empezar el trabajo de acopio y distribución, recibieron una donación de 25 millones de colones por parte del IMAS, que utilizaron para compra de camiones, un cuarto frío, cajas para transporte de productos y capital de trabajo. Según la gerente de operaciones, les va bien en términos de ventas e ingresos, principalmente a gracias al PAI, pero tienen deudas importantes con bancos por lo que no están en condiciones de dar apoyo a sus afiliados, lo que puede explicar que haya tantos productores inactivos.

A pesar de considerarlas importantes, el CACSA no exige certificaciones ni buenas prácticas agrícolas a sus afiliados, pues considera que son requerimientos muy difíciles de lograr para productores pequeños, sobre todo porque no tienen acceso a capacitaciones o financiamiento. Por último, el CACSA organiza dos ferias del agricultor los viernes, una en La Virgen y una Puerto Viejo. Sin embargo, los viernes los supermercados y verdulerías locales ofrecen descuentos, y los vendedores ambulantes se ubican en los alrededores de las ferias a ofrecer productos más baratos, pero de menor calidad. A las ferias van productores con productos frescos, pero como los consumidores dan prioridad al precio, es muy difícil o imposible competir contra los supermercados y los vendedores ambulantes.

### Centro Agrícola Cantonal para el Progreso de Sarapiquí (CACPROSA)<sup>3</sup>

CACPROSA se ubica en San Julián, a 25 kilómetros de Puerto Viejo. Es una zona con poco turismo, por lo que no hay establecimientos como hoteles o restaurantes cerca. A diferencia del CAC de Sarapiquí, CACPROSA se especializa en productos de valor agregado, en particular plátano y yuca pelados, lavados y empacados, que venden a empresas de la industria alimenticia nacional. Normalmente estas empresas siguen procesando los productos para hacer chips u otros productos similares. En ocasiones, CACPROSA le vende productos al CACSA, con quien mantienen buenas relaciones (a pesar de estar en el mismo cantón, no se hacen competencia). Aunque no lo hacen actualmente, sí les interesaría tener una línea de distribución a establecimientos turísticos. Además de plátano y yuca, CACPROSA también acopia banano, malanga, camote y ayote.

CACPROSA tiene 2 camiones y acuerdos fijos con varios transportistas, quienes trabajan sólo para el CAC y cobran por trayecto. Al rededor del 60% de los productos los recoge CACPROSA directamente en las fincas de los productores, con rutas diarias establecidas en función del tipo de productos, los volúmenes y la estacionalidad. El 40% restante lo llevan al centro de acopio los mismos productores, que tienen camionetas o camiones. Al momento de recibir producto, se revisa la calidad y lo que no está bien, se devuelve o se usa para alimentar ganado de las

---

<sup>3</sup> Entrevista con Luis Jiménez, director ejecutivo de CACPROSA.

fincas vecinas. Los precios los decide la junta en acuerdo con los mismos productores afiliados, tomando como base los precios que la industria alimenticia fija para los productos ya elaborados (los cuales cambian 6 meses) y los precios de las ferias del agricultor. Como CACPROSA es una organización sin ánimo de lucro, siempre busca fijar un precio bueno, aunque realista para sus afiliados, a diferencia de los distribuidores minoristas que normalmente buscan pagar el precio más bajo.

CACPROSA procesa los productos (lavado, pelado y empaquetado) en el mismo centro de acopia, empleando para ello una mayoría de mujeres, y luego los entrega directo a los clientes, con sus propios camiones o con los que subcontratan. Hay que destacar que CACPROSA emite factura electrónica a sus clientes y que lleva la contabilidad a casi el 40% de sus afiliados. En efecto, una persona de CACPROSA se encarga de tomar los datos de los productores, inscribirlos en el Ministerio de Hacienda y emitir las facturas electrónicas en su nombre y con su consentimiento. Así, CACPROSA recibe factura electrónica por parte de los productores afiliados, sin que ellos tengan que emitirla. Este servicio tiene un costo mensual que normalmente se descuenta de los pagos por entrega de productos. Adicionalmente, no hay relación de exclusividad, por lo que, si un productor les vende a otros clientes, CACPROSA le ayuda a emitir la factura correspondiente sin costo adicional.

En cuanto a los productos que les gustaría acopiar, hay un alto interés por legumbres y hortalizas. De hecho, cuentan con varios afiliados que pueden producir legumbres y hortalizas de buena calidad, pero no lo han hecho porque no tienen clientes ni como comercializar estos productos. En menor medida, ocurre lo mismo con raíces y tubérculos diferentes a la yuca, tales como el ñampí y el tiquisque.

Al momento de incorporar un nuevo afiliado, CACPROSA hace una inspección de la finca, donde incluyen criterios más exigentes que el CACSA respecto a los aspectos de inocuidad y sanitarios. Además, tienen un inspector que visita frecuentemente las fincas para verificar que todo esté en orden y al día. Consideran que las certificaciones son importantes y serían de mucha ayuda, pero debido al costo son inalcanzables para la gran mayoría de sus afiliados. Solamente hay dos fincas de raíces y tubérculos en proceso de certificación orgánica y una finca que ya está certificada como libre de agroquímicos.

El MAG los ha apoyado mucho, sin embargo, consideran que necesitan más apoyo, específicamente en el área de financiamiento tanto para los productores como para el centro de acopio y distribución. Según el director, CACPROSA tiene capacidad de acopiar y distribuir el 100% de lo que produce el cantón, pero se necesitaría mejorar la infraestructura y comprar camiones. En cuanto a los productores, se necesitan más capacitaciones, sobre todo en temas de buenas prácticas agrícolas y agricultura orgánica, pero también apoyo para mejoras en la infraestructura, como por ejemplo construcciones de invernaderos o sistemas de cultivos hidropónicos. Actualmente, todos los productos de limpieza que usan son biodegradables, y están considerando aplicar al galardón Bandera Azul Ecológica el año próximo.

Una debilidad que merece mención es el hecho que la junta directiva cambia cada 2 años, lo que dificulta dar continuidad a los proyectos y tener una estrategia definida de largo plazo. Una solución que están implementando para darle sostenibilidad a los proyectos es dejar por escrito los planes de trabajo trienales, y hacer que las juntas directivas entrantes firmen un pacto para cumplir los planes de trabajo.

## Asociación de Productores Agrícolas Ambientales de Bijagua – ASOPAABI <sup>4</sup>

La ASOPAABI se creó como organización sin fines de lucro bajo la ley 218 en el año 2014, por iniciativa de la sede regional del MAG en Bijagua, en coordinación con varios productores agropecuarios de la zona quienes buscaban mejores precios en la comercialización de sus productos. Se conformó con 34 asociados los cuales aportaron algunos recursos para iniciar el trabajo. Actualmente cuenta con 42 asociados. Los productos comercializados inicialmente fueron frijol y maíz. Dos años después se vinculan como proveedores del PAI del CNP. Tanto el centro de acopio como sus oficinas se localizan en Bijagua, Upala.

El requisito actual para un productor que quiere asociarse es el pago de ₡400 mil colones, ya sea en efectivo o mediante la entrega de producto para la comercialización. Los beneficios se centran en la comercialización, pero también en capacitación y apoyo por medio de proyectos específicos, los que hasta el momento han sido financiados por parte del MAG, INDER o del Fondo Verde como miembros que son del Corredor Biológico Tenorio-Miravalles.

El modelo de negocio de ASOPAABI consiste en la comercialización de productos en forma de espiral, adquiriendo producto fresco (unas 120 líneas de producto actualmente, son fuertes en 90), lo cual se inicia con la compra directa a los 42 asociados y se continúa con la compra de productos a diversas organizaciones aliadas tanto dentro como fuera de la ZHN, para así responder a las solicitudes de producto que hacen sus principales clientes, el PAI y el Mercado Chorotega. No venden productos de valor agregado, se enfocan en productos frescos. Un 50% de los productos que comercializan, proviene directamente de lo que producen los asociados, quienes reciben un trato justo por sus productos con base en los precios que fija el CNP. Han logrado iniciar la producción de algunos productos que anteriormente por falta de mercado se habían dejado de producir, como chayote o vainica y que hoy en día son solicitados por sus clientes, logrando estimular la producción en la zona.

ASOPAABI adquiere en primer lugar los productos de sus asociados semanal o bisemanalmente, para pasar a la compra de productos de organizaciones aliadas y productores independientes, hasta lograr el acopio de los productos solicitados por sus clientes. Sucede que algunos productos de sus asociados, no son solicitados por los clientes; en este caso la organización los vende a otros compradores, con el fin de garantizar a sus asociados la colocación de toda la producción, igual sucede cuando tienen sobreproducción de algún producto.

Del total de ingresos, ASOPAABI paga a sus asociados el 60%, quedándose con un 40% para sus gastos operativos, transporte de productos y un pequeño excedente de capitalización que hasta el momento han utilizado en la compra de activos como terreno para centro de acopio y camiones. En relación a personal, en planilla tiene 5 personas, el resto, 9 personas más, son contratadas por servicios profesionales.

Los clientes principales son el CNP/PAI al cual le venden un 90% de los productos, un 5% lo colocan en el mercado Chorotega y el otro 5% a hoteles y restaurantes locales, así como a otras organizaciones a quienes venden el producto excedente de los asociados. Estas organizaciones son, entre otras, ACAPAZON, APROPUSAC, ADEPEC, PRODICOOP, ASODECO, COOPEPROHUETA (esta última es de Paquera y producen Guayaba Tailandesa).

Los productos más demandados por el PAI son sandía, tomate, repollo, pepino y por el mercado Chorotega papaya, piña y sandía (frutas en general), ellos producen papaya y sandía. El producto estrella de ASOPAABI es el pepino, con este producto abastecen a toda la región de San Carlos, pero también ofrecen chile dulce, limón, mandarina, culantro y maracuyá.

Los productos que solicitan los clientes y que son difíciles de conseguir, son, por ejemplo, uvas y manzanas, pero también productos de temporada que los piden todo el año, como la granadilla, el melón o la mandarina. Este

---

<sup>4</sup> Entrevista con Junta Directiva y Gerencia.

último se produce a nivel local en grandes cantidades. En cuanto a productos de temporada, ellos ofrecen sustitución por otros y los clientes lo entienden.

En relación a buenas prácticas agrícolas, ASOPAABI hace énfasis con sus proveedores en la trazabilidad, ya que todos deben llevar registros de productos que aplican, sobre todo en frutales. Asimismo, piden calidad e inocuidad en el transporte, desde las unidades productivas hasta el centro de acopio. La formalización del productor también es requisito, deben estar inscritos en el MAG, en Hacienda (factura electrónica), así como tener contador. A propósito de esto, la organización brinda asesoría a sus asociados en temas de formalización y facturación.

ASOPAABI realiza giras de inspección a las fincas, con el fin de conocer la forma de producción, así como también visitan a las organizaciones aliadas que como ellos son comercializadoras, para verificar que en verdad les compran a productores locales. Por otro lado, los asociados han recibido capacitación para certificarse con BPA del MAG, algunos tienen y otros están en proceso de lograr el galardón BAE, el cual también es de mucho interés para la organización.

El CNP les exige que trabajen en BPA, así como el mercado Chorotega y consideran que el sector turístico es cada vez más exigente en este tema. Un sello o galardón es importante para garantizar al turista que el productor cumple con BPA, alguna certificación de proveedor sostenible, comenta el gerente.

Dentro de las principales barreras para la comercialización de los productos con el sector turístico (les venden a varios hoteles de Río Celeste y Bijagua) mencionan la variabilidad de los productos solicitados, ya que muchos los deben comprar fuera de la zona, así como la poca cantidad de pedidos en temporada baja, incluso algunos hoteles les dejan de comprar.

Por otro lado, mencionan la fuerte competencia con empresas grandes tales como Interfrut, Agroverduras, que ofrecen variabilidad de productos todo el año, ya que al contar con camiones de frío y sistemas de refrigeración, pueden abastecer "siempre y de todo". La forma de competir sería haciendo mejoras en la producción y tecnificando la comercialización con cámaras de enfriamiento y camiones de frío.

ASOPAABI ganó un proyecto de \$15,000 con los Fondos Verdes, cuyos recursos los han aprovechado en tecnología en las unidades productivas, para prepararse en épocas de mucha lluvia o sequía, mediante ambientes protegidos, sistemas de riego, microorganismos eficientes, mejoras de suelo, compra de almácigos de productos no tradicionales (chayote, chile, repollo), entre otros

En relación a las necesidades de financiamiento, su principal interés radica actualmente en la compra de un camión de frío e instalación de refrigeración (cámaras); esto los colocaría en otro nivel de competitividad, sobre todo con el sector turístico.

### Asociación Cámara de Productores de la Zona Norte -ACAPAZON<sup>5</sup>

Esta asociación inició en 2012 por la necesidad que tienen los productores de la región de comercializar con un mayor margen de ganancia mejor que el ofrecido por los intermediarios, el cómo surgió la iniciativa es desconocida por la gerencia. El financiamiento inicial fue por capital propio de los productores. Son una organización sin fines de lucro, pero cobran un pequeño porcentaje de intermediación para darle sostenibilidad a la iniciativa, dicho porcentaje es regulado por el CNP. Sus oficinas y centro de acopio se encuentran ubicados en Florencia de San Carlos.

Al ser una asociación tiene la particularidad de que agrupan a varias organizaciones, en total son 10 organizaciones, las cuales tienen en conjunto unos 3700 afiliados localizados en la Región Huetar Norte y cantones

---

<sup>5</sup> Entrevista con Osmel Morales Pitty, Gerente General desde el 2015.

vecinos como San Ramón y Zarcero, dichos afiliados se encargan de proveer una gran gama de productos hortifrutícolas, sin embargo, cuentan con una producción propia de pollos de engorde, y además para los productos que no producen los afiliados y para los abarrotes se cuenta con proveedores externos.

Es importante mencionar que para los productores no hay requisitos de afiliación, los requisitos serían los solicitados por las diferentes organizaciones afiliadas, pero el único requisito para comercializar es que estén inscritos en el Ministerio de Hacienda. Tampoco se le exige al productor ninguna certificación orgánica o de buenas prácticas agrícolas, pero la asociación cuenta con la aprobación para vender al estado, por los protocolos de seguridad del PAI, como por ejemplo el análisis de aguas y análisis de residuos en productos, los cuales supervisan cada 6 meses, con la finalidad de asegurar la inocuidad. Además, cuando se desea incorporar un nuevo proveedor se debe solicitar la aprobación del CNP, el cual realiza una visita a la finca del interesado y aprueba o rechaza la compra de sus productos.

Todos los proveedores deben entregar sus productos en el centro de acopio, donde se recibe, lava y empaca para entregar, el mercado meta de esta organización es únicamente el PAI, pero para el 2020 esperan ofrecer pollo a nivel local e iniciar activamente en el mercado mayorista Chorotega. La distribución de los productos se organiza de la siguiente manera, los productos que requieren de cadena de frío se distribuyen en camiones propios, mientras que los productos secos se distribuyen en camiones subcontratados.

Es importante resaltar que esta organización cuenta con la capacidad logística para cubrir mercados mayores, sin embargo, debe de incorporar dentro de sus objetivos la transición a la comercialización de productos sostenibles, y poco a poco incorporar como requisitos para sus proveedores indicadores de sostenibilidad.

