



# **Universidad Estatal a Distancia**

## **Programa Regional Interuniversitario**

### **Región Brunca**

**PROYECTO:**

**“GESTIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE  
ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS  
AGROPECUARIOS Y DE VALOR AGREGADO, CON  
ORGANIZACIONES DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS  
PRODUCTORES DE LA REGIÓN BRUNCA”**

**INFORME 2015**



## TABLA DE CONTENIDO

### Contenido

TABLA DE CONTENIDO .....	ii
Lista de Cuadros .....	iii
Lista de figuras .....	iv
Presentación.....	v
Agradecimientos .....	vi
Resumen ejecutivo del proyecto.....	7
Localización geográfica .....	11
Población.....	12
Justificación del proyecto.....	12
Población meta por sitio de trabajo.....	15
Articulación .....	16
Metodología aplicada.....	20
Estudios para obtención de información primaria .....	20
Capacitaciones grupales.....	21
Acompañamiento técnico .....	21
Coordinación comité interinstitucional.....	22
Propósito y objetivos del proyecto .....	22
Resultados.....	23
Resultados del proyecto a diciembre del 2015.....	24
Primera etapa: Origen de los productos agropecuarios que se consumen en la Región Brunca .....	24
Segunda etapa: Levantar información sobre plantas de acopio, o de agroindustria existente en la Región Brunca .....	27
Tercera etapa. Línea de base de nueve organizaciones de pequeños y medianos productores de la Región Brunca .....	32
Metodología de la etapa del levantamiento de línea base de las organizaciones .....	32
Estado gerencial, financiero, de capacitación y mercadotecnia de las organizaciones de pequeños y medianos productores de la Región Brunca.....	38
Evaluación descriptiva en función de la tipología organizacional y su clasificación en la Región Brunca .....	41
Consideraciones finales.....	46

Referencia bibliográfica.....	48
Anexos.....	49
1. Instrumento de recolección origen de los productos .....	50
2. Instrumento de recopilación de información oferta y origen de productos .....	52
3. Instrumento de levantamiento de plantas de acopio.....	54
4. Instrumento de recolección de información, línea base para organizaciones .....	57

### Lista de Cuadros

Cuadro 1, <i>Extensión Territorial de la Región Brunca</i> .....	11
Cuadro 2 <i>Población total por cantón 2011 (Números absolutos y relativos)</i> .....	12
Cuadro 3 <i>Organizaciones dentro del proyecto y sus productos</i> .....	16
Cuadro 4 <i>Detalles de los socios estratégicos y su relación con el proyecto</i> .....	17
Cuadro 5 <i>Cantidad de establecimientos encuestados por cantón</i> .....	24
Cuadro 6 <i>Origen del producto agropecuario por número de intermediarios</i> .....	24
Cuadro 7 <i>Distribución de supermercados en la Región Brunca</i> .....	26
Cuadro 8 <i>Plantas de acopio por cantón en la Región Brunca</i> .....	27
Cuadro 9 <i>Administración de las plantas de acopio y/o agroindustria en los cinco cantones del sur (sur)</i> .....	31
Cuadro 10 <i>Organizaciones sociales de la Región Brunca seleccionadas para levantamiento de la línea base</i> .....	33
Cuadro 11 <i>Guía de caracterización organizacional y nivel de cumplimiento según requerimiento</i> .....	34
Cuadro 12 <i>Caracterización organizacional según peso porcentual: individual y grupal</i> .....	36
Cuadro 13 <i>Estado gerencial de las organizaciones de pequeños y medianos productores de la Región Brunca</i> .....	39
Cuadro 14 <i>Aspectos financieros de cada organización</i> .....	40
Cuadro 15 <i>Relación Institucional con las organizaciones en función de capacitación</i> .....	40
Cuadro 16 <i>Aspectos de mercadotecnia organizacional</i> .....	41
Cuadro 17 <i>Tipologías por rango porcentual y clasificación de centros de acopio de organizaciones</i> .....	42
Cuadro 18 <i>Tabulación general de la caracterización organizacional por peso porcentual, de los nueve grupos en estudio, perteneciente a la Región Brunca</i> .....	43

Cuadro 19 <i>Tipología por rango porcentual, organización, su evaluación y clasificación de centros de acopio</i> .....	44
---	----

### Lista de figuras

Figura 1. Proveedores según sus sitios de adquisición de productos. ....	25
Figura 2. Agricultores proveedores e intermediarios en los cantones del Sur, Región Brunca. .....	25
Figura 3. Distribución de los proveedores agropecuarios en la Región Brunca.....	26
Figura 4. Coto Brus (con 7 productos, en 29 plantas instaladas). ....	27
Figura 5. Buenos Aires (con 14 productos, en 10 plantas instaladas). ....	28
Figura 6. Golfito (con 7 productos, en 9 plantas instaladas). ....	28
Figura 7. Corredores (con 6 productos, en 9 plantas instaladas). ....	29
Figura 8. Osa (con 4 productos, en 6 plantas instaladas). ....	29
Figura 9. Pérez Zeledón (con 9 productos, en 113 plantas instaladas).....	30
Figura 10. Distribución por cantón de las plantas de acopio en la Región Brunca. ....	30
Figura 11. Evaluación de las organizaciones.....	44

## Presentación

Los diferentes esfuerzos del estado costarricense a través de las instituciones en los últimos 8 años han marcado un principal interés por lograr el desarrollo agropecuario regional fortalecido en tres aristas; Encadenamiento productivo, productos con valor agregado y Canales de comercialización, esto bajo el fortalecimiento de las organizaciones agropecuarias.

El Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA), en el marco del Mercado Regional para el 2013, genera el estudio “Perfil de la situación actual del sector agroalimentario en la región Brunca: identificación y caracterización de su problemática”, en donde señala dentro de sus planes de acción, soluciones que se proyectan incidir hasta el 2019, ante esta y otras estrategias planteadas por Ministerio de agricultura y ganadería, el Concejo Nacional de la Producción, la FAO siguen siendo insuficientes ante la débil organización de los productores y la pujante empresa privada.

Crece de este modo el interés de investigar y plantear procesos de fortalecimiento a las organizaciones que les permitan no solo producir con mayor calidad sino también con visión empresarial.

Ante el este interés, desde del Programa Regional Inter Universitaria (PRI) se gesta el Proyecto “Gestión para el fortalecimiento de estrategias de comercialización de productos agropecuarios y de valor agregado, con organizaciones de pequeños y medianos productores de la Región Brunca, 2015-2016.”, en coordinación con los Centros Universitarios de la UNED presentes en la región y el TEC; con agrado hoy podemos poner a disposición los productos obtenidos que muestran datos significativos para las instituciones que están inmersos en el hábito agropecuario, productos que inciden en la toma de decisiones mediáticas a corto y mediano plazo para el fortalecimientos de los procesos y los actores de base.

Les presentamos el Inventario de Centros de acopio que establece un mapa de geo-referenciación de la región, la línea base como instrumento aplicado para la tipificación de organizaciones partiendo de aspectos legales, productivos y organizativos y por último la caracterización productiva ofrecido por las organizaciones agropecuarias en los cinco cantones del Sur de la Provincia de Puntarenas. Resultados que muestran esfuerzos coordinados desde la academias para brindar respuesta a las interrogantes que plantean el estado y la institucionalidad para la consecución del desarrollo socio-económico de la Región Brunca.

MSc. Ana Isabel Montero Gómez

Coordinadora, Programa Regional Interuniversitario

## Agradecimientos

Desde la coordinación del Programa Regional Inter universitaria se extiende el agradecimiento a los productores presentes en cada una de las organizaciones que mantienen la apertura y el espíritu de trabajo en equipo que permite avanzar en metas conjuntas y que se mencionan a lo largo de informe; al Equipo de trabajo inter disciplinario de la UNED presente en la región que se presenta seguidamente:

Programa Regional Interuniversitario de la Región Brunca:

Lic. Nils Hidalgo Campos  
Ing. Bernardo Meza Sandoval  
Licda. Rebeca Campos Mora

CeU Ciudad Neily:

MSc. Ana I. Montero Gómez  
MSc. Mauricio Paniagua Brenes  
MSc. Merad Miranda Picado

CeU San Vito:

Lic. Xinia Madrigal Sandi  
MSc. Angélica Cordero Prendas

CeU Osa:

MSc. Bolivar Mora Herrera  
Srta. Mauren Soto Corrales

CeU Buenos Aires:

MSc. Cristian Salazar Gutiérrez

CeU San Isidro:

MSc. Orlandita Vargas Cruz

A la Comisión Inter institucional agropecuaria, que con su compromiso han apoya la consecución de las metas planteadas en este proyecto, compuesta por Ministerio de Agricultura y Ganadería, Instituto de Desarrollo Rural, FAO, Municipalidad de Coto Brus, INDER y Centros Agrícolas de la región Brunca, así como también al Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC). Finalmente, un agradecimiento al Programa de Regionalización Interuniversitaria de CONARE, por todo el apoyo dirigido a potenciar el desarrollo de los cinco cantones que integran la región Brunca.

## Resumen ejecutivo del proyecto

Se describe en este trabajo un resumen de actividades realizadas por la UNED en el tema de apoyo a la gestión de la comercialización agropecuaria en la Región Brunca. Además, se hace mención de iniciativas de otras instituciones y sus alcances sobre el mismo tema.

La Región Brunca del país, en la actualidad tiene ausente centros de mercadeo de productos hortícolas. Está en planes del estado impulsar la creación del “Mercado Mayorista de la Zona Sur” en el cantón de Osa, pero según datos del PIMA (Programa de Incremento del Mercadeo Agropecuario) ese proyecto será para el 2019, según informes suministrados por esta institución. Desde hace ocho años el Sector Agroalimentario ha realizado varias investigaciones a través del PIMA: consultoría de empresas privadas y de la Universidad de Costa Rica. Estos estudios, a nivel de prefactibilidad, han mostrado la necesidad de mejorar los procesos de abastecimientos, distribución y comercialización de los productos alimentarios en la Región Brunca y se espera que a través de este mecanismo se dinamice el sector agroalimentario de la Zona Sur del país; además, de motivar a la población agrícola que representa la mayoría del sector primario de la región, al ofrecer un espacio para el intercambio comercial con una serie de servicios complementarios, que representa una opción de encadenamiento de sus productos en un circuito de comercialización local, regional e internacional (PIMA, 2013)

En la actualidad los agricultores que cuentan con transporte, llevan sus productos hasta el valle central (CENADA), con el inconveniente de los altos costos por transporte y pérdidas de producto por el mismo viaje, o en su defecto tienen que venderle a intermediarios sus cosechas, quienes son los que sacan provecho económico de la actividad, ya que están ausentes otras opciones para colocar los productos.

En cuanto a las ferias del agricultor, a excepción de Pérez Zeledón, en donde si cuentan con una infraestructura fija para desarrollar esta actividad y de muy buena asistencia. Los demás cantones del sur tienen limitación de implementar este modelo de comercialización directo a una escala rentable y que a la vez sea atractiva para los consumidores. Por ejemplo, en la feria que se ha realizado en Ciudad Neily en años anteriores, solo participaron ocho productores. Mientras que, en San Vito, Golfito y Osa a diciembre están ausentes las ferias.

Los programas del estado como son el Programa de Abastecimiento Institucional (PAI) y el Programa de Abastecimiento Escolar (PAE), tienen grandes limitaciones para las organizaciones de productores debido a la alta cantidad de requisitos que piden. Algunos quizás inalcanzables por parte de estos grupos. En base a esto se ha determinado, que contar con la infraestructura de acopio, procesamiento, almacenamiento y distribución de parte de estas organizaciones, es poco. Se debe de contar con una alta capacidad de gestión, administración y conocimiento de mercadeo agrícola, ya que la infraestructura y equipo por si solos son insuficientes para lograr un mercado. Un gran ejemplo: es el caso del Centro Agrícola Cantonal (CAC) de La Guinea, donde tienen toda una planta de acopio equipada, pero sin mercado seguro.

La UNED y el Tecnológico de Costa Rica (TEC) desarrollaron un proyecto de fortalecimiento a la comercialización de productos hortícolas en Coto Brus en el 2014, y se continúa apoyando en el 2015, en donde se coordina específicamente con dos organizaciones de agricultores involucradas en la producción hortícola (CAC la Guinea y CODAGRO). Se realizaron algunos diagnósticos para obtener la línea base de estos grupos, donde quedaron claras las deficiencias e incapacidades en el tema de mercadeo agropecuario en todas sus dimensiones. También, se detectaron problemas de gestión administrativa. Se les facilitaron capacitaciones a estas dos organizaciones relacionadas con la comercialización para mejorar su gestión en estas áreas.

Por otra parte, las Universidades involucradas en el proyecto conformaron un comité integrado por diferentes instituciones públicas y privadas del sector agropecuario (FAO, MEIC, PROCOMER, MAG, GAT), ya que de una u otra forma estaban relacionadas con la misma temática de la comercialización hortícola en Coto Brus.

Se llega a la conclusión que es sumamente importante trabajar en equipo, con una misma meta, para poder lograr desarrollar propuestas viables en la producción y comercialización hortícola en estos cantones, donde se dirijan acciones concretas y supervisadas en temas como capacitación, financiamiento, seguimiento y acompañamiento real a estas agrupaciones de productores. Sin el sector público involucrado, será muy difícil lograr que se desarrollen propuestas de mercado para los productos de origen agropecuario en las zonas rurales. Los talleres que se realizaron con estas organizaciones y con las instituciones se dirigieron a analizar los nichos de mercado disponibles, pero también las capacidades de estos agricultores como

organización para enfrentar los retos administrativos, financieros y productivos, para poder ser oferentes en cualquiera de ellos que se formalice.

Estas organizaciones de productores antes mencionadas, cuentan con infraestructura para acopio de productos hortícolas, han desarrollado algunos proyectos con fondos no reembolsables del estado en la parte agrícola y agroindustria, pero están limitados a establecer un programa de producción, acopio y distribución en la región, por la inexistencia de nichos de mercado estables. La idea del proyecto de las Universidades es brindar capacitación en el tema de la comercialización y tratar de lograr un plan junto a las demás instituciones del estado, desarrollando la producción hortícola en la Región Brunca, y por supuesto tratar de formalizar una o varias opciones de mercado para estos productos, de manera articulada según la demanda, ya sea en producto fresco, o con algún valor agregado al transformarle la presentación.

La Región Brunca (Buenos Aires, Corredores, Osa, Golfito, Coto Brus y Pérez Zeledón) se caracteriza por tener serios problemas de desarrollo, en el ámbito económico, a través del censo realizado por el INEC en el 2014, se identificaron como factores que limitan el desarrollo de esta región:

1. Ausencia de políticas para la atracción de inversiones.
2. Falta de propuestas de inversión pública estratégica.
3. Limitada infraestructura en acueductos, red vial, manejo de desechos y telecomunicaciones.
4. Baja calidad del empleo, con la tasa de subutilización de mano de obra más alta
5. del país (20%).
6. Inequidad en la distribución del ingreso (ingreso familiar promedio 168,286 en la zona vs. 309,233 de la Región Central).
7. Ausencia de acciones para encadenamientos productivos.
8. Débil estructura de servicios e infraestructura para el desarrollo turístico;
9. Escaso apoyo al sector agropecuario.
10. Organizaciones productivas con estructuras débiles.

