



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



# CONSOLIDACIÓN DE **INFORMACIÓN RELEVANTE** PARA LA INICIATIVA TU-MODELO

---

**CONSOLIDACIÓN DE**  
**INFORMACIÓN RELEVANTE**  
PARA LA INICIATIVA TU-MODELO



**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 5:** Consolidación de información relevante para la iniciativa Tu-MoDeLo, relacionada al mapeo de oferta, canales de comercialización y demanda de productos agropecuarios sostenibles por parte del sector turístico.

**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.





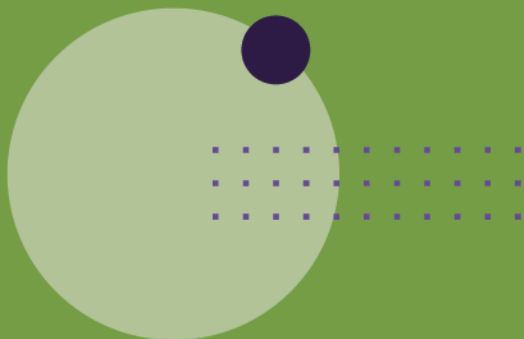
# ACERCA DE LOS SOCIOS

## 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.

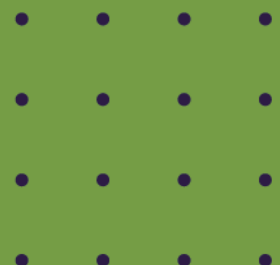
## **BIOFIN-PNUD**

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

<b>1. Introducción</b>	<b>13</b>
La iniciativa Tu-MoDeLo	13
<b>2. Resumen ejecutivo</b>	<b>15</b>
<b>3. Metodología</b>	<b>18</b>
<b>4. Resultados de la investigación</b>	<b>19</b>
4.1 Datos relevantes del mapeo de demanda	19
4.2 Datos relevantes del mapeo de oferta	32
<i>Información general sobre las personas productoras</i>	32
<i>Información general sobre las unidades productivas</i>	36
<i>Información general sobre canales de comercialización</i>	44
<i>Información general sobre necesidades de capacitación</i>	45
<i>Información general sobre necesidades de financiamiento</i>	48
<i>Credenciales de sostenibilidad y prácticas agropecuarias en la unidad productiva</i>	50
<i>Cumplimiento de los Criterios de Sostenibilidad por parte de los productores agropecuarios encuestados</i>	52
<i>Información relevante del grupo de productores con cumplimiento de 70% o más de los criterios de sostenibilidad</i>	56
4.3 Datos relevantes del mapeo de canales de distribución	65
<i>Canales de distribución identificados en mapeo de demanda</i>	65
<i>Canales de distribución identificados en mapeo de oferta</i>	67
<i>Canales de comercialización con participación directa de los productores, recomendados para Tu-MoDeLo</i>	71
<i>Organizaciones de productores agropecuarios (CACs, Asociaciones, Cooperativas)</i>	72
<i>Otros canales de comercialización recomendados para Tu-MoDeLo</i>	73
<i>Modelos de negocio y estrategia comercial</i>	74
<i>Modelos de negocio eficientes</i>	77
<i>Estrategias de promoción de productores y organizaciones de productores con credenciales de sostenibilidad</i>	78
<i>Esquemas de ventas innovadores</i>	80
<i>Estrategias comerciales sugeridas</i>	81
Sistema de información que permita la actualización permanente de los datos	82
<b>4. Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>85</b>
Conclusiones	85
<i>Relacionadas al mapeo de la demanda</i>	85
Instrumentos para financiar el turismo sostenible	86
<i>Relacionadas al mapeo de la oferta</i>	86
<i>Relacionadas a los canales de comercialización</i>	88
Recomendaciones	89



<i>Relacionadas al mapeo de la demanda</i> .....	89
<i>Relacionadas al mapeo de la oferta</i> .....	89
<i>Relacionadas a los canales de intermediación</i> .....	91
<b>5. Bibliografía</b> .....	<b>92</b>
<b>6. Anexos</b> .....	<b>93</b>
Criterios de Sostenibilidad para la Producción Agropecuaria.....	93
Equipo de trabajo Pangea Sostenible.....	100

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. Cantón al que pertenecen los 75 establecimientos que completaron la encuesta.....	19
Gráfico 2. Tamaño de los 52 hospedajes turísticos que completaron la encuesta.....	20
Gráfico 3. Tipo de comida que sirven los 71 establecimientos turísticos que ofrecen servicios de alimentación.....	20
Gráfico 4. Tamaño de los 25 hospedajes turísticos en la ZHN entrevistados.....	21
Gráfico 5. Atributos más importantes para la escogencia de productos agropecuarios.....	22
Gráfico 6. Canales de compra más utilizados para adquirir productos agropecuarios.....	23
Gráfico 7. Características más relevantes para la selección de productores.....	25
Gráfico 8. Tipos de establecimientos turísticos de Guanacaste (n=25).....	27
Gráfico 9. Estructura legal de los 39 establecimientos turísticos que respondieron la encuesta.....	28
Gráfico 10. Mecanismos de financiamiento utilizados por los empresarios turísticos.....	29
Gráfico 11. Percepción de las dificultades para acceder a financiamiento por parte de los establecimientos turísticos (n=39).....	30
Gráfico 12. Barreras de acceso a financiamiento para los establecimientos turísticos.....	30
Gráfico 13. Tipo de financiamiento considerados por los establecimientos turísticos.....	31
Gráfico 14. Distribución porcentual de encuestas por cantón.....	33
Gráfico 15. Distribución porcentual según tamaño de finca.....	33
Gráfico 16. Porcentaje de productores con registro PYMPA.....	34
Gráfico 17. Porcentaje de productores encuestados que utilizan correo electrónico.....	34
Gráfico 18. Porcentaje de productores encuestados que pertenecen a alguna organización gremial.....	35
Gráfico 19. Porcentaje de empleo generado en unidades productivas, por sexo.....	35
Gráfico 20. Porcentaje de empleo generado en unidades productivas, según rango de edad.....	36
Gráfico 21. Participación de hijos en unidades productivas.....	36
Gráfico 22. Porcentaje de productos agrícolas según el tipo de manejo de la producción.....	37
Gráfico 23. Porcentaje de productos pecuarios según el tipo de manejo de la producción.....	37
Gráfico 24. Porcentaje de productores interesados en experimentar con nuevos productos.....	42
Gráfico 25. Canales de comercialización más utilizados en la ZHN.....	44
Gráfico 26. Distribución porcentual de los medios de pago aceptados por los productores encuestados.....	44
Gráfico 27. Distribución porcentual del plazo de pago aceptado.....	45
Gráfico 28. Promedio ponderado de la relevancia de capacitación en temas consultados.....	47
Gráfico 29. Distribución porcentual de necesidad de financiamiento.....	48
Gráfico 30. Condiciones requeridas para obtener financiamiento, indicadas por los productores encuestados.....	50
Gráfico 31. Porcentaje de unidades productivas con al menos una credencial de sostenibilidad.....	50
Gráfico 32. Distribución porcentual de las credenciales de sostenibilidad (en orden de mayor a menor).....	51
Gráfico 33. Porcentaje general de cumplimiento de indicadores por criterio, en orden de cumplimiento.....	55
Gráfico 34. Pertenencia territorial productores con cumplimiento de criterios mínimos.....	56
Gráfico 35. Porcentaje de productores que usan celular.....	60
Gráfico 36. Porcentaje de productores que usan correo electrónico.....	60
Gráfico 37. Porcentaje de productores con factura electrónica.....	61
Gráfico 38. Porcentaje de productores que aceptan transferencia bancaria.....	61
Gráfico 39. Porcentaje de credenciales de sostenibilidad por productores con 70% o más de cumplimiento.....	63
Gráfico 40. Comparativo cumplimiento indicadores productores con mínimos y en general.....	63
Gráfico 41. Canales de compra más utilizados por el sector turístico.....	65

Gráfico 42. Canales de comercialización más utilizados por productores agropecuarios. ....	68
--	----

## Índice de Cuadros

Cuadro 1. Oferta anual de productos agrícolas mayormente producidos en la ZHN. ....	38
Cuadro 2. Oferta anual de productos pecuarios producidos actualmente en la ZHN. ....	39
Cuadro 3. Oferta anual de productos con valor agregado producidos actualmente en la ZHN. ....	39
Cuadro 4. Productos agrícolas de interés para los productores encuestados. ....	42
Cuadro 5. Productos pecuarios de interés para los productores encuestados. ....	43
Cuadro 6. Productos de valor agregado de interés para los productores encuestados. ....	43
Cuadro 7. Porcentaje de productores que indican haber recibido capacitación según temas consultados. ....	46
Cuadro 8. Temas de capacitación de relevancia mencionados por los productores encuestados. ....	47
Cuadro 9. Necesidades de financiamiento indicadas por los productores encuestados. ....	48
Cuadro 10. Credenciales de sostenibilidad presentes en la ZHN. ....	51
Cuadro 11. Porcentaje general de cumplimiento de indicadores obligatorios y deseables por cada criterio. ....	54
Cuadro 12. Productos agrícolas de productores que tuvieron un porcentaje de cumplimiento de los indicadores obligatorios igual o mayor a 70%. ....	57
Cuadro 13. Productos pecuarios de productores que tuvieron un porcentaje de cumplimiento de los indicadores obligatorios igual o mayor a 70%. ....	58
Cuadro 14. Productos con valor agregado de productores que tuvieron un porcentaje de cumplimiento de los indicadores obligatorios igual o mayor a 70%. ....	59
Cuadro 15. Lista de productos que ofrecen productores con mínimo de 70% de cumplimiento de los criterios de sostenibilidad. ....	62
Cuadro 16. Porcentaje de productos según tipo de manejo. ....	62
Cuadro 2. Productos que actualmente son comercializados al sector turístico por los productores encuestados. ....	69
Cuadro 10. Tipos y segmentos de establecimientos turísticos. ....	75
Cuadro 12. Productos producidos por productores que cumplen con el mínimo de los criterios de sostenibilidad. ....	76

# 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
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación
PAI	Programa de Abastecimiento Institucional
ONG	Organización No Gubernamental
PBAE	Programa Bandera Azul Ecológica
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
TEC	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.

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 Zona Huetar Norte (ZHN).



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, del distrito de Peñas Blancas y de San Miguel de Sarapiquí.

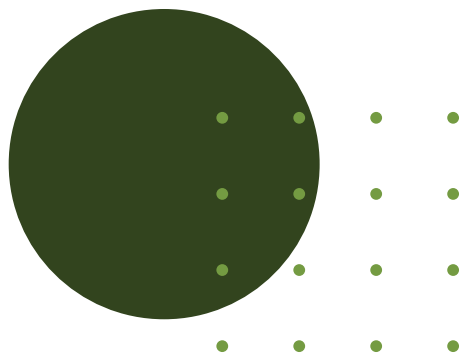
La búsqueda de opciones para reducir la vulnerabilidad de sectores críticos como el agropecuario y de recursos como el hídrico, es una base fundamental del proyecto Tu-MoDeLo, el cual representa una de muchas posibles respuestas a las políticas nacionales y acuerdos internacionales de sostenibilidad, 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.

El presente documento corresponde a la entrega del **Producto 5** y final de la consultoría, el cual recoge la información más relevante de los productos 2, 3 y 4 que debe ser comunicada a los diferentes públicos de interés de Tu-MoDeLo, mediante diferentes estrategias. Antecedentes a este producto los siguientes:

- **Producto 1:** Criterios de Sostenibilidad para la Producción Agropecuaria (versión final en anexos).
- **Producto 2:** Mapeo de las actividades turísticas que demandan o podrían demandar productos agropecuarios sostenibles, así como las características de los productos demandados y las necesidades de financiamiento de establecimientos turísticos.
- **Producto 3:** Mapeo de oferta de productos y productores agropecuarios de la zona, cadenas de valor y credenciales de sostenibilidad.
- **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.

El equipo de Pangea desea manifestar su enorme agradecimiento al PNUD y a Fundecooperación por la confianza otorgada para llevar a cabo esta consultoría y desea el mejor de los éxitos a la iniciativa Tu-MoDeLo en la concreción de sus objetivos, para el beneficio de los productores agropecuarios y del sector turístico de esta importante región.



## 2. RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe se puede considerar como un resumen de los aspectos más relevantes de los productos elaborados, es decir el mapeo de demanda de productos agropecuarios por parte del sector turístico, el mapeo de oferta de productos y productores agropecuarios y credenciales de sostenibilidad presentes en la región y finalmente el mapeo de los canales de intermediación de productos agropecuarios en la ZHN del país, con recomendaciones para la iniciativa Tu-MoDeLo y sus aliados.

Seguidamente se presenta un resumen de este compendio de información.

La elaboración del mapeo de la demanda, incluyó un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, lo que permitió: i) caracterizar la población bajo estudio (enfoque cualitativo), ii) entender sus necesidades, requerimientos y comportamiento (enfoque cualitativo), iii) cuantificar su consumo de productos agropecuarios (enfoque cuantitativo) y iv) usar la herramienta de estadística descriptiva para identificar tendencias y patrones en la demanda de productos agropecuarios y en los requerimientos de financiamiento de los establecimientos turísticos (enfoque cuantitativo).

Los resultados generales del estudio de demanda en la ZHN se presentan en cuatro áreas principales, la caracterización, los patrones de consumo, los vínculos con productores locales y la influencia de los establecimientos turísticos de Guanacaste.

Los principales canales de intermediación identificados en el mapeo de la demanda son la compra directa a productores, compra a minoristas, mayoristas, pulperías y supermercados locales, y CENADA.

Para la elaboración del mapeo de oferta, se definió una metodología de abordaje que combinó el llamado a reuniones territoriales, con charlas temáticas afines al sector, la participación en actividades de capacitación programadas por MAG (INTA, BAE), así como la participación en actividades propias de las organizaciones de productores agropecuarias aliadas, en el territorio.

Para el levantamiento de información, el equipo de trabajo elaboró una encuesta que incluyó 39 preguntas la cual tomó como referencia otras herramientas de levantamiento de información similares, principalmente del MAG.

La aplicación de la encuesta topó con varias limitantes, entre ellas la extensión territorial, la cantidad y dispersión de productores agropecuarios, los problemas de comunicación, la convocatoria a las reuniones territoriales, el nivel de escolaridad de los productores, sobre todo en zonas alejadas, entre otros. Aun así, se logró una cantidad de 306 encuestas completas, con amplia representatividad territorial. La participación del MAG, el INTA y de organizaciones como los Centros Agrícolas Cantonales, CORFOGA y Fundecooperación, ha sido sin duda un factor el éxito para el logro de las mismas.

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.

Llama la atención la variabilidad de productos con valor agregado que se están produciendo en la región. De las 306 respuestas obtenidas, 105 productores, es decir un 34.3% ofrecen productos con algún valor agregado. Esta

variabilidad de productos representa una oportunidad interesante para el sector turístico de la ZHN y otras regiones cercanas como Guanacaste (para cantones como Upala o Guatuso), ya que muchos de estos productos pueden ser muy interesantes, sobre todo en restaurantes de comida más gourmet, por ejemplo, toda la línea de chocolates, harinas, cervezas, licores y quesos.

En cuanto a los canales de comercialización identificados, el canal *Intermediarios detallistas* representa un 68,6%, seguido de consumidor final (39,2%) y de organizaciones intermediarias (23,7 %). 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 estos productores entregan sus productos a las organizaciones intermediarias y son éstas las que se contactan directamente con el PAI. Un 6,7 % de los productores comercializa sus productos de manera directa con el sector turístico.

En relación a las necesidades de capacitación para el sector encuestado, son muchos y muy variables los temas planteados, lo cual está directamente relacionado a la lejanía de los productores a centros de población e incluso al nivel de escolaridad. Este tema es un verdadero llamado de atención, en el cual las organizaciones de apoyo al sector agropecuario enlazadas con Tu-MoDeLo debe hacer esfuerzos mayores. De igual forma, las necesidades de capacitación son amplias y de toda índole, por lo cual también representan un reto en esta iniciativa. En el tema de credenciales de sostenibilidad, un 84% de los encuestados, manifestó no contar con ningún tipo de credencial.

El promedio general de cumplimiento de los indicadores considerados como mínimos es de un 56.4%, lo cual se considera bajo. En relación a los indicadores deseables el porcentaje de cumplimiento es de un 21%. Sin embargo, un 31% (95 productores) tienen un porcentaje igual o mayor al 70% de cumplimiento. Se considera que es con este grupo de productores con quienes Tu-MoDeLo debe dar prioridad de inicio, al establecer nuevas conexiones y oportunidades de mercado.

Para el análisis de los canales de intermediación, se realizó una selección de organizaciones intermediarias, las cuales se consideran relevantes para Tu- MoDeLo. 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.

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 incluidos en el mapeo y análisis de la oferta y su relación con las condiciones de comercialización que exigen el sector turístico, identificadas en el mapeo de la demanda. 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 (6,7%), 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.

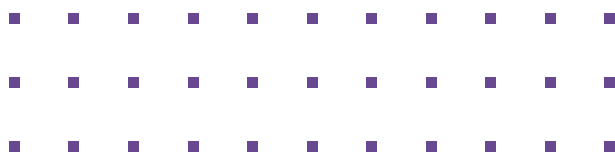
Se considera que la mayoría de productores requieren formar parte de un proceso de capacitación intensivo (específicamente en las áreas que fueron identificadas como más importantes: manejo integrado de plagas, inocuidad en la producción agropecuaria, manejo adecuado del suelo, buenas prácticas agropecuarias, 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

El informe final de esta consultoría según contrato, debe incluir recomendaciones concretas sobre productores elegibles, distribuidores y empresas turísticas comprometidas con la implementación de los objetivos de Tu-MoDeLo.

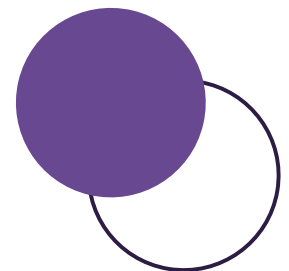
Además de lo indicado, el equipo de Tu-MoDeLo, ha solicitado un resumen de los productos 2,3 y 4 con la información más relevante que pueda ser comunicada a los diferentes grupos meta y públicos de interés de la iniciativa.

Tu-MoDeLo publica periódicamente un boletín informativo a sus públicos interesados, además de manera permanente en la página web de Fundecooperación, se encuentra información actualizada de esta iniciativa.

Se requiere que de manera concisa, sea posible dar a conocer los resultados de esta investigación, al igual que ya se encuentran publicados los *Criterios de Sostenibilidad para la Producción Agropecuaria*, producto 1 de esta consultoría, en versión editada por Fundecooperacion en: <https://fundecooperacion.org/wp-content/uploads/2020/01/Criterios-de-Sostenibilidad-para-Producci%C3%B3n-Agro.pdf>

La información recopilada en este último informe es vasta. Es posible que ante la revisión de terceros e incluso del mismo equipo de Tu-MoDeLo, se pueda resumir mucho más dependiendo de los diferentes grupos meta (instituciones, organizaciones, empresarios, productores) a los cuales se le va a hacer llegar información específica, según su ámbito de acción.

Para el equipo consultor, comprimir la información de los diferentes productos presenta una dificultad, ya que considera como muy relevante la mayor parte de los datos y análisis incluidos en los diferentes productos. A pesar de esto se ha hecho un esfuerzo en ese sentido.





# 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

A continuación, se presentan los resultados más relevantes de la investigación, que dio como resultado la elaboración del mapeo de demanda, mapeo de oferta y mapeo de canales de comercialización de productos agropecuarios en la ZHN, así como las recomendaciones correspondientes, en el ámbito de los productores, de la demanda y de los canales de comercialización deseables para Tu-MoDeLo. De igual manera se han recomendado estrategias de fortalecimiento de estos canales, dependiendo de los productos que Tu-MoDeLo considere como prioritarios, según el modelo de negocio seleccionado.

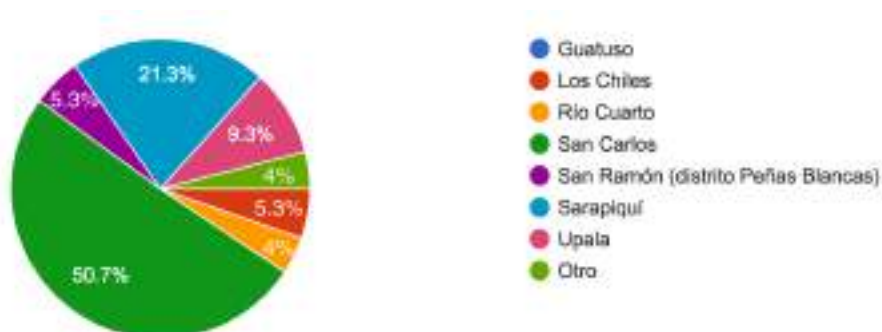
## 4.1 Datos relevantes del mapeo de demanda

Los resultados generales del estudio de demanda en la ZHN se presentan en cuatro áreas principales: la caracterización, los patrones de consumo, los vínculos con productores locales y la influencia de los establecimientos turísticos de Guanacaste.

### Caracterización de los establecimientos turísticos

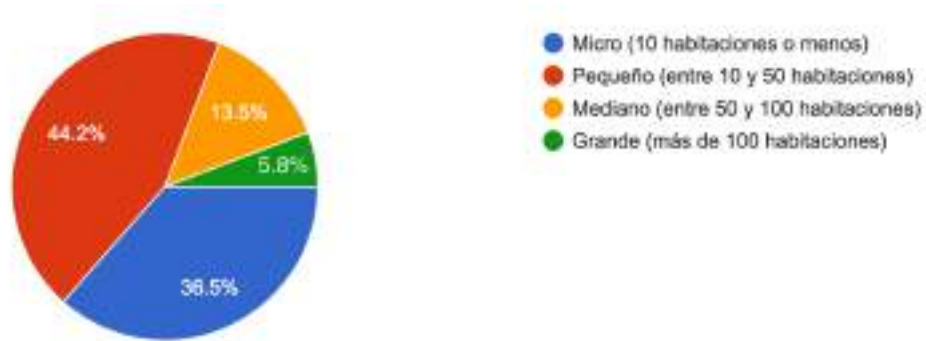
De los 75 establecimientos que respondieron la encuesta, la mayoría son hospedajes con restaurante (34.7%), atracciones turísticas que ofrecen servicios de alimentación (18.7%), restaurantes que atienden turistas nacionales o extranjeros (16%) y hospedajes que sólo ofrecen desayuno (10.7%), todos relevantes para los objetivos de Tu-MoDeLo. Solamente hay un hospedaje todo incluido, y entre los 'otros' tipos de establecimiento se destacan las fincas que ofrecen servicios de agroturismo (tours de piña, pimienta, café y cacao). Se logró participación de establecimientos de todos los cantones, con excepción de Guatuso y con una fuerte concentración en San Carlos (50.7%) y Sarapiquí (21.3%):

Gráfico 1. Cantón al que pertenecen los 75 establecimientos que completaron la encuesta



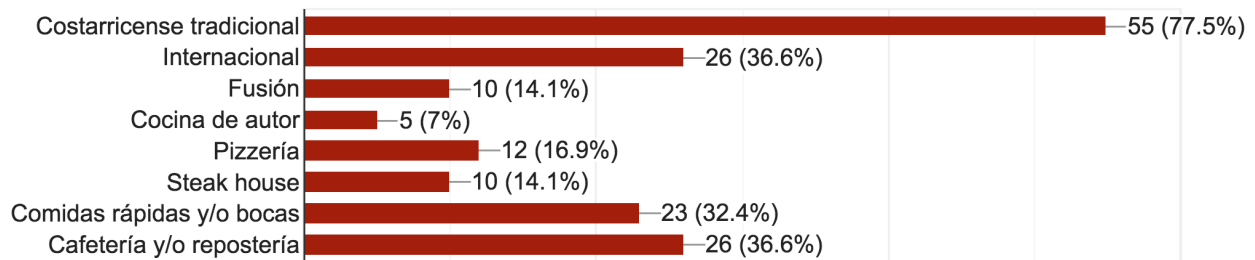
De los 75 establecimientos, 52 ofrecen alojamiento y la gran mayoría son hospedajes micro (36.5%) y pequeños (44.2%):

Gráfico 2. Tamaño de los 52 hospedajes turísticos que completaron la encuesta



Este resultado indica que el sector turismo de la ZHN parece estar dominado por establecimientos micro y pequeños. Además, el tipo de establecimiento y el tamaño de las áreas de alimentación o restaurante(s) son esenciales al momento de identificar patrones de consumo y estudiar los volúmenes de compra de productos agropecuarios. Por ejemplo, 71 de los 75 establecimientos ofrecen servicios de alimentación y esta es la distribución de los tipos de comida que sirven:

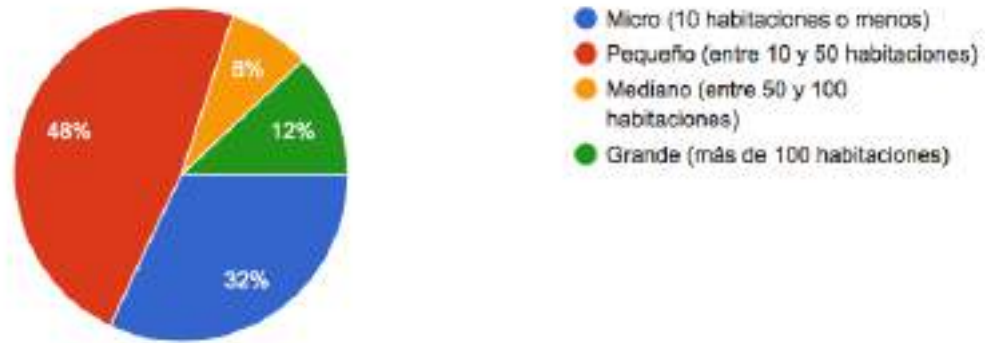
Gráfico 3. Tipo de comida que sirven los 71 establecimientos turísticos que ofrecen servicios de alimentación



Durante las entrevistas, el grupo focal y el análisis de documentos, se identificó una alta demanda por frutas (papaya, banano, sandía, etc.) y granos básicos (especialmente arroz y frijoles), que son la base de la cocina costarricense tradicional (servida por 77.5% de los establecimientos), en particular para los desayunos. Adicionalmente, la mayoría de los 75 establecimientos organiza eventos grandes donde se ofrece alimentación, ya sea de manera ocasional (57.3%) o frecuentemente (10.7%).

