

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
ESCUELA DE CIENCIAS AGRARIAS  
PROGRAMA REGIONAL DE MAESTRÍA EN DESARROLLO RURAL**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EN LA PRODUCCIÓN DE  
NARANJA ORGÁNICA EN LA ZONA NORTE DE COSTA RICA**

**LILLIAM QUIRÓS ARIAS**

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR POR EL  
POSTGRADO DE MAGISTER SCIENTIAE EN DESARROLLO RURAL**

**HEREDIA, COSTA RICA 2003.**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EN LA PRODUCCIÓN DE NARANJA ORGÁNICA  
EN LA ZONA NORTE DE COSTA RICA**

Lilliam Quirós Arias

La presente tesis es un requisito parcial para optar al Postgrado y título de:

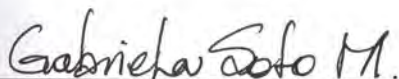
Magister Scientiae en Desarrollo Rural, en cumplimiento de los requisitos que señala el Reglamento Interno del Programa Regional de Maestría en Desarrollo Rural y del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.



MSc. Evelio Granados Carvajal  
Director de Tesis

05/05/03

Fecha



MSc. Gabriela Soto Muñoz  
Asesora

7 Julio, 2003

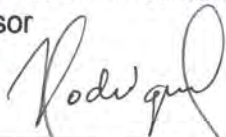
Fecha



MSc. Luis F. Fernández Alvarado  
Asesor

06/05/03

Fecha



José Rodríguez Zelaya  
Director de SEPUNA

15/05/03

Fecha



MSc. Luis Ovarés Rodríguez  
Director Maestría en Desarrollo Rural

06/05/03

Fecha



Lilliam Quirós Arias  
Tesiaria

05/05/2003

Fecha

## DEDICATORIA

A mi madre Emilia Arias, por su insuperable fortaleza y apoyo en todos los momentos de mi vida.

A mis hermanos Jorgito y Marcela, para quienes la vida les robó sus metas, pero que siempre lucharon incansablemente por ser felices y disfrutar a plenitud su vida.

A mi esposo Omar Somarribas, por su gran apoyo y enriquecimiento de este trabajo con sus comentarios y apreciaciones.

A las lucecitas que alumbran mi camino, y me dan fuerza y esperanza  
– Daniel y Ariel- los amo muchísimo.

A todas aquellas personas que día a día me brindan su amistad, gracias.

## AGRADECIMIENTOS

Un especial agradecimiento al Ing. Luis Brenes por su importante apoyo en el trabajo de campo.

Al MSc. Evelio Granados, por su aportes y recomendaciones como director de este trabajo.

A MSc. Gabriela Soto y MSc. Luis Fernando Fernández por que con su gran experiencia investigativa ha enriquecido este documento.

A todos los productores de naranja orgánica, sin los cuales hubiese sido imposible realizar esta investigación.

A la empresa Del Oro y a PROAGROIN-ZN, por permitirme el acceso a la información.

# ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
ÍNDICE DE CUADROS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	viii
RESUMEN.....	x
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Introducción.....	1
1.2. Justificación.....	3
1.3. Antecedentes de estrategia de desarrollo.....	4
1.3.1. Productores integrados a la producción de naranja orgánica.....	6
1.3.1.1 Inversiones Guanaraja, S.A (Grupo Del Oro).....	7
1.3.1.2 Agrupación de productores orgánicos independientes.....	8
1.3.1.3 Asociación de productores orgánicos ASOPROAGROIN.....	10
1.3.1.4. Mercado para la producción de naranja orgánica: Empresa Del Oro.....	13
1.3.2. Ubicación del área de estudio.....	14
1.4. Delimitación y fundamentación del problema.....	15
1.5. Objetivos.....	16
1.5.1. Objetivo general:.....	16
1.5.2. Objetivos específicos:.....	16
1.6. Estrategia metodológica y técnica.....	17
1.6.1. Investigación exploratoria bibliografía y documental.....	18
1.6.2. Investigación de campo: Población y unidades de estudio.....	18
1.6.3. Fuentes de Información.....	19

<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	22
2.1. Contexto General .....	22
2.1.1. Incidencia de las políticas de ajuste estructural en la agricultura.....	22
2.1.2. Política económica y su incidencia en los procesos agrícolas .....	26
2.2. La agricultura y el Desarrollo Rural .....	28
2.2.1. La agricultura dentro del contexto de desarrollo rural .....	28
2.2.2. La agroindustria en el desarrollo rural .....	31
2.3. Agricultura Orgánica.....	33
2.3.1. Generalidades de la agricultura orgánica.....	33
2.3.2. Incentivos y motivaciones para producir orgánicamente.....	34
2.3.3. Capacidades para acceder a los mercados orgánicos.....	35
2.3.4. Potencialidades de la agricultura orgánica .....	36
2.3.5. Limitaciones de la agricultura orgánica .....	37
2.3.6. Agricultura orgánica en Costa Rica .....	38
2.4. Certificación Orgánica.....	39
2.4.1. Generalidades sobre certificación orgánica.....	39
2.4.2. Potencialidades y limitantes en las estrategias de mercadeo de pequeños productores orgánicos.....	40
2.5. Organización y gestión de la producción .....	42
2.5.1. Enfoques de organización y gestión de la producción .....	42
2.5.2. Gestión y desarrollo de los espacios rurales .....	43
<b>CAPÍTULO III: PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA NARANJA</b> .....	45
3.1. Producción y comercialización de naranja a nivel mundial .....	45
3.2. Comportamiento del precio de la naranja .....	47
3.3. Oferta de naranja orgánica.....	48
3.4. Antecedentes de la naranja en Costa Rica .....	49
3.5. Oferta de naranja orgánica en Costa Rica .....	51
3.6. Consideraciones sobre el manejo de naranja orgánica .....	53
3.7. Parámetros de calidad en el manejo de naranja orgánica .....	55
3.8. Costos de producción y rendimientos en el manejo orgánico.....	57
3.9. Precios estimados de la naranja orgánica .....	58
3.10. Certificación de Naranja Orgánica.....	60

<b>CAPÍTULO IV: GESTIÓN PARA EL ACCESO A LA PRODUCCIÓN Y LOS MERCADOS ORGÁNICOS.....</b>	<b>61</b>
4.1. Competitividad y trazabilidad .....	61
4.2. Forma de Gestión: Alianza entre productores orgánicos independientes con la Empresa Del Oro.....	65
4.2.1. Gestión para integrarse al Proyecto de Naranja Orgánica.....	65
4.2.2. Gestión para acceso a Certificación Orgánica Empresa Del Oro – Productor Orgánico Independiente .....	67
4.2.3. Seguimiento a productores certificados.....	69
4.2.4. Gestión en la planificación y asistencia técnica.....	71
4.2.5. Gestión en tecnología e insumos .....	72
4.2.6. Gestión en capacitación para la producción.....	73
4.2.7. Gestión durante la cosecha y entrega del producto .....	73
4.2.8. Otros puntos que contempla la gestión .....	74
4.3. Forma de gestión: Asociación de Productores Orgánicos ASOPROAGROIN.....	75
4.3.1. Gestión para la incorporación de los productores ASOPROAGROIN al Proyecto de Naranja Orgánica .....	75
4.3.2. Gestión para el acceso a la certificación orgánica ASOPROAGROIN.....	76
4.3.3. Seguimiento a productores certificados por ASOPROAGROIN.....	77
4.3.4. Gestión en planificación y asistencia técnica .....	79
4.3.5. Gestión en tecnología e insumos .....	80
4.3.6. Gestión en capacitación para la producción.....	82
4.3.7. Gestión durante la cosecha y entrega del producto .....	83
4.3.8. Gestión para financiamiento de la actividad .....	84
4.3.9. Gestión en la promoción de la organización.....	87
4.4. Contratos de compra de la naranja orgánica .....	88

