



# **INFORME TÉCNICO**

## **CADENA VALOR DE NARANJA**

*Proyecto 0218-21: Análisis participativo de las cadenas de valor de Naranja, pesca artesanal y extracción de oro en los territorios NAHONI, La Cruz-Liberia y ABCT, mediante el enfoque de Cadenas de Valor*

### **Descripción breve**

El siguiente informe técnico, contiene los hallazgos sobre la cadena de valor de Naranja localizada en el territorio Nandayure-Hojancha-Nicoya (NAHONI). En este caso, se hace un análisis exhaustivo sobre las condiciones socioeconómicas, de las condiciones humanas y técnicas, en el territorio, Además, de manera participativa con los actores, se logran establecer mecanismos de abordaje necesarios que permitan la articulación de nuevos eslabones para el desarrollo de la cadena de valor, y estrategias orienten los procesos para la integración de los actores, acordes a las exigencias del entorno regional, nacional e internacional.

Silvia Zúñiga Guerrero / Vinicio Sandi Meza

**TABLA DE CONTENIDO**

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>PARTE I. Conceptualización y Estructura de la Cadena de Valor de Naranja en el Territorio Nandayure-Hojancha-Nicoya (NAHONI).</b> .....	9
1.1. Preproducción y Producción. ....	9
a. Árboles: .....	9
b. Fertilizantes, abonos y otros materiales: .....	10
c. Parasitoides para el control de mosca.....	10
d. Asistencia técnica:.....	10
e. Financiamiento para la producción:.....	10
1.2. Manejo post cosecha. ....	11
1.3. Procesamiento y Agro-Industrialización (a gran escala y a pequeña escala artesanal). ....	12
1.4. Comercialización.....	13
<b>PARTE II. Características y condiciones socioeconómicas y de capital humano del territorio Nandayure-Hojancha-Nicoya (NAHONI) para la identificación de los elementos que limitan-inhíben-restringen la adecuada articulación entre eslabones y desarrollo de la cadena de valor de naranja.</b> 14	
2.1. Condiciones sociales y económicas del Territorio NAHONI.....	14
2.1.1. Sociales .....	14
a. Educación .....	14
b. Salud.....	15
2.1.2. Económicas .....	16
a. Empleo y Desempleo.....	16
b. Actividades Productivas.....	17
c. Economía.....	18
d. Ocupación en el Territorio.....	18

## ***Informe Técnico. Cadena de Valor de Naranja***

---

2.2. Condiciones del capital humano existente relacionado a la Cadena de Valor de Naranja. ....	19
2.3. Elementos y/o mecanismos que restringen la adecuada articulación de la Cadena de Valor de Naranja.....	19
<b>PARTE III. Mecanismos de abordaje identificados de manera participativa con los actores, necesarios para la articulación de nuevos eslabones para el desarrollo de la cadena de valor de naranja.....</b>	<b>22</b>
3.1. Identificación y caracterización de los actores representativos de los eslabones que componen la cadena de valor de naranja. ....	22
3.2. Estructura metodológica del enfoque de la cadena de valor a partir las propuestas consensuadas con los actores sobre la articulación y desarrollo de la cadena de valor de naranja.....	24
3.3. Principales resultados de las actividades desarrolladas con los actores de la cadena de valor de naranja.....	29
<b>PARTE IV. Estrategias para el desarrollo de la cadena de valor de naranja para orientar los procesos para la integración de los actores, acordes a las exigencias del entorno regional, nacional e internacional.....</b>	<b>35</b>
4.1. Exigencias del entorno regional, nacional e internacional.....	35
4.2. Estrategias y acciones para fortalecer la cadena de valor de naranja. ....	38
4.2. Propuesta para el fortalecimiento de las capacidades humanas en la cadena de valor de naranja. ....	39
<b>BIBLIOGRAFÍA. ....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>44</b>

### **TABLA**

Tabla 1. Caracterización del Cultivo de Naranja Territorio NAHONI. ....	9
Tabla 2. Actividad Productiva y Apoyo Financiero .....	10

## ***Informe Técnico. Cadena de Valor de Naranja***

---

Tabla 3. Proceso de Agro-Industrialización a pequeña escala en la Cadena de Valor de Naranja.....	12
Tabla 4. Índice de Salud en Nicoya, 2023.....	16
Tabla 5. Índice de Salud en Nandayure, 2023 .....	16
Tabla 6. Índice de Salud de Hojancha, 2023.....	16
Tabla 7. Indicadores económicos por fuerza de trabajo según ámbito geográfico, 2011. ....	17
Tabla 8. Porcentaje según sector económico del territorio.....	18
Tabla 9. Principales resultados relacionados con las fortalezas y debilidades en la cadena de valor de naranja.....	29
Tabla 10. Principales resultados relacionados con las oportunidades y amenazas en la cadena de valor de naranja .....	32
Tabla 11. Exigencias del entorno regional, nacional e internacional .....	35
Tabla 12. Estrategias y acciones para fortalecer la cadena de valor de naranja...	38
Tabla 13. Propuesta de Temáticas y Cursos.....	39

## **INTRODUCCIÓN**

La producción mundial de naranjas para el período del 2021/23 aumentó 1,8 millones de toneladas con respecto a períodos anteriores a 49,0 millones de toneladas, ya que el clima favorable en Brasil y Turquía conduce a mayores cosechas que compensan con creces la menor producción en Egipto, la Unión Europea y los Estados Unidos. En Brasil aumentó un 15 por ciento a 16,9 millones de toneladas, ya que el clima favorable durante la floración mejoró la producción de frutos. La producción de China creció a datos récord de 7,6 millones de toneladas. La producción estadounidense se redujo en un 13 por ciento al nivel más bajo en más de 55 años de 3,5 millones de toneladas debido a la mala producción de frutos en California debido al clima desfavorablemente seco y la continua disminución de la superficie y los rendimientos en Florida como resultado de la producción de cítricos.

En la Unión Europea, disminuyó en un 6 por ciento a 6,1 millones de toneladas debido al tiempo desfavorable y a una disminución de la superficie cosechada. Mientras tanto, en Egipto y Sudáfrica (especialmente durante la temporada baja) sigan siendo los principales proveedores. En Egipto, la producción se redujo casi un 16 por ciento a 3,0 millones de toneladas debido al clima desfavorable durante la floración que redujo la producción de frutos. Además, que los principales mercados de exportación incluyan la Unión Europea, Rusia, Arabia Saudita y China. En Turquía aumentó 450.000 toneladas a 1,8 millones debido a los altos rendimientos como resultado del clima favorable y la mayor superficie. En Marruecos aumentó un 11 por ciento a 1,2 millones de toneladas debido al clima favorable y al aumento de la superficie a medida que comienzan a producir nuevos huertos. (USDA, United States Department of Agriculture Foreign Agricultural Service, 2022-2023)

La producción de naranja fresca en Sudáfrica creció en cerca de un 6 por ciento a 1,6 millones de toneladas en 2021/23. Se prevé que la superficie de naranjas cosechadas crezca un 2 % a más de 43 000 hectáreas en 2021/23, frente a las 42 360 hectáreas de 2020/21, en función del aumento de la superficie cosechada de variedades de naranjas sin semillas y variedades de maduración tardía. Este aumento se vería parcialmente compensado por el cambio de la industria de la producción de naranjas a los cítricos tiernos en las regiones productoras de Western Cape y Limpopo. Limpopo es la principal región productora de naranjas y representa el 48 por ciento del área total plantada, seguida por el Cabo Oriental (26 por ciento) y el Cabo Occidental (15 por ciento). Las naranjas Valencia representan alrededor de dos tercios de la superficie total plantada y las Navel representan el otro tercio. La variedad predominante plantada es Midnight, que representa el 25 por ciento del área total plantada, seguida de la variedad Valencia Late con un 12 por ciento y Delta con un 10 por ciento. (USDA, Citrus: World Markets and Trade, 2023)

Brasil<sup>1</sup> y Estados Unidos continúan siendo por mucho, los dos más grandes productores de naranja en el mundo. En cuanto a China se espera que expanda su

---

<sup>1</sup> Es importante destacar que Brasil, siendo el mayor productor de naranja en el mundo y a su vez el mayor exportador de jugo de naranja procesada no cuenta con un sistema de información confiable

## ***Informe Técnico. Cadena de Valor de Naranja***

---

producción y consumo de naranjas. España y Estados Unidos figuran como los principales países exportadores de cítricos en el mundo. Representan en conjunto más del 50% del total. Otros países que figuran como importantes exportadores son Marruecos, Sudáfrica, Holanda, Turquía y Argentina. (CEDAR, 2010)

En Estados Unidos, el precio de la fruta o el precio de la libra de sólidos solubles es determinado mediante las transacciones realizadas a través del NYBOT (New York Board of Trade), anteriormente denominado NYCE. El NYBOT es regulado por *Commodity Futures Trading Commission* de los Estados Unidos. (CEDAR, 2010)

Los precios de la naranja<sup>2</sup> en Estados Unidos se fijan en dos grandes zonas. La primera es Florida, y la segunda es California, la producción de cítricos para la temporada 2019-2020 fue de 7,78 millones de toneladas, California representó el 54% de la producción total de cítricos del país, Florida el 42% y Texas y Arizona el 4% restante. (FreshPlaza, 2021). La variedad que con mayor frecuencia se localiza es la Navel seguida por la Valencia. Los principales mercados son Miami, Los Ángeles, Baltimore, Chicago y Nueva York, entre otros. En mercado de Estados Unidos, se abastece principalmente de la producción doméstica. Sin embargo, los procesadores de jugo de naranja de Estados Unidos, Florida principalmente, adquieren de igual forma jugo concentrado o no concentrado de otros países como México y Costa Rica<sup>3</sup>.

Con relación a la producción de naranja a nivel mundial es liderada por Brasil (12,8%), China (15,4%) y la Unión Europea (13,5%). La producción mundial acumuló un total de 48,6 toneladas y registró un incremento del 5,5% en el período 2020 – 2021. España, Sudáfrica y Egipto representan cerca del 53% de las exportaciones mundiales de naranjas. Por el lado de las importaciones, estas han disminuido y la tasa de crecimiento anual compuesta en un -1,2% en los últimos 5 años. Se proyecta que entre el 2020 y el 2025 el CAGR se ubique en un 4,8% con respecto a las ventas de cítricos en el mundo, por tanto, un crecimiento de más del 5% en las regiones de Asia pacífico, oriente medio y África. Este crecimiento en el

---

que permita determinar sus niveles de producción como si lo tiene Estados Unidos y otros países. Es por esta razón que el mercado responde fácilmente a los reportes de estimación de producción del departamento de agricultura de los Estados Unidos.

<sup>2</sup> El Comercio internacional de cítricos frescos se caracteriza por una muy baja concentración de la oferta, con una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas que proveen la fruta en los distintos mercados mundiales y nacionales. Sin embargo, hay una tendencia de una mayor concentración de grupos de productores como respuesta a la consolidación de los compradores (grandes cadenas de supermercados). En estos casos se destaca la participación de cooperativas y asociaciones de productores que se unen para obtener mejores precios y condiciones, así como mejorar el poder de negociación y la coordinación de actividades. Algunos ejemplos de estas agrupaciones son: Sunkist en los Estados Unidos y Anecoop en España. Se puede decir que el comercio mundial de cítricos está concentrado principalmente en Brasil con la mayor oferta de producto y el mercado europeo como el mayor comprador.

<sup>3</sup> De esta manera, se pueden identificar en el comercio internacional dos tipos de agentes mayoritarios que procesan el jugo de naranja. El procesador propiamente, y el embotellador que vende el jugo con su propia marca (Por ejemplo: Tropicana, Minute Maid).

consumo de jugos y concentrados de naranja impulsará las ventas mundiales en mercados como India, Rusia y México.