Aunado a esto, cinco Municipalidades del Sur en sus planes cantonales de desarrollo, manifiestan debilidades en el sector agrícola en las siguientes áreas:

- Servicio de extensión deficiente, falta de personal y recursos en las instituciones del estado del sector agropecuario.

- Falta encadenar producción agropecuaria con agroindustria, productos empacados y almacenamiento (red en frío).
- Problemas de diversificación agrícola por falta de mercados.
- Falta de compromisos del estado para promover el mercadeo agropecuario por medio del Programa de Abastecimiento Institucional.
- Falta de programas de financiamiento para pequeños productores que se quieran dedicar a la producción de frutas y verduras.
- Incapacidad de los gobiernos locales para desarrollar los mercados municipales y las ferias del agricultor, con verdadera participación de los productores.
- Incapacidad gerencial de la mayoría de las organizaciones de productores.
- No existe una red de comercialización entre los diferentes cantones del sur.

Debemos de cambiar dejando de seguir apoyando solo la producción para el autoconsumo familiar, se debe fortalecer las capacidades máximas de los productores y sus parcelas, para que tecnifiquen sus prácticas productivas y puedan comercializar sus productos con una calidad aceptable y a precios competitivos en un mercado que sea constante y bien articulado, con participación de las principales organizaciones de base. Por supuesto que deben de propiciarse esos mercados con articulación y participación de: instituciones del estado-organizaciones-productores.

Con esta iniciativa se busca en coordinación con instituciones y organizaciones privadas/ públicas, analizar alternativas de comercialización, tanto local como regional y nacionalmente, para promover, estimular y apoyar la producción agrícola de una manera más segura, organizada y eficiente.

Sin duda alguna, la falta de organización de los productores es uno de los problemas más serios en este campo. Los grupos de productores existentes están débiles en temas administrativos, organizacionales, económicos, motivacionales, gestión, planificación, comercialización entre otros (Boucher, 2013). Por otra parte las políticas de gobierno tratan de apoyar con programas como el “Programa Integral de Alimentos y los Consejos territoriales del INDER”, “Programa de Huertas Escolares del Ministerio de Educación”, “Ideas Productivas del IMAS”, “Banca para el Desarrollo del MAG y SBN” y más reciente “Tejiendo Desarrollo” entre otros, pero en ningún momento se hacen encadenamientos con proyectos de mercado, donde exista una verdadera seguridad con el destino de la producción, saber dónde se puede

vender, cómo, quiénes y dónde se colocarán esos productos. Anteriormente, el CNP asumía esa labor principalmente en granos básicos. Actualmente, todo está a la deriva o en manos intermediarios que se aprovechan de la situación, ya que los agricultores están limitados con formación y capacidad de mercadear por si solos su producción, principalmente por inexistencia de lugares identificados para poder vender productos agropecuarios.

### Localización geográfica

La Región Brunca se localiza al sur este del país, entre las coordenadas geográficas 8° 00' y 9° 30' latitud norte, 82° 15' y 84° 00' longitud oeste. Limita al norte con los cantones de Paraíso y Turrialba de la Provincia de Cartago, al noreste con Talamanca de la Provincia de Limón; al noroeste con los cantones de Dota y Tarrazú de la Provincia de San José, al sur oeste con Aguirre de la Provincia de Puntarenas; al sureste con la República de Panamá y al sur con el Océano Pacífico (PDR-MAG 2014).

Su extensión es de 9 528,44 km<sup>2</sup>, que representa un 18,6% del territorio nacional. Está formada por los cantones de Pérez Zeledón, Buenos Aires, Coto Brus, Osa, Corredores y Golfito, de la provincia de Puntarenas.

**Cuadro 1, Extensión Territorial de la Región Brunca**

Cantón	Extensión Km <sup>2</sup>
Osa	1.930,24
Golfito	1.753,96
Coto Brus	933,91
Corredores	620,6
Buenos Aires	2.384,22
Pérez Zeledón	1.905,51
<b>Total</b>	<b>9 528,44</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos. Censo 2011

## Población

Datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), del último censo de población del 2011, indica que el total de población del territorio de la Región Brunca es de 328 645 habitantes que representan un 7,64% de la población del país. La distribución por sexo es de un 49,56% hombre y el 50,44% mujeres de la población total de la Región.

**Cuadro 2 Población total por cantón 2011 (Números absolutos y relativos)**

Cantón	Población	Porcentaje
Pérez Zeledón	134 534	40,94%
Buenos Aires	45 244	13,77%
Osa	29 433	8,96%
Golfito	39 150	11,91%
Coto Brus	38 453	11,70%
Corredores	41 831	12,73%
<b>Total</b>	<b>328 645</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos. Censo 2011

## Justificación del proyecto

Los mercados, centros de acopio, ferias del agricultor o cualquier otro medio que se utilice para comercializar productos agropecuarios, no son solo estructuras y espacios físicos para este fin, deben de abordar una estrategia que logre el involucramiento de los actores regionales, instituciones públicas y privadas, los líderes de las organizaciones de productores, sus capacidades y estructuras administrativas y sus activos en el desarrollo de los diferentes modelos. Si se piensa activar una actividad que involucre toda la región, es sumamente importante evaluar no solo las capacidades de las instituciones que puedan participar, sino también de las posibles organizaciones que se involucren, así mismo se tendrá que levantar un diagnóstico de infraestructura disponible que permita hacer un flujo más ágil en la región según sus productos, así como inventariar los posibles clientes dentro de la cadena: verdulerías, supermercados, sodas, restaurantes, hoteles, etc.

Las Universidades públicas tienen entre sus proyectos el vincularse en el desarrollo local de las comunidades, e intrínsecamente llevar una visión de desarrollo integrada y articulada con los grupos meta. Asimismo, la situación socioeconómica que atraviesa la zona sur, evidenciada por indicadores como la tasa de desocupación más baja del país, niveles bajos en los índices de desarrollo y competitividad cantonal, así como la mayor emigración a causa de la falta de

oportunidades, como se mencionó anteriormente, acusa al sistema universitario público a proponer iniciativas que dinamicen los sectores de la economía en la zona sur, en donde además el 50,2 % de la población ocupada está circunscrita al sector agropecuario, lo que se constituye en un potencial para el desarrollo de propuestas dirigidas a construir encadenamientos productivos, brindar valor agregado, y con ello generar alternativas de comercialización, en las distintas agro-cadenas en la Región Brunca.

Datos aportados del Instituto Nacional de Estadística y Censos, mediante las Encuestas de Hogares realizadas, indican que el sector agropecuario regional, ha sufrido un constante descenso en la ocupación de fuerza de trabajo, pasando de absorber el 34,3% del total de la fuerza de trabajo regional en el año 2008 al 30,5% en el año 2012. La tendencia a la reducción de las actividades agropecuarias del país en los últimos años, también se presenta en la Región Brunca, sin embargo, ésta continúa mostrando una fuerte participación de la base agrícola en su economía. Regional.

La insolvencia mostrada por el sector Agropecuario en el nivel regional, para absorber un mayor porcentaje de la fuerza de trabajo que se dedica a actividades agropecuarias, aunada al tímido crecimiento de los sectores secundario y terciario, ha contribuido a la generación de un importante incremento en la emigración de la población de esta región, provocando un escaso crecimiento de la fuerza de trabajo, como consecuencia de una drástica reducción de la población ubicada en el rango de 30 a 39 años. Se espera en los próximos quince años, una reducción de 44.000 habitantes. (INEC, 2011)

El sector fruti-hortícola está compuesto de muchos pequeños productores distribuidos en diferentes áreas de producción y en la mayoría de los casos alejados de los centros de consumo. Esta quizás sea la principal razón por la cual tradicionalmente los productos llegan al consumidor en forma indirecta, a través de alguna forma de intermediación. Las relaciones comerciales que se generan son muy variadas y las transacciones generalmente están basadas en función de un valor monetario por el volumen y calidad entregados.

La débil capacidad de gestión administrativa y empresarial mostrada por las organizaciones de productores y productoras de la región, ha contribuido a aumentar esta problemática, por cuanto dificulta la posibilidad de puesta en marcha de iniciativas de proyectos productivos orientados a la generación de empleo e ingresos. Aunado a esto, la lejanía a los principales mercados ubicados en la meseta central del país, y a la escasa inversión del Estado en infraestructura vial y de apoyo a la producción agropecuaria, encarecen los costos de producción y disminuyen la rentabilidad de la producción regional.

Paralelamente a las adversidades por las que atraviesa el sector agropecuario regional, la pobreza aumentó 6,8% entre el 2008 y 2011, en tanto que el ingreso económico cayó 17,2% (PDR-MAG 2014).

Por la diversidad de climas existentes en la Región Brunca que van desde los 16°C en Coto Brus y algunas partes de Buenos Aires, hasta los 38°C que se encuentran en zonas costeras, además de la variabilidad de tipos de suelos encontrados en la región, se puede estimar que la Zona Sur podría producir la gran mayoría de los cultivos hortícolas y frutales que se consumen. Es cuestión de organizar según condiciones edáficas, climatológicas y hasta culturales, la producción en las diferentes zonas de la región, de una manera articulada en donde afloren las ventajas competitivas en las diferentes organizaciones de productores, promoviéndose una diversidad en productos a comercializar y cumpliendo con las demandas que piden los mercados.

En los dos últimos años las Universidades a través del Programa de Regionalización, han trabajado en la identificación de diferentes opciones de comercialización de los productos agropecuarios, en coordinación con algunas instituciones públicas y privadas.

La UNED específicamente ha impulsado el desarrollo de las ferias del agricultor, como un medio de comercialización de productos frescos. Se han realizado trabajos con otras instituciones donde invirtieron recursos económicos en el mejoramiento de la infraestructura productiva (invernaderos, sistemas de fertirriego, producción de almácigos), además del mejoramiento de la infraestructura de las ferias del agricultor (toldos, góndolas, exhibidores, basureros).

Adicional a esto el TEC, ha desarrollado proyectos en la región sobre valor agregado, desarrollo de mercados, apoyo a la implementación de las buenas prácticas agrícolas y buenas prácticas de manufactura (BPA y BPM) en distintos sectores, actividades que al enlazarlas con los proyectos que se han impulsado desde las otras instituciones complementa el desarrollo ideal para las organizaciones seleccionadas. Más recientemente la UNED y el TEC trabajaron en el fortalecimiento de la gestión para la comercialización de productos hortícolas en Coto Brus, donde se realizaron diagnósticos de la realidad de algunas organizaciones de productores para medir sus fortalezas y debilidades en el tema del mercadeo agropecuario, además se

conformó un comité técnico integrado por funcionarios de varias instituciones con el objetivo de evaluar los diferentes nichos de mercado disponibles y a corto plazo.

Para mejorar los índices de desarrollo de la Región Pacífico Sur, en los aspectos de comercialización en el sector agrícola, se debe contar con organizaciones fuertemente preparadas en gestión organizativa y administrativa, con sistemas de producción eficaces y eficientes, que manejen el tema de la calidad, trazabilidad, y principalmente que dominen el tema de la comercialización de productos agropecuarios, por lo tanto, que se trabaje en coordinación con el sector agropecuario, donde se impulsen procesos y programas que favorezcan la producción y aseguren canales de mercadeo.

Esta iniciativa obedece a la problemática identificada en los planes cantonales de desarrollo de las diferentes municipalidades del sur, en el área agrícola. Se analizó la idea de trabajar el tema de manera regional ya que como se mencionó anteriormente hay varios proyectos que impulsan las diferentes instancias públicas y privadas en la región. Organizaciones como Fundación OSA (FUNDAOSA), está promoviendo la apertura de un centro de acopio con procesos de agroindustria apoyados por el INDER y con conversaciones serias para ser proveedores del Programa de Abastecimiento Institucional; además hay fundaciones que quieren trabajar con estas Universidades en un plan de apoyo a la comercialización, como es el caso de la Fundación Ciudadanía Activa con fondos de JUDESUR y el gobierno Japonés. El comité interinstitucional que se conformó para el proyecto de Coto Brus sería el mismo que, fortalecido, atendería la iniciativa de forma regional, ya que los objetivos son prácticamente los mismos.

### **Población meta por sitio de trabajo**

En esta iniciativa se trabaja con un promedio de dos organizaciones por cantón. En el caso de Coto Brus se da seguimiento a las que iniciaron en el 2014 para que logren la meta establecida en comercialización y que a la vez, la experiencia obtenida, sea aplicada a las demás organizaciones.

Parte de las tareas en este proyecto fue identificar con la ayuda de las instituciones del sector, organizaciones que manejen cierto nivel de gestión y que estén trabajando en producción y diversificación hortícola en la región, que muestren interés en participar en este proceso de gestión al fortalecimiento de la comercialización de la Región Brunca.

**Cuadro 3 Organizaciones dentro del proyecto y sus productos**

Nombre de la Organización	Cantón	Área	Productos con que trabajan
CAC FILA GUINEA	Coto Brus	Agrícola	- Hortalizas (acopio y distribución)
CODAGRO	Coto Brus	Agrícola	- Elaboran Chips de plátano- Dulce de caña - Café molido - Hortalizas - Encurtidos
ASOPROLA	Buenos Aires	Agrícola y pecuario	- Empaque Simple de Hortalizas - Miel de Abeja - Lácteos - Mermeladas y chileras
ASOMOBI	Buenos Aires	Agrícola	- Café Pergamino - Café tostado
APROFRUT	Corredores	Agrícola	- Empaque de rambután - Sub productos de rambután
ASOMUPRA	Golfito	Pecuario	Industrialización de leche: - Queso - Natilla - Yogurt
APEBAPA	Golfito	Acuícola	- Pesca - Proceso y comercialización
CAC PIEDRAS BLANCAS	Osa	Agrícola	- Raíces y tubérculos - Granos Básicos
ASOFRUBRUNCA	Pérez Zeledón	Agrícola	- Empaque de rambután - Sub productos de rambután

Fuente: CU Neily, UNED

## Articulación

Los socios estratégicos han formado parte del proyecto dependiendo de la función que puedan representar para la iniciativa, es decir, según las propuestas y condiciones que se presenten durante la planificación y ejecución del proyecto; algunos tomaran roles de participación activa y casi obligatoria dentro del proceso, mientras que, otros pudiera ser que solo participen en algunas etapas de manera aislada. Algunas instituciones se involucraran en el área de capacitación y asistencia técnica a productores, otras en gestión y formulación de proyectos y otros en asuntos de financiamiento a los agricultores ya sea de manera individual o grupal.