<b>CAPÍTULO V: FORMAS DE GESTIÓN: ANÁLISIS COMPARATIVO - EVALUATIVO</b>	<b>94</b>
5.1. Puntos de coincidencia asociados a las Formas de Gestión	94
5.2. Puntos de divergencias asociados a las formas de gestión	98
5.3. Limitaciones asociadas a las formas gestión	110
5.3.1. Limitaciones de la forma de gestión: productores orgánicos independientes	110
5.3.2. Limitaciones de la forma de gestión: asociación de productores orgánicos ASOPROAGROIN	114
5.4. Gestión para la producción y comercialización: lecciones aprendidas para el desarrollo rural	117
 <b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	 <b>119</b>
6.1. Conclusiones	119
6.2. Recomendaciones	127
 <b>VII. BIBLIOGRAFÍA</b>	 <b>130</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>134</b>



## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Productores integrados al proyecto orgánico La Cruz, Guanacaste. 2002. ....	7
Cuadro 2: Características del grupo de productores independientes.....	10
Cuadro 3: Productores orgánicos ASOPROAGROIN total de productores y fincas orgánicas .....	12
Cuadro 4 Operacionalización del Objeto de Estudio.....	21
Cuadro 5: Producción total de naranja a nivel mundial 1995 – 2001 .....	45
Cuadro 6 : Países latinoamericanos exportadores de Naranja Orgánica Cantidades exportadas 2002.....	49
Cuadro 7: Comparación modelo de producción orgánica versus convencional.....	58
Cuadro 8: Precios Comparativos Naranja Orgánica / Convencionales .....	59
Cuadro 9: Productores integrados a la producción de naranja orgánica: Características de su gestión. ....	93
Cuadro 10: Empleos generados por la producción de naranja orgánica.....	98
Cuadro 11: Cuadro resumen formas de gestión análisis comparativo – evaluativo.....	109

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Distribución del volumen de naranja 2001, por países .....	46
Gráfico 2 Precio por libra sólida del jugo concentrado de naranja, según bolsa de New York, 1981 - 2002 .....	47
Gráfico 3 Producción de cítricos en Costa Rica, Período 1990 - 2000 .....	49
Gráfico 4 Producción de naranja en Costa Rica, 1985 - 2001 .....	51
Gráfico 5 Producción orgánica en hectáreas, 1999 – Proyección 2005 .....	52
Gráfico 6 Distribución de cajas de naranja orgánica según productores, zafra 2001/2002 .....	53
Gráfico 7 Comportamiento de los parámetros de calidad para la naranja orgánica .....	56
Gráfico 8 Distribución de los ingresos netos en la cadena de agregación de valor .....	59

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación del área de estudio .....	14
Figura 2: Cronograma de labores de la finca orgánica .....	55

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Instrumentos de recolección de información: .....	134
anexo 2: PROAGROIN producción de naranja orgánica: reglamento norma interna .....	140
anexo 3: Del Oro S.A. producción de naranja orgánica: carta de intenciones .....	143

## ACRÓNIMOS

ALC	América Latina y el Caribe
ASOPROAGROIN	Asociación Programa de Desarrollo Agroindustrial Zona Norte
CDC	Commonwealth Development Corporation
CMP	Control de Materia Prima
CUCI	Clasificación Uniforme para el Comercio Internacional
CEDECO	Corporación Educativa para el Desarrollo Costarricense
UE	Unión Europea
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
GATT	Acuerdo General Sobre Aranceles Aduaneros y Comercio
IDA	Instituto de Desarrollo Agrario
IFOAM	Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica
IGSA	Inversiones Guanaraja S.A.
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INFOAGRO	Información Agropecuaria
ITC	International Trade Center
MAELA	Movimiento Agroecológico de América Latina y El Caribe
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
NYCE	New York Cotton Exchange
PITTA	Programa de Investigación y Transferencia de Tecnología Agrícola
PNAO	Plan Nacional de Agricultura Orgánica
PROAGROIN-ZN	Programa de Desarrollo Agroindustrial Zona Norte
SEPSA	Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria
SIC	Sistema Interno de Control

## RESUMEN

En Costa Rica el rápido y constante crecimiento de ventas registradas de alimentos orgánicos durante los finales de los noventa ha creado un bien definido nicho de mercado. La producción de naranja orgánica ha seguido esta tendencia con un aumento en el número de hectáreas certificadas.

La presente investigación analiza las formas de gestión en la producción de naranja orgánica, en la zona norte de Costa Rica en los cantones de La Cruz de Guanacaste, Guatuso, Los Chiles y Upala de Alajuela para conocer su aporte como producción alternativa de desarrollo rural.

En la producción de naranja orgánica están integrados, dos grupos de productores;

- a. La agrupación de productores independientes (dentro de estos, las fincas de la empresa Inversiones Guanaranja S.A, perteneciente al Grupo Del Oro),
- b. La asociación de pequeños productores ASOPROAGROIN

Toda la naranja orgánica es vendida a través de estas dos agrupaciones a la planta procesadora de la compañía Del Oro.

Esta investigación ha demostrado que la gestión realizada por los productores orgánicos asociados (ASOPROAGROIN), tienen factores que posibilitan su desarrollo e integración, como organización para acceder a certificación orgánica, aprovechamiento de mano de obra familiar y de los recursos locales, apoyo estatal para financiamiento, asesoría técnica y capacitación e intercambio de experiencia entre productores. Otros elementos referidos básicamente a la falta de experiencia, la infraestructura y servicios básicos y los adecuados sistemas de seguimiento en épocas de cosecha y poca disponibilidad de insumos dificultan su gestión.

Las fortalezas de los productores orgánicos independientes, están referidas a la mayor experiencia en la producción de naranja y el mayor nivel tecnológico y acceso a capital para la producción. Las limitaciones de los productores independientes, son la falta de organización como grupo y de espacios para intercambio de experiencias, carencia de insumos orgánicos y a la dependencia de la empresa para acceder a certificación orgánica, que si bien es cierto le devenga beneficios, limita las opciones de comercialización a la planta procesadora.

En la experiencia analizada, los productores han explorado modelos organizativos para acceder a los mercados orgánicos, los cuales exigen variaciones en las prácticas agrícolas y una gestión moderna de la producción. Esta experiencia representa un importante insumo para brindar nuevos aportes al desarrollo de las comunidades rurales en el contexto de la nueva ruralidad.

Las tendencias del desarrollo rural abogan por un mejor aprovechamiento de los recursos de las comunidades y su entorno natural. La producción de naranja orgánica, está enlazada a la tendencia del desarrollo, que empuja a los países a integrarse a la globalización con esquemas competitivos, rentables, y con nuevas exigencias en el trato y manejo de los recursos naturales y humanos.

