



Universidad Nacional de Costa Rica

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela de Economía

**“Análisis de la competitividad de la producción de cítricos en el cantón de Acosta: Estrategia para su mejoramiento”.**

Tesis de grado

Sustentantes:

Yeslin Argüello Pereira

Stephanie Tatiana Salas Soto

Campus Omar Dengo, Heredia

Marzo, 2023



Universidad Nacional de Costa Rica

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela de Economía

**“Análisis de la competitividad de la producción de cítricos en el cantón de Acosta: Estrategia para su mejoramiento”.**

Tesis de grado

Sustentantes:

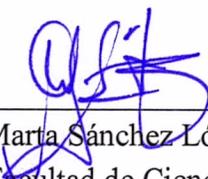
Yeslin Argüello Pereira

Stephanie Tatiana Salas Soto

Campus Omar Dengo, Heredia

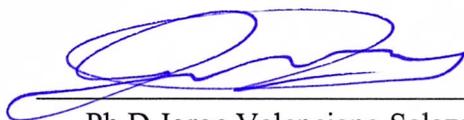
Marzo, 2023

Firmas de miembros del Tribunal Examinador



---

Dra. Marta Sánchez López  
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales



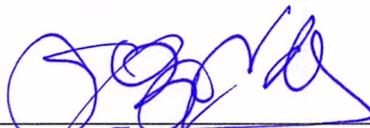
---

Ph.D Jorge Valenciano Salazar  
Director de Escuela de Economía



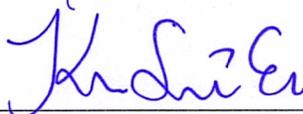
---

Ph.D Martín Parada Gómez  
Tutor



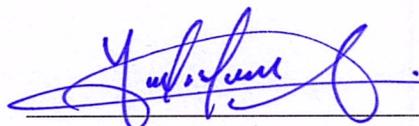
---

Dra. Shirley Benavides Vindas  
Lectora



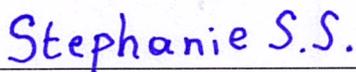
---

M.Sc. Kerlyn Suárez Espinoza  
Lectora



---

Bach. Yeslin Argüello Pereira  
Sustentante



---

Bach. Stephanie Salas Soto  
Sustentante

## Índice de contenidos

Capítulo I: Generalidades de la Investigación .....	13
1.1. Introducción.....	13
1.2. Antecedentes.....	14
1.3. Justificación y planteamiento del problema .....	18
1.3.1. Delimitación espacio temporal .....	20
1.3.2. Las preguntas de investigación .....	20
1.4. Objetivos de la investigación.....	21
1.4.1. Objetivo general.....	21
1.4.2. Objetivos Específicos .....	21
Capítulo II: Marco Teórico.....	21
2.1 Cadenas Globales de Valor.....	21
2.1.1 Estructura de insumo-producto .....	22
2.1.2 Dimensión Geográfica .....	24
2.1.3 Dimensión Fuerza Motriz .....	25
2.1.4 Dimensión institucional .....	26
2.2 Enfoque Territorial .....	27
Capítulo III: Marco Metodológico .....	29
3.1. Enfoque de la investigación.....	29
3.2. Tipo de investigación .....	29
3.3. Alcance .....	29
3.4. Universo de la investigación.....	30
3.4.1 Sujetos y fuentes de información.....	30
3.4.2 Población o Muestra, conjunto investigado u otros .....	31
3.5. Técnicas e instrumentos de investigación .....	32
3.6. Matriz Metodológica: definición conceptual y operacional de las variables .....	33
3.7. Cronograma: identificación de fases, actividades, plazos y responsables.....	37
Capítulo IV .....	38
4.1. Contextualización del ámbito internacional .....	38
4.2. Contextualización del ámbito nacional.....	43

4.3. Análisis de los productores de naranja del cantón de Acosta.....	51
4.3.1. Caracterización sociodemográfica de los productores de naranja. ....	52
4.3.2. Descripción de la producción de naranja.....	57
4.3.3. Comercialización de la producción de naranjas.....	59
4.3.4. Organizaciones productivas ligadas a la producción .....	62
4.4. Caracterización de la cadena de valor de la naranja.....	66
4.4.1 Estructura insumo producto de la cadena de naranja.....	68
4.4.1.1. Provisión de Insumos .....	68
4.4.1.2. Producción.....	71
4.4.1.3 Comercialización.....	73
4.4.1.4 Consumidor final.....	76
4.4.2. Dimensión geográfica de la cadena .....	84
4.4.3. Dimensión fuerza motriz .....	85
4.4.4. Dimensión Institucional.....	86
4.5. Efectos de la pandemia del COVID-19 .....	96
4.6. Principales factores críticos que afectan la competitividad.....	97
4.7. Estrategia para el mejoramiento de la competitividad de la producción de cítricos ...	101
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	105
5.1. Conclusiones .....	105
5.2. Recomendaciones .....	108
Capítulo VI: Referencias .....	111
Capítulo VII: Anexos .....	115
Anexo 1. Instrumentos .....	115
Cuestionario a productores de cítricos: .....	115
Cuestionario a comercializadores de cítricos: .....	125
Guía de observación .....	131
Entrevista a expertos .....	132
Anexo 2. Imágenes recopiladas en visitas .....	133
Anexo 2.1. Entrevistas a productores en ferias y fincas.....	133
Anexo 2.2. Entrevistas a comercializadores en PIMA – CENADA .....	136
Anexo 2.3. Valor agregado de la naranja y estrategia de diferenciación .....	137

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1 Actores del proceso de entrevistas y encuestas .....</b>	<b>30</b>
<b>Tabla 2 Costa Rica: Oferta mensual de la naranja en el CENADA, datos en toneladas métricas, 2000-2019 .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 3 Costa Rica: Procedencia de la naranja al CENADA según cantón, 2019 .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 4 Costa Rica: Precios nacionales por mercado, 2000-2019 .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 5 Acosta: Población total del cantón de Acosta, por zona y sexo .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 6 Costa Rica: Población ocupada en el cantón de Acosta por sector económico en comparación con la cifra nacional .....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 7 Acosta: Precio máximo, mínimo y promedio de la naranja, según calidad ...</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 8 Acosta: Calificación de los factores relevantes para la producción de naranja, según importancia .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla 9 Acosta: Insumos necesarios para la producción inicial de naranja por hectárea .....</b>	<b>69</b>
<b>Tabla 10 Acosta: Insumos necesarios para el mantenimiento de la producción de naranja por hectárea .....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 11 Costa Rica: Precio unitario de maquinaria y equipo .....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 12 Costa Rica: Observaciones de la naranja en diversos mercados y su respectivo precio .....</b>	<b>77</b>
<b>Tabla 13 Costa Rica: Instituciones gubernamentales ligadas a las actividades agrícolas, relacionadas con el cultivo de la naranja .....</b>	<b>87</b>
<b>Tabla 14 Costa Rica: Legislación Nacional y Estrategias vinculadas al Sector Agrícola .....</b>	<b>90</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b>	<b>Mundo: Total de producción de los principales cinco países productores de naranjas, 2000-2019</b> .....	38
<b>Figura 2</b>	<b>Mundo: Participación porcentual de los países productores de naranja, 2000-2019</b> .....	39
<b>Figura 3</b>	<b>Mundo: Rendimiento de la naranja en los principales cinco países productores, 2000-2019</b> .....	40
<b>Figura 4</b>	<b>Mundo: Principales países exportadores de naranjas, 2000-2019</b> .....	41
<b>Figura 5</b>	<b>Mundo: Principales países importadores de naranjas, 2000-2019</b> .....	42
<b>Figura 6</b>	<b>Mundo: Precio internacional de la naranja según los principales productores, 2000-2019</b> .....	43
<b>Figura 7</b>	<b>Costa Rica: Total de exportaciones de naranja, jugo de naranja y jugo de naranja concentrado, 2000-2019</b> .....	44
<b>Figura 8</b>	<b>Costa Rica: Total de importaciones de naranja, jugo de naranja y jugo de naranja concentrado, 2000-2019</b> .....	45
<b>Figura 9</b>	<b>Costa Rica: Producción de naranjas, 2000-2019</b> .....	46
<b>Figura 10</b>	<b>Costa Rica: Hectáreas sembradas de naranjas, 2000-2019</b> .....	46
<b>Figura 11</b>	<b>Costa Rica: Índice estacional de precio y oferta de la naranja en el CENADA, 2019</b> .....	49
<b>Figura 12</b>	<b>Acosta: Distribución porcentual de los productores, según el distrito que residen</b> .....	51
<b>Figura 13</b>	<b>Acosta: Distribución porcentual de los productores, según nivel educativo</b> .....	54
<b>Figura 14</b>	<b>Acosta: Distribución porcentual de actividades que desempeñan los productores</b> .....	54
<b>Figura 15</b>	<b>Acosta: Distribución porcentual del ingreso mensual de las familias</b> .....	57
<b>Figura 16</b>	<b>Acosta: Distribución porcentual del comportamiento de la producción de naranja</b> .....	59
<b>Figura 17</b>	<b>Acosta: Distribución porcentual del mayor punto de venta de la naranja</b> .....	60
<b>Figura 18</b>	<b>Acosta: Distribución porcentual de la implementación de las estrategias de diferenciación</b> .....	61
<b>Figura 19</b>	<b>Acosta: Cadena de Valor de la Naranja</b> .....	67
<b>Figura 20</b>	<b>Acosta: Distribución porcentual de los productores que se vieron afectados por la crisis sanitaria ocasionada por el Covid-19</b> .....	97

## **Listado de siglas y acrónimos**

**MAG** Ministerio de Ganadería y Agricultura.

**INEC** Instituto Nacional de Estadística y Censos

**CAC** Centro Agrícola Cantonal

**IDA** Instituto de Desarrollo Agrario

**INDER** Instituto de Desarrollo Rural

**SEPSA** Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria

**CNP** Consejo Nacional de Producción.

**FAO** Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura

**HLB** Huanglongbing

**PIMA** Programa Integral de Mercadeo Agropecuario

**CENADA** Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos

**GAM** Gran Área Metropolitana

**ASOPROAAA** Asociación de Productores Agropecuarios de las Comunidades de Acosta y Aserri

**INTA** El Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria

**SENASA** Servicio Fitosanitario y Servicio Nacional de Salud Animal

**PITTA** Programa de investigación y Transferencia tecnológica Agropecuaria

**COOPEACOSTA** Cooperativa de Acosta

**COOPEJORCO** Cooperativa Vuelta de Jorco

**COOPECARAIGRES** Cooperativa de Carraigres

**PAI** Programas de Abastecimiento Institucional

**CCSS** Caja Costarricense de Seguro Social

**IMAS** Instituto Mixto de Ayuda Social

**FODEA** Fomento a la Producción Agropecuaria

**CAN** Consejo Nacional Sectorial Agropecuario

**COTECSA** Comité Técnico Sectorial Agropecuario

**CSRA** Comités Sectoriales Regionales Agropecuarios

**COSEL** Comités Sectoriales Locales

**SBD** Sistema de Banca para el Desarrollo

**FIDEIMAS** Fideicomiso del Instituto Mixto de Ayuda Social

**PEDRT** Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense

**ODS** Objetivos de Desarrollo Sostenible

**PND** Plan Nacional de Desarrollo

**SFE** Servicio Fitosanitario del Estado

**UCR** Universidad de Costa Rica

**CATIE** Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza

## **Dedicatoria**

A Dios que ha sido mi fuente de perseverancia, quien ha iluminado mi camino y ha respondido cada una de mis peticiones en este proceso.

Al pilar fundamental en mi vida, apoyo incondicional, mi ejemplo de esfuerzo y trabajo. La primera persona que ha creído en mí, Nury Pereira Chaves, mi madre.

A mi familia que siempre me ha impulsado a seguir adelante, especialmente a mis cómplices e instructores de disciplina: José Miguel Pereira Chaves y Heyner Pereira Chaves, en ellos encontré las palabras de motivación para conquistar mis sueños.

A mis amigos y cada persona especial que ha compartido el proceso, siempre me brindaron palabras de apoyo cuando más las necesité.

A ellos, mi profunda gratitud.

Yeslin Argüello Pereira

## **Dedicatoria**

En primer lugar, dedico este trabajo a Dios por brindarme la salud para culminar este proyecto de una manera exitosa y, por siempre brindarme la sabiduría para saber enfrentar cada uno de los retos que se presentaron durante el proceso.

A mi padre, Mario Rafael Salas Solera y a mi madre, Antonieta Soto Murillo por siempre ser el apoyo incondicional en mis estudios, por el esfuerzo que constantemente realizan para que logre alcanzar mis metas, por los consejos, el ejemplo y la guía en cada área de mi vida

A mi esposo, Alejandro Gutiérrez Cambronero por ser un excelente compañero de vida, por el acompañamiento, la paciencia, la solidaridad, el amor y los detalles que siempre me brinda en cada una de las metas que me propongo.

Además, a mi familia en general por el amor y la unión que siempre nos ha caracterizado; por el apoyo que he recibido por parte de cada uno de ustedes, más que un logro individual es un logro en equipo, gracias por tanto cariño y empatía.

A mi compañera Yeslin Argüello Pereira, por aceptar realizar este gran trabajo en conjunto, por la tolerancia y el apoyo que en todo momento mostró. Agradezco el acompañamiento y el impulso que constantemente me brindó para seguir adelante en las ocasiones donde el proceso presentó dificultades.

Finalmente, dedico este trabajo a quienes me brindaron apoyo cuando lo necesité.

Stephanie Salas Soto

## **Agradecimientos**

Agradecidas con la familia Zúñiga Castro que fueron fuente de inspiración para trabajar el tema de los cítricos, por abrirnos las puertas de su finca y permitirnos conocer el trabajo tan valioso que realizan como productores, así como a cada productor que colaboró para formar parte de este proyecto.

A nuestro tutor el PhD. Martín Parada Gómez por el acompañamiento, compromiso, guía y dedicación para culminar este proyecto con éxito. A nuestras lectoras Dra. Shirley Benavides y M.Sc. Kerlyn Suárez por su anuencia y aportes para mejorar la investigación. Además, al personal docente de la Escuela de Economía de la Universidad Nacional por el apoyo y formación para llegar a esta meta

Al Ing. Isaías Azofeifa de la Agencia de Extensión Agropecuaria del MAG de Acosta por el apoyo de su valiosa experiencia profesional y su disposición en atender cada una de nuestras consultas, su tiempo e información para desarrollar el trabajo de campo.

# **Capítulo I: Generalidades de la Investigación**

## **1.1. Introducción**

El propósito de esta investigación es analizar la competitividad de la producción de cítricos en el cantón de Acosta, desde el enfoque de las cadenas de valor, para el planteamiento de una estrategia que permita su mejoramiento, por medio de: la identificación del contexto de la situación económica de la producción de cítricos a nivel internacional y nacional para comprender la dinámica global de la cadena de valor, la contextualización socioeconómica de los productores de cítricos a nivel nacional, regional y local, la determinación de los factores críticos que afectan la competitividad de los productores en la funcionalidad de la cadena y el estudio de las políticas públicas dirigidas a atender la competitividad de la producción de cítricos en dicho cantón.

El documento consta de cinco capítulos. El primer capítulo se encuentra conformado por las siguientes secciones: la introducción, los antecedentes (históricos, teóricos, metodológicos y contextuales), la justificación y el planteamiento del problema, donde se detalla la importancia y la relevancia social que implica el desarrollo de esta investigación, la delimitación espacio temporal y las preguntas de investigación, así como los objetivos, tanto el general como los específicos.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico que corresponde a los referentes teóricos de las cadenas de valor y sus cuatro dimensiones (la estructura insumo producto, la dimensión geográfica, la fuerza motriz y la dimensión institucional). Consecuentemente, en el tercer capítulo se detalla la metodología de la investigación; esta incluye el enfoque y el tipo de investigación, el alcance, el universo de la investigación, el cual consta de sujetos y fuentes de información y la población o muestra, conjunto investigado u otros.

Además, en este apartado también se incluyen las técnicas e instrumentos de investigación, la matriz metodológica, donde se integra la definición conceptual y operacional de las variables, y finalmente el cronograma, donde se identifican las fases, actividades, plazos y responsables. El cuarto capítulo corresponde al análisis e interpretación de los resultados obtenidos, mediante la recopilación de información de los principales actores (productores y comercializadores) que forman parte de la cadena de valor en la producción de cítricos del cantón de Acosta; además, el criterio de expertos en el tema y la estrategia de acuerdo con los cuellos de botella o factores críticos que se identifican en la elaboración de la investigación

El quinto y último capítulo contiene las conclusiones; se brindan según el orden de los objetivos específicos, en función de los datos obtenidos. De manera complementaria, la investigación cuenta con un listado de las fuentes consultadas en referencia al tema y una

sucesión de anexos que permite respaldar la información que se detalla a través de la investigación.

## **1.2. Antecedentes**

Al referirse al origen de los cítricos en el país, es importante analizar las etapas que se experimentaron en el sector agropecuario. Segura y Moreira (2013), indican que el sector agropecuario de Costa Rica ha experimentado tres grandes etapas. La primera fue de 1821 a 1948, en donde el país impulsó una estrategia de desarrollo con una economía “abierta” basada en la agroexportación, con actividades estratégicas, tales como el café, banano, entre otros, y que tenía como fin el generar divisas para financiar la importación de bienes finales. La segunda etapa fue de 1948 a 1980, en donde se adopta un estilo de desarrollo de economía más cerrada y de fuerte intervención estatal, que se le conoció como “modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones”. La última etapa va de principios de los años 1980 a la actualidad, en donde el país vuelve a adoptar un estilo de desarrollo basado en la inserción de la economía en los mercados internacionales; se le dio un fuerte impulso a la diversificación exportable de bienes agrícolas.

En los años ochenta, el país experimentó una crisis económica que se caracterizó por una fuerte caída en la producción nacional, afectando los ingresos de las familias y provocando una alta tasa de desempleo Aguilar (2013). Por lo cual, dicha crisis promovió un cambio en el modelo de desarrollo nacional; se adoptó una nueva política para buscar la estabilidad económica, se empezaron a tomar decisiones para la reducción del tamaño y el rol del Estado, por ende, los recursos destinados al sector agropecuario se fueron reduciendo y las entidades del sector experimentaron fuertes recortes presupuestarios Quirós (2001).

Asimismo, Quiros (2001) menciona que para mediados de la década de los 80, se marcó una estrategia de cambio en la agricultura, bajo un esquema orientado a fomentar el crecimiento económico, mediante la diversificación de la estructura productiva en las exportaciones y en el desarrollo agroindustrial, incorporando cultivos considerados no tradicionales. Bajo este contexto se introduce el primer cultivo de cítricos, principalmente de la naranja (producto no tradicional), como parte de la estrategia de diversificación agropecuaria, cuya producción sería utilizada en gran medida para la exportación.

En términos teóricos, el concepto de competitividad se ha analizado por diversos autores; Porter (1991), expone la teoría de la ventaja competitiva; esta se basa en la productividad con la que se producen bienes y servicios. Destaca cuatro variables fundamentales a saber: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y auxiliares, además, de la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, lo que él llama “Modelo del Diamante Competitivo”, la interacción entre estas variables explica el motivo por el cual las empresas logran innovar y mantenerse competitivas.

Esser (1996) analiza la competitividad desde un enfoque sistémico y ubica los determinantes de la competitividad en cuatro niveles: el nivel micro, referente a las empresas, el nivel meso, representa al Gobierno y los actores sociales (políticas sectoriales), el nivel macro, a los que crean políticas y el nivel meta, donde se examinan factores como la capacidad de una sociedad para la integración y la acción estratégica. Cuando estos diferentes niveles se alinean e interactúan, se logra la competitividad.

En este sentido, Díaz y Sandí (2018), hacen referencia a la relación que existe entre el nivel meso de la competitividad sistémica y la dimensión institucional del enfoque de cadenas globales de valor, específicamente en las cadenas agroindustriales. En el nivel meso se definen políticas dirigidas a fortalecer la competitividad de ciertos sectores; se incorporan temas como la infraestructura, la tecnología, la educación, el comercio internacional, los temas laborales y los aspectos ambientales; mientras que, en la dimensión institucional, se incluyen elementos económicos como la disponibilidad de la fuerza laboral, la educación, la innovación, entre otros.

Por otra parte, Bernhardt (2013) señala que la competitividad en el enfoque de las cadenas globales de valor puede analizarse desde los procesos de escalamiento (upgrading), estos procesos hacen referencia a la manera en que los participantes productivos se movilizan de actividades de bajo valor a actividades de alto valor, es decir, obtienen mejor participación en las cadenas. Estos procesos de escalamiento pueden desarrollarse tanto en el ámbito social como en el ámbito económico.

Diversos autores han contribuido en el desarrollo del concepto cadenas globales de valor por varias décadas. Hirschman (1958) propone el origen teórico de las cadenas productivas y los eslabones fundamentado en el desarrollo económico para aumentar la eficiencia del sistema productivo. Krugman (1997) analiza el concepto desde la perspectiva de la geografía económica y resalta la importancia que tiene el territorio y la localización de las actividades productivas de la economía global, considera elementos como la distancia, transporte, accesibilidad y la ventaja comparativa.

Porter (1985) analiza las cadenas de valor con el objetivo de buscar ventaja comparativa. El concepto cadenas de valor implica lograr una operacionalidad fluida en los procesos centrales de la empresa y gestionar los vínculos que existen entre las actividades primarias y de apoyo, las relaciona como fuente de ventaja competitiva. Kaplinsky y Morris (2000) describen el concepto de cadenas de valor como una serie de actividades por las cuales un producto o servicio debe atravesar por medio de diferentes etapas desde el inicio de la producción hasta la entrega al consumidor final, cada etapa se denomina eslabones de la cadena de valor.

De acuerdo con el estudio de las diferentes teorías se partirá del enfoque de cadenas globales de valor para analizar la competitividad de la producción de cítricos en el cantón de Acosta, debido a que es una herramienta metodológica que permite beneficiar y mejorar el desarrollo

económico local, así como entender la dinámica de los sectores productivos. Según Gereffi y Fernández-Stark (2011) las cadenas de valor resultan una condición vital para el desarrollo y la competitividad de los países en vías de desarrollo.

Este enfoque implica participar en un proceso de escalamiento económico, lo que permitirá transferir mejoras en los productos o servicios de la cadena y más eficientes. De tal manera que a lo largo de la cadena se va generando valor, el cual se distribuye de una manera más equitativa entre los participantes de la cadena, mejorando así la distribución de los ingresos, la calidad de vida, el trabajo y las alternativas productivas.

Los objetivos de la investigación están alineados con el enfoque de las cadenas de valor, debido a que permite tener una visión de los diferentes actores, identificar mediante un diagnóstico los puntos críticos o cuellos de botella y proporciona un marco para cambiar las condiciones de los involucrados. De acuerdo con Jasen y Torero (2006) el enfoque cuenta con elementos fundamentales como; la participación de un conjunto de actividades y empresas que se involucran en el sistema, la incorporación de tecnología, la disminución en los costos, el aumento en la productividad y la competitividad, la inclusión de valor agregado en cada fase de la cadena, como función a largo plazo es una alianza estratégica.

En términos metodológicos, autores como Inocente y Lara (2019), sostienen que, al aplicar un enfoque mixto de investigación, se logra identificar los principales factores críticos de la cadena de valor. Por un lado, el enfoque cualitativo se desarrolla por medio de las entrevistas; estas permiten establecer contacto directo con las personas que se consideran fuentes de información y ubicar a los actores del estudio dentro de un perfil contextual. Por otro lado, el enfoque cuantitativo se desarrolla por medio de las encuestas, al aplicar la técnica se consigue recabar información que sustenta la investigación, en función del análisis estadístico de los resultados obtenidos en las encuestas (mediante cuadros y gráficos).

De esta manera, a partir del análisis de los resultados por medio de los instrumentos mencionados es posible diagnosticar la situación económica y las dificultades a las que se enfrentan los productores, además, estos instrumentos son útiles para determinar una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El propósito de la caracterización elaborada por Garay (2016) sirvió como base para establecer las propuestas de mejoramiento direccionadas al incremento de la productividad, los ingresos de los productores y, por ende, la calidad de vida.

Además, la Corporación Colombiana de Investigación (2008), mediante la utilización de una metodología de carácter descriptivo logró establecer las bases técnicas para el mejoramiento de la producción y calidad de la fruta cítrica (productividad), a través de temas trascendentales como el material de siembra, manejo de los suelos, conocimiento y manejo de las enfermedades y plagas.

Por otra parte, Huamán (2005), indica que para obtener resultados más robustos es indispensable realizar análisis documental, dado que se obtiene una primera aproximación sobre la problemática del objeto de estudio, oportunidades de mercado, perfil de las zonas de estudio y características de los productores. Por otra parte, al utilizar fuentes primarias de información es posible analizar las oportunidades y limitaciones para mejorar la eficiencia, e identificar alternativas.

Por ende, de acuerdo con los resultados de las diferentes metodologías aplicadas en los estudios consultados, se considera que aplicar de manera integral, el análisis documental, las entrevistas a expertos y las encuestas, genera resultados satisfactorios con respecto a los objetivos planteados en esta investigación; sin embargo, vistos estos estudios de manera conjunta presentan una problemática en común; la cual analiza los factores críticos y otros problemas de la cadena, pero no interiorizan en sus causas.

En términos contextuales, autores como Acuña (2012), destaca que, en los años setenta por medio del financiamiento del proyecto denominado CORENA 032, se pretendía darle cobertura al suelo con frutales; no obstante, el proyecto tuvo poco impacto en el desarrollo de la citricultura. Fue hasta el año 1985 que los cítricos lograron un desarrollo más pronunciado, debido a la implementación del proyecto de la Comunidad Económica Europea, que contemplaba entre sus componentes, el financiamiento de frutales, el desarrollo de las plantas agroindustriales procesadoras de jugo concentrado de naranja de la zona norte del país y la caída de los precios del café.

Por los factores antes mencionados, el cultivo de la naranja presentó un gran desarrollo pasando de unas 4.000 hectáreas en 1985, a 20.000 hectáreas en solo siete años, convirtiendo la región Norte, en la mayor área productora de naranja del país. Adicionalmente, a partir de 1985, las políticas de desarrollo promueven esta iniciativa y se crea el Programa Nacional de Naranja y Cítricos, intensificando la actividad en todas aquellas regiones con potencial agroecológico. Los cítricos se impulsan en las regiones: Central Sur (Acosta, Mora y Puriscal), la zona norte y Guanacaste.

El Centro de Estudios para el Desarrollo de la Agroindustria Rural (2010), enfatiza que la región Central Sur se caracteriza por presentar condiciones idóneas para la producción de cítricos, dado que la región cuenta con gran variedad de microclimas y excelente condición del brillo solar, suelos con topografía ondulada a quebrada, bien drenados y una adecuada distribución de la precipitación. En dicho territorio el modelo productivo predominante es el asocio café - cítricos, mientras que la plantación compacta está presente en un fragmento relativamente bajo de productores, asentados primordialmente en el cantón de Puriscal.

En este mismo estudio, se indica que los agricultores de cítricos en los tres cantones citrícolas de la región se distribuyen de la siguiente forma: Acosta aloja el 88,4%, Mora el 10,3% y

Puriscal únicamente el 1,3%. El sistema de asocio de cítricos con otros cultivos lo utiliza el 74% los acosteños, el 54% de los moreños y el 33% de los puriscaleños.

En este sentido, Acuña (2012), menciona que el cantón de Acosta es el que tiene mayor área de cítricos con 64% del área, seguido por el cantón de Mora con el 14.5% del área, Puriscal con el 9% del área y la restante superficie está entre los cantones de Aserrí, Santa Ana y Turrubares. De la misma forma, se destaca que en la cadena agroalimentaria de cítricos en la región Central Sur, participan un total de 582 productores, de los cuales el 61% se ubican en el cantón de Acosta, el 17% en el cantón de mora, el 11% en el cantón de Puriscal, el 7% en el cantón de Aserrí, el 3% en el cantón de Turrubares y el 1% en el cantón de Santa Ana.

Las cosechas de cítricos en el cantón de Acosta se ven afectadas principalmente por las siguientes razones; poco acceso al mercado, el bajo precio al que vende el productor, debido a que, en ocasiones, gran parte de la fruta no sale de las fincas, por problemas de comercialización, logística y transporte, además, la ausencia de asesoría y la falta de acompañamiento en los proyectos implementados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería. Lo anterior, de acuerdo con una entrevista aplicada a productores de la zona, con más de 35 años de experiencia en el tema, mediante vía telefónica. (Entrevista personal realizada a Zúñiga y Vargas, 21 de mayo del 2020).

Finalmente, es importante resaltar que el país cuenta con escasas investigaciones que evidencien la situación del sector cítrícola y datos actualizados al respecto, las referencias en el ámbito nacional que brindan información referente al tema son: la investigación del Centro de Estudios para el Desarrollo de la Agroindustria Rural (2010), y la investigación del Ministerio de Agricultura y Ganadería, Dirección Regional Central Sur (2012).

### **1.3. Justificación y planteamiento del problema**

En la Región Central del país se destaca el cantón de Acosta, este cantón se caracteriza por tener una vocación agrícola en su economía local; dentro de las principales actividades de generación de ingresos de las familias se encuentran el cultivo de café, cítricos, frutales, así como la pequeña ganadería y la apicultura (Centro de Estudios para el Desarrollo de la Agroindustria Rural, 2010).

Cuenta con una población de aproximadamente 20 209 habitantes, cerca de 17 685 personas viven en zona rural y 2 524 en zona urbana, específicamente en los distritos de San Ignacio y Palmichal. En gran medida el perfil del territorio es rural, razón por la cual los habitantes se ven afectados por una serie de dificultades que limitan su desarrollo integral, tales como; el aislamiento geográfico, las pocas fuentes de trabajo y la falta de aplicación de programas comunitarios acordes con las necesidades reales (INEC, 2011).

Adicionalmente, el desempeño competitivo del cantón se ve limitado por circunstancias tales como; la falta de escalas comerciales relevantes, escaso grado de vinculación entre los

productores y sus organizaciones, bajo grado de asociatividad empresarial entre los productores y falta de cultura agroempresarial, Araya (2019). Tales circunstancias limitan el acceso al crédito y a la asistencia técnica, además se restringe la capacidad de negociación frente a los actores del eslabón comercial.

Los productores de cítricos del cantón de Acosta tienen en promedio 21 años de estar involucrados en la actividad, esto les permite disponer de experiencia en la fase productiva, no obstante, la vinculación que tienen con el mercado es prácticamente nula, debido a que en la mayoría de los casos venden la totalidad de la producción cítrica a un bajo precio al intermediario en finca, carecen de vehículo propio y la extensión de la propiedad que utilizan para la producción es limitada (Centro de Estudios para el Desarrollo de la Agroindustria Rural, 2010).

El logro de una inserción competitiva en los mercados requiere la identificación de los elementos que determinan el desarrollo y la productividad. Desde la perspectiva de las cadenas de valor, estos elementos no se presentan únicamente en el eslabón de la producción, sino que forman parte de los distintos eslabones que la componen, de manera tal que para enfrentar los factores críticos es importante el apoyo institucional (dimensión institucional). Adicionalmente la cadena experimenta transformaciones, que implican generación y distribución de valor agregado en los diferentes eslabones y agentes que participan; como consecuencia la competitividad aumenta o disminuye por la influencia del desarrollo y la innovación que se implemente en cada uno de los eslabones.

Por lo tanto, la investigación tiene como fin identificar los puntos críticos que enfrentan los productores de naranja bajo el enfoque de las cadenas de valor, en el que se contextualice la realidad del sector conociendo las características en las que se desarrolla la actividad productiva de la naranja desde la adquisición de insumos hasta llegar al consumidor final, analizando la presentación de aspectos socioeconómicos que permita visualizar el impacto que tiene el cultivo como actividad económica, así como la generación de empleo que brinda a las familias Acosteñas, además plantear estrategias para aprovechar las oportunidades del mercado que brinda la naranja, mejorando el sector.

Finalmente, pretende beneficiar a los productores de cítricos del cantón de Acosta, mediante la implementación de instrumentos que se conviertan en la base fundamental para la recolección de información, que permitan el análisis del panorama general de la situación actual de la producción, la identificación de los factores críticos que enfrentan estos productores y la búsqueda de políticas públicas relacionadas a la competitividad de dicha producción. Así de esta manera, brindar una estrategia para el mejoramiento de la competitividad de la producción de cítricos.

### **1.3.1. Delimitación espacio temporal**

El cantón de Acosta está ubicado en Costa Rica, específicamente en la provincia de San José. Fue fundado el 27 de octubre de 1910. Se ubica a 29 km al sur de San José y cuenta con una extensión de 324,24 km<sup>2</sup>. Está organizado o subdividido en 5 distritos: Palmichal, Guaitil, Sabanillas, Cangrejal y San Ignacio, que es su cabecera.