Cuadro 4 Detalles de los socios estratégicos y su relación con el proyecto

Socios Estratégicos	Relación con el proyecto de gestión en la comercialización de la Región Brunca.	Responsables
<b>UNED</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ente ejecutor y responsable en primer nivel del proyecto 2016.</li> <li>-Consolidar las reuniones con la comisión interinstitucional y darle seguimiento.</li> <li>-Levantar la línea base de las organizaciones.</li> <li>-Coordinar planes de trabajo según producción de las organizaciones.</li> <li>-Terminar el censo de plantas de acopio, análisis de la información, montar programa digital con la información.</li> <li>-Realizar análisis de la información para toma de decisiones en el sector agropecuario</li> <li>-Montar líneas de oferta y demanda según la información del censo de las plantas de acopio</li> <li>-Iniciar un programa de capacitación en TICs a las organizaciones por sectores o cantones.</li> <li>-Gestionar y consolidar capacitaciones coordinando con otras instituciones.</li> <li>-Representación del proyecto ante los gobiernos locales y las diferentes instituciones del sector público y privado.</li> <li>-Fortalecimiento de los centros de acopio a centros de negocios.</li> <li>-Seguimiento y capacitación en gestión empresarial.</li> </ul>	<p>MSc. Ana Montero G. Lic. Nils Hidalgo C. (responsables regionales)</p>
<b>TEC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Institución correlacionada con la ejecución del proyecto</li> <li>-Capacitación en Valor agregado, agroindustria con acompañamiento técnico.</li> <li>-Trabajar con las organizaciones de Coto Brus y Corredores en los procesos de valor agregado, oferta y demanda del PAE.</li> <li>-Códigos de barras y etiquetado</li> </ul>	<p>Dr. Allan Henderson Ing. Marianela Gamboa Ing. Fabián Castillo</p>

Socios Estratégicos	Relación con el proyecto de gestión en la comercialización de la Región Brunca.	Responsables
<b>MAG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incorporar a las organizaciones entre sus planes anuales operativos para darles acompañamiento técnico y capacitación a sus directivas.</li> <li>-Seguimiento técnico a los agricultores de las organizaciones de producción agrícola.</li> <li>-Ayuda en formulación de proyectos agrícolas con dirección a diferentes entes financieros.</li> <li>-Soporte económico para las organizaciones a través de proyectos productivos (Programa Fondos de Transferencia)</li> <li>-Capacitación en buenas prácticas agrícolas (BPA) y producción sostenible</li> </ul>	Director Regional y equipo de extensión
<b>FAO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Soporte técnico a las organizaciones involucradas</li> <li>-Coordinación para trámites de capacitación con otras instituciones</li> <li>-Asistencia técnica en módulos de producción de hortalizas</li> <li>-Seguimiento a las gestiones de apoyo a los grupos de pescadores dado por el comité sectorial agropecuario.</li> </ul>	Ing. Roberto Castro
<b>MINISTERIO DE SALUD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitación en ley 7600 (Discapitados).</li> <li>-Inducción para capacitar en inspecciones sanitarias a las organizaciones que tengan plantas de procesos.</li> <li>-Emisión de carnets de Manipulación de Alimentos</li> <li>-Registros y controles de etiquetas</li> <li>-Emisión de permisos sanitarios de operación</li> <li>-Inocuidad de Alimentos y manejo de residuos.</li> </ul>	Dirección regional y oficinas regionales
<b>CNP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Información/capacitación sobre el Programa de Abastecimiento Institucional (PAI) con énfasis en el Programa de Abastecimiento Escolar (PAE).</li> <li>-Inocuidad y calidad de productos agropecuarios</li> </ul>	Dirección regional y oficinas regionales

Socios Estratégicos	Relación con el proyecto de gestión en la comercialización de la Región Brunca.	Responsables
	-Normas de calidad	
<b>INA</b>	-Capacitación en Manipulación de alimentos y Buenas Prácticas de Manufactura. -Capacitación en costos de producción -Capacitaciones en gestión empresarial y organización.	Dirección regional
<b>INDER</b>	-Impulso y apoyo de proyectos a través de los consejos territoriales de la región. -Formulación de proyectos de las organizaciones.	Dirección regional y oficinas regionales
<b>INCOPECA</b>	-Conformación de grupos y gestionar capacitación y recursos a estos. -Obtención de información con las organizaciones para trámites de planes de trabajo. -Ayudar a las organizaciones en formulación de proyectos para obtención de recursos financieros	Dirección regional y oficinas regionales
<b>SENASA</b>	-Inspecciones sanitarias para permisos de funcionamiento (SENASA) -Apoyo técnico a las organizaciones.	Dirección regional
<b>MUNICIPALIDADES</b>	-Involucramiento directo a través de los planes cantonales de desarrollo. -Apoyo de gestiones para la creación de Las Plazas Cantonales de -Mercadeo Agropecuario.	Alcaldes de la Región Brunca
<b>IMAS</b>	-Ayuda económica a productores calificados para la institución -Soporte económico para las organizaciones a través de proyectos productivos previamente analizados por el comité interinstitucional.	Dirección regional y oficinas regionales

Fuente: CU Neily, UNED

Sin duda alguna la participación de instituciones públicas y privadas es muy importante, debe lograrse encadenar el rol de cada una dentro del proceso, sea en capacitación, otorgamientos de permisos, consecución o canalización de ayudas económicas o cualquier otro

que venga a fortalecer el proyecto para poder lograr los fines que se pretenden y por supuesto para el cumplimiento de los objetivos de la iniciativa.

Existen varios foros de intervención de las instituciones a nivel regional y local, como son los CCCI, los COSEL, Los Consejos Territoriales entre otros. Además del comité Interinstitucional que se formuló específicamente para el seguimiento de esta iniciativa. Es deber de los coordinadores del proyecto elevar a estas instancias el proyecto de comercialización para que cuente con el respaldo y que se identifique como un solo movimiento en la gestión del apoyo a la comercialización en las organizaciones involucradas en la región.

## Metodología aplicada

Para el desarrollo de esta iniciativa se han seguido distintas modalidades de extensión en función del objetivo a cumplir, dentro de esas acciones se menciona la realización de diagnósticos, capacitación grupal, acompañamiento técnico y coordinación desde un comité interinstitucional.

### Estudios para obtención de información primaria

Se cumple con la realización de los diagnósticos socio-económicos y productivos a todas las organizaciones involucradas, para obtener información de la línea base actualizada, información que contempla: número de productores, cultivos, áreas, situación económica, técnicas agrícolas utilizadas, infraestructura, proyectos anteriores, entre otros. Esta información nos da un parámetro de la realidad de cada una de las organizaciones involucradas.

También se obtiene información de las organizaciones beneficiarias en temas administrativos, legal, gerencial, manejo de proyectos, contable y sobre todo en sistemas de comercialización que estén utilizando o que hayan utilizado, con índices de desempeño específicos obtenidos. Esta información será la base de la iniciativa, para poder medir cambios durante el proceso de trabajo.

Se realiza un documento general con el análisis de la información sistematizada de todas las organizaciones como un plan en donde se establezcan las prioridades detectadas en la información generada en todas líneas de trabajo con estos grupos (análisis de las líneas bases de las organizaciones).

Se trabaja en censos para determinar el origen y volúmenes de los productos agropecuarios en la Región Brunca, así mismo, se obtiene un listado de las plantas de acopio y agroindustria en toda la región con el fin de realizar canales de comercialización internas y externas con estos grupos.

#### Capacitaciones grupales

La prioridad del proyecto es trabajar con las organizaciones de productores, principalmente con las Juntas Directivas de estas. En la mayoría de lo posible algunos temas se tratarán con la modalidad de talleres regionales, donde se involucren todas las organizaciones de la región en lugares estratégicos.

También se utilizan otras técnicas de extensión grupal como son: cursos, charlas, talleres, giras, entre otros. La capacitación y seguimiento es la fortaleza del grupo de académicos integrados en esta iniciativa. Según el cronograma propuesto, los temas serán en base a los objetivos y las actividades productivas que cada grupo trabaje, pero al final con un tema en común, que será el apoyo en la comercialización de productos agropecuarios.

Se llevan registros de asistencia a todas las actividades grupales que se realicen, para un control general por cantón y organizaciones involucradas dentro del proyecto. El tema base será gestión empresarial con enfoque a la comercialización, de donde se derivan subtemas que permitan cumplir con los objetivos y las actividades de las organizaciones.

#### Acompañamiento técnico

Para atender las diferentes necesidades de capacitación en las organizaciones, los académicos participantes valoran las prioridades de cada organización en base a los diagnósticos realizados. Se trata de trabajar con las Juntas Directivas de las organizaciones involucradas, dándoles seguimiento desde el inicio y valorando las fortalezas y debilidades que estas manifiesten. Se canalizan las capacitaciones necesarias para mejorar el nivel de gestión de las organizaciones. Se toma en cuenta el nivel de liderazgo que muestren sus directivos, para el enfoque de las capacitaciones. También se cuenta con el apoyo y la coordinación de la Escuela de Administración de la UNED para el seguimiento, capacitaciones y acompañamiento a los grupos meta.

La UNED propicia la articulación lograda con las diferentes instituciones dentro de un comité que atiende el tema de la comercialización, promoviendo las actividades necesarias donde se logre no solo la participación activa de las mismas, sino más bien, que se obtenga un producto real con las organizaciones de la región en el tema del mercadeo agropecuario, promoviendo y analizando todos los nichos de mercado disponibles y viables en miras de un cambio en la actividad productiva regional, donde se establezcan las cadenas lógicas que culminen con la venta de los productos a un mercado estable y consolidado. Será indispensable contar con este comité, para analizar el proceso y buscar soluciones reales a la problemática detectada antes, durante y después del proyecto.

### **Propósito y objetivos del proyecto**

El aporte de esta propuesta está en el marco del eje estratégico Potencial productivo y valor agregado (PLADESUR 2009-2020). Definido como: la identificación y caracterización de la dinámica productiva actual y potencial de los sectores agropecuarios, forestales, industriales, pesqueros, turísticos y de servicios de la región, lo cual permite identificar las líneas estratégicas a desarrollar tomando como base las potencialidad y capacidades que se presenten en cada una de ellas para incrementar la competitividad productiva regional.

Así mismo, esta orientación estratégica enfatiza la generación de actividades que agreguen valor a la producción local, mejoras en la comercialización y o también por actividades que agreguen talento humano para el fortalecimiento organizacional, lo cual es acorde a los Planes Cantonales de Desarrollo Integral de las municipalidades de la Región Brunca para el periodo 2011-2016.

A partir de este eje, el OBJETIVO AMPLIO de este proyecto es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la Región Brunca involucrados en la iniciativa, mediante el incremento de la competitividad en la gestión administrativa y comercial.

Mientras que, el PROPÓSITO del proyecto es fortalecer las capacidades de comercialización y de gestión administrativa de los productores organizados en los grupos meta, debidamente identificados de la Región Brunca.

Los objetivos estratégicos de la **“Gestión para el fortalecimiento de estrategias de comercialización de productos agropecuarios y de valor agregado, con organizaciones de pequeños y medianos productores de la Región Brunca”**, se mencionan a continuación:

- Analizar la información de las organizaciones en aspectos de producción y comercialización.
- Valorar las estrategias de mercadeo junto a otras instituciones públicas y privadas, para mejorar los canales de comercialización existentes o creación de nuevos nichos.
- Llevar a cabo programas de fortalecimiento del recurso humano en temas de organización, administración y comercialización.

## Resultados

Según el análisis de actualización del contexto de la problemática de los grupos meta en la Región Brunca, se plantean los siguientes resultados:

- Articulación e involucramiento de las instituciones de los diferentes sectores para el logro de las metas del proyecto.
- Caracterización y tipificación de la producción agrícola y los actuales canales de comercialización de la población meta (número de productores, tipo de producción, volumen, calidad, precios de venta, destinos, infraestructura existente, estacionalidad, frecuencia, entre otros).
- Mejoramiento en las capacidades organizativas, gestión y comercialización agropecuaria de la población meta. (9 organizaciones de productores).
- Identificación y acceso a las alternativas promisorias de comercialización, canales, formas, procesos, transporte, valor agregado, entre otras.

## Resultados del proyecto a diciembre del 2015

Primera etapa: Origen de los productos agropecuarios que se consumen en la Región Brunca

Este estudio se realizó en los cantones del Sur Sur (Corredores, Osa, Golfito, Coto Brus y Buenos Aires, con algunas acciones en Pérez Zeledón).

La primera parte del censo consistió en determinar el **origen de los productos agropecuarios en la Región Brunca**. Para obtener la información requerida la UNED contrato 4 funcionarios a medio tiempo y una vez confeccionada la herramienta de recolección se distribuyó la región para que visitaran todos los establecimientos importantes para el estudio como fueron: Verdulerías, supermercados, restaurantes, sodas, mini súper, hoteles, chinamos entre otros.

El objetivo; saber de donde provenían los productos agropecuarios que utilizaban o vendían en esos establecimientos. Se realizaron 521 encuestas en los 5 cantones tomando en cuenta todos los establecimientos antes mencionados.

**Cuadro 5** Cantidad de establecimientos encuestados por cantón

Corredores	Coto Brus	Buenos Aires	Osa	Golfito
126	55	44	133	163
Total 521 encuesta				

Fuente: CU Neily, UNED

Una vez analizadas estas encuestas se determina que en los cinco cantones hay un grupo de 62 comerciantes dedicados a proveer estos productos de manera directa e indirecta (vendiéndoles a otros comerciantes), y que obtienen los productos según el siguiente esquema:

**Cuadro 6** Origen del producto agropecuario por número de intermediarios

Origen del producto	Número de intermediarios
Del CENADA y Área Metropolitana	29
De Coto Brus	18
De Pérez Zeledón	6
De Osa	4
De Golfito	3
De Buenos Aires	1
De Corredores	1
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>

Fuente: CU Neily, UNED

Algunos obtienen productos del CENADA y también le compran a productores de la zona por lo que no son específicos del valle central. Además, hay proveedores muy pequeños

que no se contabilizaron en este estudio por su falta de constancia en la actividad. Como se ve, Coto Brus es el cantón que más aporta en cuanto a productos agropecuarios a la región, por supuesto superada por el CENADA y valle central en general.

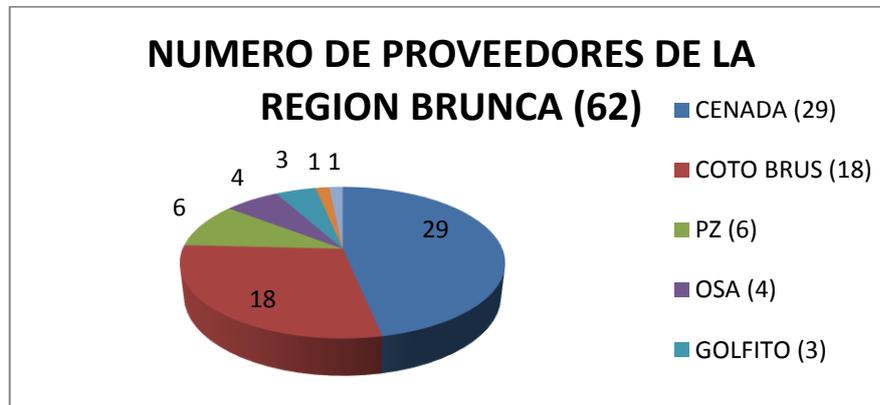


Figura 1. Proveedores según sus sitios de adquisición de productos.