El creciente mercado para los productores orgánicos, representa una oportunidad para los países latinoamericanos. La práctica de modelos organizativos, constituye una vía que los países deben explorar. La descentralización del desarrollo se convierten en una herramienta indispensable para articular los recursos disponibles y poner en ejercicio recursos no tradicionales que desarrollan y amplían su utilidad. Es decir, nuevos y más grandes desafíos que los exigidos por el modelo tradicional de exportación.

## Abstract

In Costa Rica the rapid and constant growth of registered sales of organic foods during the late nineties has created a well-defined market niche. The production of organic orange has followed this tendency with an increase in the number of certified hectares.

The present investigation analyses the administrative approaches adopted in the production of organic orange in the cantons of La Cruz of Guanacaste, Guatuso, Los Chiles and Upala of Alajuela in order to identify their contribution to alternative rural development strategies.

There are two groups of producers involved in the production of organic orange

- a. The grouping of independent producers (inside these, the properties of the company Inversiones Guanaranja S.A, belonging to the Group Del Oro)
- b. The association of smallholders ASOPROAGROIN.

All organic orange is sold through these two groupings to the Del Oro Company processing plant.

This investigation has shown that the work carried out by the producers' organic associates (ASOPROAGROIN) is such that it encourages their development and integration as an organization to convert to organic certification, to use of family manpower and local resources, to facilitate state financial support as well as technical consultancy and training and encourages the exchange of experience amongst producers. On the other hand administrative constraints referred to are the lack of managerial experience, infrastructure and basic services as well as the lack of the appropriate harvest and transport systems at harvest time and an inadequate input supply programme.

The strengths of the independent organic producers have are the wide experience in orange production, the technological level and access to capital for citrus production. The weaknesses of the independent producers are the lack of group organization and of the opportunities to exchange experience, the lack of organic inputs and the dependence on the company for organic inspection and certification.

In the analyzed experience, the smallholders have explored organized models to consent at the organic markets, who demand changes in the agricultural practices and a modern administration of the production. This experience is a important input for news support to the development of the rural communities in the context of the new rurality

The tendencies of the rural development plead for a better use of the resources of the communities and their natural environment. The production of organic orange is bounded in the tendency of the development that pushes to the countries to be integrated to the globalization with competitive, profitable outlines, and with new demands in the treatment and handling of the natural and human resources.

The growing market for the organic producers, represents an opportunity for the Latin American countries. The practice of different integration models is a road that the countries should explore. Decentralization of development can become an indispensable tool in the utilization of the available resources and to put to use and develop any non traditional resources. That is to say, new and bigger challenges than those demanded by the traditional pattern of export.

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Introducción

La producción de naranja es una actividad agroexportadora implementadas en la zona norte, estimulada por el Estado en la década de los ochenta, con inversión de capital nacional y foráneo en el marco de atracción de inversiones. Posteriormente algunas iniciativas locales se han integrado para aprovechar estas condiciones.

El intenso y constante crecimiento de las ventas de alimentos orgánicos registrado durante la mitad del decenio del noventa ha proporcionado a estos productos un nicho de mercado viable. (FAO/CCI/CTA, 2001). Esto ha motivado a productores a adoptar nuevas tecnologías para insertarse en mercados diferenciados y altamente competitivos.

Ante esta alternativa de mercado, a partir de 1997, se observa en la zona varios productores interesados en producir naranja orgánica entre ellos; Inversiones Guanaraja S.A, un grupo de productores independientes y los productores asociados de ASOPROAGROIN. En esta investigación se identifican dos formas de gestión para producir y comercializar orgánicamente, a saber; la asociación de productores y la Alianza entre productores con la Empresa Del Oro.

Muchas de estas iniciativas productivas, carecen de suficiente información que fundamenten sus logros a largo plazo y obedecen a intentos por aprovechar recursos externos. El Estado como ente regulador del desarrollo, no ha logrado articular estas iniciativas con esfuerzos de investigación, transferencia tecnológica, dotación de servicios básicos; lo que permite afirmar que estos esfuerzos carecen de un sólido planteamiento en el marco del desarrollo rural.

No se observan esquemas organizativos y normativos que permitan garantizar el éxito de estas actividades productivas en el tiempo, y que integren a los productores de manera efectiva. Se observa más que todo acciones e iniciativas por tratar de implementar esquemas organizativos alternativos, sin que esto signifique procesos acabados para solucionar los problemas de estos espacios rurales.



En la presente investigación, se muestran los resultados del análisis teórico y empírico de la gestión en la producción de naranja orgánica en la zona norte de Costa Rica, específicamente en los cantones de La Cruz de Guanacaste, Guatuso, Los Chiles y Upala de Alajuela.

El establecimiento de cultivos bajo la modalidad orgánica se ha venido dando en forma lenta en el país, siendo la naranja uno de los más recientes. El conocimiento sobre las formas de gestión en la producción de naranja orgánica, permite caracterizar y resaltar los aportes y debilidades de la experiencia. Información que podría arrojar luz sobre estos procesos y la posibilidad de desarrollar alternativas, que contribuyan con aportes locales y diversas formas de asociatividad a propiciar acciones acordes con el desarrollo rural.

El documento está estructurado de la siguiente manera;

El primer capítulo hace referencia al objeto de estudio, antecedentes, objetivos de la investigación y estrategia metodológica para la recolección y análisis de la información.

El segundo capítulo presenta el marco teórico para entender el objeto de estudio, entre ellos; el cambio estructural, apertura comercial y su efecto sobre los pequeños productores agrícolas, la agricultura y la agroindustria dentro del contexto de desarrollo rural, la agricultura orgánica, certificación orgánica, organización y gestión de la producción.

El tercer capítulo ofrece un marco referencial sobre la producción de naranja a nivel mundial-nacional, y específicamente sobre la producción de naranja orgánica. Enfatizando en precios del producto, mercados, rendimientos, producción y oferta de naranja orgánica en Costa Rica, prácticas de manejo y parámetros de calidad del producto.

El cuarto capítulo analiza la gestión realizada por los productores para acceder a la producción y mercado de productos orgánicos. Resaltando la gestión realizada por los productores orgánicos independientes y su alianza con la empresa Del Oro y la gestión de los productores asociados de ASOPROAGROIN.

En el quinto capítulo se expone un análisis comparativo – evaluativo de las formas de gestión implementadas para producir orgánicamente, señalando semejanzas, diferencias y limitaciones asociadas de ambas formas de gestión. Finalmente se presenta un capítulo de conclusiones y recomendaciones.

## 1.2. Justificación

La zona norte de Costa Rica, donde se ubica el área de estudio, constituye una de las zonas más deprimidas del país en términos económicos, sociales y ambientales. Tierras dedicadas históricamente a la ganadería extensiva exhiben altos niveles de concentración y de degradación ambiental, lo que se manifiesta hoy día en una serie de problemas ambientales y en altos índices de pobreza. Un 35.5% de su población está catalogada como pobre, mientras que el promedio nacional es de 15.5% (Estado de La Nación, 2000). Esta brecha se da por que la población no cuenta con medios de producción y una base económica que le permita la organización.

Estas áreas fueron marginalmente incorporadas a la economía nacional; a partir de la década de los ochenta, se evidencia interés por realizar inversiones que integre capital foráneo con productores locales; como parte de los esfuerzos del Estado en desarrollar un esquema agroindustrial, orientado hacia el desarrollo de las comunidades rurales. Muchas de estos esfuerzos productivos no son complementadas con esquemas organizativos y enmarcados dentro de una estrategia de desarrollo, por lo que no obtienen los resultados esperados.