#### Cooperativa de productores de leche de cabra de la Zona Norte R.L. (Coopecaprina R.L.)<sup>6</sup>

Esta cooperativa se fundó en 2010 por iniciativa de varios productores de leche de cabra, vecinos de Aguas Zarcas de San Carlos. En sus inicios contó con el apoyo del INDER, el cual prometió entregar terreno a los asociados de dicha cooperativa, razón por la cual muchos vecinos decidieron asociarse a la cooperativa, alcanzando los 97 asociados, de los cuales solo 24 producían y entregaban leche de cabra, sin embargo, los asociados se desmotivaron por el incumplimiento de la promesa del INDER y otras dificultades que se presentaron y actualmente cuentan con 77 asociados y solamente 12 producen y entregan leche, los demás mantienen la expectativa de llegar a producir. Inicialmente el requisito de afiliación era únicamente que el productor tuviera el deseo de iniciar con la actividad caprina, sin embargo, los requisitos actuales son que sea mayor de edad y que sea productor caprino. El costo de afiliación es de ₡285.000 (₡225.000 para el capital social y una cuota única de ₡60.000).

El beneficio que ofrece la cooperativa es la compra de la totalidad de la leche, pero los productores deben de entregarla directamente en la planta de proceso, y la cooperativa no cuenta con transporte para la distribución del producto terminado, sino que se realiza con la coordinación de los productores asociados. Además, no es requisito que los productores entreguen factura a la cooperativa, lo que se percibe como beneficio, ya que les permite a los asociados continuar en la informalidad. Tampoco se le exige al productor ninguna certificación orgánica o de buenas prácticas agrícolas, pero la cooperativa cuenta con la aprobación para vender al estado, lo cual contempla una serie de requisitos de manejo, registros de control, calibración de equipos y procedimientos de procesos con la finalidad de asegurar la inocuidad.

Actualmente la cooperativa ofrece un único producto, el cual es leche de cabra en polvo, para lo cual la cooperativa debió adquirir un equipo para el proceso de secado, el cual fue adquirido mediante un financiamiento en el Banco de Costa Rica de 20 millones de colones mediante la colaboración de cuatro productores líderes, quienes ofrecieron la garantía para dicho financiamiento. Además, cuentan con el acompañamiento del MAG y FITTACORI de la UNA

---

<sup>6</sup> Entrevista con Manrique Oviedo, Gerente general desde 2016.



(Fundación para el Fomento y Promoción de la Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria de Costa Rica).

La producción actual es de 25 kg diarios de leche en polvo, los cuales son comercializados en su mayoría supermercados y macrobióticas de Pital y Aguas Zarcas, aproximadamente 45.5% de la producción es vendida a supermercados, 49.5% a macrobióticas, y 1% a otros compradores (uno de Alajuela centro y una chocolatería de la Fortuna).

La leche en polvo tiene la ventaja de tener una vida útil de un año, lo que lo hace un producto de bajo riesgo de pérdida postproducción, sin embargo, durante la entrevista se mencionó que el producto tiene un bajo margen de ganancia, ya que la secadora de leche trabaja con gas, y representa un alto costo de operación. Razón por la cual actualmente están en proceso de construcción de una nueva planta de proceso para diversificar los productos, el objetivo es poder ofrecer leche líquida, yogurt, queso y dulce de leche, y finalmente dejar de producir la leche en polvo. El financiamiento para la nueva planta de proceso proviene del MAG (en su mayor parte) y del INDER, y además han recibido capacitación y acompañamiento del INA, UNA y CNP.

El gerente de la cooperativa conoce la oportunidad de crecimiento que tiene la cooperativa si ofrece su producto al sector turístico, sin embargo, primero deben poner en marcha la nueva planta de procesos para lograr la diversificación de productos, con eso aumentar los márgenes de ganancia y estimular así a que sus afiliados inicien en la actividad o los que ya producen que aumenten su producción.

### Otros modelos de negocio con potencial para Tu-MoDeLo.

El proyecto Agricultura de Precisión y Agregación de Valor (AGRIPREX) del MAG.

Esta iniciativa denominada Agricultura de Precisión y Agregación de Valor en la Zona Norte de Cartago, ha sido propuesta por el MAG de Tierra Blanca de Cartago, como una alternativa innovadora en la producción y comercialización de productos tomando en cuenta prácticas sostenibles. Está siendo apoyada por varias instituciones, entre ellas el INDER, el Tecnológico de Costa Rica y organizaciones como Fundecooperación. Se sostuvo reunión con el líder de este proyecto en la sede de Tierra Blanca, quien gentilmente compartió la siguiente información para Tu-MoDeLo.

AGRIPREX busca desarrollar cuatro componentes estrechamente vinculados entre ellos:

A- Agregación de valor y producción sostenible:

a. Desarrollar la *certificación en buenas prácticas agrícolas en producción convencional y orgánica*, estandarizando los protocolos técnicos para evaluar las BPAs y certificar las fincas.

b. Implementar un registro único de establecimientos agropecuarios y de todos los operadores en el sector, a nivel pilotaje iniciar con las agro cadenas de los cultivos de cebolla, papa y zanahorias. Además, integrar los servicios técnicos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (Fitosanitario, INTA, SENASA, Extensión) a través de una plataforma de GeoDatos del sector, denominada Repositorio Central de GeoDatos, formulación de nuevos protocolos y procedimientos técnicos para mejorar los servicios que se dan a los agricultores.

B- Plan piloto de rastreabilidad en los cultivos de cebolla, papa y zanahoria.

Con el objetivo de introducir valor agregado, una mejor comercialización y oportunidades de mercados externos y en general fortalecer los controles en materia de inocuidad, calidad, plagas y enfermedades para el consumidor nacional.

Para hacer operativa esta valiosa herramienta de trazabilidad, se vinculará en el proceso a la cooperativa Coopehorti Irazú R.L., y otra herramienta subproducto del sistema de trazabilidad denominada **e-Trade Costa Rica**. La visión de esta línea de comercio electrónico es para la gestión de las ventas de productos hortícolas a las organizaciones de pequeños agricultores. Además, para lograrlo, se ha integrado a Correos de Costa Rica y con el apoyo de Fundecooperación patrocinador del módulo de operadores primarios, pronto se iniciará el desarrollo del

módulo de trazabilidad y el eTrade Costa Rica, para arrancar con los pilotajes de comercialización en tres movimientos, es decir:

- Selección de cosecha en finca, control de la calidad y la inocuidad del vegetal.
- Pedidos a través de eTrade Costa Rica, clasificación, empaque, cubicajes y consolidación de rutas en el centro de acopio de Coopehorti Irazú R.L., y,
- Distribución y transporte del pedido directo a los clientes en un máximo de 12 horas a lo largo y ancho del país.

Con este modelo de comercio electrónico con trazabilidad, la iniciativa busca que organizaciones de productores agropecuarios compren y vendan productos de diferente naturaleza, a manera de ejemplo, cuando CoopeHorti Irazú envíe un embarque de 25.000 Kg de cebolla a clientes en San Carlos, ese mismo embarque no se venga vacío, sino que haya hecho las negociaciones previas con otra organización de productores de piña, yuca o papaya y traiga esos productos y los comercialice en la GAM de puerta a puerta con Correos de Costa Rica.

#### C- Desarrollo de herramientas Geo-tecnológicas.

a. Un paquete de aplicaciones móviles: una interfaz móvil para los agricultores, los técnicos, el consumidor, de comercio electrónico y los tomadores de decisiones a nivel superior. Con el soporte de un repositorio central de Geo-Datos orientado a garantizar la trazabilidad completa de los vegetales que se consumen en nuestro país, herramienta que solucionara las islas que aquejan al MAG.

b. Fortalecimiento de los procesos de análisis espacio temporal de la información que se registre, almacene y se utilice para la toma de decisiones en el sector. Por ejemplo, modelos de geo-prospección para el monitoreo de plagas y enfermedades calidad, inocuidad y comercialización de los productos de origen vegetal y animal.

c. Inventario de recursos agropecuarios o censos con el soporte de imágenes de alta resolución y los planos de las fincas para inventariar todos los recursos de siembras de forma más precisa y en menor tiempo.

d. Inteligencia de mercados, se estaría en la capacidad de vincular datos sobre contingentes de importación, volúmenes e inventarios de comercialización en el CENADA y otros mercados, laboratorios entre otros.

e. Establecimiento de mejores estrategias de comercialización, al tener bien medida la producción nacional de papa y cebolla, las importaciones y los inventarios de mercados importantes en el país, nos daría esta posibilidad, principalmente a organizaciones bien consolidadas del sector.

#### D- Adaptación al cambio climático.

La iniciativa busca desarrollar paquetes tecnológicos de agricultura de precisión para un mejor aprovechamiento del recurso hídrico, fortalecer la nutrición y protección vegetal, aumentar los rendimientos por hectárea, con la consecuente disminución de los costos de producción, llegar a obtener los Kc por cultivo, es decir, cuantos metros cúbicos de agua necesito para producir equis toneladas de producto, en resumen, hacer al productor más competitivo en la cadena de comercialización nacional.

Con la ayuda de estas nuevas tecnologías se establecerían estrategias técnicas para mejorar la condición socio productiva de los agricultores, gestionando de manera más precisa el incremento de los rendimientos en los principales rubros (papa, cebolla y zanahoria, entre otros cultivos) de la zona norte de Cartago. Por otra parte, reorientar la extensión y la asistencia técnica convirtiendo poco a poco a los productores en un brazo más de la extensión y ofrecer con ello mejores servicios del sector oficial a los productores y consumidores.

Esta iniciativa pretende resolver una serie de situaciones o necesidades tanto a los agricultores, consumidores y a los técnicos del MAG:

Beneficios para los productores:

a. Planes de manejo de fincas más acordes con los diferentes escenarios del cambio climático y las necesidades específicas de cada cultivo.

- b. Usos más eficientes del agua para riego.
- c. Cosecha de agua.
- d. Sistemas de registros para la administración, manejo del cultivo y la producción.
- e. Mejor organización de las diferentes actividades de campo, mediante diagnósticos más específicos de los elementos de producción, para minimizar riesgos y asegurar buenas cosechas.
- f. Racionalización del tratamiento químico para la protección de los cultivos, incorporándoles nuevas tecnologías relacionadas con el MIP y bio insumos.
- g. Capacitación y formación en materia de inocuidad, trazabilidad y producción más tecnificada para los agricultores, buscando fomentar a productores más comprometidos con la salud del consumidor.
- h. Para organizaciones de productores, será posible hacer inteligencia de mercados y fortalecer sus iniciativas de negocios con otros países.
- i. Reporte de sus siembras a través de la Apps para agricultores, permitiéndonos un inventario de productos sobre todos los cultivos hortícolas más actualizado y ubicados espacialmente en la zona, para la toma de decisiones a todo nivel.
- j. Fincas identificadas en el campo, mediante una bitácora de servicios de campo, además, cada lote o unidad de gestión productiva (UGP), también identificados para conectar los flujos de información con el proceso de rastreabilidad y controles en general.
- k. Recopilar, asociar y analizar información sobre las materias primas, insumos y el registro de procesos de un determinado producto final y sus unidades de despacho
- l. Mejorar la planificación de procesos productivos.
- m. Alinear a proveedores de materias primas e insumos
- n. Mantener o abrir las puertas de los principales mercados, porque éstos ya aplican estrictas exigencias en seguridad sanitaria y alimentaria
- o. Validar presencia de cualidades importantes en alimentos orgánicos o de producción sostenible, protección de marcas y falsificación de productos.
- p. Fortalecer los procesos de extensión y capacitación de los productores para incrementar la competitividad del sector agroalimentario.

Beneficios para los consumidores.

- a. Información oportuna, ágil y verás relacionada con la inocuidad y calidad de los vegetales que se va a consumir.
- b. Alcanzar mayor confianza en el consumidor al hacer visible los procesos de producción primaria, elaboración, almacenamiento, despacho y comercialización de un vegetal.
- c. También se desarrollaría una Apps para que les permita conocer información relevante sobre la trazabilidad de los cultivos de papa, cebolla y zanahoria.

Es evidente que, de concretarse esta iniciativa, las posibilidades para Tu-MoDeLo resultarían potenciadas, desde todo punto de vista.

Plataformas de comercialización online<sup>7</sup>

CAPEL es una plataforma digital que funciona con un modelo de negocio de *marketplace*. Aunque la iniciativa comenzó hace poco más de un año, apenas este mes fue lanzada públicamente. Durante varios meses operó en modo BETA y sólo se podía acceder a la plataforma con invitación.

Del lado de la oferta, los proveedores abren una cuenta en la plataforma y pueden subir la disponibilidad y algunos detalles de todos los productos agropecuarios que ofrecen, al precio que ellos decidan. Como es una plataforma

---

<sup>7</sup> Entrevista con Heiner Ugalde, fundador y gerente de CAPEL.

dirigida a empresas (B2B), principalmente hoteles, restaurantes y sodas, la interface es fácil de navegar, pero no tiene una estética muy agradable: no hay fotos ni un catálogo de productos. En su perfil, el proveedor escoge los días y lugares en los que entrega, que normalmente son las rutas que ya tienen predefinidas. Hasta el momento, la mayoría de los proveedores son distribuidores minoristas o revendedores, aunque hay algunas PYMEs que ofrecen sus productos a través de la plataforma.

Del lado de la demanda, por ahora se está enfocando en hoteles medianos y grandes que tengan un encargado o un departamento de proveeduría. Se crea una cuenta al encargado de proveeduría, quien una vez dentro de la plataforma tiene acceso a todo el stock disponible de productos agropecuarios. Los productos no pueden verse en forma de catálogo o filtrados por tipo o por proveedor, lo que obliga a los compradores a usar el buscador. Una vez el usuario busca un producto, por ejemplo, tomate, aparece una lista de todos los tipos de tomate disponibles, en qué cantidad y a qué precio. La plataforma permite ir agregando los productos a un carrito de compras, en las cantidades escogidas por el usuario. Naturalmente, el comprador va a escoger los productos más baratos y agrega los productos en las cantidades exactas que requiere. Al hacer el check-out del carrito de compras, la plataforma automáticamente envía órdenes de compra separadas a los respectivos proveedores, con el detalle del pedido, y le informa al cliente qué día y en qué horario va a recibir cada entrega.

Así, el encargado de proveeduría puede comprar todo en un solo lugar y escoger los mejores precios del disponibles en la *marketplace*. Al momento de entregar, el proveedor toma el pago y emite la factura directo al cliente. Si hay algún problema con los productos o con la entrega, el proveedor es el que responde. Si hay fallas constantes en cuanto a la calidad o el servicio al cliente, CAPEL puede sacar de la plataforma a los proveedores, lo que los obliga a mantener la calidad y el buen servicio. Usar la plataforma es gratis para los clientes, mientras que los proveedores deben pagar a CAPEL una comisión de 1.5% sobre las ventas totales, pero no hay costos de afiliación o de membresía.

Este canal puede ser eficiente para las redes formales de productores locales, tales como las asociaciones, cooperativas y centros agrícolas cantonales. En especial las que cuenten con un sistema de distribución y rutas de entrega ya establecidas. En CAPEL, se estaría compitiendo principalmente con distribuidores minoristas y Pymes, de una forma transparente, por lo que deberían ser un canal práctico y asequible para vender a establecimientos turísticos.