Según consta en el informe final del MAG, CAC MORA (2002), la Región Central Sur, se caracteriza por ser una zona óptima para la siembra de cítricos, específicamente de naranja. Esta región cuenta con ventajas comparativas para la siembra de cítricos, como lo son la presencia de suelos bien drenados, con topografía ondulada a quebrada, adecuada distribución de la precipitación, excelente condición del brillo solar, temperaturas entre 22 a 30 grados centígrados promedio, con noches relativamente frías lo que permite mayor eficiencia en la producción de azúcares y desarrollo de la coloración de la fruta.

Dado lo anterior, la investigación se desarrollará en el cantón de Acosta, debido a que cuenta con condiciones especiales de suelo y clima. Esta área geográfica del país posee características favorables para la producción de cítricos de buena calidad y con parámetros deseables de color y sabor.

### **1.3.2. Las preguntas de investigación**

#### **Pregunta problema**

¿Cómo mejorar la competitividad de la cadena de valor en la producción de cítricos para lograr un mayor bienestar en los agentes económicos que participan en esta en el cantón de Acosta?

#### **Sub-preguntas**

¿Cuál es el contexto económico internacional y nacional de la producción de cítricos para determinar la dinámica global de la cadena de valor?

¿Cuál es la situación socioeconómica de los productores de cítricos en el cantón de Acosta que afecta el nivel de bienestar?

¿Cuáles son los factores críticos que muestran los productores en la cadena de valor en la producción de cítricos que afectan positiva o negativamente su posición en el mercado?

¿Cuáles son las características fundamentales de las políticas públicas que han orientado la competitividad de la producción de cítricos en el cantón de Acosta?

## **1.4. Objetivos de la investigación**

### **1.4.1. Objetivo general**

Analizar la competitividad de la cadena de valor en la producción de cítricos en el cantón de Acosta, para la generación de estrategias de mejora de estos en el mercado nacional e internacional.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

1. Identificar el contexto económico internacional y nacional de la producción de cítricos para comprender la dinámica global de la cadena de valor.
2. Contextualizar la situación socioeconómica de los productores de cítricos en el nivel nacional, regional y local para entender el nivel de bienestar de estos.
3. Determinar los factores críticos que afectan la competitividad de los productores en la funcionalidad de la cadena de valor en la producción de cítricos del cantón de Acosta.
4. Explicar la composición de las políticas públicas dirigidas a atender la competitividad de la producción de cítricos en el cantón de Acosta.
5. Diseñar una estrategia para el mejoramiento de la competitividad de la producción de cítricos en el cantón de Acosta.

## **Capítulo II: Marco Teórico**

### **2.1 Cadenas Globales de Valor**

En un mundo globalizado, en el cual se ha transformado la manera en la que se producen los bienes y los servicios, el avance tecnológico ha implicado un cambio en la forma en que se organizan las empresas, además, la búsqueda de procesos productivos más eficientes y competitivos. Como respuesta a estas transformaciones que se han experimentado, sobresale el concepto de las cadenas de valor, donde de forma integral se analiza la manera en que se articulan los diferentes procesos de producción, dando lugar a una nueva estructura de división del trabajo.

En esta misma línea Gereffi y Fernandez-Stark (2011) indican que a partir de los años setenta, la economía mundial ha experimentado transformaciones importantes por medio de la progresiva internalización de los procesos productivos, fundamentados en el desarrollo tecnológico que permitió la segmentación y el traslado de centros de trabajo establecidos en países desarrollados a países en vías de desarrollo (deslocalización), con el objetivo de obtener menores costes para la empresa.

Para Gereffi (1999) el concepto de cadenas de valor hace referencia a una serie de actividades vinculadas entre sí, que van desde el origen de las materias primas hasta la producción, distribución, comercialización, marketing y consumo. Considera que la cadena facilita la visión de la industria desde el punto de vista de cómo las empresas líderes gobiernan sus alianzas con proveedores y afiliados hasta cómo estas decisiones impactan positiva o negativamente. Lo que permite una visión integral de cada etapa, tomando en cuenta elementos de relaciones sociales, productivas, económicas y tecnológicas.

En este sentido, Pelupessy (2001) señala que la cadena de valor figura como una red de actividades de producción, comercio y servicios en la cual se está en función de la búsqueda, generación y apropiación del valor agregado en cada etapa. Se reconoce a cada una de estas etapas como eslabones, en los cuales se plantea la necesidad de lograr competitividad, cambios, transformaciones, conocimiento y capacidad de innovación que forman parte fundamental de las estrategias para la generación del desarrollo económico. Por la dinámica de la cadena de valor cada eslabón repercutirá en los otros eslabones.

Kaplinsky y Morris (2000) analizan más allá del eslabón de la producción de manera que se permite identificar todas las actividades económicas, interacciones y alianzas que están relacionadas con el aumento o la disminución de beneficios entre los diferentes actores del sector productivo. Consideran las cadenas de valor como una herramienta importante que contribuye al mejoramiento del desarrollo económico y a la competitividad.

De manera global el enfoque de las cadenas de valor es un marco teórico utilizado en la elaboración de estrategias para mejorar la competitividad, ya que se incentiva la participación de grupos con objetivos específicos para acceder a la cadena. Además, se orienta en los siguientes beneficios Mitchell, Coles y Keane (2009):

- Viabilidad económica y sostenibilidad comercial a través de un enfoque de mercado.
- Identifica los factores críticos que limitan el acceso a bienes y servicios a los actores.
- Proporciona un marco de intervención para cambiar las circunstancias de los menos beneficiados, además para contrarrestar las fallas del mercado.
- Analiza las escalas productivas.
- Reconoce a los actores tanto a los que son afectados en los encadenamientos de la producción, como a los beneficiados.
- Considera la posición de los actores más débiles por las reglas de juego entre los actores más poderosos de la cadena.

Gereffi & Fernandez-Stark (2011) en su metodología para el análisis de la cadena global de valor destacan cuatro dimensiones básicas: la estructura insumo producto, la dimensión geográfica, la fuerza motriz y la dimensión institucional. Desde este aporte teórico se ampliará cada una de estas dimensiones con la contribución de otros autores:

### **2.1.1 Estructura de insumo-producto**

La dimensión de insumo-producto es una de las dimensiones más esenciales en el análisis de las cadenas globales de valor, según lo mencionado por Gereffi y Korzeniewicz (1994) es

una red de productos y servicios enlazados entre sí en el proceso de una actividad económica en la que existe la generación de valor agregado, será una estructura que permitirá estimar los diferentes procesos de la cadena que se genere desde el punto de partida como lo es el suministro de materias primas hasta el punto final como, el consumo.

En ese sentido, Pelupessy (2001) comparte la idea de la creación de valor considerando el proceso desde la extracción de materia prima hasta el consumo, incluyendo una fase adicional a la planteada en el análisis de Gereffi y Korzeniewicz (1994) la cual incorpora el desecho final y reciclaje. Además, señala que el enfoque de la estructura insumo-producto permite tomar en cuenta en el análisis desde los procesos de transformación, organización, distribución de las rentas, hasta los aspectos de demanda. Desde el punto de vista de la distribución de rentas realiza la sugerencia del estudio específico, ya que en muchos casos hay actividades que se apropian de un porcentaje importante de las rentas económicas como los son el transporte y el comercio, que actualmente se incluirían actividades económicas de outsourcing, ya que las mismas ofrecen oportunidades de alto valor agregado para las empresas.

Asimismo, Gereffi (2001) reafirma la idea de Pelupessy (2001) sobre incorporar diferentes eslabones de un producto incluyendo los vínculos hacia atrás y hacia delante de la cadena, o entre ellos. Gereffi y Fernández Stark (2011) desarrollan una propuesta para la estructuración o la representación esquemática de la dimensión insumo-producto de la cadena de valor donde se permite comprender la cadena, la evolución de la industria y las tendencias, por lo que se enfoca en dos puntos importantes; primero identificar los principales segmentos o actividades económicas y segundo identificar la dinámica y estructura de las empresas bajo cada segmento del valor.

Gereffi y Fernández Stark (2011) destacan que los principales segmentos de la cadena se diferencian en cada industria, pero por lo general las empresas inician ensamblando, desplazando hacia la producción, comercialización, marketing y ventas. En la estructura de entrada- salida se involucran las industrias de apoyo, dando un panorama general de la cadena, se muestra los flujos de bienes y servicios tangibles como insumos, componentes y partes utilizadas e intangibles tales como; el diseño, la comercialización y la distribución, lo que permitirá tener el detalle de la generación de valor agregado y un conocimiento general de la industria. Una metodología asertiva para desarrollarla es mediante las entrevistas y datos secundarios. Por otro lado, el conocer la dinámica de la estructura y las empresas involucradas permitirá entender su gobernanza

Finalmente, Parada (2011) enfatiza que la utilidad de esta dimensión es fundamental debido a que analiza un punto importante para identificar los factores críticos determinantes de la competitividad del producto, mediante el análisis de la dinámica de los segmentos de la cadena de valor.

### **2.1.2 Dimensión Geográfica**

Gereffi & Fernandez-Stark (2016), exponen que la dimensión geográfica precisa el esparcimiento territorial de las actividades que se desarrollan en la producción y distribución del producto, permite comprender la organización espacial de producción, consumo y comercio, por ende, los procesos de producción y las relaciones de cadena se concretan por medio del análisis de las características de las regiones geográficas.

Díaz (2003), indica que las actividades que conforman las cadenas de valor se desarrollan en diferentes niveles: local, regional, nacional e internacional; esto depende de la escala de la cadena; por tal motivo, al analizar la dimensión geográfica se obtiene una visión amplia de las coordinaciones que se establecen entre dichas actividades. Tener conocimiento de la ventaja competitiva que presentan algunas regiones geográficas permite que los actores involucrados en el proceso dispongan de varias opciones para decidir donde desarrollar sus actividades productivas.

Según Parada (2009), esta dimensión puede considerarse como la localización geográfica donde se llevan a cabo el conjunto de actividades que forman parte de la cadena global. Los países desarrollados se caracterizan por ejecutar procesos productivos intensivos en tecnología y capital, con ello se apropian de una mayor cantidad de valor agregado, por el contrario, los países subdesarrollados participan en cadenas orientadas por la demanda, donde los procesos productivos son intensivos en trabajo (se explota la mano de obra barata y poco calificada) y, la apropiación del valor agregado es baja.

Además, Parada (2009) indica que, realizar un análisis de la dimensión geográfica se considera adecuado para detectar los elementos locales, regionales y globales que intervienen en el establecimiento de cada eslabón debido a que las empresas al tomar decisiones siempre buscan que los procesos se desarrollen en espacios donde puedan obtener un alto grado de apropiación y generación de valor agregado. Este valor agregado puede adquirirse por medio de la búsqueda de estabilidad económica y política, costos de trabajo inferiores, acceso a materias primas, disponibilidad de recurso humano, nuevos mercados, entre otros elementos que benefician a las empresas.

De acuerdo con Pelupessy (2001), las actividades productivas que se desarrollan dentro de las cadenas de valor atraviesan los límites de los estados, las comunidades, las culturas y las clases sociales. Los aspectos de ubicación espacial inciden en las decisiones estratégicas de temas como la descentralización productiva (outsourcing), de modo que, es importante considerar el tema de las fronteras para los movimientos de mercancías y factores tanto a nivel nacional como internacional. En este sentido, la descentralización tecnológica y la innovación crean ventajas competitivas y permiten la formación de eslabonamientos entre agentes dentro de una misma cadena, a partir de las eventuales diferencias en escala, bienestar, conocimiento y cultura.

### **2.1.3 Dimensión Fuerza Motriz**

Según Pelupessy (2001), toda cadena posee una fuerza motriz o una estructura de control; esto hace referencia a un actor, ya sea una compañía o una agrupación de estas que en conjunto controlan la extensión, naturaleza y flujo de los recursos dentro de la cadena. En este caso, el líder se desempeña en la sección de la cadena con las barreras de entrada más significativas, la mayor rentabilidad y la menor competencia.

La dimensión fuerza motriz o mejor conocida como la gobernanza, es fundamental al analizar el enfoque de las cadenas de valor. Desde la perspectiva de Gereffi, G. & Korzeniewicz, M. (1994) la gobernanza de la cadena puede entenderse como el conjunto de actores que emplean estrategias y medios diversos para incidir en la cadena, produciendo directa o indirectamente algún poder sobre otros actores, de acuerdo con los requerimientos de sus estrategias comerciales y productivas. La organización que estos actores establecen es primordial para determinar quién se apropia de la mayor cantidad de beneficios que se generan dentro de la cadena, la coordinación que se desarrolla entre los sistemas de producción y el valor agregado que se genera a lo largo de la cadena de valor.

En la propuesta establecida por Gereffi (2001), se indica que el sistema de gobernanza de la cadena identifica dos estructuras; la gobernanza desde la demanda (economías de alcance) y la gobernanza desde la oferta (economías de escala). Esta connotación facilita la comprensión de las barreras que los agentes dominantes de las cadenas determinan en los procesos de competencia, el acceso a las rentas, la capacidad de organización y dirección de los procesos, según la condición de los procesos de competencia.

Las estructuras con gobernanza desde la demanda son aquellas en las cuales los comerciantes y fabricantes cuentan con una posición privilegiada en las cadenas de valor; por ejemplo, los supermercados, los dueños de marcas registradas y las grandes casas comerciales. Según Gereffi, G. & Korzeniewicz, M. (1994), en este tipo de cadenas, la mano de obra abundante y la eficiencia se consideran aspectos primordiales. Las estructuras con gobernanza desde la oferta se caracterizan por la presencia de empresas transnacionales que controlan el sistema de producción de la cadena; en su mayoría son industrias intensivas en capital y tecnología. Las economías de escala y la producción masiva también se encuentran entre las características de este tipo de cadena.

De la misma forma, Parada (2009) indica que las cadenas de valor son orientadas por la oferta y, también por la demanda. Las cadenas orientadas por la oferta se definen por medio de industrias intensivas en capital y tecnología, algunos ejemplos de estas industrias son: las que se dedican a la fabricación de computadoras, maquinaria pesada, aviones y automóviles. Las cadenas orientadas por la demanda, hacen referencia a industrias intensivas en mano de obra y están presentes en países periféricos, el poco desarrollo del factor tecnológico en estos países impide apropiarse de mayor valor agregado en las cadenas.

#### **2.1.4 Dimensión institucional**

Esta dimensión se encuentra conformada por diferentes instituciones, Pelupessy (2001) la ha definido en un contexto de políticas estatales y arreglos institucionales que intervienen en el funcionamiento y en la dinámica de las cadenas, de manera tal que cualquier condición nacional o internacional, diseño o estrategia política y regulación puede influir tanto en las decisiones y la organización de las cadenas, como también es su distribución de ingresos.

Desde la perspectiva anterior, Gereffi, G. & Fernandez–Stark, K. (2011) indican que las cadenas globales de valor se incorporan dentro de una dinámica social, institucional y económica. La cadena dependerá de las condiciones que se presenten, en el caso de las condiciones económicas será importante analizar el acceso a los recursos y servicios básicos, costos generales, infraestructura disponible y nivel de la mano de obra, de tal forma que si se analiza a nivel institucional se incorpora la regulación, los subsidios y políticas que incentivan o desincentivan el crecimiento y desarrollo de la industria.

Un aspecto importante a considerar en la dinámica de las cadenas es el estudio de las partes involucradas e interesadas en la inserción de la cadena. Según Gereffi, G. & Fernandez–Stark, K. (2011) el marco institucional de políticas y condiciones nacionales o internacionales da forma a la globalización en cada eslabón de la cadena de valor, será fundamental mapear todos los actores de la cadena, así como su papel principal en la misma.

Otra interpretación de la utilidad que se le da al marco institucional y considera la perspectiva de Gereffi (1999) con respecto a la dimensión, es Ponte (2002), indica que se enmarcan las condiciones bajo las cuales se ejerce control, poder o negociación por los actores líderes hacia los demás actores que participan en la cadena, incorporando agentes subordinados a través de su control, los cuales marcan las normas del desempeño de la dimensión (regulación y supervisión) y garantizarán el cumplimiento de dichas normas.

De manera global se entiende que los resultados del diseño de la estrategia de política y regulación impactan de manera positiva al mejorar la competitividad o negativa al no disponer del apoyo necesario de las diferentes instituciones. Por el alcance y estructura que tiene la dimensión institucional se considera como potencial para impactar en el desarrollo económico y la competitividad de la cadena de valor. Díaz y Sandí (2018) destacan cuatro actores relevantes que constituyen la institucionalidad, estos son; organizaciones interprofesionales, organizaciones externas a la cadena, organizaciones de los actores productivos y organizaciones gubernamentales.

Además, según los señalado por Díaz & Sandí (2018) la dimensión institucionalidad de las cadenas incide en:

“

1. En los procesos de formulación de políticas y estrategias en interacción con instancias gubernamentales.
2. La operación de la agrocadena al nivel intra-cadena y sus vínculos inter-sectoriales, sean estos en espacios locales o internacionales, esto es, mecanismos de coordinación, cooperación y autorregulación.
3. En los mecanismos que vinculan los actores de las cadenas tanto en los mercados como con otras instancias, esto es con regulaciones nacionales e internacionales, y aspectos de carácter social, ambiental y responsabilidad social” (Díaz & Sandí, pág. 5).

Por tanto, se ha reflexionado la incidencia que tienen las cadenas de valor en la competitividad, implica el análisis sobre la caracterización, problemas, necesidades y requerimientos de los productores, además de la producción con potencial, el análisis de planes y programas de gobierno.

## **2.2 Enfoque Territorial**

Para la implementación del enfoque de cadenas de valor, es importante definir el aspecto geográfico, esto debido a que se puede contar con distintas escalas, puntos de entrada y diferentes entornos tales como; internacionales, regionales y locales. Para ubicar y orientar estrategias de desarrollo es necesario definir el entorno en el cual se analizarán las mismas, para efectos de la presente investigación se analizará el enfoque territorial, donde el actor principal será el gobierno local, con el objetivo de mejorar la competitividad del sector y de esta manera, contribuir al desarrollo económico local. Parte de la vinculación del análisis de las cadenas de valor a un enfoque territorial es identificar el potencial que tiene el territorio en la producción de determinado producto, según lo indican Gottret y Storian (2011) incluir criterios del mercado para el producto, el nivel de riesgo productivo y comercial, así como la factibilidad tecnológica, económica y ambiental.

En el enfoque territorial se incorpora la forma en la que se organiza la comunidad, los pequeños productores y el desarrollo rural integrado. Sepúlveda et al (2003) afirman que es un enfoque integrador de espacios, agentes, mercados y políticas públicas. Busca la integración, coordinación y organización de los territorios en su interior con el resto de la economía nacional. Constituye alternativas que promueven la cooperación y determina la importancia que tiene el papel de los encadenamientos en la cadena de valor agregado. Se incluyen conceptos de sistemas de innovación tecnológica, competitividad territorial desde una visión que trasciende al aspecto económico, incorporando también aspectos ambientales, sociales y culturales, en los que se permiten potenciar los recursos.

En el marco legal, la Ley 9036 de Transformación del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA), en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER), establece en el artículo 3, específicamente en el inciso i: “Desarrollo Rural Territorial: proceso de cambio integral en materia económica,

social, cultural e institucional, impulsado en un territorio rural, con la participación concertada y organizada de todos los actores sociales existentes en dicho territorio, orientado a la búsqueda de la competitividad, la equidad, el bienestar y la cohesión e identidad social de sus pobladores” (p.16).

En este contexto, el Plan de Desarrollo Rural Territorial requiere de la articulación entre los actores de gobierno para la creación y ejecución de proyectos y programas necesarios de las zonas rurales, de acuerdo con sus potencialidades y limitaciones de los territorios. Lo que implica la necesidad de conformar diferentes criterios e intereses entre los actores involucrados, para priorizar la gestión e inversión pública.

Por otra parte, analizar el marco de organización municipal “Plan de Desarrollo Cantonal”, reconocido como un instrumento utilizado por la municipalidad para la planificación de mediano plazo del desarrollo urbano, económico, social, cultural y ambiental de los cantones costarricenses. Según Dependencias Municipales (2017), este plan es la base del programa operativo de gobierno y debe elaborarse de forma participativa y consultiva con los diferentes actores sociales, de tal forma que sean incluidas en estos planes las limitaciones, necesidades, intereses y propuestas de la población para promover la igualdad y la equidad de género.

Así, el plan cantonal incorpora un conjunto de objetivos, estrategias y líneas de acción puntuales, referenciados a una amplia diversificación de temas considerados primordiales. Traza, también, las ideas fundamentales sobre cómo avanzar en la ruta para forjar un mejor destino, innovador y prometedor para los ciudadanos que habitan en el cantón. Todo ello con el fin de asegurar el desarrollo integral de la sociedad y el funcionamiento dinámico y ordenado del cantón, en un marco de transparencia y rendición de cuentas.

## **Capítulo III: Marco Metodológico**

### **3.1. Enfoque de la investigación**

Para esta investigación se establece un enfoque cualitativo; busca obtener datos de personas y situaciones con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación.

Según Hernández et al (2014), se utiliza el enfoque cualitativo “para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p.7) por medio de la recolección y el análisis de los datos. Se caracteriza por describir situaciones detalladas a partir de la extracción de los datos y no precisamente en información estadística.

En la investigación se obtienen los datos mediante la aplicación de una encuesta a los productores de cítricos del cantón de Acosta para contextualizar la situación económica actual, con los datos obtenidos es necesario realizar un análisis de las variables que permitan desarrollar de una manera óptima el estudio

### **3.2. Tipo de investigación**

La investigación es de tipo descriptivo. En este sentido, Hernández et al (2014), señala que los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p.92).

Por lo tanto, el valor de la investigación descriptiva “es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación”. Hernández et al (2014, p.98.)

Mediante un tipo de investigación descriptivo se pretende contextualizar la situación socioeconómica de los productores y determinar los posibles factores críticos que afectan la competitividad de dichos productores en la funcionalidad de la cadena de valor en la producción de cítricos del cantón de Acosta, con el objetivo de diseñar una estrategia de mejora en dicha producción.

### **3.3. Alcance**

A través de este estudio se pretende establecer una base sólida de investigación para el análisis de la competitividad de la cadena de valor en la producción de cítricos en el cantón de Acosta, con el objetivo de generar estrategias de mejora de estos en el mercado nacional e internacional

Lo indicado se alcanzará mediante los resultados obtenidos en el estudio, debido a que una vez identificados los factores críticos a los que se enfrentan los productores de cítricos, se

considera proponer estrategias que sean capaces de impulsar de forma eficaz y eficiente la competitividad de los productores.

Al concluir el estudio, el cantón de Acosta obtiene un producto investigativo en el que se evidencia la situación económica actual de los productores, sus factores críticos, el apoyo gubernamental con el que cuenta el sector (Políticas Públicas) y recomendaciones para propiciar de este modo, incrementos en los niveles de competitividad de los productores.

### 3.4. Universo de la investigación

#### 3.4.1 Sujetos y fuentes de información

Para esta investigación, las fuentes de información serán imprescindibles para identificar, determinar, analizar los factores críticos de la producción de cítricos del cantón de Acosta, por lo que se hará uso de:

**Fuentes primarias:** consisten en información proveniente de una fuente directa, ya sea una persona o una institución. Para esta investigación se recolectó información de fuentes primarias como: los productores de cítricos del cantón de Acosta, los cuales se identificaron por medio de consultas realizadas al señor José Isaías Azofeifa, funcionario del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y los datos brindados por el Centro Agrícola Cantonal de Acosta (productores cítricos inscritos a la feria del agricultor); así como los comercializadores. Adicionalmente, se consultará la opinión de expertos del Programa Nacional de Cítricos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), entre otras instituciones. Dicha distribución se puede observar en la Tabla 1.

**Tabla 1**  
**Actores del proceso de entrevistas y encuestas**

Organización /Lugar	Puesto	Número de informantes	Rango de fecha de entrevistas y encuestas
MAG	Agencia de Extensión Agrícola de Acosta	01	24 de mayo, 2022
MAG	Programa de Investigación y Transferencia Tecnológica Agropecuaria	01	17 de junio, 2022
Acosta	Productores	64	20 de febrero al 14 de mayo, 2022
CENADA	Comercializadores	5	12 de junio, 2022

Fuente: Elaboración propia.

**Fuentes secundarias:** permiten conocer hechos o fenómenos a partir de documentos o datos recopilados por otros. Por ende, se consultaron las bases de datos que publica el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), informes elaborados por el Ministerio de

Agricultura y Ganadería (MAG), la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA), el Instituto de Desarrollo Rural (INDER), el Consejo Nacional de Producción (CNP), la Municipalidad del cantón de Acosta y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

### 3.4.2 Población o Muestra, conjunto investigado u otros

Se aplica una muestra probabilística, la cual se define como un “Subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos.” Hernández et al (2014, p. 175). Para esta investigación se calcula una muestra representativa de los productores de cítricos del cantón de Acosta.

Los datos se consultaron directamente al señor José Isaías Azofeifa, Ingeniero a cargo de la agencia de extensión agrícola del MAG; debido a la carencia de registro de información actualizada y sistematizada para determinar la población de los productores de cítricos del cantón de Acosta. De acuerdo con los datos proporcionados por el señor Azofeifa existe un total estimado de 187 productores, bajo el supuesto de que hay en promedio de una hectárea por productor de naranja, según censo agrícola 2014.

Según Bolaños (2012), el cálculo del tamaño de una muestra para una población finita y conocida se realiza por medio de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

N= Población total.

n= Tamaño de la muestra.

$Z_{\alpha}$ =Nivel de confianza, valor correspondiente a la distribución de Gauss.

p= Prevalencia esperada del parámetro a evaluar.

q= Heterogeneidad (equivale a 1-p).

d= Margen de error.

Para la investigación se tiene que:

N= 187

$Z_{\alpha}$ =1.96

p= 0.5

q= 0.5

d= 0.10

$$n = \frac{187 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.10^2 * (187 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 64$$

Para el cálculo del tamaño muestral lo usual es utilizar un margen de error (d) del 5%, sin embargo, por un tema de limitaciones a nivel de tiempo, costos, recurso humano, COVID - 19, entre otros obstáculos, se utiliza un margen de error de 10%, dando esto como resultado una muestra de 64 productores.

### **3.5. Técnicas e instrumentos de investigación**

Para la recolección de la información se utiliza la técnica de la encuesta por medio del instrumento; el cuestionario. Se aplican preguntas cerradas a los productores de cítricos, estas se ejecutan mediante visitas a los hogares o fincas, según sea necesario, ubicados en el cantón de Acosta. El fin de la encuesta es contextualizar la situación económica de los productores y determinar sus principales limitaciones en la producción.

Además, se utiliza la técnica de la entrevista por medio del instrumento, guía para entrevistas; se aplica a los comercializadores. Con el objetivo de contar con el conocimiento de expertos en el tema, se realiza un grupo focal de funcionarios del MAG, mediante el instrumento guía para grupo focal. La recolección de datos de fuentes secundarias es fundamental para implementar la técnica de la revisión documental mediante el instrumento; hoja de observación.

### 3.6. Matriz Metodológica: definición conceptual y operacional de las variables

**Tema de investigación:** Análisis de la competitividad de la producción de cítricos en el cantón de Acosta: Estrategia para su mejoramiento

<b>Objetivo general</b>	Analizar la competitividad de la cadena de valor en la producción de cítricos en el cantón de Acosta, para la generación de estrategias de mejora de estos en el mercado nacional e internacional.				
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicador (numérico)</b>	<b>Fuentes de información</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Preguntas de investigación</b>
1. Identificar el contexto económico internacional y nacional de la producción de cítricos para comprender la dinámica global de la cadena de valor.	1.1. Precios 1.2. Nivel de producción 1.3. Exportaciones 1.4. Importaciones	1.1.1 Precio promedio internacional y nacional 1.2.1 Capacidad productiva por país productor de cítricos (Toneladas) 1.3.1 Proporción de cítricos en las exportaciones totales. 1.4.1 Proporción de cítricos en las importaciones totales.	Bases de datos organismos internacionales y nacionales	Hoja de observación	1. ¿Cuáles son los precios nacionales e internacionales de los cítricos? 2. ¿Cuál es el nivel de producción de cítricos en el ámbito nacional e internacional 3. ¿Cuáles son los principales países que exportan e importan cítricos?



de cítricos del cantón de Acosta.	3.4. Encadenamientos 3.5. Asociatividad	3.4.1 A quien compra la materia prima (ubicación)A quien vende el producto (ubicación) 3.5.1 Está asociado sí o no	Rural-Territorial Plan de desarrollo cantonal de Acosta 2019-2030.		3. ¿Cuáles son los costos fijos y variables y cuánto representa en el presupuesto de cada intermediario? 4. ¿De dónde provienen los insumos de producción y cuál es el destino de la producción? 5. ¿Se encuentra asociado a alguna cooperativa o alguna asociación?
4. Explicar la composición de las políticas públicas dirigidas a atender la competitividad de la producción de cítricos en el cantón de Acosta.	4.1. Políticas públicas	4.1.1 Cantidad de políticas 4.1.2 Actores involucrados 4.1.3 Infraestructura existente	Consultas a expertos. Revisión de leyes, políticas y bases de datos	Guía para grupo focal Hoja de observación	1. ¿Cuáles son las políticas públicas instauradas en CR referentes al sector agropecuario? 2. ¿Cuáles son los actores involucrados en esas políticas? 3. ¿Se cuenta con infraestructura de calidad?
5. Diseñar una estrategia para el mejoramiento de la competitividad de la producción de cítricos en el cantón de Acosta.	5.1. Liderazgo de costos 5.2. Capacidad de innovación en el sector agrícola	5.1.1 Comparación de precios y costos por producto 5.2.1 Intensidad de la innovación en el sector agrícola	Actores involucrados en el desarrollo de la investigación	Investigación	1. ¿Cuál es el beneficio bruto de la producción de cítricos y su potencial para liderar los costos?

	5.3. Potencial competitivo de los productores agropecuarios	5.3.1 Clasificación de los productores agropecuarios según su potencial competitivo			<p>2. ¿Cuál es el nivel de inversión en la innovación del sector citrícola?</p> <p>3. ¿Cuál es el grado del potencial competitivo de los productores de cítricos?</p>
--	-------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

### 3.7. Cronograma: identificación de fases, actividades, plazos y responsables.

Actividad	12-20	03-21	06-21	09-21	12-21	03-22	06-22	09-22	12-22	01-23	02-23
Levantamiento de información, aplicación de encuestas y revisión documental	X	X									
Realización de entrevistas		X	X	X							
Tabulación de la información				X							
Transcripción de entrevistas				X							
Procesamiento de la información				X	X						
Análisis de la información y redacción del documento						X	X	X	X		
Envío a lectores/as e incorporación de observaciones.										X	X
Entrega de documento y solicitud de fecha de defensa.											X

Responsables del cumplimiento de las actividades: Yeslin Arguello y Stephanie Salas Soto

## Capítulo IV

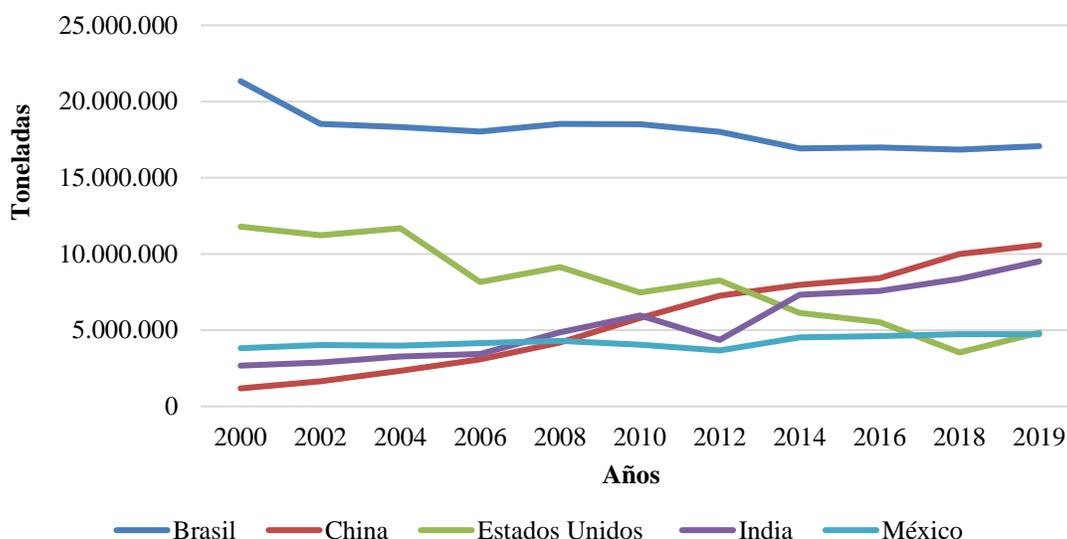
El capítulo IV se enfoca en mostrar los resultados del proceso de investigación. Para lograr esto, se ha dividido en siete secciones que dan respuesta a los cuatro objetivos planteados; en las primeras dos, se realiza una contextualización tanto a nivel internacional como nacional de la naranja, destacando la importancia económica y el potencial para el desarrollo del sector, tercero se realiza un análisis propio de los productores del cantón de Acosta, cuarto se detallan las dimensiones de la cadena de valor de la naranja, quinto se exponen los efectos de la pandemia del Covid-19 en el sector, sexto se abordan los principales factores críticos que afectan la competitividad de la naranja en Acosta.