El cultivo de la naranja se ha implementado en la zona norte a partir de 1980, el mismo ha generado una serie de cambios en las actividades productivas habitualmente desarrolladas por sus habitantes. Más recientemente (1997), con el manejo de parte de las hectáreas cultivadas de naranja bajo la modalidad orgánica, se ha experimentado con nuevos esquemas de gestión para obtener mayores beneficios de esta actividad productiva.

A pesar de que el Estado y la empresa privada muestra interés en producir orgánicamente, existen incipientes y débiles mecanismos de integración para incorporar a los productores; y no se han desarrollado esquemas normativos y estrategias por medio de los cuales los productores logren un mayor aprovechamiento de la actividad agrícola. Es por esto que la agricultura orgánica requiere la creación de mayores instrumentos y entes que apoyen su desarrollo. La asociatividad y las alianzas estratégicas entre los productores, ofrece espacios para prácticas agrícolas con mayores beneficios, facilitando el acceso de los agricultores a nuevas tecnologías y mercados.

Una de las limitantes para mejorar los resultados de estas experiencias, es que existe poca información y son escasos los estudios de este tipo, esta experiencia podría brindar información y criterios para conocer las nuevas tendencias que se dan en este subsector de la agricultura. El conocimiento sobre las formas de gestión, permite caracterizar algunos elementos y extraer los resultados y lecciones para el desarrollo rural.

En América Latina se están impulsando nuevas estrategias de desarrollo para los espacios rurales, que respondan efectivamente a los altos índices de pobreza y logren elevar el nivel de vida de la población; la necesidad de identificar opciones más integrales y territoriales justifican este tipo de estudios.

Investigaciones de este tipo podrían ser aprovechadas por experiencias similares, donde se pretende un papel más protagónico de los diferentes grupos de productores, con miras a lograr un mayor desarrollo, congruentes con las condiciones de vida de la población de comunidades.

### **1.3. Antecedentes de estrategia de desarrollo**

El modelo de sustitución de importaciones desarrollado durante la concepción del Estado paternalista, empieza a sufrir modificaciones en la década de los setenta, se crean y fortalecen instituciones para promover nuevas formas de organización de la producción.

Es el paso de enfoques proteccionistas a enfoques de liberalización y desregulación, donde las instituciones al final de la década de los ochenta cambian sus funciones y se especializan. La política sectorial compleja, por la cantidad de instrumentos y medidas de política que se aplicaban, en el período antes de la crisis de principios de los años ochenta, inició un proceso gradual de cambio de orientación de la política sectorial, apoyado en los procesos de estabilización y ajuste estructural (Fernández, L y Granados, E, 1999).

La crisis de los ochenta condujo a un cambio en el estilo de desarrollo nacional. Se adoptó una nueva política para buscar la estabilidad económica, se empezaron a tomar decisiones para la reducción del tamaño y el rol del Estado. Los recursos destinados al sector agropecuario se fueron reduciendo y las entidades del sector experimentaron fuertes recortes presupuestarios.

Para mediados de la década de los 80, el panorama de la estrategia neoexportadora estuvo prácticamente definido en las tesis sobre agricultura de cambio. Este concepto marcó la diferencia de un esquema de diversificación de las exportaciones y de desarrollo agroindustrial, a otro en que se busca una mayor diversificación de la estructura productiva, incorporando cultivos considerados no tradicionales (Fernández, A y Granados, E, 2002).

Los programas de agricultura de cambio y promoción de exportaciones impulsados en los noventa se hacen mediante el estímulo a la inversión extranjera, promoción de la iniciativa de la Cuenca del Caribe, convenios de comercio y otros instrumentos que eran muy diferentes a la forma tradicional de intervención del Estado en la agricultura.

Las tesis se concentraron en señalar que los procesos de transformación en el agro estaban orientados a hacer la actividad rentable, competitiva y sostenible, diversificar la estructura productiva. Se condujo a cambios en los conceptos sobre la innovación tecnológica y a redimensionar los servicios de comercialización y agroindustria (Fernández, A y Granados, E, 2002).

Se pretende según estos mismos autores una mayor concertación entre el Estado y la sociedad civil, para acercar la producción a mayores niveles de competitividad internacional. El programa de reconversión productiva impulsado por el Estado se orienta a fortalecer actividades rentables y competitivas. Se introducen, conceptos como especialización territorial, calidad de la producción, rescate de tecnologías locales, adaptación de tecnologías, fundamentales para elevar la competitividad y la inserción en los mercados internacionales.

Bajo este contexto se introduce el cultivo de la naranja, producto no tradicional, concebido como parte de un programa de diversificación agropecuaria, cuya producción final sería utilizada principalmente para la exportación. La zona norte de Costa Rica presenta condiciones agrícolas y ambientales que la hacen apta para la producción de naranja.

### **1.3.1. Productores integrados a la producción de naranja orgánica**

A partir de 1997, se integran a la producción de naranja orgánica, dos grupos de productores; agrupación de productores independientes (dentro de estos, las fincas de la empresa Inversiones Guanaranja S.A, perteneciente al Grupo Del Oro), y la asociación de pequeños productores ASOPROAGROIN. Para unos esto ha implicado un período de transición<sup>1</sup>, se pasa de producir naranja convencional a producir naranja orgánica; y para otros, con un historial de no uso de agroquímicos la producción se inicia como orgánica.

La producción de naranja orgánica, es una actividad agrícola que responde a un lineamiento del Estado por introducir productos no tradicionales que ofrezcan condiciones de competitividad en el mercado internacional, tomando en cuenta consideraciones ambientales, planteando el tema de la agricultura sostenible.

A continuación se mencionan algunas características de estos grupos de productores. Las plantaciones pertenecientes a Inversiones Guanaranja S.A, se consideran como parte del grupo de productores independientes, se anotarán por separado algunas de sus principales características; por considerarse como la plantación de mayor extensión en hectáreas cultivadas y el manejo tecnológico; asimismo es el productor que aporta mayor volumen de producción orgánica a la planta procesadora de naranja orgánica.

---

<sup>1</sup> Finca en transición: Aquella que cumple con las normas de la producción orgánica, pero no ha cumplido aún con los tres años que establece el Reglamento como período mínimo para pasar de la producción convencional (en la que se aplicaron productos no permitidos) a la producción orgánica. No necesariamente debe certificarse, pero si registrarse para dar por iniciada la transición.

**Cuadro 1: Productores integrados al proyecto orgánico La Cruz, Guanacaste. 2002.**

Nombre de la Finca	Ubicación Geográfica	Número ha. sembradas	Año de incorporación
<b>PRODUCTORES ORGÁNICOS INDEPENDIENTES</b>			
Brasilia *	Upala	550	2001
Santa Cecilia * <sup>1</sup>	La Cruz	500	2004**
Alemania 80 ha	La Garita	80 ha	2003** <sup>1</sup>
Pico Blanco	San Carlos	30	2002
Naranjales Río Rojo	San Carlos	328.5	2002
Apriel	Los Chiles	15	2002
Buena Vista	Upala	90	1997
Valencia Orgánica	Upala	20	1997
Servicio Frutales Pacífico	Upala	10	1999
La Isabel	La Cruz	20	1999
Santa Cecilia Don B.	La Cruz	25	1999
Santa Cecilia Will W.	La Cruz	25	1997
<b>ASOPROAGROIN</b>			
32 Productores 16 Productores Orgánicos 16 Productores en Transición <sup>1</sup>	Upala- La Cruz – Guatuso y Los Chiles.	229	2002
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>1594</b>	

Fuente: Elaboración a partir de Información suministrada por Sistema de Control Interno de la empresa Del Oro, abril 2002.