Es importante notar que, por ahora, CAPEL no es una aplicación móvil, sino una plataforma digital cerrada, a la que solo se puede acceder con inscripción previa. CAPEL tampoco ofrece servicios de pagos con tarjeta o por transferencia, por lo que todos los pagos se hacen directamente entre el cliente y el proveedor. A la fecha, CAPEL cuenta con unos 10 proveedores y 40 hoteles usando activamente la plataforma, todos de San Carlos, con planes de crecimiento exponencial para los próximos meses. En cuanto a los criterios para escoger proveedores, no hay aspectos de buenas prácticas o de sostenibilidad.

## Canales de comercialización con participación directa de los productores, recomendados para Tu-MoDeLo.

Durante el levantamiento de demanda se identificaron los atributos más importantes requeridos por los establecimientos turísticos, en cuanto a los productos agropecuarios (calidad, inocuidad, precio competitivo) y los productores locales (factura electrónica, entrega directa y puntual). Con base en los estudios de demanda y oferta y vista la situación actual de los pequeños y medianos agricultores, se puede afirmar que la intermediación es y seguirá siendo necesaria.

Por un lado, la mayoría de los productores agropecuarios no están listos para cumplir las expectativas de los establecimientos turísticos en cuanto a volumen y constancia de la producción, métodos de entrega y servicio al cliente. Por el otro, si bien hay una cantidad importante de establecimientos turísticos que tiene la intención de apoyar a los productores locales, las condiciones actuales del mercado hacen que no sea práctico ni conveniente comprar altos volúmenes y variedad de productos directamente a productores locales. Por esta razón, en el corto plazo, no es recomendable enfocar los esfuerzos en fortalecer o promover la compra directa a productores locales como canal de comercialización, aunque tampoco hay que descartarlo por completo.

En su lugar, se recomienda encontrar maneras en que los diferentes canales de comercialización existentes puedan ser utilizados efectivamente para encadenar a los productores locales seleccionados por la iniciativa Tu-MoDeLo, de manera que sus productos puedan ser adquiridos por los establecimientos turísticos.

A continuación, se presenta el análisis de los dos canales de comercialización con participación directa de los productores que, a criterio del equipo consultor, deberían ser prioritarios para Tu-MoDeLo.

Adicionalmente, se presentan cuatro estrategias de promoción y dos sugerencias de esquemas de ventas innovadores que pueden ser implementados a través de estos dos canales de comercialización. En la siguiente sección se presentan otros canales de comercialización que pueden ser considerados por Tu-MoDeLo.

Apoyo a los productores para fortalecer el canal de venta directa.

El estudio de oferta determinó que los productores agropecuarios, sobre todo los pequeños y medianos, tienen grandes retos por delante para poder crear y mantener vínculos comerciales con establecimientos turísticos. Pensando en el mediano y largo plazo, los esfuerzos de apoyo deben dirigirse a las necesidades de capacitación, específicamente en las áreas que fueron identificadas como más importantes: manejo integrado de plagas, inocuidad en la producción agropecuaria, manejo adecuado del suelo, buenas prácticas agropecuarias, y manejo de fertilizantes y pesticidas. Otro aspecto relevante es el de formalización, ya que una parte significativa de estos productores no emiten factura electrónica ni de régimen simplificado, y probablemente no están inscritos y al día con el Ministerio de Hacienda y/o la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS).

Adicionalmente, el estudio de demanda dejó claro que los productores locales tienen fallas de peso al momento de mantener un vínculo comercial con los establecimientos turísticos. Específicamente, los establecimientos turísticos se refirieron a la falta de seriedad de los productores, al incumplimiento con las entregas (fecha, volúmenes, etc.) y al mal servicio al cliente. También fue evidente que el no emitir factura electrónica es una barrera insuperable para todos los establecimientos medianos y grandes, así como para una buena parte de los micro y pequeños. Por ende, estos son los aspectos que deben ser considerados por Tu-MoDeLo y sus aliados al momento de diseñar y ejecutar programas de acompañamiento y apoyo a productores locales de la ZHN.

Respecto a aquellos productores que están listos para vender directo a establecimientos turísticos, se recomienda considerar las estrategias de promoción descritas más adelante. Para los que no están listos, se debe iniciar cuanto antes un proceso de acompañamiento que incluya formalización, capacitaciones e identificación de las oportunidades de mejora, idealmente acompañado con opciones de acceso a financiamiento. Durante este

proceso, hay que crear incentivos para que los productores comercialicen sus productos a través de organizaciones de productores, con el fin de reducir la dependencia en los distribuidores minoristas.

### Organizaciones de productores agropecuarios (CACs, Asociaciones, Cooperativas)

Las organizaciones de productores agropecuarios tienen el potencial de cumplir un rol determinante para asegurar el acceso a mercados de los pequeños y medianos productores de la ZHN. De hecho, el 66.7% de los 306 productores que participaron en el levantamiento de oferta pertenecen al menos a una organización de productores, lo que implica que existe una buena predisposición a agremiarse o asociarse. Con las capacitaciones adecuadas y eventualmente con acceso a financiamiento, estas organizaciones de productores pueden cumplir con las exigencias de los establecimientos turísticos en el corto plazo, particularmente en cuanto al servicio al cliente, la emisión de factura electrónica o de régimen simplificado, la constancia en los volúmenes de producción y el cumplimiento con las entregas.

Como se vio en la caracterización de este tipo de modelo de negocio, específicamente a través de los ejemplos de CACSA, CACPROSA y ASOPAABI, las organizaciones de productores acopian una gran diversidad de productos y en volúmenes altos, muchas veces acopiando directamente de las fincas de los productores asociados, por medio de intercambios con otras organizaciones similares, y adquiriendo productos en mercados de mayoreo como el CENADA. Con base en el análisis de las organizaciones identificadas en el levantamiento de oferta, puede decirse que los procesos de acopio y distribución están funcionando adecuadamente. Los retos que enfrentan las organizaciones de productores, específicamente para comercializar con establecimientos turísticos, están en los procesos de mercadeo (darse a conocer con los establecimientos turísticos como un distribuidor serio y cumplido) y de servicio al cliente (mantener una relación comercial en donde los clientes estén satisfechos). Estos retos representan oportunidades que deberían ser prioritarias para la iniciativa Tu-MoDeLo.

En cuanto a las necesidades de financiamiento, es claro que la mayoría de las organizaciones, al igual que los mismos productores, están interesados en oportunidades de acceder a créditos. Para el caso de las organizaciones de productores, como resultado de las diferentes entrevistas y visitas, se puede concluir que el enfoque debería estar en las mejoras de infraestructura que están directamente relacionadas con la comercialización de los productos agropecuarios. Esto incluye mejoras de la estructura para el acopio, cámaras de refrigeración, camiones para recoger y distribuir productos (con y sin refrigeración), entre otros. Por ende, los aliados de Tu-MoDeLo que planean ofrecer créditos u opciones de financiamiento a organizaciones de productores en la ZHN, debe considerar las mejoras de infraestructura y equipos como una prioridad.

Por último, usando la red productores, organizaciones de productores y organizaciones aliadas, que se está tejiendo dentro de la iniciativa Tu-MoDeLo, se recomienda fomentar el intercambio de productos entre organizaciones de productores de la ZHN. Esto no solamente mejora su competitividad, ya que aumenta la variedad de los productos que pueden ofrecer a un buen precio, sino que reduciría sustancialmente los kilómetros que recorren los productos en el trayecto desde la finca hasta los establecimientos turísticos. Así, las organizaciones de productores estarían ofreciendo productos más frescos mientras que se reduce la huella de carbono que genera la intermediación. Este tipo de intercambios puede fomentarse también con empresas minoristas especializadas.

## Otros canales de comercialización recomendados para Tu-MoDeLo.

Además de la venta directa y a través de organizaciones de productores, el equipo consultor identificó otros tres canales de comercialización que pueden ser considerados para cumplir los objetivos de Tu-MoDeLo: las empresas minoristas especializadas, los distribuidores mayoristas que buscan mejorar sus prácticas de sostenibilidad o responsabilidad social empresarial, y las plataformas digitales.

### Empresas minoristas especializadas

Tanto en el levantamiento de oferta como en el de demanda se identificó la gran influencia que tienen los distribuidores minoristas, que prácticamente dominan el mercado de productos agrícolas. Desde ambos lados también se hizo evidente que este dominio perjudica a los pequeños y medianos productores, ya que son los distribuidores los que se quedan la mayor parte de la ganancia. Adicionalmente, en la mayoría de los casos es imposible determinar la procedencia u origen de los productos comercializados a través de distribuidores minoristas, ya que estos pasan por varios intermediarios y por CENADA, antes de llegar a su destino final. Como resultado, los establecimientos turísticos de la ZHN están adquiriendo, en volúmenes importantes, productos agrícolas poco frescos y con una huella de carbono alta.

Los productores locales entienden esta situación, pero de todas formas deciden vender sus productos a precios bajos a los distribuidores minoristas, principalmente porque éstos les compran buena parte de la producción en una sola transacción, no les piden factura y les pagan en efectivo contra entrega. Para los establecimientos turísticos, es una situación análoga, ya que los distribuidores minoristas les entregan todo lo que necesitan, de forma constata y puntual, con factura electrónica o de régimen simplificado.

Por estas razones, no se recomienda intentar fortalecer el rol o la presencia de los distribuidores minoristas en el marco de la iniciativa Tu-MoDeLo. Sin embargo, existen empresas minoristas especializadas, operando a nivel local o regional, que son distribuidores de productos específicos y muchas veces también son productoras. Es el caso de las distribuidoras de huevos, derivados lácteos, carne avícola, carne de res y carne de cerdo. Estas empresas también pueden ser consideradas distribuidores minoristas, pero al especializarse en uno o varios productos específicos, deben recibir un trato diferenciado en la estrategia de comercialización. En concreto, si los productos que producen y/o comercializan cumplen con los criterios de Tu-MoDeLo, es importante incluir este tipo de empresas locales en los esfuerzos de creación de vínculos comerciales con establecimientos turísticos, aplicando las mismas estrategias sugeridas para los productores y las organizaciones de productores locales.

Para este tipo de empresas locales, se recomienda dar prioridad a los productos cárnicos (pollo, res y cerdo) y los de valor agregado (incluyendo derivados lácteos y del cacao), siempre dejando espacio para productos gourmet o innovadores. En los casos donde sea posible, se puede también incentivar a que productores artesanales, particularmente los que no están agremiados y/o producen volúmenes muy bajos, comercialicen sus productos de valor agregado a través de empresas minoristas ubicadas en su entorno.

### Empresas mayoristas con prácticas de sostenibilidad.

Este canal se recomienda a productores, organizaciones de productores y empresas minoristas especializadas que están creando y posicionando su propia marca, producen volúmenes altos y buscan aumentar sus ventas rápidamente. Los principales distribuidores mayoristas en el país son Mayca y Belca, quienes tienen presencia en todo el territorio nacional y un extenso portafolio de clientes en el sector turismo. Ambos distribuidores trabajan con productores locales y con PYMEs, por lo que Tu-MoDeLo podría dar acompañamiento u orientación para que algunos de los productores u organizaciones de productores seleccionados, entren a formar parte de la red de distribución de los mayoristas.



Una de las ventajas es que lo harían usando su propia marca, lo que además de generar ventas, puede traer beneficios inmediatos en cuanto al posicionamiento en el mercado. No obstante, hay que evitar caer en una situación de dependencia donde los distribuidores mayoristas sean el único canal de comercialización, y más bien usarlos como parte de una estrategia más elaborada para penetrar en un mercado tan competitivo.

Al igual que los establecimientos turísticos, los distribuidores mayoristas exigen entrega directa (para el caso de Mayca y Belca, en Heredia, San José), constancia en el volumen, cumplimiento en las entregas y factura electrónica o de régimen simplificado. En términos de sostenibilidad, no es ideal que los productos tengan que pasar por San José, sin embargo, es un avance respecto al dominio de CENADA y los distribuidores minoristas, ya que se estaría acortando la cadena de valor a sólo un intermediario.

Debido al modo de operar de los mayoristas, no hace falta ofrecer variedad de productos, por lo que es viable entrar con un solo producto (por ejemplo: nibs de cacao) o con una línea del mismo producto (por ejemplo: jaleas o cervezas artesanales). Ya que los mayoristas manejan volúmenes grandes y cuentan con un portafolio de clientes, es una excelente oportunidad de mercado para productos nuevos y diferenciados. Por ende, el potencial de este canal está en los productos de valor agregado y con vida útil larga, ya que los productos pueden pasar varios días en transporte o almacenados.

### Plataformas de comercialización online.

Este canal también se recomienda para grandes productores, organizaciones de productores y empresas minoristas especializadas. Consiste en ofrecer los productos a través de plataformas en línea, lo que requiere conocimientos básicos en e-commerce, específicamente en gestión de órdenes / pedidos y de inventario. Dependiendo de la plataforma, también es necesario capacitarse en servicio al cliente, para los casos donde se interactúa directamente con el comprador. Además, este canal requiere brindar tiempos de respuesta rápidos y tener un sistema de distribución eficiente, ya sea propio o tercerizado (por ejemplo: Correos de Costa Rica). Al considerar este canal de comercialización, se recomienda utilizar plataformas especializadas en productos agropecuarios o que ya tengan establecimientos turísticos dentro de su clientela habitual. En particular, no se recomienda utilizar plataformas que vendan de todo (por ejemplo: Mercado Libre o SoloCR) o que estén dirigidas a consumidores finales (B2C).

### Modelos de negocio y estrategia comercial

El equipo de trabajo recomienda a Tu-MoDeLo seleccionar como grupo piloto a los 95 productores agropecuarios que cumplen con 70% o más de los criterios mínimos de sostenibilidad. Adicionalmente, durante el levantamiento de oferta, se creó una extensa lista de organizaciones de productores que fueron identificadas como parte de este estudio, divididas por cantón y distrito (ver cuadro 3). Es con estos productores y organizaciones de productores que se recomienda implementar la estrategia para crear vínculos comerciales con los establecimientos turísticos identificados en el levantamiento de demanda y/o que hayan firmado el Llamado a la Acción de Tu-MoDeLo. Con el fin de aumentar la probabilidad de éxito comercial resultante de las acciones de Tu-MoDeLo y sus aliados, en esta sección se presentan los productos que deberían ser prioritarios, recomendaciones para mejorar los modelos de negocio y sugerencias de estrategias comerciales.

Productos locales más ofertados y demandados.

Con el fin de informar a los productores, a las organizaciones de productores y a Tu-MoDeLo sobre los productos agropecuarios que deben ser prioritarios, se hace una comparación entre los productos más ofertados y los más demandados.

Según el informe de oferta, “los productos que mayormente se están produciendo actualmente en la región, así indicado por los productores encuestados son: **yuca, pimienta, frijol, ñame, limón, cacao, jengibre, mandarina, arroz y ayote**. En el caso de la producción pecuaria, la producción de carne de res y cerdo son los productos que marcadamente generan la mayor cantidad, seguidos de la carne de pollo y la leche.”

Del lado de la demanda, se concluyó que los productos que más compran los establecimientos turísticos a productores locales son **piña, plátano, banano, papaya, tomate, yuca, palmito, arroz, frijoles, queso y huevos**. En menor medida, también se identificó una demanda por limón, sandía, mango, fresas, guanábana, melón, maracuyá, lechuga, ayote, perejil, culantro, chile, cebolla, zanahoria, papa, carne avícola y carne de res.

Además, según las listas de compras analizadas, se puede afirmar que todos los establecimientos turísticos que tienen restaurante (es decir, que ofrecen más que desayuno), consumen leche y carne de res, de cerdo y de pollo, aunque no siempre compran estos productos a productores locales.