Por último, se realiza la propuesta de una estrategia para el mejoramiento de la competitividad de la producción de este cítrico, en la que se analizan las oportunidades de ejecución que se detectan en la cadena de valor para su mejoramiento.

### 4.1. Contextualización del ámbito internacional

Brasil es el principal país productor de naranjas en el mundo, seguido de China, India, Estados Unidos y México, esto se puede apreciar en la Figura 1. La producción mundial de naranjas frescas en el año 2019, según datos de la FAO, fue de 89 millones de toneladas métricas, es decir, un 15% más que los registros del año 2010.

**Figura 1**  
**Mundo: Total de producción de los principales cinco países productores de naranjas, 2000-2019**



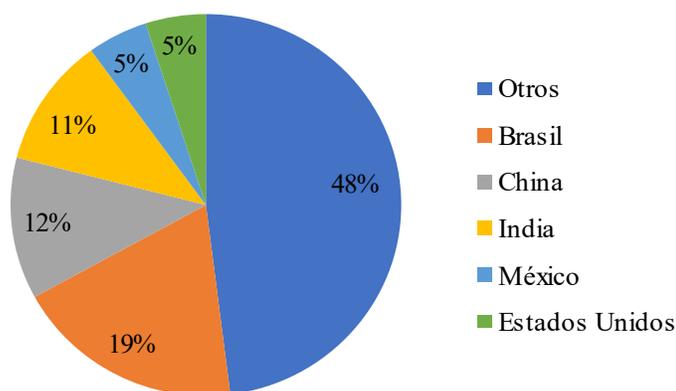
Nota. Elaboración propia con datos de la FAO, 2019

Brasil en el año 2019 alcanzó una producción de 17 millones de toneladas métricas con una representación de un 19% de la producción mundial, según se evidencia en la figura 2. Por su parte, China refleja una participación de un 12% (10,5 millones de toneladas métricas), India un 11% (9,5 millones de toneladas métricas), seguido Estados Unidos y México que cuentan con cifras de producción muy similares, representado por un 5% (4,8 y 4,7 millones de toneladas métricas respectivamente).

A partir del año 2014, se presenta un cambio significativo en la posición de los principales países productores de naranjas a nivel mundial; habiendo desplazado China a Estados Unidos como el segundo país productor. El aumento en la producción de naranjas que ha experimentado China en los últimos cinco años corresponde a que la producción se ha orientado hacia la fruta fresca, enlatada y zumo principalmente para su mercado nacional.

Según Salado (2019) las principales causas de crecimiento de esta producción se deben a las buenas condiciones climatológicas, los avances tecnológicos implantados en la producción y procesamiento de la fruta, el aumento en las superficies destinadas al cultivo, la mejora en la logística y la entrada de inversión extranjera en la agricultura del país. Aunque el aumento de la producción ha sido la principal estrategia a nivel histórico, en la actualidad el objetivo de la producción agrícola del país se centra en técnicas productivas menos dependientes del capital humano, la mejora de la calidad y la implementación de nuevos modelos.

**Figura 2**  
**Mundo: Participación porcentual de los países productores de naranja, 2000-2019**

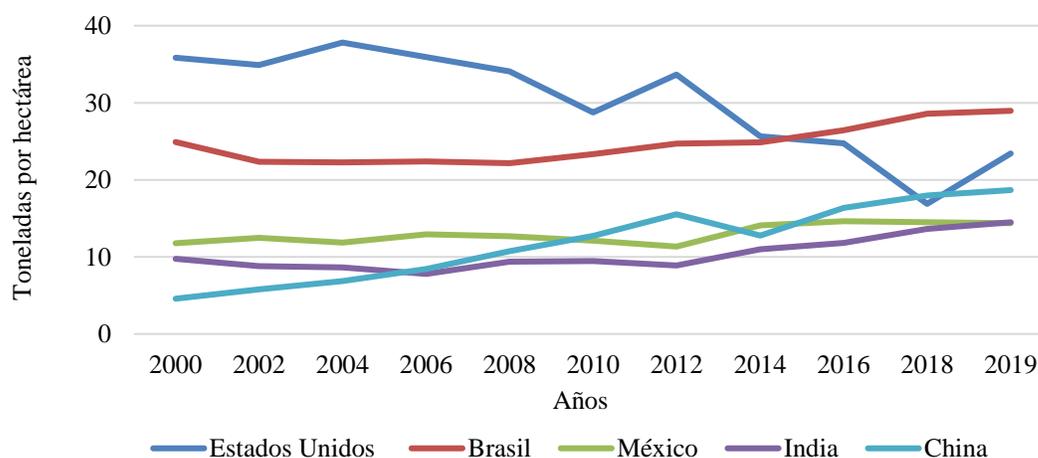


Nota. Elaboración propia con datos de la FAO, 2019

La principal causa del cambio en la posición de Estados Unidos respecto a los principales productores mundiales de naranjas es consecuencia de la enfermedad el citrus greening (huanglongbing o HLB), tal como lo indican Salcedo et al. (2011). Dicha enfermedad se caracteriza por ser bacteriana y transmitida por el psílido *Diaphorina citri* que afecta directamente tanto la superficie cultivada como el rendimiento de las cosechas.

Esta enfermedad fue detectada por primera vez en Estados Unidos en el año 2005 y, desde entonces, ha sido difícil percibir una recuperación significativa en la producción de cítricos del país, que representa una disminución de un 58% en comparación con la producción del año 2019. Además, otros factores que afectan los cultivos de esta fruta son: el efecto de otras enfermedades bacterianas como el cancro, la incidencia estacional de huracanes y la presión urbanística.

**Figura 3**  
**Mundo: Rendimiento de la naranja en los principales cinco países productores, 2000-2019**

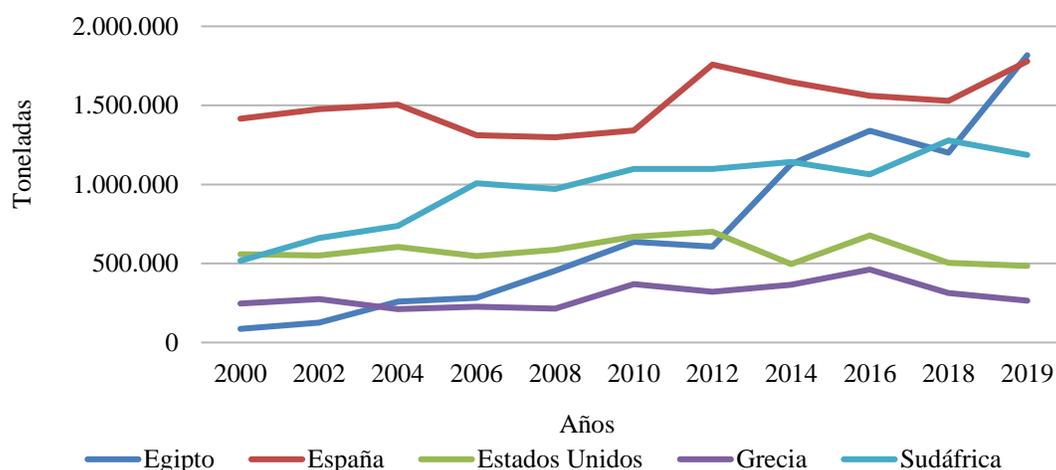


Nota. Elaboración propia con datos de la FAO, 2019

El promedio mundial de naranja para el año 2019 se ubica en 13,69 toneladas por hectárea (en adelante TM/Ha). Tal y como se mencionó, países como Brasil, Estados Unidos, China, México e India son los mayores productores de naranja a nivel mundial, ocupando el primer lugar del mejor rendimiento Brasil con 28,96 TM/Ha.

Durante el período 2014 - 2019 se han experimentado varios cambios respecto al rendimiento de la naranja. Brasil tuvo un rendimiento promedio de 27,32 TM/Ha, seguido por Estados Unidos con un rendimiento promedio de 22,28 TM/Ha, China con 17,28 TM/Ha, México con 14,42 TM/Ha e India con 12,79 TM/Ha.

**Figura 4**  
**Mundo: Principales países exportadores de naranjas, 2000-2019**



Nota. Elaboración propia con datos de la FAO, 2019

El total de las exportaciones a nivel mundial para el año 2019 es de 8,04 millones de toneladas. Egipto y España figuran como líderes mundiales, de acuerdo con los datos de la FAO para el año 2019, Egipto exportó un total de 1,81 millones de toneladas y España 1,78 millones de toneladas; representando en conjunto un 45% del total de exportaciones.

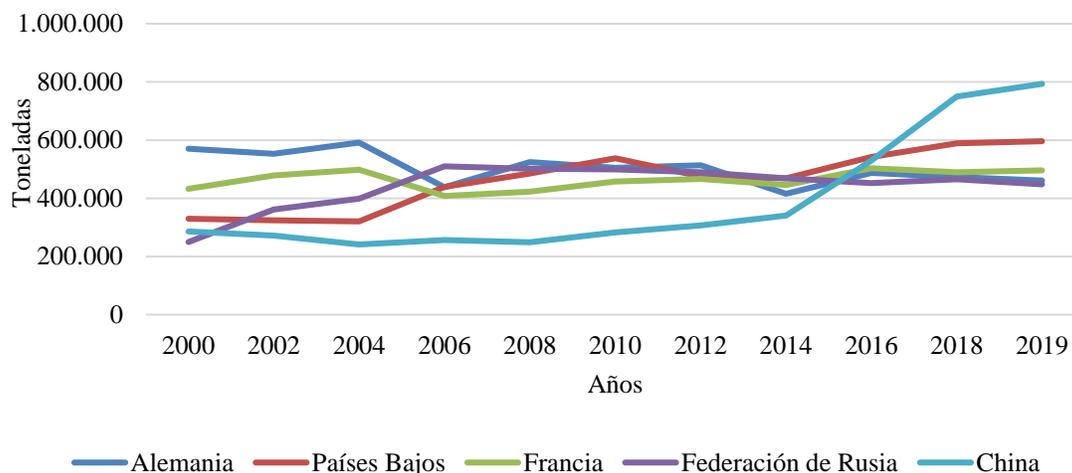
Aunque en las últimas décadas España se destaca como un país líder mundial de las exportaciones de naranja, en el año 2019 Egipto se situó en la primera posición, desplazando así a España de su liderazgo mundial. El factor que permite el aumento en la demanda de naranjas de Egipto en el último año es la ventaja competitiva que tiene el país en suelo fértil, la luz solar de la cuenca del Nilo durante todo el año, los bajos costes laborales y la proximidad a los principales mercados de exportación. Asimismo, la competitividad de Egipto en el mercado internacional se puede atribuir a su moneda, esto debido a que sobresale por ser relativamente débil en comparación con otros países productores importantes como lo es España.

Otros países que pueden mencionarse como importantes exportadores son: Sudáfrica que participa con el 15%, seguido por Estados Unidos con un 6% y Grecia con un 3% del total de exportaciones durante el año 2019. Cabe resaltar que las exportaciones de naranja a nivel mundial representan el 9% de la producción, lo cual indica que la mayoría de la producción se destina a abastecer el mercado nacional, dirigiendo solamente una parte reducida de ésta a la exportación, reflejando así, un alto consumo interno.

En esa misma línea, es importante destacar que países como Brasil y China siendo los principales productores mundiales de naranja, no forman parte de los mayores exportadores a nivel mundial; de hecho, estos países para el año 2019 exportaron 2 908 toneladas y 220 961 toneladas respectivamente que corresponde al 0,02% y 2,09% de su producción.

Por el contrario, España es el sexto país productor de naranjas a nivel mundial y para el año 2019 exportó 1,78 millones de toneladas, cifra que representa el 55,13% de su producción para ese mismo año. Por su parte, Egipto es el octavo país productor de naranjas a nivel mundial y para el año 2019 exportó 1,82 millones de toneladas, cifra que representa el 56,85% de su producción para ese mismo año.

**Figura 5**  
**Mundo: Principales países importadores de naranjas, 2000-2019**



Nota. Elaboración propia con datos de la FAO, 2019

Para el año 2019, las importaciones de naranja a nivel mundial ascienden a 8,13 millones de toneladas; con un aumento de un 19,12% en relación con el año 2014. El país que presentó un mayor aumento en sus importaciones respecto al período 2014 - 2019 fue China con un 133,19%, seguido por Países Bajos con un 27,22% y Francia con un 11,26%.

Respecto al total de toneladas de naranja importadas para el año 2019 a nivel mundial, China importó aproximadamente 793 mil toneladas, con una participación de un 10% del total general, los Países Bajos 596 mil toneladas con un 7% de participación, Francia 496 mil toneladas, Alemania 461 mil toneladas y Rusia 447 mil toneladas con una participación de un 6% respectivamente.

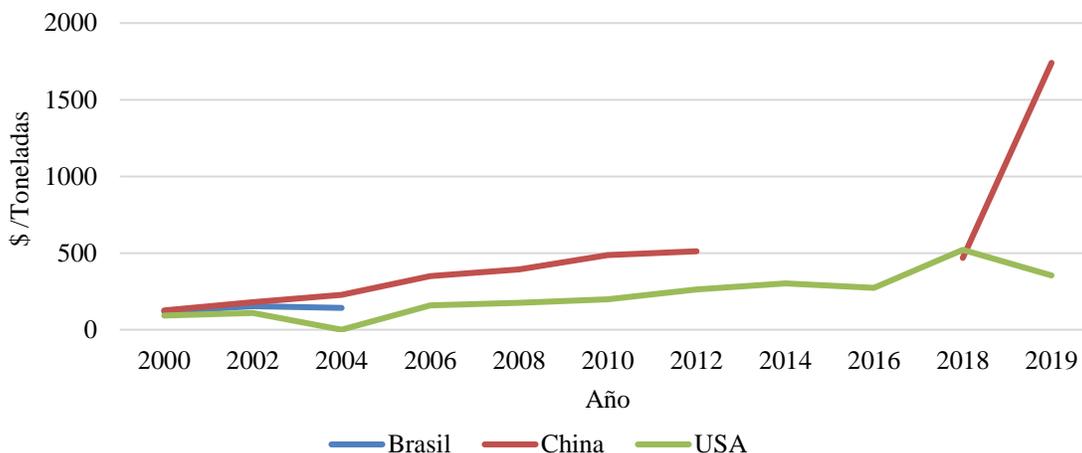
El aumento en la demanda de las importaciones en China en los últimos cinco años se ve impulsado por varios factores, entre los que se pueden mencionar: la seguridad alimentaria que ha venido impulsando el país, el aumento significativo en la clase media, el mejoramiento de la cadena de distribución y el almacenamiento; finalmente el impulso de las compras por internet.

Los países que marcan el precio de la naranja a nivel internacional son: Estados Unidos, Brasil y China. Según se muestra en la figura 6, la tendencia en los precios ha sido estable, sin embargo, en los últimos años se han ido incrementando. Para el caso de Brasil, únicamente se cuenta con

datos del 2000 al 2004, ubicándose el último precio publicado en FAOSTAT en \$141 la tonelada. La falta de información se presenta debido a que el país no cuenta con bases de datos confiables que permitan determinar el dato del precio; mientras que Estados Unidos y China si disponen de las bases de datos requeridas.

**Figura 6**

**Mundo: Precio internacional de la naranja según los principales productores, 2000-2019**



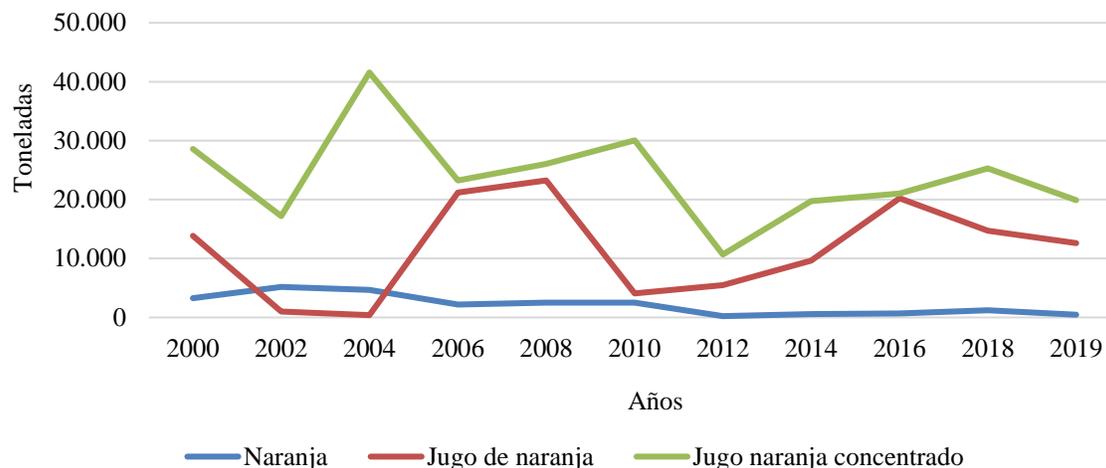
Nota. Elaboración propia con datos de la FAO, 2019

La disminución que se ha experimentado en el precio en Estados Unidos durante los últimos años es debido a que su producción se ha visto afectada por la enfermedad del Dragón Amarillo, mientras que en China se ha experimentado un aumento en el precio debido a que, aunque es uno de los mayores países productores, su producción no puede cubrir esta demanda que es suplida por la importación de fruta de mayor calidad por países extranjeros.

## 4.2. Contextualización del ámbito nacional

Para Costa Rica, de acuerdo con la FAOSTAT, las exportaciones de naranjas registraron para el año 2019 un total de 478 toneladas, cifra que resulta 16% más baja en comparación a los últimos cinco años. El principal destino de la fruta fue a Nicaragua con un 99,8% del total, esto por la presencia de cadenas de supermercados binacionales; sin embargo, como oportunidad comercial la fruta se destaca más de forma procesada como lo es el jugo de naranja y el concentrado.

**Figura 7**  
**Costa Rica: Total de exportaciones de naranja, jugo de naranja y jugo de naranja concentrado, 2000-2019**



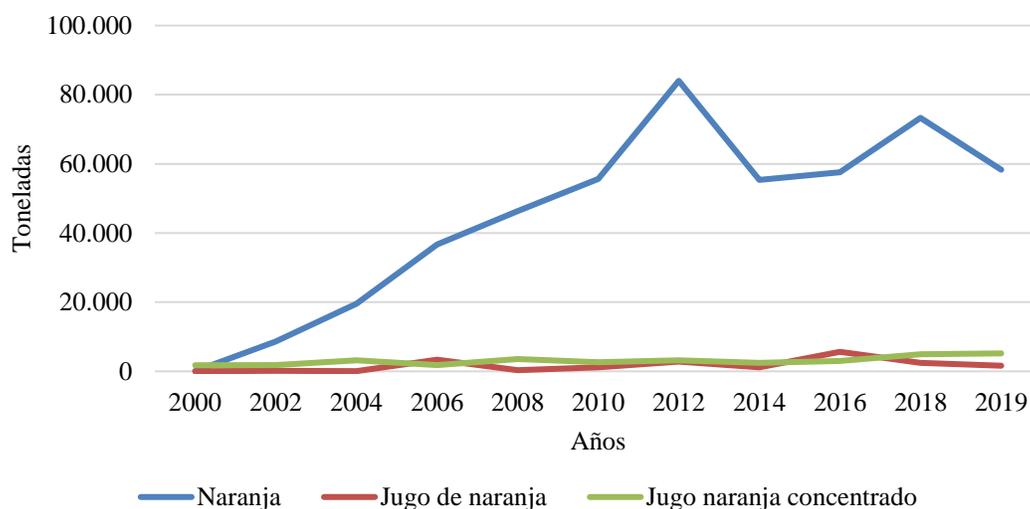
Nota. Elaboración propia con datos de la FAO, 2019

La fase del procesamiento de la fruta ha dado un salto importante al comercializar el producto con valor agregado, representando cifras más altas que el de la fruta fresca, es decir, aprovechando en su totalidad el producto. En la figura 7 se puede apreciar que es lo que más se vende en los mercados internacionales, registrando 12 590 toneladas de jugo de naranja y 19 903 toneladas de jugo de naranja concentrado para el año 2019. Siendo países como; Holanda, Estados Unidos y España los principales destinos; representando en conjunto el 80% del volumen de exportaciones del derivado de la fruta.

Se evidencia que el mercado para exportar la fruta es de menor importancia relativa; el comercio internacional se transforma y es más atractivo en las diferentes presentaciones del jugo de naranja como lo es concentrado y no concentrado. El elemento con más volumen de exportaciones es el jugo de naranja concentrado representando para el año 2019 un 60% del total exportado. Las empresas Del Oro y TicoFrut son las dos principales exportadoras del producto, de acuerdo con lo mencionado en IICA (2004).

Uno de los principales motivos por los cuales en los últimos años se han disminuido las exportaciones se debe a la enfermedad que se presenta en el país, la cual se come a las plantas y las seca, se le conoce como Dragon Amarillo; esto limita aumentar la producción para destinar a exportaciones, Servicio Fitosanitario del Estado (2011).

**Figura 8**  
**Costa Rica: Total de importaciones de naranja, jugo de naranja y jugo de naranja concentrado, 2000-2019**



Nota. Elaboración propia con datos de la FAO, 2019

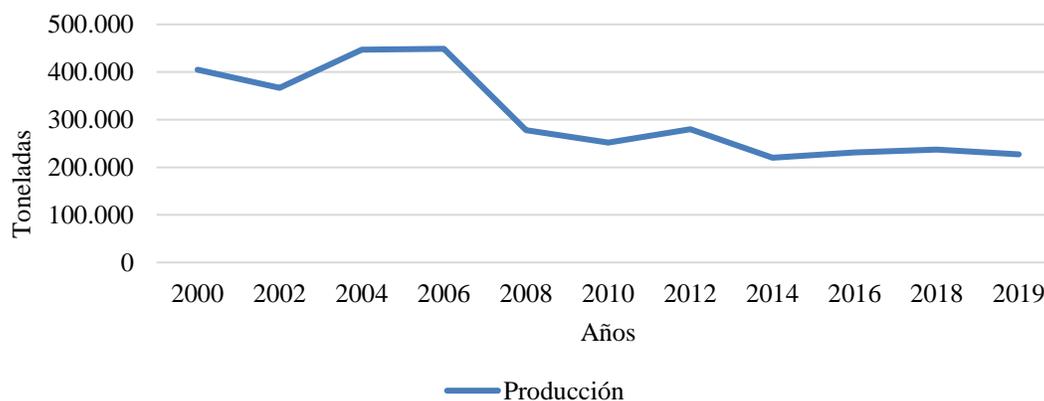
Como puede visualizarse en la figura 8, Costa Rica importa una cantidad considerable de toneladas de naranjas cada año. Según datos de la FAOSTAT, para el año 2019 se importó un total de 58 313 toneladas provenientes de Nicaragua, lo que representa alrededor de un 97,14% del total de las importaciones. De forma contraria, las toneladas de jugo de naranja y jugo de naranja concentrado que se importan en el país no son tan considerables, para el año 2019 se importó un total de 1 627 toneladas de jugo de naranja y 5 185 toneladas de jugo de naranja concentrado.

Costa Rica, además de importar naranjas desde Nicaragua, también compra pequeñas cantidades a países como Chile (712 toneladas), España (896 toneladas) y Perú (61 toneladas), para el año 2019. El incremento en el total de las importaciones de naranjas se debe principalmente al crecimiento de la producción industrial, es decir, el procesamiento de la fruta - jugo de naranja y jugo de naranja concentrado; en este caso, si comparamos las toneladas de naranjas que se exportan con las toneladas de naranjas que se importan, da como resultado una balanza comercial negativa para la fruta fresca.

Nicaragua es el principal proveedor de naranjas de uso industrial al país, cuenta con condiciones agroecológicas que son apropiadas para el cultivo de la naranja que se demanda para producir el jugo concentrado, además, dispone de gran cantidad de hectáreas de tierra y mano de obra para las épocas de recolección. Las naranjas que se importan de otros mercados se destinan al consumo de la fruta fresca de mesa y, en su mayoría se distribuyen directamente en supermercados de mayor poder adquisitivo del país; no obstante, la cantidad es relativamente pequeña.

En lo que respecta a la producción de naranjas en Costa Rica, particularmente el comportamiento se ha mantenido constante durante los últimos cuatro años, tal como se aprecia en la Figura 9. Para el año 2015 la producción de naranjas en el país fue de 226 844 toneladas, mientras que para el año 2019 fue de 226 908, es decir, la producción únicamente aumentó en 64 toneladas; esto debido a que son muchos los eventos impredecibles que causan una desaceleración de la producción.

**Figura 9**  
**Costa Rica: Producción de naranjas, 2000-2019**

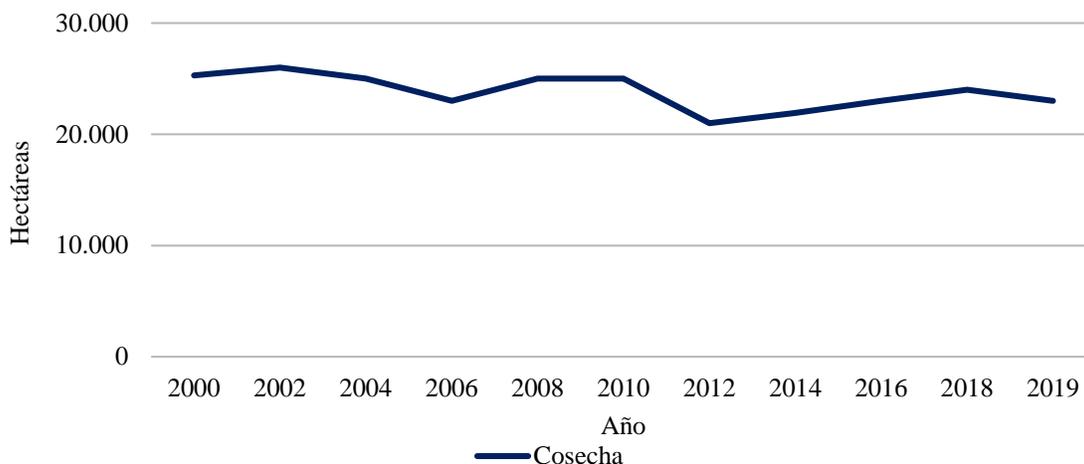


Nota. Elaboración propia con datos de la FAO, 2019

Entre los eventos impredecibles que afectan directamente la producción de la naranja destacan; el impacto del clima, la disminución de los precios internacionales y la aparición de plagas y enfermedades. En Costa Rica la producción disminuyó considerablemente a partir del año 2011 cuando apareció la enfermedad “Dragón Amarillo”; esto implicó un aumento en los costos para tratar de controlar la bacteria, Servicio Fitosanitario del Estado (2011).

En línea con lo anterior, en lo que respecta a las hectáreas sembradas en Costa Rica se impulsó a partir de los años 90 el cultivo de naranja dado a un cambio en los programas de agricultura del país con mayor apertura en la diversificación de la estructura productiva. Resultando la agroindustria una oportunidad para la naranja y un mercado potencial en la época, ya que el jugo sería utilizado principalmente para la exportación. De acuerdo con los datos obtenidos de la FAOSTAT se puede determinar que el mayor crecimiento de las áreas dedicadas a la producción de naranja fue en el año 2003, llegando a 27 000 hectáreas, tal como se evidencia en la Figura 10.

**Figura 10**  
**Costa Rica: Hectáreas sembradas de naranjas, 2000-2019**



Nota. Elaboración propia con datos de la FAO, 2019

Entre los años 2012 y 2018 la siembra se mantuvo estable con un crecimiento del 1%, sin embargo, al comparar los datos con la última década, el área de la siembra de naranjas cayó un 8%. En el año 2009 se ubicó en 25 000 hectáreas, mientras que el año 2019 en 23 000 hectáreas donde el alto costo de producción para controlar el impacto de enfermedades como la del dragón amarillo es la principal causa, además de los bajos precios internacionales del jugo concentrado debido a que cualquier movimiento en el mercado mundial incide en la producción.

En la tabla 2 se muestra la oferta mensual de la naranja en el mercado mayorista CENADA, para el año 2019 la oferta de naranjas alcanzó la cifra de 4 806 toneladas, reduciéndose en un 5% del total comercializado en el año 2015 (5 077 toneladas). Esta disminución en la cantidad de toneladas ofertadas en el CENADA se debe principalmente a que el producto que llega al mercado mayorista es tan solo una parte de la oferta para el consumo local.

**Tabla 2**  
**Costa Rica: Oferta mensual de la naranja en el CENADA, datos en toneladas métricas, 2000-2019**

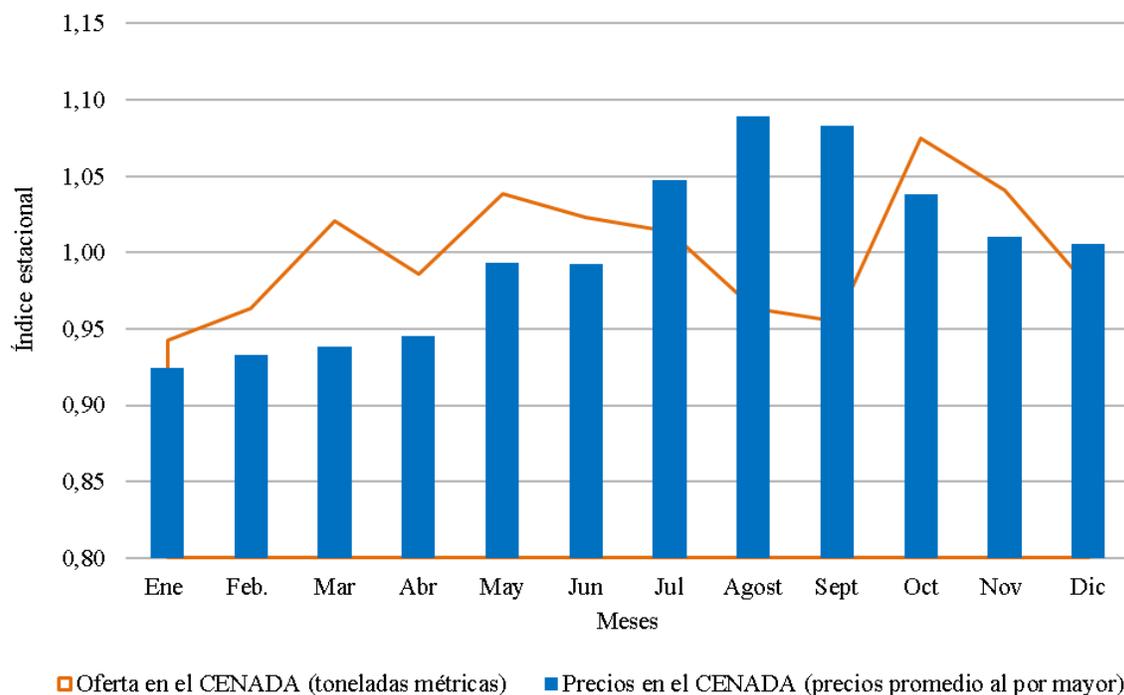
Mes	2000	2005	2010	2015	2019
Enero	331,69	694,91	525,34	327,60	332,64
Febrero	521,02	700,29	498,90	365,54	333,48
Marzo	520,92	631,02	544,80	405,33	409,22
Abril	461,75	699,80	558,74	337,96	373,10
Mayo	639,63	700,49	582,93	413,98	405,58
Junio	712,02	692,95	576,72	518,70	380,10
Julio	584,67	649,15	491,74	527,94	399,84
Agosto	541,51	737,11	453,40	405,16	433,86
Septiembre	664,47	702,80	478,10	477,54	427,28
Octubre	708,93	725,60	478,69	445,76	464,38
Noviembre	645,23	664,28	523,91	437,22	443,80
Diciembre	541,79	602,98	479,50	414,40	402,92
<b>Total</b>	<b>6 873,63</b>	<b>8 201,38</b>	<b>6 192,77</b>	<b>5 077,13</b>	<b>4 806,20</b>

Nota. Elaboración propia con datos del PIMA CENADA, 2019

Es importante señalar que la situación expuesta se presenta básicamente por tres razones S. Mena (Comunicación personal, 13 de octubre de 2021) argumenta; en primer lugar, por una mayor demanda de la fruta a nivel industrial que ocasiona una escasez de la fruta fresca, en segundo lugar, por la estacionalidad del producto debido a que en ciertas épocas del año es más escaso y en tercer lugar por el aumento en la cantidad de mercados regionales y municipales a nivel nacional. Esto conlleva a que las cadenas de supermercados y las redes de intermediarios mantengan contratos directos con el productor para asegurar dicho producto.

Por otra parte, el índice de estacionalidad de la oferta y los precios en el CENADA muestra el comportamiento de los precios a lo largo del año; tal como se observa en la Figura 11, la oferta de la naranja se mantiene estable en la mayor parte del año; sin embargo, para los meses de enero, febrero, abril, agosto, septiembre y diciembre se evidencia que el índice se encuentra por debajo del promedio; los meses restantes se encuentran por encima del promedio anual, siendo el mes de octubre que muestra el máxima oferta.