En total, se realizaron 27 entrevistas semi estructuradas a establecimientos turísticos, logrando representación de todos los cantones del área de estudio: 19 hospedajes con restaurante(s), 3 hospedajes que sólo ofrecen desayuno, 3 atracciones turísticas que ofrecen servicios de alimentación y 2 hospedajes sin servicio de alimentación. La mayor parte de los 25 establecimientos que ofrecen hospedaje son micro (32%) y pequeños (48%):

Gráfico 4. Tamaño de los 25 hospedajes turísticos en la ZHN entrevistados



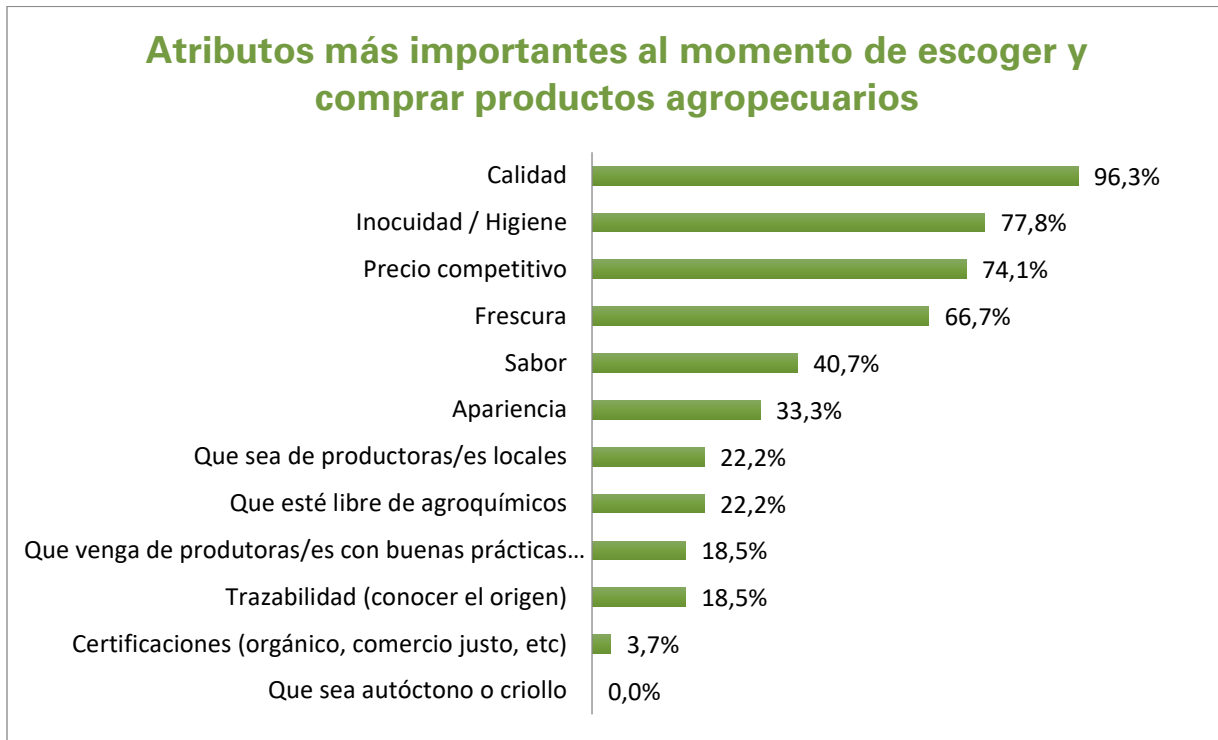
El tamaño de las áreas de alimentación o del restaurante de los establecimientos que ofrecen alimentación se midió según la capacidad máxima: micro (menos de 20 comensales), pequeño (entre 20 y 50 comensales), mediano (entre 50 y 150 comensales) y grande (más de 150 comensales). De los 25 establecimientos entrevistados que ofrecen alimentación, los tamaños de las áreas de alimentación y/o restaurante(s) se distribuyen en pequeños (29.6%), medianos (40.7%) y grandes (18.5%).

#### Patrones de consumo de productos agropecuarios

El proceso de toma de decisiones depende fuertemente del tamaño de establecimiento. En los micro y pequeños, la gerencia y/o los propietarios actúan en general como jefe de compras y toman las decisiones sobre qué productos agropecuarios comprar y a quién. En establecimientos medianos y grandes aparece la figura de jefe/a de compras o departamento de proveeduría, quienes tienen mayor influencia sobre la toma de decisiones, aunque en general consultan al chef y gerencia tiene la última palabra.

La calidad, el precio competitivo y la inocuidad son los atributos más importantes, y a veces indispensables, que buscan los establecimientos turísticos al momento de comprar productos agropecuarios. De una lista de 12 atributos identificados durante las fases de prueba y piloto, se solicitó a los entrevistados que escogieran los más importantes, con un mínimo de 3 y un máximo de 5 atributos. El siguiente gráfico presenta los resultados:

Gráfico 5. Atributos más importantes para la escogencia de productos agropecuarios.



Se puede concluir que, al menos para los hospedajes que ofrecen servicios de alimentación, los atributos más importantes al momento de comprar productos agropecuarios son la calidad (96.3%), la inocuidad e higiene (77.8%) y el precio competitivo (74.1%). Por otro lado, los atributos 'autéctono o criollo' (0%) y las certificaciones (3.7%) parecen ser irrelevantes o poco importantes al momento de escoger un producto agropecuario, lo que se corroboró con los resultados de la encuesta en línea y del grupo focal.

Durante el proceso de entrevistas, se hizo evidente que además de las certificaciones, la trazabilidad (18.5%), que provenga de productores con buenas prácticas agrícolas (18.5%), que provenga de productores locales (22.2%) y que esté libre de agroquímicos (22.2%), son atributos deseables pero no indispensables. Esto debido a que, a pesar de ser considerados importantes, no es realista exigir estos atributos a los productores o proveedores, principalmente porque es imposible determinarlos con certeza (trazabilidad, libre de agroquímicos), hay pocos productos así en el mercado (con certificaciones) o son demasiado caros (como los orgánicos). Este hecho debe considerarse al momento de diseñar programas de apoyo o acompañamiento a productores locales, dando un énfasis más importante a la inocuidad y menos importante a las certificaciones. Por último, atributos como el sabor, la apariencia y la frescura fueron asociados con la calidad, o en otras palabras, los entrevistados manifestaron que un producto de buena calidad debe estar fresco así como tener buen sabor y apariencia.

Cabe resaltar que, a mayor volumen de consumo, más importante es el precio. Por ende, establecimientos medianos y grandes dan mucha más importancia al precio, por encima de otros aspectos como la calidad y la frescura. Esto responde al hecho que al comprar volúmenes tan grandes, pequeñas variaciones de precio representan gastos o ahorros significantes. Por otra parte, los establecimientos micro y pequeños dan más importancia a la calidad que el precio, y están dispuestos a pagar un poco más por un producto que sea orgánico o provenga de un productor local o con buenas prácticas agrícolas, algo que no sucede con los medianos y grandes.

Con el fin de identificar los canales de compra más importantes, para cada canal en la lista se preguntó al entrevistado si lo utilizaba frecuentemente o no, sin importar los volúmenes de compra. Como resultado, se identificaron los canales de compra más utilizados por los establecimientos:

Gráfico 6. Canales de compra más utilizados para adquirir productos agropecuarios.



El funcionamiento de los cuatro canales más utilizados se expone a continuación:

- Compra directa a productores locales (88.9%): Es el más utilizado, aunque los volúmenes de compra son los más bajos. Normalmente, el productor local establece una relación comercial informal con el establecimiento turístico. A veces el productor entrega directamente al establecimiento y a veces alguien 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. Este canal presenta enormes oportunidades de mejora, principalmente en los aspectos de formalización, servicio al cliente, disponibilidad de los productos todo el año y facilidades de entrega a los establecimientos.
- Distribuidores minoristas (85.2%): Consiste en un pequeño distribuidor que toma los pedidos por teléfono o por WhatsApp y realiza entregas directo a los establecimientos dos o tres veces por semana, en días establecidos. Las ventajas de este canal son que siempre hay factura electrónica o timbrada, que la entrega es constante (sin faltas) y que se ofrece una gran variedad de productos agropecuarios. Esta opción es atractiva para los establecimientos turísticos, 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.



- Pulpería o supermercado local (63%): Se usa 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 usan este canal para los granos básicos. Siempre hay factura electrónica pero no siempre hay entrega directa al establecimiento.
- Distribuidores mayoristas (59.3%): 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.

Los distribuidores minoristas tienen una presencia fuerte en el mercado y logran entregar, de forma constante, la mayoría de productos agrícolas, inclusive los que no son de temporada o no se producen en la ZHN. Respecto a los productos avícolas y cárnicos, se identificó una tendencia a comprar en tiendas avícolas o carnicerías pequeñas (que algunas veces podrían considerarse como productores locales o como el equivalente a una pulpería o supermercado local), o a través de distribuidoras especializadas locales, regionales o nacionales (que podrían calificarse como distribuidores minoristas o mayoristas). Entre los canales poco utilizados están las redes de productores locales (29.6%) y los vendedores ambulantes o puerta a puerta (33.3%).

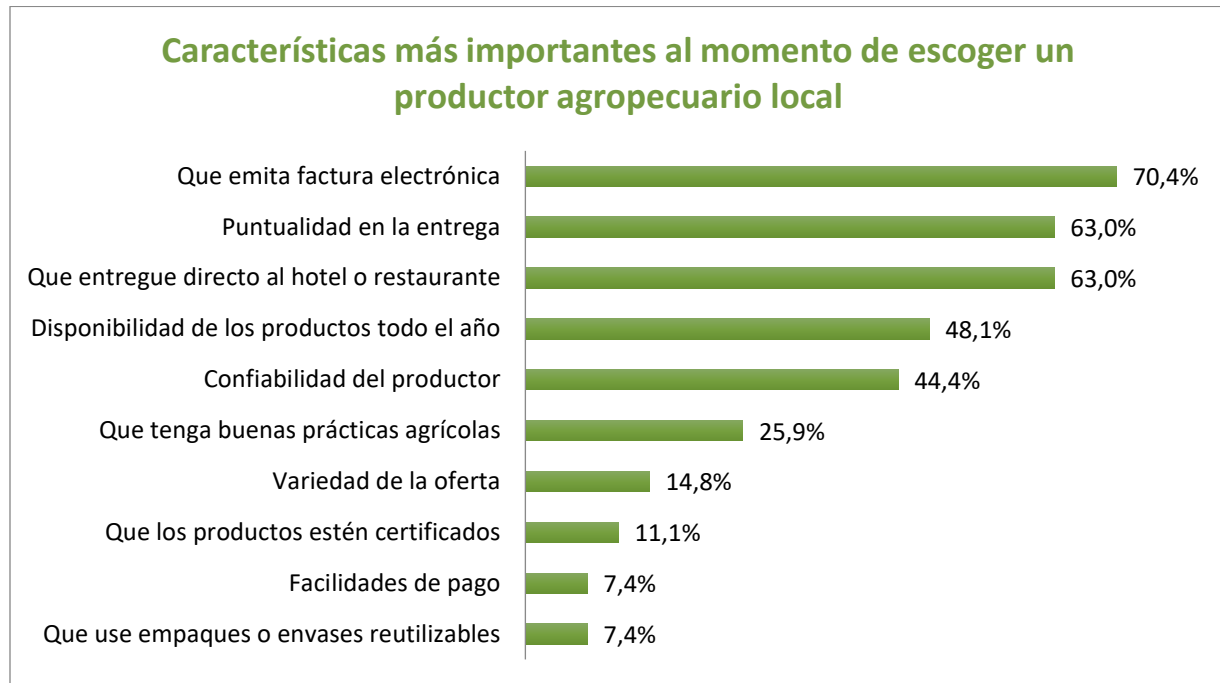
En cuanto a los demás canales de comercialización, muy pocos establecimientos van a las ferias del agricultor (18.5%), en su mayoría establecimientos micro, y se puede descartar el Mercado Chorotega (0%), aunque al ser un canal nuevo, es posible que tome importancia en el futuro cercano. Los establecimientos pequeños, medianos y grandes citaron repetidamente los altos precios, la mala calidad y la poca cantidad de los productos en la feria del agricultor, resaltando el hecho que en estas ferias participan mayormente intermediarios y no productores locales. También quedó en evidencia que los establecimientos turísticos no utilizan canales de compra digitales, tales como portales de *e-commerce*, *apps* o *marketplaces*, al menos no de forma frecuente.

Por último, si bien CENADA sólo obtuvo el 11.1%, es porque muy pocos establecimientos hacen el viaje en persona a CENADA para realizar las compras de productos agropecuarios. En efecto, los resultados de las entrevistas indican que la mayoría de productos agropecuarios pasan por CENADA en su trayecto desde el productor hasta el establecimiento turístico, en particular los productos que se adquieren a través de distribuidores minoristas.

### Vínculos comerciales con productores locales

El resultado más relevante en este aspecto es que muy pocos establecimientos conocen con certeza la proveniencia de los productos agropecuarios que adquieren, por lo que fue un reto determinar o cuantificar qué tipo de productos y en qué volúmenes se compran a productores locales. Con el fin de identificar los atributos más importantes requeridos por los establecimientos turísticos para trabajar directamente con productores locales, se presentó una lista de 10 atributos y se solicitó a los entrevistados que escogieran los tres más importantes o indispensables. La emisión de factura electrónica es el requerimiento más importante (70.4%), especialmente para establecimientos turísticos medianos y grandes. Los micro y pequeños son más flexibles en este aspecto, ya que prefieren apoyar a los productores locales incluso cuando éstos no emiten factura electrónica.

Gráfico 7. Características más relevantes para la selección de productores.



Aquí se debe anotar que, aunque la factura timbrada de régimen simplificado es válida (es formal y aceptada por el Ministerio de Hacienda), existe un marcado desconocimiento respecto a como registrar esas facturas como gastos en los diferentes sistemas de contabilidad. Una cantidad significativa de entrevistados manifestaron que no podían aceptar facturas timbradas porque después no podían reportar esas compras como gasto de la empresa. Otros pocos concedieron que sí es posible pero que el proceso es tedioso, pues hay que ingresar cada factura de forma manual, por lo que prefieren la factura electrónica. Este problema de desinformación pone en desventaja a los pequeños y medianos productores, que son los que más utilizan el régimen simplificado.

Los segundos requerimientos más importantes son la entrega directa a los establecimientos (63%) así como la puntualidad de la entrega (63%), otros aspectos en donde los productores locales fallan repetidamente, ya sea porque no ofrecen el servicio de entrega directa o por la falta de constancia con las entregas de los pedidos. Prácticamente todos los entrevistados criticaron la falta de constancia y algunas veces de seriedad con las entregas, que al parecer son comunes en los productores locales. Debido a que los establecimientos turísticos tienen clientes todos los días, es un gran problema cuando los proveedores no entregan en la fecha prevista, entregan incompleto o simplemente dejan de entregar. Con menor grado de importancia, aparecen los atributos de la confiabilidad del productor (44.4%) y de la disponibilidad de productos todo el año (48.1%), éste último importante principalmente para establecimientos medianos y grandes que tienen un menú fijo.

Corroborando los resultados de la encuesta en línea y de los patrones de consumo, se concluye que los aspectos como buenas prácticas agrícolas (25.9%), certificaciones (11.1%) y empaque o envases reutilizables (7.4%) no son muy importantes ni indispensables para los establecimientos turísticos. Las mismas razones fueron citadas por los entrevistados, específicamente que no es realista exigir certificaciones a los productores y que no se puede tener certeza sobre las buenas prácticas agrícolas. La variedad de la oferta no es tan relevante (14.8%), lo que implica que la mayoría de establecimientos estarían dispuestos a trabajar con varios productores locales que entreguen algunos productos determinados, en lugar de seguir trabajando con un distribuidor que les entregue todo lo que necesitan en un sólo pedido. Esto siempre y cuando se alcancen las expectativas en cuanto a los atributos de producto (calidad, precio, inocuidad, etc.) y del productor (factura electrónica, entrega puntual, etc.) descritas como muy importantes o

indispensables. Por último, las facilidades de pago, como por ejemplo pago con tarjeta o a plazos, no son relevantes, lo que implica que los productores pueden considerar cobrar contra entrega, en efectivo o por transferencia, y así contribuir a reducir sus problemas de flujo de caja y niveles de endeudamiento.

Respecto a los productos locales que más se demandan, se pidió a los entrevistados que nombraran los 10 productos agropecuarios que más compran a nivel local y los 5 productos agropecuarios que actualmente compran fuera de la región y que les gustaría comprar a nivel local. La siguiente tabla resume los resultados y es útil para identificar los productos con mayor potencial de mercado según los objetivos de Tu-MoDeLo:

*Tabla 1. Productos locales más demandados por establecimientos turísticos de la ZHN*

Productos que los establecimientos turísticos de la ZHN demandan		
	Más compran a productores locales	Quisieran comprar a productores locales
<b>Mencionados por casi todos los entrevistados</b>	Plátano, piña y yuca	Plátano, papaya, piña, arroz y frijoles
<b>Mencionados frecuentemente</b>	Palmito y huevos	Banano y yuca
<b>Mencionados más de una vez</b>	Papaya, banano, limón, chile dulce y queso	Sandía, tomate, chile dulce, cebolla, zanahoria y queso
<b>Mencionados una vez</b>	Papaya verde, sandía, naranja, guanábana, guayaba, cebolla, ajo, hojas de plátano, cacao (semilla seca), papa, zanahoria, tomate, culantro, albahaca, menta, orégano, frijoles, maíz y carnes	Manzanas, uvas, kiwi, maracuyá, aguacate, ayote, chile dulce, chayote, albahaca, rúcula, hongos, limón, remolacha, brócoli, coliflor, espinaca, elote, maíz, lechuga, miel y carnes

Los resultados de esta tabla confirman la influencia de la cocina tradicional costarricense en la demanda de productos agropecuarios, ya que se evidencia de nuevo la relevancia de las frutas y los granos básicos. En particular, hay que destacar el potencial de mercado que tienen el arroz y los frijoles, que actualmente no se compran a productores locales, a pesar de que la demanda es altísima. Además, el hecho que el plátano y la yuca aparezcan en las dos columnas, puede indicar que los volúmenes ofrecidos por los productores locales no son suficientes o que hay periodos del año donde no hay producción en la zona.

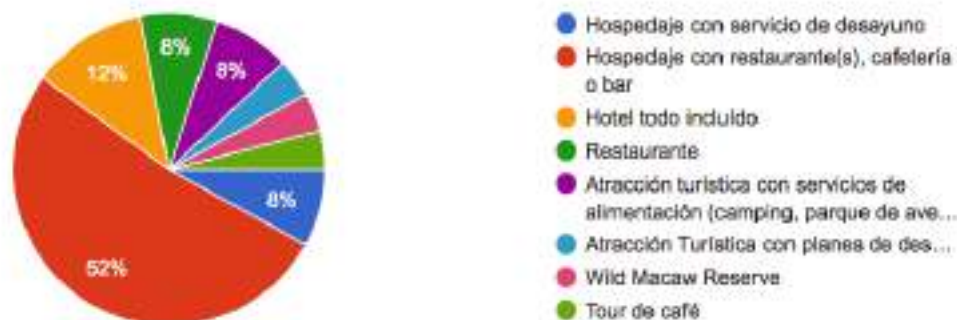
En síntesis, los productores locales y las organizaciones que los apoyan deben concentrarse en entender y satisfacer las necesidades de los establecimientos turísticos, lo que incluye aumentar los niveles de formalización de los productores (en particular respecto a la factura electrónica), fortalecer los esquemas o sistemas de acopio y distribución, y mejorar el servicio al cliente (en particular la puntualidad y la constancia de las entregas). Como en la mayoría de negocios exitosos, la calidad y el precio competitivo son esenciales, por lo que estos atributos también merecen atención permanente. Además, se debe mejorar y demostrar la inocuidad e higiene de los productos, sin necesidad de prestar mucha atención a las certificaciones.

Por último, los establecimientos turísticos (en especial los medianos y los grandes) están habituados a trabajar con varios proveedores o distribuidores, no solamente de productos agropecuarios sino también de abarrotes, productos de limpieza, licores, etc. Así que no es fundamental ofrecerles una alta variedad de productos, por lo que no es esencial que los productores y las redes de productores locales produzcan o acopien demasiados tipos de productos agropecuarios para poder establecer vínculos comerciales sólidos con establecimientos turísticos.

### Influencia de los establecimientos turísticos de Guanacaste.

Con el fin de entender mejor el potencial de demanda de productos agropecuarios producidos en la ZHN, por parte de establecimientos turísticos de Guanacaste, se presenta el análisis de los resultados de una encuesta diseñada y aplicada en el marco de una consultoría ejecutada por el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) para Tu-MoDeLo. La encuesta fue respondida por 25 establecimientos turísticos, de los cuales la mayoría son hospedajes con restaurante (52%), todo incluido (12%) o que sólo ofrecen desayuno (8%). Hay una baja participación de atracciones turísticas (8%) y restaurantes (8%).

Gráfico 8. Tipos de establecimientos turísticos de Guanacaste (n=25).



En cuanto al tamaño, de los 22 que ofrecen alojamiento, la mayoría son micro (13.6%) y pequeños (54.5%), mientras que aproximadamente 10% son medianos y 10% son grandes. Respecto al tamaño de las áreas de alimentación y restaurantes, de los 22 establecimientos que ofrecen servicios de alimentación, el 37.5% son medianos y el 29.2% son grandes. Además, aproximadamente el 13% son pequeños, lo que incluye también a los micro ya que esta categoría no fue incluida en la encuesta. El hecho que la mayoría de restaurantes sean medianos y grandes, a pesar de que la mayoría de establecimientos son micro y pequeños, indica que el potencial de demanda de productos agropecuarios es significativo.