En cuanto a las exportaciones especialmente de jugo, de acuerdo con la BBC Mundo, la mitad del jugo de naranja que se bebe en el planeta se produce en Brasil, sin embargo, este país se está viendo obligado a reducir su dependencia en el sector, que sufre pérdidas por culpa del cambio en los hábitos alimenticios, sobre todo de los europeos. La alarma social creada ante el exceso de azúcar que contienen los jugos procesados ha provocado que, sobre todo en Europa, el jugo de naranja haya dejado de ser la bebida preferida en los desayunos. Los jugos de frutas están perdiendo su reputación de bebidas saludables, esto se debe a que cada vez son más los nutricionistas que aseguran que son tan poco saludables como los refrescos. Brasil cuenta con gigantescas empresas de jugo como Cutrale o Citrosuco:

Con relación al consumo, la Unión Europea ha vuelto a caer un 3% durante el año 2023, con relación al año 2022. En el año 2020, dicho porcentaje se encontraba en un 12%, y el consumo per cápita de naranjas en España se situó en 17,35 kilos. (Productor, 2022). Por otro lado, Italia ha tenido una buena y favorable temporada, al igual que Francia donde se encuentran buenas ventas y consumo estable, mientras que Australia podría pronto acceder a nuevos mercados para sus cítricos. Países bajos no presenta escasez de naranjas, mientras tanto Alemania cuenta con precios estables en sus distintas variedades, y se está abasteciendo actualmente de naranjas de España, Egipto y Marruecos. De Egipto obtiene naranjas para jugo, mientras que de España adquiere naranjas Navel y Navel Late. En Estados Unidos el aumento de los costes y la amenaza de un menor consumo de frutas y hortalizas frescas es uno de los mayores retos, por lo que el aumento del coste de vida ha afectado al porcentaje de ventas de las naranjas.

Finalmente, los países más pequeños, con relación a la exportación de naranja, como Argentina, Belice y Costa Rica, encuentran más oportunidades de mercado a medida que las regiones productoras de naranja sean sometidas a un ajuste, como un tratado libre. El sector del procesamiento de Belice y Costa Rica se ha ido consolidando a partir de reducción de costos, y se han convertido en los únicos exportadores significativos de naranja procesada, con acceso libre de impuestos a los Estados Unidos y a la Comunidad Europea.

Costa Rica aparece como uno de los principales productores de cítricos orgánicos certificados, junto con Italia, Estados Unidos y Brasil. A pesar de que la producción de cítricos orgánicos ha aumentado considerablemente en los últimos años, representa menos del 1% de la producción total de cítricos. Uno de los principales mercados de los cítricos orgánicos lo representa la Unión Europea (UE), aunque una gran parte de la producción orgánica de cítricos de Europa no es certificada, porque muchos productores se interesan más en obtener la subvención de la UE que en la certificación, cuyo costo sólo haría bajar la rentabilidad, sí el sobreprecio no es superior al costo de certificación. Sin embargo, y a pesar de que Costa Rica ha ido consolidando espacios en el mercado internacional de cítricos, se considera

un país marginal como productor de naranjas. Respecto a la atención de la demanda externa de productos frescos, el país en general y la Región Central Sur en particular, enfrentan serias limitantes debido, entre otros factores, a que no se producen variedades ni calidades adecuadas, además de que, si se decidiera aprovechar las oportunidades que ofrecen los tratados de comercio internacionales que en los últimos años ha venido suscribiendo el país, se deberán superar problemas de empaque y presentaciones, así como otras limitaciones de tipo técnico y sanitario. De igual forma, existen restricciones de oferta y de demanda que dificultan la eficiente inserción internacional de las empresas. Desde el lado de la demanda sobresale la necesidad de contar con la capacidad de satisfacer los requerimientos internacionales sobre normas técnicas, diferenciación de productos y adaptación a patrones culturales y demandas particulares de los consumidores.

**PARTE I. Conceptualización y Estructura de la Cadena de Valor de Naranja en el Territorio Nandayure-Hojancha-Nicoya (NAHONI).**

El cultivo de naranja en el territorio NAHONI, tiene a Hojancha como el cantón que cuenta con una mayor cantidad de hectáreas sembradas, no obstante, la mayor concentración de productores está en Nandayure. En la siguiente tabla se muestran los datos.

*Tabla 1. Caracterización del Cultivo de Naranja Territorio NAHONI.*

<b>CULTIVO DE NARANJA TERRITORIO NAHONI</b>			
<b>CANTON</b>	<b>HECTAREAS</b>	<b># DE PRODUCTORES</b>	<b>AREA PROMEDIO</b>
Hojancha	391,6	104	3,77
Nandayure	316,14	179	1,77
Nicoya	229,91	99	2,32
Santa Cruz	2,2	2	1,10
<b>TOTAL</b>	<b>939,85</b>	<b>384</b>	<b>2,45</b>
Fuente: Elaboración propia, datos Agencias de Servicios Agropecuarios del MAG Territorio NAHONI y Servicio Fitosanitario del Estado, 2021			

Además, la actividad productiva se caracteriza porque son pequeñas explotaciones que no alcanzan las 4 hectáreas en promedio, e integra a cerca de 384 productores según el trabajo de campo realizado y los datos actualizados al año 2021.

Con relación a la estructura de la cadena de naranja, se identifican claramente las siguientes etapas:

- Producción
- Postcosecha
- Proceso e Industrialización (a gran escala y artesanal)
- Comercialización

**1.1. Preproducción y Producción.**

En la etapa de producción se identifican diferentes insumos y que son claves para la cadena de valor.

**a. Árboles:**

- o Viveros locales supervisados por el funcionario de Servicio Fitosanitario del Estado destacado al territorio NAHONI (dos funcionarios, uno en el MAG Nandayure)

## **Informe Técnico. Cadena de Valor de Naranja**

- Viveros de Pérez Zeledón cuya compra es apoyada por el técnico del MAG Nandayure y otro en el MAG Hojanca.
- Viveros en finca realizados por el mismo agricultor.

### **b. Fertilizantes, abonos y otros materiales:**

Se compran en los negocios agrocomerciales ubicados en Nandayure, Nicoya y Hojanca, se hace en forma individual, no se identificó ninguna compra en forma colectiva por parte de las tres organizaciones participantes en el proyecto (COOPECERROAZUL, COOPEPILANGOSTA, ASOPROCFNA)

### **c. Parasitoides para el control de mosca**

(*Sphalangia endius*, *Diachasmimorpha longicaudata*), que es facilitado por el Servicio Fitosanitario del Estado (FSE) y distribuido a cada productor con los técnicos de las agencias del MAG-NAHONI.

### **d. Asistencia técnica:**

El SFE, en coordinación con las agencias del MAG, gestiona el día de campo con los productores para capacitarlos sobre diferentes temas del control del cultivo y prevención del HLB. Estas actividades son de temas diversos relacionados con el cultivo de naranja. El SFE destacó un técnico para el territorio NAHONI desde abril del año 2019, ubicado en la oficina de Hojanca y en junio del año 2023 destacó un segundo funcionario que se encuentra asignado en la oficina de Nandayure. El agente de extensión del MAG de Nicoya es la persona que coordina la subcomisión de cítricos por parte del MAG.

### **e. Financiamiento para la producción:**

La forma de financiamiento utilizados más comúnmente son recursos propios o préstamos informales, lo que repercute en cultivos con poca atención sin un manejo básico estándar, el cual está determinado por sistemas de poda, fertilización, fumigación y abono al menos tres veces en diferentes periodos de la cosecha (comunicación personal, ASOPROCFNA, 20 julio 2023)

*Tabla 2. Actividad Productiva y Apoyo Financiero*

<b>Producción de naranja según tipo de financiamiento</b>		
<b>Fuente de Financiamiento</b>	<b>Destino/Actividad</b>	<b>Observaciones</b>
Recursos propios	Establecimiento del cultivo	Insuficientes para dar una adecuada atención al cultivo
Instituto Mixto de ayuda social (IMAS)	Camión	ASOPROCFNA, aprobado, sin desembolsar

## Informe Técnico. Cadena de Valor de Naranja

Instituto Mixto de ayuda social (IMAS)	Capacitación en gestión de negocio y 2.5 millones para compra de equipo	Productor jugo de naranja Hojancha
INDER	Equipo para lavado de naranja	ASOPROCFNA, desembolsado ejecutado
INDER	Planta para la industrialización de naranja	COOPEPILANGOSTA, aprobado, sin inicio de desembolsos
Fuente: Elaboración propia, datos 2021-2022		

Costos de una ha de naranja al año corresponde al monto de 615.746,00 colones de los cuales un 71.7%, y un 3,6% a insumos de mantenimiento de la plantación y el 24.7% a equipos y los arbolitos (ver apartado de anexos -1-).

La producción de naranja por hectárea es muy variable en el territorio, y está muy relacionada al manejo que se da a la plantación. Existen plantaciones con 60.000 unidades de naranja por hectárea, y hasta las 160.000 unidades por hectárea clasificado en tres calidades (dos para venta en mercado y la pequeña para industria).

### 1.2. Manejo post cosecha.

En cuanto manejo post cosecha, con información de los productores, dirigentes organizacionales y los técnicos institucionales que brindan asistencia técnica o tienen alguna vinculación con la actividad, señalan como principales causas del problema de manejo post cosecha a prácticas culturales relacionadas con la forma y la producción en los espacios verdes de las casas, y que históricamente fue la forma en la que se desarrolló esta actividad, y no como una actividad de carácter comercial.

Estas prácticas culturales provocan poca atención al cultivo y manejo inadecuado en la etapa post cosecha relacionadas con la forma en que se corta, transporta la fruta y en muchos casos la ausencia de lavado, y clasificación; persisten malas prácticas como lo es la recolección de fruta del suelo. Aspectos prioritarios para abordar los problemas de manejo post cosecha consensuados en los talleres fueron:

- Estandarizar prácticas de corta, clasificación y transporte de la naranja desde la finca.
- Contar con capital de inversión para que las organizaciones ofrezcan el servicio de lavado, clasificación, parafinado y enmallado a sus asociados.
- Contar con una red de acopios que faciliten el transporte de la fruta y reduzca sus costos
- Se requiere mejorar la cultura de corta y clasificado de fruta en finca.
- Desarrollar capacidades en las personas para estandarizar la calidad total del proceso.

## **Informe Técnico. Cadena de Valor de Naranja**

### 1.3. Procesamiento y Agro-Industrialización (a gran escala y a pequeña escala artesanal).

Con relación a la industrialización, en la siguiente tabla se presentan los datos relacionados con los cantones, las personas que producen jugo, el tipo de cliente, calidad y precio, así como las tecnologías productivas utilizadas. Además, de los productores que estarían interesados en industrializarse. El procesamiento y la industrialización (a gran escala, y a pequeña escala o artesanal), se caracteriza por la elaboración de productos básicos y que incumplen con aspectos claves de la gestión calidad y trazabilidad como los registros sanitarios, empaquetado y embalaje, entre otras. El procesamiento e industrialización a gran escala, la realizan actores extraterritoriales localizados, principalmente, en la gran área metropolitana, y cítricos Del Oro que abarca un alto porcentaje del procesamiento y la industrialización a gran escala para la exportación.