### 1.3.1.1 Inversiones Guanaranja, S.A (Grupo Del Oro)

La empresa nace en 1985 bajo el nombre de "Chilote Limitada", con el señor Irving Júnior Wilhite, ciudadano estadounidense, quien se ubica en la zona norte del país, con el objeto de sembrar naranja.

En 1986 luego de sembrar 380 hectáreas de naranja, el señor Wilhite decide buscar un socio para continuar su proyecto de sembrar aproximadamente 2.000 hectáreas. Commonwealth Development Corporation (CDC) invierte en 1989, cambia el nombre a la compañía por Inversiones Guanaranja, S.A. (IGSA). En 1993, CDC adquiere el total de acciones y queda como único dueño.

El Grupo Del Oro es un grupo de empresas financiadas por Commonwealth Development Corporation (CDC); Inversiones Guanaranja, S.A., Del Oro, S.A, Del Oro Juice Marketing, Inc; son empresas que producen, procesan y exportan jugo concentrado congelado y jugo puro natural de naranja a los mercados de Estado Unidos de América y Europa.

Inversiones Guanaranja S.A, posee 5 fincas en la zona noroeste de Costa Rica, cuenta con 7,000 hectáreas de terreno. La protección del ambiente es de gran importancia en la ecoeficiencia de la empresa; un dato significativo es que de las 7.000 hectáreas que posee de tierra, 3,000 están cultivadas de naranja y el resto es área en conservación. En 1998 obtiene el certificado Eco-OK, (proyecto de Rainforest Alliance), que acredita un manejo de la agricultura económicamente viable, socialmente justo y ambientalmente adecuado.

La empresa inicia un proceso de transición a orgánica en 1996 de la finca Brasilia con 560 hectáreas, logra el estatus de producir orgánicamente en 1999. En el 2001, se compromete a hacer un plan de conversión de las 3000 hectáreas, de naranja restantes. Actualmente la finca Cecilia de 500 hectáreas, está en período de transición de producción convencional a orgánica y la finca Alemania 80 hectáreas, entrará a producir orgánicamente en el año 2003.

Inversiones Guanaranja S.A (IGSA), financiada con capital extranjero, posee una fuerte inyección de capital que le permite mantener los procesos cambio tecnológico. Característica que además, posibilita comercializar su producto, con las calidades requeridas y manejando variables de competitividad para integrarse a mercados como el de productos orgánicos.

### **1.3.1.2 Agrupación de productores orgánicos independientes**

La agrupación de productores nace en 1994, a partir de una inquietud presentada por un grupo de productores de naranja interesados en producir naranja orgánica para ser exportada directamente a Estados Unidos.

Un estadounidense administrador de cuatro fincas pertenecientes a productores de esa ciudadanía, plantea la posibilidad de que la empresa Del Oro maquile su producción orgánica, pero esto no fue posible. En su lugar la empresa Del Oro se empezó a interesar en el mercado de productos orgánicos, inicia el proceso de transición de una de sus fincas y el trámite de su propio certificado orgánico e incorpora a los productores independientes.

En un inicio solamente 4 fincas se interesan por formar parte de la iniciativa, pero para 1997 y 1998 la iniciativa se extiende hacia otros productores de la zona y se incorporan 6 fincas más de San Carlos y en el año 2000 se incorpora una finca en Brasilia de La Cruz. Estos productores manejaban sus fincas de manera convencional e iniciaron un proceso de transición de 3 años para vender su producto como orgánico.

Se considera este grupo de productores como independientes por que producen separados e independientes entre sí, sin embargo variables como origen y procedencia de los productores y gestión para el acceso certificación orgánica, permite agruparlos dentro de una misma categoría.

Los productores orgánicos de este grupo, en su mayoría son personas foráneas a las comunidades. Cuatro de estos productores son estadounidenses que por diversas razones se instalaron en la zona y han permanecido durante los últimos años. Los demás productores, son empresarios que perciben en la actividad una opción rentable.

El tamaño de las explotaciones varía de 700 hectáreas hasta explotaciones de tamaños de 8 hectáreas; con un promedio de 64 hectáreas cultivadas con naranja orgánica. Del total de hectáreas de la finca, 7 de los 9 productores mantienen más del 80% de sus tierras en manejo de naranja orgánica.

Las explotaciones se caracterizan por poseer un propietario unipersonal que actualmente se dedican a la producción, a excepción de dos de las fincas que se manejan como sociedades anónimas. Cada una de las fincas mantiene su organización administrativa, dependiendo del tamaño y de las actividades.

El siguiente cuadro permite conocer algunas de las principales características de este grupo de productores; el cuadro incluye la información perteneciente a Inversiones Guanaranja, S.A.



## Cuadro 2: Características del grupo de productores independientes

### .Resumen del proyecto, 2002.

Total de productores	8
Total de fincas	11
Fincas Orgánicas	10
Fincas en transición	1
Total área (Ha) de las fincas	2.951
Ha de Naranja Orgánicas	1259,95
Total de árboles plantados	315.497
Producción Total 2002 (cajas)	349,357
Producción Total 2002 (LSS)	1,662,930
Promedio de producción 2002 (LSS <sup>2</sup> /árboles)	4,98
Promedio de producción 2002 (cajas / árboles)	1,00
Promedio de producción 2002 (PPS/caja)	4,96

Fuente: Sistema Control Interno, empresa Del Oro. La Cruz, Guanacaste, 2002.

Seis de estos productores orgánicos contratan servicios profesionales para la operación de la producción y dos productores realizan personalmente la planificación y el manejo de sus fincas. En las fincas de mayor tamaño un administrador se encarga de administrar las actividades relativas a la producción de naranja orgánica, generalmente destacados en el área de administración, agronomía o carrera afín; con amplia experiencia en el manejo de fincas de naranja.

### 1.3.1.3 Asociación de productores orgánicos ASOPROAGROIN

La Asociación de productores orgánicos ASOPROGROIN es un proyecto promovido por PROAGROIN-ZN. Este es un programa de Desarrollo Agroindustrial financiado por la Embajada de Holanda mediante un convenio de cambio de deuda externa por parte del gobierno de Costa Rica. Actualmente los fondos son manejados mediante un fideicomiso y se encuentran dirigidos a financiar actividades agrícolas, especialmente cultivos de naranja en la región Norte de Costa Rica.

<sup>2</sup> LSS = Libras de sólidos solubles es la unidad de comercialización de la naranja.

El objetivo del proyecto promovido por PROAGROIN-ZN desde 1996, es el desarrollo agropecuario de la Zona Norte del país, de manera que genere actividad económica y oportunidades de empleo. El resultado final se debe encontrar en un mejoramiento general de la calidad de vida de los habitantes de la región (DHV Consultores BV/IFAIN, 1998).

El proyecto también fue identificado para dar una respuesta a la migración de nicaragüenses indocumentados hacia el área. Dedicando sus actividades a solventar las necesidades del pequeño productor, enfatizando al mismo tiempo los aspectos de género.