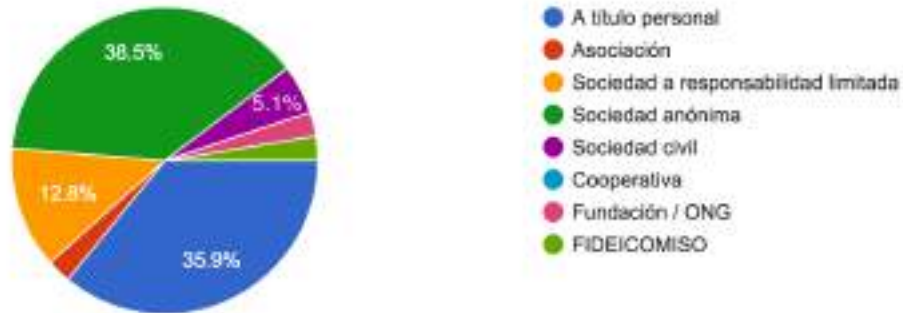
En cuanto a los atributos más relevantes al momento de escoger un producto o proveedor, la mayoría de establecimientos turísticos encuestados considera como indispensables la calidad, la inocuidad y el sabor de los productos, así como la puntualidad en la entrega, la entrega directa y la factura electrónica por parte de los proveedores. Adicionalmente, la mayoría considera como importante el precio, la trazabilidad, la variedad y las certificaciones de los productos. Estos resultados están en línea con las preferencias de los establecimientos turísticos de la ZHN, con la notable diferencia en cuanto a la mayor importancia que reciben las certificaciones en Guanacaste.

Respecto a los canales de compra, los resultados indican que los más utilizados son la compra directa a productores locales, las ferias del agricultor y las pulperías o supermercados locales. En menor medida, algunos establecimientos manifestaron que compran a distribuidores minoristas y mayoristas (particularmente Mayca y Belca) o que visitan el Mercado Chorotega o CENADA. No obstante, al igual que en la ZHN, los resultados muestran que una parte importante de los productos agropecuarios pasan por CENADA antes de llegar a los establecimientos turísticos.

### Instrumentos para financiar el turismo sostenible

La encuesta en línea sobre necesidades de financiamiento fue respondida por 39 establecimientos turísticos, más de la mitad ubicados en San Carlos y Sarapiquí, y solamente tres en Guanacaste: 15 hospedajes, 11 atracciones turísticas, 4 restaurantes y 9 'otros' (agencias de viajes, tour operadores y fincas). La mayoría son sociedades anónimas (38.5%) o de responsabilidad limitada (12.8%), mientras que una cantidad significativa opera a título personal (35.9%).

Gráfico 9. Estructura legal de los 39 establecimientos turísticos que respondieron la encuesta



El 79.5% de los establecimientos son de tamaño micro o pequeño (tienen menos de 20 empleados), con una fuerte participación de empresas familiares (71.8%). Para entender mejor cómo se han financiado históricamente los establecimientos turísticos sujetos de este análisis, se presentó una lista de mecanismos e instrumentos financieros y se preguntó a los encuestados cuáles mecanismos utilizaron para empezar y hacer crecer sus negocios, y cuáles utilizan actualmente. Esto con el fin de identificar los mecanismos más populares.

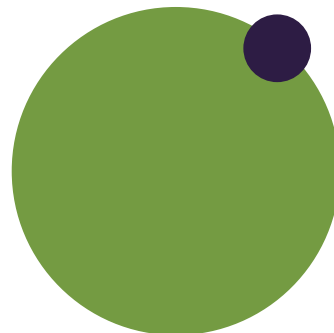
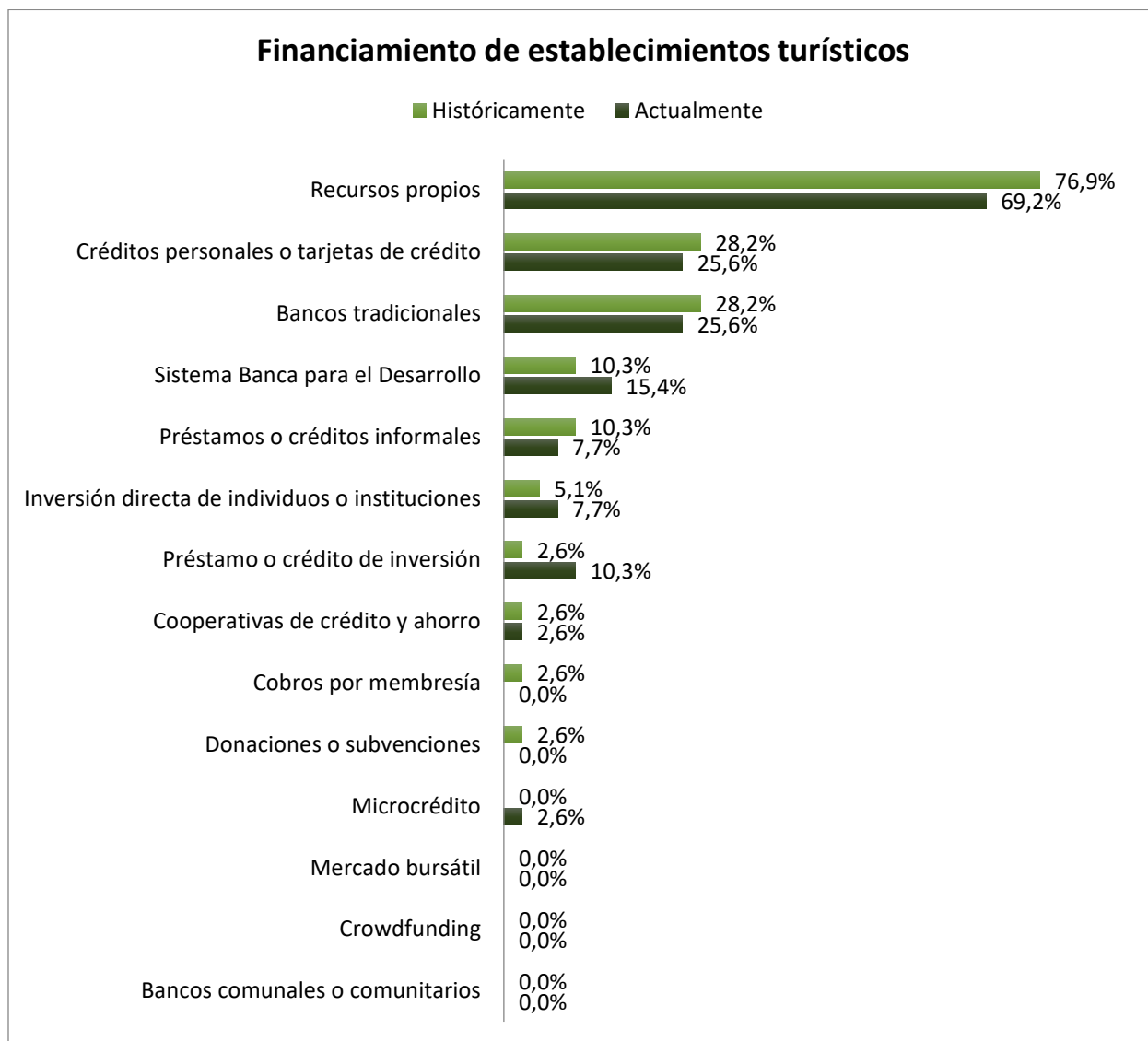


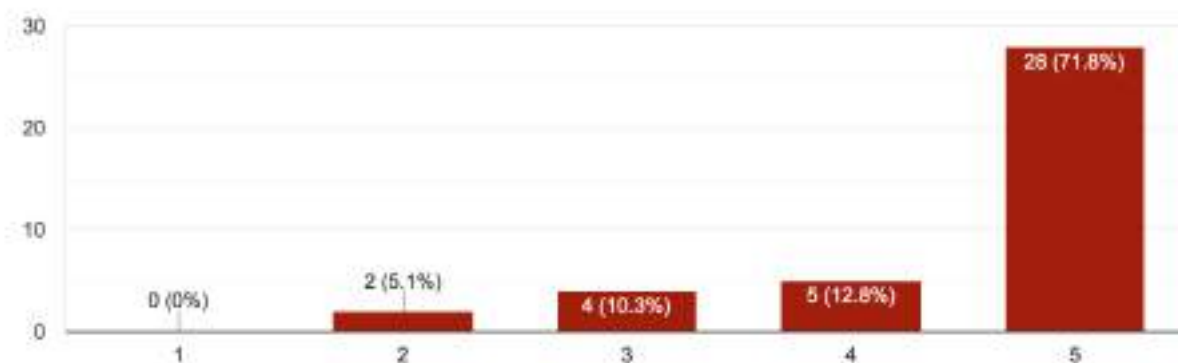
Gráfico 10. Mecanismos de financiamiento utilizados por los empresarios turísticos.



La tendencia es clara en cuanto al uso de recursos propios (entre 69.2% y 76.9%) y créditos personales (entre 25.6% y 28.2%), tanto para empezar como para seguir financiando la empresa, siempre teniendo en cuenta que la mayoría de establecimientos que respondieron la encuesta son empresas micro o pequeñas y familiares, por lo que este resultado no puede generalizarse a todo el sector turismo. Se destaca también la completa ausencia de innovaciones financieras tales como crowdfunding y bancos comunales o comunitarios, así como la débil presencia del microcrédito (2.6%) y de las cooperativas de crédito y ahorro (2.6%). En general, estos resultados indican que el acceso a financiamiento es limitado, lo que se refuerza por la presencia significativa de préstamos o créditos informales (entre 7.7% y 10.3%). En efecto, sólo el 28.2% de los establecimientos turísticos ha tenido o tiene acceso a financiamiento de bancos tradicionales, mientras que muy pocos han obtenido recursos del Sistema Banca para el Desarrollo (entre 10.3% y 15.4%).

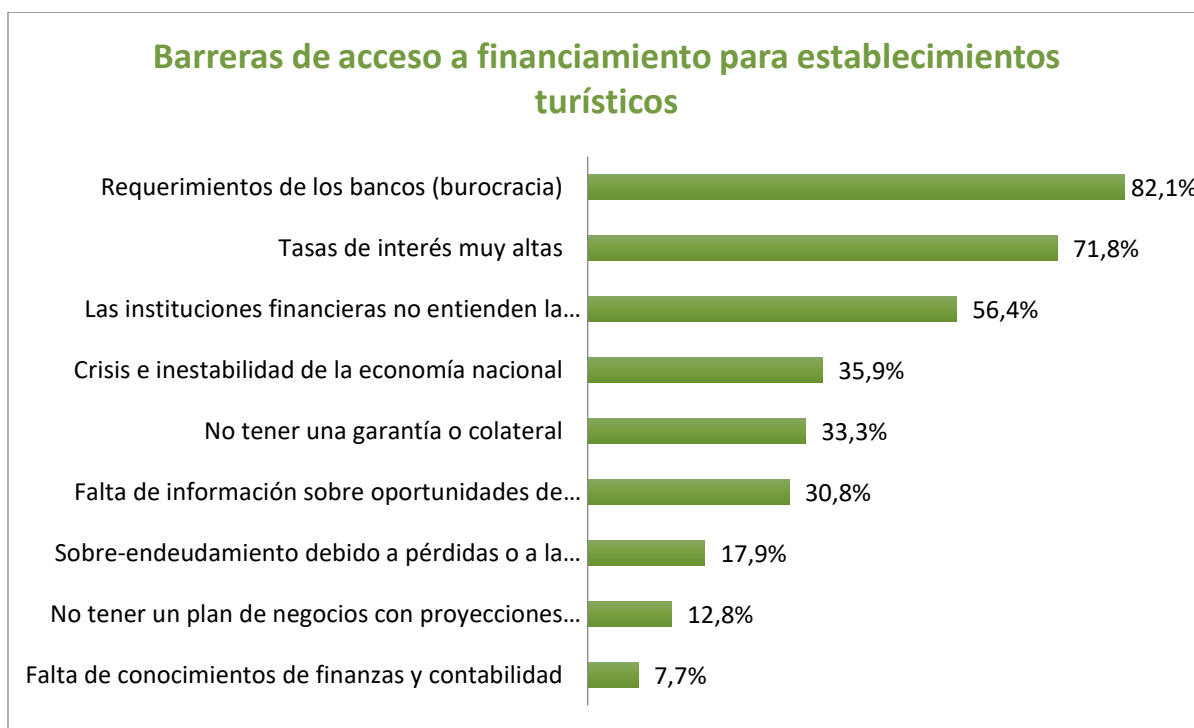
Con el fin de entender mejor las barreras de acceso a financiamiento, se preguntó a los encuestados su percepción sobre qué tan fácil o difícil es acceder a financiamiento para establecimientos turísticos, usando una escala de 1 (muy fácil) a 5 (muy difícil):

Gráfico 11. Percepción de las dificultades para acceder a financiamiento por parte de los establecimientos turísticos (n=39).



La mayoría de encuestados considera difícil (12.8%) o muy difícil (71.8%) acceder a financiamiento, lo que confirma los resultados del análisis de los instrumentos financieros más utilizados, en particular la baja presencia de los bancos tradicionales y la significativa presencia de prestamistas informales. Siempre teniendo en cuenta el sesgo generado porque la mayoría son empresas micro o pequeñas y familiares, se identificaron las principales barreras de acceso a financiamiento:

Gráfico 12. Barreras de acceso a financiamiento para los establecimientos turísticos.

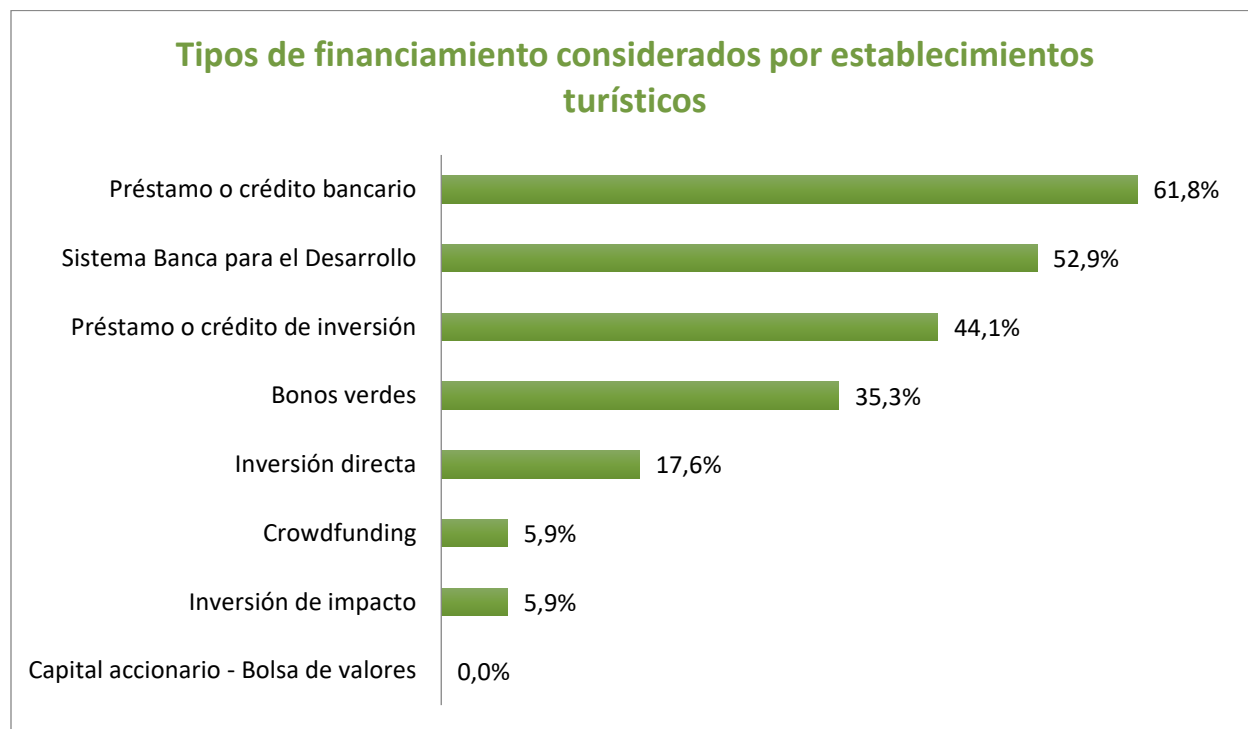


La mayor barrera identificada son los requerimientos de los bancos (82.1%), o en otras palabras, la complejidad de la burocracia que implica solicitar un préstamo o crédito. Nótese que esta barrera es considerada más importante que las altas tasas de interés (71.8%), donde cabe anotar que es una percepción directamente relacionada con la falta de acceso a préstamos o créditos de bancos tradicionales. En efecto, las tasas de interés que ofrecen bancos tradicionales a PYMES y empresas, o incluso las del Sistema Banca para el Desarrollo, son significativamente menores que las tasas de interés de los préstamos o créditos ofrecidos por otras instituciones financieras (por ejemplo, microcrédito o banca de segundo piso) o por prestamistas informales.

En tercer lugar, está el hecho que las instituciones financieras no entienden la estacionalidad del turismo (56.4%), lo que generalmente se traduce en poca flexibilidad en el plan de pagos y perjudica a establecimientos que normalmente pasan periodos de varios meses al año recibiendo pocos ingresos. La relativamente baja importancia que los encuestados dieron a la garantía o colateral contrasta con la realidad de la mayoría de emprendedores, empresas pequeñas o PYMEs en países en vías de desarrollo, y posiblemente se debe a que las empresas familiares son dueñas de la tierra y/o de la infraestructura donde opera el establecimiento turístico, por lo que esta propiedad se puede usar como garantía.

De los 39 encuestados, el 64.1% está buscando financiamiento activamente, el 17.9% lo consideraría y el 2.6% tiene una solicitud en trámite. Estos son los instrumentos o mecanismos que considerarían los encuestados que están o estarían interesados en acceder a financiamiento:

Gráfico 13. Tipo de financiamiento considerados por los establecimientos turísticos



Los más importantes son los bancos tradicionales (61.8%) y el Sistema Banca para el Desarrollo (52.9%), que son también los de más difícil acceso, pero los que ofrecen mejores tasas de interés. Respecto al monto requerido, la mayoría de los 35 establecimientos que respondieron esta pregunta solicitarían entre \$10,000 y \$20,000 (25.7%), entre \$20,000 y \$50,000 (31.4%) o más de \$100,000 (25.7%); financiamiento que utilizarían principalmente para mejoras de



infraestructura (62.9%). Otros usos de los fondos serían: transición a energías renovables (34.3%), aumentar la capacidad (31.4%), compra de vehículos o materiales (31.4%), mercadeo y promoción (31.4%), obtener alguna certificación o galardón de sostenibilidad (28.6%), crear un proyecto de conservación o desarrollo local (28.6%) y mejorar el flujo de caja (25.7%).

Probablemente debido a que son empresas familiares, el hecho de no tener una garantía o colateral no fue considerado como una barrera importante al momento de acceder a financiamiento. Teniendo esto presente, al menos para este tipo de empresas turísticas (micro o pequeñas y familiares) el enfoque debería estar en simplificar los trámites y divulgar mejor las oportunidades de financiamiento e inversión disponibles. Además, hay un alto interés por la inversión de impacto (68.6%) y las innovaciones financieras (48.6%).

En cuanto a los requerimientos de capacitaciones, los más citados por los 39 establecimientos son: mercadeo digital (79.5%), desarrollo de producto turístico (61.5%), contabilidad (56.4%), fotografía, diseño y publicidad (56.4%), ventas (53.8%), modelo de negocio (51.3%) y habilidades blandas (48.7%).

En resumen, los establecimientos micro y pequeños tienen dificultades para acceder a financiamiento, particularmente con bancos tradicionales y principalmente debido a la burocracia de los trámites. Si bien el Sistema Banca para el Desarrollo ofrece condiciones más favorables y debería ser de más fácil acceso, su impacto parece ser limitado, probablemente porque los créditos se otorgan a través de las mismas instituciones financieras a las que no pueden acceder los establecimientos turísticos. Más allá de la disponibilidad de fondos, de las tasas de interés o de la falta de garantía o colateral, estos resultados indican que el problema radica en la complejidad de los trámites y en la falta de información sobre oportunidades de financiamiento. Al no haber mecanismos de financiamiento asequibles y que ofrezcan condiciones razonables, la mayoría de establecimientos turísticos se han financiado y siguen financiándose principalmente con recursos propios y con créditos personales. Por último, se debe considerar crear canales de comunicación para que los establecimientos turísticos ubicados en zonas remotas y / o rurales puedan llevar a cabo los trámites y pagos sin tener que desplazarse.

## 4.2 Datos relevantes del mapeo de oferta.

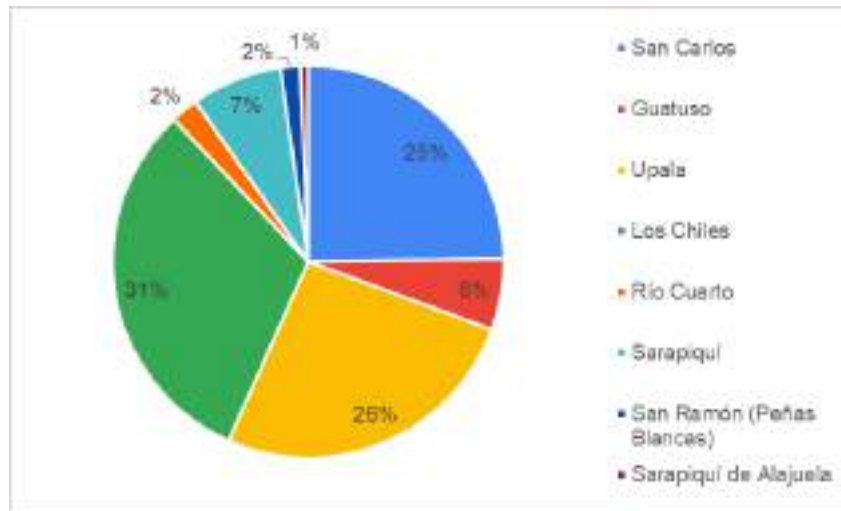
Información general sobre las personas productoras.

En total se logró recabar información de 306 productores agropecuarios mediante la aplicación de la encuesta elaborada para tales fines, con el apoyo del MAG, INTA, PBAE, Fundecooperación y diversas instituciones y organizaciones de productores agropecuarios de la región.

Los siguientes gráficos comprenden la distribución espacial por cantón, cantidad de hectáreas y tamaño de las fincas.

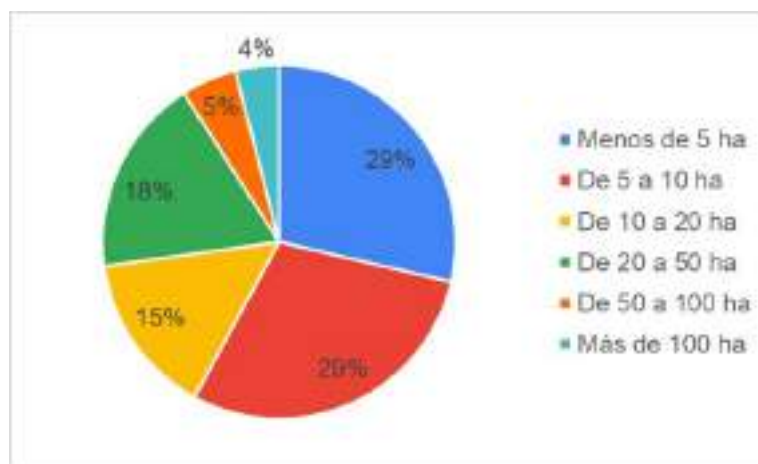
Un 31% de productores participantes provienen del cantón de Los Chiles, un 26% de Upala y un 25% de San Carlos. Por su parte Sarapiquí representa un 7%, Guatuso un 6%, San Ramón y Río Cuarto un 2% respectivamente y Sarapiquí de Alajuela un 1%

Gráfico 14. Distribución porcentual de encuestas por cantón.