Fuente: Censo de la UNED 2015

Los comerciantes o intermediarios que trabajan en la Región Brunca, tienen agricultores identificados en la región que les abastecen ciertos productos con regularidad. El siguiente gráfico muestra cómo se distinguen los cantones por tener agricultores que proveen a intermediarios (barra azul), versus los comerciantes o intermediarios que colocan sus productos en esos cantones (barra roja). Es decir, solo en el caso de Coto Brus hay más proveedores que los mismos comerciantes, mientras que, en Corredores, Osa, Golfito y Buenos Aires aparecen más comerciantes o intermediarios que agricultores proveedores al sistema de comercialización de productos agropecuarios.

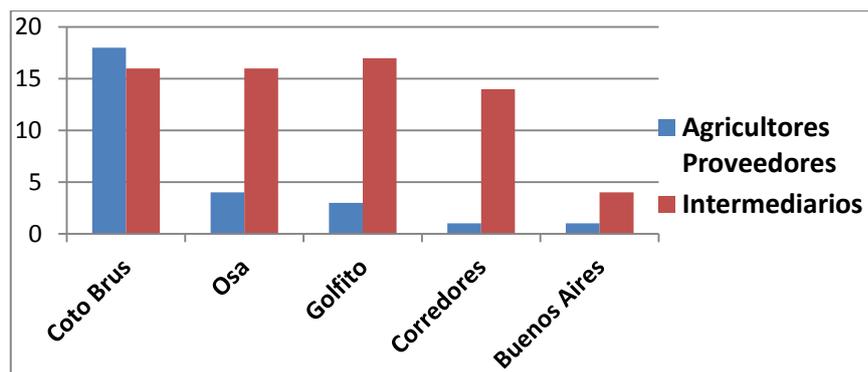


Figura 2. Agricultores proveedores e intermediarios en los cantones del Sur, Región Brunca.

Fuente: Censo de la UNED 2015.

Además, de estos comerciantes (intermediarios) en la región existen otros proveedores de productos agropecuarios. En forma definitiva según este estudio, la distribución queda representada de la siguiente manera: un 44% lo suplen las cadenas de supermercados instalados en la región, un 26,2% es traído directamente por comerciantes desde el CENADA, Coto Brus

aporta un 15,3% de lo que se consume en la zona, Pérez Zeledón aporta un 5,4% y el resto los demás cantones en cantidades muy limitadas.

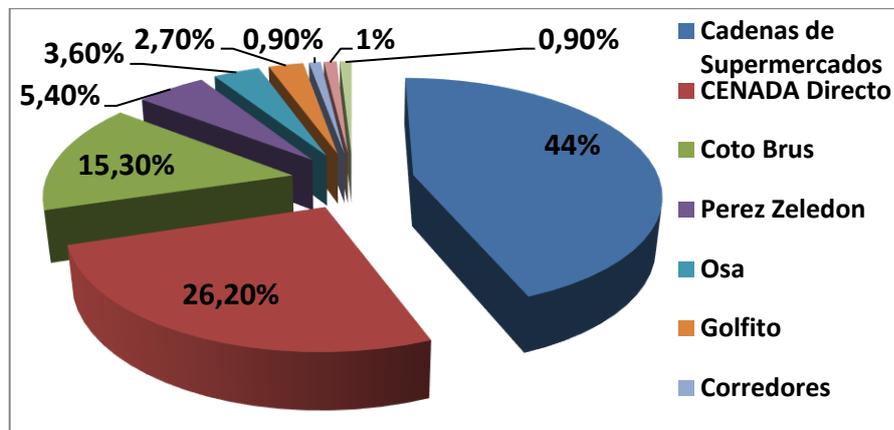


Figura 3. Distribución de los proveedores agropecuarios en la Región Brunca.

Fuente: Censo de la UNED 2015.

Sobre el 44% que aportan las cadenas de supermercados, se realizó también la distribución existente en la zona y obtenemos la siguiente información: Existen entre Mega Súper, Palí y Maxi Palí 15 establecimientos en la región, estos no adquieren ningún producto en la zona, todo lo traen de la región del valle central donde tienen sus bodegas principales de distribución. Por lo que los productores de la región dejan de beneficiarse con este tipo de cadenas.

Con respecto a las cadenas de supermercados BM, los supermercados de algunas Cooperativas y los privados, se estima que adquieren en promedio entre un 10 y un 25 % de sus productos a nivel local beneficiando en parte a los productores o proveedores localmente, mientras que, el restante de estos productos (75%) también lo traen del valle central directamente o a través de comerciantes intermediarios.

#### Cuadro 7 Distribución de supermercados en la Región Brunca

Nombre del Abastecimiento	Cantidad establecidos en la región	% de productos adquiridos a nivel local	% de productos adquiridos fuera de la región
MEGA SUPER	7	0	100
PALI	6	0	100
MAXI PALI	2	0	100
SUPERMERCADOS BM	15	10-20	80-90
SUPERMERCADOS DE COOPERATIVAS	4	10-25	75-90
SUPERMERCADOS PRIVADOS	25	10-25	75-90
<b>Total</b>	<b>59</b>		

Fuente: Censo de la UNED 2015.

Segunda etapa: Levantar información sobre plantas de acopio, o de agroindustria existente en la Región Brunca

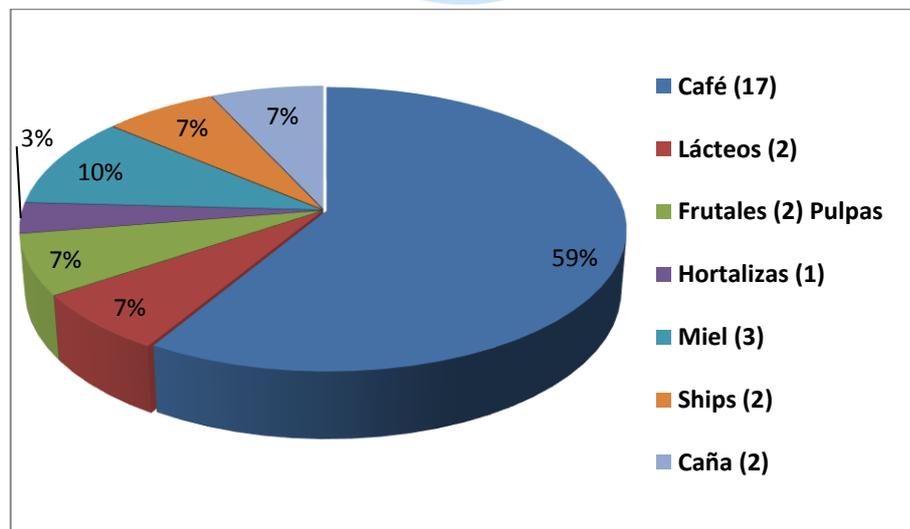
Esta fase se levantó un inventario de todas las plantas de acopio existentes, así como las utilizadas para algunos procesos de industria. El objetivo es saber cuántas plantas hay por cantón, a que se dedican, si son privadas o no, si han usado fondos del estado y si están funcionando o no, entre otras cosas. Como resultado se obtiene la siguiente distribución por cantón.

**Cuadro 8** Plantas de acopio por cantón en la Región Brunca

	Coto Brus	Buenos Aires	Golfito	Corredores	Osa	Pérez Zeledón
Plantas de Acopio o plantas de agroindustria	29	10	9	9	6	113
<b>Total</b>						<b>176</b>

**Fuente:** Censo de la UNED 2015.

A continuación se desglosa por medio de gráficos la distribución por cantón, según productos agropecuarios que se trabajan en cada una de las plantas.



**Figura 4.** Coto Brus (con 7 productos, en 29 plantas instaladas).

**Fuente:** Censo de la UNED 2015.

Coto Brus cuenta con 29 plantas instaladas a la fecha del censo (están por instalarse más de 10 microbeneficios de café). Siendo el café la principal actividad de agroindustria en la zona. De las 29 plantas 20 están a título privado, 3 de cooperativas, 3 de Asociaciones de productores, 2 en manos de Centros Agrícolas y una de un Colegio Público.

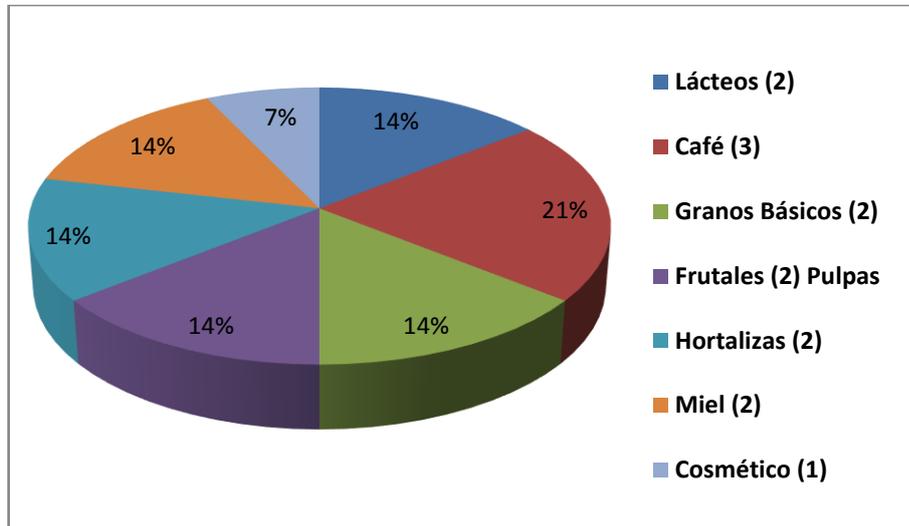


Figura 5. Buenos Aires (con 14 productos, en 10 plantas instaladas).

Fuente: Censo de la UNED 2015.

En Buenos Aires se dan más productos y menos plantas, siendo más diversificada la producción, donde también el café las supera pero por poco. Dentro de las 10 plantas hay 5 que pertenecen a asociaciones de productores, 3 son privadas y 2 están en manos de asociaciones de mujeres.

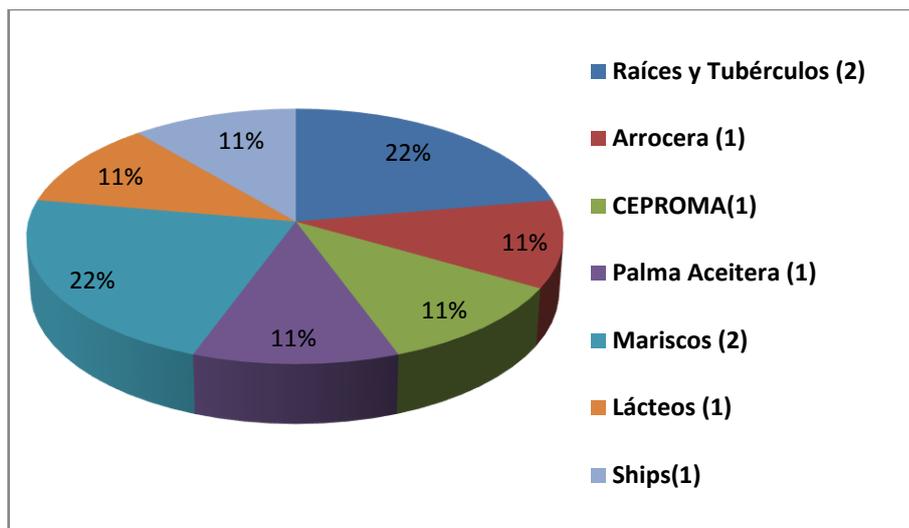


Figura 6. Golfito (con 7 productos, en 9 plantas instaladas).

Fuente: Censo de la UNED 2015.

En Golfito aparecen solo 9 plantas con 7 productos, y se visualizan aquí las de mariscos, que pueden ser mucho más pero que se agremian en las dos grandes que fueron censadas.

Las nueve plantas de Golfito están distribuidas de la siguiente manera: 4 son privadas, 2 están en manos de asociaciones de mujeres, 2 son manejadas por asaciones de productores y 1 por asociación de pescadores.

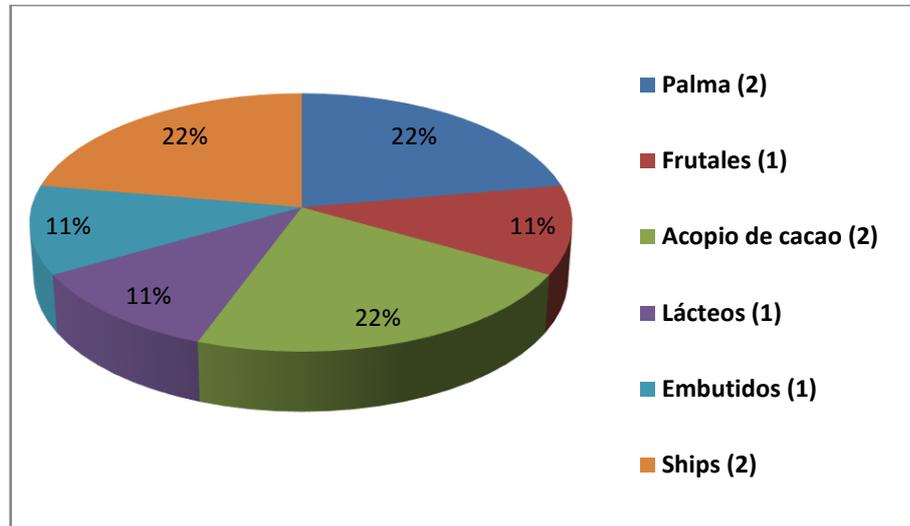


Figura 7. Corredores (con 6 productos, en 9 plantas instaladas).

Fuente: Censo de la UNED 2015.

En Corredores aparecen 9 plantas con 6 productos, siendo las de palma las más significativas por los volúmenes que manejan. Llama la atención que habiendo solo 9 plantas en el cantón 6 están a título privado, 1 en manos de una cooperativa y 2 por asociaciones de productores. Se difiere que en el caso de las instituciones públicas solo podrían trabajar brindando apoyo a tres plantas en este cantón.

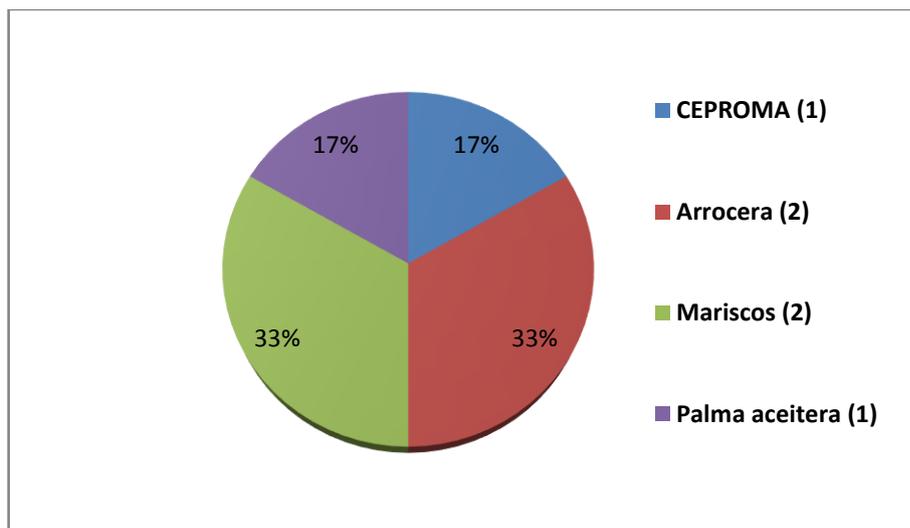


Figura 8. Osa (con 4 productos, en 6 plantas instaladas).