*Tabla 3. Proceso de Agro-Industrialización a pequeña escala en la Cadena de Valor de Naranja.*

CANTÓN	PERSONAS PRODUCIENDO JUGO	CLIENTES	CALIDAD/PRECIO	TECNOLOGÍA UTILIZADA	PERSONAS INTERESADAS EN INDUSTRIALIZAR
Nandayure	4	Sodas, entrega domiciliar, negocios	100% natural, sin estandarización en el sabor o color, venta a 5.500 colones el galón, sin etiqueta, sin marca comercial registrada	doce de ellos equipo de extracción manual con secado al sol para reducir zumo, dos productores con extractor eléctrico, llenado manual, sellado manual, enfriadores. Ninguno posee marca registrada, ni instalaciones adecuadas.	18
Hojancha	5				17
Nicoya	2	Entrega domiciliar			3
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>				<b>38</b>

Fuente: Elaboración propia, 2023

No se incluyó a COOPEPILANGOSTA como industrializador a pesar de que potencialmente estaría desarrollando la actividad una vez que INDER ejecute los desembolsos para el establecimiento de la planta.

### 1.4. Comercialización.

En cuanto al proceso de comercialización:

- mayor parte de la producción es vendida por unidad en estado fresco a intermediarios
- no hay control sobre el número de intermediarios que entran al territorio NAHONI a comprar naranja.
- competencia entre los productores por vender, lo que influye en el precio y lo determina el intermediario.
- una inadecuada clasificación de la naranja por parte del productor a la hora de venderla (tres tamaños) por lo que muchas veces esto es aprovechado por los intermediarios para reducir el precio debido a la calidad en el tamaño del producto (diferentes tamaños en un mismo saco, y normalmente rige el precio por la de menor tamaño).
- ASOPROCFNA, COOPECERROAZUL Y COOPEPILANGOSTA compran fruta al productor y venden a un tercero. No se identificaron contratos de venta formalmente establecidos, y enfrentan problemas en la calidad de entrega de la fruta por parte de los productores, y atrasos en los pagos por parte de los compradores.
- dos productores con 40 hectáreas c/u que si manejan contratos establecidos formalmente. Uno de ellos vende a granel y el otro a supermercados, este último lava, clasifica, parafina, enmalla la fruta y también vende el servicio de lavado, parafinado (generalmente es coopepilangosta quién le contrata para atender demandas específicas)
- el precio por unidad de la naranja estuvo de 27 colones por unidad en el año 2021, entre 35 y 42 colones por unidad en el año 2022, y de 42 a 52 colones por unidad en el año 2023. Hay incremento en el precio debido a la pérdida de cultivos por HLB en otras regiones del país.
- ASOPROCFNA ha tratado de establecer precios mínimos de venta con sus asociados, pero esta regla no se ha respetado, y al no contar con capital de trabajo para comprar directamente al productor y garantizar la venta, la situación sigue siendo una amenaza para los precios de la naranja en el territorio.
- presión del productor por vender al inicio de la cosecha (por temor a que se pierda y a problemas de mal estado del camino y que se agudizan con la llegada de las lluvias) por lo que vende al precio que indique el intermediario.
- personas en el territorio que se dedican a comprar fruta para revender a un intermediario. Se convierten en una competencia de Coopepilangosta, Coopecerroazul y Asoprocfna, No fue posible establecer el número de intermediarios que entran en territorio a comprar, tampoco el número de intermediarios locales que compran para vender a dichos intermediarios.
- en el año 2022 COOPEPILANGOSTA exportó naranjas a El Salvador (1 vez).

**PARTE II. Características y condiciones socioeconómicas y de capital humano del territorio Nandayure-Hojancha-Nicoya (NAHONI) para la identificación de los elementos que limitan-inhiben-restringen la adecuada articulación entre eslabones y desarrollo de la cadena de valor de naranja.**

### 2.1. Condiciones sociales y económicas del Territorio NAHONI.

La región de NAHONI se encuentra en la provincia de Guanacaste, en la zona noroeste de Costa Rica, según el INDER y el Consejo Territorial de Desarrollo Rural en el 2016, El área geográfica definida para el Territorio Nandayure, Hojancha y Nicoya se constituye por 6 distritos del cantón de Nandayure, 4 distritos del cantón de Hojancha y 7 distritos del cantón de Nicoya. El territorio ocupa una superficie de 2160,7 km<sup>2</sup> que representa el 21,3% del total provincial. El cantón más extenso es Nicoya (1.333.57 Km<sup>2</sup>), le sigue Nandayure (568,14 km<sup>2</sup>) y por último Hojancha (262,99 km<sup>2</sup>).

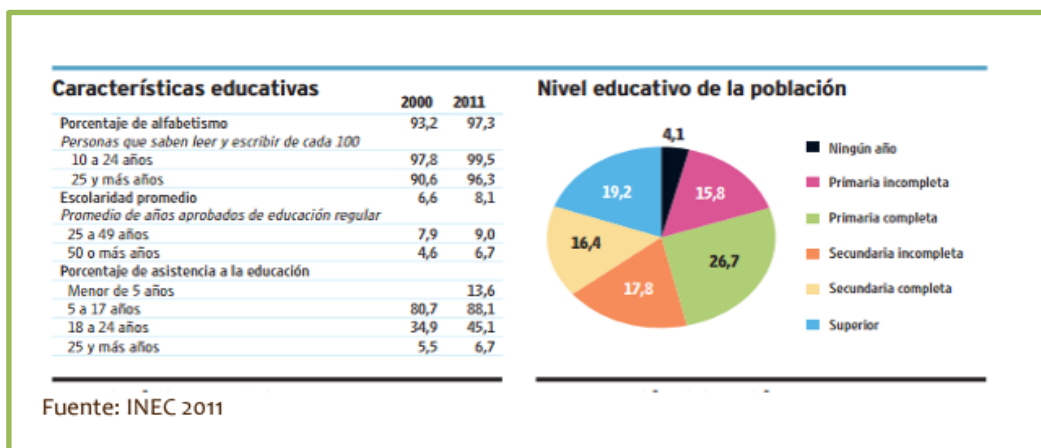
Según la estimación de población y vivienda por el INEC en junio del 2022, Nandayure cuenta con una población de “11 865”, Hojancha “8 131” y Nicoya “58 117”, siendo este último el cantón con mayor población. Desde el punto de vista del enfoque territorial de Desarrollo Rural planteado por el INDER y Consejo de Desarrollo Rural del Territorio Nandayure-Hojancha-Nicoya se detallan las condiciones a continuación.

#### 2.1.1. Sociales

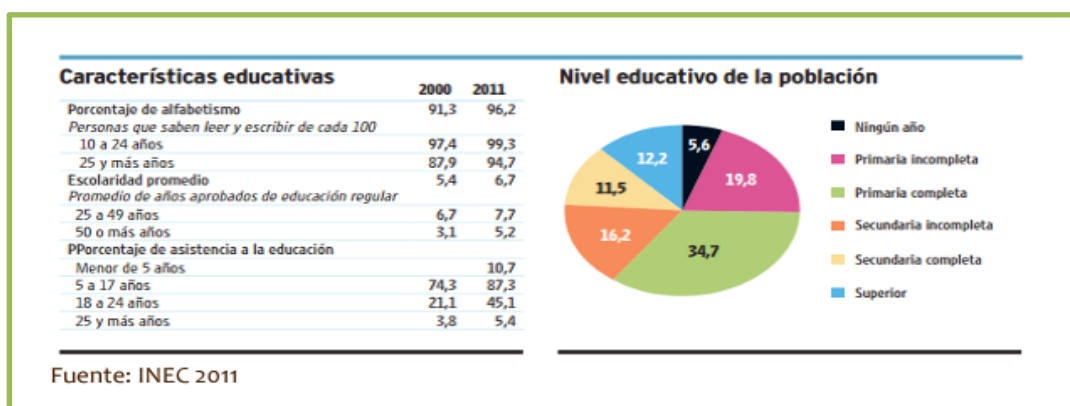
##### a. Educación

Se ha definido que se cuenta con infraestructura educativa en todo el territorio y con programas de becas para la población estudiantil, sin embargo, el territorio posee una infraestructura educativa en malas condiciones, baja escolaridad (se pierden las oportunidades de empleo), y los programas de estudio no son acordes a la oferta laboral del territorio. Según el INDER, en las siguientes tablas se detallan los porcentajes del nivel educativo según categoría de los tres cantones.

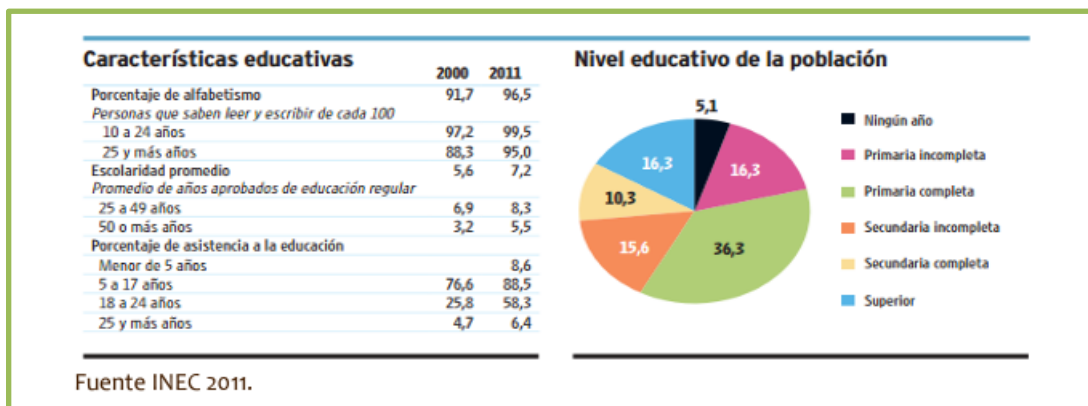
*Ilustración 1. Indicadores del nivel educativo del cantón de Nicoya, año 2011.*



*Ilustración 2. Nivel Educativo del Cantón de Nicoya, año 2011.*



*Ilustración 3. Nivel Educativo del Cantón de Hojanca, año 2011.*



**b. Salud**

En el Territorio Nandayure-Hojancha-Nicoya, en lo que respecta la red de servicios de atención directa, está dada por la CCSS principalmente, y en menor porcentaje por establecimientos de salud privados. Los Equipos Básicos de Atención Integral en Salud (EBAIS) constituyen los principales establecimientos de mayor acceso a

## Informe Técnico. Cadena de Valor de Naranja

la población, para un total de 21 sedes de EBAIS en todo el territorio. Por otra parte, el territorio cuenta con un Hospital periférico ubicado en el cantón de Nicoya y dos áreas de salud, ubicadas una en Nandayure y otra en Hojancha. Además, en el cantón de Nandayure y Nicoya se cuenta con el servicio de cuidados paliativos los cuales son administrados por asociaciones conformadas por voluntarios de la comunidad con apoyo de la Junta de Protección Social, CCSS y Ministerio de Salud. (INDER, Consejo Territorial de Desarrollo Rural, 2016)

A partir del Índice de Competitividad Nacional año 2022, se presentan los siguientes resultados:

Tabla 4. Índice de Salud en Nicoya, 2023.

Salud		61,1	
Esperanza de vida	(en años)	79,6	52,2
Tasa de mortalidad infantil	(por cada 1.000 nacimientos)	7,3	83,9
Nacimientos de madres adolescentes		10%	47,3

Fuente: ICN, 2023

Tabla 5. Índice de Salud en Nandayure, 2023

Salud		68,3	
Esperanza de vida	(en años)	79,6	52,0
Tasa de mortalidad infantil	(por cada 1.000 nacimientos)	-	100,0
Nacimientos de madres adolescentes		9%	52,8

Fuente: ICN, 2023

Tabla 6. Índice de Salud de Hojancha, 2023.