Según los datos recopilados, un 29% de fincas tiene una extensión de menos de 5 hectáreas, al igual que entre 5 y 10 Ha./ productor, seguido un 15% entre 10 y 20 Ha y un 18% entre 20 y 50 Ha. Esto refleja claramente que la propiedad privada en manos de productores en la ZHN está distribuida en muchos pequeños y medianos productores, gracias a las reformas agraria iniciadas en los años 70 en el país

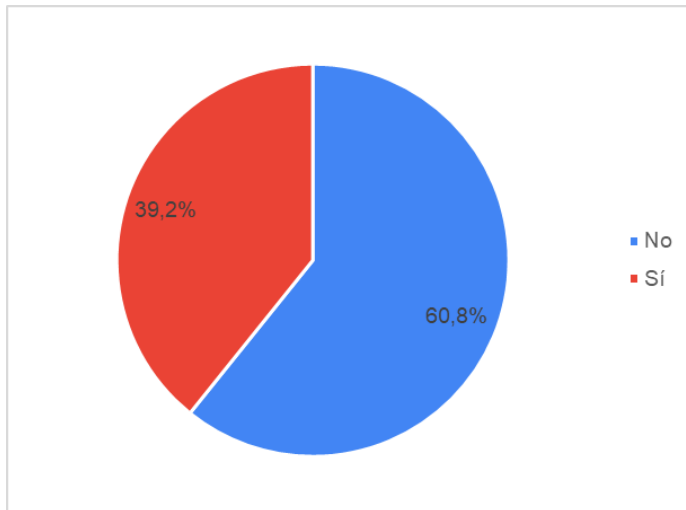
Gráfico 15. Distribución porcentual según tamaño de finca.



El registro Pequeño y Mediano Productor Agropecuario (PYMPA) es un beneficio que otorga el Estado a todos aquellos productores acreditados como tales ante el MAG. Uno de los principales beneficios es la "Exención al pago del Impuesto al Valor Agregado para los arrendamientos de PYMPAS con montos menores a 1,5 salarios base". (<http://wiki.mag.go.cr/doku.php?id=sisdnea:procedimientopympa>).

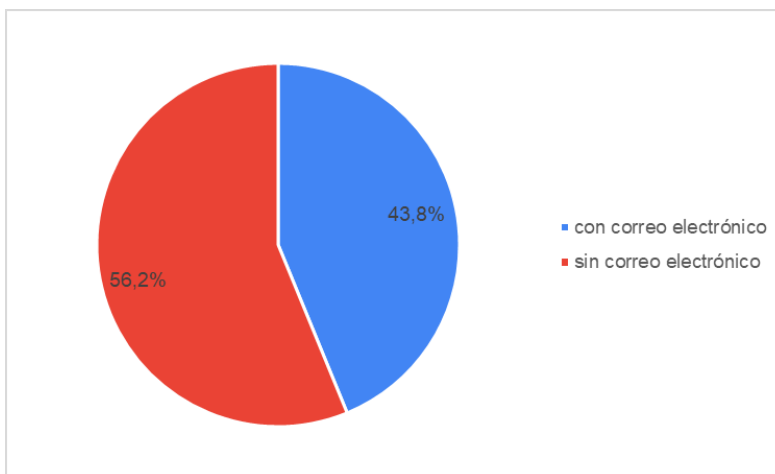
Como se puede ver en el gráfico, alrededor del 61% de los productores entrevistados aún no han realizado este trámite. Sobre el particular, lo que quedó en evidencia es el desconocimiento que dicen tener los productores por este registro, incluso muchos de ellos no conocían ni siquiera el término.

Gráfico 16. Porcentaje de productores con registro PYMPA



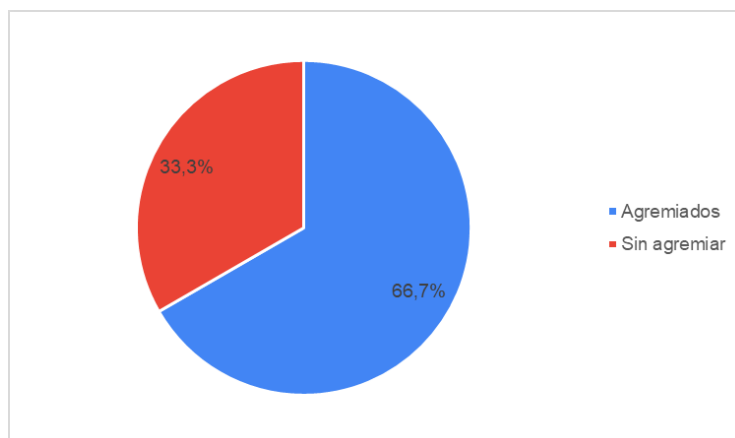
Como se puede ver en el gráfico, la mayoría de productores participantes tiene entre 45 y 64 años de edad. Relacionado a lo anterior, no sorprende que más de la mitad de productores que llenaron la encuesta no utilicen el correo electrónico como medio de comunicación. Esto representa un reto para la iniciativa Tu-MoDeLo, en términos de las convocatorias y asistencia a las diferentes actividades que pretende llevar a cabo la iniciativa, lo cual se une a la dispersión en términos territoriales de los productores. La comunicación vía celular por WhatsApp, resulta ser la mejor opción en este momento, con esta población.

Gráfico 17. Porcentaje de productores encuestados que utilizan correo electrónico.



Un dato interesante que arrojó la encuesta es que, un 66.7% prácticamente de los productores, pertenece a alguna agrupación gremial. Esto no sorprende ya que por lo general los pequeños productores tienen a unirse para lograr fines específicos.

Gráfico 18. Porcentaje de productores encuestados que pertenecen a alguna organización gremial.

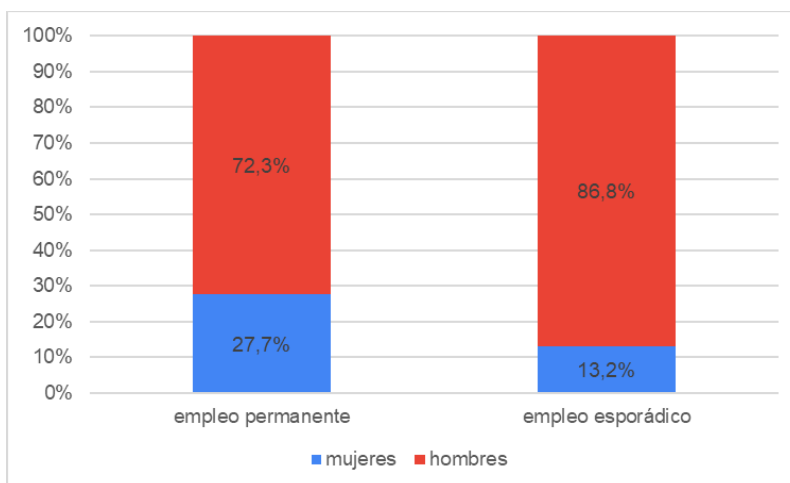


Para la iniciativa Tu-MoDeLo, la inclusión de jóvenes y de mujeres jefas de hogar en las cadenas de valor de los productos agropecuarios y su vínculo con el sector turístico es de enorme relevancia, lo cual contribuye con el Objetivo 12 de los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* en relación a la producción y consumo responsables.

Por tal razón se incluyeron en la encuesta preguntas relacionadas a sexo, edad, generación de empleo en especial para las mujeres y jóvenes, relevo generacional, así como afiliación de los productores con gremios que promueven la defensa de sus intereses y la comercialización de sus productos.

En relación al tema de la generación de empleo, a continuación, se muestra el porcentaje promedio de mujeres y hombres que se emplean de manera permanente y esporádica en las unidades productivas encuestadas. Incluye empleo informal y familiar.

Gráfico 19. Porcentaje de empleo generado en unidades productivas, por sexo.

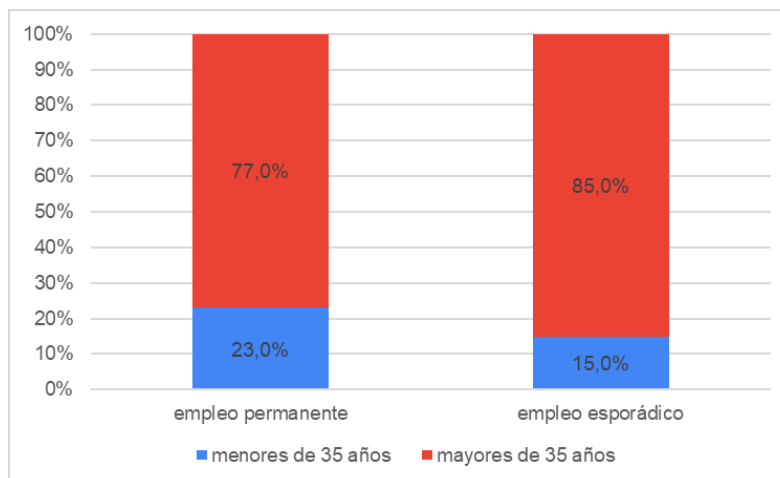


Como se puede observar, en su mayoría los trabajadores son personas del sexo masculino, tanto en empleo permanentes como temporales. Se debe tomar en cuenta que el autoempleo familiar es una práctica común en la región.

Seguidamente se muestra el porcentaje promedio de empleados menores y mayores de 35 años, que se emplean de manera permanente y esporádica en las actividades productivas encuestadas. Incluye empleo informal y familiar.

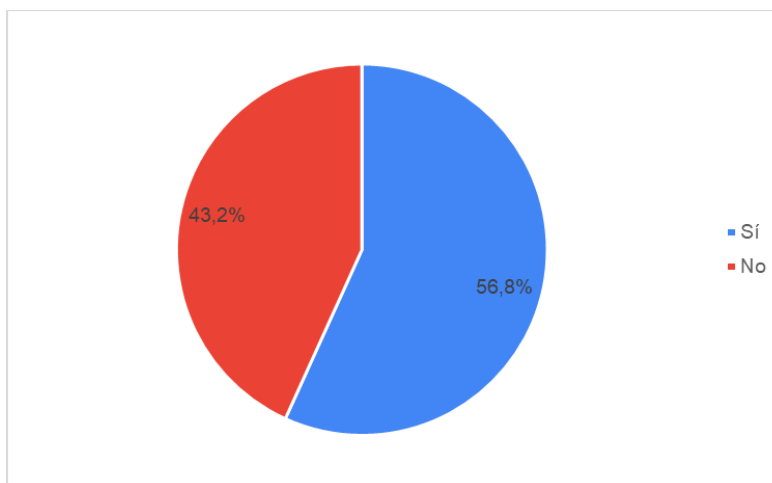
Otro dato de interés es que, en promedio se benefician 3.3 familias por cada unidad productiva.

Gráfico 20. Porcentaje de empleo generado en unidades productivas, según rango de edad.



En relación a la pregunta sobre relevo generacional, un 57% de los productores mencionaron que sus hijos si participan de la producción.

Gráfico 21. Participación de hijos en unidades productivas.



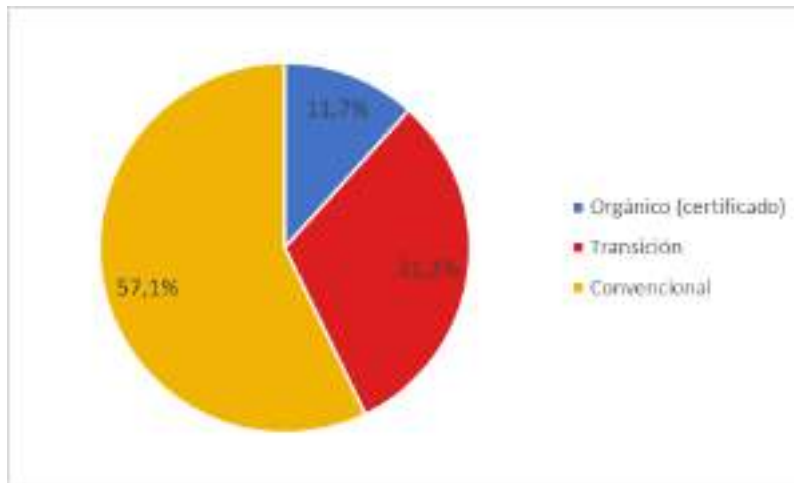
En promedio trabajan 2 hijos por cada unidad productiva, aunque existen casos en los que trabajan hasta 6 o 7 hijos.

### Información general sobre las unidades productivas.

Para la iniciativa Tu-MoDeLo, resulta de enorme relevancia conocer qué tipo de productos agrícolas, pecuarios o de valor agregado se están produciendo en la región, la forma en cómo se están produciendo, así como el volumen de producción.

A continuación, se presentan los resultados arrojados por los productores encuestados, en relación a la pregunta de la forma de producción tradicional, orgánica certificada o en transición.

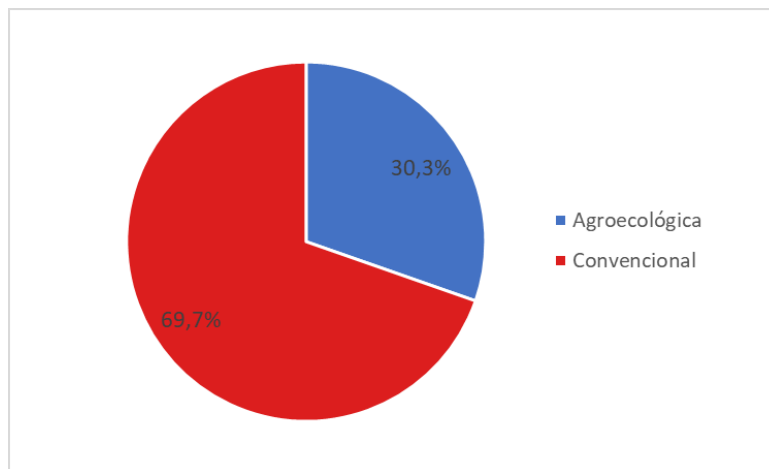
Gráfico 22. Porcentaje de productos agrícolas según el tipo de manejo de la producción.



Un 57% de los encuestados indicó que produce de forma convencional, un 31,2% que se encuentra en transición y únicamente un 11,7% que produce de forma orgánica.

En el caso de la producción pecuaria, casi un 70% indicó que produce de manera tradicional, tal como se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico 23. Porcentaje de productos pecuarios según el tipo de manejo de la producción.



Por otro lado, se les consultó a los productores sobre su producción actual agrícola, pecuaria y de valor agregado en términos de: producto, cantidad, unidad de medida y frecuencia. Se buscó la manera de analizar esa información por productor, ya que algunos productores producen de ambas formas, es decir, pueden tener un cultivo certificado orgánico, uno en transición y otros convencionales.

A continuación, se presentan tres cuadros que compilan las respuestas dadas por los 306 encuestados. El siguiente cuadro muestra los productos con mayor producción, en total se identificaron 64 productos diferentes.

*Cuadro 1. Oferta anual de productos agrícolas mayormente producidos en la ZHN.*

Producto	Cantidad	Unidad de medida	Cantidad de productores
Arroz	18,000	kg	2
Ayote	300,000	Kg	11
Cacao	236,400	Kg	13
Camote	252,000	Kg	12
Chile dulce	359,840	unidades	7
Frijol	61,700	Kg	40
Limón mandarina	100,000	unidades	7
Limón mesino	2.600,000	unidades	3
Maíz	109,200	unidades	42
Mandarina	52,000	unidades	5
Maracuyá	39,600	Kg	5
Ñame	460,000	Kg	10
Ñampí	48,000	Kg	11
Papaya	145,600	Kg	7
Pepino	130,520	Kg	8
Pimienta	42,000	Kg	9
Piña	446,400	unidades	11
Pipa	123,600	unidades	10
Plátano	19,200	racimos	44
Tiquisque	70,200	Kg	8
Yuca	3.328,000	Kg	85

En la base de datos en formato Excel entregada a Tu-MoDeLo, se dejó la información completa con los datos de frecuencia mencionados por los productores, por dos razones: primero porque se considera necesario que Tu-MoDeLo conozca este dato de frecuencia en la producción tal como lo indicaron los productores y segundo porque los volúmenes de algunos productos al calcularlos anualmente y manejarlos en kilos y no quintales resultan demasiado grandes.

La siguiente tabla muestra la producción de productos pecuarios mencionados por los productores encuestados, calculados de forma anual:

Cuadro 2. Oferta anual de productos pecuarios producidos actualmente en la ZHN.

OFERTA ANUAL DE PRODUCTOS PECUARIOS EN LA ZHN				
#	Producto	Cantidad	Unidad de medida	Cantidad de productores encuestados que lo ofrecen
1	Carne de pollo	460,279	animales	8
2	Huevo de gallina	1.573,515	unidades	9
3	Huevo de codorniz	624	unidades	1
4	Carne de res	637,350	kg de peso vivo	87
5	Leche de vaca	2.701,000	litros	40
6	Leche de búfala	4,380	kg	1
7	Leche de cabra	40,515	litros	4
8	Carne de cerdo	14,750	kg de peso vivo	8
9	Carne de cerdo (lechón)	24,000	kg de peso vivo	1
10	Carne de conejo	588	animales	2
11	Carne de oveja	1,400	kg de peso vivo	2
12	Tilapia	2,440	kg	2
13	Guapote, Gasparr, Mojarra, Sábalo, Robalo	5,720 (entre las 5 especies)	Kg	1

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, huevos y la leche.

Cuadro 3. Oferta anual de productos con valor agregado producidos actualmente en la ZHN.

OFERTA ANUAL DE PRODUCTOS DE VALOR AGREGADO EN LA ZHN				
DERIVADOS DEL CACAO (13)				
#	Producto	Cantidad	Unidad de medida	Cantidad de productores encuestados que lo ofrecen
1	Cacao en barra	120	Kg	3
2	Cacao en polvo	612	Kg	3
3	Cacao grano seco	780	Kg	1
4	Cerveza de Cacao	1820	Litros	1
5	Licor de cacao	2730	Litros	1
6	Manteca de cacao	3,6	Kg	1
7	Miel de cacao	910	Litros	1
8	Vino de cacao	5700	Litros	3
9	Creimas untables	486	Kg	1
10	Nibs	150	Kg	1
11	Chocolate barra	6048	Kg	4



12	Cerveza de Chocolate	1820	Litros	1
13	Licor de chocolate	2730	Litros	1
<b>DERIVADOS LÁCTEOS (10)</b>				
<b>#</b>	<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad de productores encuestados que lo ofrecen</b>
14	Cuajada	2040	Kg	5
15	Natilla	58500	Kg	7
16	Queso	411840	Kg	63
17	Queso ahumado	1820	Kg	1
18	Queso de búfala	2912	Kg	1
19	Queso mozzarella	15600	Kg	1
20	Queso palmito	2292	Kg	2
21	Queso rayado	1248	Kg	1
22	Queso semiduro	316160	Kg	3
23	Yogurt	34476	Litros	6
<b>ESPECIAS Y CONSERVAS (11)</b>				
<b>#</b>	<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad de productores encuestados que lo ofrecen</b>
24	Achiote	20	Kg	2
25	Chile	---	---	1
26	Chilera	780	Kg	1
27	Cúrcuma en polvo	312	Kg	3
28	Flor de jamaica	---	---	1
29	Jengibre	2	Kg	2
30	Moringa en polvo	10	Kg	1
31	Naranja en polvo	10	Kg	1
32	Pimienta negra (grano seco)	975	Kg	3
33	Vainilla	12	Kg	2
34	Vinagreta	780	Kg	1
<b>DERIVADOS DEL MAÍZ (6)</b>				
<b>#</b>	<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad de productores encuestados que lo ofrecen</b>
35	Maíz conserva	416	Kg	1
36	Pederrepue o pan elote	5200	Bolsas	1
37	Tortillas con chile	1300	paquetes	1
38	Tortillas suaves	7800	paquetes	1
39	Tortillas tostadas	1300	paquetes	1
40	Elote rayado	40	Kg	1
<b>DERIVADOS DE LA MARACUYÁ (3)</b>				
<b>#</b>	<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad de productores encuestados que lo ofrecen</b>

41	Cerveza de maracuyá	1203,6	Litros	1
42	Pulpa de maracuyá	13200	Kg	2
43	Vino de maracuyá	900	Litros	1
<b>DERIVADOS DE PALMAS (2)</b>				
<b>#</b>	<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad de productores encuestados que lo ofrecen</b>
44	Palmito	832	Kg	1
45	Pipa pelada	12480	unidades	1
<b>PARA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA (3)</b>				
<b>#</b>	<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad de productores encuestados que lo ofrecen</b>
46	Abono orgánico	---	---	2
47	Bioinsumos	24000	Litros	1
48	Heno seco	---	---	1
<b>OTROS (VARIOS) (8)</b>				
<b>#</b>	<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad de productores encuestados que lo ofrecen</b>
49	Arroz con leche	624	Kg	1
50	Bebidas instantáneas	720	Kg	1
51	Cerveza ext malta	885	Litros	1
52	Jugo de caña	3066	Litros	1
53	Harina de camote	6000	Kg	1
54	Harina de yuca	6000	Kg	1
55	Tortillas de plátano	1300	paquetes	1
56	Verduras empacadas al vacío	---	---	1

Ha llamado la atención la variabilidad de productos con valor agregado que se están produciendo en la ZHN. De las 306 respuestas obtenidas, 105 productores, es decir un 34.3% ofrecen productos con algún valor agregado. En su mayoría, los productores conocen el origen de los insumos de estos productos, así como el manejo que se le da en las fincas. La razón es que, por lo general, son ellos mismos los que producen los insumos a los cuales se les agrega valor.

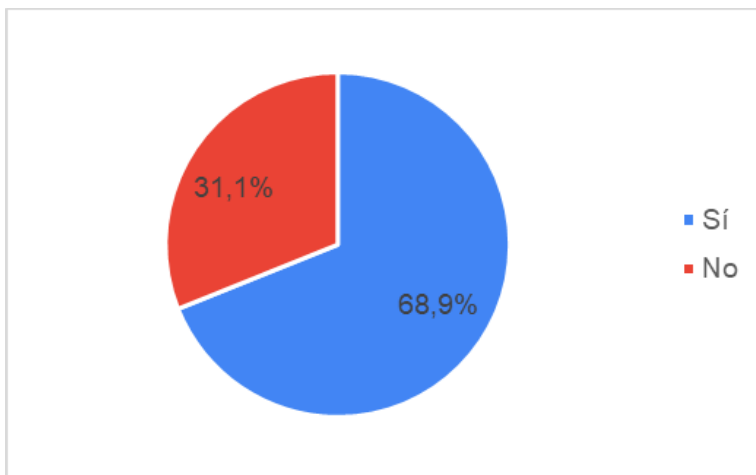
Esta variabilidad de productos representa una oportunidad interesante para el sector turístico de la ZHN y otras regiones cercanas como Guanacaste (para cantones como Upala o Guatuso), ya que muchos de estos productos pueden ser muy interesantes, sobre todo en restaurantes de comida gourmet, por ejemplo, toda la línea de quesos, chocolates, harinas, cervezas y licores artesanales.

Los productos que se han dejado de producir por algunos productores, son: yuca, tiquisque, plátano, arroz, frijol, maíz, maracuyá, chile principalmente por problemas de mercado. Otras razones se refieren a falta de terreno, el hecho de que no es rentable la producción orgánica, desastres naturales, robo y envenenamiento de ganado en el caso de producción pecuaria.

Durante todo el proceso de reuniones llevado a cabo con los productores, las razones de falta de oportunidades de mercado y limitaciones para la venta de sus productos, fueron mencionadas permanentemente. He aquí una

oportunidad importante que se presenta con la iniciativa Tu-MoDeLo, cuyo principal objetivo es ampliar oportunidades de mercado para cadenas de valor, por medio del turismo, además de la posibilidad de apoyar a los productores con financiamiento de diversas fuentes, entre ellas Fundecooperación y el PNUD-BIOFIN.

Gráfico 24. Porcentaje de productores interesados en experimentar con nuevos productos.



Un 68.9 % de los productores que respondieron la encuesta, manifiestan estar interesados en experimentar con productos que anteriormente no han producido, en su mayoría por razones de financiamiento o de mercado.

La siguiente lista menciona los productos agrícolas (frescos y con valor agregado) en los cuales los productores demostraron interés. Se resaltan en color los productos que se consideran innovadores para la ZHN.

Cuadro 4. Productos agrícolas de interés para los productores encuestados.