Con el fin de estimar los volúmenes demandados por parte de los 82 establecimientos turísticos que participaron en el levantamiento de demanda, se realizó una extrapolación para los 10 productos más ofertados (según cantidad de productores) y los 6 productos cuya demanda es alta y la producción es baja.

Primero, se dividió el grupo de establecimientos en 4 tipos, según el tamaño del restaurante, que es el principal factor que determina el volumen de compras de productos agropecuarios. Así, los 16 segmentos de la demanda se distribuyeron en 4 categorías:

*Cuadro 10. Tipos y segmentos de establecimientos turísticos.*

Tipo	Segmentos	Establecimientos
1	S1, S4	9
2	S2, S10, S13, S16	30
3	S3, S5, S7, S11, S14	27
4	S6, S8, S12, S15	7
Ninguno	S9	9
	<b>Total</b>	<b>82</b>

Cabe recordar que el segmento 9 está conformado por establecimientos turísticos que participaron del levantamiento de demanda, pero que no ofrecen alimentación (fincas, tours de piña y cacao, etc.), por lo que no se incluyeron en la extrapolación.

Segundo, usando las listas de compras y la información recopilada durante las entrevistas, se estimó el consumo mensual promedio (consumo anual dividido por 12) para cada producto, por parte de cada tipo de establecimiento turístico. Luego, usando las cantidades de establecimientos turísticos por cada segmento, se calculó la demanda global, que se presenta a continuación:

Cuadro 11. Demanda mensual de productos estimada según tipo de establecimiento turístico.

	Producto	Productores	Demanda	Unidad	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4	Demanda mensual global	Temporada alta	Temporada baja
					Sólo desayuno	Restaurante micro y pequeño	Restaurante mediano	Restaurante grande			
Producción alta	Yuca	32	Alta	KG	5	15	60	60	<b>2535</b>	3042	2112,5
	Carne de res	25	Alta	KG	0	15	70	80	<b>2900</b>	3480	2416,7
	Queso	18	Alta	KG	0	8	60	80	<b>2420</b>	2904	2016,7
	Leche de vaca	15	Media	Litros	24	90	115	130	<b>6931</b>	8317,2	5775,8
	Plátano	14	Alta	Unidad	80	80	1000	2000	<b>44120</b>	52944	36766,7
	Frijol	12	Alta	KG	90	30	200	350	<b>9560</b>	11472	7966,7
	Maíz (elote)	10	Baja	Unidad	0	0	80	45	<b>2475</b>	2970	2062,5
	Piña	9	Alta	Unidad	30	120	400	1500	<b>25170</b>	30204	20975
	Pimienta	8	Baja		0	0	0	0	<b>0</b>	0	0
Ayote	6	Media	KG	0	20	25	60	<b>1695</b>	2034	1412,5	
Producción baja	Banano	0	Alta	Unidad	80	1000	1000	1500	<b>68220</b>	81864	56850
	Papaya	0	Alta	Unidad	100	140	150	450	<b>12300</b>	14760	10250
	Tomate	2	Alta	KG	20	150	300	1100	<b>20480</b>	24576	17066,7
	Palmito	1	Alta	KG	0	40	40	60	<b>2700</b>	3240	2250
	Arroz	1	Alta	KG	80	100	180	400	<b>11380</b>	13656	9483,3
	Huevos	4	Alta	Cartón	24	30	80	120	<b>4116</b>	4939,2	3430

Notas:

- Las casillas en fondo gris son estimaciones del equipo consultor, ya que no había suficiente información en las listas de compras o entrevistas.
- El consumo de leche se refiere a leche pasteurizada.

Por ejemplo, los 82 establecimientos demandan 2,535 kilos de yuca, 44,120 plátanos y 25,170 piñas por mes en promedio. Con base en los resultados del levantamiento de demanda, se estima que el consumo aumentó un 20% en temporada alta y disminuye un 20% en temporada baja, respecto a los valores promedio.

Es importante aclarar que sólo se usaron 11 listas de compras para este ejercicio, que la información recopilada durante las entrevistas se enfocó en los 3 productos más demandados por establecimiento y que ningún establecimiento con restaurante grande accedió a brindar esta información durante las entrevistas. Por ende, estas cifras deben usarse como referencia, pero no se recomiendan para tomar decisiones o definir la estrategia a seguir.

En términos de volumen, los productos más demandados por el sector son plátano, banano, papaya, piña, tomate, arroz y frijoles. Se recomienda considerar la estacionalidad de estos productos al momento de informar a los productores, ya que el consumo varía de forma significativa según la temporada turística. Se debe incentivar la demanda por maíz (elote), ya que es un producto con alto potencial gastronómico y producido por 10 de los productores seleccionados por Tu-MoDeLo. Dependiendo del volumen de producción, se puede hacer lo mismo con la yuca, el ayote y el palmito.

No se logró identificar una demanda por pimienta, probablemente porque los establecimientos turísticos la compran en los supermercados o a través de mayoristas, no como producto agropecuario sino como producto procesado / industrial. En ese sentido, no se recomienda incluir la pimienta entre los productos prioritarios, al menos en el corto plazo.

Bajo la premisa que Tu-MoDeLo busca apoyar a la mayor cantidad posible de productores, la mejor estrategia sería analizar lo que producen los 95 productores que obtuvieron un cumplimiento de los criterios mínimos de sostenibilidad igual o mayor al 70%.

La siguiente tabla presenta los productos de mayor producción en la ZHN en orden de prioridad (según cantidad de productores) y las recomendaciones para su comercialización:

*Cuadro 12. Productos producidos por productores que cumplen con el mínimo de los criterios de sostenibilidad.*

Producto	Cantidad de productores con mínimo de cumplimiento	Canales de comercialización	Demanda del sector turismo	Observaciones
Yuca	32	Directo / Organizaciones de productores	Alta	Se debe incentivar al sector turismo a que utilice más la yuca y menos la papa y otros tubérculos que no se producen en la ZHN
Carne de res	25	Empresas minoristas	Alta	La venta directa no es viable debido a la complejidad de la cadena de valor de este producto
Queso	18	Directo / Empresas minoristas	Alta	Los quesos gourmet o curados, con una vida útil larga, pueden venderse a través de mayoristas
Leche de vaca	15	Empresas minoristas	Media	Le leche cruda es poco consumida por el sector turístico.

Plátano	14	Directo / Organizaciones de productores	Alta	Existe buena demanda de plátano
Frijol	12	Directo / Organizaciones de productores	Alta	Es un producto con alto potencial para contribuir a los objetivos de Tu-MoDeLo, ya que actualmente la mayoría de establecimientos turísticos compra los frijoles a supermercados o mayoristas
Maíz	10	Organizaciones de productores	Baja	Con los incentivos adecuados, se puede aumentar la demanda por parte del sector turismo
Piña	9	Directo / Organizaciones de productores	Alta	No se recomienda promover este producto dentro del marco de la iniciativa Tu-MoDeLo
Pimienta	8	Directo / Organizaciones de productores / Empresas minoristas	Baja	Se debe incentivar la compra de pimienta en grano local por parte del sector turismo
Ayote	6	Directa / Organizaciones de productores	Media	Se debe incentivar el consumo de ayote por parte del sector turismo

Fuente: Elaboración propia

Para los productos cuya demanda por parte del sector turismo sea alta, el objetivo debería ser fortalecer los canales de comercialización recomendados. Por ejemplo, la demanda por yuca es alta, por lo que Tu-MoDeLo y sus aliados deben crear una estrategia para que los establecimientos turísticos dejen de comprar la yuca a los distribuidores minoristas, supermercados o en CENADA, y empiecen a comprarla directo a productores o a organizaciones de productores. Para los productos cuya demanda es media o baja, el objetivo es promoverlos al sector turismo para aumente su consumo, desatacando el caso del maíz, que tiene un potencial gastronómico enorme y es parte de la cocina costarricense tradicional. En el mediano y largo plazo, se recomienda seguir una estrategia similar con la limón mandarina, la mandarina y el ñame, que actualmente son producidos en volúmenes altos por los productores que participaron en el levantamiento de oferta, pero no son muy demandados por los establecimientos turísticos. El caso de la piña merece atención particular. Por un lado, el levantamiento de oferta determinó que no es un cultivo rentable para pequeños y medianos productores, que son la mayoría de los que participaron en el levantamiento de oferta. Por otro lado, el cultivo de piña tiene impactos negativos significantes sobre el medio ambiente<sup>8</sup>, en particular sobre el recurso hídrico, por lo que promover este producto iría en contra de los objetivos de Tu-MoDeLo. En ese sentido, se debe recomendar a los establecimientos turísticos que sólo compren piña si tiene algún tipo de certificación o credencial de sostenibilidad (BPA, orgánico, BAE, etc.), o que intenten remplazar la piña por otras frutas tropicales que también son apetecidas por los turistas extranjeros y se producen en la ZHN, tales como el mango, la mandarina y el maracuyá. En caso de que Tu-MoDeLo decida incluir la piña como uno de sus productos prioritarios, es esencial que visibilice estos aspectos y se enfoque en productos o productores certificados, como por ejemplo la piña orgánica de ASOPROAGROIN.

<sup>8</sup> “Costa Rica: El Precio de la Piña”, documental de la DW, 2019, <https://www.youtube.com/watch?v=l7uGu84cDiY>

También deben considerarse aquellos productos que son altamente demandados pero que ninguno o muy pocos de los 95 productores seleccionados por Tu-MoDeLo producen: **banano (0 productores), papaya (0 productores), tomate (2 productores), palmito (1 productor), arroz (1 productor) y huevos (4 productores)**. Se recomienda incentivar el aumento de la oferta de estos productos, ya sea sugiriendo a los productores seleccionados que empiecen a producir estos productos, o bien trabajando con las organizaciones de productores para que los consigan con sus miembros o través del intercambio con otras organizaciones o empresas minoristas especializadas. Para el caso del banano, que es el único que no se produce comercialmente en la ZHN, se pueden tejer alianzas con organizaciones de productores del Caribe, o incluso con la Universidad EARTH, que produce y comercializa banano con excelentes prácticas de sostenibilidad<sup>9</sup>.

Por último, hay que hacer énfasis en el potencial de los productos de valor agregado, uno de los principales resultados del levantamiento de oferta. Por parte del sector turismo, solamente se identificó demanda a nivel local por productos populares como el queso y la miel, probablemente debido a que los establecimientos turísticos adquieren los productos de valor agregado a través de supermercados y de distribuidores mayoristas.

Tu-MoDeLo puede seleccionar varios productos de valor agregado, por ejemplo, los que comercializan el mayor número de productores seleccionados (a saber: derivados lácteos, derivados del cacao y especias), y promover la compra local de estos productos por parte de los establecimientos turísticos. Cabe anotar que este tipo de productos es adecuado para desarrollar turismo gastronómico, lo cual representa una oportunidad para promover actividades como vistas a plantaciones o fincas orgánicas / sostenibles, generando así una fuente de ingreso complementaria para los productores.

### Modelos de negocio eficientes.

Vincular comercialmente a los productores, organizaciones de productores y eventualmente empresas minoristas especializadas, con establecimientos turísticos, puede no ser suficiente para asegurar el éxito de Tu-MoDeLo en el largo plazo. Además de oportunidades comerciales, se necesita mejorar la eficiencia y rentabilidad del modelo de negocio, en particular el de los pequeños y medianos productores y las organizaciones de productores. Para entender mejor los modelos de negocio de los productores y de las organizaciones de productores, primero se segmenta la demanda y luego se utiliza la metodología *business model canvas* (lienzo de modelo de negocio). Utilizando los lienzos, se puede identificar, visualmente, cuáles son las necesidades de apoyo más relevantes y las estrategias comerciales más efectivas que puede recomendar Tu-MoDeLo.

### Segmentación de la demanda

La siguiente lista presenta los principales segmentos de establecimientos turísticos identificados en la ZHN y relevantes para Tu-MoDeLo. Para determinar los segmentos, se tomaron en cuenta el tamaño del hospedaje (importante para la toma de decisiones sobre compras de productos agropecuarios), el tamaño del restaurante (importante para los volúmenes de compra) y los patrones de consumo (productos y canales preferidos):

Segmento 1: Hospedajes micro y pequeños que sólo ofrecen desayuno

Segmento 2: Hospedajes micro y pequeños con restaurante micro o pequeño

Segmento 3: Hospedajes micro y pequeños con restaurante mediano o grande

Segmento 4: Hospedajes medianos y grandes que sólo ofrecen desayuno

Segmento 5: Hospedajes medianos con restaurante pequeño o mediano

---

<sup>9</sup> <https://www.earth.ac.cr/es/banana-university-grocery/>

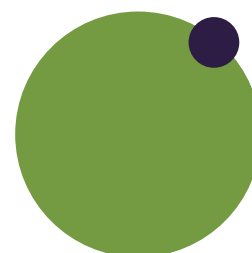
- Segmento 6: Hospedajes medianos con restaurante grande
- Segmento 7: Hospedajes grandes con restaurante pequeño o mediano
- Segmento 8: Hospedajes grandes con restaurante grande
- Segmento 9: Hospedajes o atracciones turísticas que no ofrecen servicios de alimentación
- Segmento 10: Restaurantes micro y pequeños (incluye sodas)
- Segmento 11: Restaurantes medianos
- Segmento 12: Restaurantes grandes
- Segmento 13: Atracciones turísticas (o similar) con restaurante micro o pequeño
- Segmento 14: Atracciones turísticas (o similar) con restaurantes mediano
- Segmento 15: Atracciones turísticas (o similar) con restaurantes grandes
- Segmento 16: Fincas que ofrecen servicios de alimentación

Adicionalmente, en función de la(s) estrategia(s) que decidan implementarse y los productos o productores que se definan como prioritarios, se recomienda hacer una sub segmentación. Específicamente, se debe hacer una sub segmentación geográfica (por cantón, teniendo en cuenta Guanacaste) y otra según la organización de eventos (no organiza, organiza ocasionalmente u organiza frecuentemente). A modo de ejemplo, si se decide apoyar a pequeños y medianos productores de Upala, se puede escoger cuales son los segmentos meta (por ejemplo: S2 y S3), y luego dividir cada segmento según la ubicación (por ejemplo: cantón San Carlos o región Guanacaste). Siguiendo la misma lógica, se podría dividir cada segmento para escoger los establecimientos que organizan eventos ocasional o frecuentemente, ya que su consumo de productos agropecuarios es mayor.

La base de datos completa, que incluye estos detalles para la mayoría de establecimientos turísticos, puede consultarse aquí:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1WDXW08A-18c2hoFdRIWnH54r3jK0o9-/>

Para la estrategia comercial, el mercado meta son los establecimientos turísticos que participaron en el levantamiento de demanda, ya sea a través de la encuesta, entrevistas o grupos focales. La siguiente tabla presenta una lista exhaustiva de dichos establecimientos, distribuidos por segmento.



Cuadro 13. Segmentación de los establecimientos turísticos que participaron en el levantamiento de demanda.