Salud		85,2	
Esperanza de vida	(en años)	80,0	55,6
Tasa de mortalidad infantil	(por cada 1.000 nacimientos)	-	100,0
Nacimientos de madres adolescentes		2%	100,0

Fuente: ICN, 2023

### 2.1.2. Económicas

#### a. Empleo y Desempleo

De acuerdo con el Censo Nacional de población 2011, los tres cantones del territorio registraron una tasa de empleo similar. Nandayure registró una tasa 40,3%, Hojancha de 42,8% y Nicoya una tasa de 42,1%. Según distrito, los distritos de Santa Rita de Nandayure, (31,8%) Huacas de Hojancha (40,5%) y Belén de Nosarita de Nicoya (30,2%) constituyen los distritos con menor tasa de ocupación del territorio. Según las actuales actividades económicas que se desarrollan en el cantón, se detallan los primeros tres grupos ocupacionales con mayor presencia en los tres cantones: Nicoya: Ocupacionales elementales, Venta en locales y servicios directos, Nivel profesional y científico. Nandayure: Ocupacionales elementales,

## Informe Técnico. Cadena de Valor de Naranja

Venta en locales y servicios directos, Agropecuario y pesca calificada. Hojancha: Ocupacionales elementales<sup>4</sup>, Venta en locales y servicios directos, Agropecuario y pesca calificada. (INDER, Consejo Territorial de Desarrollo Rural, 2016)

En el INEC actualmente la Encuesta de Hogares con Propósitos Múltiples (EHPM) no permite conocer el nivel de desempleo en los cantones. Por esta razón se recurre a la información del Censo 2011, en el siguiente cuadro se presentan indicadores económicos fundamentales en materia de empleo.

*Tabla 7. Indicadores económicos por fuerza de trabajo según ámbito geográfico, 2011.*

Dirección Regional de Educación de Nicoya Indicadores económicos por fuerza de trabajo según ámbito geográfico Censo 2011									
Ámbito geográfico	Población ocupada	Población desempleada de 15 años y más	Población en fuerza de trabajo de 15 años y más	Fuerza de trabajo masculina de 15 años y más	Fuerza de trabajo femenina de 15 años y más	Relación de dependencia económica	Tasa de ocupación	Tasa de ocupación masculina	Tasa de ocupación femenina
Costa Rica	1.670.632	58.838	1.729.470	1.127.265	602.205	148.7	51.7	69.5	34.9
Dirección regional de Nicoya	22.017	822	22.839	15.777	7.062	202.7	41.9	58.4	25.9
Nicoya	16.275	612	16.887	11.321	5.566	201.0	42.1	57.6	27.5
Nandayure	3.379	157	3.536	2.675	861	214.5	40.3	59.8	20.4
Hojancha	2.363	53	2.416	1.781	635	197.9	42.8	61.9	23.1
Ámbito geográfico	Tasa de desempleo abierto	Tasa de desempleo masculino	Tasa de desempleo femenino	Tasa neta de participación	Tasa neta de participación masculina	Tasa neta de participación femenina			
Costa Rica	3.4	3.6	3.1	53.5	72.1	36.1			
Dirección regional de Nicoya	3.6	4.3	2.1	43.5	61.0	26.5			
Nicoya	3.6	4.3	2.2	43.7	60.2	28.1			
Nandayure	4.4	5.3	1.7	42.2	63.1	20.8			
Hojancha	2.2	2.6	0.9	43.8	63.6	23.3			

Fuente: INEC (2011), Tomo I

No existen datos recientes sobre el empleo desglosados por cantón. No obstante, la Región Chorotega ha experimentado un impacto notable de la pandemia, reflejándose en una tasa de desempleo del 27% durante el último trimestre de 2020, según los informes más recientes del INEC.

### b. Actividades Productivas

En los últimos 10 años los sectores productivos del territorio han sido orientados a la agricultura, ganadería y pesca. Sin embargo, en cabeceras de cantón, con mayor énfasis en el distrito central de Nicoya las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler se han convertido en una actividad económica en crecimiento. Según información del Ministerio de Agricultura y Ganadería (2015) las principales actividades en los distritos rurales del territorio son las siguientes: Arroz, Café, Forestales, Ganadería, Granos básicos, Hortalizas, Melón, Pesca, Sandía,

<sup>4</sup> Ocupacionales elementales: Sus funciones consisten en vender mercancías en las calles, brindar servicios de portería y vigilancia de inmuebles y bienes, limpiar, lavar, planchar ropa y ejecutar tareas simples relacionadas con la minería, la agricultura o la pesca, la construcción o las obras públicas y las industrias manufactureras.

## **Informe Técnico. Cadena de Valor de Naranja**

Servicios y comercio, Turismo. (INDER, Consejo Territorial de Desarrollo Rural, 2016)

Según el INEC (2011), en promedio de los tres cantones del territorio (Nandayure-Hojancha-Nicoya), el porcentaje del sector terciario de la economía es de un 59%, y en gran parte se debe este porcentaje al sector turístico. Según el estudio llamado “La dinámica territorial del desarrollo turístico costero: unidad turística Guanacaste Sur” (TT Argos 2009), el principal recurso turístico del territorio son las playas que presentan un amplio potencial para el desarrollo de productos combinados de sol-playa-mar y recursos naturales.

### **c. Economía**

Conforme a los índices de desarrollo social por distritos que conforman el Territorio Nandayure, Hojancha, Nicoya, el Distrito de Carmona de Nandayure, seguido de Hojancha obtienen el mayor IDS del territorio. Por el contrario, el Distrito de San Antonio y Belén de Nosarita ambos del cantón de Nicoya obtienen el menor IDS con una categoría de nivel bajo y muy bajo respectivamente. Además, según el Índice de Competitividad Nacional (2022) Nicoya posee un puntaje de 52,1, Nandayure de 51,8 y Hojancha un 54,2.

Con respecto a la pobreza multidimensional (IPM 2021) Nicoya posee una calificación de 0,070, Nandayure de 0,058 y Hojancha 0,071. Y por el lado de las características económicas, el PIB Cantonal 2020 detalla lo siguiente (en millones de colones):

- Nicoya: 199,478.
- Nandayure: 36,681.
- Hojancha: 20,651.

### **d. Ocupación en el Territorio**

Con relación a los sectores primario, secundario y terciario de la economía, los porcentajes de actividad para cada sector en cada cantón, según el PDRT realizado por INDER, se muestra a continuación:

*Tabla 8. Porcentaje según sector económico del territorio*

<b>Cantón</b>	<b>Sector Primario</b>	<b>Sector Secundario</b>	<b>Sector Terciario</b>
<b>Nicoya</b>	17,1 %	14,3 %	68,6 %
<b>Nandayure</b>	33,7 %	11,7 %	54,6 %
<b>Hojancha</b>	33,3 %	12,3 %	54,4 %

Fuente: INEC 2011, Nota: % del total

## 2.2. Condiciones del capital humano existente relacionado a la Cadena de Valor de Naranja.

En cuanto al capital humano relacionado con la actividad de naranja, se logra constatar que:

1. Los los productores (Asociados, Cooperativas, Independientes, otras formas de producción) han recibido una gran cantidad de cursos, talleres, programas de capacitación de instituciones tales como el MAG, INDER, INA, UNA, PRCOMER, MEIC, entre otras, sin embargo, la falta de recursos para lograr establecer un programa continuo de formación y capacitación como uno de los pilares de la estrategia que establezcan para poder operar y sacar el mayor provecho de la actividad productiva y de la cadena de valor de naranja es uno de los principales problemas que hacen que las condiciones del capital humano de la cadena no genere un impacto mayor.
2. No cuentan con educación formal concluida en primaria y secundaria alrededor del 70% de las personas que están relacionada con el eslabón pre y producción (hombres y mujeres), lo que dificulta el escalamiento hacia actividades más técnicas y con mayores exigencias en la cadena de valor. Igual sucede en la cosecha y post cosecha.
3. En procesamiento y niveles de agroindustria se logra constatar que la capacidad técnica, sumado a la falta de conocimiento y las limitantes relacionada con capital de trabajo, así como los procesos y procedimientos relacionados con medidas técnicos y sanitarias, empaquetado, embalaje, entre otros aspectos claves para operar de forma correcta y bajo las normas mínimas de operación, son nulas.

## 2.3. Elementos y/o mecanismos que restringen la adecuada articulación de la Cadena de Valor de Naranja.

### Producción

- Limitantes identificadas, no hay forma de garantizar que los arbolitos comprados están libres del HLB, ningún vivero lo puede garantizar porque no existe un sistema de planta sana en el país en cítricos que garantice la inocuidad con relación a enfermedades entre ellas el HLB. (información personal, Fabián Herrera, SFE, 15 marzo 2021)
- Hay que hacer un gran esfuerzo para capacitar a los viveristas para que entiendan cómo afectan algunas prácticas en vivero la adopción y transmisión de enfermedades en la planta.
- A pesar de que los técnicos de FITOSANITARIO y MAG identifican mejoras en el manejo del cultivo y control del HLB por parte de los productores, es necesario, que el Estado desarrolle un plan más agresivo de asistencia técnica y recursos complementarios para lograr estandarizar las prácticas

## ***Informe Técnico. Cadena de Valor de Naranja***

---

agrícolas del cultivo en finca, que permitan un mayor control integrado de plagas, donde el HLB es solo una de ellas.

- La fruta producida tiene problemas de mosca que no es percibida por el agricultor, lo que evidencia un problema de manejo del cultivo, según muestreos realizados por los técnicos del MAG-Nandayure, un 35% de la muestra analizada presenta mosca en estado de pre-larva (comunicación personal, Calderón, 18 mayo 2022), lo que representa una amenaza para la calidad del cultivo en el mercado.
- No se identificaron fuentes formales de financiamiento, utilizadas por el productor para el cultivo de naranja, relacionadas con el establecimiento de plantaciones o manejo de las plantaciones.

### **Post cosecha:**

- Estandarizar prácticas de corta, clasificación y transporte de la naranja desde la finca.
- Contar con capital de inversión para que las organizaciones ofrezcan el servicio de lavado, clasificación, parafinado y enmallado a sus asociados.
- Contar con una red de acopios que faciliten el transporte de la fruta y reduzca sus costos
- Se requiere mejorar la cultura de corta y clasificado de fruta en finca.
- Desarrollar capacidades en las personas para estandarizar la calidad total del proceso.

### **Procesamiento y Agro-Industria (gran escala y micro escala artesanal)**

- El procesamiento y la industrialización (micro escala o artesanal), se caracteriza por la elaboración de productos básicos y que incumplen con aspectos claves de la gestión calidad y trazabilidad exigidos por los mercados locales, regionales, nacionales internacionales tales como los registros sanitarios, empaquetado y embalaje, uso de preservantes, fechas de caducidad, entre otras.
- El procesamiento e industrialización a gran escala, la realizan actores extraterritoriales localizados, principalmente, en la gran área metropolitana, y cítricos Del Oro que abarca un alto porcentaje del procesamiento y la industrialización a gran escala para la exportación.

### **Comercialización**

- No hay control sobre el número de intermediarios que entran al territorio NAHONI a comprar naranja.
- No hay una adecuada clasificación de la naranja por parte del productor a la hora de venderla (tres tamaños) por lo que muchas veces esto es aprovechado por los intermediarios para bajar el precio al tener más de un tamaño en un mismo saco, y normalmente rige el precio por la de menor tamaño.