<b>Aguacate</b>	<b>Nampi</b>
<b>Apio</b>	Papaya
Arroz	Pepino
Ayote	Pimienta
<b>Berenjena</b>	Pipa
<b>Brócoli</b>	<b>Pitahaya</b>
Cacao	Plantas medicinales
Café	Plátano
Camote	<b>Remolacha</b>
Cebolla	<b>Repollo</b>
Cebollino	<b>Sagú</b>
Chile	Tiquisque
Chile dulce	Tomate
Coco	Uvas
<b>Col rizada (kale)</b>	Yuca
<b>Coliflor</b>	Zanahoria
Culantro castilla	Sandía
Culantro coyote	<b>Lechuga Kale</b>
Cúrcuma	<b>Uchuva</b>
Jengibre	<b>Hondos comestibles</b>
<b>Kiwi</b>	<b>Espárragos</b>
Lechuga	
Maíz	
Malanga	
Maracuyá	

La siguiente es la lista de productos pecuarios (especies y con valor agregado) en los cuales los productores demostraron interés. Se resaltan en negrita los que se consideran innovadores para la ZHN.

*Cuadro 5. Productos pecuarios de interés para los productores encuestados.*

Pecuario	
Especie	Valor agregado
Bovinos de carne (cría, engorde, doble propósito)	Gelatina a base de suero
Leche descremada	Queso ahumado
Búfalos de doble propósito	Queso con especias
Cabras	Queso palmito
Leche de cabra	Quesos maduros
Cerdo	Yogurt
Conejo	Valor agregado de la carne
Ovejo	
Gallinas ponedoras	
Huevos de codorniz	
Camarón	
Gaspar	
Langostino	
Tilapia	

Por último, la siguiente lista menciona otro tipo de productos o actividades económicas, en las cuales los productores demostraron interés. Se resaltan en color los que se consideran innovadores para la ZHN.

*Cuadro 6. Productos de valor agregado de interés para los productores encuestados.*

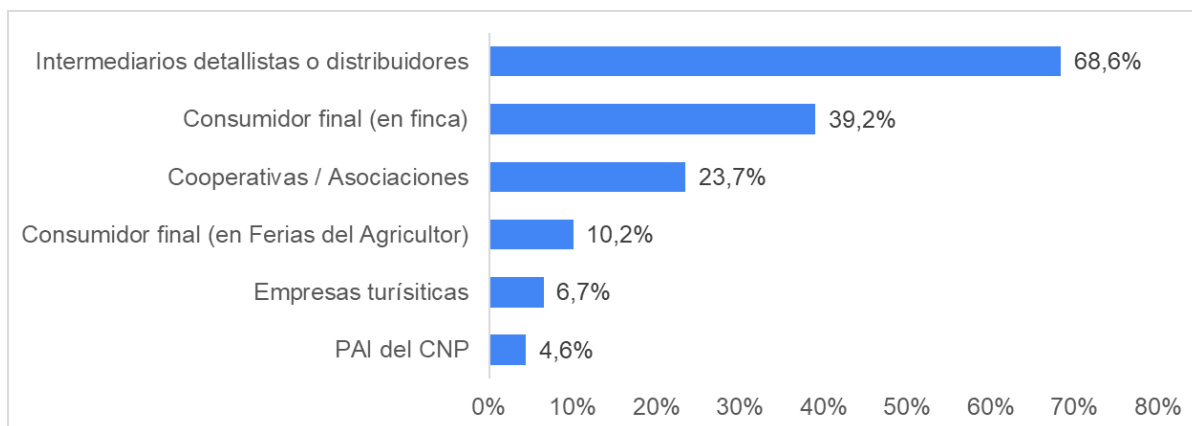
Actividades
Agricultura orgánica
Hidroponía
Invernadero
Melina (madera)
Mariposas
Miel de abejas
Ornamentales
Pan casero (con especias o mieles)
Permacultura
Siembra de madera
Tour agroecológico
Turismo rural
Turismo de Bienestar

Información general sobre canales de comercialización.

Uno de los temas más relevantes para Tu-MoDeLo, tiene que ver con el hecho de conocer los canales de comercialización que están siendo utilizados por los productores, así como las posibilidades de mejorar o agrupar esos canales hacia el sector turístico de la región.

Los canales mencionados se presentan en el siguiente gráfico.

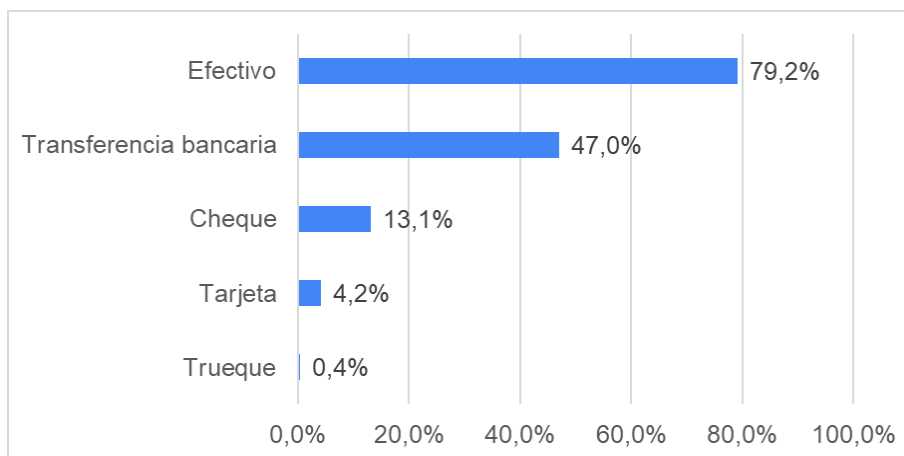
Gráfico 25. Canales de comercialización más utilizados en la ZHN.



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%). 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 estos productores les venden a las organizaciones intermediarias y son éstas las que se contactan directamente con el PAI.

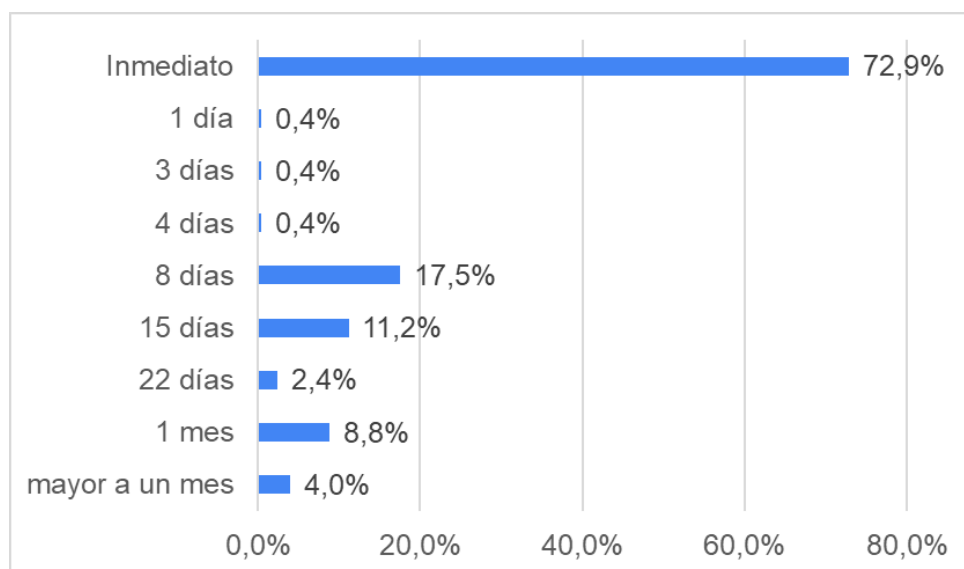
No necesariamente el hecho que el canal detallista sea el más utilizado, significa que porcentualmente sea el medio por el cual obtiene mayores ingresos, es decir sea el más importante.

Gráfico 26. Distribución porcentual de los medios de pago aceptados por los productores encuestados.



Con relación a los medios de pago, más de la mitad manifestó que el efectivo es el medio más utilizado, seguido de transferencias bancarias.

Gráfico 27. Distribución porcentual del plazo de pago aceptado.



Con el tema de plazo aceptado para el pago de los productores, de nuevo el pago de inmediato es el que tiene mayor porcentaje, lo cual se debe a que como se dijo antes, el medio de pago más utilizado es el efectivo. Los plazos cortos entre 8 y 15 días son los que obtuvieron los demás porcentajes relevantes.

En relación al ingreso promedio generado por la actividad agropecuaria, un 63% de los productores respondió que ganan menos de 2.400.000 colones al año y un 15% entre 2.400.000 y 3.600.000 colones al año.

Información general sobre necesidades de capacitación.

El equipo de trabajo también se preocupó por preguntar si la capacitación es un tema relevante para las personas productoras y en qué temas han recibido capacitación en los últimos 5 años. Los encuestados podían marcar todas las opciones que se les presentó en la encuesta.

Los cinco temas con mayor porcentaje de frecuencia en temas de capacitación, son:

- Manejo Integrado de Plagas.
- Inocuidad en la producción agropecuaria
- Manejo adecuado del suelo.
- Buenas Prácticas Agropecuarias.
- Manejo de fertilizantes y pesticidas.

No se consultó sobre cuales instituciones impartieron estas capacitaciones, pero en general estos temas forman parte de los programas de capacitación que ofrece el MAG, INTA, Servicio Fitosanitario y otras dependencias.

Asimismo, se les consultó en orden de importancia de 1 a 5, que tan importante eran para ellos, cuatro temas relevantes que Tu-MoDeLo considera necesarios que sean manejados por esta población, estos temas son: Gestión empresarial, Cambio Climático, BPA y Mercadeo.

El siguiente cuadro refleja las respuestas obtenidas, siendo el tema de BPA lo más relevante y el tema de Cambio Climático lo menos relevante para el grupo de encuestados. Esto sin duda es un llamado de atención enorme para la iniciativa.

Cuadro 7. Porcentaje de productores que indican haber recibido capacitación según temas consultados.

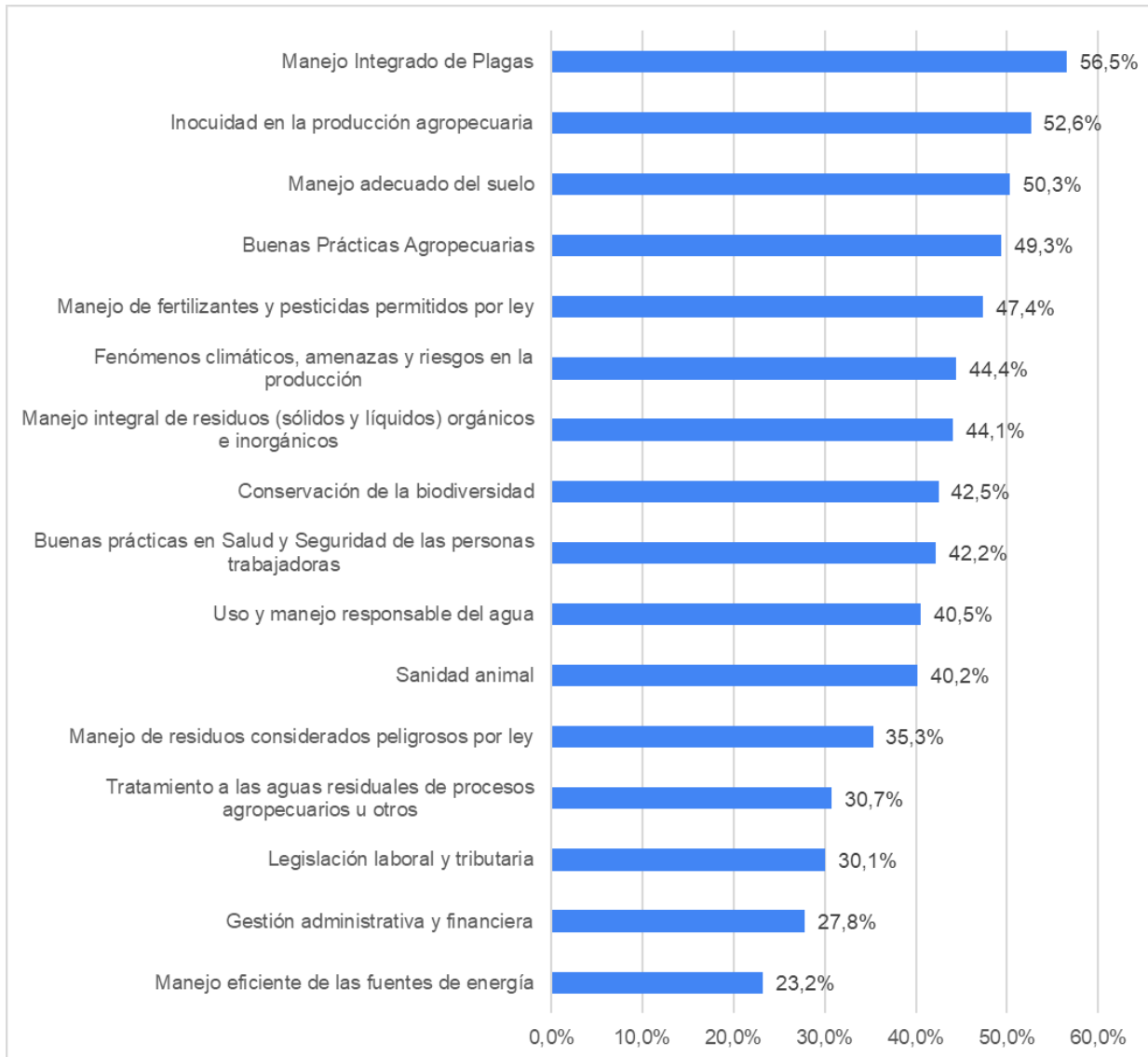
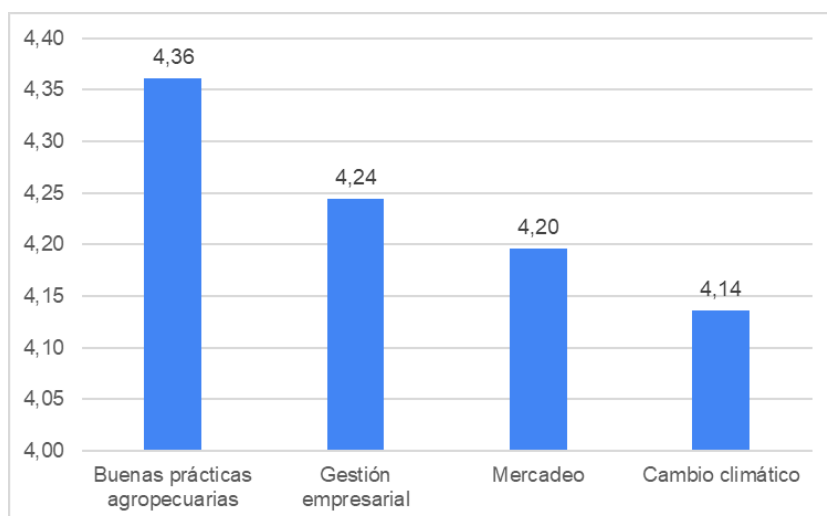


Gráfico 28. Promedio ponderado de la relevancia de capacitación en temas consultados.



De igual forma se consultó a las personas productores, que otros temas de capacitación consideran relevantes, sobre todo para que Tu-MoDeLo pueda tener una orientación de temas y con ello llevar a cabo la coordinación necesaria con otras instituciones públicas aliadas.

La siguiente es la lista de temas mencionados por los encuestados. La misma no tiene un orden de importancia específico.

Cuadro 8. Temas de capacitación de relevancia mencionados por los productores encuestados.

Buenas prácticas de producción	Facturación electrónica y del IVA
Manejo agronómico de cultivos	Financiamientos
Manejo agropecuario de plátano	Turismo
Producción animal	Atención al cliente
Buenas prácticas pecuarias	Gestión turística
Control de plagas en pasturas	Salud y seguridad del cliente (pólizas)
Genética	Turismo rural
Pastos (variedades, híbridos)	Idiomas
Producción de bovinos de engorde	Informática
Reproducción e Inseminación	Comercialización productos
Salud y nutrición animal	Elaboración de abonos orgánicos y almácigos
Producción con valor agregado	Innovación en la producción
Buenas prácticas de manufactura (inocuidad, control de plagas)	Manejo de finca
Manipulación de alimentos	Manejo de residuos
Proceso y manufactura de productos	Mantenimiento eléctrico
Producción industrial	Registros sanitarios
Valor agregado de derivados de leche	Salud y seguridad ocupacional
Finanzas	Unidades de frío
Manejo adecuado del suelo	Uso manejo responsable del agua
Etiquetación de productos	Manejo eficiente de fuentes de energía
	Costos de Producción (por kilo de leche)

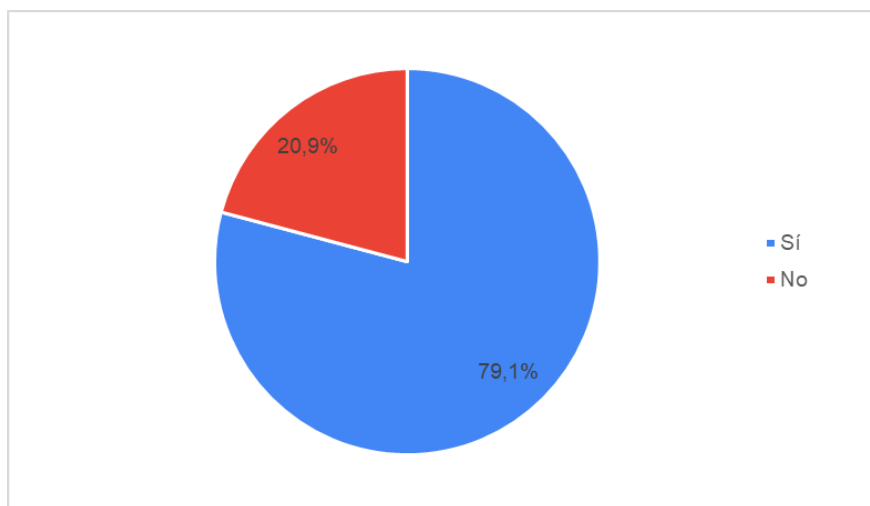


Información general sobre necesidades de financiamiento.

Como parte del levantamiento de información solicitado, tanto por BIOFIN-PNUD como por parte de Fundecooperación, se consultó a las personas productoras, si estarían interesadas en obtener financiamiento para mejorar su producción y participación en el mercado.

Un 79.1% de los encuestados manifestaron estar interesados, tal como se refleja en el siguiente gráfico.

Gráfico 29. Distribución porcentual de necesidad de financiamiento.



Seguidamente se les consultó, a los que manifestaron estar interesados en el financiamiento, en qué área utilizaría o podría invertir esos recursos, esto con el fin de conocer si efectivamente tienen claridad sobre la necesidad de buscar financiamiento.

Las respuestas son variadas y se resumen en el siguiente cuadro en términos de requerimientos de financiamiento en el área de producción, infraestructura, equipo y otros temas diversos.

Cuadro 9. Necesidades de financiamiento indicadas por los productores encuestados.

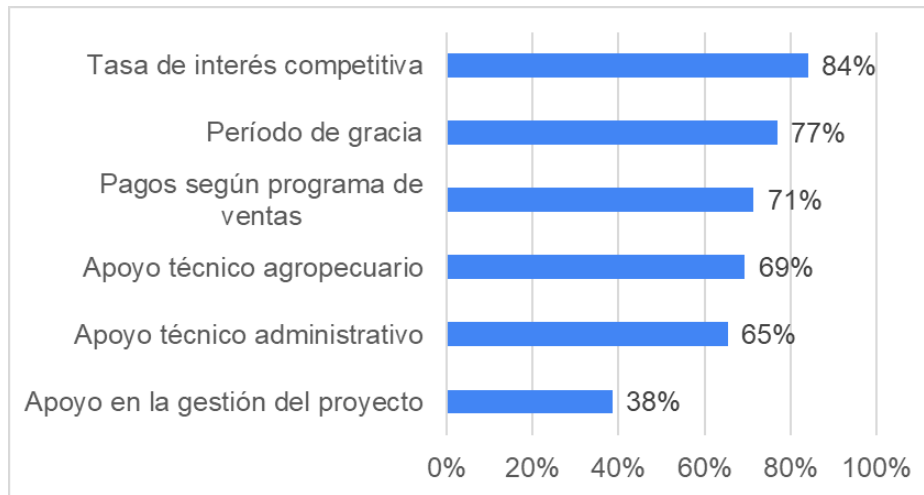
PRODUCCIÓN	INFRAESTRUCTURA
<b>Agrícola</b>	Aceras
Cosecha	Ampliación
Desarrollo del cultivo	Ampliación de invernadero
Fertilización	Área de empaque
Insumos	Bodega
Mecanización de tierras	Caminos (baldosas)
Sembrar más área	Cercas
Semilla	Cercas eléctricas
<b>Pecuaría</b>	Comederos y bebederos
Concentrado	Construcción de galpones
Genética	Corral estabulado
Incrementar hato	Corral de ordeño
Medicamentos	Encierros
Pasturas, Regenerar pastos	Galerón
Pfe de cría	Lechería

Reactivar chanchera	Local de almacenamiento de producto seco (pimienta)
	Planta de proceso de pimienta
	Planta de proceso de queso
	Postes
	Producción en ambiente controlado
	Puentes (para animales)
	Renovar gallineros
	Sala de ordeño

EQUIPO	OTROS
Biodigestor	Certificaciones
Bombas de motor	Cancelación o refundición de deudas
Equipo de ordeño	Capacitación
Equipo de proceso de lácteos	Capital de inversión
Equipo para hacer queso	Capital de trabajo
Herramientas	Comedor para el turismo
Maquinaria agrícola	Compra de acciones
Molino, Horno (maíz)	Desarrollo de turismo
Motoguadaña	Energías limpias
Motor	Hacer casa propia
Panel solar	Mejorar cabañas (incluir ley 7600)
Picadora de pasto	Mejorar calidad
Procesadora de frutas para jugo	Mejorar producción
Procesamiento de derivados de maíz	Mercadeo y marca
Riego	Para desarrollar una finca ecológica
Secador de cacao	Permisos sanitarios y de ley
Sistema de bombeo de boñiga	Pozo perforado
Tanque de enfriamiento	Terreno (alquiler o compra)
Tecnología de arete electrónico	Transporte (pick up o camión) y logística
Trancisión a hidroponía	

Por último, se les consultó que aspectos son relevantes para ellos, a la hora de adquirir un financiamiento. Como es de esperar la tasa de interés competitiva es la más mencionada, seguida de otros factores, tal como se puede ver en el siguiente gráfico.

Gráfico 30. Condiciones requeridas para obtener financiamiento, indicadas por los productores encuestados.

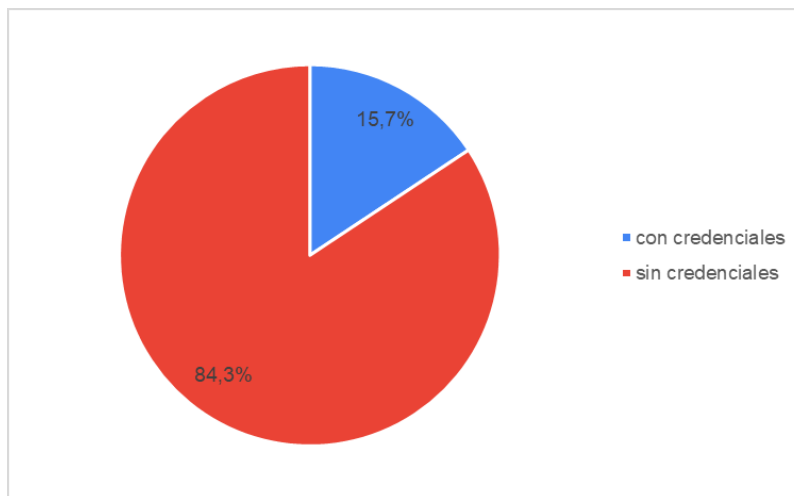


Credenciales de sostenibilidad y prácticas agropecuarias en la unidad productiva.

Pasando al tema de Credenciales de Sostenibilidad, uno de los aspectos medulares para Tu-MoDeLo; se preguntó si las fincas propiedad de los productores encuestados, poseen alguna credencial, de un listado que se les presentó como referencia.

Tal como se muestra en el siguiente gráfico un 84.3% de las respuestas indican que no. Únicamente un 15.7% manifestó tener alguna credencial.