**Figura 11**  
**Costa Rica: Índice estacional de precio y oferta de la naranja en el CENADA, 2019**



Nota. Elaboración propia con datos del PIMA CENADA, 2019

Con respecto al índice de precios, en los meses de julio a diciembre se supera el promedio anual y en los meses de enero a junio, el índice se encuentra por debajo del promedio anual; siendo enero el valor mínimo. En síntesis, dada la estacionalidad del producto mientras más baja es la producción, mayores son los incrementos en el precio, de acuerdo con la Figura 11, este efecto se evidencia en el mes de agosto. Por el contrario, cuando la oferta del producto es alta, se satura el mercado, se afectan los precios y se evidencia con esto una disminución en los mismos.

En cuanto a la procedencia de la naranja que ingresa al CENADA, se pueden mencionar varios cantones del país, no obstante, para el año 2019 como se evidencia en la Tabla 3 se destaca la zona norte, donde se incluye a San Carlos y Los Chiles, como la zona que mayor cantidad de naranja lleva al mercado mayorista, representando un 63,57% del total. Por otra parte, el cantón de la Región Central Sur que se destaca por presentar una mayor participación en la procedencia de la naranja es el cantón de Acosta, con un 4,51% del total. En menor cantidad también participan los siguientes cantones: Atenas, La Cruz, Santa Ana, Mora, Grecia, Puriscal, Nandayure, Cañas y Pérez Zeledón

**Tabla 3**  
**Costa Rica: Procedencia de la naranja al CENADA según cantón, 2019**

<b>Cantón</b>	<b>Total</b>	<b>% participación</b>
Los Chiles	2 340,80	31,91%
San Carlos	2 322,74	31,66%
Otros	864,36	11,78%
Upala	520,80	7,10%
Pococí	519,96	7,09%
Hojancha	437,36	5,96%
Acosta	330,54	4,51%
<b>Total</b>	<b>7337</b>	<b>100%</b>

Nota. Elaboración propia con datos del PIMA CENADA, 2019

Específicamente, en cuanto a los precios de la naranja se han mantenido en constante aumento a través de los años, con la excepción de que los precios en finca han experimentado variaciones importantes con disminuciones significativas en los últimos dos años. En lo que respecta al precio de la naranja en finca, se puede observar que a partir de los últimos cinco años se ha registrado una disminución del 39% en el valor de la unidad, por otra parte, el comportamiento del precio en el CENADA aumentó en un 21% y en la feria se evidenció un aumento del 34%.

**Tabla 4**  
**Costa Rica: Precios nacionales por mercado, 2000-2019**

<b>Año</b>	<b>Finca</b>	<b>Cenada</b>	<b>Borbón</b>	<b>Feria</b>
2000	6	9	14	12
2002	6	11	17	13
2004	7	15	22	15
2006	14	26	33	27
2008	23	44	42	37
2010	33	39	50	49
2012	50	42	53	52
2014	50	53	64	61
2016	55	64	75	64

Año	Finca	Cenada	Borbón	Feria
2018	30	68	83	68
2019	36	64	83	82

Nota. Elaboración propia con datos del PIMA CENADA, 2019

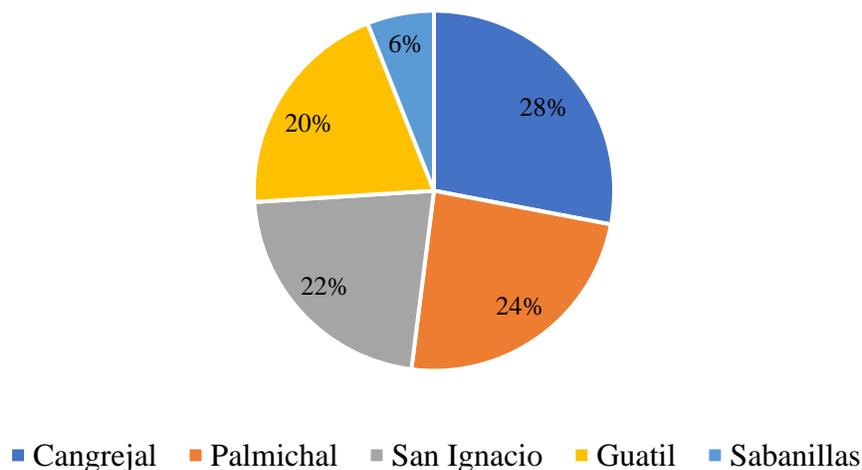
Por otra parte, en el mercado de CENADA durante los últimos cinco años se registran precios promedios máximos en los meses de septiembre y mayo dado el comportamiento estacional; siendo el precio promedio 67 colones por unidad. Adicionalmente, según los datos de la Tabla 4, se evidencia que el precio que recibe el productor es un 56% menor al precio que se recibe en el mercado mayorista; y un 44% menor que el precio que se recibe en la feria.

### 4.3. Análisis de los productores de naranja del cantón de Acosta

Acosta se caracteriza por ser el cantón con mayor producción de cítricos de la Región Central Sur del país. Según datos del censo agrícola 2014, en la zona hay 187 hectáreas sembradas de naranja, por tanto, al calcular la muestra se obtuvo un total de 64 productores a encuestar, tomando como criterio de que por cada hectárea se encuentra un productor. La caracterización mostrada a continuación, en la Figura 12 corresponde a la distribución porcentual de la población total entrevistada por cada distrito.

**Figura 12**

**Acosta: Distribución porcentual de los productores, según el distrito que residen**



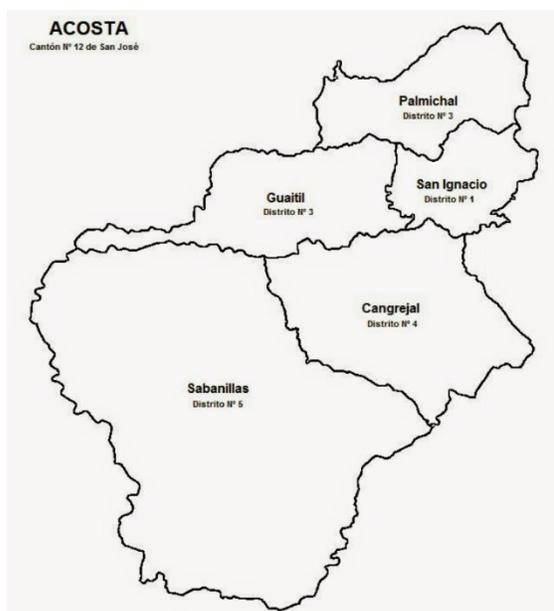
Nota. Elaboración propia con datos de encuestas aplicadas, 2022.

Los productores encuestados se localizan en los principales distritos del cantón; en detalle: 18 productores de Cangrejal, 15 de Palmichal, 14 de San Ignacio, 13 de Guatil y 4 de Sabanillas.

### 4.3.1. Caracterización sociodemográfica de los productores de naranja.

En esta sección del capítulo IV se detallan aspectos demográficos de los productores del cantón de Acosta y la relación que se presenta con el perfil agrícola que los caracteriza. Asimismo, se señala lo referente al tema del acceso a los servicios públicos de los que disponen. Posteriormente, se analizan las condiciones económicas y el capital físico del productor.

#### A) Aspectos demográficos de los productores



El cantón de Acosta se ubica en la provincia de San José y, es el cantón número 12 de dicha provincia. Fue fundado el 27 de octubre de 1910. Se ubica a 29 Km al sur de San José y cuenta con una extensión de 324,24 Km<sup>2</sup>.

Se subdivide en 5 distritos y San Ignacio es su cabecera. Destaca por poseer un territorio montañoso, y podría considerarse como el cantón del país topográficamente más quebrado. Limita con los cantones de Escazú, Alajuelita en el norte; con Mora y Puriscal al oeste; al este con Aserri y al sur con Parrita.

Fuente: <http://mapasdecostarica.blogspot.com/2014/09/12-acosta.html>

De acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Acosta tiene una población de 20 209 habitantes, de estos, aproximadamente un 88% viven en zona rural, reafirmando este dato, el perfil del cantón como un territorio agrícola y rural. Esto también se evidencia y complementa con la cantidad de población que habita en zona considerada urbana y que se establece en un total de 12%, ubicados en los distritos de Palmichal y San Ignacio. Lo anterior, se detalla en la tabla 5.

**Tabla 5**  
**Acosta: Población total del cantón de Acosta, por zona y sexo**

Cantón y distrito	Total		Urbano		Rural	
	Total	Sexo	Total	Sexo	Total	Sexo

		Hombres Mujeres		Hombres Mujeres			Hombres Mujeres		
Acosta	20 209	10 217	9 992	2 524	1 237	1 287	17 685	8 980	8 705
San Ignacio	9 016	4 455	4 561	1 377	667	710	7 639	3 788	3 851
Guaitil	2 406	1 243	1 163	-	-	-	2 406	1 243	1 163
Palmichal	4 581	2 267	2 314	1 147	570	577	3 434	1 697	1 737
Cangrejal	1 875	987	888	-	-	-	1 875	987	888
Sabanillas	2 331	1 265	1 066	-	-	-	2 331	1 265	1 066

Nota. Elaboración propia con datos del censo 2011 del INEC

Al verificar las características socioeconómicas y geográficas del territorio de Acosta, se identifica que el cantón posee rotundamente un perfil agrícola. No obstante, cuando se analiza la cantidad de población ocupada del cantón y al sector de la economía al que pertenecen, se detecta que un porcentaje considerable de esta se emplea en el sector terciario, seguido del primario, tal como se evidencia en la tabla 6.

En el sector primario se incluye la agricultura, ganadería y pesca. En el secundario industria manufacturera, construcción, explotación de minas y canteras, suministros de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado, suministros de agua, evacuación de aguas residuales y gestión de desechos y contaminación y en el sector terciario, el comercio y reparación, transporte y almacenamiento, hoteles y restaurantes, intermediación financiera y de seguros, actividades profesionales y administrativas de apoyo, administración pública, enseñanza, salud, información y comunicaciones, actividades inmobiliarias, actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas, actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales, otras actividades de servicios y hogares como empleadores.

**Tabla 6**

**Costa Rica: Población ocupada en el cantón de Acosta por sector económico en comparación con la cifra nacional**

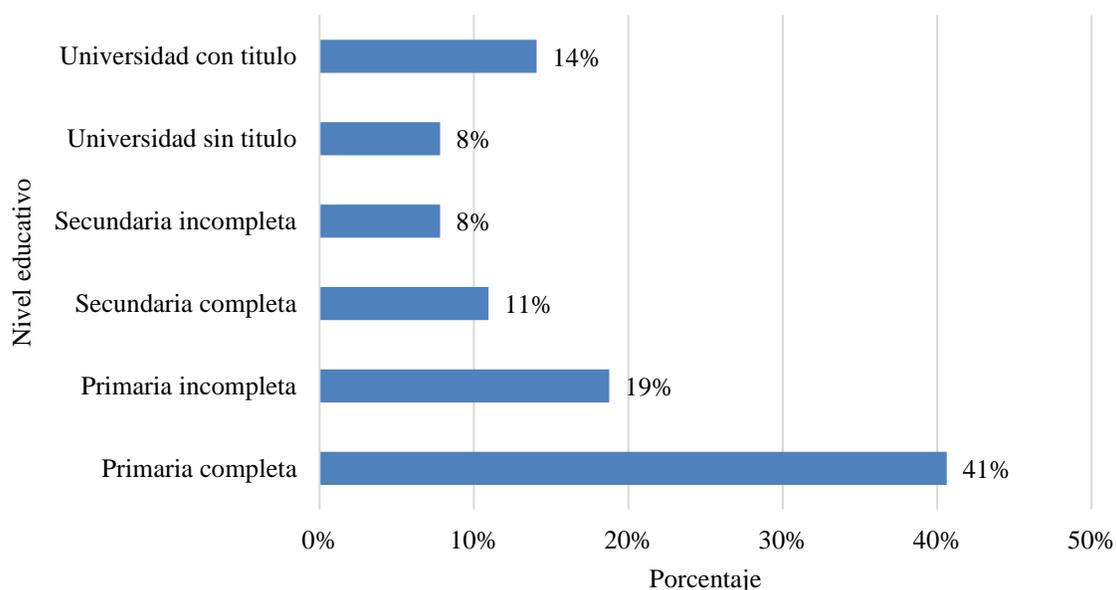
	Total	Sector primario	Sector secundario	Sector Terciario
Costa Rica	1 670 632	229 516	336 572	1 104 544
Acosta	7 412	2 256	844	4 312

Nota. Elaboración propia con datos del censo 2011 del INEC

Adicionalmente, en referencia a los datos obtenidos en la encuesta aplicada a los productores, la actividad productiva de la naranja en Acosta es desarrollada por hombres en un 88% de los casos y un 11% por mujeres, esto evidencia que la participación de la mujer en la producción es baja. La edad promedio de los productores entrevistados es de 47 años, donde el rango de edad se encuentra desde los 17 hasta los 89 años.

En promedio, la población que se dedica a esta actividad agrícola cuenta con más de 30 años de experiencia; según los productores entrevistados, un 27% indicó tener entre 4 y 25 años, un 64% entre 26 y 50 años y un 9% tiene más de 51 años en la actividad. Al dedicarse a la producción de cítricos desde muy temprana edad, el nivel educativo de los productores es bajo; como resultado de esta situación, el 41% cuenta con primaria completa y únicamente un 14% cuenta con universidad completa. En la figura 13 se detallan los resultados obtenidos.

**Figura 13**  
**Acosta: Distribución porcentual de los productores, según nivel educativo**

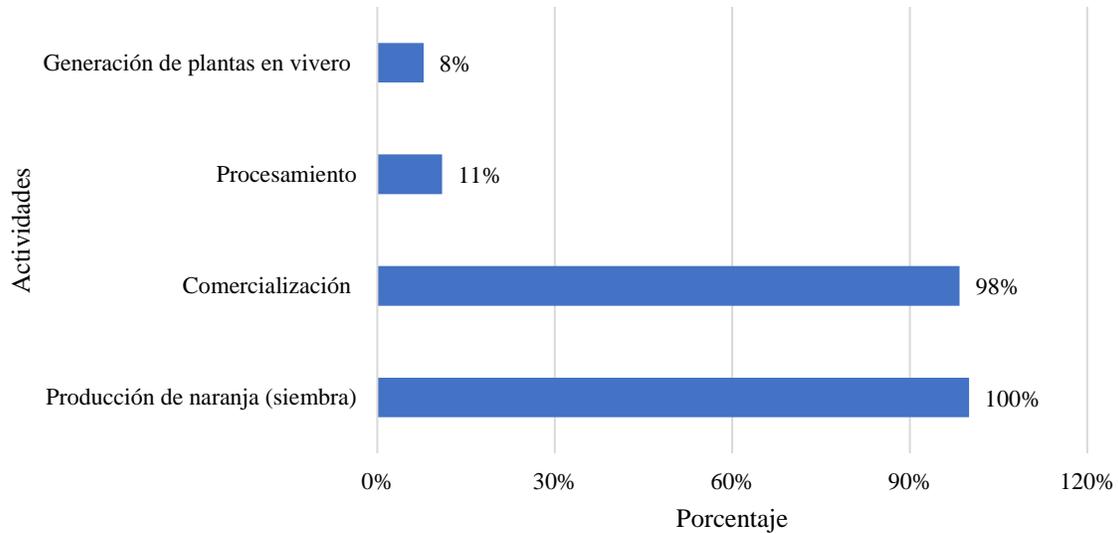


Nota. Elaboración propia con datos de encuestas aplicadas, 2022

La mayoría de los hogares del cantón de Acosta se conforman por tres o cuatro miembros; un 41% está compuesto por tres miembros y un 31% por cuatro, el porcentaje de hogares restante se conforma por una cantidad menor o inclusive, en algunos casos mayor. En la totalidad de los hogares, al menos uno o dos de los miembros se dedican a la actividad económica de la naranja (86% de los casos) y un 14% de los casos se incorporan de tres a seis miembros del hogar a la actividad.

En el cantón, predominan las siguientes actividades: producción de cítricos (siembra de naranja), generación de plantas en vivero; comercialización y el procesamiento de la fruta. La totalidad de los productores encuestados produce cítricos y el 98% los comercializa, además, el 8% genera plantas en vivero, y únicamente un 7% procesa la fruta; en este caso lo que se produce es jugo de naranja.

**Figura 14**  
**Acosta: Distribución porcentual de actividades que desempeñan los productores**



Nota. Elaboración propia con datos de encuestas aplicadas, 2022

En la región Central Sur de Costa Rica predominan las actividades relacionadas al sector primario de la economía, especialmente la producción de cítricos que representa una importante fuente de ingresos en las familias. Adicional a esta actividad, un 59% de los productores se dedican a realizar otras actividades agropecuarias y un 13% cuenta con una remuneración por desempeñarse de manera profesional como: abogados, contadores, agrónomos y productores de biocontroladores.

## B. Acceso a los servicios públicos

En el cantón de Acosta, los productores satisfacen sus necesidades básicas principales. En lo que respecta a la tenencia de la vivienda, el 97% es propia y únicamente el 3% es alquilada; en promedio por el alquiler de la vivienda pagan un monto de ¢150 000,00 mensuales. Por otra parte, al consultar a los productores sobre el acceso a los servicios públicos de agua, electricidad y telefonía se evidencia que el 100% cuenta con los mismos.

En promedio por mes pagan ¢7 100,00 de agua, excepto los productores de Cangrejal que pagan ¢3 500,00 debido a que cuentan con azada en la zona; en electricidad pagan en promedio ¢15 625,00 y ¢12 710,00 en telefonía. Además, un 98% de los productores tienen acceso a la salud, es decir, cuentan con seguro social y únicamente un 2% no cuenta con el mismo; en promedio pagan mensualmente ¢28 750,00. Por otra parte, un 67% cuenta con acceso a internet y un 33% no dispone del servicio; en este caso, por mes pagan ¢11 400,00 en promedio.

### c) Condiciones económicas y capital físico del productor

De acuerdo con el uso y tenencia de la tierra, los productores cuentan en un 98% con terreno propio y un 2% prestado por un familiar. Según la encuesta, la extensión de los terrenos para producir va desde los 700 metros hasta las 35 hectáreas, siendo 6.5 hectáreas el promedio de extensión del terreno. Considerando el total de la extensión de cada terreno, el 81% de los

productores destinan para la producción de naranja desde un 25% hasta un 50% y un 19% desde un 75% a un 100%.

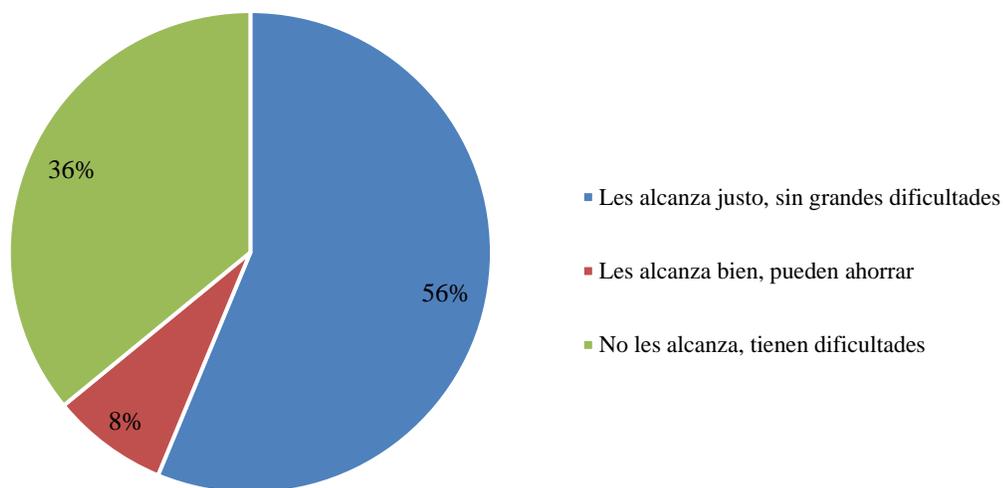
En relación con la contratación de mano de obra, el 75% de los productores contratan peones para el apoyo de sus actividades que van desde la limpieza del terreno hasta la cosecha del producto, el restante 25% no contrata mano de obra; la cantidad de mano de obra necesaria va de acuerdo con la extensión del terreno en producción. Según los datos obtenidos, el 59% de los productores contrata de 1 a 2 peones agrícolas, de estos, un 29% de los casos es contratado únicamente para que labore el viernes y apoye al productor en la preparación de la fruta que lleva a la feria del agricultor los fines de semana; el 16% de los casos contrata de 3 a un máximo de 5 peones. Del total de la mano de obra contratada, un 96% corresponde a hombres y un 4% a mujeres.

Según la encuesta, en promedio la jornada laboral del peón agrícola es de 6 horas diarias y el pago por hora es de ¢1 500,00; por ende, si se trabajan 5 días a la semana con un mínimo de 30 horas, se percibe un salario semanal de ¢45 000,00. Al consultar al total de productores, un 22% contrata 6 horas semanales y un 53% de 20 a 48 horas por semana, con salarios mensuales que van desde los ¢32.000,00 hasta los ¢300.000,00 dependiendo de las horas laboradas.

Al consultar sobre el ingreso, tal como se visualiza en la figura 15, un 56% indicó contar con ingresos que les permiten cubrir sus necesidades básicas sin grandes dificultades, un 36% expresó que los ingresos mensuales no les eran suficientes y presentaban dificultades y, únicamente un 8% indicó que los ingresos mensuales les alcanzaban y podían tener la oportunidad de ahorrar dinero.

Considerando los ingresos percibidos por el cultivo de la naranja, en la mayoría de los casos se señala que los ingresos mensuales disponibles alcanzan justo o por el contrario no alcanzan y, se tienen dificultades para cubrir las necesidades. Solamente cinco de los productores encuestados indicó tener ingresos mensuales que les resultan suficientes y pueden ahorrar, debido a que cuentan con mayor cantidad de hectáreas, son productores con una carrera profesional y acceden a crédito. Los demás se dedican a sembrar una mayor variedad de cítricos y productos agrícolas, es decir, diversifican los cultivos para tener una cantidad más amplia de productos para ofrecer en el mercado y, de esta manera, contar con ingresos mensuales suficientes.

**Figura 15**  
**Acosta: Distribución porcentual del ingreso mensual de las familias**



Nota. Elaboración propia con datos de encuestas aplicadas, 2022

#### 4.3.2. Descripción de la producción de naranja

En el cantón de Acosta las variedades de naranja que predominan en la producción son las siguientes: Washington, Valencia, Ortanique y Malagueña. De estas variedades, la que se produce en mayor cantidad, es la Valencia y la que se produce en menor cantidad, es la Malagueña, además, se producen otras variedades como Criolla, Clementina y Orlando en cantidades menos significativas.

Existe una relación directa entre la variedad de naranja que se cultiva y la calidad de la producción que se obtiene, porque la variedad Valencia es una de las más importantes en todo el mundo, debido a que su corteza es fina y consistente, tiene un elevado contenido de jugo y la pulpa es de buen color, asimismo, es carente de semillas y la madurez es tardía, entre abril y julio.

Considerando que, el precio de la naranja está ligado a la calidad que se produce, la naranja de primera calidad se comercializa a un mejor precio, se indicó que el precio máximo al cual se ha logrado vender es de ¢200,00 por unidad y a un precio mínimo de ¢20,00 por unidad, en el caso de la naranja de tercera siendo de menor calidad, el precio máximo al cual se ha logrado vender es de ¢60,00 por unidad y a un precio mínimo de ¢10,00.

**Tabla 7**  
**Acosta: Precio máximo, mínimo y promedio de la naranja, según calidad**

Calidad de la naranja	Precio máximo (colones)	Precio mínimo (colones)	Precio promedio (colones)
-----------------------	-------------------------	-------------------------	---------------------------

Primera	200	20	110
Segunda	100	15	58
Tercera	60	10	35

Nota. Elaboración propia con datos de encuestas aplicadas, 2022

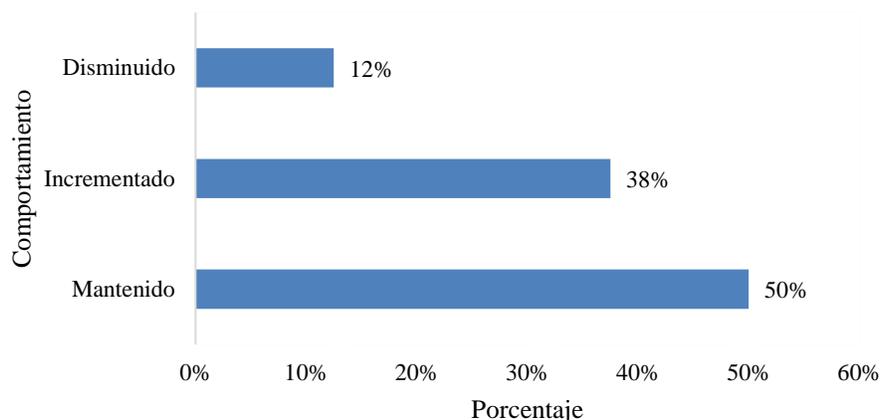
En el cantón de Acosta, algunos de los productores a los que se les aplicó la encuesta únicamente comercializan la fruta como primera o segunda calidad, es decir, no realizan la separación que se presenta en la tabla 7; esto por diversas razones, tales como: la fruta la distribuyen para procesamiento y la separación no se requiere, además surge como estrategia para darle salida al producto de tercera calidad que en ocasiones no se comercializa fácilmente. Los productores indicaron que producen entre un 26% y 50% de primera y segunda; mientras que de tercera solo se produce hasta un 25%.

En relación con el nivel de producción de naranja en la zona durante los últimos cinco años, el 50% los productores indican que se ha mantenido, esto debido a que durante el año se renuevan los cultivos, es decir, se sustituyen los árboles que se van dañando. El 38% de los productores indican que, la producción ha incrementado por la alta demanda de productos con vitamina C por parte de las personas que buscan mantener un estilo de vida saludable y fortalecer las defensas ante los virus y enfermedades.

Por otra parte, el 12% de los productores señalan que la producción de naranja ha disminuido con el pasar de los años por razones tales como: detección en la zona de plagas y enfermedades como el Dragón amarillo, que afecta las plantaciones de manera irreversible ya que para evitar su propagación se tiene que eliminar el árbol afectado. Además de una preferencia en la diversificación de los productos a sembrar como el limón y la mandarina, los cuales son más rentables, el cambio climático amenaza con mayor grado los cultivos, la población joven ya no presenta interés por desarrollar la actividad, entre otras circunstancias.

**Figura 16**

**Acosta: Distribución porcentual del comportamiento de la producción de naranja**



Nota. Elaboración propia con datos de encuestas aplicadas, 2022

Por lo que se refiere al rendimiento anual de unidades de naranja producidas por hectárea, la información de campo obtenida muestra que el 17% de los productores reporta un rendimiento anual entre 10 000 y 80 000 unidades, un 3% entre 81 000 y 175 000, un 6% entre 176 000 y 350 000 y, un 74% no brindó información sobre el rendimiento anual por hectárea, debido a que indicó no contar con los registros necesarios para brindar el dato requerido.

Esta situación conlleva a destacar la falta de registros y controles por parte de los productores de cítricos en el cantón de Acosta y pensar en realizar acciones para corregir este tema. Implementar un registro adecuado, no solo permite conocer el rendimiento anual de las unidades producidas por hectárea, sino que, además, brinda la oportunidad de corregir algunas labores que se están desarrollando de manera errónea y tener estadísticas confiables sobre cada uno de los detalles del cultivo.

#### **4.3.3. Comercialización de la producción de naranjas**

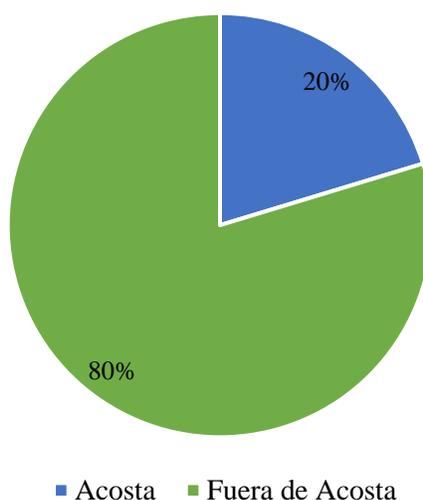
La producción de naranja del cantón de Acosta se comercializa en un 77% en las ferias del agricultor, siendo esta la principal salida de la fruta. Asimismo, la finca es el segundo lugar de comercialización en importancia, debido a que los productores no disponen de transporte, un espacio en las ferias de agricultor o consideran que es rentable comercializar la fruta sin tener que movilizarse.

Por otra parte, en un menor porcentaje, algunos de los productores venden a supermercados, centros de acopio, empacadoras, comercializadores o asisten al mercado mayorista de PIMA CENADA. Tal como se evidencia en la figura 17, el mayor punto de venta de la naranja está fuera del cantón de Acosta, debido a que las ferias de agricultor que se visitan y el mercado mayorista se ubican en la Gran Área Metropolitana (en adelante GAM) del país.

Las ferias del agricultor a las que asisten los productores de la zona son las siguientes: Centro Agrícola Cantonal de Coronado, Zapote, Hatillo, Tibás, San Pablo, Santo Domingo, Barva y San Isidro de Heredia. Tanto en las ferias del agricultor como en todos los demás puntos de venta, el precio se determina por medio de la referencia del precio del mercado; estos son precios que fijan los compradores potenciales para poder usarlos como un precio estándar en el mercado.

**Figura 17**

**Acosta: Distribución porcentual del mayor punto de venta de la naranja**



Nota. Elaboración propia con datos de encuestas aplicadas, 2022

En relación con la forma en la que vende el productor; de la totalidad de encuestados, únicamente tres mantienen un contrato de venta; de estos, en dos casos la forma de pago es por medio de crédito y uno de contado. Los restantes 61 casos, no disponen de un contrato de venta; comercializan la naranja con el comprador que ofrezca las mejores condiciones o con el que regularmente negocian.

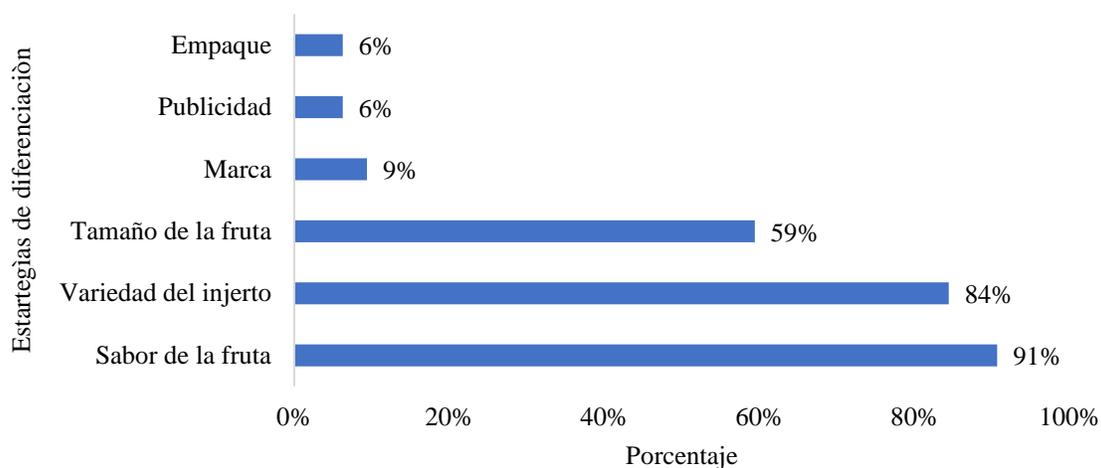
Dada la imperfección de los mercados, la intermediación es un elemento importante en la cadena; muchos de los productores producen a pequeña escala, esto los convierte en tomadores de precio ante la dificultad de negociar en los mercados principales de venta del producto y, tener algún grado de influencia en el precio. Por ende, los productores finalmente aceptan los precios que fijan los compradores, que a manera general siempre presionan el precio a la baja con el objetivo de lograr un mayor excedente en ese margen de intermediación.

En muchos casos el productor accede a vender su producto en condiciones desfavorables, dado que no tiene la posibilidad de ingresar al mercado directamente, por lo tanto, la estrategia de diferenciación del producto es una herramienta para la posición de los pequeños

productores en el mercado. Según la encuesta, las estrategias de diferenciación que los productores de Acosta han implementado son; el sabor de la fruta en un 91%, la variedad del injerto en un 84%, tamaño de la fruta un 59%, mientras que en menor porcentaje están: la marca, el empaque y la publicidad. El detalle se puede observar en la Figura 18:

**Figura 18**

**Acosta: Distribución porcentual de la implementación de las estrategias de diferenciación**



Nota. Elaboración propia con datos de encuestas aplicadas, 2022

Dentro del análisis de estrategia se consultó sobre la importancia de factores que son relevantes para el éxito de la producción de naranja, de acuerdo con la tabla 8 se obtiene que el factor menos importante a consideración de los productores corresponde a la obtención de certificaciones nacionales e internacionales, debido a que la producción en el cantón aún no se destina a la exportación y dentro de las más importantes consideran la innovación en productos, manejo responsable del ambiente en todos sus aspectos y la investigación y desarrollo.