Segmento	Establecimientos turísticos	Cantidad
1	Cabinas Marsella, Hotel Campo Verde, Hotel Las Colinas, Hotel Lavas Tacotal, Posada Andrea Cristina, Posada Casitas Tenorio, Yatama Ecolodge, Chill Out Arenal Hostel, Titira Rainforest.	9
2	Cabinas Orozco, Caño Negro Wetlands Lodge, Chilamate Rainforest Eco Retreat, Finca Agroecológica Vocaré, Hacienda Caño Negro, <u>Hotel Celeste Mountain Lodge</u> , Hotel El Bambú, Hotel Finca Luna Nueva Lodge, <u>Hotel Heliconias Rainforest Lodge</u> , Hotel La Laguna del Lagarto Lodge, Hotel Sueño Celeste (B&B), Recreo Verde Hot Springs Hotel & Spa, <u>Tenorio Lodge</u> , Finca Verde Lodge, Hotel Arenal Oasis Eco Lodge	15
3	Cabinas Faro Arenal, Hospedaje y Centro Recreativo Huetares, Hotel Ara Ambigua, Hotel Arenal Lodge, Hotel Casa Luna Lodge, Hotel Hacienda Pozo Azul Tent Suites, <u>Hotel La Quinta de Sarapiquí</u> , Hotel Natural Lodge Caño Negro, Hotel Rancho Margot, <u>Hotel Reserva Biológica la Tirimbina</u> , <u>Río Celeste Hideaway</u> , La Cabana Lodge, Hotel Wilson Tulipán, <u>La Carreta Lodge</u>	14
4	No participaron	-
5	<u>Hotel Arenal Kioro</u> , Hotel Lomas del Volcán, Hotel Montaña De Fuego, <u>Hotel Selva Verde Lodge</u> , Hotel y Restaurante Wilson Upala	5
6	Baldi Hot Springs Hotel Resort & Spa, <u>Hotel Complejo Turístico Tilajari</u> , Volcano Lodge & Thermal Experience	3
7	No participaron	-
8	Hotel Arenal Manoa, Hotel Arenal Springs, <u>Hotel Tabacón Resort</u>	3
9	Eco Guest House, Hospedaje Las Orquideas, Morpho Evasions Costa Rica, Poponjoche Caño Negro, Kingfisher Lodge, Aventuras del Sarapiquí, Cultural Banana Tour, Finca Don Rafa, Rainforest Chocolate Tour	9
10	<u>Chocolatería y Cafetería Estukurú</u> , <u>Don Rufino</u> , Kiwi, Panadería Chachagua, Restaurante Konchis, Vaca Púrpura Coffee Shop, Soda Noy	7
11	Lava Rocks Café, Manjar Tico	2
12	Koko Bar Rest	1
13	<u>Aguas Bravas Rafting</u> , Arenal Mundo Aventura, Glamping Casa Naranja, Fertinyc - Tour de piña, <u>Reserva Natural Maquenque</u> , Sensoria	6
14	Centro Familiar y Turístico Cuyito, Costa Rica Sky Adventure, Desafío Adventure Company, <u>Místico Park</u> , <u>Sarapiquí Educational</u> , Rincon Corobici	6
15	No participaron	-
16	Arenal Vida Campesina, Finca Educativa Don Juan	2
TOTAL		82

Fuente: Elaboración propia

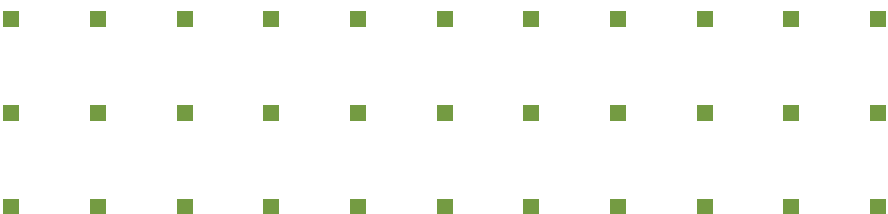


En la tabla se subrayan los potenciales entusiastas (early-adopters), que son aquellos establecimientos con los que se recomienda validar las estrategias de promoción y comerciales que escoja Tu-MoDeLo. Cabe anotar que se excluyeron 3 tour operadores que participaron en el levantamiento de demanda, ya que ninguno ofrece servicios de alimentación. Tampoco se tomó en cuenta la encuesta de necesidades de financiamiento, ya que ésta no contenía preguntas sobre consumo de productos agropecuarios o servicios de alimentación.

### Modelo de negocio para productores locales

Para efecto de este ejercicio, los productores locales son considerados como los emprendedores y los establecimientos turísticos como el mercado meta. En otras palabras, se analiza el modelo de negocio de una finca productora que quiere vender su(s) producto(s) a establecimientos turísticos en su entorno. Nótese que, en este modelo, las organizaciones de productores locales (que incluyen asociaciones, cooperativas, CACs, etc.) se consideran como un canal de comercialización y al mismo tiempo como aliados clave de los productores.

En el lienzo se subrayan los segmentos y los canales de comercialización que deberían ser prioritarios, con base en los resultados de los levantamientos de oferta y demanda. Además de proporcionar esta información a los productores en forma de recomendaciones, Tu-MoDeLo y sus aliados pueden influenciar directamente en las áreas de recursos clave (mejora de infraestructura a través de acceso a crédito), actividades clave (capacitaciones y estrategias de promoción) y aliados clave (hacer el puente entre los productores y las organizaciones que los apoyan).



Cuadro 14. Lienzo de modelo de negocio para productores.

<i>Socios clave</i>	<i>Actividades clave</i>	<i>Propuestas de valor</i>	<i>Relación con el cliente</i>	<i>Segmentos de mercado</i>
<p>Tu-MoDeLo</p> <p>Organizaciones de apoyo (MAG, INDER, IMAS, INAMU, INA, etc.)</p> <p>Organizaciones de productores</p> <p>Cámaras de turismo</p> <p>Agremiaciones de agricultores y/o productores</p>	<p><b>Capacitaciones en buenas prácticas agrícolas y afines</b></p> <p><b>Formalización y capacitación en reforma fiscal (facturación e IVA)</b></p> <p><b>Visitas a establecimientos turísticos</b></p> <p><b>Participación en ruedas de negocios y afines</b></p> <p><b>Promoción de productos locales y de la importancia de la trazabilidad</b></p> <p><b>Mejoras de infraestructura para aumentar la sostenibilidad</b></p> <hr/> <p><i>Recursos clave</i></p> <p>Tierra</p> <p>Sistemas de riego</p> <p>Medio de transporte</p> <p>Cadena de frío (camiones y cámaras refrigeradas)</p>	<p>Calidad</p> <p>Inocuidad / Higiene</p> <p>Precio competitivo</p> <p>Factura electrónica o de régimen simplificado</p> <p>Entrega puntual y directo al establecimiento</p> <p>Constancia en las entregas y en la disponibilidad los productos</p>	<p><b>Vínculos comerciales informales</b></p> <p><b>Vínculos comerciales formales (contratos, etc.)</b></p> <p><b>Comunicación vía teléfono y WhatsApp (no por correo electrónico)</b></p> <p><b>Buen servicio al cliente</b></p> <hr/> <p><i>Canales de comercialización</i></p> <p><u>Venta directa</u></p> <p>Pulperías y supermercados locales</p> <p>Ferias del agricultor</p> <p>Redes informales de productores locales</p> <p><u>Organizaciones de productores locales</u></p> <p>Distribuidores minoristas (incluye empresas especializadas)</p> <p>Distribuidores mayoristas</p> <p>CENADA</p> <p>Plataformas digitales</p>	<p><u>S1: Hospedajes micro y pequeños que sólo ofrecen desayuno</u></p> <p><u>S2: Hospedajes micro y pequeños con restaurante pequeño o mediano</u></p> <p>S3: Hospedajes micro y pequeños con restaurante grande</p> <p>S4: Hospedajes medianos y grandes que sólo ofrecen desayuno</p> <p>S5: Hospedajes medianos con restaurante pequeño o mediano</p> <p>S6: Hospedajes medianos con restaurante grande</p> <p>S7: Hospedajes grandes con restaurante pequeño o mediano</p> <p>S8: Hospedajes grandes con restaurante grande</p> <p>S9: Hospedajes de cualquier tamaño que no ofrecen servicios de alimentación</p> <p><u>S10: Restaurantes micro y pequeños (incluye sodas)</u></p> <p>S11: Restaurantes medianos</p> <p>S12: Restaurantes grandes</p> <p>S13: Atracciones turísticas (o similar) con restaurante micro o pequeño</p> <p>S14: Atracciones turísticas (o similar) con restaurantes mediano</p> <p>S15: Atracciones turísticas (o similar) con restaurantes grandes</p> <p><u>S16: Fincas que ofrecen servicios de alimentación</u></p>
<p><i>Estructura de costos</i></p> <p>Costos directos: semillas, insumos, mano de obra, transporte</p> <p>Costos indirectos: alquiler o impuesto sobre la propiedad, contabilidad, membresías</p>			<p><i>Fuentes de ingresos</i></p> <p>Venta de productos</p> <p>Pagos por servicios ambientales</p>	

Fuente: elaboración propia.

## Modelo de negocio para organizaciones de productores locales

De la misma manera, se presenta el lienzo de modelo de negocio donde los emprendedores son las organizaciones de productores. Nótese las diferencias en cuanto a los segmentos y canales de comercialización prioritarios.

Cuadro 15. Lienzo de modelo de negocio para organizaciones de productores.

<i>Socios clave</i>	<i>Actividades clave</i>	<i>Propuestas de valor</i>	<i>Relación con el cliente</i>	<i>Segmentos de mercado</i>
<p>Tu-MoDeLo</p> <p>Organizaciones de apoyo (MAG, INDER, IMAS, INAMU, INA, etc.)</p> <p>Organizaciones de productores (para intercambio de productos)</p> <p>Empresas minoristas especializadas (para intercambio de productos)</p> <p>Cámaras de turismo</p> <p>Agremiaciones de agricultores y/o productores</p> <p>Municipalidades</p>	<p>Capacitaciones en mercadeo, ventas y servicio al cliente</p> <p>Formación en contabilidad y finanzas</p> <p>Visitas a establecimientos turísticos</p> <p>Participación en ruedas de negocios y afines</p> <p>Promoción de productos locales y de la importancia de la trazabilidad</p> <p>Mejoras de infraestructura para aumentar la sostenibilidad</p>	<p><b>Calidad</b></p> <p><b>Inocuidad / Higiene</b></p> <p><b>Precio competitivo</b></p> <p><b>Factura electrónica o de régimen simplificado</b></p> <p><b>Entrega puntual y directo al establecimiento</b></p> <p><b>Constancia en las entregas y en la disponibilidad los productos</b></p> <p><b>Alta variedad de productos</b></p>	<p>Vínculos comerciales formales (contratos, etc.)</p> <p>Comunicación vía teléfono, WhatsApp o correo electrónico</p> <p>Excelente servicio al cliente</p>	<p>S1: Hospedajes micro y pequeños que sólo ofrecen desayuno</p> <p><u>S2: Hospedajes micro y pequeños con restaurante pequeño o mediano</u></p> <p><u>S3: Hospedajes micro y pequeños con restaurante grande</u></p> <p><u>S4: Hospedajes medianos y grandes que sólo ofrecen desayuno</u></p> <p><u>S5: Hospedajes medianos con restaurante pequeño o mediano</u></p> <p><u>S6: Hospedajes medianos con restaurante grande</u></p> <p><u>S7: Hospedajes grandes con restaurante pequeño o mediano</u></p> <p>S8: Hospedajes grandes con restaurante grande</p> <p>S9: Hospedajes de cualquier tamaño que no ofrecen servicios de alimentación</p> <p>S10: Restaurantes micro y pequeños (incluye sodas)</p> <p><u>S11: Restaurantes medianos</u></p> <p><u>S12: Restaurantes grandes</u></p> <p><u>S13: Atracciones turísticas (o similar) con restaurante micro o pequeño</u></p> <p><u>S14: Atracciones turísticas (o similar) con restaurantes mediano</u></p> <p><u>S15: Atracciones turísticas (o similar) con restaurantes grandes</u></p> <p>S16: Fincas que ofrecen servicios de alimentación</p>
	<p><b><i>Recursos clave</i></b></p> <p>Terreno</p> <p>Centro de acopio</p> <p>Medios de transporte o esquema de distribución</p> <p>Cadena de frío (camiones y cámaras refrigeradas)</p>		<p><b><i>Canales de comercialización</i></b></p> <p><u>Venta directa (entrega a los establecimientos)</u></p> <p>Venta directa (verdulería propia)</p> <p>Pulperías y supermercados locales</p> <p>Programa de Abastecimiento Institucional</p> <p>Distribuidores minoristas (incluye empresas especializadas)</p> <p><u>Distribuidores mayoristas</u></p> <p>CENADA</p> <p><u>Plataformas digitales</u></p>	
	<p><b><i>Estructura de costos</i></b></p> <p>Costos directos: compra de productos, transporte</p> <p>Costos indirectos: salarios, alquiler, gastos de oficina (electricidad, internet, etc.), contabilidad, mercadeo</p>		<p><b><i>Fuentes de ingresos</i></b></p> <p>Venta de productos</p> <p>Esquemas de ventas por membresías o pagos por adelantado</p> <p>Cobros por afiliación y membresía a los productores</p>	

Fuente: elaboración propia.

Estrategias de promoción de productores y organizaciones de productores con credenciales de sostenibilidad. A continuación, se presentan cuatro estrategias comerciales que pueden implementarse una vez se tenga con certeza un grupo de productores y/o de organizaciones de productores que cumplan con los requerimientos esenciales de los establecimientos turísticos:

1. **Visitas de productores y representantes de organizaciones de productores a los establecimientos turísticos:** La mayoría de los establecimientos turísticos encuestados y entrevistados manifestaron su interés en recibir visitas de productores locales. Dichas visitas se deben agendar con antelación y tienen que contar con la presencia de la gerencia, del chef o jefe de cocina y del jefe de compras o encargado de proveeduría. Para maximizar la creación de oportunidades de negocio, se pueden seleccionar de 3 a 5 productores o representantes de organizaciones de productores para cada visita, que lleven una muestra de su(s) producto(s) y una propuesta comercial concreta por escrito (precios, tiempos de entrega, medios de pago, credenciales de sostenibilidad, etc.). Es indispensable que los productores y los representantes de organizaciones de productores estén preparados y que entiendan de antemano las expectativas de los establecimientos turísticos<sup>10</sup>.
2. **Catálogo de productos y productores locales:** Se puede crear un catálogo de productos y de productores locales, por cantón, donde se brinde toda la información sobre los productores seleccionados por Tu-MoDeLo y sus productos, enfocándose en las propuestas de valor (ver los cuadros 13 y 14) y en resaltar la importancia de crear vínculos comerciales con productores locales (impactos positivos, mejora de imagen, etc.). En este caso, es importante tener fotos de alta calidad y, cuando sea posible, historias de vida de los productores locales y sus familias. En el catálogo se deben incluir los datos de contacto de los productores u organizaciones de productores, sin embargo, se recomienda que alguien de Tu-MoDeLo sea el primer punto de contacto de los establecimientos turísticos interesados, lo que permitiría medir el impacto de la iniciativa (en número de oportunidades de negocio creadas) y garantizaría que los clientes potenciales obtengan una respuesta rápida. Al igual que con las visitas, la mayoría de los establecimientos turísticos manifestaron su interés en recibir un catálogo de productos y productores locales.
3. **Boletines informativos:** Tu-MoDeLo ya cuenta con una herramienta de envío de boletines masivos, Mailchimp, que permite segmentar a los suscriptores y enviarles boletines específicos. Se recomienda diseñar una estrategia de envío de boletines de forma periódica (por ejemplo: 2 veces por mes), únicamente a aquellos establecimientos turísticos que firmaron el Llamado a la Acción o que manifestaron interés en interactuar con productores locales. Con base en los perfiles de los productores seleccionados, se pueden enviar boletines específicos sobre un productor u organización de productores (por ejemplo: ASOPAABI), o bien sobre un producto (por ejemplo: yuca). Los boletines deben ser visualmente atractivos, cortos y tener un llamado a la acción simple y concreto (por ejemplo: solicitar una visita de productores). De nuevo, si bien se pueden incluir los datos de contacto de los productores y de las organizaciones de productores en los boletines, se recomienda que el primer punto de contacto sea alguien de Tu-MoDeLo.