El programa se dirige a los pequeños agricultores y sus familias. Mediante la ampliación e intensificación de las actividades de producción, se pretende llegar a un ingreso familiar superior. Es importante mencionar la intención del programa de crear en las familias campesinas un ingreso para todos sus miembros.

En el ámbito de la producción agrícola, el proyecto se interesa principalmente por la introducción en una forma organizada el cultivo de naranjas destinado a la extracción de jugo. Promoviendo además el cultivo de granos básicos, raíces y tubérculos, reforestación y otros. PROAGROIN-ZN facilita crédito, asistencia técnica y capacitación a sus asociados, hasta la fecha ha financiado 950 hectáreas de naranja entre 140 productores.

Las fincas incorporadas al proyecto de naranja orgánica de este grupo, se iniciaron con la identificación de un grupo base de agricultores interesados en participar en el proyecto de transición. Algunos tienen fincas convencionales en producción y desean hacer la transición a orgánica, otras fincas están recién establecidas y desean continuar con el manejo orgánico. Además se ha integrado un grupo de productores que desde el inicio decidieron establecer sus plantaciones en forma orgánica en 1999.

ASOPROAGROIN, nace a raíz de la necesidad de conformar un grupo de productores para comercializar la naranja orgánica. Esta asociación de productores es apoyada y asesorada por PROAGROIN-ZN, quien maneja la parte administrativa, logística y técnica de todo el proyecto de naranja. La asociación ha permitido la incorporación de productores orgánicos a la producción y mercadeo del producto.

Los productores asociados fueron incorporados a la producción de naranja orgánica – 2001-, año en que ASOPROAGROIN solicita certificación orgánica, ante las agencias Eco-LOGICA y ECOCERT. Aunque la mitad de ellos no están certificados deben asumir prácticas agrícolas orgánicas, para ser certificados a los tres años de iniciado el proceso de transición, están certificadas actualmente 96,8 hectáreas y 132,2 hectáreas en transición.

**Cuadro 3: Productores orgánicos ASOPROAGROIN total de productores y fincas orgánicas**

Total de productores	32
Total de fincas (orgánicas y en transición)	44
Total de productores orgánicos	16
Total productores en transición	16
Área de fincas	1002 Ha
Área del proyecto de naranja orgánica (orgánica más transición)	229 Ha
Total de árboles de naranja (279 árboles / Ha)	63 891
Fruta orgánica producida	10.652 cajas
Área orgánica	96,8
Área en transición	132,2 Ha
De un año	59 Ha
De dos años	67 Ha
De tres años	7 Ha

Fuente: Sistema de Control Interno PROAGROIN-ZN. Liberia, Guanacaste. 2002

Los productores pertenecientes a este grupo, son campesinos de las comunidades, en su mayoría participan activamente en la organización comunal. El tamaño promedio del total de las parcelas es de 31 hectáreas, variando entre fincas pequeñas de 6 ha, y las más grandes registrada de 281 hectáreas. El tamaño promedio de las explotaciones cultivadas de naranja orgánica tiene un promedio de 7 hectáreas.

La mayor parte de las plantaciones tienen de 1 o 2 años de edad, razón por la cual en este momento 72% de las fincas no se encuentran en producción, lo harán entre 2 y 3 años. Estos productores diversifican su producción con otros cultivos como la piña, yuca, maíz, plátano y también en la ganadería.

#### 1.3.1.4. Mercado para la producción de naranja orgánica: Empresa Del Oro

La única empresa que compra naranja orgánica es la empresa Del Oro, perteneciente a la Corporación Commonwealth Development (CDC). La misión de la empresa Del Oro es "alcanzar continuamente niveles más altos de calidad en el procesamiento y mercadeo de frutas y sus jugos; todo esto en una forma rentable, social y ambientalmente responsable".

Para llevar a cabo esta misión la empresa ha desarrollado un sistema basado en las normas ISO 9002 y 14001; las cuales exige analizar cada una de las acciones realizadas en la planta, teniendo presente que la meta es obtener productos de calidad altamente competitivos, sin dañar el ambiente. Para la comercialización del producto en Europa, la empresa cuenta con una bodega en Holanda y de ahí es distribuido a otros países como Alemania, Francia e Inglaterra.

Para la compra de la fruta al productor existe un contrato de compra de la naranja orgánica<sup>3</sup>, que contempla cláusulas de precios y pago, certificación orgánica, calidad, entrega de fruta, compromiso de exclusividad, derechos y obligaciones en caso fortuito y fuerza mayor, cesión del contrato, modificación a los términos del contrato, los términos de tolerancia en el cumplimiento del contrato, estimación, notificaciones y cláusula penal. Es un contrato de corto plazo que no permite vislumbrar la actividad en un marco de desarrollo, equidad y oportunidad para el desarrollo rural.

La empresa Inversiones Guanaranja S.A, aporta 57% de la producción orgánica, el resto de productores orgánicos independientes un 40% y los productores asociados ASOPROAGROIN un 3%. Estos datos reflejan la concentración de la producción en la empresa de mayor tamaño y que posee mayores recursos de capital para invertir en la producción de la naranja orgánica.

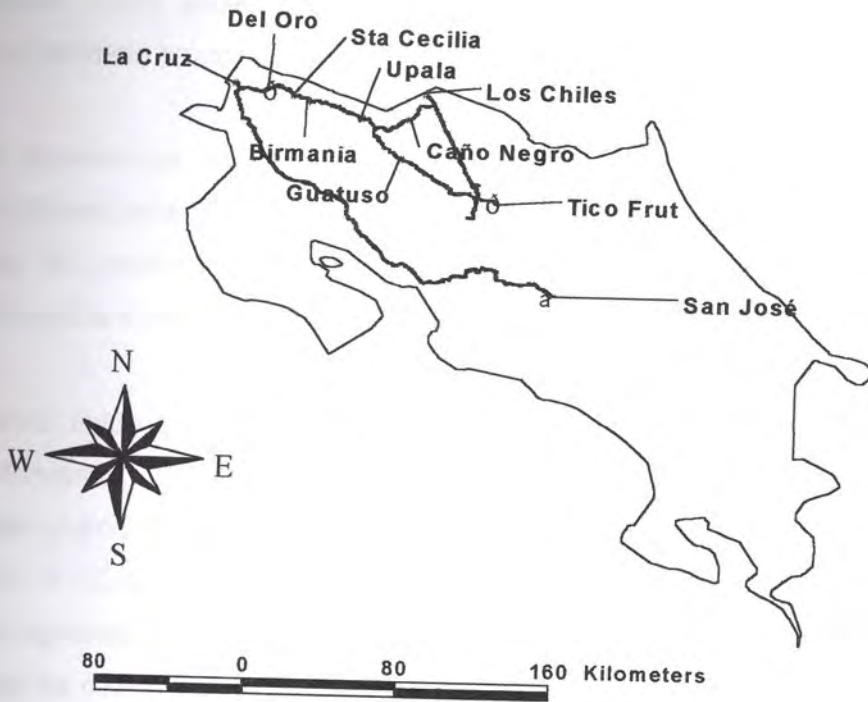
---

<sup>3</sup> "Contrato anual de compra de fruta orgánica para la producción de jugo de naranja orgánica y/o jugo concentrado de naranja orgánica" es un documento que el productor y la Empresa Del Oro firman para un período de zafra, último 2001/2002.