Gráfico 31. Porcentaje de unidades productivas con al menos una credencial de sostenibilidad.



Entre las credenciales mencionadas por ese 15.7% de productores que dicen tenerla, se encuentran las siguientes:

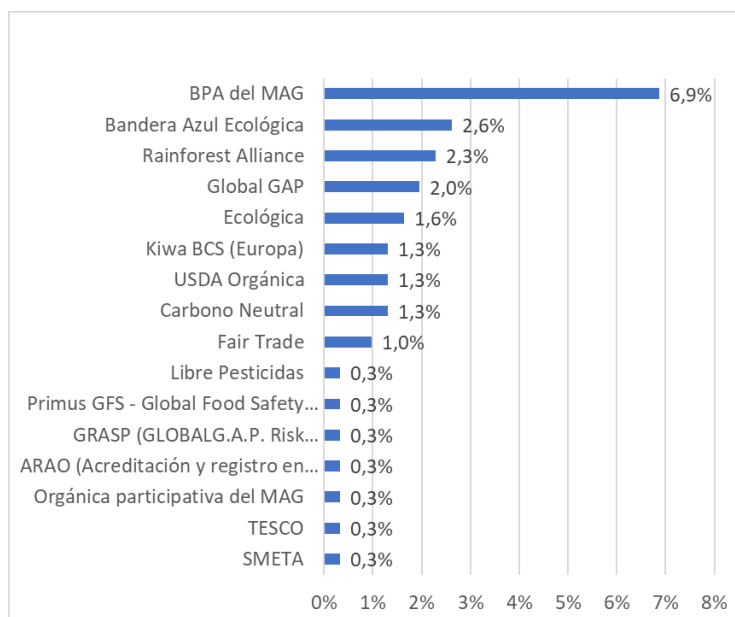
Cuadro 10. Credenciales de sostenibilidad presentes en la ZHN

Bandera Azul Ecológica
Global GAP
Rainforest Alliance
Carbono Neutral
BPA del MAG
Fair Trade
USDA Orgánica
Ecológica
Orgánica participativa del MAG
Kiwa BCS (Europa)
ARAO (Acreditación y registro en agricultura orgánica)
GRASP (GLOBALG.A.P. Risk Assessment on Social Practices)
Primus GFS - Global Food Safety Initiative
Libre Pesticidas
SMETA
TESCO

El siguiente gráfico muestra la distribución porcentual de credenciales; tal como se puede ver, BPA del MAG y el galardón BAE son las que tienen mayor preferencia por los productores, seguido de Rainforest Alliance y Global GAP.

Únicamente 21 de los 306 productores, cuentan con alguna credencial. Si se suman todas las barras se obtiene el 15.5% de productores que dijeron que sí tenían al menos una credencial.

Gráfico 32. Distribución porcentual de las credenciales de sostenibilidad (en orden de mayor a menor).



Cumplimiento de los Criterios de Sostenibilidad por parte de los productores agropecuarios encuestados.

A continuación, se analiza el porcentaje de cumplimiento de los *Criterios de Sostenibilidad para productores agropecuarios*, los cuales se elaboraron y validaron a inicios de esta consultoría y fueron entregados como Producto 1. Los siguientes son los 16 criterios generales establecidos para Tu-MoDeLo. Los mismos fueron validados con un grupo importante de instituciones públicas, empresas de turismo y organizaciones de productores.

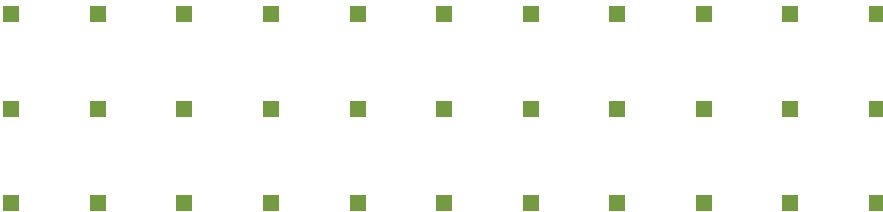
- Criterio 1: La finca o empresa hace uso y manejo responsable del recurso agua.
- Criterio 2: La finca o la empresa realiza tratamiento a las aguas residuales de los procesos agrícolas u otros (domésticas).
- Criterio 3: La finca o la empresa ha logrado identificar los fenómenos naturales (lluvias intensas, sequías, otros) su frecuencia e intensidad y sus posibles riesgos.
- Criterio 4: La finca o la empresa implementa métodos de observación y prevención de las plagas y enfermedades que puede presentar el producto.
- Criterio 5: La finca o empresa maneja, registra y almacena de manera responsable los fertilizantes y pesticidas permitidos por ley, en caso de usarlos.
- Criterio 6: La finca o empresa hace un manejo responsable de los sobrantes de pesticidas.
- Criterio 7: La finca o empresa hace un manejo adecuado del suelo para evitar su pérdida.
- Criterio 8: La finca o empresa practica la conservación de la biodiversidad y vida silvestre.
- Criterio 9: La finca o empresa realiza una gestión integral de los residuos sólidos (orgánicos e inorgánicos).
- Criterio 10: La finca o empresa realiza un manejo responsable de los residuos que por ley se consideran peligrosos.
- Criterio 11: La finca o empresa realiza un manejo responsable de las fuentes de energía utilizadas.
- Criterio 12: La finca o empresa implementa buenas prácticas de salud y seguridad; para prevenir y evitar accidentes; estar preparados en casos de emergencias, para un ambiente sano de trabajo y para un manejo adecuado de la salud del trabajador.
- Criterio 13: La finca o la empresa cumple con lo estipulado en la legislación laboral y tributaria del país.
- Criterio 14: La finca o la empresa cumple con un manejo adecuado de los animales utilizados para la producción y consumo.
- Criterio 15: La finca o empresa asegura las condiciones de inocuidad de la producción agropecuaria.
- Criterio 16: La finca o empresa es rentable desde el punto de vista financiero y económico.

La evaluación de los indicadores obligatorios se realizó calculando el porcentaje de cumplimiento de los mismos, realizando una sumatoria del total de respuestas positivas y dividiendo entre el total de indicadores obligatorios (60); de esa manera se obtuvo un porcentaje de cumplimiento para cada productor.

Cada uno de los indicadores tuvo 3 opciones de respuesta (Sí, No, No aplica), para el cálculo de la calificación se consideró como una respuesta positiva las respuestas "No aplica", esto con el fin de no perjudicar el porcentaje de cada productor.

El siguiente cuadro muestra el porcentaje de cumplimiento de los indicadores obligatorios y deseables para cada criterio. Como se puede ver, con excepción del criterio 15, todos los demás criterios no superaron el 70% en cuanto a indicadores obligatorios se refiere. El promedio general de cumplimiento es de un 56.4% lo cual se considera bajo. En relación a los indicadores deseables el porcentaje de cumplimiento es de un 21%.

Sin embargo, tal y como se puede observar en la base de datos adjunta en anexos, 95 productores tienen un porcentaje igual o mayor a 70% de cumplimiento, es decir un 31%. Se considera que es con este grupo de productores con quienes Tu-MoDeLo debe dar prioridad en el establecimiento de nueva conexiones y oportunidades de mercado, con el sector turístico.



Cuadro 11. Porcentaje general de cumplimiento de indicadores obligatorios y deseables por cada criterio.

CRITERIO	INDICADORES OBLIGATORIOS	INDICADORES DESEABLES	PROMEDIO POR CRITERIO
CRITERIO 1: La finca o empresa hace uso y manejo responsable del recurso agua.	58,0%	18,1%	35,9%
CRITERIO 2: La finca o la empresa realiza tratamiento a las aguas residuales de los procesos agrícolas u otros (domésticas).	49,1%	3,4%	33,9%
CRITERIO 3: La finca o la empresa ha logrado identificar los fenómenos naturales (lluvias intensas, sequías, otros) su frecuencia e intensidad y sus posibles riesgos.	51,6%	12,3%	38,5%
CRITERIO 4: La finca o la empresa implementa métodos de observación y prevención de las plagas y enfermedades que puede presentar el producto.	67,8%	24,6%	46,2%
CRITERIO 5: La finca o empresa maneja, registra y almacena de manera responsable los fertilizantes y pesticidas permitidos por ley, en caso de usarlos.	62,9%	35,8%	45,7%
CRITERIO 6: La finca o empresa hace un manejo responsable de los sobrantes de pesticidas.	58,5%	16,1%	44,4%
CRITERIO 7: La finca o empresa hace un manejo adecuado del suelo para evitar su pérdida.	52,6%	14,4%	37,3%
CRITERIO 8: La finca o empresa practica la conservación de la biodiversidad y vida silvestre.	66,4%	35,2%	53,9%
CRITERIO 9: La finca o empresa realiza una gestión integral de los residuos sólidos (orgánicos e inorgánicos).	39,4%	27,5%	34,7%
CRITERIO 10: La finca o empresa realiza un manejo responsable de los residuos que por ley se consideran peligrosos.	38,3%	27,5%	34,0%
CRITERIO 11: La finca o empresa realiza un manejo responsable de las fuentes de energía utilizadas.	41,0%	7,6%	27,6%
CRITERIO 12: La finca o empresa implementa buenas prácticas de salud y seguridad; para prevenir y evitar accidentes; estar preparados en casos de emergencias, para un ambiente sano de trabajo y para un manejo adecuado de la salud del trabajador.	57,7%	16,6%	25,7%
CRITERIO 13: La finca o la empresa cumple con lo estipulado en la legislación laboral y tributaria del país.	55,6%	5,9%	47,3%
CRITERIO 14: La finca o la empresa cumple con un manejo adecuado de los animales utilizados para la producción y consumo.	67,5%	30,9%	57,1%
CRITERIO 15: La finca o empresa asegura las condiciones de inocuidad de la producción agropecuaria.	82,2%	- - -	82,2%
CRITERIO 16: La finca o empresa es rentable desde el punto de vista financiero y económico.	54,2%	39,0%	49,1%
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>56,4%</b>	<b>21,0%</b>	<b>43,3%</b>

A continuación, se muestra el porcentaje de cumplimiento de criterios, en orden de cumplimiento.

Gráfico 33. Porcentaje general de cumplimiento de indicadores por criterio, en orden de cumplimiento.





Información relevante del grupo de productores con cumplimiento de 70% o más de los criterios de sostenibilidad.

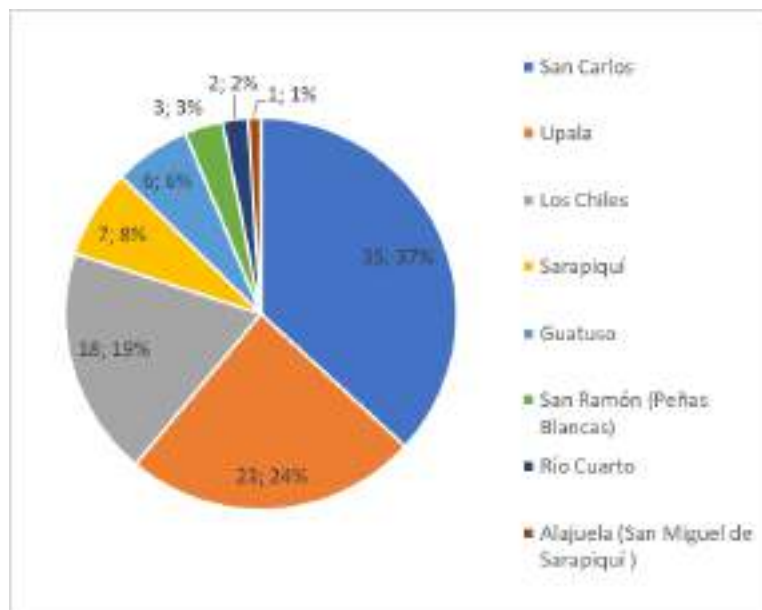
De los 306 productores encuestados, se identificaron 95 que obtuvieron 70% o más de cumplimiento de los criterios mínimos u obligatorios. La fórmula aplicada para la selección de estos 95 productores, calculó la calificación sumando las respuestas "Sí" y las "No aplica" y luego se dividió entre el total de indicadores obligatorios, es decir: 60.

Sin embargo, es importante dejar claro que, si se cambia la fórmula y se toma en cuenta únicamente las respuestas "Sí" y las divide entre 60 menos los "No Aplica", **la cantidad de productores con 70% de cumplimiento mínimo, baja a 72**. Tu-MoDeLo debe analizar cual es la mejor forma de abordar la selección de este grupo.

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 mayoría de estos productores pertenecen el cantón de San Carlos, seguido de Upala y Los Chiles, tal como se aprecia en el siguiente gráfico.

Gráfico 34. Pertenencia territorial productores con cumplimiento de criterios mínimos.



A continuación, se presentan los productos (agrícolas, pecuarios y con valor agregado) que son producidos, así como la cantidad de productores. EL código de productor obedece a la base de datos entregada.

Cuadro 12. Productos agrícolas de productores que tuvieron un porcentaje de cumplimiento de los indicadores obligatorios igual o mayor a 70%.

Producto	Cantidad de productores	Código de productor
Albahaca	2	135, 190
Apio	2	143, 302
Arroz	1	88
Ayote	6	15, 28, 56, 75, 174, 298
Brócoli	1	238
Cacao	3	79, 137, 261
Café	2	303, 306
Camote	4	44, 56, 97, 169
Carambola	1	143
Cebollino	4	42, 163, 190, 302
Chile dulce	4	159, 161, 163, 302
Chile panameño	1	163
Cítricos	1	17
Citronela	1	135
Coliflor	1	238
Cuadrado	1	135
Culantro de castilla	1	302
Culantro de coyote	2	42, 302
Cúrcuma	4	135, 163, 190, 223
Frijol	12	15, 28, 140, 222, 231, 239, 241, 246, 255, 257, 259, 261
Galangal	1	223
Guanábana	1	77
Hortalizas	1	110
Jengibre	3	110, 163, 223
Lechuga	5	42, 159, 163, 190, 302
Limón mandarina	3	72, 98, 143
Maíz	10	15, 56, 75, 97, 116, 135, 140, 257, 266, 268
Mamón chino	3	72, 75, 143
Mandarina	1	143
Mostaza criolla	1	42
Naranja	3	72, 98, 261
Ñame	2	25, 28
Ñampí	3	44, 77, 255
Palmito	1	68
Pejibaye	2	75, 143

Pepino	4	140, 174, 238, 302
Pimienta	8	1, 79, 98, 101, 106, 118, 247, 299
Piña	9	68, 108, 123, 124, 170, 295, 296, 297, 298
Pipa	6	68, 72, 75, 77, 98, 101
Pitahaya	1	143
Plátano	14	2, 67, 68, 72, 75, 77, 98, 140, 163, 169, 239, 246, 255, 259
Rábano	2	42, 302
Romero	1	135
Tilo	1	135
Tiquisque	1	56
Tomate	2	161, 238
Vainica	1	302
Vainilla	1	223
Yuca	32	1, 15, 25, 28, 34, 44, 53, 56, 68, 75, 77, 97, 110, 123, 124, 125, 135, 140, 163, 180, 222, 231, 238, 239, 241, 246, 255, 257, 259, 261, 297, 298
Zacate limón	2	135, 223

*Cuadro 13. Productos pecuarios de productores que tuvieron un porcentaje de cumplimiento de los indicadores obligatorios igual o mayor a 70%.*

Producto	Cantidad de productores	Código de productor en la base de datos
Carne de cerdo	5	42, 106, 175, 208, 247
Carne de conejo	2	199, 238
Carne de lechón	1	47
Carne de oveja	2	98, 163
Carne de pollo	4	110, 121, 125, 135
Carne de res	25	7, 8, 28, 39, 47, 50, 90, 96, 98, 120, 123, 124, 127, 128, 180, 218, 222, 225, 231, 239, 255, 259, 265, 266, 298
Huevo de codorniz	1	238
Huevo de gallina	4	47, 53, 199, 238
Leche de cabra	2	44, 163
Leche de vaca	15	7, 36, 52, 90, 116, 125, 127, 128, 150, 174, 175, 177, 179, 181, 208
Tilapia	1	77
Guapote, gaspar mojarra, sábalo robalo	1	56

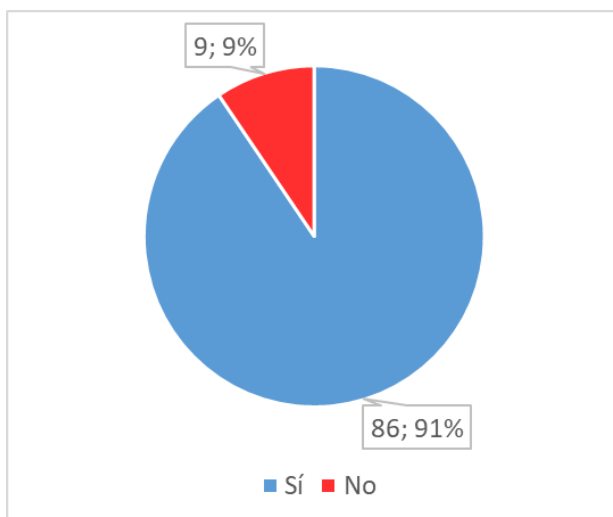
Cuadro 14. Productos con valor agregado de productores que tuvieron un porcentaje de cumplimiento de los indicadores obligatorios igual o mayor a 70%.

Producto	Cantidad de productores	Código de productor en la base de datos
Abono orgánico	1	120
Arroz con leche	1	235
Bebidas instantáneas	1	137
Bioinsumos	1	190
Cacao en barra	3	91, 95, 96
Cacao en polvo	2	91, 95
Cerveza de Cacao	1	99
Cerveza de Chocolate	1	99
Chile	1	223
Chilera	1	235
Chocolate barra	4	79, 91, 137, 158
Crema untables	1	137
Cuajada	2	181, 255
Curcúma en polvo	3	42, 157, 223
Elote rayado	1	135
Flor de jamaica	1	223
Harina de camote	1	157
Harina de yuca	1	157
Jengibre	2	42, 223
Jugo de caña	1	77
Licor de cacao	1	99
Licor de chocolate	1	99
Maiz conserva	1	97
Manteca de cacao	1	95
Miel de cacao	1	99
Moringa en polvo	1	157
Naranja en polvo	1	157
Natilla	4	90, 179, 181, 197
Nibs	1	95
Pimienta negra (grano seco)	3	42, 101, 223
Queso	18	29, 36, 90, 96, 98, 106, 127, 128, 163, 177, 179, 183, 197, 199, 215, 218, 241, 247
Queso de búfala	1	53
Queso mozzarella	1	36
Queso palmito	1	181
Vainilla	2	42, 223
Vinagreta	1	235
Vino de cacao	2	96, 99

Yogurt	3	36, 197, 218
--------	---	--------------

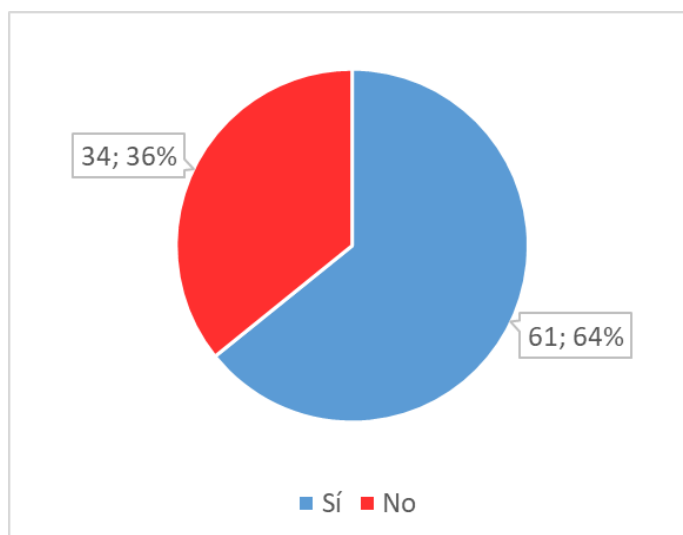
Con relación a la utilización de celular, 86 de 95 productores (90.5%) aportaron un número de celular, reflejado en el siguiente gráfico.

Gráfico 35. Porcentaje de productores que usan celular.



Del total de 95 productores, 61 de ellos (64.2%) indicaron que hacen uso y aportaron un correo electrónico, según se muestra en el gráfico.

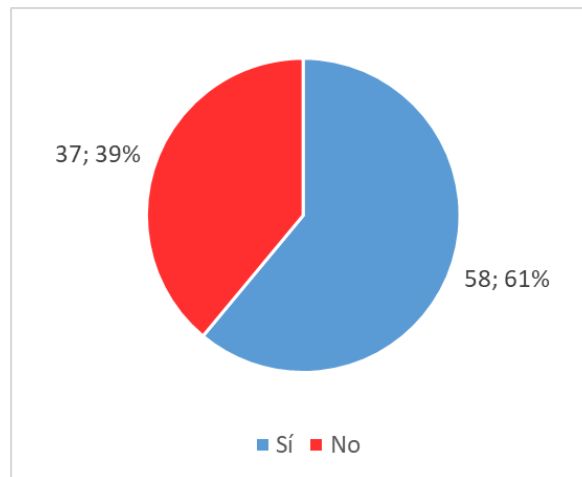
Gráfico 36. Porcentaje de productores que usan correo electrónico.



Con relación al 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?"

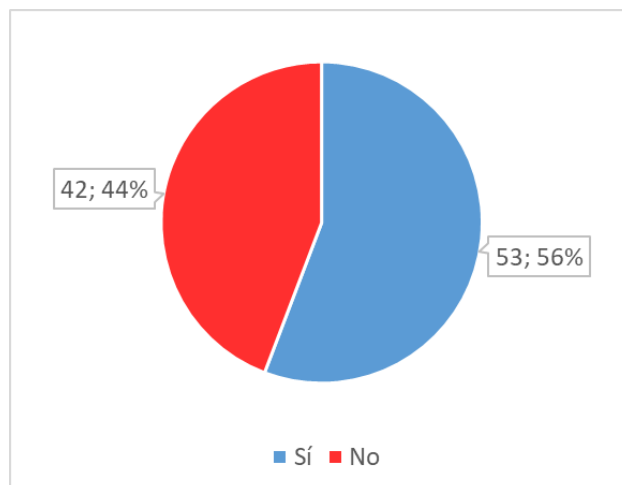
61.1% de los productores cumplen con este criterio de nivel de formalidad (considerando sólo los que respondieron que "Sí" tienen facturas), según se muestra en el gráfico.

Gráfico 37. Porcentaje de productores con factura electrónica.



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

Gráfico 38. Porcentaje de productores que aceptan transferencia bancaria.



En relación a la cantidad promedio de productos que producen y variedad de productos, el mínimo 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, 15 pecuarios y 32 de valor agregado.

*Cuadro 15. Lista de productos que ofrecen productores con mínimo de 70% de cumplimiento de los criterios de sostenibilidad.*

Clasificación productos	Variedad de productos.
Productos agrícolas	Albahaca, Apio, Arroz, Ayote, Brócoli, Cacao, Café, Camote, Carambola, Cebollino, Chile dulce, Chile panameño, Citronela, Coliflor, Cuadrado, Culantro castilla, Culantro de coyote, Cúrcuma Frijol, Galangal, Guanábana, Jengibre, Lechuga, Limón mandarina, Maíz, Mamón chino, Mandarina, Mostaza criolla, Naranja, Ñame, Ñampí, Palmito, Pejibaye, Pepino, Pimienta, Piña, Pipa, Pitahaya, Plátano, Rábano, Romero, Tilo. Tiquisque, Tomate, Vainica, Vainilla, Yuca, Zacate limón.
Productos pecuarios	Carne de cerdo, Carne de conejo, Carne de lechón, Carne de oveja Carne de pollo, Carne de res, Guapote, Gaspar, Mojarra, Sábalo, Huevo de codorniz, Huevo de gallina, Tilapia, Leche de vaca, Leche de cabra.
Productos con Valor Agregado	Abono orgánico, Arroz con leche, Bebidas instantáneas, Bioinsumos Cacao en barra, Cacao en polvo, Cerveza de cacao, Chocolate en barra, Chilera, Cuajada, Cúrcuma en polvo, Elote rayado, Flor de Jamaica, Harina de camote, Harina de yuca, Jugo de caña, Licor de cacao, Licor de chocolate, Maíz en conserva, Manteca de cacao, Miel de cacao, Moringa en polvo, Naranja en polvo, Natilla, Pimienta negra, Queso mozzarella, Queso palmito, Queso fresco, Vino de cacao, Vainilla, Vinagreta, Yogurt.