---

<sup>10</sup> Como mínimo, tienen que haber estudiado el infográfico sobre el estudio de demanda preparado por Tu-MoDeLo, donde se exponen los requerimientos básicos y las expectativas de los establecimientos turísticos.

4. **Ruedas o ferias de negocios:** En una etapa más avanzada de la incitativa, se recomienda organizar ruedas o ferias de negocios por cantón, donde un grupo seleccionado de productores u organizaciones de productores presente sus productos a establecimientos turísticos interesados. Aquí se puede abrir la convocatoria a todos los establecimientos turísticos, no solamente a los que firmen el Llamado a La Acción, y apoyarse en los aliados de Tu-MoDeLo para la divulgación (cámaras de turismo, ICT, etc.).

Esas estrategias no son excluyentes entre sí y a medida que avance la iniciativa se pueden combinar, siempre llevando un registro o indicadores de la efectividad de cada una. En ese aspecto, además de estar presente durante las visitas de productores y de ser el primer punto de contacto en el catálogo y los boletines, se recomienda solicitar a los productores y organizaciones de productores que informen al equipo de Tu-MoDeLo cada vez que logren hacer una venta o cerrar un acuerdo comercial con establecimientos turísticos. Adicionalmente, es importante estar en contacto con aquellos establecimientos turísticos que participen en cualquiera de las estrategias, dando especial atención a los que no crearon vínculos comerciales con ninguno de los productores u organizaciones de productores. En efecto, es esencial entender sus razones para poder ajustar o cambiar la(s) estrategia(s) prácticamente en tiempo real. Por otra parte, a los que sí empezaron a trabajar con productores u organizaciones de productores, también se les puede solicitar retroalimentación de manera periódica, con el fin de verificar si los acuerdos comerciales logados se mantienen a lo largo del tiempo. Nuevamente, hay que dar atención a lo que no funciona y analizar el problema desde la perspectiva del establecimiento turístico para poder corregirlo. El impacto de Tu-MoDeLo depende no solamente de que se logren acuerdos comerciales, sino de que se funcionen y se mantengan en el largo plazo.

Cabe recordar que en el informe del levantamiento de demanda se presentaron las estrategias de abordaje comercial recomendadas para los diferentes tamaños de establecimientos turísticos. En los micro y pequeños, el gerente y/o propietario cumple el rol de encargado de proveeduría, mientras que en los medianos aparece la figura de jefe de compras y en los grandes hay un departamento de proveeduría. Antes de implementar cualquier estrategia comercial, debe estar claro quien toma las decisiones en cuanto a las compras de productos agropecuarios en los establecimientos turísticos que constituyen el público meta. Puede llegar a ser necesario crear variaciones de una misma estrategia, o estrategias diferentes, según el tamaño de los establecimientos turísticos, para asegurarse que el mensaje llegue a la persona que toma las decisiones. Adicionalmente, es indispensable tomar en cuenta la distribución geográfica de los productores seleccionados por Tu-MoDeLo y de los establecimientos turísticos que firmen el *Llamado a la Acción*. Si bien se sugiere implementar las estrategias de promoción por cantón, hay que notar que la mayoría de productores que participaron en el levantamiento de oferta están en Upala y Los Chiles, mientras que la mayoría de establecimientos turísticos que participaron en el levantamiento de demanda están en San Carlos y Sarapiquí, por lo que una estrategia inter cantonal podría ser más efectiva. Este hecho es de vital importancia si se incluyen establecimientos turísticos en Guanacaste.

Por último, en caso de que Tu-MoDeLo decida seguir la recomendación de crear el **Distintivo para Proveedores Sostenibles**, éste debe jugar un rol clave en la implementación de las cuatro estrategias de promoción y de cualquier esfuerzo de mercadeo que se realice. Además de resaltar las propuestas de valor de los productos, es esencial promover la seriedad y la confiabilidad de los productores y de las organizaciones de productores, particularmente respecto a la inocuidad y a las credenciales de sostenibilidad.

## Esquemas de ventas innovadores<sup>11</sup>

Además de las estrategias de ventas tradicionales, específicamente para las de organizaciones de productores locales se recomiendan dos esquemas de ventas innovadores:

- **Esquema de membresía:** Consiste en un contrato comercial entre la organización de productores y un establecimiento turístico. A través de este contrato, el establecimiento se compromete a comprar una canasta de productos agropecuarios por semana, a un precio fijo (en colones), con la particularidad que los productos incluidos en esta canasta son principalmente los de temporada o los que hayan tenido sobre producción en la zona. Entre las ventajas para el establecimiento, se destaca que los productos son siempre frescos, de temporada y a un buen precio. Debido al modo de funcionar de este esquema, debe dirigirse a establecimientos turísticos que tengan un restaurante micro o pequeño, y de preferencia que no tengan un menú fijo. Esto permite a los chefs o jefes de cocina crear el menú (o los platos de cada día) en base a los productos que reciben semanalmente, en ocasiones incentivándolos a ser más creativos y a utilizar producto nacional y de temporada en sus cocinas. Por otra parte, los productores y las organizaciones de productores pueden colocar productos que estén en sobre producción a un precio razonable (en lugar de un precio de remate), reducir la pérdida de productos que alcanzaron su vida útil antes de ser vendidos, y tener la estabilidad de contar con un ingreso fijo semanal que no depende de las condiciones y fluctuaciones del mercado. La membresía debe durar al menos 6 meses (renovables), ser gratuita y otorgar otras ventajas, como por ejemplo entregas sin costo adicional y precios especiales en toda la línea de productos.
- **Esquema de pagos por adelantado:** Cuando ya existe un vínculo comercial y de confianza entre una organización de productores y un establecimiento turístico, se puede firmar un contrato comercial en donde el establecimiento paga por adelantado varios meses de sus compras de productos agropecuarios y recibe un precio o trato especial por parte de la organización de productores. Por ejemplo, un hotel grande o de lujo que quiera apoyar a productores locales, o que requiera un tipo de producto en particular para su menú, puede pagar por adelantado \$20,000 o \$30,000. Por su parte, la organización de productores puede usar el dinero para invertir en sus necesidades de infraestructura o para apoyar a sus productores asociados con la compra de semillas o insumos, permitiéndoles así mejorar la producción. Ese pago por adelantado funcionaría como un *voucher* o nota de crédito, que el establecimiento turístico puede usar para sus compras semanales de productos agropecuarios. Si se hace dentro del marco de la responsabilidad social empresarial o de la política de sostenibilidad del establecimiento turístico, un esquema de este tipo puede usarse para mejorar su imagen frente a los turistas y consolidar sus prácticas de sostenibilidad (por ejemplo para el CST), ya que es un apoyo directo al fortalecimiento de las organizaciones de productores e indirecto a los productores locales (y sus familias), quienes cuentan con credenciales de sostenibilidad avaladas por Tu-MoDeLo.

Durante los procesos de ventas y servicio al cliente, el equipo consultor considera indispensable brindar acampamiento a los productores y a las organizaciones de productores, ya sea por medio de capacitaciones puntuales (por ejemplo, del INA o del INDER), o creando un programa de formación para productores y líderes de organizaciones (similar a los

---

<sup>11</sup> Si se decide implementar alguno estos esquemas, se recomienda de sobremanera que se lleve a cabo un piloto antes, ya que este tipo de mecanismos no son comunes en el mercado.

módulos de proveeduría sostenible). En concreto, es necesario entender las expectativas de los establecimientos turísticos y brindar un excelente servicio al cliente de forma permanente.

Adicionalmente, en algunos casos puede ser necesaria una capacitación en los temas de tributación (factura electrónica, IVA, etc.), finanzas y contabilidad, para los que se puede crear una alianza con el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) o algún otro actor del ecosistema del emprendimiento nacional.

La venta a través de organizaciones de productores locales es un canal de comercialización apto para todo tipo de productos agropecuarios, sin embargo, se recomienda especialmente para los productos que se comercializan en mayor volumen, tales como las frutas, los tubérculos y los granos básicos. Una vez establecidos los vínculos con establecimientos turísticos, hay una oportunidad excelente para incorporar productos de valor agregado, en especial derivados lácteos, miel y productos inusuales o innovadores (nibs de cacao, cervezas artesanales, etc.).

### Estrategias comerciales sugeridas.

Con base en estos lienzos de modelo de modelos de negocio, se pueden identificar estrategias comerciales para los diferentes segmentos. El objetivo primario de estas estrategias es asegurar clientes del sector turismo que adquieran productos con credenciales de sostenibilidad.

**Estrategia A – Fortalecer las ventas directas** (para productores locales): Se tiene buena disposición por parte de los establecimientos para aumentar las compras directas a productores locales, por lo que el esfuerzo se debe enfocar en mejorar los aspectos que están fallando actualmente. En concreto, hay que mejorar los niveles de formalidad para poder emitir factura electrónica o de régimen simplificado, el servicio al cliente y la constancia con las entregas. En menor medida, es importante tener un esquema de distribución, idealmente con rutas fijas por semana, para lo que se requiere un transporte propio o subcontratar a un transportista. En lugares donde aún no hay redes formales de productores, varias fincas de la zona se pueden asociar informalmente para organizar el acopio y el transporte. **Segmentos meta:** 1, 2, 3, 10, 11, 13, 14 y 16.

**Estrategia B – Fortalecer las ventas directas** (para organizaciones de productores): Está dirigida a establecimientos que requieren más volumen y son más exigentes en cuanto a la frecuencia de las entregas y la variedad de la oferta. Las asociaciones y cooperativas de productores locales, así como los centros agrícolas cantonales, pueden emular la estrategia de mercadeo y ventas de los distribuidores minoristas. Si se promueve mejor el aspecto de compras locales y de trazabilidad, y se mejora el nivel de servicio al cliente que ofrecen estas organizaciones, se pueden crear vínculos duraderos con establecimientos turísticos. Esta estrategia permite acopiar un número mayor de productos, no sólo de productores locales sino también de otras redes de productores en otras regiones. Los excedentes pueden venderse a través de verdulerías propias, siempre y cuando estén en una ubicación conveniente para los establecimientos. **Segmentos meta:** 4, 5, 12, 14 y 15.

**Estrategia C – Fortalecer las ventas a través de organizaciones de productores** (para productores locales): En lugar de tratar de llegar directo a los establecimientos turísticos, y sobre todo para aquellos productores de la economía informal, es más eficiente afiliarse a una o varias organizaciones de productores e intentar colocar toda la producción a través de éstas, con el fin de reducir el volumen que se vende a los distribuidores minoristas. **Segmentos meta:** 4, 5, 12, 14 y 15.

**Estrategia D – Empezar a trabajar directamente con distribuidores mayoristas o plataformas digitales** (para productores grandes u organizaciones de productores): Cuando los volúmenes de producción y acopio son altos, y en especial para

productos diferenciados o de valor agregado con una vida útil media o larga, las organizaciones de productores pueden proveer a distribuidores mayoristas como Mayca o Belca, o vender a través de plataformas digitales. Para esto es indispensable tener un transporte y estar en capacidad de mantener los volúmenes de producción y acopio, siempre manteniendo la calidad y el precio competitivo. **Segmentos meta:** 6, 7 y 8.

## Análisis de información relevante para Tu-MoDeLo, según los resultados de la investigación tanto de demanda como de oferta.

Los siguientes son algunos datos relevantes seleccionados de la aplicación de la encuesta en el mapeo de oferta que incluyó el Producto 3 de esta consultoría. De ahí se identificaron 95 productores que obtuvieron 70% o más de cumplimiento de los criterios de cumplimiento mínimo u obligatorios. Estos productores se consideran como el **grupo piloto** para iniciar el acompañamiento por parte de Tu-MoDeLo y su vínculo con el sector turístico. La información que se desglosa está relacionada a las condiciones requeridas por parte del sector turístico, según los la investigación realizada en el mapeo de demanda.

- Cuentan con correo electrónico o WhatsApp.

86 de 95 productores (90.5%) aportaron un número de celular

61 de 95 productores (64.2%) aportaron un correo electrónico

- Nivel de formalidad (factura electrónica, al día con Hacienda, etc.), relevante para poder vincularse con el sector turístico.

Se obtiene este dato del Criterio de Sostenibilidad 13.4 que responde a la pregunta "*¿Tiene facturas (electrónicas, régimen simplificado) según corresponda y cumple con los pagos de los impuestos de ley?*"

61.1% de los productores cumplen con este criterio de nivel de formalidad (considerando sólo los que respondieron que "Sí" tienen facturas).

- Nivel de inocuidad (manipulación de alimentos, higiene, contaminación, etc.).

Preguntas del criterio 15 sobre inocuidad	% de cumplimiento
¿Conoce el tipo de riesgo de contaminación que puede afectar la producción?	92.6%
¿Aplica medidas de higiene a la hora de manipular el producto?	100%
¿Controla las condiciones de higiene y conservación del producto a lo largo del proceso?	100%
¿Aplica técnicas de limpieza y desinfección idóneas en los sitios de producción?	97.9%
¿Evita la contaminación durante el transporte y distribución en general del producto?	96.8%
Capacitación de Inocuidad en la producción agropecuaria	83.2%
<b>Promedio</b>	<b>95.1%</b>

El promedio del Criterio 15 de los productores con nota igual o mayor a 70 fue de 95.1% superando el promedio general que obtuvieron todos los productores en este criterio, el cual fue de 82.2%.

- Aceptan pago por transferencia bancaria.



Del total de 95 productores, 53 indicaron aceptar pago mediante transferencia bancaria, es decir, un 55.8%.

- Pertenecen a alguna organización de productores.

De los 95 productores con porcentaje igual o mayor a 70, el 70.5% o sea 67 productores indicaron estar agremiados a 42 distintas organizaciones.

El siguiente cuadro muestra cuáles son esas organizaciones, así como los cantones en los que se manifestó influencia y la cantidad de productores asociados.