Fuente: Censo de la UNED 2015.

Definitivamente en Osa hay serios problemas en cuanto a plantas de acopio y agroindustria, ya que solo se reportan 6, y de esas 2 son de mariscos y dos arroceras, una de palma aceitera y un CEPROMA. En cuanto a pertenencia, 3 están como propiedad privada y 3 en manos de cooperativas.

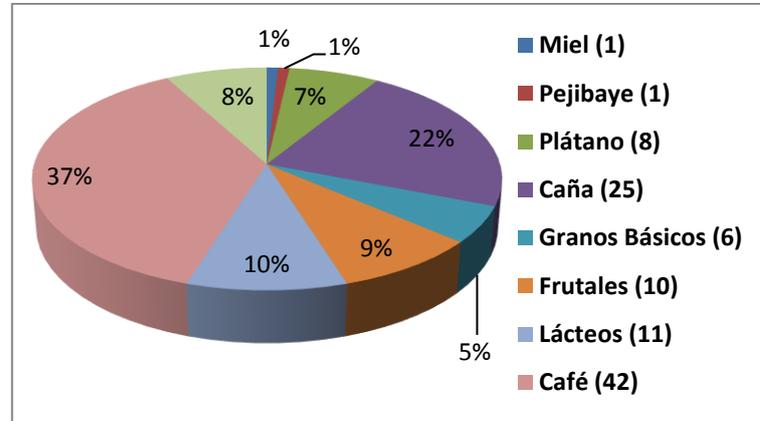


Figura 9. Pérez Zeledón (con 9 productos, en 113 plantas instaladas).

Fuente: Censo de la UNED 2015.

Pérez Zeledón supera por mucho a los otros 5 cantones juntos. Se nota el desarrollo y apoyo que ha tenido y en cuanto a plantas de acopio dominan la región. El problema es que no existe un medio de información donde se den a conocer estas plantas y hacer un modelo de engranaje para lograr un sistema de canalización entre las diferentes organizaciones y plantas de la región, e impulsar un programa de comercialización de materias primas.

Se trabaja en un sistema digital donde estarán a disposición todas las plantas de acopio de la región y lograr hacer ese canal de comercialización y apoyo entre las partes productoras, las industrializadoras y las comercializadoras.

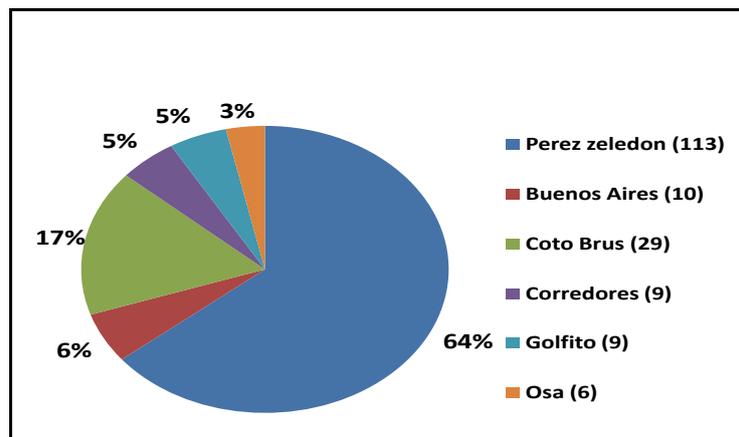


Figura 10. Distribución por cantón de las plantas de acopio en la Región Brunca.

Fuente: Censo de la UNED 2015.

En este gráfico queda representada la distribución de las 176 plantas de acopio y/o agroindustria de la Región Brunca. Siendo completamente sobresaliente el caso de Pérez Zeledón con 113.

**Cuadro 9** *Administración de las plantas de acopio y/o agroindustria en los cinco cantones del sur (sur)*

Cantón	Número	Privado	Cooperativa	Asociación Productores	Asociación Mujeres	Asociación Pescadores	CAC	Colegio Público
Buenos Aires	10	3		7				
Coto Brus	29	20	3	3			2	1
Corredores	9	6	1	2				
Golfito	9	4		2 (inact)	2	1		
Osa	6	3	3					
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>36</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Fuente: CU Neily, UNED

En este estudio de plantas de acopio no se pudo incluir a Pérez Zeledón por falta de tiempo y de recursos. Tomando en cuenta los otros 5 cantones encontramos 63 plantas de acopio. De las cuales 36 están en la empresa privada, 7 administradas por cooperativas, 14 por asociaciones de productores, 2 por asociaciones o grupos de mujeres, 1 en manos de asociaciones de pescadores, 2 por medio de centros agrícolas y una planta manejada por un Colegio Público.

Tercera etapa. Línea de base de nueve organizaciones de pequeños y medianos productores de la Región Brunca

### Metodología de la etapa del levantamiento de línea base de las organizaciones

El proyecto “Gestión para el fortalecimiento de estrategias de comercialización de productos agropecuarios y de valor agregado, con organizaciones de pequeños y medianos productores de la Región Brunca” tiene una primera etapa de levantamiento de información para nueve organizaciones sociales. Por lo que se identifica a nueve grupos a lo largo del territorio delimitado que se encuentren constituidos legalmente con deseos de superación, con productos agropecuarios o de origen pesquero. Que permitan ser una muestra representativa del sector, con enfoque de género y reflejen una realidad de los procesos de gestión hacia una sostenibilidad empresarial. Este conocimiento permitirá el fortalecimiento de nuevas estrategias de comercialización para los productos agropecuarios y de pesca que tienen las organizaciones de la Región Brunca.

Comité Interinstitucional Agropecuario identifica y escoge nueve organizaciones sociales representando todos los cantones del sur: CAC-COTO BRUS II (Centro Agrícola Cantonal Coto Brus II), CODAGRO (Asociación Consejo de Desarrollo Agropecuario de Coto Brus), APROFRUT (Asociación de Productores y Comercializadores de Frutas Tropicales de Corredores), AGROINDUSTRIAL - ASOMUPRA (Asociación de Mujeres Productoras Agropecuarias, Artesanas de Agroindustrial de Golfito), CA C-OSA (Agrícola Cantonal de Osa, sede en Piedras Blancas), ASOMOBI (Asociación de Mujeres Organizadas de Biolley), ASOPROLA (Asociación de Productores La Amistad), ASOFRUBRUNCA (Asociación de Productores de Fruta de la Región Brunca) y APEBAPA (Asociación de Pescadores de Bahía Pavón).

**Cuadro 10 Organizaciones sociales de la Región Brunca seleccionadas para levantamiento de la línea base**

Organización Social	Nombre Legal
<b>CAC-COTO BRUS II</b>	Centro Agrícola Cantonal Coto Brus II
<b>CODAGRO</b>	Asociación Consejo de Desarrollo Agropecuario de Coto Brus
<b>APROFRUT</b>	Asociación de Productores y Comercializadores de Frutas Tropicales de Corredores
<b>AGROINDUSTRIAL – ASOMUPRA</b>	Asociación de Mujeres Productoras Agropecuarias, Artesanas de Agroindustrial de Golfito
<b>CAC-OSA</b>	Agrícola Cantonal de Osa, sede en Piedras Blancas
<b>ASOMOBI</b>	Asociación de Mujeres Organizadas de Biolley
<b>ASOPROLA</b>	Asociación de Productores La Amistad
<b>ASOFRUBRUNCA</b>	Asociación de Productores de Fruta de la Región Brunca
<b>APEBAPA</b>	Asociación de Pescadores de Bahía Pavón

Fuente: CU Neily, UNED

El proyecto cuenta con un instrumento de campo para el levantamiento de datos denominado línea base para cada organización. Se aplica en un tiempo y espacio determinado por un responsable del equipo UNED.

Tomado el instrumento de RUTA, 2015. “Caracterizada y tipificada la producción agrícola y los actuales canales de comercialización de la población meta (número de productores, tipo de producción, volumen, calidad, precios de venta, destinos, infraestructura existente, estacionalidad, frecuencia, entre otros”, se desarrolla el montaje de la herramienta para determinar la línea base con el propósito de contar con un análisis situacional sobre aspectos organizativos, gerenciales, productivos y socioeconómicos de las organizaciones meta de esta iniciativa, que servirán como punto de partida para la implementación del proyecto. La línea de base parte del análisis de encuestas y revisión de los indicadores del marco lógico del proyecto, a fin de establecer recomendaciones sobre el sistema de monitoreo y seguimiento que permitirá medir o demostrar el cambio, avance o mejora de la competitividad empresarial resultante de la implementación del proyecto. La herramienta ha sido validada por la Unión Regional de Asistencia Técnica (RUTA) en Nicaragua, como instrumento de caracterización y medición con organizaciones en condiciones similares a las expuestas en la Región Brunca de Costa Rica. La encuesta será dirigida a integrantes claves de las Juntas Directivas de las organizaciones en cuestión, que tengan un pleno dominio de la situación administrativa, productiva y comercial de su organización (anexo número 4).

Se construirá una tabulación de datos a partir del levantamiento de información sobre las organizaciones en estudio. Para su análisis respectivo, determinación de hallazgos. En el desarrollo del trabajo se diseña una tipificación de características desde la perspectiva organizacional y del centro de acopio como infraestructura imprescindible para la comercialización de productos agropecuarios de las organizaciones sociales de la Región Brunca.

Las nueve organizaciones identificadas para el levantamiento de línea base y su análisis, son caracterizadas por 38 aspectos con su nivel de cumplimiento y requerimiento puntual. En el siguiente cuadro se desglosan todas las características evaluadas y su nivel de requerimiento específico cumplido, funcionando como instrumento de guía en la tabulación, evaluación previa al análisis.

**Cuadro 11** Guía de caracterización organizacional y nivel de cumplimiento según requerimiento

Caracterización de las organizaciones	Nivel de cumplimiento
	Requerimiento
Estructura orgánica con personería y cédula jurídica	Un 1% con personería y cédula jurídica al día
Con representante legal	Un 1% con representante legal al día
Con Acta Asamblea General	Un 1% con registro al día del acta
Con Acta Órgano Directivo	Un 1% con registro al día del acta
Registro de asociados	Un 1% con registro al día
Con Diario	Un cero sin libro, con libro abierto 1%, con libro al día 2%
Con Libro Mayor	Un cero sin libro, con libro abierto 1%, con libro al día 2%
Con Libro de inventarios y balance	Un cero sin libro, con libro abierto 1%, con libro al día 2%
Registro contable formal	Levantamiento formal de contabilidad al día por profesional acreditado 6%. Sino está al día será un 3% y un cero sino la tienen.
Oficina propia	Un 3%, si tienen oficina propia, funcional y equipada. Si es alquilado un 2%. Si es prestado 1%. Un cero si no tienen.
Tiene administrador / secretario	Un 3%, si cuentan con funcionario asalariado (administrador o secretario (a). Si no tiene equivale a un cero.
Con misión	Con misión un 1%. Un cero si ella.
Con visión	Con visión un 1%. Un cero si ella.
Tiene créditos últimos 2 años	Un 5% con crédito en periodo. Sin ello equivale a un cero.
Han recibido donaciones	Un 2% si ha recibido donación. Sin ello equivale a un cero.
Tiene sistema de control	Con sistema de control (fiscal, comité de vigilancia, contabilidad formal, otro) un 5%. Sin ello un cero.
Con centro de acopio propio	Con un centro de acopio propio de la organización, equivale un 10%. Si no hay será un cero.

Caracterización de las organizaciones	Nivel de cumplimiento Requerimiento
Activo el centro de acopio	Centro acopio utilizado por la organización para su fin, equivale un 10%. Si no es así Será un cero.
Ha recibido capacitación la Junta Directiva	Han tenido formación mediante capacitación equivale a un 2%. Sin capacitación un cero.
Ha recibido capacitación grupo asociativo	Han tenido formación mediante capacitación equivale a un 2%. Sin capacitación un cero.
Con productos propios en mercado	Tiene productos en el mercado un 2%. Si no un cero.
Aumento de producción proyectada	Si presenta aumento en la producción proyectada en hectáreas, cantidad de producto o volumen equivale a un 3%. De lo contrario será un cero.
Con normas de calidad	Presenta normas de calidad equivale a un 2%. Si no un cero.
Valor agregado en los productos	Los productos tienen valor agregado equivale a un 3%. Si no será un cero.
Con certificación	Si tienen certificación aplica un 2%. Si no será un cero.
Producto con envase	Si los productos cuentan con envase será un 2%. Si no corresponde a un cero.
Producto con presentación	Si los productos cuentan con presentación será un 2%. Si no corresponde a un cero.
Con código de barras	Si los productos cuentan con código de barras será un 2%. Si no corresponde a un cero.
Con etiquetas	Si los productos cuentan con etiquetas será un 2%. Si no corresponde a un cero.
Con registro sanitario	Si los productos cuentan con un registro sanitario será un 2%. Si no corresponde a un cero.
Con tabla nutricional	Si los productos cuentan con tabla nutricional será un 2%. Si no corresponde a un cero.
Utilización de contratos	Si utilizan contrato será un 2%. Si no hay corresponde un cero.
Con información de mercados	Si cuenta con medios de información de mercado será un 2%. Si no tiene corresponde un cero.
Con exportación	Con exportación propia un 3%. Con exportación mediante otros medios, como las alianzas corresponde un 2%. Sin exportación será un cero.
Trabajan con margen de utilidad	Si presentan margen de utilidad será un 2%. Sin ello equivale a un 2%.
Con asistencia técnica propia	Con asistencia propia será un 2%. Si no será un cero.
Con modelo de extensión	Presenta un modelo extensión un 2%. Si no un cero.

Caracterización de las organizaciones	Nivel de cumplimiento
Requerimiento	
Apoyo técnico de Organizaciones e Instituciones Públicas	Si tiene algún apoyo de organizaciones u instituciones será un 2%. De lo contrario será un cero.

Fuente: CU Neily, UNED

Para la tabulación de los datos recopilados de la línea base se utiliza este cuadro porcentual, aplicando el peso individual de característica, hasta sumar un peso sub total del aspecto grupal. Se consideran ocho sub grupos de todas las características, entre ellos: legal, contable, organizacional, financiero, de infraestructura, de capacitación, mercadeo y de extensión agrícola. Todos tienen pesos diferentes que sumados alcanzan el 100 por ciento. (Cuadro No 12). Por tanto, al aplicar este instrumento se obtiene el porcentaje de evaluación de cada organización en función de la tipología, su rango y clasificación específica de cada organización.