Sobre el 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.

*Cuadro 16. Porcentaje de productos según tipo de manejo.*

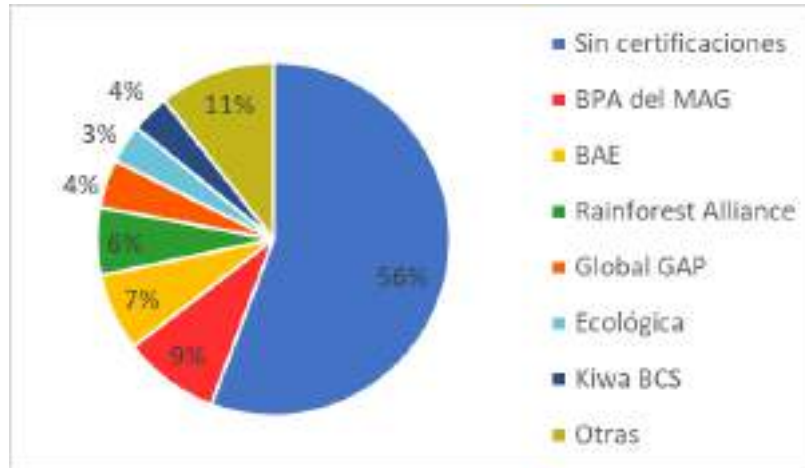
Tipo de producto	Manejo	% de productos
Agrícolas	Orgánico certificado	12,7%
	Transición	37,0%
	Convencional y sin respuesta	50,3%
Pecuarios	Agroecológico	32,8%
	Convencional y sin respuesta	67,2%

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.

Con relación a las credenciales de sostenibilidad, el 56% de los productores no tienen ninguna credencial, seguido de un 9% con BPA, 7% con BAE y un 6% Rainforest Alliance.

El siguiente gráfico muestra estos porcentajes.

Gráfico 39. Porcentaje de credenciales de sostenibilidad por productores con 70% o más de cumplimiento.

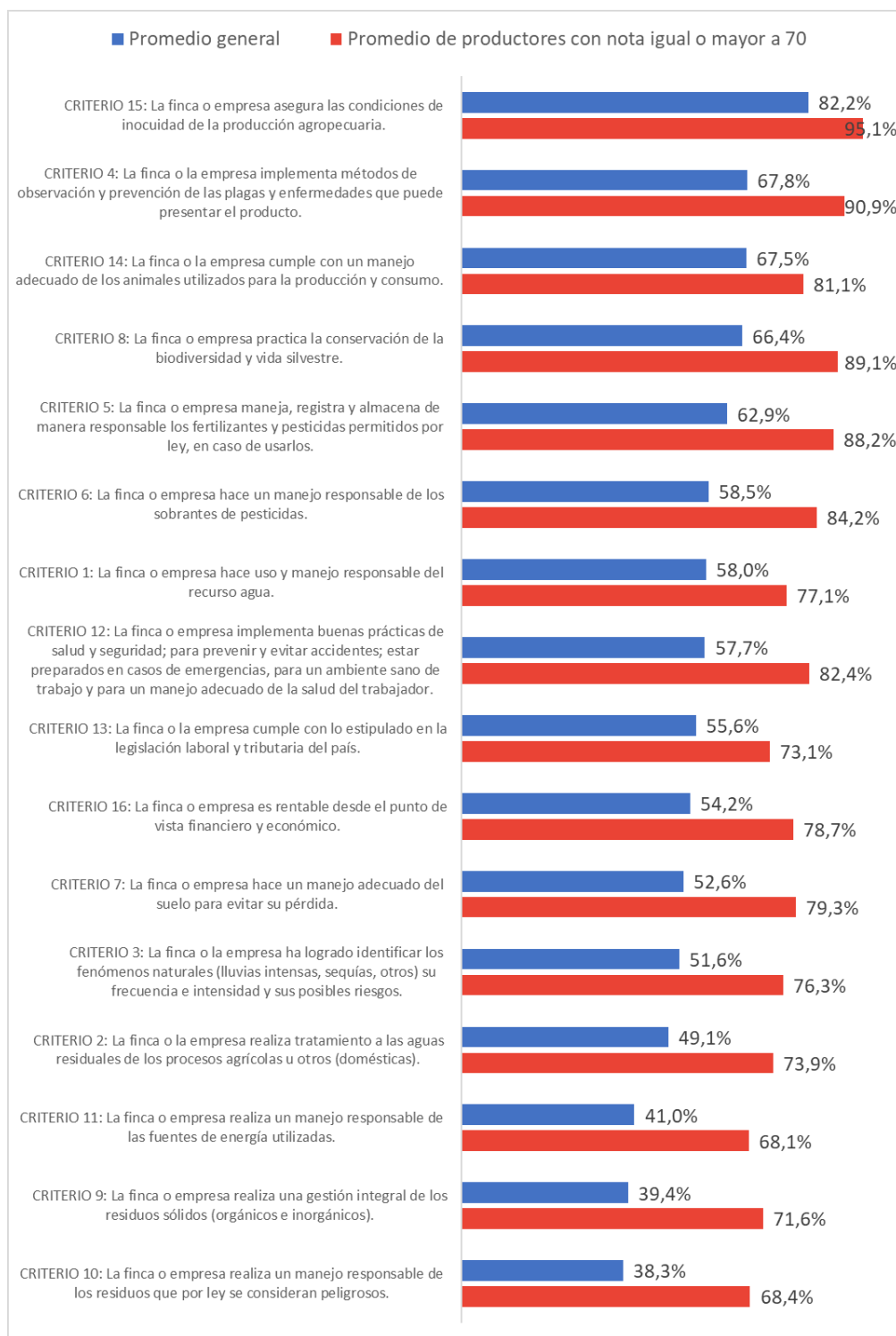


La categoría "Otras" incluye las certificaciones que fueron mencionadas solamente por uno o dos productores, entre ellas, Carbono Neutral (2), Fair Trade (2), Orgánica participativa del MAG (1), USDA Orgánica (1), ARAO (1), GRASP (1), Primus GFS (1), Libre Pesticidas (1), SMETA (1), y TESCO (1).

Con relación al cumplimiento de los criterios e indicadores por parte de este grupo de productores, el porcentaje de cumplimiento en todos es superior al porcentaje general, lo cual se visualiza en el siguiente gráfico.

Gráfico 40. Comparativo cumplimiento indicadores productores con mínimos y en general.





### 4.3 Datos relevantes del mapeo de canales de distribución.

A continuación, se presenta un resumen de la información más relevante relacionada a la investigación realizada sobre canales de distribución o comercialización en la región.

#### 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.

Gráfico 41. 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.

#### *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.

#### *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 Coyal, cerca del aeropuerto internacional Juan Santamaría. Los proveedores tienen que encargarse de llevar los productos hasta el Coyal, ya que Mayca no recoge ningún tipo de producto. Desde la central del Coyal, hay rutas semanales de distribución por todo el país.

Se analizó en detalle de 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 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.

#### *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.

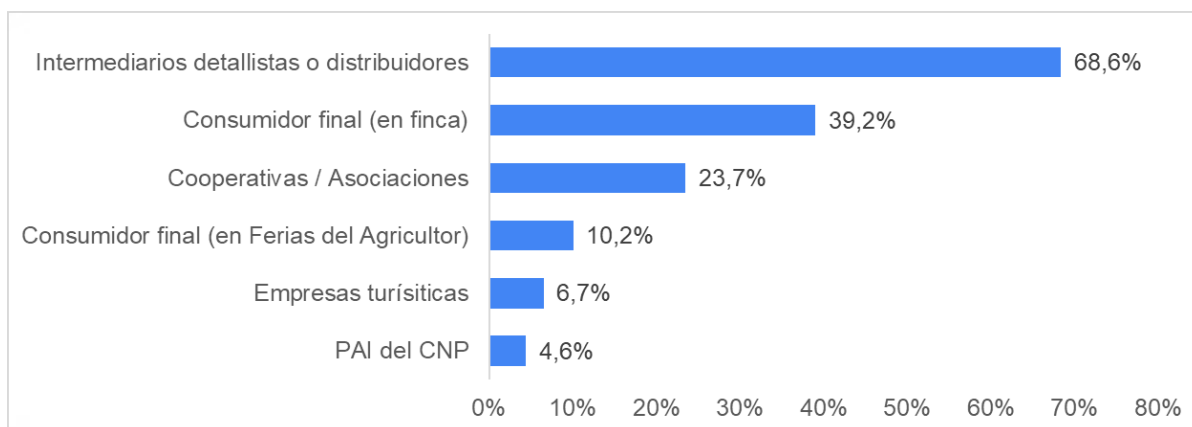
#### *CENADA*

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.

#### **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.

Gráfico 42. 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 17. 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 unttables	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 afín 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.

#### *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.

#### *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.

#### *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.

### **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 constante 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 18. 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 y que no ofrecen alimentación (fincas, tours de piña y cacao, etc.), por lo que no se incluyeron en la extrapolación.

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 19. 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.

### 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
- 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.

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.

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>1</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

---

<sup>1</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.



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 subscriptores 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.
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.

### Esquemas de ventas innovadores<sup>2</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

---

<sup>2</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.

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 acompañamiento 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 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. En el caso del MEIC, se puede incluso trabajar en una alianza estratégica para fometar la visión emprendedora en los productores y en las organizaciones de productores, con un enfoque en las necesidades identificadas (formalización) pero sin dejar de lado aspectos clave como modelo de negocio y mercadeo.

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.

## 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/Tx7biRNJTgfQLLk7>), 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 intermediarios 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.)

## 4. Conclusiones y recomendaciones.

### Conclusiones.

Relacionadas al mapeo de la demanda.

- El sector turismo de la ZHN está dominado por establecimientos micro y pequeños, que tienen patrones de consumo de productos agropecuarios similares en los cantones que forman parte de este estudio.
- Para el caso de Guanacaste, si bien la información sobre establecimientos turísticos es limitada, los resultados indican que también hay una cantidad importante de establecimientos micro y pequeños.
- El tipo de establecimiento y el tamaño de las áreas de alimentación o restaurante(s) son esenciales al momento de identificar patrones de consumo y estudiar los volúmenes de compra de productos agropecuarios.
- El proceso de toma de decisiones depende fuertemente del tamaño de establecimiento. En los micro y pequeños, el gerente y/o propietario es en general el jefe de compras y toma las decisiones sobre qué productos agropecuario comprar y a quién. En establecimientos medianos y grandes aparece la figura de jefe de compras o departamento de proveeduría, quienes tienen mayor influencia sobre la toma de decisiones. En general, se consulta al chef y gerencia tienen la última palabra.
- La demanda global de productos agropecuarios depende del tipo de comida que se ofrece en los establecimientos. En efecto, la fuerte presencia de la cocina costarricense tradicional puede explicar la alta demanda de frutas y granos básicos por parte de la mayoría de establecimientos.
- La calidad, el precio competitivo y la inocuidad son los atributos más importantes, y a veces indispensables, que buscan los establecimientos turísticos al momento de comprar productos agropecuarios.
- Para todo tipo de establecimientos, la inocuidad e higiene de los productos son mucho más relevantes que las certificaciones, por lo que, al momento de diseñar programas de apoyo o acompañamiento a productores locales, se debe dar un énfasis importante a este aspecto.
- Atributos como la trazabilidad, las certificaciones, que esté libre de agroquímicos o las buenas prácticas agrícolas, son todos deseables, pero no son considerados como muy importantes o indispensables para los establecimientos turísticos al momento de comprar productos agropecuarios.
- Los canales de comercialización que más volumen representan son la compra directa a productores locales, los supermercados locales y los distribuidores minoristas y mayoristas. Las ferias del agricultor y los centros agrícolas tienen una relevancia poco significativa y sólo son utilizados frecuentemente por los establecimientos micro.
- El Mercado Chorotega parece no tener, por el momento, ningún rol significativo en cuanto a los canales de comercialización de la ZHN, lo que puede explicarse por la lejanía geográfica y porque es un proyecto relativamente reciente. Adicionalmente, el Mercado Chorotega podría llegar a presentar las mismas falencias que las ferias del agricultor, específicamente la falta de entrega directa a los establecimientos y los precios elevados.
- Se identificaron tendencias claras en cuanto al comportamiento de la demanda. En particular, la preferencia de ciertos canales de compra dependiendo del producto y del tamaño del establecimiento, así como las variaciones de volumen de consumo entre las temporadas alta y baja. También se determinó que la frecuencia de compra no varía a lo largo del año y depende más del canal de compra que de la temporada turística.

- En Guanacaste, los establecimientos turísticos parecen tener preferencia similares al momento de comprar productos agropecuarios, específicamente respecto al precio, la calidad y la inocuidad. Sin embargo, la importancia que dan a las certificaciones es más alta respecto a los establecimientos turísticos de la ZHN.
- Los siguientes productos son los más demandados por los establecimientos entrevistados: piña, papaya, banano, tomate, arroz y frijoles.
- Muy pocos establecimientos conocen con certeza la proveniencia de los productos agropecuarios que adquieren, por lo que fue imposible determinar o cuantificar qué tipo de productos y en qué volúmenes se compran a productores locales.
- La factura electrónica, la entrega directa al establecimiento y la puntualidad en la entrega, son las características más importantes requeridas por los establecimientos turísticos al momento de comprar directamente a productores locales o redes de productores locales.
- Al tener áreas de alimentación y restaurante(s) principalmente medianos y grandes, y por estar en destino muy turístico, los establecimientos de Guanacaste pueden jugar un rol importante al demandar productos agropecuarios producidos en la ZHN. Esto es particularmente relevante para los cantones de Upala y Guatuso, que están geográficamente más cerca de Guanacaste y donde se produce una importante variedad de los productos demandados por el sector turismo.

### **Instrumentos para financiar el turismo sostenible.**

A la fecha, la encuesta en línea sobre necesidades de financiamiento ha sido respondida por 39 establecimientos turísticos, más de la mitad ubicados en San Carlos y Sarapiquí y solamente tres en Guanacaste. La mayoría de estos establecimientos son micro y pequeños, y más de la mitad son empresas familiares. En general, el acceso a financiamiento es percibido como difícil o muy difícil para empresas del sector turismo, principalmente debido a la compleja burocracia de los trámites, a las altas tasas de interés y a que las instituciones financieras no entienden la estacionalidad del turismo. Por esto, la mayoría de establecimientos encuestados han financiado y siguen financiando sus empresas con recursos propios y con créditos personales. En efecto, menos de un tercio han logrado obtener préstamos o créditos de bancos tradicionales o a través del Sistema Banca para el Desarrollo.

La mayoría de encuestados consideraría solicitar financiamiento actualmente, principalmente para invertir en mejoras de infraestructura y planta turística (escogido por casi dos tercios de los encuestados). En menor medida, otros usos para el financiamiento que están relacionados con el turismo sostenible son: transición a energías renovables, obtener alguna certificación o galardón de sostenibilidad e implementar un proyecto de conservación o desarrollo local (cada uno escogido por aproximadamente un tercio de los encuestados).

Probablemente debido a que son empresas familiares, el hecho de no tener una garantía o colateral no fue considerado como una barrera importante al momento de acceder a financiamiento. Teniendo esto presente, al menos para este tipo de empresas turísticas (micro o pequeñas y familiares) el enfoque debería estar en simplificar los trámites y divulgar mejor las oportunidades de financiamiento e inversión disponibles. Además, hay un alto interés por la inversión de impacto y las innovaciones financieras, lo que representa una oportunidad importante para BIOFIN.

### **Relacionadas al mapeo de la oferta.**

- i. La amplitud del territorio abarcado en esta investigación, denominado Zona Huetar Norte, representó un reto enorme en términos de identificación de información, coordinación de actividades y desplazamiento para la

aplicación de la principal herramienta que se echó a andar para recabar información de los productores, la encuesta.

- ii. La situación se tornó más compleja, ya que, según datos de MIDEPLAN 2014, existen 38 404 personas dedicadas a la actividad agropecuaria en esta región. Para el equipo de Pangea, pretender llegar siquiera a un 5% de esta población en el plazo previsto y con los recursos a mano, resultaba imposible. Gracias a la excelente relación de la iniciativa Tu-MoDeLo con la oficina regional del MAG Ciudad Quesada, se nos informó que, bajo “el radar” de esta institución en términos de asistencia técnica, se encontraban cerca de 2500 productores. Por lo tanto, nos propusimos levantar información de al menos el 10% de esos productores (250), número que incluso fue superado, ya que se lograron 306 encuestas completas.
- iii. Otro gran reto significó tener representatividad de ese 10% en los 5 cantones principales que abarca la consultoría. Para ello se planteó el abordaje de tres diferentes estrategias de acercamiento, la cual dio buenos resultados, no de forma similar para los 5 cantones, pero sí con porcentajes de representatividad entre el 7% y el 31%, lo cual consideramos se corresponde al tamaño y cantidad de población por cantón. Esto nos permite concluir que las estrategias de aplicación de la herramienta, lograron cubrir la totalidad de la región.
- iv. En relación a la encuesta, la cual en su mayoría contempla los criterios de sostenibilidad para productores agropecuarios, aun la versión corta que incluye únicamente los indicadores obligatorios, es una herramienta compleja para el entender de la mayoría de productores, cuyo nivel de aplicabilidad de prácticas en la producción sostenible, se encuentra en un nivel de bajo. La realidad de la ZHN nos indica que los pequeños productores, requieren mucho apoyo técnico y en la mayoría de los casos financiero, para el cumplimiento de un mínimo de prácticas de sostenibilidad, consideradas como requisito de entrada para la comercialización de sus productos, de cara al sector turístico.
- v. Por otro lado, la capacitación no sido un tema que preocupe a los productores, ya que menos de la mitad han recibido algún tipo de capacitación relacionada a los criterios de sostenibilidad, aunque se pudo constatar su anuencia a participar de estos procesos, siempre y cuando esta inversión en tiempo y recursos se vea retribuida con mayor acceso a mercados.
- vi. En temas de comercialización, son los intermediarios minoristas, de manera indiscutible, quienes lideran esta importante parte de la cadena de valor, en desfavorecimiento de los productores quienes reciben una mínima parte del valor de sus productos, lo cual no es nada nuevo para el sector. De toda suerte, es el enfoque principal de esta iniciativa.
- vii. En cuanto a la producción agropecuaria, los datos corroboran los productos ya conocidos que se producen bien en la ZHN, en la cual predomina la producción de yuca, pimienta, frijol, ñame, limón, cacao, jengibre, mandarina, arroz y ayote. Cultivos como la yuca, tiquisque, plátano, arroz, frijol, maíz, maracuyá y chile han enfrentado problemas y algunos productores los han dejado de producir, sobre todo por problemas de mercado. La sorpresa ha sido conocer la cantidad y variabilidad de productos con valor agregado que se producen en la ZHN, algunos de ellos muy afines al sector turístico, tales como quesos, harinas, chocolates, licores y cervezas artesanales. Es acá donde vemos una importante ventana de oportunidad para el objeto de Tu-MoDeLo.
- viii. En relación a las necesidades de financiamiento, todos los productores sin excepción manifestaron su interés y fueron amplios en indicar cuáles son las áreas en las cuales requieren inversión. Se espera que la iniciativa Tu-MoDeLo pueda dar respuesta en el corto plazo a estas necesidades, mediante la canalización de oportunidades de financiamiento con las instituciones aliadas.
- ix. El nivel de cumplimiento de los criterios y sus indicadores obligatorios es bajo en la región, y representa todo un reto para la iniciativa, lograr que los productores alcancen un nivel mínimo de cumplimiento y a la vez un nivel de producción que les permita adquirir un compromiso con un mercado que exige constancia en la oferta,



ya que se enfrenta con problemas como el bajo nivel de escolaridad de los productores y baja capacidad de planificación de la producción, principalmente por problemas económicos. Esos problemas excluyen de la iniciativa a una gran cantidad de productores. De toda suerte, 95 productores de los 306 encuestados, lograron un porcentaje de cumplimiento igual o mayor al 70% de cumplimiento de los criterios, lo cual se considera el grupo de lanza en la siguiente fase de la estrategia de Tu-MoDeLo.

#### Relacionadas a los canales de comercialización.

- 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

reemplazar 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.

Relacionadas al mapeo de la demanda.

Los productores locales y las organizaciones que los apoyan deben concentrarse en entender y satisfacer las necesidades de los establecimientos turísticos, lo que incluye aumentar los niveles de formalización de los productores (en particular respecto a la factura electrónica), fortalecer los esquemas o sistemas de acopio y distribución, y mejorar el servicio al cliente (en particular la puntualidad y la constancia de las entregas). Como en la mayoría de negocios exitosos, la calidad y el precio competitivo son esenciales. Además, se debe mejorar y demostrar la inocuidad e higiene de los productos, sin necesidad de prestar mucha atención a las certificaciones.

Por último, los establecimientos turísticos, en especial los medianos y los grandes, están habituados a trabajar con varios proveedores o distribuidores no solamente de productos agropecuarios, sino también de abarrotes, productos de limpieza, licores, etc. Así que no es fundamental ofrecer una alta variedad de productos, por lo que los productores y las redes de productores locales no necesitan producir o acopiar una gran variedad de productos agropecuarios para poder establecer vínculos comerciales sólidos con establecimientos turísticos.

Relacionadas al mapeo de la oferta.

- i. Dar seguimiento a todos los productores que gentilmente completaron la encuesta, a pesar de sus limitaciones de tiempo y en algunos casos de comprensión de la herramienta. Tu-MoDeLo debe analizar la subdivisión de este grupo ya que, del total, 95 productores cumplen con al menos un 70% de los indicadores obligatorios. El resto del grupo de productores debe recibir acompañamiento técnico, para que de manera paulatina pueda ir cumpliendo con estos indicadores mínimos, exigidos por la iniciativa.
- ii. Hacer énfasis en el grupo de 95 productores que cumplen con al menos un 70% de los indicadores obligatorios. Este se considera debe ser el grupo piloto con que Tu-MoDeLo inicie el acompañamiento en el establecimiento de relaciones de comercialización más directas con el sector turístico.
- iii. De este grupo de 95, identificar los productores con peor desempeño en el manejo del recurso hídrico (según los criterios de Tu-MoDeLo) o aquellos que estén ubicados en el entorno de alguna ASADA. Para estos

- productores, los esfuerzos deberían enfocarse en mejorar la infraestructura o sistemas de distribución, uso y manejo del agua, buscando coordinar el trabajo con la ASADA más cercana e identificar los riesgos y oportunidades que representa la producción agropecuaria en la zona. Las ASADAS deberían participar en las acciones de intervención de Tu-MoDeLo y, en la medida de lo posible, ser beneficiarios (directos o indirectos) del apoyo que se brinde a los productores y a las organizaciones de productores.
- iv. Las organizaciones de productores agrícolas son verdaderos aliados para atender las necesidades de sus asociados. Tu-MoDeLo representa una excelente oportunidad para mejorar la colocación de sus productos en un mercadeo nuevo y no tradicional. En el Cuadro 8, se hace un recuento de todas las organizaciones mencionadas y es por medio de ellas que se recomienda llegar hasta los productores.
  - v. Iniciar con un proceso fuerte de asesoría y capacitación, en alianza con MAG y otros, que promueva en corto plazo, el cumplimiento de los indicadores considerados como obligatorios en los Criterios de Sostenibilidad. La alternativa BAE es bien recibida por productores medianos y otras credenciales son asumidas por productores más grandes. En el caso de los pequeños, los criterios de Tu-MoDeLo representan un primer gran escalón, necesario de subir por parte de los productores. Sin embargo, este primer gran escalón debe ser compensado con algo más que una promesa de colocación de productos. Tu-MoDeLo debe analizar la creación de un Distintivo propio, basado en los criterios de sostenibilidad que se han elaborado, con base en mínimos de estándares de buenas prácticas agrícolas, entre ellos BAE y BPA del MAG, que motive a los productores a comprometerse con prácticas de sostenibilidad que lo diferencien de otros. Este distintivo, debe ser reconocido por el sector turístico como un valor agregado que puede ser comunicado a sus clientes. Se considera que debe haber un hilo conductor entre productor y empresario, el cual tenga un significado especial para el turista, un *Distintivo para Proveedores Sostenibles*.
  - vi. Otra alternativa sugerida por Fundecooperación, es que Tu-MoDeLo lleve a cabo una revisión del BAE Agropecuario y proponga al MAG la incorporación de algunos criterios e indicadores que no están presentes en este galardón y con ello proponga la creación de un *BAE Plus* o un *BAE-Tu-MoDeLo* para los productores agropecuarios.
  - vii. Teniendo en cuenta que obtener el galardón BAE es un proceso largo, que tal vez no está al alcance de la mayoría de productores pequeños y medianos, y que la capacidad del MAG para realizar inspecciones es limitada, se puede considerar un esquema de **certificaciones participativas**<sup>3</sup> (Sanchez et al., 2006). A través de las organizaciones de productores y en alianza con el programa BAE, se puede crear un distintivo para los productores seleccionados por Tu-MoDeLo y que están en proceso de obtener el galardón BAE, o cuya preparación para obtener BAE puede tomar años. Los mismos productores, por ejemplo a través de un comité dentro de la misma organización de productores, pueden crear los formularios de inscripción y de evaluación, y hacer las inspecciones in situ de las fincas. Este sistema permitiría otorgar un reconocimiento más rápido y sin costo a los productores de Tu-MoDeLo, al mismo tiempo que los motiva a obtener el galardón BAE (o BAE-plus Tu-MoDeLo) y a empezar a implementar prácticas de sostenibilidad muy pronto.
  - viii. Por último, la iniciativa debe continuar fortaleciendo lazos con instituciones públicas, entre ellas se consideran prioritarias además del MAG (INTA, BAE) el INDER, INA y las Universidades, en especial el ITCR de Santa Clara. Además, ya cuenta con aliados estratégicos como son los Centros Agrícolas Cantonales, CORFOGA y algunas otras organizaciones como los productores de cacao, ASOPAABI y Coopeprosal R.L. en Dos Ríos de Upala.