## ***Informe Técnico. Cadena de Valor de Naranja***

---

- No se identificaron contratos de venta formalmente establecidos, y todas manifestaron problemas en la calidad de entrega de la fruta por parte de los productores, atrasos en los pagos por parte de los compradores.
- ASOPROCFNA ha tratado de establecer precios mínimos de venta con sus asociados, pero esta regla no se ha respetado y al no tener capital de trabajo para comprar directamente al productor y garantizar la venta esta situación sigue siendo una amenaza para los precios de la naranja en el territorio.
- Existe mucha presión del productor por vender al inicio de la cosecha (por temor a que se le pierda y a problemas de mal estado del camino que se profundizan con la llegada de las lluvias) por lo que vende al precio establecido por el intermediario.
- Existen personas en el territorio que se dedican a comprar fruta para revender a un intermediario, en términos prácticos son competencia de Coopepilangosta, Coopecerroazul y Asoprocfna,
- Un alto número de intermediarios

**PARTE III. Mecanismos de abordaje identificados de manera participativa con los actores, necesarios para la articulación de nuevos eslabones para el desarrollo de la cadena de valor de naranja.**

3.1. Identificación y caracterización de los actores representativos de los eslabones que componen la cadena de valor de naranja.

En la siguiente tabla, a partir del trabajo realizado, se logran identificar y caracterizar a los actores según el eslabón productivo de la cadena de valor.

<b>Preproducción y Producción</b>	<b>Ubicación y Has totales (identificados)</b>	<b>Post – Cosecha</b>	<b>Procesamiento y Agro – Industria (grande escala y micro y pequeña escala)</b>	<b>Comercialización</b>
<p>Son productores asociados, cooperativistas, o de forma independientes, relacionados con la actividad productiva de naranja. Se identifican actores tales como: Asociación de Productos Cítricos y Frutales Nandayure (ASOPROCFNA), Asociación de Productores Santa Elena, Copecerroazu; Naranja de Monte Romo, S.A.; otros Productores independientes; Coopepilangosta</p>	<p>Están localizados en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hojancha</li> <li>- Nandayure</li> <li>- Nicoya</li> <li>- Santa Cruz</li> </ul> <p>Un total de 939,85 has, y un número de productores de 384, con un promedio de has entre 1.10 y 3,77.</p>	<p>Se caracterizan por operar, en el caso de los productores independientes, con menor cuidado debido a que la producción inicia como una actividad familiar y con sentido cultural y no comercial.</p> <p>En el caso de las Asociaciones y Cooperativas, construyen una cultura organizacional más formal, con una gestión organizacional con sentido comercial, ya sea para venta</p>	<p>Los productores independientes, especialmente, son los que logran niveles muy artesanales de transformación para la venta local de jugo. Sin embargo, los productores asociados e integrados en alguna cooperativa desarrollan estrategias para la venta de producto a intermediarios de la zona u otras zonas fuera de los territorios.</p>	<p>Los actores varían en su dinámica comercial, especialmente porque se logran determinar diferentes formas de comercializar productos.</p> <p>Ventas a granel, de forma individual o a través de una asociación o cooperativa. (territorial, extraterritorial, GAM)</p> <p>Venta de jugos procesados de forma artesanal en sodas, escuelas, colegios, localidades cercas.</p>

## Informe Técnico. Cadena de Valor de Naranja

		a granel, parafinada y en malla, o cualquier otra presentación.		Venta a granel parafinada en malla, a nivel local restaurantes, supermercados, otros intermediarios localizados dentro y fuera del territorio.
--	--	---	--	--

### Otros actores identificados:

- Instituciones públicas de apoyo técnico y financiero como el INDER, el MAG, IMAS, PROCOMER, INA, las cuales apoyan con programas de capacitación relacionados con el manejo de finca, precosecha, cosecha, producción, combate plagas y enfermedades, equipamiento y mejora física e infraestructura.
- Proveedores de insumos y equipos. Si bien, las instituciones publicas brindan apoyo en estas líneas, el mayor porcentaje se adquiere de las casas comerciales localizadas en el territorio.
- Intermediarios no identificados y que irrumpen en toda la cadena de valor debido a la compra de productos en cantidades y tamaños diferentes y a precios diferentes. No existen contratos, plazos de compra y venta del producto. Prevalece la informalidad. Están localizados dentro del territorio o fuera de este.
- Actores como Cítricos Del Oro, ubicados en Santa Cecilia, abarca más del 60% de los cítricos (jugos y frutas frescas) para la exportación. Condiciona la dinámica comercial hacia atrás, porque genera una mayor estabilidad y certidumbre (financiera y económica) para los proveedores de insumos y equipos, así como de los productores, asociaciones o cooperativas que les venden las frutas frescas; y hacia adelante, porque cuenta con el mayor espacio de mercado a nivel internacional. Donde prevalecen grandes competidores en países como Estados Unidos, España, Marruecos, Egipto, entre otros.
- Dos Pinos, que tiene una red logística de comercialización a nivel nacional y de la región centroamericana. Lo que lo convierte en un competidor con una cuota de mercado muy amplia, tanto a nivel nacional como internacional (centroamericano).

3.2. Estructura metodológica del enfoque de la cadena de valor a partir las propuestas consensuadas con los actores sobre la articulación y desarrollo de la cadena de valor de naranja.

El análisis de la competitividad contiene varias aproximaciones teóricas y metodológicas, el enfoque difiere si se aplica a países, territorios o empresas. De acuerdo con Medeiros et al (2019), los países compiten, según la teoría clásica; por la intensidad de capital, las inversiones y las políticas gubernamentales de subsidios y tasas, en el enfoque keynesiano; el cambio estructural, la apertura comercial y la inversión extranjera directa, desde el punto de vista de la economía del desarrollo; y el nivel educativo, el gasto en capital humano, investigación y desarrollo (I+D) e incentivos a la innovación. Los territorios, según Cabrero, Orihuela y Ziccardi (2003), compiten por la localización de empresas mediante un entorno propicio en cuanto a infraestructura, tamaño poblacional, características socioeconómicas del lugar y otras facilidades para el desarrollo de la actividad económica. En el caso de las empresas, según la visión neoclásica, logran ser más competitivos al maximizar beneficios y lo hacen vía diferenciación de precios, productos, localización (Begg, 2002) y generación de innovación (Roberts, 2004 y Van y Sandee, 2002).

La amplitud conceptual de la competitividad ha permitido generar una diversidad de definiciones, sin embargo, para efectos de este informe se entiende el concepto según la interpretación de Fajnzylber (1990) citado en CEPAL (2014) para quien la competitividad en las cadenas de valor, se logra mediante una serie de incrementos en la productividad, lo que exige un progreso técnico continuo, mayor diferenciación de productos, incorporación de innovaciones tecnológicas, introducción de nuevas formas de organización empresarial y el eslabonamiento de las cadenas productivas, de modo que aumente la eficiencia del ciclo de productivo (p.78).

De acuerdo con Chacón y Parada (2005), el análisis de la competitividad en los territorios se puede realizar desde cuatro enfoques:

- El enfoque de la cadena de valor el cual analiza la competitividad de una empresa,
- El enfoque, es la cadena global de valor, el cual hace énfasis en la definición de la estructura insumo producto, la dimensión institucional, la dimensión geográfica (local, regional, nacional e internacional) y la fuerza motriz que orienta la generación y apropiación del valor agregado.
- El enfoque, enfatiza en la formación de clústeres y señala que la creación de encadenamientos productivos en la industria dentro de un espacio geográfico claramente delimitado genera ventajas competitivas en costos y diferenciación de productos,
- El enfoque, es el de competitividad sistémica el cual es más integral porque interrelaciona distintos factores localizados en el nivel micro, macro, meso y meta dentro de la economía y sociedad, que interactuando determinan la posición competitiva de la empresa o sector

Con relación a lo anterior, cada territorio cuenta con particularidades que hacen necesario focalizar los análisis económicos, sociales, productivos, ambientales, políticos y hasta culturales. En el caso que corresponde, el enfoque de cadenas de valor para la priorización de proyectos contribuye a establecer con claridad las cadenas existentes en los territorios, en este caso particular en Liberia – La Cruz, sus dinámicas, las fortalezas y las deficiencias que se enfrentan entre actores, intraeslabón e intereslabón, y otras situaciones y/o acciones que emergen debido a las interacciones que se dan. Sin duda, la priorización de proyectos en un territorio determinado con características dadas y situaciones particulares es requerida, y el enfoque de cadenas de valor contribuye a establecerlo de forma clara y específica.

Con relación al territorio (aspectos territoriales), la discusión sobre las cadenas globales de valor está relacionada con dos temas de análisis:

- Cómo las cadenas de valor están siendo gobernadas (en el contexto de un gran marco de trabajo institucional);
- Cómo la mejora y/o actualización toma espacio a lo largo de la cadena, pero relacionadas a las condiciones de los territorios.

Estas discusiones han estado relacionadas con el poder y las ganancias, sobre cómo son integradas y distribuidas a lo largo de esta. Qué barreras de entrada la caracterizan y como la distribución equitativa de las ganancias, pueden estar a favor del trabajo y los países en desarrollo (Bowilg et. al.; 2010:175).

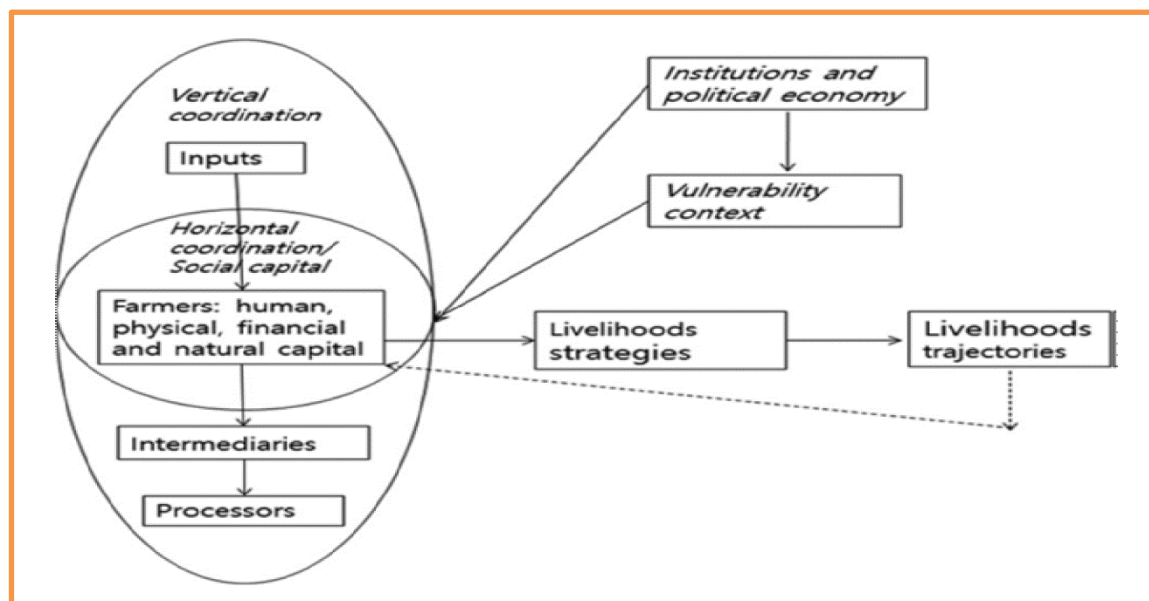
De acuerdo con Bowilg et.al (2010), el análisis de cadena de valor implica un análisis centrado en los flujos de recursos materiales (precisamente de los territorios), finanzas, conocimiento e información entre compradores y proveedores (donde “hacia arriba” las señales fluyen hacia la producción y “hacia abajo” hacia el consumo). Procesos de coordinación y competencia entre actores que operan en la misma función o segmento de una cadena en particular reciben menos atención. Un nodo es el punto en una cadena valor donde un producto se intercambia o pasa por una gran transformación o procesamiento. Un segmento es un "parte vertical" de una cadena de valor entre dos nodos, por ejemplo, desde la producción hasta la exportación, o desde la importación hasta la venta al por menor. Una cadena de valor puede tener diferentes caminos, debido a las diferentes características del producto, por ejemplo, el café de especialidad; con una diferente configuración institucional, por ejemplo, la presencia de una subasta; o un mercado final diferente, o bien, el origen de la producción del grano.