*Cuadro 16. Organizaciones a las cuales pertenecen los productores con un mínimo del 70% de cumplimiento de los Criterios de Sostenibilidad.*

Organización	Cantones de influencia	Cantidad de productores asociados
CoopeMontecillos	Guatuso, San Carlos	2
Cámara de Ganaderos de Guatuso	Guatuso	1
ASOPAC	Guatuso	2
ASOECO (Tilarán)	Guatuso	1
Cámara de productores de granos	Los Chiles	1
ASOPRONORTE	Los Chiles	1
CAC Los Chiles	Los Chiles	2
Cámara de Ganaderos Los Chiles	Los Chiles	4
Fundación Búfalos Los Chiles	Los Chiles	1
CAC San Carlos	Los Chiles, San Carlos	7
CERyT	Los Chiles	1
ASOPRO Nueva Esperanza	Los Chiles	1
Asociación de Productores Lácteos Llafrak	Los Chiles	1
Cámara Costarricense Agrícola	Los Chiles	1
ASEPAI	Los Chiles	1
Asociación de productores Monteverde	Los Chiles	1
Asociación de productores Caritas CR	Los Chiles	1
Asociación de productores 8 de abril	Los Chiles	1
Coopeagrotour	San Carlos	4
Cooprole R.L.	San Carlos	1
Cámara de Ganaderos San Carlos	San Carlos	2
APROCOZON	San Carlos	3
ASOPROFORT Probio (Muelle)	San Carlos	2
ASOAVI	San Carlos	3
RESCAMUR	San Carlos	1
ASOPROZONN	San Carlos, San Ramón (Peñas Blancas), Upala	4
APROPOSAC	San Carlos	2
CANAPEP	San Carlos	1
Coopesarapiquí	San Carlos	2

Asociación de agricultores orgánicos y ecoturísticos del Paraíso de La Virgen de Sarapiquí	Sarapiquí	1
APROVainilla de la UNA	Sarapiquí	1
CAC Sarapiquí	Sarapiquí	2
Asociación de fomento a la agricultura	Sarapiquí	1
APRODESOC	Upala	1
APEGACUMI (Asociación de pequeños ganaderos de la cuenca del Miravalles)	Upala	2
Cámara de agricultores y ganaderos	Upala	1
Asociación Cámara Upaleña	Upala	2
Cámara de Ganaderos Upaleña	Upala	1
ASOPAABI	Upala	2
APABI	Upala	2
Asociación de productores de leche de la Zona Norte	Upala	1
Coopeprosal	Upala	8

- Cantidad promedio de productos que producen y variedad de productos.

El mínimo de cantidad de productos que ofrecen los productores es 3, y el máximo es 11. En el siguiente cuadro se presenta la lista de todos los productos que ofrecen los productores que tienen calificación igual o mayor a 70%. En total producen 48 productos agrícolas, 12 pecuarios y 38 de valor agregado.

*Cuadro 17. Lista de productos que ofrecen productores con mínimo de 70% de cumplimiento de los criterios de sostenibilidad.*

Productos agrícolas	Productos pecuarios	Productos con Valor Agregado
Albahaca	Carne de cerdo	Abono orgánico
Apio	Carne de conejo	Arroz con leche
Arroz	Carne de lechón	Bebidas instantáneas
Ayote	Carne de oveja	Bioinsumos
Brócoli	Carne de pollo	Cacao en barra
Cacao	Carne de res	Cacao en polvo
Café	Guapote	Cerveza de cacao
Camote	Gaspar	Chocolate en barra
Carambola	Mojarra	Chilera
Cebollino	Sábalo	Cuajada
Chile dulce	Huevo de codorniz	Cúrcuma en polvo
Chile panameño	Huevo de gallina	Elote rayado
Citronela	Tilapia	Flor de jamaica
Coliflor	Leche de vaca	Harina de camote
Cuadrado	Leche de cabra	Harina de yuca

Culantro castilla	Jugo de caña
Culantro de coyote	Licor de cacao
Cúrcuma	Licor de chocolate
Frijol	Maíz en conserva
Galangal	Manteca de cacao
Guanábana	Miel de cacao
Jengibre	Moringa en polvo
Lechuga	Naranja en polvo
Limón mandarina	Natilla
Maíz	Pimienta negra
Mamón chino	Queso mozzarella
Mandarina	Queso palmito
Mostaza criolla	Queso fresco
Naranja	Vino de cacao
Ñame	Vainilla
Ñampí	Vinagreta
Palmito	Yogurt
Pejibaye	
Pepino	
Pimienta	
Piña	
Pipa	
Pitahaya	
Plátano	
Rábano	
Romero	
Tilo	
Tiquisque	
Tomate	
Vainica	
Vainilla	
Yuca	
Zacate limón	

- Uso de agroquímicos en la producción.

En el siguiente cuadro se puede ver el porcentaje de productos según el manejo que los productores indicaron que aplican. Importante, se obtuvo el porcentaje de productos y no el porcentaje de productores, porque algunos productores producen varios cultivos con diferentes manejos, por ejemplo, un productor puede tener pitahaya orgánica certificada, pero ayote convencional, y eso impide que se pueda clasificar a un productor como orgánico.

*Cuadro 18. Porcentaje de productos según tipo de manejo.*

Tipo de producto	Manejo	% de productos
Agrícolas	Orgánico certificado	12,7%
	Transición	37,0%
	Convencional y sin respuesta	50,3%
Pecuarios	Agroecológico	32,8%
	Convencional y sin respuesta	67,2%

Tal como se puede ver, la mitad de los productos agrícolas que ofrecen los productores que cumplen con mínimo de 70% de los criterios, son orgánicos o están en transición, mientras que los productos pecuarios con manejo agroecológico sólo alcanzan una tercera parte. Este dato muestra una brecha importante entre estos dos tipos de productores, siendo el sector ganadero el menos capacitado, o el más apegado a seguir produciendo tradicionalmente.

- Manejo del recurso hídrico.

Se muestra el % de cumplimiento del criterio 1 que obtuvieron todos los productores con 70% o más de cumplimiento.

Preguntas del criterio 1 sobre manejo del recurso hídrico	% de cumplimiento
¿Las fuentes de agua están inscritas de acuerdo con la legislación nacional (concesión, pozos, registro con AyA, ASADA)?	75.8%
¿Utiliza sistemas de almacenamiento de aguas, para riego, agua potable u otros (reservorios, tanque rotaplast, otros)?	67.4%
¿Establece barreras de protección con vegetación natural y nativa en las márgenes de los cauces de agua, y lleva registro de especies plantadas?	90.5%
Capacitación en el Uso y manejo responsable del agua	74.7%
<b>Promedio</b>	<b>77.1%</b>

El promedio del criterio 1 de los productores con nota igual o mayor a 70 fue de 77.1% superando el promedio general que obtuvieron todos los productores en este criterio, el cual fue de 58.0%.

- Iniciativas de reforestación o conservación.

De los 95 productores con nota igual o mayor a 70, 81 (85.3%) respondieron afirmativamente (no se contemplaron las respuestas No aplica), siendo superior al promedio que obtuvieron todos los productores para este indicador, el cual fue de 74.5%.

## Sistema de información que permita la actualización permanente de los datos.

### Base de datos de establecimientos turísticos.

La base de datos de establecimientos turísticos que se entrega a Tu-MoDeLo está dividida en 4 categorías: hospedajes, restaurantes, atracciones turísticas y tour operadores. Para agregar nuevos establecimientos a la base de datos, se recomienda:

- Enviar el link a la encuesta sobre compras de productos agropecuarios al establecimiento.
- Una vez completa la encuesta, se debe verificar si el establecimiento ya está en la base de datos (en su respectiva categoría).
- Si no lo está, se debe agregar manualmente, ingresando toda la información proporcionada en la encuesta (nombre, ubicación, tamaño, organización de eventos, datos de contacto, etc.).
- Usando la información sobre segmentación de la demanda, identificar a qué segmento pertenece el establecimiento e incorporarlo en las estrategias relevantes que se estén implementando.
- La encuesta solicita que se sugieran más establecimientos turísticos que podrían estar interesados en Tu-MoDeLo. Si el encuestado agregó algunos nombres, verificar si ya están en la base de datos.
- Si no están, agregarlos a la base de datos en su respectiva categoría, intentando por lo menos incluir el correo electrónico y la página web. Se recomienda enviarles una invitación directa a completar la encuesta.
- Repetir el procedimiento a medida que se reciban las encuestas completas.

Al ser establecimientos turísticos, la ubicación y datos de contacto no deberían cambiar muy seguido. El único aspecto que podría cambiar frecuentemente es la pertenencia a las cámaras y las credenciales de sostenibilidad. Para mantener esta información actualizada, de considerarse necesario, se recomienda crear un formulario en línea que solicite únicamente esta información a los establecimientos turísticos. Este formulario puede enviarse cada dos o tres años, a través del boletín informativo, solicitando a los establecimientos turísticos que lo completen para actualizar los datos. Si se hace lo mismo con los indicadores de línea base, se recomienda juntar todo en un único formulario.

### Base de datos de productores agropecuarios.

Esta base de datos que se entrega a Tu-MoDeLo se puede emplear en el momento que se desee buscar diversos tipos de productores para establecer nuevas relaciones comerciales con el sector turístico. Conociendo la demanda en productos y volúmenes en la región, puede localizar en la pestaña "Oferta de la RHN" la lista de productos que ofrece la región, su volumen y frecuencia de oferta. Una vez localizado el producto de interés, en las siguientes pestañas "Agrícola", "Pecuario" y "Valor agregado" podrá conocer el volumen y frecuencia de producción de cada productor, así como su ubicación y su "nota", la cual se obtuvo calculando el porcentaje de cumplimiento de los indicadores deseables de cada criterio. Con esta información se podrá ubicar fácilmente al productor que tenga mejor aptitud para establecer la relación comercial, una vez ubicado, y anotado el "código de productor" en la pestaña "Encuestados" se puede consultar toda la información extraída de la encuesta.

Para agregar nuevos productores a la base de datos, se recomienda:

- Aplicar personalmente la encuesta "*Levantamiento de información sobre productos y personas productoras de la zona Huetar Norte credenciales de sostenibilidad y buenas prácticas agrícolas*" y posteriormente digitar

la información en el link (<https://forms.gle/Tx7biRNJTgfQLLLLk7>), o enviar el link para que sea autocompletada por la persona productora.

- Una vez digitalizada la encuesta, se deben trasladar los datos de los productores nuevos a la pestaña encuestados, posteriormente se puede arrastrar la fórmula para calcular la nota, y así mismo se le debe dar continuidad a la numeración código de cada productor.
- Es importante resaltar que la pestaña "Encuestados" no posee información de los productos ofrecidos (agrícola, pecuario o de valor agregado), por lo que se debe tener cuidado de no copiarlos en esta pestaña, sino copiarlos en las respectivas pestañas según sea el producto, teniendo cuidado de no perder la codificación del productor.

Con los pasos anteriores se puede ingresar nuevos productores y productos a la base de datos, sin embargo, es importante considerar que el comportamiento de la oferta agropecuaria es muy variable y la decisión de siembra depende de muchos factores como demanda, precio, clima, capital de trabajo para invertir en insumos que prevengan problemas de plagas y enfermedades, entre otras variables. Por lo tanto, la información contenida en la pestaña llamada "Oferta de la RHN" es una fotografía de la producción del momento y en algunos casos la proyección de cosechas que nos indicó cada productor. Por lo anterior, no se recomienda la actualización de la pestaña "Oferta de la RHN" ya que es un proceso tedioso y la información es muy cambiante.

Se recomienda trabajar con grupos organizados que ya tengan avanzado el proceso logístico, que involucre proyección de siembra y proyección de cosecha. Sin embargo, si se deseara trabajar con productores individuales lo principal sería ubicar a los más cercanos de las empresas turísticas interesadas, y proponerles un volumen de compra semanal, dato que podría ser lo suficientemente atractivo como para que ellos decidan adquirir el compromiso de tener producción constante de productos específicos, esto porque la mayoría de los productores encuestados actualmente no tienen desarrollado proyecciones de cosecha constantes que le permitan ofrecer semanalmente sus productos, a diferencia de las organizaciones que sí están en capacidad de adquirir ese tipo de compromisos sin tanto "temor".

Por el tipo de población, se recomienda realizar una actualización anual de datos como la oferta agropecuaria, el número telefónico, credenciales de sostenibilidad, y el cumplimiento de los criterios de sostenibilidad, esto último para ver si hubo una mejora de la nota inicial.

#### [Base de datos de organizaciones intermediarias.](#)

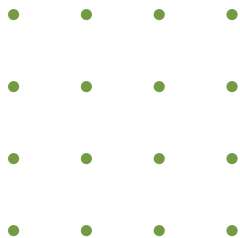
La base de datos de organizaciones intermediarias priorizó en las organizaciones que el equipo consultor está recomendando incorporar en la iniciativa y acompañar en un proceso de fortalecimiento. Se encuentra, por lo tanto, información de agroempresas que operan bajo un modelo asociativo, cooperativas, ferias del agricultor y algunas Pymes intermediarias especializadas. Esta base de datos debe de complementarse en la medida en que Tu-MoDeLo vaya avanzando en sus objetivos, ya sea mediante la aplicación de la encuesta online o con la encuesta inicial elaborada en formato Excel, la cual solicita mucha más información. Ambas encuestas están en poder de Tu-MoDeLo.

#### [Estrategia de implementación.](#)

Para la implementación de la estrategia de apoyo a los productores, se recomienda a Tu-MoDeLo seguir estos pasos:

- Basado en el perfil de los productores seleccionados, escoger los productos prioritarios y los segmentos meta.
- Incluir algunas organizaciones de productores relevantes. De ser posible, se recomienda verificar o validar las credenciales de sostenibilidad de las mismas.

- Utilizando los lienzos y según el tipo de producto(s), determinar los canales de comercialización que hay que fortalecer.
- Escoger un entusiasta por cada segmento prioritario.
- Pilotar las estrategias de promoción y de comercialización con los entusiastas.
- Identificar y brindar el tipo de apoyo que requieren los productores, y eventualmente las organizaciones de productores, para satisfacer las expectativas del sector turismo.
- Implementar las estrategias de promoción de forma masiva: visitas a establecimientos, catálogo, boletines informativos y ruedas de negocio.
- Siempre tener presente la importancia de la segmentación (tamaño, ubicación, toma de decisiones).
- Identificar y brindar el tipo de apoyo que requieren los productores, y eventualmente las organizaciones de productores, para mantener los vínculos comerciales con el sector turismo.
- Pilotar los esquemas de venta innovadores con los entusiastas.
- Identificar las necesidades de financiamiento de los productores, con ayuda de los resultados del levantamiento de oferta y de los lienzos de modelo de negocio.
- Incentivar la demanda por productos con alto potencial de impacto (maíz, ñampí, etc.).
- Repetir el mismo proceso para estos productos.
- Explorar el uso de otros canales de comercialización (plataformas digitales, etc.)



# 5. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, DIFICULTADES.

## Conclusiones

- i. Solamente dos canales de comercialización coincidieron en el levantamiento de oferta y demanda: la compra/venta directa y los distribuidores minoristas. Si bien la cantidad de productores encuestados que vende directamente al sector turismo es muy baja (5%), es un buen indicio que ya esté funcionando este canal de comercialización, sobre todo si se tiene en cuenta la alta variedad de los productos comercializados (cuadro 15). En contraste, los distribuidores minoristas manejan volúmenes altos de productos agrícolas y son los más importantes tanto para los productores como para los establecimientos turísticos.
- ii. Analizando la situación actual de los productores agropecuarios de la ZHN, particularmente los que participaron del proceso de levantamiento de información, se considera que la mayoría requieren formar parte de un programa de capacitación intensivo, apoyo y acompañamiento, así como atención en sus necesidades de inversión, para estar en condiciones de cumplir con las expectativas del sector turismo. El grupo de 95 productores que cumplieron con un mínimo del 70% de los criterios de sostenibilidad, es el grupo que se considera piloto para ser acompañados de manera inmediata por parte de Tu-MoDeLo.
- iii. Teniendo en cuenta que dos tercios de los productores encuestados pertenece al menos a una organización de productores, se recomienda que éste sea el principal canal de comercialización que se debe fortalecer como prioritario, para alcanzar a establecimientos turísticos el corto plazo, en especial aquellas organizaciones que ya son parte del PAI-CNP. En el mediano y largo plazo, cuando los productores locales hayan recibido capacitaciones relevantes y eventualmente financiamiento, se pueden fortalecer la venta directa y otros canales de comercialización complementarios.
- iv. Dado que las organizaciones de productores intermediarios no participaron directamente en el levantamiento de oferta, y que muy pocas respondieron la encuesta de intermediación, se recomienda actualizar de manera permanente la base de datos, así como crear un mecanismo para verificar o validar sus modelos de negocios y credenciales de sostenibilidad. De manera similar a la selección de productores, se pueden escoger organizaciones de productores e involucrarlas en las estrategias comerciales de Tu-MoDeLo.
- v. Si se decide incluir a las organizaciones de productores, se amplía el abanico de opciones y estrategias de promoción y comercialización. En particular, las organizaciones de productores que están mejor posicionadas para la venta directa, a través del PAI (aunque no sea tan relevante para Tu-MoDeLo), y por medio de mayoristas y plataformas digitales.
- vi. Analizando los productos más demandados por el sector turismo y los que producen la mayor cantidad de los productores seleccionados por Tu-MoDeLo (al menos 70% de cumplimiento de los criterios mínimos), se concluye que los 10 productos agropecuarios prioritarios, desde la perspectiva de la oferta, podrían ser: Yuca, carne de res, queso, leche de vaca, plátano, frijol, maíz, piña, pimienta y ayote. Esto es asumiendo que Tu-MoDeLo buscará apoyar al mayor número posible de productores.