**Tabla 8****Acosta: Calificación de los factores relevantes para la producción de naranja, según importancia**

Factores relevantes para la producción	Nada importante	Poca importancia	Regular	Importante	Muy importante
Investigación y desarrollo	3%	0%	8%	25%	64%
Obtención de certificaciones nacionales e internacionales	48%	31%	11%	5%	5%
La innovación en productos	8%	2%	3%	44%	44%
Acceso a fuentes de financiamiento externo (bancos, instituciones financieras)	8%	8%	53%	8%	23%
Manejo responsable del ambiente en todos sus aspectos.	0%	0%	0%	5%	95%
Apoyo institucional	2%	0%	16%	23%	59%

Nota. Elaboración propia con datos de encuestas aplicadas, 2022

Por otra parte, en la búsqueda de nuevos ingresos y una mejor oportunidad de posicionamiento en el mercado local y regional, así como el aprovechamiento al máximo de la fruta la mayor opción de la elaboración de productos a base de la naranja sería en un 97% el jugo como una preferencia para la diversificación productiva; al realizar las visitas de campo en las ferias del agricultor se evidenció que algunos productores están vendiendo jugo de naranja. Otro producto que puede ofertarse en menor proporción sería la mermelada, en un 3%; esto ha generado nuevos emprendimientos con apoyo en capacitaciones de instituciones públicas como el INA para el impulso de ese valor agregado.

#### **4.3.4. Organizaciones productivas ligadas a la producción**

Dentro de las organizaciones que toman mayor relevancia para los productores, sobresalen las que se dirigen a la comercialización, el financiamiento y la capacitación; sin embargo, en el caso de los productores de Acosta, se evidencia un escaso grado de vinculación entre los productores y las organizaciones; dado que únicamente el 5% de los encuestados se encuentran afiliados a alguna cooperativa o asociación, parte de esta baja participación se debe a que en un 86% de los casos se desconocen los beneficios de formar parte de una cooperativa o asociación y principalmente no consideran que exista un beneficio económico o si se benefician consideran que son unos cuantos.

La principal asociación que se encuentra en la zona es la Asociación de Productores Agropecuarios de las Comunidades de Acosta y Aserrí (ASOPROAAA), ubicada en el

distrito de San Ignacio con la misión de poner a disposición de sus asociados: tecnología, capital, procesos agroindustriales de comercialización y de formación humana integral, mediante la gestión de tecnologías productivas, financieras, organizativas y capacitadoras. Esta asociación cuenta con 1151 asociados; en su mayoría corresponden a productores de café que al diversificar su producción también cuentan en sus terrenos con una producción pequeña de naranja, por la relación y el beneficio que le da la naranja como árbol de sombra al café.

En cuanto al financiamiento, se evidencia un bajo nivel de demanda de crédito solicitado por los productores de cítricos, siendo apenas un 13% los productores encuestados que han accedido al crédito de alguna instancia financiera. Las entidades financieras con mayor presencia en la zona para otorgar créditos agrícolas son los bancos públicos del estado y el Banco Popular; sin embargo, la que más ha tenido preferencia en la zona con una representación del 88% es el Banco Nacional, los principales planes de inversión solicitados son para la siembra y el capital de trabajo, con un 50% respectivamente. En referencia al monto en promedio solicitado ha sido de ¢7.562.500. Los montos van desde ¢3.000.000 hasta los ¢17.500.000 con tasas de interés de 8% a 12%. Importante mencionar que para los casos analizados todos se encontraban al día.

El resultado de un bajo acceso al crédito se explica por las siguientes razones:

- Preferencia de trabajar con recursos propios según los ingresos que se obtienen. Los cítricos son un producto que genera un flujo de ingresos semanal a los productores de Acosta por las ventas en la feria del agricultor, se siembra durante todo el año, pero su estacionalidad no es muy marcada, es por esto que, al tener ingresos variables, hay muchos productores que son muy conservadores.
- Trámites y requisitos extensos.
- La banca estatal presente en la zona actualmente no cuenta con un programa específico de crédito para los cítricos que sea una opción para el pequeño productor de acuerdo con la actividad y sin altas tasas de interés.
- En muchas de las ocasiones el proceso de solicitar un préstamo es desconocido y muy largo.
- La inversión de una nueva plantación de naranja es por cuatro años, los periodos de gracia y pagos de cuota no se alinean con las cosechas ni con el riesgo que existe por pérdida de producto.

Además, de acuerdo con una entrevista que se aplicó al extensionista de cítricos del MAG de Acosta, el señor José Izáis Azofeifa, se confirma que la actividad es muy riesgosa desde el punto de vista de clima y plagas, siendo a su vez poco rentable, se considera que el productor no pondrá en riesgo la finca para que luego sea rematada por el banco por no poder cancelar

la cuota del préstamo. El Sr. Azofeifa (comunicación personal, 24 de mayo del 2022) señala que lo más importante son las condiciones de pago y, actualmente no se adaptan a la actividad, dado que en la mayoría de los bancos se cuenta con un periodo de gracia para el pago de los intereses de únicamente un año, sin embargo, para el desarrollo de la actividad, el escenario ideal para el productor sería contar con un periodo gracia de cuatro años debido a que durante estos primeros cuatro años el productor no tiene ganancias. Además, menciona que el financiamiento que existe es para insumos, equipo, planta, pero nunca se financia la mano de obra que es la más cara y escasa.

El Sr. Azofeifa (comunicación personal, 24 de mayo del 2022) indica que el MAG brinda los siguientes servicios adscritos: El Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria (INTA), Servicio Fitosanitario y Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA), estos se encuentran en todos los cantones del país; sin embargo, el trabajo del MAG es bajo demanda con los productores que busquen el apoyo, ya que menciona que se han invitado a todos los productores pero llegan los que quieren recibir la asistencia que se brinda de manera individual y grupal mediante visitas a fincas y demostraciones de métodos.

En línea con lo anterior, considera que muchas veces las visitas a las fincas no son exitosas ni efectivas, dado que, en muchos de los casos se han encontrado con la limitante de los recursos financieros y mano de obra que tiene el productor para seguir las recomendaciones, el ejemplo que brinda hace referencia a la cantidad de aplicaciones de herbicidas, debido a que el ideal son nueve aplicaciones por año y el productor realiza al menos una al año. En lo que respecta a subsidios que brinda el Ministerio menciona que solo se han movilizado cuando hay declaraciones de emergencia nacional como lo son los insumos para todo el sector en general, mediante visitas y registro de fincas afectadas, sin embargo, indica que el sistema de compras del Estado hace lento el proceso, además que existe una debilidad en el sistema porque no discrimina al realizar los paquetes en los cuales se destina lo mismo para el productor que tiene una hectárea como para el que tiene tres hectáreas.

En análisis a los servicios de apoyo, se encuentra la asistencia técnica; donde un 55% de los productores encuestados afirman que han recibido asistencia; principalmente de instituciones públicas como el MAG con un 57% de la representación y el INA con un 43%; en menor participación han brindado instituciones privadas como Walmart un 6%.

En lo que respecta a la periodicidad de capacitación recibida por los productores, se indica que no ha sido continua; un 66% de los productores reciben de 1 a 3 capacitaciones anuales como máximo, principalmente en temas de buenas prácticas de cultivo (61%) y ambientales (44%), en un muy pequeño porcentaje de la comercialización de productos (5%) y gestión empresarial (3%); sin embargo, la oferta de servicios en este ámbito es escasa y parte de esto es por interés del productor ya que varios indicaron que aun recibiendo capacitación muchos

no cuentan con los recursos económicos para aplicar las recomendaciones a las plantación según necesidades.

Según estudio las principales limitaciones en la producción de naranja a la que se enfrentan los productores son: desinterés de la población joven de realizar actividades agrícolas, apoyo institucional, problemas de comercialización, intermediarios y precios. A pesar de que se cuente con una sede regional del MAG en la zona no ha sido suficiente para contar con la satisfacción en la atención de estos factores, debido a que en un 100% de las respuestas indicaron que el Gobierno casi nunca o nunca incentiva la producción de cítricos, calificando el servicio de esta entidad como malo.

En entrevista con el Sr. Azofeifa (comunicación personal, 24 de mayo del 2022) menciona que el MAG ha impulsado como principal estrategia para los cítricos el Programa de investigación y Transferencia tecnológica Agropecuaria en Cítricos (PITTA Cítricos), por medio del cual se está tratando de organizar la Cámara Nacional de Citricultores, empero para el país los cítricos no son un producto prioritario; el sector se encuentra muy debilitado y fragmentado. Reconoce que la organización es débil, lo atribuye a la desconfianza y malas experiencias que tiene el productor ante los casos de cooperativas que han existido, pero no han tenido éxito por malas administraciones como Coopecosta, Coopejorco y Coopecaraigres. (Entrevista personal realizada a Azofeifa, 24 de mayo del 2022).

Por otra parte, se consultó a los productores sobre la evaluación del servicio por otras entidades que intervienen en la actividad agrícola como el INDER y el CNP, siendo evaluada en un 95% y un 94% respectivamente como muy malo, además, en la mayoría de los casos la función de estas es desconocida. Caso contrario del INA que fue calificada con un 77% como buena; el apoyo de estas instituciones se vuelve fundamental para la mejora continua y el desarrollo productivo de la zona. Además, se solicitó opinión sobre los principales factores que limitan la competitividad y su desempeño en la naranja, de acuerdo con las respuestas se les atribuye principalmente a los altos costos de insumos, plagas y enfermedades, precio de venta y topografía del terreno.

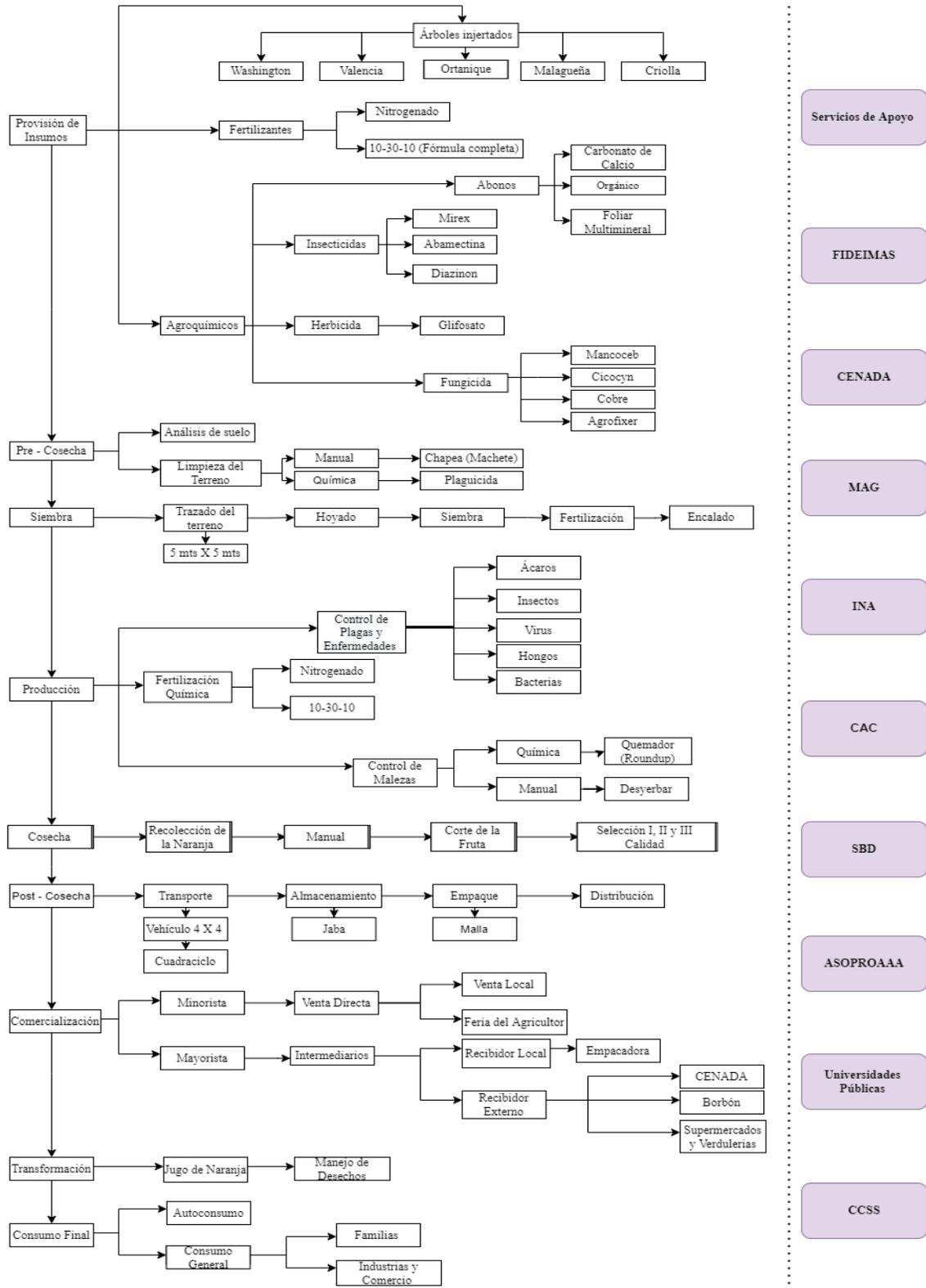
El Sr. Azofeifa (comunicación personal, 24 de mayo del 2022) atribuye a que las bajas calificaciones del INDER se deben a que la zona es muy quebrada y no tiene ni un solo asentamiento, por lo que no se cumple con los requisitos de compra que solicita dicha entidad. Además, hace referencia a que el instituto cuenta con recursos, pero no tiene como ejecutarlos por falta de personal, profesionales afín y planificación. Por otra parte, con el CNP la relación es únicamente a través de los Programas de Abastecimiento Institucional (PAI), siendo la mayor crítica que se compra todo más caro y que lamentablemente no todos los productores pueden acceder a ese mercado.

#### **4.4. Caracterización de la cadena de valor de la naranja**

La composición de la cadena de valor de naranja consta de cuatro eslabones a saber; la estructura de insumo producto, dimensión institucional, fuerza motriz y dimensión geográfica. Inicia con actividades que van desde la apropiación de insumos, preparación del terreno, adquisición de mano de obra, siembra, cosecha, transporte, comercialización hasta llegar al mercado final al consumidor que adquiere la naranja o bien en caso de que se opte por transferir valor agregado, será necesario ese proceso de transformación de la fruta.

La figura 19 detalla la cadena de naranja y permite identificar el vínculo que existe desde el mercado internacional hasta el mercado local y los actores que se involucran. Asimismo, de manera implícita se representan los eslabones que forman la cadena de valor.

**Figura 19**  
**Acosta: Cadena de Valor de la Naranja**



Nota. Elaboración propia con datos de encuestas aplicadas, 2022

## **4.4.1 Estructura insumo producto de la cadena de naranja**

### **4.4.1.1. Provisión de Insumos**

Algunos eslabones son desarrollados por grandes empresas que son las que tienen mayores ventajas competitivas con respecto al precio debido a que dominan el comercio de insumos y producto final; claro ejemplo de esto se evidencia con el alza del precio de abonos y fertilizantes; el productor es el que tiene que asumir ese incremento para el desarrollo de su producción y este incremento, no es trasladado o reflejado al momento de recibir el pago. Para Sr. Azofeifa (comunicación personal, 24 de mayo del 2022) al productor no poder influir en la determinación de los precios que recibe, en muchos casos no llega a obtener ni el 50% del precio al que es vendido al consumidor final.

En el eslabón provisión de insumos, el principal insumo para el desarrollo de la producción es la adquisición de los árboles de naranja, en la zona se cuenta con al menos cuatro viveros que cumplen con los requerimientos establecidos por el Gobierno para realizar esta compra; sin embargo, hay varios productores que crean sus propios injertos de manera no regulada; convirtiéndose en una amenaza sino se da el tratamiento respectivo ante plagas y enfermedades.

El precio de los injertos va desde los ¢1.800 hasta los ¢2.200; en el primer año de inversión para sembrar una hectárea se requiere la compra de al menos unos 315 árboles, que representan el 64% del costo total de inversión; además, otros costos relevantes de la inversión inicial son los fertilizantes, los plaguicidas y el análisis de suelo, representando el restante 36% de la inversión.

Es importante destacar que los precios de los insumos ya eran elevados para los productores; sin embargo, a partir de la pandemia del COVID - 19, la crisis de los contenedores y la guerra entre Rusia y Ucrania experimentaron un aumento hasta del 200% comparándolo con precios de hace 3 años. En la tabla 9 se evidencia el costo de inversión total en insumos para una hectárea en el primer año de producción y, además, se compara la misma inversión con respecto al año 2019.

**Tabla 9****Acosta: Insumos necesarios para la producción inicial de naranja por hectárea**

Insumos	UM	Cantidad requerida	Costo Unitario 2019	Costo Total 2019	Costo Unitario 2022	Costo Total 2022
Fertilizante 10-30-10	saco 45 Kg	2	13.000	26.000	42.000	84.000
Fertilizante nitrogenado	saco 45 Kg	2	11.500	23.000	47.000	94.000
Abono orgánico	saco 45 Kg	5	3.500	17.500	2.500	12.500
Abono foliar multimineral	Litros	2	4.600	9.200	5.400	10.800
Herbicida Glifosato	galón	1	9.000	9.000	27.000	27.000
Carbonato de calcio CaCO <sub>3</sub>	saco 50 Kg	10	2.700	27.000	3.800	38.000
Mirex	500 grs	4	3.800	15.200	4.700	18.800
Insecticida Abamectina	Litro	1	8.700	8.700	10.700	10.700
Insecticida Diazinon	Litro	1	7.000	7.000	11.740	11.740
Aceite agrícola, agrol	Litro	2	3.200	6.400	3.700	7.400
Fungicida Mancoceb	Litro	1	5.000	5.000	6.500	6.500
Fungicida Cicocyn	250 ml	1	8.200	8.200	7.850	7.850
Fungicida cobre	500 grs	1	4.000	4.000	5.600	5.600
Pasta cobre cortes agrofíxer	500 grs	1	4.500	4.500	4.865	4.865
Análisis de suelo (Químico completo+MO+Foliar)	Muestra	1	17.000	17.000	27.000	27.000
Gasolina + aceite	galón	5	2.500	12.500	5.500	27.500
Árboles de naranja injertados	Árboles	315	1.900	598.500	2.200	693.000
<b>Total</b>				<b>798.700</b>		<b>1.087.255</b>

Nota. Elaboración propia con datos suministrados por almacén El Colono Jorco día 24/05/2022.

De acuerdo con el detalle anterior, la inversión inicial es de aproximadamente ¢1 087 255 en el año 2022. Posterior a esto, el productor realiza el mantenimiento de la siembra durante los próximos cuatro años esperando que, en el quinto año la producción genere rendimientos dado a que es el tiempo estimado para el desarrollo de la producción. Ahora bien, el monto

que se requiere aproximadamente para el mantenimiento anual por hectárea corresponde a ¢284 960. A continuación, se muestran los datos en la tabla 10.

**Tabla 10**  
**Acosta: Insumos necesarios para el mantenimiento de la producción de naranja por hectárea**

Insumos	UM	Cantidad requerida	Costo Unitario 2019	Costo Total 2019	Costo Unitario 2022	Costo Total 2022
Fertilizante 18-5-15	Kg.	150	276	41 333	778	116 667
Fertilizante nitrogenado	Kg.	100	256	25 556	667	66 667
Abono orgánico	Kg.	300	78	23 333	56	16 667
Abono foliar multimineral	Litros	3	4600	13 800	5260	15 780
Herbicida Glifosato	Litros	2	2300	4 600	6775	13 550
Mirex	500 grs	10	3800	38 000	4590	45 900
Pasta cobre cortes agrofíxer	500 grs	2	4 500	9 000	4 865	9 730
	<b>Total</b>			<b>155 622</b>		<b>284 960</b>

Nota. Elaboración propia con datos suministrados por almacén El Colono Jorco día 24/05/2022.

Por otra parte, para producir naranja, es indispensable contar con la maquinaria y el equipo requerido. Entre la maquinaria y el equipo más utilizado para esta actividad, destacan; la bomba de motor, la chapeadora, la sierra, la pala carrilera, el pico o sacho, las tijeras de podar, el alambre de púas que se utiliza para elaborar las cercas en las fincas, el cuadraciclo, el camión y los vehículos 4x4, necesarios para trasladar la producción y, además, por lo quebrado del terreno y el complicado acceso con el que cuentan algunas de las fincas de los productores del cantón.

En la mayoría de los casos, la maquinaria y el equipo mencionado es adquirido por los productores, no obstante, se utiliza equipo adicional como, por ejemplo; biocontroladores, o por el contrario, no manejan o disponen de los mencionados. Son varias las razones por las cuales no se adquieren, pero destaca la falta de capital por parte de los productores debido a que algunos tienen precios elevados y se vuelven complicados de adquirir.

En la tabla 11 se detalla el precio unitario de la maquinaria y el equipo que es fundamental para la producción. La bomba de motor, la chapeadora y la motosierra tienen precios elevados; sin embargo, el cuadraciclo, los camiones y vehículos 4x4 son los que representan mayor inversión para el productor; sólo el 9% y 40% tienen cuadraciclo y camión respectivamente, mientras que un 86% cuentan con al menos un vehículo 4x4.

**Tabla 11**  
**Costa Rica: Precio unitario de maquinaria y equipo**

Descripción de la maquinaria y equipo	Precio unitario (colones)
Bomba de motor	600 000
Chapeadora	450 000
Motosierra	250 000
Pala carrilera	10 300
Pico o sacho	9 650
Tijeras de podar	16 925

Nota. Elaboración propia con datos de encuestas aplicadas, 2022

En este punto, es relevante indicar que los insumos requeridos para la producción inicial y el mantenimiento de la naranja son indispensables y el productor debe considerar los aspectos que se detallan en párrafos anteriores, principalmente los precios de insumos, dado que para obtener el rendimiento y la calidad requerida se debe suplir a la planta todos los requerimientos nutricionales. Por otra parte, la maquinaria y el equipo necesario para obtener una producción rentable, en ocasiones no es accesible para algunos productores y esto los coloca en desventaja.

#### **4.4.1.2. Producción**

Para llevar a cabo la actividad agrícola de la naranja, lo primero que se realiza es la preparación del terreno y las obras de conservación de suelo (terrazas individuales, curvas de nivel, entre otras actividades), seguido el hoyado, la primera fertilización, el encalado, la segunda y tercera fertilización, el tutoreo de árboles, el control químico de malezas, las chapeas, la poda de formación y la cosecha y acarreo interno.

La producción de la naranja se subdivide en cuatro fases como parte de la cadena de valor, a continuación, se detallan:

1. **Pre-cosecha:** En esta fase se realiza la limpieza y preparación del terreno. Según Jimenez, J. (s.f) una buena plantación comienza con una adecuada preparación de suelo, que es fundamental para las restantes operaciones, la longevidad y buena producción de los cítricos. Si el análisis de suelo determina la necesidad de realizar encalado, la mitad de la cal agrícola se debe aplicar antes de la siembra y la otra mitad después de la siembra, incorporándola al voleo en todo el terreno. En caso de que el análisis de suelo demuestre la necesidad de aplicar fertilizantes químicos, calcáreo y estiércol, estos se deben mezclar bien con el suelo y llenar el hoyo, y posteriormente debe ser cerrado y se coloca una estaca en el centro para su localización. El estiércol utilizado debe estar bien descompuesto para facilitar el desarrollo posterior de las raíces.

Seguido, se debe realizar el trazado del terreno que en el cantón de Acosta se realiza el triángulo o pata de gallo, que permite un 15 % más de densidad de árboles por hectárea y ayuda a contrarrestar la erosión del suelo, es el más indicado para terrenos con pendiente. Además, se realizan las terrazas individuales, las cuales pueden ser redondas, semicirculares, incluso cuadradas o rectangulares, con tamaños muy variados dependiendo de la pendiente del terreno. Se gestiona la cobertura del suelo para frenar la erosión hídrica en los suelos con pendiente, sobre todo si son poco profundos y de baja fertilidad. Finalmente, se realiza el hoyado que se hace de 6 a 12 meses de antelación a la siembra, se puede llenar con diferentes estiércoles de animales, con el fin de que se descomponga como compost, y esté listo para cuando llegue el árbol

2. **Siembra:** En esta fase se realiza la siembra de los injertos. Es muy importante verificar que el árbol que se va a sembrar sea de buena calidad, de la variedad que se requiere, que esté libre de plagas y enfermedades y sin defectos. Para fertilizar el árbol, la tierra de relleno se puede mezclar con abono orgánico compost 1 Kg, y químico de la fórmula completa 10-30-10 a razón de unos 50 a 100 gramos por árbol, debe asegurarse que la tierra de relleno quede apisonada para sacar el exceso de aire y las raíces logren un rápido prendimiento.
3. **Cosecha:** En esta fase se procede a recolectar la fruta. Los frutos deben recolectarse cuando han alcanzado su punto de madurez fisiológico, para esto se puede utilizar el refractómetro, que es un aparato que mide los sólidos solubles totales contenidos en el jugo, mediante una lectura de grados Brix; entre mayor sea la lectura mayor cantidad de sólidos solubles en el jugo.

Para el proceso de cosecha, se pueden utilizar escaleras y bolsas cosechadoras, tomando en cuenta que se debe buscar la manera de conservar el fruto en excelente estado, ya que esto alarga su vida. Además, es recomendable utilizar tijeras cosechadoras; el corte debe realizarse en la base del pedúnculo, intentando dejar la base ensanchada del mismo, de forma tal que funcione como un sello y evite la entrada de hongos como el *Penicillium*, ya que maltrata rápidamente los frutos atacados.

4. **Postcosecha:** Esta fase inicia una vez que el fruto se desprende del árbol. Es necesario que al fruto no se le provoquen rasguños por lo cual, lo recomendado es utilizar guantes, seguido de esto, la naranja se coloca en cajas de plástico para su posterior traslado a las bodegas o lugares específicos donde los productores proceden con la limpieza y selección.

El traslado a los mercados de igual manera debe realizarse en cajas de plástico, no es recomendable sobrellenarlas, debido a que al colocarlas unas sobre otras, los frutos

de arriba se pueden aplastar y se ve afectada la calidad. Durante el proceso de transporte, la naranja debe protegerse del sol y la lluvia.

#### **4.4.1.3 Comercialización**

La comercialización de naranja en el cantón es realizada principalmente por medio de la venta directa a minoristas como lo son las ferias de agricultor y vecinos, además de las ventas a mayoristas en menor proporción como los intermediarios. Estos intermediarios, compran la naranja principalmente para comercializarla por unidad y en menor proporción para el procesamiento de la fruta. Adicionalmente, muchos de los productores que asisten a las ferias compran el producto a vecinos para completar la cantidad necesaria que se requiere para asistir a las ferias del agricultor.

Para obtener un espacio en la feria es necesario afiliarse al Centro Cantonal de Acosta y cumplir con los siguientes requisitos: ser mayor de edad, productor agropecuario de la zona y cancelar la cuota de afiliación que es de ¢24 000 anualmente y de ¢12 000 de manera semestral. Uno de los beneficios que se recibe al estar afiliado es contar con los servicios del Centro Agrícola como lo son: la colaboración técnica, logística, financiera o de cualquier otro tipo necesaria para desarrollar el proyecto.

La feria del agricultor es el medio más fuerte para comercializar la naranja del cantón de Acosta, dado que la fruta se reconoce por su sabor y no por su tamaño, siendo esta característica una de las principales debilidades que ha presentado la fruta para colocarse en los mercados mayoristas. Por lo anterior, según Comunicación personal a intermediarios, 12 de junio 2022 en el Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA), se señala que al mercado mayorista ingresa naranja proveniente de San Carlos, Guanacaste y Acosta, siendo esta última zona la que presenta menor proporción de ingreso, debido a que el tamaño de la fruta no es visualmente atractivo para el consumidor final al compararla con las otras zonas indicadas, por ende, para vender la naranja en el mercado los intermediarios combinan la naranja de estas zonas; no obstante, se considera que el sabor de la naranja que se produce en Acosta es ideal para la elaboración de jugo, motivo por el cual la mayor parte de la producción que tiene un valor agregado la adquieren los intermediarios, apropiándose de una mayor utilidad.

En relación con la contratación de personal en el eslabón de la comercialización, según Comunicación personal a intermediarios, 12 de junio 2022 en el CENADA, el 100% de los casos cuentan con personal para desarrollar la actividad. La cantidad de personas que emplean es muy variada, en algunos casos se cuenta con empleados de confianza y en otros ocasionales, sin embargo, no sobrepasan las cinco personas.

La dinámica de trabajo en este mercado es diferente; según se indica, la mayoría de comercializadores requiere de la contratación de personal tres días por semana y, en

promedio la remuneración que reciben es de ¢80 000 semanales. Además, en ninguno de los casos se cubren las obligaciones patronales con la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), brindando únicamente un apoyo económico adicional para que las personas que son contratadas realicen el pago del seguro como trabajadores independientes.

De acuerdo con las condiciones en las que se desarrolla esta actividad, un 40% considera ser un emprendimiento, un 40% una microempresa y el 20% adicional, una mediana empresa. La actividad que se desarrolla en este mercado se basa mayoritariamente en la venta de la naranja a empresas privadas que le proporcionan valor agregado a la fruta, supermercados, verdulerías, emparadoras, el Consejo Nacional de Producción (CNP), entre otras.

En lo que respecta a la oferta de la naranja, se caracteriza por su comercialización continua durante todos los meses del año, no obstante, los meses en los que se presenta el invierno de mayo a noviembre la producción genera un mayor rendimiento y, por tal motivo, el precio de la fruta disminuye; por otra parte, en los meses en los cuales se experimenta el verano de diciembre a abril, se vuelve escasa y el precio tiende al alza; siendo un beneficio para el productor pero generando un menor rendimiento.

Ahora bien, en relación con el tipo de calidad de naranja que compran los intermediarios de primera y segunda se representan en un 91% y 9% respectivamente. En promedio la cantidad de naranja de primera calidad que compran los intermediarios es de 670.000 unidades por mes, a un precio promedio de ¢48; con respecto a la compra de naranja de segunda calidad, se adquieren aproximadamente 116 667 unidades por mes a un precio promedio de ¢40. Los principales lugares de donde proviene la naranja que se comercializa en CENADA son; Ticofrut de San Carlos, Del Oro y Cooperativa Cerro Azul de Guanacaste y Acosta con una menor representación. Además, es importante destacar que en un 100% de los casos, la forma de pago de compra de la fruta se cancela de contado y un 40% de los intermediarios cuenta con contratos.

En términos de venta, según encuesta a intermediarios, el promedio mensual de unidades es de 470 000, a un precio promedio de ¢62, además, un 20% de estos le incorpora valor agregado, siendo el jugo de naranja el principal producto. En el 100% de los casos no se cuenta con un contrato de venta; un 60% de las ventas se cancelan de contado y el restante se otorga a crédito, a los clientes fijos.

En cuanto a los aspectos que se consideran obstáculos para comercializar la naranja, según la encuesta realizada, destacan los siguientes: en primer lugar, el transporte, debido a que en algunos casos, los comercializadores no cuentan con el vehículo requerido para transportar la mercadería al mercado, motivo por el cual, deben pagar a otros comercializadores por el traslado y esto aumenta el costo, también, destaca la calidad de los productos, circunstancia que se ha comentado en párrafos anteriores haciendo referencia al tamaño de la naranja que se produce en el cantón de Acosta.

De acuerdo con la entrevista que se aplicó al Sr. Azofeifa se considera que los factores que afectan la competitividad de la naranja son principalmente por: la baja rentabilidad, la plaga de HLB, el relevo generacional que no se está implementando, por ello, actualmente se recurre a mano de obra indígena y extranjera, la posibilidad de mecanizar que es imposible, dado que la zona es quebrada y una actividad que es de complemento con otros productos para la subsistencia de los productores. Además de la falta de organización y la capacidad de gestión por parte de los productores, dado que la poca organización que existe no llega al nivel que se requiere para la agroindustria y el valor agregado.

Por otra parte, menciona que las cargas sociales hacen aún menos rentable la actividad si se quiere estar en la formalidad, otro factor es el alto costo de insumos que asume principalmente el productor y no puede ser transferido al precio de venta del productor, finalmente la tecnología es cara, debido a que para romper el ciclo productivo se ocupa riego y mano de obra especializada para el manejo del mismo.

La localización es otro obstáculo; tal como se mencionó en párrafos anteriores, la mayoría de naranja que se comercializa en el CENADA procede de San Carlos y Guanacaste y, el precio de los combustibles ha experimentado aumentos históricos. Igualmente, el apoyo institucional se considera un obstáculo; según resultados obtenidos respecto al tema, en un 80% de los casos la calificación que se brindó es mínima, es decir, los comercializadores expresaron que el sector institucional nunca o casi nunca brinda apoyo al sector; solamente un 20% brindó una calificación positiva e indicó haber recibido algún tipo de apoyo por parte de las instituciones del Estado, además, la competencia desleal, es un problema al cual se enfrentan continuamente, dado que en el mercado cada comercializador cuida su cliente.