De acuerdo con Andriesse (2018), el enfoque de cadenas de valor para el desarrollo de los análisis de los procesos migratorios entre una zona u otra, las políticas de industrialización, y las estrategias de los gobiernos subnacionales enfocados en la modernización de las industrias, los servicios, entre otras actividades (sociales, económicas, productivas, etc) en un territorio determinado, han contribuido a entender las relaciones existentes entre estos y los niveles de pobreza en zonas rurales. El autor realiza un análisis comparativo entre las cadenas de valor del sector primario, el sector exportador y el desarrollo rural. Evidencia la dinámica de la

## Informe Técnico. Cadena de Valor de Naranja

producción primaria de un territorio determinado, su participación en las exportaciones del país y su impacto en el desarrollo rural. Manifiesta la necesidad de trabajar en la adopción del acercamiento sistemas de vida sostenibles y sustentables (SLA por sus siglas en inglés), el cual organiza los temas complejos de la pobreza alrededor de tres factores claves: pentágono del capital (humano, naturaleza, financiero, físico, y social); el contexto de vulnerabilidad; la economía política e institucional.

Ilustración 4. Integración de la SLA y la Cadena de Valor.



Fuente: tomado de Andriese, 2018.

En la figura anterior, se puede observar el esfuerzo por mejorar la integración de la cadena de valor, tanto vertical como horizontal, especialmente porque:

- La coordinación vertical que integra, en su totalidad, los insumos relacionados a productores, calidades físicas humanas, aspectos financieros, capital natural, intermediarios y procesadores, definen las estrategias y las trayectorias de vida.
- La coordinación horizontal, que prevalece en el espacio donde interactúan los productores, las calidades humanas, físicas, aspectos financieros, capital natural, es donde las instituciones, la política económica, y la vulnerabilidad del contexto afectan con mayor impacto; y, por tanto, las estrategias y las trayectorias de vida, como resultados e insumos del proceso que se genera en ese territorio determinado.

De la misma manera, los intermediarios y los procesadores sufren los impactos que se generan en los espacios donde se determinan las relaciones horizontales; sin embargo, no directamente como si ocurre en el espacio de la coordinación

horizontal, la cual se desarrolla, en gran medida en los territorios. Aspectos para considerar y que direcciona Andriessse (2018), están relacionados con que:

- Los pequeños productores y/o empresarios, que frecuentemente ocupan un lugar marginal dentro de la cadena de valor, y generalmente en la sociedad.
- Los análisis ortodoxos asumen un continuo flujo de bienes o productos intermedios, sin embargo, los desastres naturales pueden romper completamente una cadena de valor, por lo tanto, incluir la vulnerabilidad del contexto es clave.
- La integración de distintos enfoques, como bien se muestra en la figura, contribuye al análisis de los procesos de escala dinámicas y la mejora de los productos.

De esta forma, existe una red de trabajo muy compleja entre las comunidades rurales, en este caso los territorios, y los mercados agrícolas globales. En estos casos, y como bien lo indica Andriessse (2018), estas cadenas son reguladas por la mano invisible del mercado, cadenas en las cuales las firmas y/o empresas líderes articulan verticalmente la integración de estas. Un buen ejemplo de esta dinámica está relacionado con Chiquita, dueño de las plantaciones de banano en Costa Rica, Guatemala, Honduras y Panamá. En de la naranja, el poder en los mercados, tanto nacionales como internacionales, debido a la gran cantidad de países productores y empresas procesadoras y comercializadoras de productos frescos y jugos.

De acuerdo con Andriessse (2018), la literatura sobre cadenas de valor y desarrollo rural y territorial, han focalizado extensivamente sobre la mejora y/o el rol de las instituciones, e incrementalmente, la retroalimentación de los mecanismos aplicados. Con relación a los procesos que sucede en la parte arriba de la integración vertical y la mejora de productos en áreas periféricas a menudo ha sido difícil de lograr debido a las distancias con los mercados urbanos, la falta de apoyo institucional (ver más abajo), y la presencia de intermediarios desinteresados en mejorar las condiciones de vida de los productores.

En consideración de Andriessse (2018) y la ilustración 4, os resultados alcanzados a partir de las actividades participativas realizadas con los actores de la cadena de valor de pesca artesanal, se determina que:

- El contexto es muy vulnerable, por las condiciones encontradas en donde y como se desarrollan las actividades de pesca artesanal, así como las condiciones en las que interactúan los actores que integran la cadena de valor.
- El mayor apoyo, en términos de inversión (institutions and political economy), proviene de las instituciones del sector público, específicamente del MAG, IMAS y del INDER. Además, de cursos y otros apoyos técnicos provenientes de Universidades, PROCOMER; entre otras.
- Se evidencia que los productores de naranja han logrado desarrollar estrategias y trayectorias de formas de vida y/o medios de vida. Han logrado operativizar las distintas estrategias que les ha permitido desarrollar otras

actividades productivas, con mayor valor agregado lo que implica nuevos mercados y nuevas formas de trabajo. Esto impacta las estrategias y las trayectorias de vida y/ formas de vida.

- Los insumos relacionados con tecnología productiva (semillas, químicos, abonos, entre otros insumos) para el desarrollo innovador y competitivo de la producción de naranja, siguen siendo proveídos por proveedores extraterritoriales.
- Los intermediarios y los procesadores siguen siendo los que más márgenes de ganancia obtiene de la actividad de las pesquerías, especialmente porque compran a precios muy bajos, venden a precios muy altos, especialmente en los mercados nacionales altamente especializados y a nivel internacional. Cuentan con la tecnología productiva que contribuye a la escalabilidad de la producción. Tiene un conocimiento muy amplio del mercado (regional, nacional e internacional), controlan los canales de comercialización a partir de sus propias redes de distribución.

Considerando lo propuesto por Andriessse (2018) y los resultados encontrados, los aportes, en la propuesta metodológica para el abordaje de la cadena de valor de pesca artesanal en el territorio, deberían estar relacionados con:

- Establecer y caracterizar las vulnerabilidades del contexto, tanto de las personas como de las actividades productivas relacionadas con la cadena de valor (en cualquiera de los eslabones) (capital humano, financiero, capital social, capital físico, entre otros).
- Determinar el impacto del apoyo de la institucionalidad, así como las estrategias y trayectorias de vida y/o formas de vida. Podría considerarse un período no mayor a 5 años. Ayudará a determinar las dinámicas productivas, su escalamiento y las estrategias y trayectorias de las formas de vida ahí establecidas. Podrían existir cambios cuantitativos y cualitativos de los actores involucrados con relación a sus condiciones de vida, así como de las actividades productivas desarrolladas (agregación de valor, nuevas y mejores condiciones empresariales, aumento en la cantidad e empleo, otras).
- Establecer con claridad dos entornos claves:
  - o Determinar y caracterizar a los actores proveedores de los insumos, los cuales condicionan la cadena de valor debido a la importancia de las tecnologías productivas (insumos químicos, abonos, semilla, plantas, mejoras genéticas, variedades, entre otras).
  - o Determinar y caracterizar a los procesadores e intermediarios que controlan y/o mantiene un mayor poder en la cadena de valor con relación mayores niveles de transformación, agregación de valor y acceso a mercados especializados a nivel nacional e internacional.

### 3.3. Principales resultados de las actividades desarrolladas con los actores de la cadena de valor de naranja.

Como parte de las actividades desarrolladas con los actores de la cadena de valor de pesca artesanal (talleres, discusión de resultados, y visitas), se presentan en las siguientes tablas (9 y 10), los principales hallazgos y/o resultados, los cuales han sido convertidos en fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Como se analiza a lo largo del informe, hay un número importante de resultados relacionados con el adecuado desarrollo de las actividades claves según el eslabón en el cual participa cada actor, sean estos productores, asociaciones, cooperativas, empresas de insumos y equipos, empresas procesadoras y comercializadoras, entre otras. La variedad de actores y esquemas de producción, inversión, venta y comercialización del producto en los diferentes mercados y zonas geográficas conlleva a un pensamiento en la forma de operar de los actores, especialmente del eslabón productivo. Esto por cuanto, tiene un impacto director sobre lo que Andriesse (2018) propone como las estrategias y trayectorias de vidas y/o formas de vida en los territorios. Por otro lado, es evidente la inversión realizada desde la institucionalidad, a través de capacitaciones, inversiones en infraestructura y equipo productivo, así como otras inversiones indirectas proveídas por los gobiernos locales, Asociaciones de Desarrollo, otros actores.

El procesamiento, industrialización y la comercialización en mercados más amplios, muy especializados y a nivel internacional no es, en este momento, una opción y/o oportunidad real para los productores independientes o Asociaciones. Estos espacios están tomados por grandes empresas que controlan toda la cadena de valor. La oportunidad más clara para los productores, pero a través de Asociaciones o Cooperativas, está relacionada con la proporción del producto. Esta oportunidad se puede convertir, muy rápidamente, en una amenaza ya que depende del volumen de producto, y de la capacidad y la tecnología instalada para mantener de forma constante o creciente las solicitudes de estas empresas que dominan los mercados.

*Tabla 9. Principales resultados relacionados con las fortalezas y debilidades en la cadena de valor de naranja*

1. FORTALEZAS	2. DEBILIDADES
1. Producción (costos, rendimiento, características biofísicas):	2.1 Producción (costos, rendimiento, características biofísicas):
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los productores están organizados</li> <li>• Hay capacitación al productor</li> <li>• Cultura del cítrico (cultivo) y nivel de consumo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay una gran cantidad de productores que no conocen de la enfermedad, un solo técnico del MAG para tres</li> </ul>

## Informe Técnico. Cadena de Valor de Naranja

1. FORTALEZAS	2. DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer el cultivo es relativamente más barato que mantener el cultivo (se alcanza la producción estable al 6to año).</li> <li>• La madurez fisiológica es en febrero.</li> </ul>	<p>cantones. Otros productores ignoran la enfermedad pensando en que no los va a afectar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La productividad es baja comparada con la zona norte (150.000 unidades x ha) acá es de 20.000 a 70.000 es bajo, se requieren entre 80.000 y 120.000 unidades para salir con los costos.</li> <li>• Antes de HLB la producción de naranja era sumamente barato, la enfermedad puede requerir hasta 8 fumigaciones.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de terrenos son más altos en la zona comparada con otras regiones del país.</li> <li>• Las condiciones de producción optimas en costos están en Zona norte (decisión política). En NAHONI las condiciones son para producir una fruta de mejor calidad, pero al ser irregular la topografía el costo se eleva.(en la altura no necesita riego). Cambia la forma de manejo del cultivo con la enfermedad exige fumigar cada 15 días (incremento consumo de insecticidas)</li> <li>• Falta de disponibilidad de insumos en la zona (se compran en Nicoya). El registro de los insumos depende del DIGECA, MS, SFS Estado). Se puede llevar hasta 10 años en su registro, la poca disponibilidad en el mercado eleva los costos. Los demandantes de gran tamaño introducen las moléculas para su uso exclusivo, no está disponible en el mercado. Las moléculas que no pasan en el sistema de registro son ambientalmente más sostenibles que las que están vigentes.</li> <li>• En Nicaragua hay más moléculas disponibles</li> <li>• Los insumos son muy caros y problema de abastecimiento con problemas de contenedores.</li> <li>• Falta conciencia en la constancia de las fumigaciones (a veces solo se hace 1 al año)</li> </ul>