- vii. Sin embargo, no se recomienda promover la piña puesto que su producción, no está en línea con los objetivos de Tu-MoDeLo, debido a que no es un cultivo rentable para pequeños y medianos productores, y a los impactos negativos sobre el medio ambiente. Se debería recomendar a los establecimientos turísticos que sólo compren piña si tiene algún tipo de certificación o credencial de sostenibilidad (BPA, orgánico, BAE, etc.), o que intenten remplazar la piña por otras frutas tropicales que también son apetecidas por los turistas extranjeros y se producen en la ZHN, tales como el mango, la mandarina y el maracuyá. En caso de que Tu-MoDeLo decida incluir la piña como uno de sus productos prioritarios, es esencial que visibilice estos aspectos y se enfoque en productos o productores certificados.
- viii. De los 10 productos prioritarios, sólo el maíz y la pimienta tienen una baja demanda por parte del sector turismo, por lo que se recomienda implementar estrategias para aumentar la compra directa a productores o a organizaciones de productores. En el mediano y largo plazo, se pueden implementar estrategias similares para la limón mandarina, la mandarina y el ñame, que son producidos en grandes volúmenes por los productores que tomaron parte en el levantamiento de oferta.
- ix. En cuanto a los productos demandados y que no se producen o se producen muy poco, se destacan el banano, la papaya, el tomate, el palmito, el arroz y los huevos. Se recomienda trabajar con las organizaciones de productores, que tengan credenciales de sostenibilidad, para suplir estos productos al sector turismo. Para el caso del banano, se puede considerar una alianza comercial con la Universidad EARTH.
- x. Las necesidades de financiamiento más importantes para las organizaciones de productores son, la mejora de infraestructura (centros de acopio), equipamiento (cámaras de enfriamiento), tecnología para la producción y medios para la comercialización (camiones con sistema de frío). Estas necesidades deben tener respuesta por parte de las instituciones aliadas a Tu-MoDeLo, lo cual les permitiría competir en igualdad de condiciones que las empresas grandes distribuidoras.

## Recomendaciones

- Con base en los estudios de demanda y oferta y vista la situación actual de los pequeños y medianos agricultores, se puede afirmar que la intermediación es y seguirá siendo necesaria. Por esta razón, en el corto plazo, no es recomendable enfocar los esfuerzos en fortalecer o promover la compra directa a productores locales como canal de comercialización, aunque tampoco hay que descartarlo por completo. En su lugar, se recomienda encontrar maneras en que los diferentes canales de comercialización existentes puedan ser utilizados efectivamente para encadenar a los productores locales seleccionados por la inciativa Tu-MoDeLo, de manera que sus productos puedan ser adquiridos por los establecimientos turísticos.
- En general, la estrategia comercial debería estar basada en lograr que los establecimientos turísticos compren mayor volumen a productores locales y organizaciones de productores, y menor volumen a distribuidores minoristas, mayoristas y en CENADA. Al menos para los productos prioritarios. No se recomienda que la compra directa a productores locales remplace por completo a los demás canales de comercialización.
- Para afinar la estrategia de comercialización, la demanda del sector turismo se dividió en 16 segmentos según el tipo de establecimiento, el tamaño y los patrones de consumo. De ser necesario, se pueden crear sub segmentos de acuerdo a la ubicación geográfica y a la organización de eventos. Estos segmentos deben considerar durante el diseño e implementación de cualquier estrategia comercial.
- Los lienzos de modelo de negocio deben guiar a los productores y organizaciones de productores al momento de escoger la estrategia comercial. Estos lienzos también sirven de guía a Tu-MoDeLo y sus aliados definir las prioridades en cuanto a capacitaciones y financiamiento.

- Es muy importante definir el alcance geográfico de cualquier estrategia que se implemente. En particular, se recomienda tener en cuenta que la mayoría de los productores que participaron en el levantamiento de oferta están en Upala y Los Chiles, mientras que la mayoría de los establecimientos turísticos que participaron en el levantamiento de demanda están en San Carlos y Sarapiquí. Este aspecto es de vital importancia si se incluye establecimientos turísticos de Guanacaste.

## **Dificultades encontradas**

- La principal dificultad encontrada tiene que ver con la gran cantidad de intermediarios en la ZHN, así como la poca información disponible de la mayoría de ellos, en especial del intermediario principal que es el comerciante minorista -verdulero-.
- El levantamiento de información para caracterizar adecuadamente a los intermediarios bajo modalidades asociativas también ha sido una dificultad. Se elaboró una herramienta en excel y se envió a 5 intermediarios considerados como piloto, con la idea de, posteriormente enviarla a otros y lograr respuesta de al menos 15 organizaciones (CAC, Asociaciones, Cooperativas). Únicamente dos de ellos enviaron respuesta después de 4 semanas de correos y llamadas telefónicas.
- Ante esta situación el equipo de trabajo optó por elaborar una encuesta virtual mucho más sencilla, con pocas preguntas, con el fin de facilitarles la respuesta. Tu-MoDeLo envió el link de la encuesta mediante correo electrónico a 48 organizaciones, base de datos suministrada por Pangea. Únicamente 5 organizaciones respondieron esta segunda encuesta.
- Muy posiblemente la temporada de trabajo de campo fuerte de esta consultoría (octubre-diciembre) incidió en la baja respuesta de productores y organizaciones intermediarias. El tiempo que tomó el proceso de validación de los criterios de sostenibilidad, no permitió iniciar con el levantamiento de campo al menos un mes antes y esto repercutió en el nivel de participación requerida.

# BIBLIOGRAFÍA

Alvarado, Ma, 2018. Estrategia de vinculación entre los productores agropecuarios del cantón de San Carlos y hoteles y restaurantes de Fortuna.

García-Barquero M. Sin fecha. Análisis del comportamiento de mercado en las ferias del agricultor de la Gran Área Metropolitana. *Tecnología en Marcha*. Vol. 29, N° 1, enero-marzo. Pág 83-95.

MAG, 2007. Caracterización y plan de acción para el desarrollo de la agrocadena de ganado bovino en la Región Huetar Norte.

INEC, 2017. Una visión del sector agropecuario basada en el CENAGRO, 2014, p.325

“Costa Rica: El Precio de la Piña”, documental de la DW, 2019, <https://www.youtube.com/watch?v=I7uGu84cDiY>

<https://www.earth.ac.cr/es/banana-university-grocery/>

<http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/ac-ganaderia-rhn-2007.pdf>

<http://inec.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/imgsimposio-cenagro-08122017.pdf>

[http://www.sepsa.go.cr/docs/2019-006-Informe\\_Gestion\\_SectorAgro\\_2018-2019.pdf](http://www.sepsa.go.cr/docs/2019-006-Informe_Gestion_SectorAgro_2018-2019.pdf)

<http://radiosantaclara.cr/noticias/noticias-regionales/321-productores-de-la-regi%C3%B3n-huetar-norte-desarrollan-productos-con-valor-agregado.html>

<http://www.inec.cr/sites/default/files/documentos/agropecuario/publicaciones/reagropeccenagro2014-tii-007.pdf>

<http://www.mag.go.cr/informes/Informe-logros-2014-2018.pdf>

<http://www.mag.go.cr/informes/Informe-I- semestre-2019.pdf>

<http://www.cnp.go.cr/pai>

Leyes y decretos citados: [www.imprentanacional.go.cr](http://www.imprentanacional.go.cr)

# ANEXOS

Encuesta canales de distribución.

Base de Datos Organizaciones Intermediarias.

Base de Datos Organizaciones Encuestadas.

Se adjuntan en PDF y Excel a este documento.

## Equipo de trabajo Pangea Sostenible

**Consultora Líder:** Leyla Solano Pacheco. Antropóloga de la UCR, con Maestrías en Turismo Ecológico y en Administración de Proyectos. Consultora en turismo sostenible y responsabilidad social. Más de 25 años de experiencia en turismo sostenible con énfasis en agroturismo, turismo rural, turismo comunitario, áreas protegidas y desarrollo local. Amplia experiencia en gestión de proyectos, desarrollo de productos turísticos, mercadeo y comercialización, desarrollo de capacidades locales, sostenibilidad, certificaciones en turismo sostenible, entre otros. Amplia experiencia en trabajo con organizaciones de base, cooperativas agrícolas y organizaciones productivas en todo el país.

[leylasolanop@gmail.com](mailto:leylasolanop@gmail.com)

**Consultor 1:** Felipe Zalamea. Economista, Máster en Economía Internacional. Candidato a PhD en Economía y Desarrollo Local por la Universidad para la Paz (parte del sistema ONU). Consultor en turismo sostenible y marketing. Experiencia en marketing digital, investigación de mercado, ventas, impacto social y ambiental, diseño de sitios web y SEO. Propietario de Sumak Travel, una agencia especializada en la promoción y comercialización del turismo rural, agro ecoturismo, turismo comunitario.

[fzalamea@gmail.com](mailto:fzalamea@gmail.com); [contacto@pangeasostenible.org](mailto:contacto@pangeasostenible.org)

**Consultora 2:** Patricia Artavia. Ingeniera agrónoma, con grado de licenciatura, auditora de campo y consultora. Experiencia de 5 años en auditorías en la Zona Norte del país.

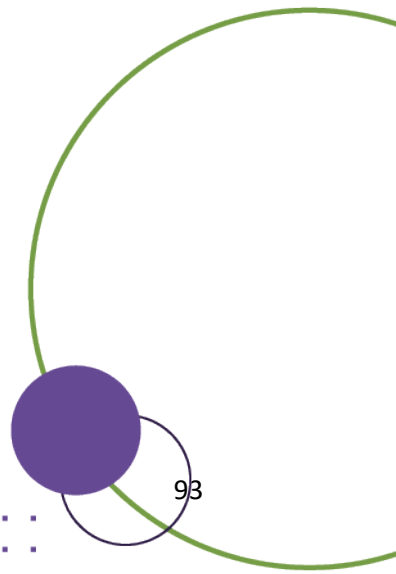
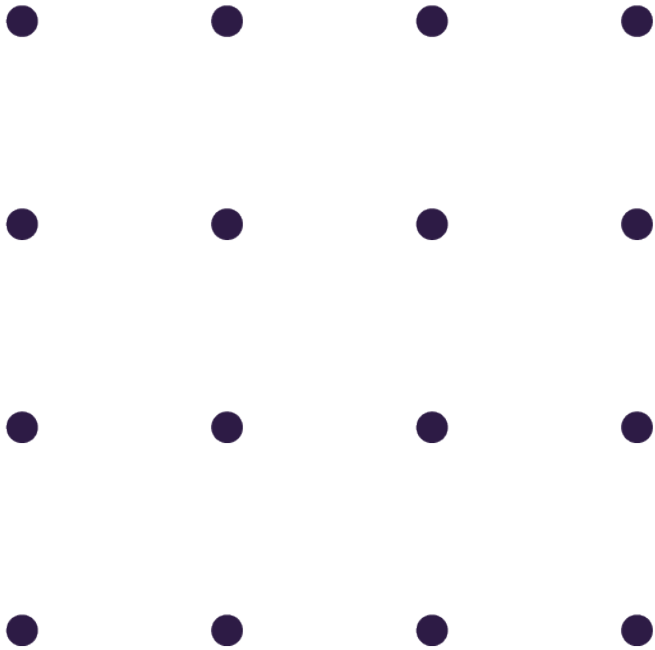
[patry.artavia@gmail.com](mailto:patry.artavia@gmail.com)

**Asesora 1:** Martha Marín Meléndez. Bióloga con Maestría en Ciencias Agrícolas y Recursos Naturales Renovables. Auditora ETI-TESCO, Consultora medio ambiente y desarrollo sostenible. Asesora y Consultora Programa de Agricultura Sostenible de Rainforest Alliance.

[marthamarin5@icloud.com](mailto:marthamarin5@icloud.com)

**Asesora 2:** Luisa Arroyave. Ingeniera agrónoma de la UCR, con Maestría en Agronegocios Internacionales y un MBA con énfasis en finanzas del TEC. Más de 10 años de experiencia a nivel internacional.

[luisa.arroyave@gmail.com](mailto:luisa.arroyave@gmail.com)



## RESUMEN DE LOS PRODUCTOS

- **Criterios de sostenibilidad en producción agrícola**

Comprenden prácticas mínimas y deseables que Tu-MoDeLo, conjuntamente con sus aliados impulsan. Adicionalmente, representan un insumo importante para personas productoras que deseen migrar hacia una producción sostenible, así como un método útil para instituciones públicas del sector agropecuario e instituciones académicas en la medición de cumplimiento de prácticas de producción sostenible de su público meta.
- **Mapeo de demanda de productos y necesidades de inversión desde las actividades turísticas**

Se incluye además un análisis sobre la demanda de algunos establecimientos turísticos de la Región Chorotega (Guanacaste) y los requerimientos de financiamiento en empresas turísticas en ambas regiones. Estos resultados son de particular utilidad para personas productoras independientes, organizaciones de base comunitaria del sector productivo, intermediarios y distribuidores. Además, esta información es útil para instituciones públicas y académicas que trabajan con el sector agropecuario para orientar sus acciones con un enfoque basado en lo que el mercado turístico necesita.
- **Mapeo de oferta, cadenas de valor y credenciales de sostenibilidad agropecuaria.**

La información de este producto resulta ventajosa para fortalecer la labor de capacitación técnica y acompañamiento que brinda la academia, instituciones públicas y privadas dedicadas a apoyar al sector agropecuario, así como diversos espacios locales como los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI), Consejos Territoriales y Regionales de Desarrollo Rural, Consejos Regionales de Desarrollo (COREDES), entre otras instancias tomadoras de decisiones de impacto en el sector. De igual manera, es insumo importante para las personas empresarias turísticas y gastronómicas que desee conocer cuáles son los niveles de cumplimiento de los productos y personas productoras participantes en la iniciativa.
- **Mapeo de canales de distribución y acciones para incrementar beneficios para las personas productoras del sector agropecuario y compradoras del sector turismo.**

Siendo la base que permite proyectar los modelos de comercialización más idóneos para las cadenas de valor agropecuarias seleccionadas con utilidad para los sectores turístico y agropecuario, así como para instituciones públicas y académicas de la región.



**OBJETIVOS  
DE DESARROLLO  
SOSTENIBLE**