### 1.3.2. Ubicación del área de estudio

Figura 1

## Ubicación del Área de Estudio



#### 1.4. Delimitación y fundamentación del problema

El ingresar a la agricultura orgánica encierra una nueva problemática, dejar una agricultura convencional e iniciarse en un nuevo sistema que, implica cambios radicales en el uso del tiempo, cambios culturales, ritmos de trabajo, intensidad del trabajo, mercados más exigentes y riesgos similares a la agricultura convencional de exportación.

Iniciar un proceso de producción orgánica requiere entrar en una nueva dinámica que para algunos pasa por tres etapas: a) la asociatividad y el cambio tecnológico para la producción orgánica, b) la articulación de cadenas agroproductivas que ofrezcan oportunidades de acceso de los campesinos a los mercados internacionales y; c) la certificación de la producción. Estos aspectos no se lograron desarrollar en la agricultura tradicional, por tanto es necesario proponer nuevos esquemas para cumplir las nuevas condiciones.

En las experiencias de producción orgánicas los productores conforman modelos de gestión diferenciados entre ellos; la asociatividad y las alianzas entre productores brindan espacios de gestión para que pequeños productores logren incorporarse a cadenas agroproductivas e insertarse en mercados de exportación.

Retomando estos planteamientos, la presente investigación responde a los siguientes cuestionamientos ¿Cuáles son las formas de gestión que se están implementando en los diferentes grupos de productores para acceder a la producción y al mercado de naranja orgánica? Y ¿Cuál es la forma de articulación entre el productor de materia prima y la empresa agroindustrial? Y ¿Establecer si la incorporación de productores obedece a una propuesta de desarrollo rural? Para productores integrados a un Proyecto de Producción de Naranja Orgánica desarrollado en la zona norte de Costa Rica, en áreas ubicadas en el cantón La Cruz, Guanacaste y Upala, Guatuso y Los Chiles provincia de Alajuela.

Se incorporan en el estudio el caso a los productores que forman parte de un modelo asociativo de organización y a productores integrados a una gran empresa productora de naranja. El estudio, permitirá enfatizar y comparar las formas de gestión de los productores de naranja orgánica para acceder a la producción y comercialización de su producto.

Se considera un espacio temporal definido a partir de 1997, fecha en que se inicia la transición de las primeras fincas, para iniciar la producción de naranja orgánica en la zona norte de Costa Rica, y se extiende hasta la actualidad; año en que se observa una gran efervescencia de la actividad productiva. Para entender variables explicativas del objeto de estudio como precios, volumen de producción, áreas incorporadas a la actividad es necesario referirse a fechas anteriores, 1985.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general:**

Analizar las formas de gestión en la producción de naranja orgánica, en la zona norte de Costa Rica, para conocer su aporte como estilo de producción alternativa para el desarrollo rural.

### **1.5.2. Objetivos específicos:**

1. Analizar la experiencia de las formas de gestión en la producción de naranja orgánica en la zona norte de Costa Rica.
2. Conocer la articulación entre el productor de materia prima y la empresa agroindustrial.
3. Comparar las formas de gestión para valorar su aporte y derivar lecciones aprendidas para el desarrollo rural.

## 1.6. Estrategia metodológica y técnica

La metodología es el conjunto de los procedimientos y técnicas mediante los cuales se determinan las fuentes, se obtiene información de ellas y se la analiza y sistematiza (Gallardo, H, 1999).

En la presente investigación, la estrategia metodológica implica el uso de métodos cualitativos y cuantitativos, utilizando las técnicas y procedimientos propios de cada uno de los métodos investigativos. Sin embargo, se prioriza el uso de técnicas cualitativas.

La investigación cualitativa postula una concepción fenomenológica, inductiva, orientada al proceso. Busca descubrir o generar teorías. Pone énfasis en la profundidad y sus análisis no necesariamente, son traducidos en términos matemático, considera estudios de casos, etnografía, entrevistas en profundidad y observación participativa (Barrantes, R, 1999).

En la investigación cualitativa, las entrevistas con informantes claves, conforman parte importante en la recolección de la información. Son de importancia, las observaciones, valoraciones, opiniones y las entrevistas a profundidad. La mayor parte de la información a utilizar será obtenida mediante el uso de una entrevista con productores de naranja orgánicos de la zona objeto de estudio.

La información cuantitativa permitirá el análisis mediante mediciones estadísticas y matemáticas. Utilizando la información contenida en un cuestionario disponible para cada uno de los productores de naranja orgánica, en la Empresa Del Oro y en PROAGROIN, permitiendo complementar la información cualitativa.

Dentro de la estrategia metodológica se contempla por tanto dos fases; que se explican a continuación:



### **1.6.1. Investigación exploratoria bibliografía y documental**

Esta fase se fundamenta en la búsqueda y selección del material bibliográfico como documental existente, que tiene relevancia con el tema de estudio. Se consultarán diversos centros de información y documentación. La consulta de libros, documentos, informes, estudios particulares, resultados de investigaciones, revistas, tesis y estudios de caso relativos a la temática.

### **1.6.2. Investigación de campo: Población y unidades de estudio**

La población en estudio está constituida por 44 productores de naranja orgánica; ubicados en la zona norte de Costa Rica específicamente en los cantones de La Cruz de Guanacaste, Upala, Guatuso y Los Chiles de Alajuela.

Se identificaron dos subgrupos dado sus características de tamaño, producción, acceso al mercado y gestión de la producción. Por tanto la muestra está constituida por dos submuestras; por un lado los productores asociados bajo ASOPROAGROIN y por otro los productores orgánicos independientes, relacionados bajo el mismo certificado orgánico perteneciente a la empresa Del Oro.

a. La primera submuestra está constituida por un grupo de 32 productores orgánicos de ASOPROAGROIN, estos productores están distribuidos en tres sitios diferentes. En cada uno de estos sitios se realizaron 4 entrevistas, para un total de 12 entrevistas.

- El sector Oeste; representado por 11 parcelas, 9 de ellos son miembros de una organización comunal, la "Asociación de Agricultores la Alianza" en el sector de la Jabalina y Brasilia, ubicada en Dos Ríos de Upala. Productores orgánicos que desde su inicio (la siembra de los árboles), nacieron como productores orgánicos, en este momento los árboles tienen 2 años de siembra.
- Sector Este, representado por 9 fincas, 7 de ellas son parcelas pequeñas de menos de 15 Has que formaron parte de una sola finca en el pasado, en el sector denominado Caño Ciego de Guatuso. Este sector de productores tienen árboles en producción de 12 años de haber sido plantados, fueron los primeros productores en entregar a la Planta Procesadora Del Oro la cosecha como orgánica en el año 2001.

- Sector Central cuenta con 12 propietarios con 16 parcelas en los sectores de Nueva Esperanza, Veracruz de Los Chiles, Monico de Guatuso y Caño Negro. Estos productores están en transición, el próximo año ingresan al programa de cítricos orgánico; las plantaciones tienen 2 y 3 años de siembra.