## Informe Técnico. Cadena de Valor de Naranja

1. FORTALEZAS	2. DEBILIDADES
	Ambos: el sistema de siembra (prácticas de manejo agronómico es manual),
1.2 Industrialización:	2.2 Industrialización:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se vende jugo en galón, alrededor de 6 industrias en Hojancha, dos en Nandayure, Nicoya alrededor de 3 que producen y compran a otros pequeños productores (alrededor de 10).</li> <li>• Proyecto de industria de COOPEPILANGOSTA,</li> </ul>	
1.3 Comercialización:	2.3 Comercialización:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La producción es más constante, hay una cosecha veranera hasta junio,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al ser un producto nacional tiene un mercado inseguro.</li> <li>• Cuando hay mucha producción en la zona norte, la península tiene problemas para vender.</li> </ul>
1.4 Mercado (Contratos, cumplimiento de estándares de calidad, posicionamiento de mercado)	2.4 Mercado (Contratos, cumplimiento de estándares de calidad, posicionamiento de mercado)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El precio de venta de la naranja en promedio es de 40 colones, El piso de precio es de 25 colones y el techo de 45 colones.</li> <li>• No hay contratos ni nada que regule la relación. Al menos 8 comerciantes entran a comprar en Nandayure,</li> </ul> <p>MERCADO REGIONAL CHOROTEGA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No es para el pequeño y mediano productor porque el arrendamiento es muy caro. Acceso para las organizaciones es muy limitado, la infraestructura logística para los hoteles</li> <li>• Es una sucursal de CENADA,</li> </ul>	
1.5 Disponibilidad de información y asesoría (de todo tipo vinculado a la actividad)	2.5 Disponibilidad de información y asesoría (de todo tipo vinculado a la actividad)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La que proporciona el MAG</li> </ul>	
1.6 Disponibilidad de financiamiento	2.6 Disponibilidad de financiamiento

## Informe Técnico. Cadena de Valor de Naranja

1. FORTALEZAS	2. DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Algunos productores se han financiado con sus propios recursos</li> <li>COOPCERROAZUL y COOPEPILANGOSTA ha prestado dinero para la actividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El BNCR pone muchas trabas para otorgar el financiamiento</li> <li>Falta de disponibilidad de ofrecer garantías hipotecarias (cultura), inseguridad de percibir los ingresos proyectados con la inversión.</li> </ul>
1.7 Mano de obra (disponibilidad, capacitada, precios accesibles)	2.7 Mano de obra (disponibilidad, capacitada, precios accesibles)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se utiliza mano de obra familiar y contratada, se contrata por horas a 1500 la hora.</li> <li>La mano de obra es calificada, y su disponibilidad es limitada.</li> <li>Se contratan nicaragüenses, también de Javillo, Juan de León y lugares aledaños. Cuando se está en cosecha se requiere mucha mano de obra .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El rubro de mano de obra es el más alto, no hay disponibilidad de mano de obra si se hicieran las aplicaciones que el cultivo requiere.</li> </ul>
1.8 Relación con el medio ambiente	2.8 Relación con el medio ambiente
<p>1.9 Organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Visión Institucional:</li> </ul> <p>En Nandayure hay dos organizaciones, existen diferencias entre organizaciones en cuanto a visión y de todo tipo, falta unión de intereses compartidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La actividad se desarrolla en forma manual, por lo que tiene menos impacto. Se pueden sustituir el uso de insecticidas por abonos y podas controladas</li> </ul>	

*Tabla 10. Principales resultados relacionados con las oportunidades y amenazas en la cadena de valor de naranja*

## Informe Técnico. Cadena de Valor de Naranja

3. OPORTUNIDADES	2. AMENAZAS:
3.1 Producción (se cuenta con apoyo institucional que reduce los costos y mejora competitividad):	4.1 Producción (costos, rendimiento, características biofísicas):
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede mejorar los rendimientos, si el productor se somete a un plan de nutrición incrementa la producción en cantidad y calidad. Se han realizado pruebas de campo a nivel de (grado brix) muy satisfactorias.</li> <li>• Se puede sustituir el manejo con abonos, podas para controlar el cultivo y esto mejora el rendimiento.</li> <li>• Se puede diferenciar en el mercado por la calidad, hay que generar la data para demostrarlo.</li> <li>• La variedad más común es valencia roja y valencia amarilla.</li> <li>• Unificar calidades de la naranja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La enfermedad del HLB, desestimula la producción, se ha incrementado en los últimos dos años.</li> </ul>
3.2 Industrialización (disponibilidad de equipos, exoneración de impuestos de importación, mano de obra con conocimiento en el tema)	4.2 Industrialización (que condiciones externas afectan el desarrollo de la industrialización de la actividad)
3.3 Comercialización (condiciones a las que se puede acceder como productor o como organización)	4.3 Comercialización (condiciones del entorno que limitan la actividad de la naranja)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay cinco comercializadores de fruta fresca, Los comercializadores para industria también están surgiendo.</li> <li>• TICOFRUT cierra planta en abril se convierte en una oportunidad para la zona</li> </ul>	
3.4 Mercado (Contratos, cumplimiento de estándares de calidad, posicionamiento de mercado)	4.4 Mercado (Contratos, cumplimiento de estándares de calidad, posicionamiento de mercado)
3.5 Disponibilidad de información y asesoría (de todo tipo vinculado a la actividad)	4.5 Disponibilidad de información y asesoría (de todo tipo vinculado a la actividad)
3.6 Disponibilidad de financiamiento	4.6 Disponibilidad de financiamiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banca de desarrollo a través de COOCIQUE, BN, BCR.</li> </ul>	
3.7 Mano de obra (disponibilidad, capacitada, precios accesibles)	4.7 Mano de obra (disponibilidad, capacitada, precios accesibles)

**Informe Técnico. Cadena de Valor de Naranja**

---

<b>3. OPORTUNIDADES</b>	<b>2. AMENAZAS:</b>
3.8 Políticas dirigidas al sector	4.8 Políticas dirigidas al sector

**PARTE IV. Estrategias para el desarrollo de la cadena de valor de naranja para orientar los procesos para la integración de los actores, acordes a las exigencias del entorno regional, nacional e internacional.**

4.1. Exigencias del entorno regional, nacional e internacional

*Tabla 11. Exigencias del entorno regional, nacional e internacional*

Entorno Regional	Entorno Nacional	Entorno Internacional
<p>En el entorno regional y nacional de la cadena de valor de naranja, los resultados son claros en identificar limitantes que se convierten también en exigencias de los entornos, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estandarización de las tecnologías productivas a nivel de todas las fincas</li> <li>- La reducción de las enfermedades que atacan la producción y que afectan la calidad</li> <li>- La coordinación con relación a la venta de productos, especialmente frescos</li> <li>- La compra conjunta de químicos y equipo para obtener precios más bajos.</li> <li>- La gran cantidad de intermediarios existentes y la distorsión en el mercado local, regional y nacional, lo cual debería ayudar a establecer contratos, procesos de negociación, ruedas de negocios.</li> <li>- El poder de grandes empresas industriales como ticofruit, Del Oro, Dos Pinos lo que</li> </ul>		<p><b>EUREPGAP</b> es un programa privado de certificación voluntaria relativamente nuevo, creado por 24 grandes cadenas de supermercados que operan en diferentes países de Europa Occidental y que han organizado el Grupo Europeo de Minoristas (Euro-Retailer Produce Working Group - EUREP). El propósito de EUREP es aumentar la confianza del consumidor en la sanidad de los alimentos, desarrollando “buenas prácticas agrícolas” (GAP) que deben adoptar los productores. Certificar EUREPGAP le brinda un mejor acceso al mercado europeo, ya que los miembros minoristas demandan el cumplimiento de EUREPGAP como una norma mínima de producción para cultivadores. Como tal, la certificación aumentará la posición de comercialización de la empresa u organización. (FAO, s.f.)</p> <p>La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (<b>FAO</b>) es otra de las organizaciones que maneja el comercio mundial de las naranjas.</p> <p>El <b>Sistema BRC</b> de Certificación Global de Seguridad Alimentaria recoge las exigencias en materia de seguridad e higiene que los productores agroalimentarios deben cumplir para salvaguardar la</p>

## Informe Técnico. Cadena de Valor de Naranja

Entorno Regional	Entorno Nacional	Entorno Internacional
<p>condicionan la cadena a nivel regional y nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las certificaciones ISO relacionadas con el cumplimiento de las condiciones laborales, ambientales, de RSE, entre otras</li> <li>- La logística y la red de frío para producto fresco y procesado</li> <li>- Las exigencias de los consumidores y los nichos especializados</li> <li>- El empaquetado y el embalaje de los productos frescos y procesado que permitan demostrar la calidad del producto.</li> <li>- La prospección comercial, la investigación de mercados y la estrategia de posicionamiento es una exigencia clave para conocer que es lo que está pasando en los mercados, quienes son claramente los competidores, los intermediarios, y todos aquellos actores que intervienen en el mercado y lo distorsiona, y a partir de esto montar la estrategia de mercadeo y posicionamiento del producto que se haya decidido llevar al mercado.</li> <li>- Las exigencias del entorno también indican la necesidad de organizarse mejor, de gestionar mejor, de cada vez más gente capacitada técnica y operativamente, más innovación, más tecnología, más inversión.</li> </ul>	<p>seguridad del producto, que posteriormente distribuyen a las cadenas de supermercados.</p> <p>La certificación de <b>Rainforest Alliance</b> es una herramienta de conservación mediante la cual Rainforest Alliance como entidad independiente otorga un sello de aprobación a un productor, que garantiza a los consumidores que los productos que están comprando son el resultado de prácticas llevadas a cabo de acuerdo con un conjunto de criterios, que son un balance de consideraciones ecológicas, económicas y sociales.</p> <p><b>Relaciones de poder en la agrocadena:</b> Las cadenas de supermercados demandan cada vez mayores volúmenes, mejores calidades y precios más bajos. Estas cadenas tienden a establecer relaciones de largo plazo con sus proveedores para garantizarse la cantidad y calidad de los productos. La concentración produce que los productores individuales y pequeños pierdan terreno en la cadena de abastecimiento, lo cual los obliga a la consolidación de agrupaciones de tipo empresarial para hacer frente a las demandas de estos segmentos de demandantes.</p> <p><b>Creación de red de comercialización:</b> El objetivo de acceso competitivo de mercados dinámicos por parte de los pequeños y medianos productores de cítricos de la región, dadas las bajas producciones individuales de los mismos, en virtud del limitado tamaño de la mayoría de las fincas requiere que las instancias especializadas del Estado, con recursos propios o contratados capaciten, asesoren y den acompañamiento a los productores de cítricos para que se organicen en agrupamientos empresariales, de forma que puedan realizar la comercialización colectiva de sus producciones, aprovisionarse de insumos y demás, con el propósito de que ganen eficiencia y mejoren su capacidad de negociación frente a otros actores de la cadena, de forma que se</p>	

## Informe Técnico. Cadena de Valor de Naranja

Entorno Regional	Entorno Nacional	Entorno Internacional
		<p>garantice una distribución más equitativa del valor agregado que se genera en la cadena.</p> <p>Según Statista, la producción mundial de naranjas se situó en torno a los 49,4 millones de toneladas en 2020. (Orús, 2021)</p> <p>A nivel internacional, el consumo de cítricos procesados en los países industrializados está cediendo y los consumidores están prefiriendo productos en fresco, con buenas condiciones de calidad, sabor y sin azúcar añadida; mientras que en los países en vías de desarrollo que mejoran su ingreso per cápita, existe una tendencia a comprar más productos procesados, lo cual mejora las perspectivas del mercado de la naranja sin procesar en diferentes países, pero que requieren de una postcosecha adecuada y parámetros altos de calidad para poder acceder a ellos. Se considera que uno de los principales obstáculos para la toma de decisiones en el sector agropecuario es la falta de información actualizada que permita mejorar las posibilidades de analizar y competir en los mercados. ( Arias Vargas &amp; Suárez Holguín, 2016)</p>