Otro de los puntos a destacar y sobre el cual hicieron énfasis los comercializadores es la administración de CENADA, considerando que, en todos los casos se señaló que el único servicio que brindan es el otorgamiento del permiso necesario para obtener un espacio en el mercado y el cobro de la mensualidad, adicional a estas actividades, la administración no realiza ninguna regulación o brinda algún apoyo en temas relevantes. En relación con este tema, algunos externaron su preocupación respecto al precio que se paga por el espacio, porque no en todos los casos se está de acuerdo con el monto, otros por la inseguridad que se presenta en el lugar, debido a que ingresan personas de muchos lugares del país y aunque se han instalado algunas cámaras, no funcionan de manera correcta; asimismo, la falta de infraestructura y organización es importante.

En referencia a los aspectos que no se consideran obstáculos para comercializar la naranja, sobresalen los siguientes: el financiamiento; debido a que el sector se caracteriza por no utilizarlo, prefieren trabajar con el capital que poseen; las técnicas de mercadeo, dado que con el paso del tiempo han aprendido nuevos métodos y, por último, la tramitología, al no requerirse en el proceso que desempeñan.

Al consultar sobre el tema del apoyo financiero (préstamo/crédito) en este eslabón para la actividad citrícola por medio de un banco público/privado o mediante alguna institución del Gobierno, en el 100% de los casos, la respuesta fue negativa, debido principalmente a la preferencia expuesta, el desconocimiento de las condiciones financieras y, además, la falta de soporte de las entidades para solicitar el apoyo financiero.

Por otra parte, la mayoría de comercializadores no recibe ningún tipo de capacitación para desempeñarse en la actividad que desarrollan, tal como se indicó, el conocimiento adquirido se ha obtenido de manera empírica. Según datos, un 60% no cuenta con algún tipo de capacitación y un 40% que afirmó contar con capacitación, corresponde al Curso de Manipulación de Alimentos; puesto que, en el Mercado Nacional en algún momento estuvieron realizando la solicitud para poder vender la mercadería. Finalmente, en lo que respecta a la asociatividad, el 100% de los comercializadores no se encuentran asociados a ninguna organización.

#### **4.4.1.4 Consumidor final**

Del Pozo et al (s.f.) agrega que la naranja por su gran valor nutricional siendo la principal fuente de vitamina C, se convierte en un poderoso antioxidante, reforzando el sistema inmunológico y con beneficios en la cicatrización. Es consumida de manera natural como fruta de mesa, así como en jugo. En los últimos años ha presentado un incremento a nivel nacional promovido por su alto valor nutricional, a causa de que se utilizó como mecanismo para aumentar las defensas ante el Covid-19 que ataca principalmente el sistema inmunológico.

La fruta llega al consumidor final mediante canales de comercialización directo e indirecto, siendo el primero, cuando el productor lo vende directamente al consumidor final, convirtiéndose en el escenario ideal para el productor y la segunda, mediante intermediarios los cuales son agentes de distribución hacia mercados mayoristas como minoristas. Actualmente las naranjas destinadas a la venta se comercializan principalmente por el canal indirecto. La transformación de la fruta por parte de los productores es escasa, además de considerarlo caro para asumir el costo.

Los principales consumidores de la naranja son los hogares, adquiriendo la fruta fresca desde las ferias del agricultor hasta en los supermercados. A continuación, en la tabla 11 se muestran una serie de observaciones de cómo llega al consumidor final la fruta; así como su precio.

**Tabla 12**  
**Costa Rica: Observaciones de la naranja en diversos mercados y su respectivo precio**

<p><b>Observación N° 1</b></p> <p>Supermercado MUSSI, Santa Ana, 18 de mayo, 2021          Precio unitario: ₡700</p>  <p>En este caso, este supermercado única y exclusivamente vende naranjas importadas y, el precio es muy elevado.</p>	<p><b>Observación N° 2</b></p> <p>Fresh Market San Pablo, 17 de mayo año 2022          Precio del producto: ₡880 (malla con 5 unidades)          Precio unitario: ₡176</p> 
<p><b>Observación N° 3</b></p> <p>Supermercado AM-PM, Río Oro de Santa Ana ,18 de mayo año 2022          Precio del producto: ₡880 (malla con 5 unidades)          Precio unitario: ₡176</p> 	<p><b>Observación N° 4</b></p> <p>Fresh Market, Lindora, 18 de mayo año 2022          Precio del producto: ₡880 (malla con 5 unidades)          Precio unitario: ₡176</p> 

**Observación N° 5**

Supermercado Vindi, Pozos de Santa Ana, 18 de mayo año 2022  
Precio unitario: ¢150



En este supermercado se vende naranja importada; el precio de cada unidad es de ¢750.

**Observación N° 6**

Supermercado Los Portones, San Rafael de Alajuela, 18 de mayo año 2022  
Precio unitario: ¢150



Las naranjas se vendían únicamente por unidad, además, la calidad no era la mejor, la fotografía permite verificar este dato.

**Observación N° 7**

Automercado Santo Domingo, 18 de mayo año 2022  
Precio del producto: ¢ 2155 (malla con 15 unidades)  
Precio unitario: ¢ 144



**Observación N° 8**

Auto Mercado, Lindora, 18 de mayo año 2022  
Precio del producto: ¢3 585 / ¢ 2 155 (mallas con 25 unidades y 15 unidades)  
Precio unitario: ¢143



**Observación N° 9**

Mega Súper, San Rafael de Alajuela, 18 de mayo año 2022

Precio del producto: ¢1 690 (malla con 12 unidades)

Precio unitario: ¢140,83



**Observación N° 10**

Perimercados Heredia, 17 de mayo año 2022

Precio del producto: ¢ 1400 (malla con 10 unidades)

Precio unitario: ¢ 140



**Observación N° 11**

Super Compro Santo Domingo, 20 de mayo año 2022

Precio del producto: ¢ 1280 (malla con 10 unidades)

Precio unitario: ¢ 128



**Observación N° 12**

Palí Tibas, 01 de mayo año 2022

Precio del producto: ¢ 1280 (malla con 10 unidades)

Precio unitario: ¢128



**Observación N° 13**

Supermercado Proxi Mart, Santa Ana, 18 de mayo año 2022

Precio del producto: ¢1215 (malla con 10 unidades)

Precio unitario: ¢121,5



**Observación N° 14**

Maxi Palí Tibas, 18 de mayo año 2022

Precio del producto: ¢ 1150 (malla con 10 unidades)

Precio unitario: ¢ 115



**Observación N° 15**

Supermercado Price Smart, Santa Ana, 18 de mayo año 2022

Precio del producto: ¢2795 (malla con 25 unidades)

Precio unitario: ¢111,8



**Observación N° 16**

Maxi Consumo Tibás, 18 de mayo año 2022

Precio unitario: ¢ 110



**Observación N° 17**

Más x Menos San Pablo, 17 de mayo año 2022  
Precio del producto: ¢ 1650 (malla con 15 unidades)  
Precio unitario: ¢ 110



**Observación N° 18**

Mas x Menos San Rafael, 17 de mayo año 2022  
Precio del producto: ¢ 1650 (malla con 15 unidades)  
Precio unitario: ¢ 110



**Observación N° 19**

Supermercado Más X Menos, Santa Ana, 18 de mayo año 2022  
Precio del producto: ¢1650 (malla con15 unidades)  
Precio unitario: ¢110



**Observación N° 20**

Walmart Heredia, 20 de mayo año 2022  
Precio del producto: ¢ 1600 (malla con15 unidades)  
Precio unitario: ¢ 107



**Observación N° 21**

Supermercado Walmart, Alajuela (por la Radial), 19 de mayo año 2022  
Precio del producto: ¢1600 (malla con 15 unidades)  
Precio unitario: ¢106,7



**Observación N° 22**

Feria San Rafael, 23 de mayo año 2022  
Precio del producto: ¢ 1000 (malla con 10 unidades)  
Precio unitario: ¢ 100



**Observación N° 23**

La Gran Bodega de las Frutas y Verduras, San Rafael de Alajuela, 18 de mayo año 2022  
Precio del producto: ¢950 (malla con 10 unidades)  
Precio unitario: ¢95



**Observación N° 24**

Verdulería Country House, 20 de mayo año 2022  
Precio del producto: ¢ 1395 (malla con 15 unidades)  
Precio unitario: ¢ 93



**Observación N° 25**

Maxi Palí, San Rafael de Alajuela, 18 de mayo año 2022

Precio del producto: ¢850 (malla con 10 unidades)

Precio unitario: ¢85



**Observación N° 26**

Palí, San Rafael de Alajuela, 18 de mayo año 2022

Precio del producto: ¢850 (malla con 10 unidades)

Precio unitario: ¢85



**Observación N° 27**

Palí San Pablo, 17 de mayo año 2022

Precio del producto: ¢840 (malla con 10 unidades)

Precio unitario: ¢84



**Observación N° 28**

Super Mingo, 20 de mayo año 2022

Precio del producto: ¢ 800 (malla con 10 unidades)

Precio unitario: ¢ 80



**Observación N° 29**

**Observación N° 30**

<p>Supermercado La Nacional, o año 2022 Precio del producto: ¢700 (malla con 10 unidades) Precio unitario: ¢70</p> 	<p>Supermercado La Amistad, 17 de mayo año 2022 Precio del producto: ¢ 720 (malla con 12 unidades) Precio unitario: ¢ 60</p> 
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota. Elaboración propia con observaciones aplicadas en supermercados, 2022

Según las visitas realizadas a diferentes supermercados de la GAM, las naranjas que se ofrecen al consumidor final en las cadenas de supermercados en la mayoría de los casos son de una calidad superior a las que se ofrecen en supermercados y pulperías; esto se debe a que los estándares de calidad son más rigurosos para la selección y compra de frutas frescas, debido a que se buscan frutas maduras, de tamaño y forma uniforme, libres de enfermedades y defectos; además, de que establecen pautas o ciertas normas para el resguardo de la seguridad alimentaria. Otra particularidad evidente es la variación de los precios debido a que en algunas zonas se ofrece a un precio más accesible.

#### 4.4.2. Dimensión geográfica de la cadena

Los cítricos son sin duda una de las frutas más cultivadas en el mundo; se caracterizan por ser fuente de vitaminas, minerales y antioxidantes. En el país, la citricultura se considera una actividad productiva importante, debido a que año tras año se convierte en una alternativa productiva y generadora de recursos cuyo producto final se destina tanto para el consumo nacional como para la exportación y, además, es un cultivo del que dependen numerosas familias ubicadas principalmente en las zonas rurales.

En varias zonas del país se cultivan cítricos, sin embargo, el cantón de Acosta se destaca por presentar condiciones óptimas que le atribuyen ventajas comparativas para el desarrollo de esta actividad. En lo que respecta a ventajas de tipo agronómico Quiros (2001) indica que; el suelo, el clima, la humedad y la temperatura del cantón son favorables para la producción de cítricos de alta calidad, también se cuenta con un segmento experimentado de citricultores y comerciantes integrados a los mercados del Gran Área Metropolitana y, adicional, se destaca

que el recurso humano cuenta con experiencia técnica en la zona, aunque en los últimos años ha venido en disminución.

Cabe indicar que, una parte importante de los cítricos de las familias productoras del cantón, se comercializan utilizando canales tradicionales como las ferias del agricultor en localidades como: San Rafael y San Isidro de Heredia, Zapote, el Centro Agrícola Cantonal de Coronado; entre otras, mientras que una pequeña parte se comercializa en los mercados mayoristas y se destina a abastecer las necesidades de cadenas de supermercados y agroindustrias. Por otra parte, se destaca que la zona Norte y La Cruz de Guanacaste son las áreas del país donde más se siembra naranja, estos cultivos pertenecen principalmente a la empresa Del Oro y Ticofrut que destinan la producción en su mayoría como fruta para el procesamiento industrial, para la producción de jugo concentrado congelado, lo restante, se comercializa como fruta fresca en los mercados tradicionales.

En párrafos anteriores, se hace referencia a que la gran mayoría de los puntos de venta de la naranja del cantón de Acosta se encuentran fuera de esta zona y se podría interpretar que es algo negativo, sin embargo, los productores del cantón consideran que esta característica aporta más ventajas que desventajas; un 73% indicó que la distancia de la localización de la producción hasta el mercado final se puede considerar como una ventaja si se compara con otras zonas productoras y únicamente el 27% indicó que es una desventaja por el estado en el que se encuentran algunos sectores de la carretera por las afectaciones que ocasionan las fuertes lluvias y los derrumbes.

#### **4.4.3. Dimensión fuerza motriz**

Dentro de esta dimensión se considera importante conocer a los agentes económicos que serán la fuerza que controla la cadena (gobernanza), siendo la forma en la que se organiza la cadena para lograr beneficios. Hay dos orientaciones de la cadena de valor, según indica Gereffi, pueden ser orientada por la oferta o la demanda.

Considerando lo anterior, la cadena de los cítricos en Acosta es una cadena a pequeña escala orientada por la demanda, en razón de que es intensiva en trabajo y el valor agregado es bajo; es controlada principalmente por los intermediarios en el proceso de comercialización. La realidad de muchos productores es que se enfrentan a largas jornadas de trabajo tanto en los primeros 4 años para salir adelante con la primera cosecha; así como en la fase de precosecha y el mantenimiento. Dentro de la ardua labor se encuentran actividades intensivas en trabajo tales como: la preparación del terreno, hoyado, siembra, encalado, las fertilizaciones, control de malezas, chapeas manuales, la poda de formación, el combate de las plagas y enfermedades, así como el mantenimiento, conservación de suelos, cosecha, entre otras. Considerando con esto las afectaciones que sucedan por la presencia de lluvia o sequía, lo cual hará más intensivo el trabajo.

Al finalizar la cosecha el productor debe sacar la fruta de la finca y así localizar los canales de comercialización, no obstante, en ocasiones por falta de recursos y transporte para llegar al mercado final el producto es vendido a intermediarios; esto ocasiona que el productor pierda el control del mercado y no logre posicionarse en este. Por tanto, los intermediarios o comercializadores tienen el control de la cantidad y calidad que se coloca en el mercado final, así como el precio y finalmente de la cadena.

Si bien es cierto, el principal control de la cadena es determinado por el comercializador, existen otros agentes que toman funciones tanto de carácter público como semiprivado, los cuales ejercerán presión sobre la dirección y control de esta, siendo el público conformado por un marco institucional como el MAG, CCSS, IMAS, INA y universidades públicas que disponen de recursos e infraestructura para brindar el apoyo, organización y regulación mediante políticas, planes y proyectos al sector, por otra parte, el semiprivado está conformado por el Centro Agrícola Cantonal de Acosta, asociaciones y entidades financieras que brindan la asesoría y el acompañamiento para fortalecer al sector cítrico. Estos agentes son claves de intervención y generación de valor para el fortalecimiento de la cadena del sector.

#### **4.4.4. Dimensión Institucional**

La institucionalidad pública agropecuaria y los mecanismos de coordinación sectorial de Costa Rica tienen su sustento en el artículo 30 de la Ley N° 7064 de Fomento a la Producción Agropecuaria (Fodea) donde se indica que el Sector Agropecuario estará conformado por la totalidad de las entidades o programas que desempeñan acciones en áreas específicas de la agricultura, la ganadería, la pesca y la acuicultura. Además, en áreas como la capacitación de productores y funcionarios, sanidad animal y vegetal, financiamiento y crédito; transformación de productos agropecuarios, transferencia de tecnología, investigación, certificación y distribución de insumos, titulación, riego y avenamiento, producción y otras labores encaminadas al ordenamiento y distribución de tierras, seguros, empleo y desarrollo rural.

El rector de las instituciones ligadas al sector agrícola es el Ministro de Agricultura y Ganadería; que dispone de un órgano de consulta y asesoría denominado Consejo Nacional Sectorial Agropecuario (CAN). Asimismo, el Ministro Rector cuenta con la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (Sepsa); esta secretaría posee un órgano técnico de asesoría y consulta designado Comité Técnico Sectorial Agropecuario (Cotecsa), compuesto por las unidades de planificación de las once instituciones del Sector. Igualmente, existen mecanismos de coordinación a nivel regional, llamados Comités Sectoriales Regionales Agropecuarios (CSRA) y a nivel local, Comités Sectoriales Locales (Cosel).

El sector está integrado por las instituciones que son directa o indirectamente la referencia de marco regulatorio, para el sector cítrico, las cuales se indican a continuación: Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en

Tecnología Agropecuaria (Inta), el Consejo Nacional de Producción (CNP), el Instituto de Desarrollo Rural (Inder), el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA). Las instituciones mencionadas anteriormente, son las encargadas de crear, definir, implementar y promover las políticas para el sector agrícola nacional, que en conjunto con otras instituciones como el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y las Universidades Públicas buscan solucionar las dificultades que se presentan en el agro. En la tabla 13 se detalla la función y aspectos relevantes de cada institución:

**Tabla 13**  
**Costa Rica: Instituciones gubernamentales ligadas a las actividades agrícolas, relacionadas con el cultivo de la naranja**

<b>Institución</b>	<b>Función</b>
Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	Impulsa la dignificación de las familias rurales de pequeños y medianos productores de los territorios rurales, promoviendo el desarrollo de capacidades técnicas y de gestión empresarial en los sistemas productivos y en las organizaciones agropecuarias, que promuevan la competitividad, equidad y sostenibilidad social, económica y ambiental de la actividad agropecuaria.
Consejo Nacional Sectorial Agropecuario (CAN)	Es el mecanismo de coordinación, consultoría y asesoría creado mediante la Ley N°7064 e integrado por los jefes de las principales instituciones del sector agropecuario, once en total.
Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (Sepsa)	Es una instancia de carácter sectorial, responsable de apoyar y asesorar al Ministro Rector, en la conducción eficaz y eficiente del desarrollo agropecuario nacional. Creada por Ley, para fortalecer al sector agropecuario y rural costarricense, mediante la asesoría, la coordinación, la articulación de su quehacer y la construcción de sus políticas, basada en información estratégica.
Comité Técnico Sectorial Agropecuario (Cotecsca)	Esta instancia es la encargada de coordinar los procesos de planificación de las instituciones involucradas en el sector agro; así mismo este se encarga de operativizar todos los acuerdos tomados en el CAN.

<b>Institución</b>	<b>Función</b>
Consejo Nacional de la Producción (CNP)	Promueve la competitividad y sostenibilidad de las actividades agroproductivas para la vinculación eficiente de los micros, pequeños y medianos productores en los sistemas agroalimentarios, a través de la prestación de servicios de asistencia técnica y programas institucionales de producción y comercialización.
Instituto de Desarrollo Rural (INDER)	Ejecutar las políticas de desarrollo rural territorial del Estado, dirigido a mejorar las condiciones de vida de la población, mediante la acción concertada de esfuerzos y recursos de los actores públicos y privados, como gestores del desarrollo social, económico, ambiental y cultural.
Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA)	Tiene como objetivo facilitar servicios y condiciones para el abastecimiento de productos perecederos al por mayor para su posterior distribución a los mercados paralelos del país.
Comités Sectoriales Regionales Agropecuarios (CSRA)	En los CSRA se toman decisiones que permiten conducir en el ámbito regional, de manera integrada y participativa, el proceso de planificación, difusión, inducción, seguimiento y evaluación de la política sectorial agropecuaria. Además, se establecen mecanismos para lograr una mayor articulación entre los sectores público y privado, con el propósito de mejorar el rendimiento y efectividad de los servicios que brindan las instituciones públicas en la región.
Comités Sectoriales Locales (COSEL)	Instancia de mayor operatividad del sistema de planificación sectorial, relacionada con el desarrollo del sector agropecuario y del medio rural, donde se brindan los servicios que prestan las instituciones públicas y se mantiene una relación más directa con los productores (as) y sus organizaciones, constituido por los funcionarios del sector agropecuario que laboran en el ámbito local, de acuerdo con el área geográfica que el Comité Sectorial Regional Agropecuario defina.

<b>Institución</b>	<b>Función</b>
Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD)	Constituye una política pública del Estado costarricense para el financiamiento, fomento y desarrollo socioeconómico de poblaciones y sectores productivos relegados o no cubiertos plenamente por otros entes financieros que participan en el mercado de fondos prestables, a través de diferentes mecanismos como crédito, capital semilla, capital de riesgo y avales. Busca convertirse en una eficaz palanca de inclusión financiera y en un promotor de la transformación productiva nacional.
Fideicomiso del Instituto Mixto de Ayuda Social (FIDEIMAS)	Financiar de garantías adicionales y subsidiarias, mediante créditos con tasa de interés favorables. Brinda también capacitación, asistencia técnica y seguimiento para personas o grupos que ejecuten proyectos productivos.
Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)	El INA forma, capacita y certifica a personas físicas y jurídicas, para contribuir al crecimiento personal, movilidad social, productividad y competitividad; que permita al país adaptarse a los cambios que el entorno exige. En el caso específico de los productores, el INA brinda capacitaciones sobre las buenas prácticas en la agricultura, manejo de plagas, entre otros temas.
Universidades Públicas	La institución educativa es soporte para la solución de problemas de la sociedad, mediante la investigación, vinculación, difusión del conocimiento y la extensión educativa. Son funciones que propician el acercamiento con el medio social que las rodea.

A nivel nacional la ley que regula el sector agro es la Ley N°7064 Ley de Fomento a la producción Agropecuaria FODEA; tiene como objetivo fomentar la producción de bienes agrícolas y apoyar al desarrollo agropecuario nacional. Dicha ley faculta al Ministerio de Agricultura y Ganadería para dirigir, planificar, coordinar, ejecutar, controlar y evaluar la política agropecuaria y la aprobación de planes, programas y proyectos del sector. El ministerio contará con una Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial, a la que corresponde la asesoría, elaboración y evaluación de planes, programas y proyectos; entre ellas se destaca su función principal de elaborar el Plan Nacional de Desarrollo Agrario, según el artículo 49 de dicha ley.

A nivel regional y sectorial, se rigen por políticas y planes específicos en función de la política nacional para el desarrollo agropecuario. Entre estos se encuentran: Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense (PEDRT) 2015 - 2030 y el Plan Sectorial de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Rural 2019-2022; que es un instrumento de planificación con el fin de contribuir al bienestar social y económico de la población vinculada a la agricultura en los territorios rurales e incorpora los compromisos del país en el Plan de Gobierno de cada administración y en los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020-2030. Además, busca corregir de manera conjunta intervenciones estratégicas detectadas en sesiones de trabajo con los planificadores de las instituciones que participan en el Comité Técnico Sectorial Agropecuario y en consultas a otros funcionarios expertos.

Este plan está orientado por las siguientes intervenciones estratégicas con perfil sectorial: Protección del patrimonio agropecuario nacional de plagas y enfermedades en beneficio de la producción nacional y la salud pública, Puente Agro, componente de la Estrategia Puente al Desarrollo, Programa de Abastecimiento Institucional (PAI), Programa sectorial de desarrollo organizacional y empresarial y Descarbonización. Asimismo, guarda relación y complementa las intervenciones estratégicas definidas para el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2022.

Dentro del plan sectorial hay un aspecto que presenta oportunidades de mejora, como lo es la coordinación y articulación interinstitucional; dado que para su funcionamiento se requiere establecer alianzas y mecanismos entre las instituciones del sector que actúan en conjunto en las regiones y territorios como los comités sectoriales regionales agropecuarios (CSRA), los comités sectoriales locales (Cosel), así como otras instancias de gobernanza. Dicha articulación se da en tres ámbitos principales: En el ámbito sectorial, institucional y regional.

**Tabla 14**  
**Costa Rica: Legislación Nacional y Estrategias vinculadas al Sector Agrícola**

<b>Legislación Nacional y Estrategias</b>	<b>Aspectos relevantes asociados</b>
Ley No. 7064 - Ley de Fomento a la Producción Agropecuaria (Fodea)	Tiene como objetivo principal, fomentar la producción de bienes agropecuarios, por medio del estímulo a los productores de estos bienes, con la finalidad de que aumenten dicha producción. Asimismo, establece el ordenamiento y la creación del Sector Agropecuario y enlista una serie de incentivos para la producción y la comercialización agropecuaria.

<b>Legislación Nacional y Estrategias</b>	<b>Aspectos relevantes asociados</b>
Ley No. 2035 - Ley Orgánica del Consejo Nacional de la Producción	<p>Crea al Consejo Nacional de Producción el cual tendrá como finalidad la transformación integral de las actividades productivas del sector agropecuario para brindar la eficiencia y competitividad al desarrollo económico de Costa Rica, con énfasis en los pequeños y medianos productores mediante esquemas de capacitación y transferencia tecnológica, además de brindar el fomento de la producción, comercialización, industrialización mediante directrices.</p> <p>Establece la obligatoriedad de que el CNP sea único proveedor de los suministros propios de esta institución a los precios establecidos de los entes públicos, esto como facilitar en el acceso a este mercado con un carácter prioritario por parte de los micro, pequeños y medianos productores agropecuarios, agroindustriales, pesqueros y acuícolas de Costa Rica.</p>
Ley No. 4521 - Creación de los Centros Agrícolas Cantonales	<p>Esta Ley declara de interés público la existencia, la constitución y el funcionamiento de los Centros Agrícolas Cantonales (CAC) como organizaciones de productores, sin fines de lucro, su objetivo es fomentar la participación de los productores y la población local para el mejoramiento de las actividades agropecuarias, agroforestales, pesqueras y de conservación de los recursos naturales, así como para el ofrecimiento de la debida capacitación, créditos, transferencia tecnológica y otros beneficios que contribuyan para el desempeño de su actividad productiva. Además de ofrecer servicios y entablar alianzas estratégicas.</p> <p>Es una ley que promueve el desarrollo rural mediante proyectos productivos con los agricultores del cantón, fomenta la enseñanza, la investigación y la extensión agrícola, con el firme propósito de alcanzar el mejoramiento de la producción agropecuaria y el desarrollo rural acelerado.</p>

<b>Legislación Nacional y Estrategias</b>	<b>Aspectos relevantes asociados</b>
Ley 8533 - Ley de Regulación de las Ferias del Agricultor	Establece los lineamientos para el funcionamiento de las ferias del agricultor como un mercado de comercialización directa entre productores y consumidores. El Programa Nacional de Ferias del Agricultor se define como un programa de mercadeo de carácter social para uso exclusivo de pequeños y medianos productores de sectores tales como: agrícola, pecuaria y forestal, pesca y acuicultura, avicultura, agroindustria y artesanía en forma individual u organizada con el propósito de establecer relación directa entre consumidores y productores de forma tal que los consumidores adquieran mejor precio y calidad, y los productores aumenten sus ingresos.
Ley No. 9036 - Transforma el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (Inder) y crea Secretaría Técnica de Desarrollo Rural	<p>Establece un marco institucional para el desarrollo rural sostenible del país que permita la formulación, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas de Estado en esta materia, con énfasis en los territorios de menor grado de desarrollo.</p> <p>El INDER es el ente encargado de ejecutar las políticas de desarrollo rural que le corresponden al MAG formular como ente rector del sector agropecuario nacional. El cual se regirá por los siguientes principios: Función social de la propiedad, Estructura de tenencia de la tierra, Territorialidad y descentralización, Integralidad, Participación, Desarrollo Humano, Multisectorialidad, Sostenibilidad y la transparencia de la acción pública.</p>
Ley No. 8634 – Ley Sistema de Banca para el Desarrollo	Crea al Sistema de Banca para el Desarrollo, como un mecanismo de financiamiento e impulso de proyectos productivos, viables acordes con el modelo de desarrollo del país. Está constituido por todos los intermediarios financieros públicos, Infocoop, INA y las demás instituciones públicas prestadoras de servicios no financieros y de desarrollo empresarial y las instituciones u organizaciones estatales y no estatales que canalicen recursos públicos para el

<b>Legislación Nacional y Estrategias</b>	<b>Aspectos relevantes asociados</b>
	<p>financiamiento y la promoción de proyectos productivos.</p> <p>Establece políticas y acciones pertinentes a contribuir con la inclusión financiera y económica, también que promuevan el desarrollo, la productividad y la competitividad de los sectores productivos, tomando en consideración el Plan Nacional de Desarrollo. Establece el fomento de la innovación, asociatividad, transferencia y adaptación tecnológica orientada a elevar la competitividad de los sujetos beneficiarios de la ley, además de promover y facilitar la creación de empresas y facilitar mecanismos para encadenamientos productivos. Siendo los beneficiarios de esta ley los emprendedores, Microempresas, Pymes, Micro, pequeño y mediano productor agropecuario y modelos asociativos empresariales.</p>
<p>Decreto 38954 - Implementación y articulación de la Estrategia Puente al Desarrollo</p>	<p>La Estrategia Puente al Desarrollo se elaboró como un mecanismo de articulación de los programas, proyectos y acciones que buscan garantizar el efectivo derecho de acceso a los bienes, servicios y productos, que ofertan las instituciones y organizaciones públicas y privadas a nivel nacional dirigidos a personas en condición de pobreza.</p> <p>El objetivo general se basa en la atención de la pobreza de las familias desde un enfoque multisectorial e interinstitucional, gestionando el acceso al sistema de protección social, al desarrollo de capacidades, al vínculo con el empleo y la empresariedad, a las ventajas de la tecnología, a la vivienda digna y al desarrollo territorial, aminorando la desigualdad y respetando los enfoques definidos como estratégicos, en favor del desarrollo humano e inclusión social.</p>
<p>Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional 2011-2021</p>	<p>Con esta política se pretende promover la seguridad alimentaria y nutricional mediante sistemas de producción, comercialización y consumo de alimentos propiciadores de la salud, bajo criterios de inocuidad y</p>

<b>Legislación Nacional y Estrategias</b>	<b>Aspectos relevantes asociados</b>
	sostenibilidad socio-ambiental, mejorar el estado nutricional de la población en general, con énfasis en grupos en condición de pobreza, vulnerabilidad y exclusión y promover una infraestructura física para la producción, conservación, distribución, preparación y consumo de alimentos con el fin de garantizar una seguridad alimentaria y nutricional como derecho de la población.
Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019-2022	<p>El Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública (PNDIP) 2019-2022 tiene como objetivo contribuir con el fortalecimiento de la capacidad del Estado para definir objetivos, establecer prioridades, formular metas y asignar recursos, así como dar seguimiento y evaluar las políticas, planes, programas o proyectos que se van a ejecutar durante el período.</p> <p>Incluye dos áreas estratégicas que se relacionan directamente con la agricultura. La primera es la que hace referencia a la innovación, competitividad y productividad: específicamente las iniciativas relacionadas con el Programa de Producción Sostenible, la inserción de jóvenes al sector agroproductivo, y el Programa de Abastecimiento Institucional; y la segunda es la que hace referencia al Desarrollo Territorial: en las iniciativas para el fortalecimiento de economías territoriales y el Programa Nacional de Mercados Regionales.</p>
Plan Sectorial 2019-2022: Sector Agropecuario, Pesquero y Rural	Tiene como propósito la implementación de intervenciones estratégicas que se incorporan en los ejes de política, para articular la oferta de la institucionalidad pública y optimizar las condiciones socio económicas del sector productivo. Asimismo, tiene relación y complementa las intervenciones estratégicas definidas para el Plan Nacional de Desarrollo.

Nota. Elaboración propia con datos del plan operativo MAG

En el país existen políticas y programas que se han diseñado específicamente para el sector cítrico. Con el propósito de brindarle una atención integral al sector, se conformó el Programa de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria de cítricos (PITTA - cítricos) que está integrado por un equipo de trabajo interinstitucional y multidisciplinario con representantes del sector público; Ministerio de Agricultura y Ganadería, Servicio Fitosanitario del Estado, sector académico; Universidad de Costa Rica, Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, sector privado; viveristas, productores y de la sociedad civil; ligados a las actividades de investigación, transferencia, regulación y capacitación de cada uno de los rubros.

El objetivo principal del PITTA es integrar y priorizar las necesidades de investigación y transferencia de tecnología en la actividad cítrica, que sean una limitante a los diferentes aspectos contemplados en la cadena agroalimentaria del mismo, tales como: generación, adopción y validación de tecnologías, competitividad, apertura comercial, seguridad alimentaria, información e inteligencia de mercados, impactos negativos sobre los ecosistemas y biodiversidad, valor agregado, calidad e inocuidad, entre otros.

Adicional al PITTA - cítricos, en Costa Rica se elaboró la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional 2011-2021 que abarca el tema del sector agro en forma amplia en el corto y largo plazo. Esta política fue elaborada por el Ministerio de Salud y sus principios orientadores son el derecho a la alimentación, el enfoque diversidad, igualdad y equidad de género y cohesión social; asimismo, la política involucra los ámbitos fundamentales que determinan la seguridad alimentaria y nutricional; disponibilidad de alimentos, acceso a la alimentación, consumo de alimentos, utilización biológica y fortalecimiento interinstitucional.

Finalmente, se destaca que, la Legislación Nacional y las Estrategias vinculadas al sector agrícola permiten la integración de esfuerzos y la maximización de los recursos institucionales en beneficio de los productores; al mismo tiempo, el elemento principal que tienen es el mejoramiento de la competitividad y la contribución al bienestar económico y social de la población vinculada al sector en los territorios rurales, de manera tal que sean cada vez más fuertes y, esto les permita vincularse mejor con los mercados para comercializar sus productos.