**Cuadro 12 Caracterización organizacional según peso porcentual: individual y grupal**

Número	Caracterización de las organizaciones	Peso porcentual	
		Aspecto individual	Aspecto grupal
1	Estructura orgánica con personería y cédula jurídica	1	Legal
2	Con representante legal	1	
3	Con Acta Asamblea General	1	
4	Con Acta Órgano Directivo	1	
5	Registro de asociados	1	
6	Con Diario	2	Contable
7	Con Libro Mayor	2	
8	Con Libro de inventarios y balance	2	
9	Registro contable formal	6	
10	Oficina propia	3	Organizacional
11	Tiene administrador / secretario	3	
12	Con misión	1	
13	Con visión	1	

Número	Caracterización de las organizaciones	Peso porcentual	
		Aspecto individual	Aspecto grupal
			8
14	Tiene créditos últimos 2 años	5	Financiero
15	Han recibido donaciones	2	
16	Tiene sistema de control	5	
17	Con centro de acopio propio	10	12
18	Activo el centro de acopio	10	Infraestructura
19	Ha recibido capacitación la Junta Directiva	2	
20	Ha recibido capacitación grupo asociativo	2	20
21	Con productos propios en mercado	2	Capacitación
22	Aumento de producción proyectada	3	Mercadeo
23	Con normas de calidad	2	
24	Valor agregado en los productos	3	
25	Con certificación	2	
26	Producto con envase	2	
27	Producto con presentación	2	
28	Con código de barras	2	
29	Con etiquetas	2	
30	Con registro sanitario	2	
31	Con tabla nutricional	2	
32	Utilización de contratos	2	

Número	Caracterización de las organizaciones	Peso porcentual	
		Aspecto individual	Aspecto grupal
33	Con información de mercados	2	33
34	Con exportación	3	
35	Trabajan con margen de utilidad	2	
36	Con asistencia técnica propia	2	Extensión agrícola
37	Con modelo de extensión	2	
38	Apoyo técnico de Organizaciones e Instituciones Públicas	2	6
	Total	100	100

Fuente: CU Neily, UNED

### Estado gerencial, financiero, de capacitación y mercadotecnia de las organizaciones de pequeños y medianos productores de la Región Brunca

El estado gerencial de las organizaciones sociales en estudio de pequeños y medianos productores de la Región Brunca identifica lo siguiente. Según el cuadro número 13 las organizaciones en su mayoría son recientes, con menos de 15 años de haberse conformado, de estas son seis. Dos del año 1997 y una, el CAC-OSA creada en 1992, siendo esta la de mayor edad con 24 años. Por el número de productores o productoras asociados se resalta que son pequeñas y medianas organizaciones, ya que el grupo más grandes es de 509 personas, seguido de 180, 126 y 115. Las demás son menores de 100 productores. Es importante resaltar que hay seis organizaciones que cuentan con administrador o secretario. Y en cuanto a la infraestructura del centro de acopio la mayoría cuenta con el servicio, a excepción del CAC-OSA.

**Cuadro 13 Estado gerencial de las organizaciones de pequeños y medianos productores de la Región Brunca**

Organizaciones	Año constitución	Nº de Asociados	Administrador	Centro de acopio
CAC-COTO BRUS II	2001	180	Si	Si
CODAGRO	2007	509	No	Si
APROFRUT	2006	11	No	Si
AGROINDUSTRIAL – ASOMUPRA	2003	8	Si	Si
CAC-OSA	1992	126	No	No
ASOMOBI	1997	36	Si	Si
ASOPROLA	1997	72	Si	Si
ASOFRUBRUNCA	2005	115	Si	Si
APEBAPA	2001	35	No	Si

Fuente: CU Neily, UNED

En el siguiente cuadro se agrupan datos sobre algunos aspectos financieros de las organizaciones de pequeños y medianos productores de la Región Brunca. Por tanto, se determina que todos los grupos menos uno (APEBAPA) cuentan con cuenta electrónica propia de la organización del Sistema Banca Nacional. La mayoría funciona con sistemas contables o Estados Financieros al día, a excepción de APEBAPA.

Así mismo, todas las organizaciones han recibido donaciones, con un rango que oscila de 4.5 millones del CAC-OSA hasta un máximo de 327 millones para el grupo de CODAGRO. En cuanto a la situación de manejo de créditos hay cuatro organizaciones que en los últimos dos años no han gestionado créditos; entre ellas están: CAC-COTO, CODAGRO, ASOFRUBRUNCA y APEBAPA.

**Cuadro 14 Aspectos financieros de cada organización**

Organizaciones	Cuenta bancaria	Estados Financieros	Donaciones millones	Créditos
CAC-COTO BRUS II	BNCR - BCR	Si	81	No
CODAGRO		Si	327	No
APROFRUT	Banco Popular - BNCR	Si	83.4	Banco Popular
AGROINDUSTRIAL – ASOMUPRA	BNCR	Si	109	BNCR
CAC-OSA	BNCR	Si	4.5	No
ASOMOBI	BAC – BCR - Coopealianza	Si	180	BCR
ASOPROLA	BNCR - BCR	Si	102	BNCR
ASOFRUBRUNCA	Banco Popular	Si	69	No
APEBAPA	No	No	59.1	No

Fuente: CU Neily, UNED

La acción formativa mediante capacitaciones impartidas por instituciones estatales para las organizaciones de pequeños y medianos productores de la Región Brunca se agrupa en el siguiente cuadro. Las Universidades públicas participan apoyando con formación técnica, en donde la UNED y el TEC apoyaron a seis grupos y la UNA trabajó con tres grupos. Mientras que, el INDER no registra capacitaciones. El CNP ha participado con seis grupos. La FAO ha ayudado a cuatro grupos. El INA, especializado centro de aprendizaje ha capacitado a siete grupos. El MAG fortalece a cinco grupos con su presencia en capacitación. PROCOMER ha formado a cuatro grupos. SENASA e INCOPECA ha capacitado solo a APEBAPA. En la columna de otros se refiere a la participación de otras entidades como ONGs, GAT, etc.

**Cuadro 15 Relación Institucional con las organizaciones en función de capacitación**

Organizaciones	UNE D	TE C	UN A	INDE R	CN P	FA O	IN A	MA G	PROCOME R	SENAS A	INCOPECA A	Otro s
CAC-COTO BRUS II	x	X	x		x	X	X	x	x			x
CODAGRO	x	X			x	X	X					x
APROFRUT	x	X			x	X		x	x			
AGROINDUSTRIAL – ASOMUPRA	x	X			x	X	X					x
CAC-OSA	x		x					x				x
ASOMOBI		X			x		X					x
ASOPROLA	x	X					X	x	x			x
ASOFRUBRUNCA							X	x	x			
APEBAPA			x		x		X			X	x	

Fuente: CU Neily, UNED

En el siguiente cuadro se muestran los aspectos de mercadotecnia organizacional. Del cual hay dos organizaciones ausentes con sus productos en el mercado (CAC-COTO BRUS y CAT-OSA) al cierre del estudio en diciembre del 2015. Las organizaciones sin acciones de valor agregado para el producto son: CAC-COTO BRUS, CODAGRO y CAC-OSA. La mayoría de los grupos tienen expectativas de crecimiento, a excepción de CAC-COTO BRUS, CAC – OSA y APEBAPA. En cuanto a la exportación de productos, ASOMOBI y ASOFRUBRUNCA han sido exitosos directamente, mientras que, ASOPROLA logra exportar a través de Alianzas con café orgánico certificado (Eco-Lógica).

**Cuadro 16 Aspectos de mercadotecnia organizacional**

Organizaciones	Productos en el mercado	Valor agregado	Crecimiento	Exportación
CAC-COTO BRUS II	No	No	No	No
CODAGRO	Si	Si	Si	No
APROFRUT	Si	Si	Si	No
AGROINDUSTRIAL – ASOMUPRA	Si	Si	Si	No
CAC-OSA	No	No	No	No
ASOMOBI	Si	Si	Si	Si
ASOPROLA	Si	Si	Si	Si
ASOFRUBRUNCA	Si	Si	Si	Si
APEBAPA	Si	Si	No	No

Fuente: CU Neily, UNED

### Evaluación descriptiva en función de la tipología organizacional y su clasificación en la Región Brunca

Se caracterizan las organizaciones sociales de la Región Brunca identificadas y seleccionadas para ser analizadas según su forma y capacidad de gestión. Por tanto, se clasifican desde la perspectiva organizacional vital para la comercialización exitosa de los productos. La caracterización se define en cinco ítems: denominados en tipos 1, 2, 3, 4 y 5.

La tipología se subdivide en: tipo 1, tipo 2, tipo 3, tipo 4 y tipo 5. Todos tienen rangos distintos, a mayor tipología (tipo 5) menor porcentaje (0-59%), por tanto, la organización evaluada en ese particular es más deficiente. Mientras que, el tipo 1, tiene un rango de 90 - 100% siendo una organización social de mayor eficiencia (Cuadro 17).

**Cuadro 17** *Tipologías por rango porcentual y clasificación de centros de acopio de organizaciones*

Tipología	Rango	Clasificación
<b>Tipo 1</b>	Superior o igual al 90%	Eficiente
<b>Tipo 2</b>	superior o igual al 80%	Muy bueno
<b>Tipo 3</b>	Superior o igual al 70%	Bueno
<b>Tipo 4</b>	Superior o igual al 60%	Regular
<b>Tipo 5</b>	Menor o igual a 59%	Deficiente

Fuente: CU Neily, UNED

La clasificación de las organizaciones se estructuran en: eficiente, muy bueno, bueno, regular y deficiente.

- **Tipo 1.** Organización eficiente significa que tiene una excelente gestión con productos en el mercado utilizando el centro de acopio.
- **Tipo 2.** Muy bueno, significa que la gestión organizativa está bien encaminada, tienen productos en mercado y utilizan el centro acopio.
- **Tipo 3.** Bueno, significa que la organización tiene una gestión buena con productos en el mercado utilizando centro acopio, pero tiene elementos a mejorar.
- **Tipo 4.** Regular significando que la organización puede tener productos pero no utiliza eficientemente el centro de acopio.
- **Tipo 5** Deficiente significa que la organización debe fortalecer sus acciones de gestión, buscando llevar sus productos a un mercado por medio de un centro de acopio.

En el siguiente cuadro se presenta la tabulación general de los datos recopilados a partir del instrumento línea base para nueve organizaciones: CAC-COTO BRUS II, CODAGRO, APROFRUT, AGROINDUSTRIAL – ASOMUPRA, CA C-OSA, ASOMOBI, ASOPROLA, ASOFRUBRUNCA y APEBAPA. En función de las treinta y ocho características y los ocho sub grupos (legal, contable, organizacional, financiero, de infraestructura, de capacitación, mercadeo y de extensión agrícola), y su respectivo peso porcentual individual o grupal. De forma que la tabulación demuestre los resultados por columna para cada organización en estudio hasta obtener la evaluación final al aplicar el instrumento guía aplicable metodológicamente. Estos datos permiten tener explícitamente una caracterización organizacional para analizar varios aspectos sobre el proceso de maduración en gestión empresarial, desde la perspectiva de comercialización de los productos agropecuarios como una realidad de la Región Brunca, dentro del Proyecto de Regionalización de la UNED.

**Cuadro 18** Tabulación general de la caracterización organizacional por peso porcentual, de los nueve grupos en estudio, perteneciente a la Región Brunca

Número	Caracterización de las organizaciones	Peso porcentual	Peso porcentual por aspecto	CAC-COTO BRUS II	CODAGRO	APROFRUT	ASOMUPRA	CAC-OSA	ASOMOBI	ASOPROLA	ASOFRUBRUNCA	APEBAPA		
1	Estructura orgánica con personería y cédula jurídica	1	Legal	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
2	Con representante legal	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1		
3	Con Acta Asamblea General	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1		
4	Con Acta Órgano Directivo	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1		
5	Registro de asociados	1		1	0	1	1	1	0	0	1	1		
6	Con Diario	2		2	2	2	2	1	2	2	0	0		
7	Con Libro Mayor	2	Contable	2	2	2	2	1	2	2	0	0		
8	Con Libro de inventarios y balance	2		2	2	2	2	2	2	2	0	0		
9	Registro contable formal	6		6	2	6	6	6	6	6	6	0		
10	Oficina propia	3	Organizacional	3	3	3	3	0	3	3	3	0		
11	Tiene administrador / secretario	3		3	0	0	3	0	3	3	3	0		
12	Con misión	1		1	1	0	1	1	1	1	1	0		
13	Con visión	1		0	1	0	1	1	1	1	1	0		
14	Tiene créditos últimos 2 años	5	Financiero	0	0	0	5	0	5	5	0	0		
15	Han recibido donaciones	2		2	2	2	2	2	2	2	2	2		
16	Tiene sistema de control	5		5	5	5	5	5	5	5	5	1		
17	Con centro de acopio	10	Infraestructura	10	10	10	10	0	10	10	10	10		
18	Activo el centro de acopio	10		0	10	10	10	0	10	10	10	10		
19	Ha recibido capacitación la Junta Directiva	2	Capacitación	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
20	Ha recibido capacitación grupo asociativo	2		2	2	2	2	2	2	2	2	2		
21	Con productos propios en mercado	2	Mercadeo	0	2	2	2	0	2	2	2	2		
22	Aumento de producción proyectada	3		0	3	3	2	0	3	3	3	0		
23	Con normas de calidad	2		0	0	2	2	0	2	2	2	2		
24	Valor agregado en los productos	3		0	3	3	3	0	3	3	3	3		
25	Con certificación	2		0	0	0	0	0	0	2	0	0		
26	Producto con embase	2		0	2	2	2	0	2	2	2	0		
27	Producto con presentación	2		0	2	0	2	0	2	2	2	0		
28	Con código de barras	2		0	2	0	2	0	2	0	2	0		
29	Con etiquetas	2		0	2	0	2	0	2	0	2	0		
30	Con registro sanitario	2		0	2	0	2	0	2	0	0	0		
31	Con tabla nutricional	2		0	0	0	0	0	2	0	2	0		
32	Utilización de contratos	2		0	0	0	0	0	2	2	0	0		
33	Con información de mercados	2		2	2	2	2	0	2	2	2	0		
34	Con exportación	3		0	0	0	0	0	3	3	3	0		
35	Trabajan con margen de utilidad	2		0	2	2	2	0	2	2	2	2		
36	Con asistencia técnica propia	2	Extensión agrícola	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
37	Con modelo de extensión	2		0	0	0	0	0	2	0	0	0		
38	Apoyo técnico de Organizaciones e Instituciones Públicas	2		2	2	2	2	2	2	2	2	2		
Total				100	100	49	72	69	86	30	95	87	79	43

Fuente: CU Neily, UNED

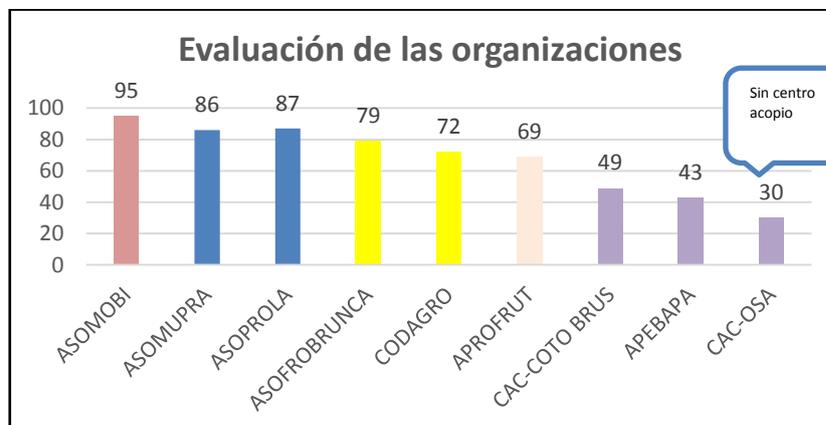
En el siguiente cuadro, desde la tipología según el rango porcentual se determina la evaluación y clasificación de las nueve organizaciones sociales de la Región Brunca. Por ende, se define **tipo 1** para ASOMOBI con un 95% y una clasificación de Organización eficiente. **Tipo 2** para ASOPROLA con un 87% y para ASOMUPRA con un 86 % una clasificación de muy bueno. **Tipo 3** para ASOFROBRUNCA y CODAGRO con una clasificación de Organización bueno. **Tipo 4**, en la clasificación como regular presenta a APROFRUT. Y finalmente, **tipo 5** para CAC-COTO BRUS con 49 %, APEBAPA con un 43% y CAC-OSA con 30 % para una clasificación de Organización deficiente.