#### 4.2. Estrategias y acciones para fortalecer la cadena de valor de naranja.

*Tabla 12. Estrategias y acciones para fortalecer la cadena de valor de naranja*

<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>
Pre-Producción y Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir y prevenir el HLB a partir de viveros certificados</li> <li>- Incremento de la productividad por ha</li> <li>- Mayor disponibilidad de insumos a menor precio (modificar marco legal)</li> <li>- Censo para demostrar impacto de la actividad</li> <li>- Investigación para que el Manejo del HLB no dispare los costos</li> <li>- Mejorar la disponibilidad de financiamiento estatal</li> <li>- Garantizar la calidad de los viveros</li> <li>- Plan de manejo que prevenga enfermedades y estandarice calidad de fruta.</li> <li>- Calidad en cosecha</li> <li>- Desarrollo de un programa estandarizado de calidad para el mercado</li> <li>- Investigación en nutrición</li> <li>- Financiamiento (acceso a fondos)</li> <li>- Planificación de la siembra según las capacidades del productor.</li> </ul>
Post Cosecha	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estandarizar prácticas de corta, clasificación y transporte de la naranja desde la finca.</li> <li>- Contar con capital de inversión para que las organizaciones ofrezcan el servicio de lavado, clasificación, parafinado y enmallado a sus asociados.</li> <li>- Contar con una red de acopios que faciliten el transporte de la fruta y reduzca sus costos</li> <li>- Se requiere mejorar la cultura de corta y clasificado de fruta en finca.</li> <li>- Desarrollar capacidades en las personas para estandarizar la calidad total del proceso.</li> </ul>

## **Informe Técnico. Cadena de Valor de Naranja**

<p>Procesamiento y Agro-Industria (gran escala y micro y pequeña escala). / Comercialización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar los precios en finca para el productor</li> <li>- Mejorar los precios de fruta lavado clasificado</li> <li>- Mejorar los precios en venta de jugo</li> <li>- Eliminar pérdidas en finca por falta de mercado</li> <li>- Negociación de la cosecha con acuerdos colectivos y respetados por las organizaciones y sus asociados.</li> <li>- Organizaciones con capacidades (capital y formación humana) para ofrecer el servicio de comercialización a sus asociados.</li> <li>- Organizaciones con capacidad (inversión en equipo y formación humana) para ofrecer el servicio de lavado, clasificado y enmallado a sus asociados</li> <li>- Red de acopios ubicados estratégicamente en el territorio NAHONI</li> <li>- Iniciativas individuales de industrialización cuentan con formación para estandarizar sus procesos.</li> <li>- Productores y organizaciones cuentan con formación para mejorar sus procesos de mercadeo, negociación y venta</li> </ul>
--	--

### 4.2. Propuesta para el fortalecimiento de las capacidades humanas en la cadena de valor de naranja.

*Tabla 13. Propuesta de Temáticas y Cursos*

<b>Temáticas</b>	<b>Cursos / Capacitación</b>
<p>Pre-Producción y Producción</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación de la siembra según las capacidades del productor.</li> <li>- Investigación en nutrición</li> <li>- Manejo de cultivo para reducir y prevenir el HLB</li> <li>- Plan de control de plagas y enfermedades.</li> <li>- Formulación y Gestión de proyectos para la búsqueda de fondos (banca de yemas, aumento de la producción, nuevas actividades productivas integradas a la producción cítrica, otras)</li> <li>- Gestión de la calidad y certificaciones para la producción y la incursión al mercado.</li> </ul>

## **Informe Técnico. Cadena de Valor de Naranja**

Post Cosecha	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estandarización de las prácticas de corta, clasificación y transporte</li><li>- Calidad y trazabilidad en la corta y almacenaje de la fruta</li><li>- Técnicas de Negociación</li><li>- Estandarización de las prácticas agrícolas</li><li>- Calidad y buenas prácticas de las actividades de post cosecha</li><li>- Mecanismos de certificación (ambiental, laboral, productivo)</li></ul>
Procesamiento y Agro-Industria (gran escala y micro y pequeña escala). / Comercialización	<ul style="list-style-type: none"><li>- Elaboración de contratos</li><li>- Formulación y gestión de proyectos comerciales</li><li>- Proyectos comerciales y acceso al crédito</li><li>- Planes de negocios</li><li>- Inocuidad de alimentos</li><li>- Empaquetado de productos</li><li>- Embalaje de productos</li><li>- Certificación de uso adecuado para cuartos fríos y manejo de productos</li><li>- Higiene de equipos</li><li>- Uso adecuado de químicos</li><li>- Investigación de mercados</li><li>- Prospección comercial</li><li>- Mercadeo</li><li>- Innovación y agregación de valor</li><li>- Técnicas de negociación</li><li>- Logística comercial</li><li>- Tratados comerciales</li><li>- Seguridad laboral</li><li>- Mantenimiento de equipos en acopio, procesamiento y comercialización</li><li>- Medidas sanitarias y fitosanitarias</li></ul>

**BIBLIOGRAFÍA.**

Arias Vargas, F., & Suárez Holguín, E. (2016). Dinámica del mercado internacional para la naranja colombiana. Obtenido de Avances en Investigación Agropecuari: <http://ww.ucol.mx/revaiia/portal/pdf/2016/sept/1.pdf>

CEDAR. (abril de 2010). CENTRO DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO DE LA AGROINDUSTRIA RURAL. Obtenido de COMPETITIVIDAD INTEGRAL DEL CULTIVO DE CÍTRICOS DE MESA EN LA REGIÓN CENTRAL SUR: <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/E71-10006.pdf>

FAO. (s.f.). FAO. Obtenido de ¿Qué es EUREPGAP?: <https://www.fao.org/3/ad818s/ad818s07.htm>

FreshPlaza. (1 de abril de 2021). FreshPlaza.es. Obtenido de Florida representó el 42% de la producción total de Estados Unidos : <https://www.freshplaza.es/article/9308047/florida-represento-el-42-de-la-produccion-total-de-estados-unidos/#:~:text=La%20producci%C3%B3n%20de%20c%C3%ADtricos%20de,Arizona%20produjeron%20el%204%25%20restante.>

Gallas, D. (1 de junio de 2017). BBC News Mundo. Obtenido de Brasil: por qué el mayor exportador de naranjas del mundo perdió la batalla por el desayuno saludable: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-40119584>

Mundo, B. (6 de febrero de 2015). BBC News . Obtenido de El insecto asiático que amenaza al mayor productor de naranjas de EE.UU.: [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/02/150205\\_ciencia\\_eeuu\\_insecto\\_destruye\\_naranjas\\_de\\_florida\\_bd](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/02/150205_ciencia_eeuu_insecto_destruye_naranjas_de_florida_bd)

Orús, A. (10 de diciembre de 2021). Statista. Obtenido de Producción mundial de naranjas 2011-2020: <https://es.statista.com/estadisticas/508983/produccion-mundial-de-naranjas/#:~:text=La%20producci%C3%B3n%20mundial%20de%20naranja>



## ***Informe Técnico. Cadena de Valor de Naranja***

---

Consejo de Promoción de la Competitividad, CPC. (2023). Índice de Competitividad Nacional. Obtenido de [https://icn.cr/documentos/datos-2023/?\\_provincia=guanacaste](https://icn.cr/documentos/datos-2023/?_provincia=guanacaste)

Ávila, M. C. (2023). Fichero cantonal : elecciones municipales 2024. Obtenido de Tribunal Supremo de Elecciones. Instituto de Formación y Estudios en Democracia: <https://www.tse.go.cr/pdf/ficheros/municipal2024.pdf>

## Informe Técnico. Cadena de Valor de Naranja

### ANEXOS

#### Anexo 1. Costos de Mano de Obra y Insumos.

COSTOS DE MANO DE OBRA						
RUBRO	UNIDAD	COSTO POR HORA	HORAS SEMANALES	CANTIDAD TRABAJADORES	TOTAL SEMANAL	TOTAL POR MES
<b>A. labores.</b>						
Preparación de terreno y obras de conservación del suelo	Jornal	C\$1 800	46	1	C\$82 800	C\$331 200
Trazado del terreno	Jornal	C\$1 800	46	1	C\$82 800	C\$331 200
Hoyado	Jornal	C\$1 800	46	1	C\$82 800	C\$331 200
Siembra y 1° fertilización	Jornal	C\$1 800	46	1	C\$82 800	C\$331 200
Encalado	Jornal	C\$1 800	46	1	C\$82 800	C\$331 200
2 y 3 Fertilización	Jornal	C\$1 800	46	1	C\$82 800	C\$331 200
Control químico de plagas	Jornal	C\$1 800	46	1	C\$82 800	C\$331 200
Chapeas	Jornal	C\$1 800	46	1	C\$82 800	C\$331 200
Poda de formación y estancado	Jornal	C\$1 800	46	1	C\$82 800	C\$331 200
combate de plagas y enfermedades	Jornal	C\$1 800	46	1	C\$82 800	C\$331 200
<b>Sub total A.</b>					<b>C\$828 000</b>	<b>C\$3 312 000</b>

Fuente: Orlando Madrigal, Cámara de Productores de Citricos, 2022.

COSTOS DE INSUMOS DE PRODUCCIÓN				
B. Insumos	UM	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
Fertilizante 10-30-10	45Kg	C\$48 000	1	C\$48 000
Fertilizante nitrogenado	saco 45 Kg	C\$27 615	1	C\$27 615
Abono organico	saco 45 Kg	C\$4 311	1	C\$4 311
Abono foliar multimineral	litros	C\$27 521	1	C\$27 521
Glifocol 35.3	Galón	C\$22 775	1	C\$22 775
Omitox 3GB	paquete	C\$2 945	1	C\$2 945
Carbonato de calcio	saco 50 kg	C\$3 665	1	C\$3 665
Agrofixer 3PA 500 gramos	paquete	C\$4 690	1	C\$4 690
Terciopelo 60	litro	C\$11 310	1	C\$11 310
Hiena 1,8 EC	litros	C\$8 225	1	C\$8 225

## Informe Técnico. Cadena de Valor de Naranja

Banazeb 80 WP 920	paquete	₡4 100	1	₡4 100
<b>sub total B.</b>		<b>₡165 157</b>		<b>₡165 157</b>
<b>Fuente: El Colono Agropecuario, 2022.</b>				

COSTOS DE EQUIPOS Y OTROS INSUMOS				
C. Equipo y materiales	UM	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
Árboles de naranja injertados	Arboles	₡2 600	400	₡1 040 000
Bomba de espalda	Unidad	₡71 676	1	₡71 676
Cuchillo No.26	Unidad	₡4 045	1	₡4 045
Lima	Unidad	₡3 337	1	₡3 337
Palin	Unidad	₡8 507	1	₡8 507
Botas de hule blancas	Par	₡9 815	1	₡9 815
Mascarilla	Unidad	-	-	-
Guantes Edmond flocado	Par	₡1 209	1	₡1 209
Tijera de podar	unidad	₡4 336	1	₡4 336
<b>Sub total C.</b>		<b>₡105 525</b>		<b>₡1 138 589</b>
<b>Fuente: El Colono Agropecuario, 2022.</b>				