Aunque la Legislación Nacional y las Estrategias vinculadas al sector agrícola existen y disponen de ejes centrales claros y detallados; en la práctica y en la realidad, según comunicación personal con los productores esto no se refleja de la manera que se requiere y es necesaria. Los esfuerzos que realizan las instituciones ligadas al sector son indispensables y de gran relevancia, no obstante, aún es necesario seguir trabajando en el fortalecimiento y la interacción de instituciones y productores de forma tal que los esfuerzos que se realizan se vean reflejados y los resultados que se obtengan sean los esperados.

## **4.5. Efectos de la pandemia del COVID-19**

Durante los últimos años, se han presentado acontecimientos históricos significativos como la pandemia del Covid-19; evento que no se puede dejar pasar por alto y, por ello, es indispensable realizar un análisis detallado de las implicaciones que ha propiciado. Aunque esta pandemia afecta principalmente la salud de las personas, también ha impactado otras áreas como la economía y la educación.

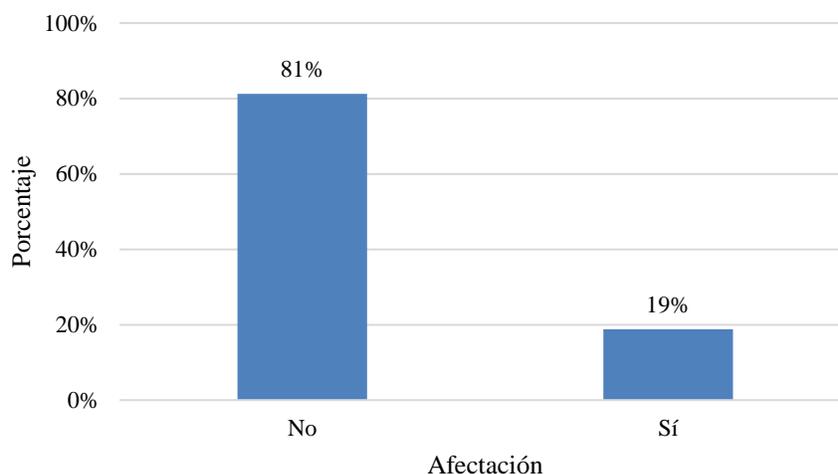
Algunas de las medidas que el Ministerio de Salud de Costa Rica aplica en 2022 para mitigar los efectos de la pandemia, mediante MS-DM-2030-2022 son las siguientes: restricción vehicular, disminución del aforo en lugares públicos y privados, implementación del uso de la mascarilla, colocación de lavamanos en los establecimientos, monitoreo de la temperatura de las personas, entre otras.

Estas y otras medidas propiciaron que la cantidad de personas que visitaban las ferias del agricultor donde los productores del cantón de Acosta venden las naranjas, disminuyera considerablemente. Tal como se evidencia en la figura 20, el 19% de los productores indica que se ha visto afectado por la pandemia, mientras que el 81% de los productores indicó que no experimentó afectación, por el contrario, en muchos casos se tuvieron efectos positivos.

Estos efectos positivos se presentaron debido a que las personas relacionaron el consumo de Vitamina C como algo efectivo para combatir eficientemente el Covid-19, razón por la cual, la cantidad de naranjas que se vendían y el precio aumentaron. Además, varios de los productores al tener muchos años de asistir a la feria del agricultor, tuvieron el apoyo de clientes fijos que les seguían comprando los productos.

**Figura 20**

**Acosta: Distribución porcentual de los productores que se vieron afectados por la crisis sanitaria ocasionada por el Covid-19**



Nota. Elaboración propia con datos de encuestas aplicadas, 2022

Del 19% (12 casos) de los productores que indicó haber tenido afectación por la crisis sanitaria ocasionada por el Covid-19, dos informaron que experimentaron un 25% de disminución en las ventas que estaban acostumbrados a realizar y diez de los productores un 50% de disminución. Igualmente, al consultar a estos productores afectados en qué porcentaje han aumentado los costos de producción a causa de la pandemia, se indicó que el aumento ha sido de un 100%; este aumento mayormente se evidencia en el precio de los insumos que se utilizan en la producción y el combustible.

Aunque este y otros sectores del país se han visto afectados, el apoyo institucional para combatir los efectos negativos de este evento en el cantón ha sido nulo, según comunicación personal con los productores. Estos por su parte, son los que han implementado actividades varias como la diversificación de los productos que siembran para tener mayor oportunidad de ventas, generación de valor agregado por medio de la elaboración del jugo de naranja y recorte de gastos para salir adelante con la situación.

#### **4.6. Principales factores críticos que afectan la competitividad**

La competitividad es un aspecto clave para el éxito del sector, por tanto, es importante tener en cuenta los diversos factores críticos que afectan significativamente la competitividad de la producción de naranja en el cantón de Acosta. A continuación, se desarrollan once factores críticos principales en el estudio, según las encuestas y entrevistas realizadas:

**4.6.1. Baja asistencia técnica:** la asistencia técnica estatal es la que brinda el Ministerio de Agricultura y Ganadería u otras instituciones públicas, autónomas o semiautónomas, por medio de programas de asistencia y extensión agrícola; además, la asistencia técnica privada es la que ofrecen las personas físicas o jurídicas que están autorizadas.

En el cantón de Acosta, los productores han recibido asistencia técnica por parte del INA y el MAG mayormente en temas relacionados con prácticas de cultivo y prácticas ambientales, no obstante, no se han priorizado capacitaciones en temas de comercialización, gestión empresarial, entre otros temas que se consideran relevantes e indispensables para el fortalecimiento de la cadena de valor. La asistencia técnica privada se considera nula debido a que los productores no cuentan con los ingresos económicos necesarios para adquirirlas.

**4.6.2. Poco financiamiento para la producción:** Para el desarrollo de la producción de naranja los productores requieren de financiamiento; esto con el objetivo de implementar tecnología, capacitarse en temas relevantes para obtener cultivos de alto rendimiento y calidad, entre otros temas; sin embargo, las condiciones en que el Sistema Bancario Nacional brinda el crédito no son las apropiadas para la rentabilidad propia del cultivo, además de la limitada disponibilidad de recursos que se ofrecen a los productores por temas de requisitos.

La mayoría de los productores del cantón de Acosta prefieren trabajar con recursos propios y adecuarse a lo que se pueda producir y generar por medio de estos. Los requisitos, las condiciones que se ofrecen y el alto riesgo que distingue a esta actividad económica se consideran las principales razones por las que actualmente los productores de la zona no disponen de créditos.

**4.6.3. Tratamiento de plagas y enfermedades:** Las plantaciones de naranja se ven afectadas por una gran cantidad de insectos, hongos, virus, bacterias; entre otros organismos parásitos. El proceso de erradicar y atacar estos organismos es indispensable no solo para disminuir el impacto sobre el cultivo que lo presenta, sino para frenar la transmisión de enfermedades, infecciones y toxinas a las demás plantaciones de la zona.

El Servicio Fitosanitario del Estado es quien se encarga de que los viveros del cantón de Acosta cumplan con todos los requerimientos y estándares que se han establecido con el fin de que los injertos que se utilizan y comercializan en la zona estén libres de plagas y enfermedades.

**4.6.4. Dependencia de los intermediarios:** La naranja que se cosecha en el cantón, se comercializa en mayor cantidad en las ferias del agricultor, asimismo, en los supermercados y CENADA, sin embargo, no en todos los casos los productores son los que asisten a estos mercados u obtienen la ganancia del precio final. Esta situación se presenta debido a que no se cuenta con un auto adecuado para transportar la cosecha, no se dispone de un espacio para asistir al mercado, los contratos de venta a los supermercados y empresas son limitados; entre otras circunstancias.

**4.6.5. Manejo inadecuado de la fruta (pérdida de la fruta en cosecha):** La pérdida de la producción se presenta por diversos factores que pueden controlarse y otros que no pueden ser controlados. Las técnicas de producción que utilizan los productores no siempre son las adecuadas, debido a que no se aplica la cantidad de fertilizaciones y atomizos que el árbol

requiere, no obstante, esto es algo que puede regularse y controlarse de una manera más adecuada.

Por otra parte, se presenta el factor del cambio climático donde en ocasiones se experimentan extensas épocas de mucha lluvia o sequía; esta situación se convierte en una amenaza para el adecuado desarrollo de la producción y el rendimiento de la fruta que proporciona el árbol; además, los suelos sufren consecuencias que en muchas ocasiones son irreversibles.

**4.6.6. Falta de regulación en CENADA:** El Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos es uno de los mercados mayoristas del país en el que se comercializa la naranja del cantón de Acosta en una proporción poco significativa, debido a que dispone de un tamaño que no compite con el de las naranjas que se producen en otras regiones del país. El mercado, tiene como objetivo principal la facilitación de los servicios y condiciones para el abastecimiento de productos perecederos al por mayor para su posterior distribución a los mercados paralelos del país.

Aunque esta institución busca brindar un adecuado desarrollo del mercado para la comercialización; son numerosas las evidencias que indican la falta de regulación y la necesidad de que se cuente con mayor presencia de servicios de administración, información y control al momento de establecer los precios finales de los productos, así como al otorgar los espacios a los productores para que realmente puedan comercializar sus productos y no sea un intermediario el que obtenga el beneficio. Igualmente, la intervención del mercado se requiere para controlar la población asiática que son los que realizan compras muy significativas en el mercado.

**4.6.7. Desinterés de la población joven en desarrollar actividades agrícolas:** En muchos de los casos en análisis, los productores de naranja en la zona tienen edad avanzada, el relevo generacional en el cual se involucran los jóvenes es poco. Los hijos de los productores deciden salir a estudiar y pocos se quedan en la zona asumiendo los roles de productor, por lo tanto, se van alejando de la actividad y no se compensa la tasa de renovación en productores para ir cubriendo la demanda del producto.

Sin embargo, actualmente los productores cuentan con una amplia experiencia que han adquirido por generaciones, tanto de los abuelos como de los padres, asimismo las tierras dedicadas a la actividad cítrica en su mayoría son herencias, siendo Acosta una zona productora de cítricos de calidad. Es necesario que esa experiencia en el producto de la naranja y en cítricos en general sea una fortaleza que pueda utilizarse para la competitividad de la naranja en la zona.

**4.6.8. Baja asociatividad:** Esto se presenta debido a la falta de una estrategia de organización desde la producción hasta la comercialización, debido a que la organización que existe se ha visto reducida sustancialmente por problemas y debilidades a nivel de gestión empresarial y gerencial, asociado a esto, se carece de una política de fortalecimiento organizacional.

En el cantón se cuenta con cuatro organizaciones de cítricos y un centro agrícola, las cuales revelan la desarticulación con otros agentes de la cadena de valor de cítricos. Existe escaso vínculo entre las dirigencias y socios, así como desinterés de los afiliados respecto al funcionamiento de las organizaciones y la participación.

Las organizaciones de productores que actualmente existen en la zona se formaron desde hace varias décadas por el producto del café, no obstante, estas se han ido transformando y diversificando con el objetivo de incorporar a los productores de la zona que han ampliado su oferta de productos. La capacidad de trabajo de esas organizaciones es muy débil, dado que se carece de procesos internos fuertes y la dependencia de más de un líder para llevar a cabo los procesos.

**4.6.9. Inexistencia del valor agregado:** Los productores tienen dificultad para incorporar nuevos procesos y generar mayor valor agregado, debido a que la transferencia de tecnologías y conocimiento es débil para la innovación de productos, se requiere un mayor fortalecimiento en los procesos de producción, acceso a la información para innovar y el financiamiento, conocer la realidad del sector cítrico como; mercados y precios, además de infraestructura y equipo que cumplan con los requisitos fitosanitarios, los cuales implican tiempo para realizar las adaptaciones para el cumplimiento y más recursos financieros.

A nivel institucional es poca la formación en cursos de emprendimientos, transformación de productos, innovación y nuevas técnicas, además del bajo recurso humano calificado para tal fin. Los cursos que actualmente reciben los productores se enfocan en brindar el conocimiento necesario en prácticas de cultivo y se deja de lado la capacitación en temas novedosos e ineludibles para la incorporación de valor agregado a la fruta y generación de nuevos empleos en la zona.

**4.6.10. Bajo nivel de innovación tecnológica:** Es evidente que para aumentar el rendimiento es fundamental el riego para estandarizar la calidad del producto, además de planificar la producción. Son pocos los productores que han incorporado el riego en sus plantaciones. En cuanto a la investigación y desarrollo el problema más apremiante en el eslabón primario es el virus HLB, que puede poner en riesgo a toda la producción cítrica de la zona. En opinión de los productores no existe vinculación y sinergia entre las instituciones que realizan investigación en la zona. En los trabajos de investigación que ha realizado el MAG en la zona se evidencian las necesidades del sector; sin embargo, a pesar de que han sido plasmadas no se ha reflejado el impacto y mejora, dado que se siguen manteniendo.

**4.6.11. No hay un centro de acopio o procesadora:** En la zona no se cuenta con un centro de acopio de naranjas, ni un lugar donde la fruta pueda ser procesada, adquirida, almacenada y transformada. En este momento existe la necesidad de plantear un proyecto que permita pasar del sector primario al sector industrial en el cual se genere una verdadera red de valor donde se pueda comercializar con centros de alto consumo en el país y coadyuvar a mejorar los precios actuales de la naranja.

## 4.7. Estrategia para el mejoramiento de la competitividad de la producción de cítricos

En atención a los puntos críticos identificados y desarrollados en el apartado anterior, se ha elaborado una estrategia integral que aborde las necesidades de los productores, los desafíos del entorno económico y la demanda del mercado. La estrategia que se ha elaborado está orientada en los siguientes ámbitos; la producción, comercialización, sectorial, asociatividad y valor agregado, seguidamente se detallan:

- a. **Ámbito de la producción:** Para la toma de decisiones en cualquier empresa es importante considerar los aspectos económicos, por tanto, en la producción contar con una base de datos actualizada, confiable y completa se vuelve fundamental para analizar el estado de la producción en el sector, así como brindar información oportuna ante un análisis de las políticas.

Para visualizar la producción desde un enfoque más económico se requiere conocer e identificar cuáles son los costos de producción, definir una base de estos que permita medir la rentabilidad de las fincas, dado que para agregar valor a cualquier producto es necesario definir los costos de producción y, así proyectar el valor en los demás procesos.

Ahora bien, para contar con lo anterior será necesario; ser más preciso con los registros de todas las transacciones efectuadas relacionadas con la producción de la finca, incluyendo; la compra de insumos, maquinaria, equipo, mano de obra y cualquier otro gasto asociado con la producción. Por otro lado, identificar los costos directos e indirectos, incluso separar los costos por cultivo para determinar y medir su rentabilidad; asignar su costo, además medir los precios de mercado de los insumos para contrastar con los ingresos que se generan en las cosechas y actualizar la información regularmente.

El definir una base apropiada de datos permite conocer la realidad del sector, tomar decisiones más acertadas a nivel administrativo, definir la cantidad de recursos que le son necesarios para pagar por activos utilizados para producir, lograr un mejor desempeño en el uso de los recursos, mejorar la manera en la que operan las fincas y a su vez hacerlas más eficientes.

El contar con reportes en los que se visualicen las variaciones de los costos para los productores, así como las causas por las cuales se den estos cambios, sean estos por tipo o cantidad de insumo que se utiliza permitiría contar con una guía de estudio en la que se pueden evidenciar los resultados, el efecto de estas variaciones para la toma de decisiones y evaluación del impacto en las fincas, además de beneficiar al sector para brindar información a las instituciones prestadoras de servicio.

- b. Ámbito comercialización:** Incentivar la participación de los productores en la comercialización por medio de canales directos mediante los cuales el papel que desempeñan los intermediarios disminuya, permitirá mejorar los precios que perciben y conocer el destino final de su producción. Para potencializar el papel del productor en la comercialización principalmente se requiere consolidar la forma en la que se organizan para acceder a los mercados finales, implementar un programa de comercialización y vender productos a precios justos por medio de contratos de compra entre los productores.

Por otra parte, con el fin de contar con información oportuna al momento de comercializar la naranja, es necesario realizar estudios de mercado sobre opciones de comercialización, comportamiento de la oferta, la demanda y estructura de costos; así como el seguimiento al monitoreo y la trazabilidad de los precios y los tipos de mercado.

Es primordial que para llevar a cabo estos estudios que permitan ampliar las opciones de comercialización, detectar el comportamiento de la oferta, la demanda y demás variables que se mencionan en el párrafo anterior, se implemente la creación de equipos de trabajo bajo un ambiente de confianza y cooperación en donde se involucre a los diferentes actores de la cadena de valor, como los productores, la academia y el Estado.

- c. Ámbito sectorial:** Para provocar un cambio en los procesos productivos de las fincas, es necesario reorientar la malla curricular de las instituciones que brindan apoyo en capacitación y asistencia técnica para que la misma sea a la medida, ampliando la oferta educativa en todos los niveles de la organización, programas de capacitación continua y fomento en el desarrollo tecnológico e innovación.

La actualización de programas debe de ir orientado hacia una gestión empresarial e integral, en atención a la demanda de las necesidades de los productores, además donde puedan participar los comercializadores, generando a su vez una red de valor.

Crear alternativas de comunicación entre las instituciones líderes en ejecutar los programas como lo son: las universidades tanto públicas como privadas mediante convenios de proyectos finales de graduación y prácticas profesionales en las distintas carreras, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Instituto Nacional de Aprendizaje, incluso el Instituto de Desarrollo Rural y ONG's. A fin de contribuir a la competitividad del sector.

Mediante la vinculación el sector educativo tiene la posibilidad de conocer la realidad del sector y los puntos críticos que enfrenta para incentivar a dicho sector a orientar investigaciones aplicadas a aspectos citrícolas.

- d. Ámbito de asociatividad:** La asociatividad entre las organizaciones permite que la articulación que se requiere para que los productores del cantón de Acosta desarrollen capacidad de gestión tanto a nivel individual como a nivel grupal, por medio de los dirigentes de las organizaciones de los productores; se instaure y, con ello se desarrolle y ejerza el sentido de lealtad y de pertenencia hacia las organizaciones.

Mejorar el acceso de los micro, pequeños y medianos productores de la zona a mercados dinámicos en los cuales se genere mayor valor en términos de competitividad, generación de empleo, simplificación de trámites, posibilidades de acceso a recursos por medio del financiamiento y, demás temas relevantes, requiere del desarrollo de esa capacidad de gestión que se consigue por medio de la integración de los productores en agrupamientos organizacionales.

El desarrollo de estas capacidades de gestión, repercute en la forma de producción, organización y comercialización del sector, no obstante, para que se evidencie el progreso y el planteamiento se desenvuelva de la manera requerida, es necesario contar con el apoyo de los entes del Estado por medio de programas y políticas públicas que fomenten estos esquemas de cooperación y articulación para romper con las barreras estructurales y, de esta forma, mantener vínculos estrechos y orientarlos a un mismo fin.

Con el objetivo de confrontar la falta de organizaciones de productores con enfoque empresarial, gerencial y competitivo que se presenta en el cantón de Acosta, se debe fomentar la creación de nuevas organizaciones con estructuras novedosas que permitan el desarrollo de estas capacidades de gestión, aprovechando el soporte del INA e instancias de sector agropecuario que se encuentran en la zona como herramientas de asesoría en el proceso de creación de estas nuevas y renovadas organizaciones donde posteriormente en conjunto se pueda trabajar en la elaboración de políticas que incentiven la competitividad de los productores del cantón.

- e. Ámbito valor agregado:** Diferenciar la naranja que se produce en el cantón de Acosta es una opción elemental y, brinda la oportunidad de recobrar esta importante actividad económica a la que se dedican muchos de sus habitantes. Al incluir valor agregado por medio de técnicas alternativas en el eslabón de producción, se obtienen mayores dividendos debido a que los productores adquieren una importante fracción de los excedentes que en la mayoría de los casos son los comercializadores los que se adueñan de estos.

Para generar valor agregado, es indispensable tomar en consideración tres componentes o elementos que marcan la pauta entre obtener o no lo que se requiere respecto al tema; el primer componente hace referencia a la actualización en técnicas y tendencias, el segundo componente incorpora la innovación y, el tercer y último componente plantea la búsqueda de nuevas formas de negocio. Como alternativa para

conseguir la incorporación de estos tres elementos que son indispensables en la teoría del valor agregado, se plantea la creación de una planta agroindustrial orientada en generar valor agregado a la naranja que se produce en el cantón.

En este sentido, se recomienda considerar la integración de la naranja al proyecto de la planta agroindustrial generadora de valor agregado del distrito de Sabanillas la cual busca impulsar el desarrollo de la cadena de valor del limón mandarino, mejorando la productividad y competitividad en todos sus eslabones; al establecer una alianza con este proyecto e incorporar esta fruta, el desarrollo de esta cadena de igual forma tendrá un impacto positivo contribuyendo a mejorar las condiciones de los productores y sus familias, así como la competitividad y productividad.

La transformación de la naranja puede implementarse de varias formas, sin embargo, una que destaca y puede considerarse como la más importante debido a que tiene un nicho de mercado establecido es la creación de valor agregado por medio de la elaboración de jugos y concentrados. La fruta del cantón de Acosta destaca por poseer jugo abundante y de buen sabor, además, producto de la pandemia del Covid-19 las personas desarrollaron mayor interés por obtener productos que contengan valor nutritivo respecto a alto contenido de vitamina C, entre estos el jugo.

Para la elaboración del jugo, se selecciona fruta madura con la relación brix/acidez adecuada, se lava para desechar las bacterias superficiales, residuos de insecticidas y suciedad adherida a la fruta, se extrae el jugo por medio de una máquina industrial que recibe las naranjas enteras y realiza la extracción y filtración del jugo en conjunto; se realiza el proceso de filtración donde se separan las semillas y otros sólidos en suspensión, se pasteuriza el jugo, se enfría, se envasa, se sella por medio de la colocación de la tapa del envase y, posteriormente, se procede a colocar la etiqueta con la fecha de vencimiento para colocar los envases en el respectivo almacenamiento y refrigeración.

Por otra parte, a la fruta se le puede añadir valor agregado por medio de la implementación de alternativas para producir mermelada, mediante una consistencia apropiada de azúcar; adicional se pueden elaborar aceites esenciales aprovechando las cáscaras de la fruta, los mismos tienen una demanda como saborizantes y aromatizadores. Según Pássaro y Londoño, 2012, los procesos utilizados son: extracción, extracción con disolventes volátiles, desterpenación y destilación al vacío.

Finalmente, esta estrategia planteada para mejorar la competitividad de la producción de cítricos es una iniciativa trascendente para el desarrollo del sector, como se ha mencionado a lo largo del apartado con medidas enfocadas al fortalecimiento de: la producción y la

comercialización, la capacitación continua e integración de valor agregado a la fruta; permitirá a los productores ser más competitivos en el mercado.

Sin embargo, es importante considerar que para la implementación de esta estrategia se requiere de una participación y compromiso de todos los actores involucrados en la cadena de valor de la naranja desde los productores hasta los consumidores, además de una supervisión continua para mantenerse en el largo plazo.

## **Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones**

### **5.1. Conclusiones**

La producción mundial de naranja ha venido en aumento y, para el año 2019 Brasil se posicionó como el principal país productor de naranja en el mundo, seguido de China, India, Estados Unidos y México. Esto demuestra el liderazgo global en la producción de cítricos sumado con países como Egipto y España quienes dinamizan la exportación global en el comercio internacional donde países como China y Países Bajos son los principales importadores. También, la demanda de las importaciones de China se aceleró producto del aumento en las preferencias de consumo en este país. La producción de naranja a nivel mundial se ha visto afectada durante los últimos años por la enfermedad del Dragón Amarillo. Esta enfermedad ha ocasionado relevantes pérdidas económicas, prácticamente destruye las plantaciones en un plazo muy corto de tiempo afectando considerablemente la cosecha de los productores. Debido a esto y, con el objetivo de proteger los cultivos, muchos países han implementado tecnología en la producción y el procesamiento de la fruta. Además, han impulsado a los productores para que desarrollen ventajas competitivas provenientes de la investigación y desarrollo tal como el mejoramiento genético que se traduce en nuevas variedades de cultivo en las distintas regiones. Desde la perspectiva de organización de la cadena global de cítricos, el comportamiento global permite entender el posicionamiento y liderazgo de los principales países, así como el poder que ejercen en la producción y el comercio internacional.

Las exportaciones de naranja fresca de Costa Rica en los últimos años han disminuido pero el nivel de procesamiento doméstico ha evolucionado positivamente, siendo esto una oportunidad comercial en términos de posicionamiento del jugo de naranja y concentrado de ésta en el mercado nacional. Desde el punto de vista del comercio internacional de naranja fresca, el país ha aumentado las importaciones debido al faltante de oferta local y abundante demanda de la fruta. Los principales países que abastecen estas importaciones son Nicaragua, Chile, España y Perú. La oferta local de naranja fresca se ha visto seriamente afectada al igual que en el resto del mundo por la enfermedad de Dragó amarillo. Esta enfermedad ha generado consecuencias negativas en el sector de cítricos. Como parte de la solución al problema, el Servicio Fitosanitario del Estado realiza una intensiva labor de vigilancia para detectar los árboles que presentan síntomas de esta enfermedad y erradicarlos. Actualmente, la fruta que se produce en el país en Guanacaste y San Carlos y los productores locales la

venden a las empresas Del Oro y TicoFrut que se encargan de procesarla y exportarla con un mayor valor agregado.

En ámbito local y regional de Costa Rica, el cantón de Acosta muestra un perfil territorial agrícola y rural, con adecuadas condiciones de clima y suelos idóneas para la producción de la naranja. Esto convierte al territorio en un área con potencial para el fortalecimiento de la economía de cientos de familias que se han integrado a esta actividad económica. También, en el cantón se impulsa el desarrollo del valor agregado de la naranja, ya que es una zona que destaca por el sabor y calidad de la fruta, incidiendo en el progreso del sector citrícola y a su vez en el desarrollo rural y productivo del cantón. Es importante resaltar que la variedad de naranja que más se produce en el cantón es la Valencia por su madurez tardía; sin embargo, los productores se han diversificado con otras variedades como Washington y Ortanique. Las características de composición y nutrición hacen que la fruta sea de consumo necesario por su gran fuente de vitamina C, misma que forma parte de la dieta diaria. De forma general, el 30% de la población ocupada del cantón se dedica a actividades del sector primario (agricultura), siendo este uno de los principales sectores que contribuye al desarrollo de la zona, integrando a grupos familiares que forman parte de la actividad, siendo en muchos de los casos un medio de subsistencia. Por lo tanto, los productores reconocen que esta actividad económica es necesaria para la transformación, el fomento de la agroindustria, la generación de valor agregado para ser más competitivos, eficientes y productivos. También, a través de esta poder insertarse en el mercado nacional, dada la importancia de esta actividad como fuente de ingreso para las familias del cantón.

El mercado de naranja en Costa Rica tiene oportunidades de crecimiento. No obstante, los productores domésticos enfrentan una serie de factores críticos que afectan el desarrollo económico del sector, su competitividad y su funcionalidad de la cadena de valor. Entre los principales factores pueden mencionarse los siguientes:

- a) La comercialización: La mayoría de la fruta que se produce se vende en las ferias del agricultor y en la finca debido a que los productores no disponen de organizaciones y asociaciones de las que puedan adquirir mayores beneficios; esto genera que se acepten precios que fijan los compradores y quien logre un mayor excedente sea el intermediario. Por ejemplo, el productor vende la naranja en promedio a 40 colones y en la cadena de supermercados se le ofrece al consumidor final a 120 colones, recibiendo aproximadamente un 33% del precio final. Esto es de alguna manera injusto porque el productor asume todos los riesgos en el proceso de producción tales como presencia de plagas y enfermedades, cambios abruptos en el clima, entre otros.
- b) Financiamiento y acceso al crédito: Las entidades financieras que ofrecen créditos solicitan trámites y requisitos extensos. Adicionalmente, no proporcionan programas de crédito que resguarden la especificidad de los productores de cítricos, de tal manera que se ajusten a sus necesidades e implique modificaciones en la tasa de interés de acuerdo con las actividades que se requieren financiar. Por lo tanto, las altas

tasas de interés han implicado que únicamente el 13% de los productores encuestados hayan tenido acceso al crédito. Además, la inversión requerida para establecer una nueva plantación de naranjas abarca un período de cuatro años, y los periodos de gracia y los plazos de pago ofrecidos por las entidades crediticias no se alinean adecuadamente con los ciclos de cosecha ni con los riesgos asociados a la pérdida de productos. Esta falta de sincronización y adaptabilidad en los términos del crédito dificulta aún más la situación para los pequeños productores.

- c) Capacitación y asistencia técnica: Es proporcionada a los productores de la zona por parte de las entidades estatales. Únicamente el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) se han encargado de brindar este servicio de apoyo, siendo este limitado y enfocado en temas relacionados a buenas prácticas de cultivo congruentes con los principios del desarrollo sostenible. Sin embargo, los temas esenciales para impulsar la competitividad de los productores como lo son: la comercialización de productos, la gestión empresarial entre otros, son poco implementados. Por ejemplo, el 97% de los productores encuestados carece de acceso a capacitaciones específicas en áreas cruciales para mejorar su competitividad. Además, la falta de recursos económicos constituye una seria limitante para atender a los productores, de tal manera que puedan innovar en sus plantaciones, lo cual crea una desventaja adicional en su desarrollo.
- d) Encarecimiento de los insumos: Representa un desafío significativo para los productores en la siembra de la naranja porque aumenta los costos medios de producción. En los últimos años, diversos factores coyunturales como: la pandemia del Covid-19, la crisis de los contenedores y la guerra entre Rusia y Ucrania han provocado un aumento considerable en los precios de los abonos, fertilizantes y otros insumos agrícolas. Esta situación impacta negativamente al productor, ocasionando que los costos incrementales no se reconozcan en el pago recibido por la venta de la producción en el precio final. Por ejemplo, el costo de un saco de 45 Kg del fertilizante nitrogenado solía ser de aproximadamente ¢11.500 en el año 2019 y este se ha elevado a casi ¢47.000 en el año 2022, representando un incremento de un 75%. Esta disparidad entre los costos de los insumos y los ingresos generados por la venta de la producción ejemplifica la difícil situación a la que se enfrentan los productores, asumiendo todos los riesgos del proceso de producción, incluyendo los fluctuantes precios de los insumos, sin recibir una compensación proporcional al esfuerzo realizado por parte del productor. Esto crea una desventaja significativa para generar ganancias justas.
- e) Articulación y organización de los productores: La falta de articulación limita su capacidad para acceder a los beneficios que se obtienen al formar parte alguna organización (Cooperativa y Asociación de desarrollo). A pesar de contar con

ventajas comparativas para el desarrollo del sector cítrico en el cantón, es evidente la falta de gestión empresarial, la ausencia de desarrollo tecnológico y las insuficientes escalas comerciales, factores que restringen la competitividad del sector. Por ejemplo, un 95% de los productores encuestados no pertenece a ninguna organización, como consecuencia de esto, se enfrentan a dificultades para obtener precios justos establecidos por los compradores, acceso a mercados más amplios y rentables. Por lo tanto, se ven limitados en la obtención de beneficios derivados de las potencialidades que genera la asociatividad. Desde la perspectiva institucional es relevante impulsar la integración entre la producción y la industria a través de alianzas productivas. En otros sectores, como el café, azúcar y cacao, han demostrado ser exitosas para mejorar la competitividad y aumentar los beneficios para los productores.

Para fortalecer la cadena y modernizar la producción, es necesario implementar mejoras a nivel político y promover la participación de diversos actores, como proveedores de insumos, productores, comercializadores, industria y universidades, en calidad de entidades de apoyo. Además, se requiere una evaluación exhaustiva del desempeño de los programas existentes en el cantón para medir la contribución al mejoramiento del sector. También, evaluar los medios disponibles (recursos) para acceder a los servicios y realizar un seguimiento efectivo de los planes de acción, ya que muchos de ellos tienden a estancarse durante su ejecución y gestión.

En Acosta, se enfrenta una carencia de infraestructura adecuada para la producción, como la falta de un centro de acopio eficiente y sistemas adecuados para el manejo de la fruta y los desechos. Desde una perspectiva institucional, resulta fundamental que la comunidad adquiera un mayor conocimiento sobre el papel que desempeñan las diferentes instituciones y el potencial que tienen para contribuir en la zona. Durante las entrevistas realizadas, se evidenció un desconocimiento y una falta de conexión en el cantón para analizar la articulación de la cadena entre productores y la agroindustria, así como el funcionamiento del sistema de apoyo. Para superar estos factores críticos, se requiere una mayor difusión de información y conciencia sobre los recursos y oportunidades disponibles en la zona. Asimismo, es necesario promover la interacción y colaboración entre los actores involucrados, estableciendo canales efectivos de comunicación y coordinación. Finalmente, un enfoque integral y colaborativo, con la participación de todas las partes interesadas, permitirá impulsar el desarrollo y la modernización de la cadena de producción de cítricos en Acosta.