**Cuadro 19** Tipología por rango porcentual, organización, su evaluación y clasificación de centros de acopio

Tipología	Rango porcentual	Organización	Evaluación	Clasificación
<b>Tipo 1</b>	Superior o igual al 90%	ASOMOBI	95	Eficiente
<b>Tipo 2</b>	superior o igual al 80%	ASOPROLA	87	Muy bueno
		ASOMUPRA	86	
<b>Tipo 3</b>	Superior o igual al 70%	ASOFROBRUNCA	79	Bueno
		CODAGRO	72	
<b>Tipo 4</b>	Superior o igual al 60%	APROFRUT	69	Regular
<b>Tipo 5</b>	Menor o igual a 59%	CAC-COTO BRUS	49	Deficiente
		APEBAPA	43	
		CAC-OSA	30	

Fuente: CU Neily, UNED

La evaluación organizacional se visualiza en la siguiente figura No. 11, en donde el porcentaje máximo es para ASOMOBI con un 95%, mientras que, el mínimo es para el CAC-OSA con un 30 %.



**Figura 11.** Evaluación de las organizaciones.

Fuente: CU Neily, UNED

En el caso del Centro Agrícola Cantonal de Osa se alcanza un 30 por ciento debido a que la organización no cuenta con infraestructura de centro de acopio, ni productos en el mercado; a la fecha del levantamiento de la información con instrumento línea base. Pero con expectativas, motivación y trabajo organizacional el grupo espera superarse con el tiempo. Así mismo, los otros grupos tienen expectativas de mejora empresarial.



## Consideraciones finales

1. Promover la incorporación en los Planes Estratégicos Quinquenales de cada municipio, con una política de apoyo a permisos, patentes y asignación de espacios para el desarrollo de:
  - Programa de Abastecimiento Institucional (PAI)
  - Mercado Mayorista
  - Plazas Cantonales de Mercadeo Agropecuario
  - Ferias
  - Proveer comercios regionales.
2. Trabajar en el concepto de factibilidad empresarial para fortalecer las organizaciones.
3. Crear enlaces de encadenamientos entre las diferentes organizaciones de la región, por medio de actividades de divulgación y Ruedas de negociación por nicho de mercado.
4. Se debe trabajar con las organizaciones de la región para contrarrestar los números negativos que se están dando, en donde aproximadamente un 70% de los productos que se consumen provienen del valle central. Por lo que se debe promover puntos y canales de comercialización más efectivos de forma que se articulen las organizaciones entre sí.
5. Mantener un sistema digital actualizado entre las instituciones con los indicadores citados para la estratificación de las diferentes organizaciones propuesta por UNED por medio sistema de información (SIRSUR).
6. Desarrollar capacidades empresariales con los productores agropecuarios, bajo condiciones de competitividad, sostenibilidad y equidad. Además, fortalecer la gestión y administración de las organizaciones involucradas en la ejecución del proyecto. Fomentando que estas gesten madurez en su desarrollo dejando de lado el paternalismo y puedan alcanzar condiciones para actuar como verdaderas empresas agropecuarias.
7. Lograr que el comité interinstitucional formado por las instituciones del sector agropecuario continúe trabajando con esta iniciativa. Y por medio de este comité se logre promover a mediano plazo que las organizaciones lleguen a ser proveedoras de las instituciones públicas de estos cantones (PAI) con productos producidos en la Región Brunca, así como el mismo mercado mayorista y demás sitios de comercialización que se den en la región.
8. Que las instituciones consideren el estado real de las organizaciones en cuanto a aspectos legales, gestión administrativa, organizativa, financiera (estados financieros y sistemas de control) a la hora de otorgar créditos o donaciones.

9. Las organizaciones deberían de tener al menos un proyecto empresarial formal sostenible, generador de recursos que les permita operar a lo mínimo con personal asalariado y profesional, gastos básicos y servicios de la organización. Y dentro de lo posible con instalaciones mínimas para su operación (oficina, sala de reuniones y de capacitaciones, centros de acopio).
10. Continuar con la metodología del levantamiento de las líneas base a las organizaciones dándole un seguimiento en el tiempo hasta su madurez o descarte. Continuar incorporando otras organizaciones de la Región Brunca, unificando este modelo de análisis indiferentemente de la institución que las atienda.
11. Se recomienda utilizar la escala de tipificación e instrumentos metodológicos formulados por la UNED para clasificar las organizaciones según sus características. Esta consta de cinco escalas: eficiente, muy buena, buena, regular y deficiente. Una vez logrado el resultado de evaluación de la organización se busca su mejoría en concordancia con las instituciones del sector.
12. Se concluye que aproximadamente el 70% de los productos hortícolas que se consumen en la Región Brunca (sin incluir Pérez Zeledón) provienen del valle central (CENADA) y un 30% lo aportan los productores de la región, principalmente Coto Brus.
13. Se concluye que existen 176 plantas de acopio o de proceso en la Región Brunca de las cuales el 64% están en Pérez Zeledón, 17% en Coto Brus, 6% Buenos Aires, 5% Golfito, 5% Corredores y 3% en Osa.
14. Se concluye que organizaciones de la Región Brunca a las que se les levantó la Línea base quedaron en un 33% en un estrato favorable y un 66% de ellas muestran debilidades.

## Referencia bibliográfica

- Censo Nacional Agropecuario. INEC. 2014.
- Censo Nacional. INEC. 2011.
- Diagnóstico socioeconómico en cantones de: Buenos Aires, Coto Brus, Osa. Corredores y Golfito. MAG-JUDESUR. 2008.
- Informe de estudios complementarios Mercado Mayorista del Sur. UCR. 2010.
- Mapeo de la cooperación internacional en los cantones fronterizos de Costa Rica y Panamá. MIDEPLAN. 2010.
- Perfil de la Situación Actual del Sector Agroalimentario en la Región Brunca: identificación y caracterización de su problemática. PIMA. 2013.
- Políticas de Estado para el Sector Agroalimentario y el Desarrollo Rural Costarricense 2010-2021. MAG-SECTOR AGROALIMENTARIO. 2010.
- Propuesta del Plan Estratégico de Desarrollo Regional para el Pacífico Sur 2010-2020. PLADESUR-CONARE. 2009.

## Anexos



1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN ORIGEN DE LOS PRODUCTOS

CENSO DE OFERTA, DEMANDA Y ORIGEN DE PRODUCTOS  
AGROPECUARIOS EN LA REGION BRUNCA

Nombre del encuestador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

1. Nombre del establecimiento comercial: \_\_\_\_\_

2. Categoría del establecimiento según permiso municipal: Verdulería\_\_\_ Supermercado\_\_\_

Restaurante\_\_\_ Soda\_\_\_ Tramo\_\_\_ Pulpería \_\_\_ Hotel\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

3. Persona que da la información: \_\_\_\_\_

4. Relación con el establecimiento: Propietario\_\_\_ Administrador\_\_\_ Encargado\_\_\_ Empleado\_\_\_

Otro\_\_\_\_\_

5. Ubicación del Establecimiento Comercial: Teléfono:\_\_\_\_\_

a) Provincia:

b) Cantón:

c) Distrito:

d) Caserío

6. Dirección exacta:

7. Donde adquieren los productos agropecuarios para su negocio:

a. Directamente en el CENADA \_\_\_\_\_

b. En el CENADA y también a proveedores locales \_\_\_\_\_

c. Proveedores de fuera de la Región Brunca \_\_\_\_\_

d. Solo proveedores locales \_\_\_\_\_

e. Producción propia y proveedores locales \_\_\_\_\_

f. Otro tipo de proveedor \_\_\_\_\_

8. Proveedores de productos agropecuarios en orden de importancia, para su negocio:

NOMBRE	TELEFONO O DIRECCION	PRODUCTOS

9. Si existiera una plaza para venta de productos agropecuarios al mayoreo en el cantón o en la Región Brunca, con prioridad a los productores regionales, usted: (Marque con X las opciones que considere)

a. ¿La utilizaría para adquirir sus productos? \_\_\_\_\_

b. ¿Adquiriría una parte al menos? \_\_\_\_\_

c. ¿No la utilizaría? \_\_\_\_\_

- d. ¿Analizaría los precios y los productos? \_\_\_\_\_
- e. ¿Esperaría a que se consolide la plaza para participar? \_\_\_\_\_
- e. Seguiría dependiendo de los proveedores por comodidad y transporte \_\_\_\_\_
- f. Otra \_\_\_\_\_



**2. INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN OFERTA Y ORIGEN DE PRODUCTOS**

**CENSO DE OFERTA Y ORIGEN DE PRODUCTOS  
AGROPECUARIOS EN LA REGION BRUNCA**

Nombre del encuestador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

1. Nombre comercial de la empresa (si tiene): \_\_\_\_\_

2. Nombre del propietario de la empresa: \_\_\_\_\_

3. Ubicación de la empresa: Teléfono: \_\_\_\_\_

a) Provincia:

b) Cantón:

c) Distrito:

d) Caserío

4. Persona que da la información: \_\_\_\_\_

5. Relación con la empresa: Propietario \_\_\_ Administrador \_\_\_ Encargado \_\_\_ Empleado \_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

6. Donde adquiere los productos que comercializa su empresa: marque con X.

a. CENADA \_\_\_\_\_

b. Plaza de Cartago \_\_\_\_\_

c. Intermediarios \_\_\_\_\_

d. Fincas de productores \_\_\_\_\_

e. Producción propia \_\_\_\_\_

f. Otro \_\_\_\_\_

7. Cuantos vehículos posee trabajando en este negocio y que capacidad de carga poseen.

a. Uno \_\_\_\_\_ Capacidad en TON \_\_\_\_\_

b. Dos \_\_\_\_\_ Capacidad en TON \_\_\_\_\_ Capacidad en TON \_\_\_\_\_

c. Otro \_\_\_\_\_

8. Rutas o lugares que abastece generalmente:

9. Frecuencia con que realiza las rutas de venta: marque con X

a. Una vez por semana \_\_\_\_\_

b. dos veces por semana \_\_\_\_\_

c. Una vez por quincena \_\_\_\_\_

d. Una vez por mes \_\_\_\_\_

e. Otro (explique)

10. Principales productos que comercializa y en qué presentación, marque con X.

PRODUCTO (Frutihortícolas)	PRESENTACION (Unidad, rollos, mallas, cajas, etc.)	PRODUCTO (Frutihortícolas)	PRESENTACION (Unidad, rollos, mallas, cajas, etc.)
1.Papa		26. Papa chiricana	

2. Tomate		27. Ñame	
3. Cebolla		28. Elote	
4. Zanahoria		29. Frijol	
5. Chile Dulce		30. Maíz	
6. Chile picante		31. Vainica	
7. Chayote		32. Zapallo	
8. Plátano		33. Ayote	
9. Guineo Negro		34. Camote	
10. Coliflor		35. Ajos	
11. Brócoli		36. Remolacha	
12. Apio		37. Berenjena	
13. Perejil		38. Pejibaye	
14. Zuquini		39. Aguacate	
15. Cebollino		40. Limón	
16. Pepino		41. Melón	
17. Culantro Castilla		42. Naranja	
18. Culantro de Coyote		43. Mandarina	
19. Lechuga		44. Cas	
20. Rábano		45. Mora	
21. Mostaza		46. Papaya	
22. Repollo		47. Sandia	
23. Yuca		48. Banano	
24. Ñampí		49. Piña	
25. Tiquizque		52. Mango	

Observaciones: Cuando es productor local preguntar: épocas de siembra, infraestructura disponible, organización a que pertenece, lugares en donde comercializa, productos a que se dedica regularmente, produce todo el año o solo en ciertos meses (cuáles?).

## 3. INSTRUMENTO DE LEVANTAMIENTO DE PLANTAS DE ACOPIO

### INVENTARIOS DE CENTROS DE ACOPIO, PLANTAS DE PROCESO, BODEGAS DE EMPAQUE, AGROINDUSTRIAS U OTROS EN LA REGIÓN BRUNCA

Nombre del encuestador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Coordenadas Geográficas N \_\_\_\_\_ W \_\_\_\_\_

1. Nombre de la Planta:	
2. Fecha de registro:	3. Responsable de dar la información:
4. Nombre de la organización o persona propietaria:	5. Siglas:
6. Tipo de organización ( forma jurídica ) :	
7. Personería jurídica vigente :            ( ) Si      ( ) No  Nombre del representante legal: _____  Teléfono:  Fax:  Correo Electrónico:	8. Cédula jurídica vigente:    ( ) Si      ( ) No  N° cédula Jurídica: _____
9. Ubicación del Centro de Acopio:	a) Provincia:  b) Cantón:  c) Distrito:  d) Caserío
10. Dirección exacta:	
11. Área en M2 de la infraestructura:	12. Área en M2 del terreno:
13. El terreno es propiedad de la organización: si ___ No ___ Explique	
14. Tipo de construcción: Cemento ___ Madera ___ Hierro ___ Otro ___ Explique	

15. Servicios básicos disponibles:	Agua___ Electricidad ___ Teléfono ___ Internet___ Distancia en Km del centro de población a la planta: asfaltado ___ Lastre___ Tierra___
16. Fuente (s) de financiamiento para la construcción, equipo y montos aproximados:	
17. Tipo de financiamiento: Reembolsable___ No Reembolsable___ Otro_____	
18. Propósito principal del centro de acopio: Está trabajando en lo mismo o cambio la finalidad la planta con el tiempo: Si___ No___ Explique	
19. Productos obtenidos en la planta:	
20. ¿Dónde vende los productos? a) Mercado local (comunidad) ( )                      b) Mercado regional (interprovincial) ( ) c) Mercado nacional ( )                                      d) Mercado virtual (internet) ( ) e) Mercado internacional ( )                                f) Otro (especifique) ( ) Tienen código de exportador? _____	
21. Está funcionando actualmente: Si___ No___ Temporalmente ___Comentarios	
22. Los proveedores de materia prima son afiliados a la organización o le reciben a cualquiera: Explique	
23. El trabajo en la planta es: Diario___ semanal___ quincenal___ mensual___ Otro_____	

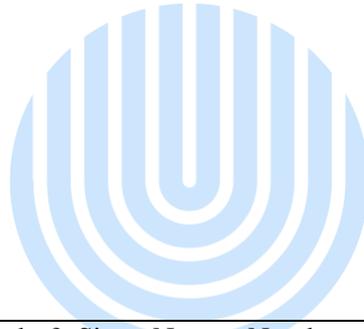
24. ¿Posee alguno de los siguientes permisos o requisitos para su operación? ¿Posee alguno de los siguientes permisos o requisitos para su operación?