---

<sup>3</sup> En países como México, estos esquemas son comunes y reconocidos por el gobierno (<https://www.gob.mx/senasica/documentos/obten-el-reconocimiento-de-tu-sistema-de-certificacion-participativa-organica>). En Costa Rica, estos sistemas están reconocidos dentro de la Ley de Desarrollo, Promoción y Fomento de la Agricultura Orgánica (<http://www.mag.go.cr/legislacion/2006/ley-8542.pdf>)

Relacionadas a los canales de intermediación.

- 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 iniciativa 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 considerarse 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.

# 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

Sánchez, P. C., Álvarez, J. D., & Coto, J. P. (2006). Los modelos de certificación participativos en Latinoamérica como estrategia de certificación alternativa para el desarrollo de los mercados locales de agricultura orgánica.,

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

<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

## Criterios de Sostenibilidad para la Producción Agropecuaria.

### I. DEFINICIONES

Objetivo de Tu-MoDeLo: Aumentar oportunidades de mercado para cadenas de valor sostenibles en Costa Rica a través del sector turismo.

Criterio: Políticas, prácticas, procedimientos o requisitos frente a los cuales se comparan las evidencias recogidas.

Indicador: Información verificable objetivamente que permite determinar si el sistema se ajusta a los criterios previamente fijados.

Fertilizantes permitidos por ley: Decreto N° 39994-MAG Reglamento Técnico: RTCR 485:2016. Sustancias químicas. Fertilizantes y enmiendas para el uso agrícola. Tolerancias y límites permitidos para la concentración de los elementos y contaminantes. La Gaceta No. 309, 15 de diciembre 2016.

Residuos peligrosos: se refiere a un desecho reciclable o no, considerado peligroso por tener propiedades intrínsecas que presentan riesgos para la salud y el medio ambiente.

Manejo responsable: Consiste en la utilización de los recursos de manera racional y responsable, obteniendo provecho de ellos, pero sin llegar a ponerles en peligro. En otras palabras, cuidar de ellos sin que se agoten y así no comprometer la calidad de vida de las generaciones futuras.

Residuos sólidos: Son materiales desechados tras su vida útil de una actividad productiva o de consumo.

Aguas residuales: Cualquier tipo de agua que cuya calidad se vio afectada por el uso del hombre. Ej.: agua doméstica, con residuos líquidos industriales, químicos, urbanas, o que se mezcló con alguna de las anteriores.

Manejo Integrado de Plagas (MIP): Es una estrategia económicamente viable en la que se combinan varios métodos de control para reducir las poblaciones de plagas y enfermedades a niveles tolerables, minimizando los efectos a la salud de las personas y el ambiente. Se basa en el conocimiento del agroecosistema que se compone de las interacciones entre plantas, plagas, enemigos naturales y ambiente. (Reconocer la plaga/enemigo natural y su daño, monitorear, definir el nivel de daño económico, tomar decisión y controlar)

Plaga: Cualquier ser vivo o enfermedad que afecte el cultivo disminuyendo su producción, valor de cosecha o incrementando costos de producción.

Resiliencia: Capacidad de prevenir desastres y crisis, así como de preverlos, amortiguarlos, tenerlos en cuenta o recuperarse de ellos a tiempo, eficiente y sosteniblemente.

Gavetas: Estructuras para conservación del suelo y del agua cuyo fin es retener e infiltrar el agua y el suelo en áreas de ladera.

Curvas de nivel: Son curvas a través de la pendiente donde los puntos seleccionados quedan a igual altura. Se utilizan en siembra de cultivos, construcción de canales y establecimiento de barreras vivas.

Siembra en contorno: Cada surco, era o hilera del cultivo esté dispuesta de manera opuesta al paso del agua de lluvia, disminuyendo la velocidad de la misma y por ende menor erosión del suelo.

## II. CRITERIOS E INDICADORES FINALES

### criterio 1: La finca o empresa hace uso y manejo responsable del recurso agua.

<b>Indicadores mínimos</b>	1.1. Tener inscritas las fuentes de agua de acuerdo con la legislación nacional (concesión, pozos) o recibo de servicio de ASADAS o AyA.
	1.2. Usar sistemas de almacenamiento de aguas para riego, agua potable u otros (reservorios, tanque rotaplast, otros).
	1.3. Establecer barreras de protección con vegetación natural y nativa en las márgenes de los cauces de agua, así como llevar el registro de especies plantadas.
	1.4. Capacitar a las personas trabajadoras en la finca (ya sea propietarios, administradores u otros trabajadores), en temáticas afines a este criterio.
<b>Indicadores deseables</b>	1.5. Identificar las fuentes de agua presentes en la finca en un mapa o croquis.
	1.6. Realizar análisis de aguas (físicoquímicos, presencia de agroquímicos, microbiológicos) que garanticen la potabilidad de ésta, ya sea otorgados por la ASADA o propios.
	1.7. Registrar la cantidad de agua utilizada en los procesos propios del cultivo/crianza.
	1.8. Tener rotuladas las fuentes de agua en la finca.
	1.9. Tener por escrito política, programa y plan de conservación del manejo del recurso hídrico presente en la finca y para los procesos culturales.

### criterio 2: La finca o la empresa realiza tratamiento a las aguas residuales de los procesos agrícolas u otros (domésticas).

<b>Indicadores mínimos</b>	2.1 Contar con permisos ambientales y del Ministerio de Salud (indicados en la legislación) para la disposición final de las aguas utilizadas, mediante: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitios específicos para su disposición final (áreas de barbecho, potreros, ríos otros).</li> <li>• Cajas de registro, drenajes en forma de pata de gallina u otros para el manejo de aguas residuales domésticas.</li> </ul>
	2.2 Llevar a cabo procesos de reutilización de aguas residuales (cuando aplique).
	2.3 Capacitar a las personas trabajadoras en la finca (ya sea propietarios, administradores u otros trabajadores), en temáticas afines a este criterio.
<b>Indicadores deseables</b>	2.4 Realizar análisis bioquímicos y de sólidos, según legislación vigente.
	2.5 Tener rotuladas las áreas de disposición final de las aguas residuales.

**Criterio 3: La finca o la empresa ha logrado identificar los fenómenos naturales (lluvias intensas, sequías, otros) su frecuencia e intensidad y sus posibles riesgos.**

<b>Indicadores mínimos</b>	<b>3.1 Registrar los eventos naturales (inundaciones, terremotos, sequía u otros) anuales presentados.</b>
	3.2 Buscar información sobre eventos climáticos (Radio, prensa, TV, Redes sociales, otro).
	3.3 Utilizar alguna medida de prevención o mitigación para esos eventos.
	3.4 Capacitar a las personas trabajadoras en la finca (ya sea propietarios, administradores u otros trabajadores), en temáticas afines a este criterio.
<b>Indicadores deseables</b>	3.5 Realizar análisis de riesgos ambientales, planes de acción para adaptación y resiliencia.
	3.6 Tener por escrito planes de emergencia ante fenómenos naturales.

**Criterio 4: La finca o la empresa implementa métodos de observación y prevención de las plagas y enfermedades que puede presentar el producto.**

<b>Indicadores mínimos</b>	<b>4.1 Identificar la presencia de plagas y enfermedades en el cultivo.</b>
	4.2 Llevar a cabo un Manejo Integral de plagas (MIP).
	4.3 Capacitar a las personas trabajadoras en la finca (ya sea propietarios, administradores u otros trabajadores), en temáticas afines a este criterio.
<b>Indicadores deseables</b>	4.4 Llevar un registro por tipo de plaga y enfermedad, por meses y nivel de repitencia.
	4.5 Registrar condiciones climáticas al momento de presentarse la plaga u enfermedad, eventos en los que hay mayor presencia y afectación en el cultivo.
	4.6 Tener por escrito política, programa y plan de manejo Integrado de plagas.

**Criterio 5: La finca o empresa maneja, registra y almacena de manera responsable los fertilizantes y pesticidas permitidos por ley, en caso de usarlos.**

<b>Indicadores mínimos</b>	<b>5.1. Llevar un registrar de los fertilizantes y pesticidas utilizados y su rotación.</b>
	5.2. Separar los productos almacenados según la sustancia química, líquidos y sólidos.
	5.3. Capacitar a las personas trabajadoras en la finca (ya sea propietarios, administradores u otros trabajadores), en temáticas afines a este criterio.
	5.4. Conocer y aplicar los tiempos de carencia de los productos utilizados.
<b>Indicadores deseables</b>	5.5. Llevar un listado de los fertilizantes y pesticidas permitidos por los mercados para exportación (si aplica) y si realiza rotación de productos.
	5.6. Llevar un registro de los mecanismos de aplicación (distancias a fuentes de agua, inyectado, al boleó, mochilas de espalda, maquinaria), entre otros.
	5.7. Utilizar fichas, panfletos y hojas de seguridad de cada producto en los sitios de almacenamiento y sitios de mezcla.
	5.8. Establecer áreas específicas para mezcla de fertilizantes.
	5.9. Tener bodegas aireadas y con luz (natural o artificial) para almacenar fertilizantes.
	5.10. Establecer mecanismos en caso de derrames (arena húmeda o seca, escobas, palas y recipiente para depositarlos).
	5.11. Tener por escrito política, programa y plan de manejo de fertilizantes y pesticidas.



**Criterio 6: La finca o empresa hace un manejo responsable de los sobrantes de pesticidas.**

<b>Indicadores mínimos</b>	6.1. <b>Establecer áreas adecuadas para el manejo de los sobrantes (si aplica).</b>
	6.2. Capacitar a las personas trabajadoras en la finca (ya sea propietarios, administradores u otros trabajadores), en temáticas afines a este criterio.
	6.3. Hacer un uso adecuado de los recipientes para asegurar su debida disposición y que no sean lavados ni desechados en cuerpos de agua.
<b>Indicadores deseables</b>	6.4. Tener por escrito plan de manejo de los sobrantes de pesticidas.

**Criterio 7: La finca o empresa hace un manejo adecuado del suelo para evitar su pérdida.**

<b>Indicadores mínimos</b>	7.1. <b>Utilizar mecanismos de conservación del suelo al momento de la siembra: gavetas, curvas de nivel, siembra en contorno, barreras vivas, protección de taludes, aplicaciones de materia orgánica, presencia de cobertura vegetal al suelo.</b>
	7.2. Realizar análisis de suelos de forma periódica (según sea el cultivo).
	7.3. Capacitar a las personas trabajadoras en la finca (ya sea propietarios, administradores u otros trabajadores), en temáticas afines a este criterio.
<b>Indicadores deseables</b>	7.4. Llevar un registro del tipo de hierbas benéficas.
	7.5. Tener por escrito política, programa y plan conservación de suelos.

**Criterio 8: La finca o empresa practica la conservación de la biodiversidad y vida silvestre.**

<b>Indicadores mínimos</b>	8.1. <b>Dedicar áreas a la conservación, si el tamaño de la finca lo permite.</b>
	8.2. Reforestar con plantas nativas o con árboles en ciertas áreas de la finca o para la protección de cauces de ríos principalmente.
	8.3. Capacitar a las personas trabajadoras en la finca (ya sea propietarios, administradores u otros trabajadores), en temáticas afines a este criterio.
<b>Indicadores deseables</b>	8.4. Aplicar distancia entre la producción y las áreas de conservación.
	8.5. Tener por escrito política, programa y plan de conservación de la biodiversidad.

**Criterio 9: La finca o empresa realiza una gestión integral de los residuos sólidos (orgánicos e inorgánicos).**

<b>Indicadores mínimos</b>	9.1. <b>Llevar un registro del tipo y cantidad de desechos producidos y su disposición final.</b>
	9.2. Tener sitios específicos de acopio en finca para los residuos.
	9.3. Capacitar a las personas trabajadoras en la finca (ya sea propietarios, administradores u otros trabajadores), en temáticas afines a este criterio.
<b>Indicadores deseables</b>	9.4. Contar o participar en programas ambientales o campañas de recolección.
	9.5. Tener por escrito política, programa y plan de manejo de residuos sólidos orgánicos e inorgánicos.

**Criterio 10: La finca o empresa realiza un manejo responsable de los residuos que por ley se consideran peligrosos.**

<b>Indicadores mínimos</b>	10.1	<b>Llevar un registro del tipo y cantidad de desechos producidos y su disposición final.</b>
	10.2	Definir sitios específicos de acopio en finca para los residuos peligrosos.
	10.3	Capacitar a las personas trabajadoras en la finca (ya sea propietarios, administradores u otros trabajadores), en temáticas afines a este criterio.
<b>Indicadores deseables</b>	10.4	Contar o participar en programas ambientales o campañas de recolección.
	10.5	Tener por escrito política, programa y plan de manejo de residuos sólidos peligrosos.

**Criterio 11: La finca o empresa realiza un manejo responsable de las fuentes de energía utilizadas.**

<b>Indicadores mínimos</b>	11.1.	<b>Tener un listado de las fuentes y cantidad de energía utilizadas en finca (eléctrica, gas, combustible, otros).</b>
	11.2.	Contemplar si fuera necesario, realizar cambios en las fuentes de energía de la finca.
	11.3.	Capacitar a las personas trabajadoras en la finca (ya sea propietarios, administradores u otros trabajadores), en temáticas afines a este criterio.
<b>Indicadores deseables</b>	11.4.	Tener por escrito política, programa y plan de manejo de fuentes de energía.
	11.5.	Tener por escrito plan de cambio hacia fuentes de energía alternativas.

**Criterio 12: La finca o empresa implementa buenas prácticas de salud y seguridad; para prevenir y evitar accidentes; estar preparados en casos de emergencias, para un ambiente sano de trabajo y para un manejo adecuado de la salud del trabajador.**

<b>Indicadores mínimos</b>	12. 1	<b>Identificar los riesgos que puedan tener los trabajadores de acuerdo con la labor que realizan.</b>
	12.1.	Contar con el equipo de protección personal (EPP) por labor para los trabajadores, según sea la labor se deben tener: mascarillas, botas de hule, zapatos de seguridad, overoles, guantes, lentes, tapones u orejeras contra el ruido, protección contra el sol entre otros.
	12.2.	Tener botiquines de emergencia.
<b>Indicadores deseables</b>	12.3.	Capacitar a las personas trabajadoras en la finca (ya sea propietarios, administradores u otros trabajadores), en temáticas afines a este criterio.
	12.4.	Contar con extintores en la finca en buen estado de uso.
	12.5.	Tener áreas de lavajos y duchas de emergencia.
	12.6.	Identificar y señalar las rutas de evacuación y puntos de encuentro.
	12.7.	Contar con pólizas de riesgos.
	12.8.	Tener por escrito política, programa y plan de salud y seguridad.
	12.9.	Realizar análisis de riesgos completos, por labor.
	12.10.	Realizar análisis de riesgos completos, por labor para población vulnerable (mujeres embarazadas, adultos mayores, personas con discapacidades entre otros).
	12.11.	Tener camillas de emergencia.
	12.12.	Realizar simulacros de emergencia (sismo, incendio, inundación) al menos una vez al año.
	12.13.	Tener en buen estado áreas de comedores para los trabajadores (cuando corresponda).
	12.14.	Tener en buen estado instalaciones para alojar trabajadores (cuando corresponda).
	12.15.	Tener en buen estado servicios sanitarios para los trabajadores.
	12.16.	Proveer hidratación adecuada a los trabajadores.
	12.17.	Realizar análisis médicos pre y ocupacionales (ej. colinesterasa).

**Criterio 13: La finca o la empresa cumple con lo estipulado en la legislación laboral y tributaria del país.**

<b>Indicadores mínimos</b>	13.1.	<b>Tener contratos por escrito con cada uno de los trabajadores.</b>
	13.2.	Llevar un control de las horas de trabajo ordinarias y extraordinarias.
	13.3.	Brindar los beneficios por ley (vacaciones, seguro social, pago de horas extras, pago de domingos y días feriados, maternidad entre otros).
	13.4.	Tener facturas (electrónicas, régimen simplificado) según corresponda y cumplir con los pagos de los impuestos de ley.
	13.5.	Capacitar a las personas trabajadoras en la finca (ya sea propietarios, administradores u otros trabajadores), en temáticas afines a este criterio.
<b>Indicadores deseables</b>	13.6.	Tener por escrito políticas, programas, planes en temas de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Derechos Humanos de acuerdo con la legislación y tratados internacionales (Contratación de niños y jóvenes;</li> <li>• Poblaciones vulnerables (mujeres embarazadas, adultos mayores entre otras);</li> <li>• Equidad de género;</li> <li>• Inmigrantes;</li> <li>• Acoso;</li> <li>• Jornadas laborales;</li> <li>• Boletas de pago o planilla entre otros.) cuando corresponda.</li> </ul>

**Criterio 14: La finca o la empresa cumple con un manejo adecuado de los animales utilizados para la producción y consumo.**

<b>Indicadores mínimos</b>	14.1.	<b>Tener instalaciones adecuadas (ubicación, seguridad biológica, características de la construcción y predio, condiciones de higiene) para los animales.</b>
	14.2.	Tener vigente el Certificado Veterinario de Operación, para animales de consumo.
	14.3.	Tener vigente el Certificado de Hato Libre (tuberculosis y brucelosis) para animales de consumo.
	14.4.	Realizar control sanitario (salud animal, uso de fármacos, situación sanitaria, almacenaje de vacunas y fármacos, desechos de productos veterinarios), de manera periódica para animales de apoyo a la actividad.
	14.5.	Capacitar a las personas trabajadoras en la finca (ya sea propietarios, administradores u otros trabajadores), en temáticas afines a este criterio.
<b>Indicadores deseables</b>	14.6.	Ser responsable con el bienestar animal (evitar dolores innecesarios, condiciones confortables en albergues, prevención y control de enfermedades, de acuerdo con la especie una superficie adecuada entre congéneres, reducción de los niveles de estrés).
	14.7.	Tener por escrito política, programa y plan de bienestar animal.

**Criterio 15: La finca o empresa asegura las condiciones de inocuidad de la producción agropecuaria.**

<b>Indicadores mínimos</b>	<b>15.1 Conocer el tipo de riesgo de contaminación que puede afectar la producción.</b>
	15.2 Aplicar medidas de higiene a la hora de manipular el producto.
	15.3 Controlar las condiciones de higiene y conservación del producto a lo largo del proceso.
	15.4 Aplicar técnicas de limpieza y desinfección idóneas en los sitios de producción.
	15.5 Evitar la contaminación durante el transporte y distribución en general del producto.
<b>Indicadores deseables</b>	15.6 Capacitar a las personas trabajadoras en la finca (ya sea propietarios, administradores u otros trabajadores), en temáticas afines a este criterio.

**Criterio 16: La finca o empresa es rentable desde el punto de vista financiero y económico.**

<b>Indicadores mínimos</b>	<b>16.1. Conocer los costos de producción.</b>
	16.2. Conocer el margen de ganancia de la producción.
	16.3. Conocer cuáles son las ventas mínimas para no perder.
	16.4. Capacitar a las personas trabajadoras en la finca (ya sea propietarios, administradores u otros trabajadores), en temáticas afines a este criterio.
<b>Indicadores deseables</b>	16.5. Contar con un plan de negocios que permita la toma de decisiones financieras.
	16.6. Tener un sistema de gestión completo (políticas, programas, planes y registros contables), que permite a la empresa un mayor control de los ingresos y gastos económicos.
	16.7. Conocer de qué parte de la finca sale cada producto (identificación de lotes) hasta el punto de venta, ya que esto brinda mayor confianza al mercado y por ende al consumidor final.

## 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 el Norte del país.

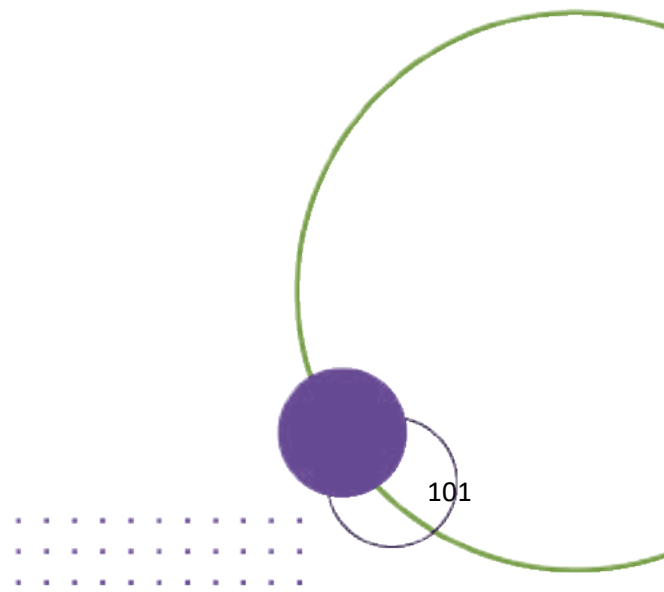
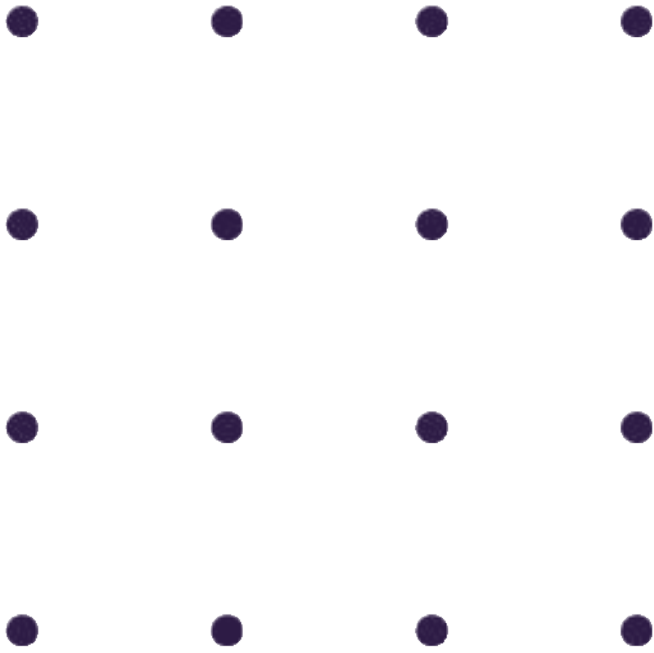
[patry.artavia@gmail.com](mailto:patry.artavia@gmail.com)

**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**