## **5.2. Recomendaciones**

A partir del análisis de la investigación, se presentan las recomendaciones desde una perspectiva local, sectorial y regional. Estas recomendaciones contribuyen a la construcción estratégica planteada en el capítulo IV y surgen como resultado de la recopilación de

información, análisis de datos y consulta a expertos. Tienen como objetivo proporcionar una guía práctica para la toma de decisiones informada, así como la implementación de acciones concretas en la búsqueda del bienestar de los productores del sector.

A nivel local y asociativo, se recomienda establecer un liderazgo íntegro que fomente la confianza y el compromiso entre los asociados. Este liderazgo debe demostrar características claves como: la transparencia, la honestidad y la capacidad de tomar decisiones justas. Específicamente, se sugiere implementar las siguientes recomendaciones para construir relaciones sólidas de confianza:

- Organizar reuniones regulares y espacios de diálogo abierto: Esto permitirá a los asociados expresar sus preocupaciones, compartir ideas y contribuir activamente a la toma de decisiones. Además, facilitarán el intercambio de información relevante para fortalecer la transparencia en las acciones y decisiones de la asociación. El diálogo entre los distintos actores facilita la construcción de acuerdos en la solución a las distintas problematizaciones que experimentan los integrantes del sector.
- Implementar programas de capacitación: Estos programas brindarán a los asociados las habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para mejorar sus prácticas en la producción de cítricos. Las capacitaciones disponibles deben ajustarse de manera precisa a las necesidades y características de los productores sin limitarse únicamente a la producción, fomentando activamente la generación de valor agregado, gestión empresarial y planificación estratégica. Esto implica incentivar a los productores a desarrollar habilidades y conocimientos que les permitan agregar valor a sus productos, ya sea a través de la diversificación de la oferta, la mejora de la calidad, la diferenciación o la implementación de prácticas sustentables. Para lograr estos objetivos, es necesario establecer una colaboración estrecha entre el sector público y privado, creando alianzas estratégicas que impulsen el desarrollo del sector. El gobierno debe desempeñar un papel activo en la identificación de necesidades y en la provisión de recursos y apoyo técnico.
- Establecer mecanismos de resolución de conflictos: Se debe contar con procesos claros y eficientes para abordar y resolver conflictos dentro de la asociación. Estos mecanismos promoverán una cultura de diálogo, comunicación y entendimiento entre las distintas partes, evitando el deterioro de las relaciones de confianza de los asociados. Esto fortalecerá los niveles de asociatividad, cooperación e integración de las iniciativas planteadas por las partes que integran la organización.

A nivel sectorial, basado en el conocimiento de los avances de estudios de factibilidad para la construcción del proyecto "Planta Agroindustrial Generadora de Valor Agregado a la Producción Citrícola del Distrito de Sabanillas y Comunidades Aledañas", enfocado específicamente en el limón mandarino para funciones de comercialización de fruta fresca, procesamiento y comercialización de jugo, se recomienda lo siguiente:

- Establecer relaciones sólidas con las autoridades locales: Para llevar adelante el proyecto, es fundamental establecer relaciones cercanas con las autoridades locales, buscar su apoyo y cooperación. Esto contribuirá al desarrollo del cantón y asegurará el respaldo necesario para la implementación exitosa del proyecto.
- Ampliar la diversificación en la planta agroindustrial: En una segunda etapa del proyecto, se podrían establecer relaciones con otras asociaciones y productores de naranja de la zona para aumentar la diversificación en la planta agroindustrial. Esto permitirá potenciar la producción de cítricos y aprovechar sinergias entre los diferentes actores involucrados.
- Fomentar la cooperación mutua: Se requiere promover la cooperación y la colaboración entre todas las partes interesadas en el proyecto, incluyendo a los productores, asociaciones y autoridades locales. La implementación exitosa del proyecto dependerá de la participación activa y el compromiso conjunto de todas estas partes.

La implementación de la planta procesadora permite obtener múltiples beneficios como: el fortalecimiento de la actividad citrícola en la zona, establecimiento de canales de comercialización más directos, sin necesidad de acudir a intermediarios. Esto se traducirá en una mayor rentabilidad para los productores, quienes obtendrán un precio justo por sus productos. Por lo tanto, podrán aumentar sus ingresos, que será un impacto directo para mejorar las condiciones de vida.

A nivel regional, se hace fundamente el papel de las mujeres y jóvenes debido a los significativos beneficios que aportan a la comunidad. Su inclusión promueve la diversidad de ideas, perspectivas y experiencias, fortaleciendo el crecimiento sostenible a largo plazo. Al involucrar a mujeres y jóvenes, se aprovecha el potencial innovador y la vitalidad que aportan. Además, su participación contribuye a una representación equitativa en la toma de decisiones, garantizando una visión más integral y una mayor capacidad para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en el sector citrícola, especialmente en nuevas técnicas y tecnología.

Finalmente, para asegurar la continuidad y el crecimiento sostenible del sector citrícola en Acosta, es fundamental implementar estrategias que garanticen el relevo generacional en la producción de cítricos. La transferencia de conocimientos, experiencias y buenas prácticas entre generaciones es crucial. En virtud de lo anterior, se recomienda crear redes y alianzas, siendo las autoridades locales las que promuevan e incentiven las mismas entre los productores de cítricos. Además, organizar eventos o ferias locales que impulsen la interacción e intercambio de ideas entre los actores del sector.

## Capítulo VI: Referencias

- Acuña, J.F. (2012). Cadena Agroalimentaria de Cítricos. San José, Costa Rica: Ministerio de Agricultura y Ganadería – Dirección Regional Central Sur. Obtenido de: <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/E70-11054.pdf>
- Bernhardt, T. (2013). Developing countries in the global apparel value chain: a tale of upgrading and downgrading experiences. Capturing the Gains Working Paper 22. Obtenido de: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2237490](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2237490)
- Bolaños, E. (2012). Muestra y Muestreo. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Escuela Superior de Tizayuca.
- Centro de Estudios para el Desarrollo de la Agroindustria Rural (2010). Competitividad integral del cultivo de cítricos de mesa en la Región Central Sur. San José, Costa Rica: Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, CORPOICA (2008). Tecnología para el cultivo de cítricos en la región caribe colombiana. PRODUMEDIOS.<https://repository.agrosavia.co/handle/20.500.12324/32805?show=full>.
- Del Pozo, S., Ávila, J. M., Ruiz, E., Valero, T, Varela, G. (s.f.). Valor Nutricional de las Naranjas y Clementinas. Fundación Española de la Nutrición. <https://www.fen.org.es/storage/app/media/imgPublicaciones/432011819.pdf>
- Dependencias Municipales, Municipalidad de San José (2017) Plan de Desarrollo Municipal 2017-2020. San José, Costa Rica.
- Dependencias Municipales, Municipalidad de San José (2017) Plan de Desarrollo Municipal 2017-2020. San José, Costa Rica.
- Díaz, R. & Sandí, V. (2018). Institucionalidad en las cadenas agroindustriales. Elementos para el diseño de políticas. Revista de Política Económica • EISSN: 2215-4167 Vol. 3 (2)-julio-diciembre, 2018: 1-19. Obtenido de: <https://doi.org/10.15359/peds.3-2.1>
- Díaz, R. (2003). A Developing Country Perspective on Policies for Sustainable Agribusiness Chains: The Case of Costa Rica. Tilburg University. Obtenido de: <https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/a-developing-country-perspective-on-policies-for-sustainable-agri>
- Esser, K. et al. (1996). Competitividad sistémica: nuevos desafíos para las empresas y la política, Revista de la Cepal, No. 59, Santiago de Chile.

- Garay, A. (2016). Caracterización socioeconómica y de la cadena de valor del sector apícola en las provincias de Puntarenas y Guanacaste como base para determinar la viabilidad en la implementación de un mecanismo financiero para afrontar al cambio climático en Costa Rica. CATIE, Turrialba, Costa Rica.
- Gereffi, G. & Fernandez–Stark, K. (2016). Global Value Chain Analysis: A Primer. Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University. Obtenido de: [https://www.researchgate.net/publication/265892395\\_Global\\_Value\\_Chain\\_Analysis\\_A\\_Primer](https://www.researchgate.net/publication/265892395_Global_Value_Chain_Analysis_A_Primer)
- Gereffi, G. & Korzeniewicz, M. (1994). Commodity Chains and Global Capitalism. The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks. Greenwood Publishing Group. Obtenido de: [https://www.researchgate.net/publication/282392468\\_Review\\_of\\_Commodity\\_Chains\\_and\\_Global\\_Capitalism\\_by\\_Gary\\_Gereffi\\_and\\_Miguel\\_Korzeniewicz\\_eds](https://www.researchgate.net/publication/282392468_Review_of_Commodity_Chains_and_Global_Capitalism_by_Gary_Gereffi_and_Miguel_Korzeniewicz_eds)
- Gereffi, G. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics* 48. 37–70. Department of Sociology, Duke University, Durham, NC 27708-0088, USA.
- Gereffi, G. (2001). Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización. *Problemas del desarrollo*, vol 32, núm.125, pp 9-37. Obtenido de: <https://www.probdes.iiec.unam.mx/index.php/pde/article/view/7389/6884>
- Gereffi, G. & Fernández-Stark, K. (2011), *Global Value Chains: A Primer*, Center on Globalization, Governance and Competitiveness (cggc), Duke University.
- Gottret, M., & Stonian, D. (2011). Avanzando hacia al desarrollo de cadenas de valores inclusivas y sostenibles. Nicaragua: CATIE
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hirschman, A.O. (1958). *The Strategy of Economic Development*. New Haven: Yale University Press.
- Huamán, M. (2005). Diagnóstico de la cadena de valor del banano en el Valle del Chira Piura. Cadena de Valor del Banano – CRS/Perú.
- Inocente y Lara (2019). Análisis de la cadena de valor de las empresas exportadoras de quinua orgánica de Puno a fin de aumentar su competitividad al mercado alemán del 2012 al 2017.

- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2004). Estudio de oportunidades comerciales plátano, frijol, aguacate, naranja y carne: Mercado de Costa Rica. <http://repositorio.iica.int/handle/11324/6941>
- Instituto de Desarrollo Rural, INDER (2016). Territorio Acosta-Desamparados-Aserrí Plan de Desarrollo Rural Territorial 2016-2021
- Jasen, H. y Torero, M. (2006) Resumen de la literatura de cadenas de valor agropecuario en cinco países centroamericanos. San José -Costa Rica: Instituto Internacional para la Investigación de Políticas Alimenticias (IFPRI).
- Jimenez, J (s.f.). Manual para el cultivo de Cítricos en ladera. Obtenido de: <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/F01-0302.pdf>
- Kaplinsky, Raphael y Mike Morris (2000) A Handbook for Value Chain Reserch, IDRC, Canadá
- Krugman, P (1997). Desarrollo, geografía y teoría económica, Antoni Bosch, Barcelona, España.
- MAG, CAC MORA (2002). Caracterización de la Actividad Citrícola en la Región Central Sur de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Salud Costa Rica (2022, 25 de febrero). MS-DM-2030-2022 Resolución medidas a partir del 01 de marzo 2022. [Comunicado de Ministerio de Salud]. <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/vigilancia-de-la-salud/41-lineamientos-coronavirus/134-lineamientos-nacionales-para-la-vigilancia-de-la-infeccion-por-coronavirus-2019-ncov>
- Mitchell J, Coles C & Keane J. (2009). Upgrading Along Value Chains: Strategies for Poverty Reduction in Latin America. Trade and Poverty in Latin America, Briefing Paper.
- Parada, Á.M. (2009). La fuerza motriz en el desarrollo económico de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes) en la Cadena Global de Ropa. Revista Iberoamericana de Economía Ecológica Vol. 10: 15-28. Obtenido de: <https://www.raco.cat/index.php/Revibec/article/view/140718/191960>
- Parada, Á.M. (2011). Presente y futuro de la industria de ropa en Costa Rica: Un enfoque de cadena de mercancías. Tesis doctoral - Tilburg University.
- Pelupessy, W. (2001). El Enfoque de la cadena global de mercancías como herramienta analítica en las economías en vías de desarrollo. Economía y Sociedad (enero-abril, pp 111-120). Obtenido de: <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/view/1497>

- Porter M. E (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, N. York: The Free Press.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva De Las Naciones*. Buenos Aires. Vergara. Print
- Quirós Arias, L. (2001). Integración en la producción de naranja en espacios rurales. *Perspectivas Rurales*, 175-193. Obtenido de: <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/perspectivasrurales/article/view/3562>
- Salado, J (2019). El mercado de la fruta en China. ICEX España Exportación e Inversiones, <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/111/documentos/2021/03/documentos-anexos/DOC2021875833.pdf>
- Segura & Moreira (2013). La Institucionalidad del Sector Agropecuario Costarricense: evolución y efectos sobre el desarrollo del sector. Vigésimo Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible. Obtenido de: <http://repositorio.conare.ac.cr/handle/20.500.12337/270>
- Sepúlveda, S., R. Echeverri y A. Rodríguez (2003), *El enfoque territorial del desarrollo rural*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Obtenido de: <http://repiica.iica.int/docs/B0400e/B0400e.pdf>
- Servicio Fitosanitario del Estado (2011). Actualidad Fitosanitaria. Se diagnosticó “Dragón amarillo” en nuestro país. Obtenido de: <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/AF-0075.pdf>
- Vargas, A & Zúñiga, A. (21 de mayo de 2020). Importancia de la producción de cítricos y sus limitaciones. (Y. Arguello & S. Salas, entrevistadoras).

## Capítulo VII: Anexos

### Anexo 1. Instrumentos

#### Cuestionario a productores de cítricos:



#### Cuestionario a productores de cítricos Proyecto: "Análisis de la competitividad de la producción de cítricos en el cantón de Acosta: Estrategia para su mejoramiento"

##### Manejo de información confidencial:

Estimado productor, se le agradece la valiosa participación para completar este cuestionario. Los datos que nos proporcione son estrictamente confidenciales. El manejo de su información está protegido por la ley (No. 8968) de "Protección de las personas frente al tratamiento de sus datos personales". Los resultados serán dados a conocer de forma grupal, nunca de manera individual. Al responder el cuestionario, da su consentimiento a que la información sea utilizada de esta manera.

##### Objetivo del cuestionario:

El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar información de la situación actual de la producción y comercialización de cítricos en el cantón de Acosta, la misma será utilizada para fines académicos, así como para la elaboración de políticas de desarrollo productivo para el sector de cítricos.

Fecha: _____
Medio de Recolección: _____
Nombre del encuestado: _____
Correo electrónico: _____
Teléfono: _____
Hora de inicio: ____ : ____ Hora de finalización: ____ : ____

#### A. PERFIL DEL ENCUESTADO

A.1. Edad \_\_\_\_\_

A.2. Sexo

Hombre

Mujer

A.3. Nivel educativo

- Ninguno
- Primaria incompleta
- Primaria completa
- Secundaria incompleta
- Secundaria completa
- Universidad sin título
- Universidad con título

A.4. Tipo de informante:

Clasificarlos \_\_\_\_\_

A.5. Localización de la finca: \_\_\_\_\_

A.6. Nombre de la finca: \_\_\_\_\_

**B. INFORMACION DEL HOGAR**

B.1. Indicar el total de miembros del hogar: \_\_\_\_\_

B.2. ¿Cuántos miembros del hogar se dedican a la actividad económica de los cítricos?:

- Generación de plantas en vivero: \_\_\_\_\_
- Producción de cítricos (Siembra): \_\_\_\_\_
- Comercialización: \_\_\_\_\_
- Procesamiento: \_\_\_\_\_

B.3. ¿De dónde provienen los ingresos del hogar?

- Venta de la producción de cítricos
- Otras actividades agropecuarias
- Remuneración
- Remesas
- Otro: \_\_\_\_\_

**C. USO Y TENENCIA DE LA TIERRA**

C.1. ¿Cuál es la extensión total de su finca? \_\_\_\_\_ hectáreas

C.2. ¿Cuánto es la superficie destinada para el cultivo de cítricos?

- 25%
- 50%
- 75%
- 100%

C.3. El terreno que hoy utiliza para el cultivo de cítricos es:

- Propio
- Prestado por algún familiar o conocido
- Parcela cedida por el INDER
- Alquilada, ¿Cuál es el costo mensual de alquiler? \_\_\_\_\_

**D. PRODUCCIÓN Y PRECIOS**

D.1 ¿Hace cuántos años se dedica a la producción de cítricos? \_\_\_\_\_

D.2. ¿Cuál es el porcentaje que tiene sembrado de las siguientes variedades de naranja?:

- Washington: \_\_\_\_\_
- Valencia: \_\_\_\_\_
- Ortanique: \_\_\_\_\_
- Malagueña: \_\_\_\_\_
- Otro: criolla \_\_\_\_\_

D.3. ¿Dónde vende las naranjas?

- Finca
- Ferias de Agricultor
- Centro de Acopio
- Supermercados
- Otro: casa feriero \_\_\_\_\_

D.4. De acuerdo con el mayor porcentaje de variedad de naranja sembrado en la última cosecha, indique lo siguiente:

Tipo de calidad de naranja	Producción por cosecha en unidades	Precio Mínimo	Precio promedio	Precio Máximo
Primera				
Segunda				
Tercera				

D.5. ¿Cómo determina el precio de venta de la naranja que usted produce?

- Costos de producción
- Referencia precio de mercado
- Otro: \_\_\_\_\_

D.6. ¿Cuál es el monto de las ventas anuales de naranja requerido para cubrir al menos con los costos incurridos por hectárea? \_\_\_\_\_

D.7. Según su experiencia, ¿que podría llegar alterar la calidad del cítrico?

- Clima
- Altura
- Posición geográfica
- Otro: plagas y enfermedades \_\_\_\_\_

D.8. ¿Cree usted que la distancia de la localización de la producción hasta el mercado final es una ventaja o una desventaja para competir?

- Ventaja
- Desventaja

¿Porque piensa así?, ampliar su respuesta: \_\_\_\_\_

D.9. En los últimos cinco años la producción de cítricos en el cantón de Acosta se ha:

- Mantenido
- Disminuido
- Incrementado

Explique: \_\_\_\_\_

D.10. ¿Considera que el salario o ingreso total que su familia recibe mensualmente le alcanza o no le alcanza para cubrir sus gastos médicos?

- Les alcanza bien, pueden ahorrar
- Les alcanza justo, sin grandes dificultades
- No les alcanza, tienen dificultades
- No les alcanza, tienen grandes dificultades

## E. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

E.1. ¿Cuáles de los siguientes factores diferenciadores ha implementado?

- Variedad de naranja
- Tamaño de la fruta
- Sabor de la fruta
- Localización (Origen)
- Modo de Producción
- Publicidad
- Empaque
- Marca

E.2. ¿En caso de generar valor agregado a su producción de cítricos por cual producto a ofertar se inclinaría?

- Jugo concentrado
- Mermelada
- Extracto de aceites esenciales
- Otro: \_\_\_\_\_

E.3. ¿Cuáles de los siguientes factores en orden de importancia son relevantes para el éxito de la producción de cítricos (Siendo 1 nada importante y 5 muy importante)?

Factor	1	2	3	4	5
E.3.1. Investigación y desarrollo					
E.3.2. Obtención de certificaciones nacionales e internacionales					
E.3.3. Poseer maquinaria altamente especializada					
E.3.4. La innovación en productos					
E.3.5. La innovación en procesos (producción, comercialización, distribución, etc.)					
E.3.6. Acceso a fuentes de financiamiento externo (bancos, instituciones financieras)					
E.3.7. Manejo responsable del ambiente en todos sus aspectos.					
E.3.8. Uso de semilla diferenciado					
E.3.9. Apoyo institucional					

#### F. COSTO E INSUMOS

Si se llevan registros

Como saben si la actividad es rentable o no

F.1. De acuerdo con los insumos que utiliza para producir la naranja, complete la siguiente información:

Tipo de insumo	Unidad de medida	Cantidad anual	Costo unitario	Costo total
F.1.1 Abonos				
F.1.2 Plaguicidas				
F.1.3. Semillas viveros				
F.1.4. Riego				
F.1.5. Otro:				

F.2. ¿Cuál es el rendimiento de unidades producidas por hectárea?

---

**G. MANO DE OBRA**

G.1. ¿Tiene trabajadores en su finca?

- Si  
 No

En caso de que su respuesta sea afirmativa, indicar lo siguiente:

Descripción	Cantidad de personas	Jornada de trabajo (cantidad de horas)	Remuneración mensual aproximada
G.1.1. Hombres			
G.1.2. Mujeres			

**H. MAQUINARIA Y EQUIPO**

H.1. De acuerdo con la maquinaria y equipo que utiliza para producir la naranja, complete la siguiente información:

Tipo de variables	Cantidad anual	Antigüedad	Precio unitario	Costo total
H.1.1. Maquinaria (Chapeadora- Sierra- Bomba motor)				
H.1.2. Equipo agrícola (machete, pala, palín).				
H.1.3. Transporte (vehículo 4x4, cuadraciclos, Chapulin)				
H.1.4. Mantenimiento y reparaciones				
H.1.5. Alquiler de finca				

H.2. En relación con el uso de tecnología, ¿Utiliza alguno de los siguientes?

- Infraestructura especializada (riego e instalaciones)  
 Maquinaria y equipo  
 Otros, ¿Cuáles?: \_\_\_\_\_  
 No utiliza tecnología

**I. FINANZAS**

I.1. En los últimos 5 años ¿Ha recibido algún apoyo financiero (préstamo/crédito) para la actividad citrícola?

- Si  
 No

En caso de que su respuesta sea afirmativa indicar:

Institución	Nombre	Monto en colones	Tasa de interés	Estado actual (Al día o morosidad de pago)
I.1.1. Banco Público				
I.1.2. Banco Privado				
I.1.3. Cooperativa				
I.1.4. Asociación/Gremio				
I.1.5. Prestamista				
I.1.6. Otro				

**J. ASISTENCIA TECNICA**

J.1. ¿Para el desarrollo de sus actividades productivas recibió asistencia técnica?

- Si  
 No

En caso de que su respuesta sea afirmativa indicar:

Entidad	Nombre entidad	Frecuencia de Visita
J.1.1. Institución Pública		
J.1.2. Institución Privada		
J.1.3. Asociación/Gremio		
J.1.4. Universidad		
J.1.5. Fundación		
J.1.6 Otro		

J. 2. En qué ámbito ha recibido asistencia técnica:

- Prácticas de cultivo  
 Prácticas ambientales  
 Comercialización de productos  
 Gestión empresarial  
 Otro: \_\_\_\_\_

J.3. ¿Conoce los beneficios de participar en alguna organización como cooperativa o asociación?

- Si  
 No

J.4. ¿Pertenece a alguna organización (cooperativa, asociación o grupo)?

- Si  
 No

En caso de que su respuesta sea afirmativa indicar:

Tipo	Nombre	¿Por cuántos años ha sido miembro?	¿Qué tan frecuentemente participa usted en las actividades de la organización?	¿Cuál es el mayor beneficio que obtiene de participar en esa organización?
1. Cooperativa 2. Asociación / Organización agrícola 3. Grupo / Cooperativa 4. Grupo de microcrédito 5. Desarrollo / mejoramiento 6. Otro: _____			1. Menos de una vez al año 2. Una vez al año. 3. Cada mes 4. Ninguna	1. Mejores precios 2. Ayuda con el impacto de mal tiempo 3. Apoyo para combatir plagas/enfermedades 4. Información e ideas en general 5. Recibir capacitaciones 6. Recibir ayuda monetaria general 7. Obtener financiamiento 8. Participar en proyectos 9. Otro:

En caso de que su respuesta sea negativa indicar la razón:

- No conozco ninguna  
 Demasiados requisitos  
 No veo beneficio económico  
 Son organizaciones con poca credibilidad  
 Otro: \_\_\_\_\_

J.5. ¿Cuáles considera que son las limitaciones de la producción de cítricos?

- Falta de capital de trabajo
- Costo de transporte
- Desinterés de la población joven en realizar actividades agrícolas
- Problemas de comercialización, intermediarios y precios
- Apoyo institucional
- Financiamiento
- Falta de organización de los productores

J.6. ¿Cuál de los siguientes factores afectan negativamente la competitividad de los cítricos en el cantón?

- Precio de venta
- Calidad de producto
- Tecnología
- Escala de Producción
- Altos costos de insumos
- Altos costos mano de obra
- Cambio Climático

J.7. ¿Considera usted que el gobierno incentiva la producción de cítricos en esta zona?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

J.8. A nivel general ¿Cómo calificaría el apoyo que le brinda el sector institucional a su actividad citrícola?

Muy bueno (5)	Bueno (4)	Regular (3)	Malo (2)	Muy malo (1)

## K. SITUACION COVID-19

K.1. ¿Se ha visto afectado por la crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19 por la que atraviesa el país?

- Si
- No

K.2. ¿En qué porcentaje han disminuido las ventas realizadas durante los últimos 2 años? Valorar precio de venta

- 25%
- 50%
- 75%
- 0%

K.3. ¿En qué porcentaje han aumentado los costos de producción a causa de la pandemia?

- 25%
- 50%
- 75%

K.4. ¿Ha recibido algún tipo de ayuda institucional para mitigar los efectos del COVID-19?

- Si
- No

K.5. ¿Se le aplicó alguna readecuación de crédito?

- Si
- No
- No tiene crédito

K.6. ¿Qué tipo de acciones ha implementado para mitigar los efectos de la pandemia del COVID-19?

**Muchas gracias por su amabilidad y por el tiempo dedicado a contestar este cuestionario**

## Cuestionario a comercializadores de cítricos:



Cuestionario a intermediarios - Proyecto: "Análisis de la competitividad de la producción de cítricos en el cantón de Acosta: Estrategia para su mejoramiento"

### Manejo de información confidencial:

Estimados comercializadores, se le agradece la valiosa participación para completar este cuestionario. Los datos que proporcione son estrictamente confidenciales. El manejo de su información está protegido por la ley (No. 8968) de "Protección de las personas frente al tratamiento de sus datos personales". Los resultados serán dados a conocer de forma grupal, nunca de manera individual. Al responder el cuestionario, da su consentimiento a que la información sea utilizada de esta manera.

### Objetivo del cuestionario:

El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar información de la situación actual de la producción y comercialización de cítricos en el cantón de Acosta, la misma será utilizada para fines académicos, así como para la elaboración de políticas de desarrollo productivo para el sector de cítricos.

Fecha: \_\_\_\_\_

Medio de Recolección: \_\_\_\_\_

Cuestionario No. \_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_: \_\_ Hora de finalización: \_\_: \_\_

## A. PERFIL DEL ENCUESTADO

A.1. Nombre del encuestado: \_\_\_\_\_

A.2. Cargo del encuestado: \_\_\_\_\_

A.3. Nombre de empresa o local que representa: \_\_\_\_\_

A.4. Tipo de comercializador:

- Intermediario CENADA
- Intermediario ferias
- Intermediario detallista verdulerías
- Intermediario detallista Supermercados independientes
- Intermediario detallista Cadena de supermercados

**B. INFORMACIÓN PRODUCTO - COMPRA**

B1. De acuerdo con la información producto-compra de naranja, complete la siguiente información:

B.1.1 ¿De qué calidad compra?	B.1.2. Volumen de compra mensual (unidades)	B.1.3. Precio de compra	B.1.4. ¿A quién le compra?	B.1.5. ¿Dónde lo compra?
Primera				
Segunda				
Tercera				

B.2. ¿Dispone de algún contrato de compra?

- Si
- No

B.3. ¿Cuál es la forma de pago que utiliza?

- Contado
- Crédito

### C. INFORMACIÓN PRODUCTO - VENTA

C.1. Volumen de venta mensual (Unidades): \_\_\_\_\_

C.2. ¿Le incorpora valor agregado?

Sí

No

C.3. Precio de venta: \_\_\_\_\_

C.4. ¿A quién le vende? \_\_\_\_\_

C.5. ¿Dónde lo vende? \_\_\_\_\_

C.6. ¿Dispone de algún contrato de venta?

Sí

No

C.7. ¿Cuál es la forma de pago que utiliza?

Contado

Crédito

C.8. ¿Cómo se calcula el precio de venta de la naranja?

Empíricamente

Referencia precio de mercado

De acuerdo con los criterios de calidad

Otro

¿Por qué motivo se establece de la manera indicada? \_\_\_\_\_

### D. PERFIL DEL COMERCIALIZADOR

D.1. ¿Emplea personal en su actividad relacionada con la comercialización de naranjas?

Sí

No

En caso de ser afirmativo indicar:

¿Cuántos? \_\_\_\_\_

Salario que paga por mes: \_\_\_\_\_

D.2. Cubre obligaciones patronales (CCSS)

Sí

No

D.3. ¿Cómo define la actividad de comercialización que usted realiza?

Emprendimiento

Microempresa

Pequeña Empresa

Mediana Empresa

Grande Empresa

D.4. Indique la temporalidad de ventas de su actividad comercial durante el año

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Alta												
Baja												

E. MERCADO		
	Local	Nacional
E1. ¿Conoce sus principales competidores?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No ¿Cuáles?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No ¿Cuáles?
E2. ¿Usted considera que el mercado de los productos que actualmente comercializa se encuentra saturado?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

E3. ¿Existe diferencia entre los precios de la naranja que usted comercializa y los de su competidor inmediato, tomando como referencia los últimos cinco años?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
E4. El criterio que usted aplica con más frecuencia para enfrentar la competencia es:	<input type="checkbox"/> Precios bajos <input type="checkbox"/> Calidad Alta	<input type="checkbox"/> Precios bajos <input type="checkbox"/> Calidad Alta
E5. ¿Cuál ventaja considera que tiene sobre sus competidores? Comente al respecto:		

#### F. INSTITUCIONALIDAD

F.1. ¿Ha recibido algún apoyo financiero (préstamo/crédito) para la actividad citrícola?

- Si  
 No

En caso de que su respuesta sea afirmativa indicar: ¿De dónde obtuvo el crédito?

Institución	Nombre	Monto en colones	Tasa de interés
Banco Público			
Banco Privado			
Cooperativa			
Asociación/Gremio			
Prestamista			
Otro			

F.2. ¿Pertenece o está afiliado a alguna asociación, cámara o grupo organizado ligado al sector?

- Si  
 No

F.3. Ha recibido algún tipo de capacitación específica para su actividad de comercialización.

- Si
- No

En caso de que su respuesta sea afirmativa indicar:

cuales: \_\_\_\_\_

De que institución: \_\_\_\_\_

F.4. A nivel general ¿Cómo calificaría el apoyo que le brinda el sector institucional a su actividad? (Siendo 1 la calificación mínima y 10 la calificación máxima).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Amplie su respuesta: \_\_\_\_\_

F.5. De la siguiente lista de aspectos y según su experiencia ¿Cuáles identifica como obstáculos para comercializar naranjas?

Obstáculos	Si	No
Financiamiento		
Transporte		
Técnicas de Mercadeo		
Tramitología		
Calidad de Productos		
Localización		
Competencia desleal		
Apoyo Institucional		
Precio de los combustibles		

**G. COVID-19**

G.1. ¿Cuáles son los efectos causados por la crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19?

Efectos positivos	Efectos negativos

Muchas Gracias por su colaboración

## Guía de observación



Guía de observación de la naranja en el mercado del Proyecto: "Análisis de la competitividad de la producción de cítricos en el cantón de Acosta: Estrategia para su mejoramiento"

Fecha: _____
Nombre del supermercado: _____

### DETALLE DE LO OBSERVADO

N° de Observación: Detalle:	N° de Observación: Detalle:
N° de Observación: Detalle:	N° de Observación: Detalle:
N° de Observación: Detalle:	N° de Observación: Detalle:

## Entrevista a expertos



### Guía para entrevista a experto o actor clave en la cadena de valor de la naranja- Proyecto: "Análisis de la competitividad de la producción de cítricos en el cantón de Acosta: Estrategia para su mejoramiento"

Fecha: _____
Nombre del entrevistado: _____
Organización: _____
Puesto: _____
Teléfono: _____ Correo electrónico: _____

#### PREGUNTAS

1.	¿Qué estrategias se han impulsado por parte del MAG para potenciar la actividad citrícola o así mecanismos se utilizan para potenciar el cultivo en la zona?
2.	¿Cuáles son los factores que están afectando la competitividad de la producción de cítricos?
3.	Desde su perspectiva, ¿Cuál es el efecto de la intermediación de los comercializadores en la cadena de cítricos?
4.	¿Cómo el MAG brinda apoyo a los productores y que medios utiliza? Describir metodología selección de los beneficiarios.
5.	¿Cuál es su valoración sobre la contribución de la política productiva en relación con el sector citrícola?
6.	¿Cómo considera que es el nivel de productividad y eficiencia del sector? (Naranjas x hectárea)
7.	¿Por qué el crédito productivo no es utilizado por los productores de cítricos? Ampliar los motivos

**Anexo 2. Imágenes recopiladas en visitas**

**Anexo 2.1. Entrevistas a productores en ferias y fincas**







**Anexo 2.2. Entrevistas a comercializadores en PIMA – CENADA**



**Anexo 2.3. Valor agregado de la naranja y estrategia de diferenciación**