- a) Permiso de funcionamiento                      si ( )    no ( )    no aplica ( )
- b) Patente municipal                                si ( )    no ( )    no aplica ( )
- c) Registro sanitario de producto                si ( )    no ( )    no aplica ( )
- d) Código de barras                                si ( )    no ( )    no aplica ( )
- e) Inscrito como contribuyente                 si ( )    no ( )    no aplica ( )
- f) Inscrito como patrono ante la CCSS        si ( )    no ( )    no aplica ( )
- g) Otro (especifique): \_\_\_\_\_

25. ¿Cuenta con alguna certificación (Orgánica, Sostenible, Normas ISO, Comercio Justo, otras)?

- a) Sí (especifique cuáles) \_\_\_\_\_                      b) No ( )

26. ¿Existe alguna limitante para su operación? Explique



27. ¿Tiene la planta un encargado o administrador? Si \_\_\_ No \_\_\_ Nombre y calidades del encargado:

28. Observaciones generales:

#### 4. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN, LÍNEA BASE PARA ORGANIZACIONES

##### Proyecto

### **“Gestión para el fortalecimiento de estrategias de comercialización de productos agropecuarios y de valor agregado, con organizaciones de pequeños y medianos productores de la Región Brunca”**

Instrumento para el levantamiento de datos de campo como línea base de cada organización.

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

Metodología:

Dentro del marco de esta iniciativa y del resultado esperado N°2 “Caracterizadas y tipificadas la producción agrícola y los actuales canales de comercialización de la población meta (número de productores, tipo de producción, volumen, calidad, precios de venta, destinos, infraestructura existente, estacionalidad, frecuencia, entre otros”, se desarrolla el montaje de la herramienta para determinar la línea base con el propósito de contar con un análisis situacional sobre aspectos organizativos, gerenciales, productivos y socioeconómicos de las organizaciones meta de esta iniciativa, que servirán como punto de partida para la implementación del proyecto. La línea de base parte del análisis de encuestas y revisión de los indicadores del marco lógico del proyecto, a fin de establecer recomendaciones sobre el sistema de monitoreo y seguimiento que permitirá medir o demostrar el cambio, avance o mejora de la competitividad empresarial resultante de la implementación del proyecto. La herramienta ha sido validada por la Unión Regional de Asistencia Técnica (RUTA) en Nicaragua, como instrumento de caracterización y medición con organizaciones en condiciones similares a las expuestas en la Región Brunca de Costa Rica.

Se elaborará una base de datos en Excel, con el objeto de contar con un análisis de los principales hallazgos y de facilitar la actualización de la información de cada una de las organizaciones.

La encuesta será dirigida a integrantes claves de las Juntas Directivas de las organizaciones en cuestión, que tengan un pleno dominio de la situación administrativa, productiva y comercial de su organización.

## I. DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

1. Nombre de la Organización: \_\_\_\_\_

2. Cultivos que promueven:

Producción es constante durante el año			Producción es estacional (solo ciertas épocas del año)		

3. Tipo de Organización: (1. Cooperativa, 2. Asociación, 3. Fundación, 4. Unión, 5. Otro)

4. Fecha de constitución (día/mes/año): \_\_\_\_\_ (Asamblea constitutiva) \_\_\_\_\_

5. Dirección de sus oficinas: \_\_\_\_\_

6. Personas que brindan la información:

---



---



---

7. Cargos dentro de la Organización:

---

8. Cuales comunidades atiende la Organización:

---



---

9. Membrecía

Cuántos socios conforman la organización?		Cuántos son hombres?		Cuántos son mujeres?		Cuántos socios tienen certificación orgánica?		Recibieron algún apoyo para asociarse (1.Si, 2. No)		Cuentan con una estructura orgánica establecida (1.Si, 2. No)	
9.1		9.2		9.3		9.4		9.5		9.5	

10. Si recibieron algún apoyo para asociarse, en qué consistió el apoyo?

---



---

11. Qué entidad(es) (ONG, institución), se los brindo (brindaron)?

---



---

12. Cuál es el proceso para elegir a la junta directiva?

---



---

13. De qué manera se ejerce el control interno?

---



---



---

14. Cuál es la misión de la organización?

---



---



---

15. Cuál es la visión de la organización?

---



---



---

## II. CENTRO DE ACOPIO

Tiene la organización centros de acopio (1.Si, 2.No)		Cuantos?		Cuál es la capacidad instalada del centro de acopio (m2)?		Cuál es la capacidad utilizada del centro de acopio (m2)?		Estado del centro de acopio (1.Bueno, 2. Regular, 3. Mal estado)		Cuántos socios utilizan el centro de acopio?	
16.		17.		18.		19.		20.		21.	

22. El acceso al centro de acopio es:

1. Bueno; camino y/o carretera con tránsito vehicular permanente \_\_\_\_\_
2. Regular; camino y/o carretera con tránsito vehicular estacionario \_\_\_\_\_
3. Malo; camino y/o carretera en mal estado \_\_\_\_\_

23. Cómo valora el servicio de acopio que brinda la organización a los asociados y explique por qué?

---



---



---

24. Con qué equipo cuenta el centro de acopio?

---



---



---



---

## 25. Acopio de la producción.

Producto agrícola	Variedad	Unidad de medida (kg, Lb, etc.)	Cantidad acopiada al mes	Precio de la última compra (colones)	Cómo valoran la calidad <sup>a</sup>
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

<sup>a</sup> 1. Excelente, 2. Buena, 3. Regular, 4. Mala, 5. Muy Mala

## III. ASOCIATIVIDAD

26. Cuántos socios conforman el personal de trabajo de la organización \_\_\_\_\_, cuántos son hombres \_\_\_\_\_, cuántos son mujeres \_\_\_\_\_?

27. Recibe apoyo de alguna organización (1. Si, 2. No) \_\_\_\_\_

Cuáles?	Qué tipo de apoyo recibe?

28. Se consideran competitivos en el mercadeo de productos agrícolas: (1.Si, 2. No)

---



---



---



---

29. Cómo valora las relaciones actuales de la organización con sus compradores (1. Excelente, 2. Muy buena, 3. Buena, 4. Regular, 5. Mala, 6. Negativa)? \_\_\_\_\_

30.

Cuáles son los principales beneficios que brinda la organización a sus asociados (Marque con una X)	Cómo valora los beneficios brindados por la organización? <sup>a</sup>
1. Mejor Precio	
2. Capacitaciones	
3. Asist. Técnica	
4. Empleo	
5. Préstamos	
6. Acceso a insumos (Herramientas, semillas, fertilizantes, etc.)	
7. Acopio (compra de la producción)	
9. Otros (Especifique): Muchos cuentan con seguro social por convenio con la caja	

31. Cómo valora las relaciones actuales de la organización con sus asociados? <sup>a</sup> \_\_\_\_\_

32. Qué valoración le da al trabajo que realiza la directiva de la organización?

<sup>a</sup> \_\_\_\_\_

<sup>a</sup> 1. Excelente, 2. Muy bueno, 3. Bueno, 4. Regular, 5. Malo, 6. Pésima

33. Las opiniones de sus asociados son tomadas en consideración por la organización? \_\_\_\_\_  
(1. Siempre, 2. Algunas Veces, 3. Pocas Veces, 4. Nunca)

34. La organización lleva registros contables: (1. Si, 2. No) \_\_\_\_\_

35. Qué tipo de registros? (Marque con una x):

Contabilidad formal \_\_\_\_, Anotaciones informales \_\_\_\_, Registros productivos \_\_\_\_, Otros: pago cuotas de afiliación y del seguro social (especifique): \_\_\_\_\_

36. Estado de los siguientes libros (1. Al día, 2. Desactualizado, 3. En blanco):

Actas de Asamblea General		Diario	
Actas de Órgano Directivo		Mayor	
Registro de Asociados		Inventarios y Balances	

37. Qué influyó para que se lograra la Asociatividad de la organización?	38. Cuáles fueron los factores que impulsaron a asociarse?	39. La personería jurídica de la organización se encuentra al día? (1. Si, 2. No)	40. En caso de No cuál es el problema?

Clave 37	Opción	Clave 38	Opción	Clave 40	Opción
Entidades privadas	1	Acopio de mayores volúmenes	1	Falta de reunión	1
Entidades de Gobierno	2	Facilidad de comercialización	2	No hay fondos	2
Por la experiencia exitosa de otra organización	3	Incrementar ingresos	3	Poco interés de los socios	3
Iniciativa propia	4	Reducción de los costos variables	4	No saben como	4
Otros	5	Acceso a beneficios: capacitación, asist. técnica, venta de insumos, créditos, etc.	5	Carecen de los documentos legales	5
		Certificaciones	6	Otros	6
		Otros	7		

41. Desde la creación de la organización ¿Cuáles considera que han sido los principales éxitos hasta la fecha?

---



---



---

42. Qué factores asociados fueron los más importantes para el logro de estos éxitos de Asociatividad?

---



---



---



## 49. Requisitos que cumple el producto elaborado.

Descripción del producto elaborado	Cantidad elaborada al mes	Precio de venta	Envase 1. Si, 2. No	Presentación 1. Si, 2. No	Código de barras 1. Si, 2. No	Etiquetado 1. Si, 2. No	Registro sanitario 1. Si, 2. No	Tabla nutricional 1. Si, 2. No
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								
8.								
9.								
10.								

## V. MERCADEO

## 50. Venta de la Producción

Producto comercializado	Frecuencia de venta (diario, semanal, quincenal, etc.)	Cantidad (kg, Lb, L, etc.)	Precio de venta por unidad	Cliente

51. Han experimentado rechazo de su producción respecto a la calidad exigida por su comprador? (1. Si, 2. No) \_\_\_\_\_ Si contesta No, explique.

\_\_\_\_\_

52. Tiene contrato con su comprador/es? (1. Si, 2. No) \_\_\_\_\_

53. Por cuánto tiempo está vigente su contrato? \_\_\_\_\_

54. Especifique cuáles son los requisitos más relevantes establecidos en los contratos?

\_\_\_\_\_

55. Cómo adquiere la organización información del mercado? (Marque con una x las opciones utilizadas): 1. Estudio de mercado\_\_\_\_, 2. Puntos de venta\_\_\_\_, 3. Intermediarios, 4. Boletines\_\_\_\_, 5. Internet \_\_\_\_ , 6. Instituciones de apoyo \_\_\_\_ , 7. Otros\_\_\_\_\_).

56. Qué medidas han tomado para disminuir el porcentaje de rechazo?

\_\_\_\_\_

57. Cómo se determinan los precios y las condiciones a los que la organización vende sus productos? ¿Qué nivel de influencia tiene la organización en la definición del precio?

\_\_\_\_\_

58. Cuánto tiempo tarda en recibir su pago por el producto entregado?

\_\_\_\_\_

59. Cuál es el margen de utilidades que maneja la organización por la comercialización?

60. Han recibido premios por la calidad de su producto? (1. Si, 2. No) \_\_\_\_\_

61. Cuáles son las dificultades enfrentadas en la comercialización? (Marque con una x las opciones): 1. Bajos precios\_\_\_\_, 2. Mercado reducido\_\_\_\_, 3. Exceso de trámites\_\_\_\_, 4. El intermediario\_\_\_\_, 5. Alto costo de transporte \_\_\_\_ , 6. Bajos volúmenes de oferta\_\_\_\_, 7. Calidad del producto deficiente\_\_\_\_, 8. Falta de certificación\_\_\_\_, 9. Pésimas vías de comunicación\_\_\_\_, 10. Plaza de mercado distante\_\_\_\_, 11. Rezago tecnológico\_\_\_\_\_

62. La organización informa a los asociados de los precios? (1. Si, 2. No) \_\_\_\_\_

63. En que forma la organización cancela a los asociados su cosecha?

\_\_\_\_\_

64. El asociado en general está conforme con el precio establecido por la organización? (1. Si, 2. No)

\_\_\_\_\_

65. Quién le ofrece mejores precios al productor? (1. Organización gremial, 2. Empresa Local, 3. Ferias locales, 4. Intermediario externo, 5. El consumidor, 6. Otro)

66. Han gestionado crédito en los últimos 2 años? (1. Si, 2. No) \_\_\_\_\_

67. Nombre de la institución financiera? \_\_\_\_\_

68.Cuál es el plazo del crédito y los intereses anuales? \_\_\_\_\_

69. En que han utilizado los fondos? \_\_\_\_\_

## VII. ASISTENCIA TÉCNICA Y CAPACITACIÓN

70. Asistencia técnica

Cuenta con personal técnico la organización?	Cuántos son hombres?	Cuántos son mujeres?	Cuál es el % que asume la organización en el pago de técnicos?	Nivel académico de los técnicos	Años de experiencia del personal técnico en el área que se dedica la organización

71. Qué servicio se presta en asistencia técnica? (1. Sistemas de producción\_\_\_\_, 2. Desarrollo empresarial\_\_\_\_, 3. Comercialización\_\_\_\_, 4. Financiamiento\_\_\_\_, 5. Validación\_\_\_\_ 6. Otro\_\_\_\_).

72. Frecuencia del servicio (1. Semanal\_\_\_\_, 2. Quincenal\_\_\_\_, 3. Mensual\_\_\_\_, 4. Trimestral\_\_\_\_, 5. Semestral\_\_\_\_).

73. Ha aumentado la productividad en los asociados desde que reciben asistencia técnica? (1. Si\_\_\_\_, 2. No\_\_\_\_).

74. Cómo funciona el modelo de extensión que ejecuta la organización, explique? \_\_\_\_\_

75. Las Juntas Directivas han recibido capacitación? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Temas de capacitación (Marque con una x)	Institución/ Organismo que responsable de la capacitación	Duración en horas	Como considera la asistencia a las capacitaciones (1. Alta, 2. Media, 3. Baja)	Frecuencia de las capacitaciones (1. Mensual, 2. Trimestral, 3. Semestral, 4. Anual, 5. Solo se impartió una vez)	Como califica la calidad de las capacitaciones (1. Excelente, 2. Buena, 3. Regular, 4. Mala, 5. Muy Mala)
1. Asociatividad _____					
2. Valor Agregado _____					
3. Administración _____					
4. Comercialización _____					
5. Finanzas _____					
6. Otros: _____, especifique:					

76. La Organización Capacita a sus asociados? (1. Si\_\_\_, 2. No\_\_\_).

77. En qué temas brindan Capacitación?

Temas de capacitación (Marque con una x)	Institución/Organismo que responsable de la capacitación	Duración en horas	Como considera la asistencia a las capacitaciones (1. Alta, 2. Media, 3. Baja)	Frecuencia de las capacitaciones (1. Mensual, 2. Trimestral, 3. Semestral, 4. Anual, 5. Solo se impartió una vez)	Como califica la calidad de las capacitaciones (1. Excelente, 2. Buena, 3.Regular, 4. Mala, 5. Muy Mala)
1. Asociatividad_					
2. Valor Agregado___					
3. Administración___					
4. Comercialización___					
5. BPA-BPM_____					
6. Sistemas de Producción___					
7. Agricultura Orgánica					
8. Otro:_____, especifique:					

FIN

Nota:

---



---



---



---



---