Por las dificultades de acceso, se tomó una muestra de cuatro productores de cada uno de los subsectores, es decir se realizarán 12 entrevistas en este grupo de productores. Información que permitirá profundizar en variables cualitativas, fundamental para entender el objeto de estudio. Además, para la totalidad de los productores será consultado un cuestionario con información base facilitado por la coordinación del proyecto PROAGROIN, ubicada en el cantón de Liberia.

b. Una segunda submuestra, está constituida por el grupo de productores orgánicos independientes amparados al certificado que posee la empresa Del Oro, en total son 9 productores orgánicos, de los cuales se seleccionó una muestra de 4. Esta información será complementada por un cuestionario base, disponible en la Oficina de Control Interno de la Empresa Del Oro, para la totalidad de los productores orgánicos de este subgrupo.

Además, será fundamental la información proporcionada por una entrevista realizada a informantes claves: encargado del Programa de Naranja Orgánica de la empresa Del Oro y de la asociación de productores ASOPROAGROIN. Informantes con los cuales se realizará una entrevista para conocer el funcionamiento del programa de naranja orgánica.

### 1.6.3. Fuentes de Información

Las fuentes de información pueden ser documentales o de campo. Desde este punto de vista básico existen dos y sólo dos formas fundamentales de investigación: investigación documental e investigación de campo (Gallardo, H, 1999).

Para la recopilación de información primaria (investigación de campo), se realizaron:

- a. Recorrido por el área de estudio para observar el comportamiento de la producción de naranja y como se ha desarrollado.
- b. Entrevistas dirigidas a productores de naranja orgánica del área de estudio.
- c. Entrevistas semiestructuradas con encargados de manejo del Programa de Naranja Orgánica.
- d. Entrevistas con diferentes personas involucradas cuya información es de vital importancia, para la realización del estudio.

Para la recopilación de información secundaria (documental, estadística); se consultaron:

- a. Los archivos disponibles por la Empresa Del Oro atinentes a:
  - Informes de evaluación
  - Informes de investigación
  - Informes de producción y rendimientos
- b. Revisión documental de la información disponible en la asociación de pequeños productores ASOPROAGROIN referida a:
  - Informes de evaluación
  - Datos de productores asociados
  - Programas de capacitación
  - Programa de asistencia técnica
  - Informes de producción y rendimientos

**Cuadro 4 Operacionalización del Objeto de Estudio**

DIMENSIÓN	VARIABLES	INDICADORES	FUENTES	INSTRUMENTOS
Económica – Productiva)	Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ha. Totales de finca</li> <li>- % ha. Dedicadas a naranja orgánica</li> <li>- Número de productores orgánicos</li> <li>- % Ha cultivadas naranja orgánica</li> <li>- % Incremento en producción de naranja</li> <li>- Precio de naranja</li> <li>- Rendimientos por hectárea</li> <li>- Destino de la producción</li> <li>- Comparación de costos convencional/orgánica</li> <li>- % de producción naranja orgánica</li> <li>- Proyección producción orgánica</li> </ul>	<p>Revisión de fuentes documentales, bibliográficas y cartográficas</p> <p>Revisión estadística de MAG, COMEX, CNP.</p> <p>Productores de naranja orgánica</p>	<p>Información documental, disponible en Del Oro y ASOPROAGROIN.</p> <p>Entrevista dirigida a productores de naranja orgánica</p>
Dimensión social	Productores	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tipo de Productor</li> <li>-Lugar de procedencia</li> <li>-Años de residir en el lugar</li> <li>-Tenencia de la propiedad</li> <li>-Número de empleos contratados</li> <li>- Número de empleos familiares</li> <li>-Ocupación principal</li> <li>- % Distribución ingreso en cadena agroproductiva</li> </ul>	<p>Trabajo de campo,</p> <p>Productores de naranja orgánica</p>	<p>Entrevista dirigida a productores de naranja orgánica</p> <p>Registro empresa Del Oro Y ASOPROAGROIN</p>
Institucional	Organización Y gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tipo de organización productiva</li> <li>-Número de participantes de la organización</li> <li>-Años de conformación de la organización</li> <li>- Gestión para producción</li> <li>- Gestión para capacitación</li> <li>-Gestión para asistencia técnica</li> <li>-Gestión para adquisición de insumos</li> <li>-Financiamiento de la actividad</li> <li>- Documentos de Trazabilidad del proceso orgánico</li> <li>-Tipo de Administración</li> <li>-Monto de crédito</li> <li>-Plazos de pago</li> <li>-Tipo de contrato de venta del producto</li> <li>- Tiempo de duración de los contratos</li> <li>- Parámetros considerados en contratos</li> </ul>	<p>Revisión de estadísticas de empresa</p> <p>Archivos documentales Empresa Del Oro.</p> <p>Archivos documentales de ASOPROAGROIN</p> <p>Productores de naranja orgánica</p> <p>Revisión de fuentes documentales, bibliográficas</p>	<p>Entrevista dirigida a productores de naranja orgánica</p> <p>Entrevista dirigidas a funcionarios Empresa del Oro y ASOPROAGROIN</p> <p>Entrevistas dirigidas a productores de naranja orgánica Asociación ASOPROAGROIN</p>
Ambiental	Manejo Orgánico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de certificaciones</li> <li>- % Áreas de protección</li> <li>- % de ha manejo orgánico del área total</li> <li>- Número de hectáreas certificadas</li> <li>- Número de hectáreas en transición</li> <li>- Reglamento Interna Producción Orgánica</li> </ul>	<p>Trabajo de campo, revisión de fuentes secundarias, informes de certificación.</p>	<p>Entrevista dirigidas a funcionarios Empresa del Oro y ASOPROAGROIN</p> <p>Entrevistas dirigidas a productores de naranja orgánica</p>

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se describen los principales conceptos teóricos que permiten entender el objeto de estudio. Se menciona un contexto general de los procesos de cambio estructural, apertura comercial y su efecto sobre los pequeños productores agrícolas, la agricultura y el desarrollo rural enfatizando en el papel de la agricultura y la agroindustria en los procesos de desarrollo rural.

Se revisan seguidamente, los conceptos de agricultura orgánica y certificación orgánica, enfatizando en aspectos de capacidades y limitaciones de producir orgánicamente. Finalmente se analiza el concepto de organización y gestión del desarrollo de los espacios rurales.

### **2.1. Contexto General**

#### **2.1.1. Incidencia de las políticas de ajuste estructural en la agricultura**

A partir de 1948 Costa Rica adopta el modelo de sustitución de importaciones, que procura diversificar la estructura productiva, mantener mayor presencia del Estado y establece importantes reformas a nivel de seguridad social, educación y servicios; surgen una serie de instituciones que permiten legitimar el rol del Estado, bajo un estilo de desarrollo paternalista y proteccionista.

Este estilo de desarrollo, lejos de resolver los problemas sociales y económicos del país, profundizó otra serie de aspectos que limitaron el desarrollo. Se fomentó el consumo de bienes importados, se desestimuló el ahorro, se produce el crecimiento desmedido e ineficiente del Estado, y surgen grupo de presión alrededor de los derechos adquiridos. Estos primeros indicios de crisis fueron ajustados al abrirse el proceso de sustitución de importaciones y desarrollo industrial al amparo del Mercado Común Centroamericano (Fernández, L y Granados, E, 1999).

Según estos mismos autores a partir de 1975, Costa Rica enfrentó serios problemas de sobrevaluación de tipo cambio real, que junto a otros factores, tales como la aplicación de políticas internas expansionistas, caída gradual de los términos de intercambio para los productos de origen agropecuario y el debilitamiento del Mercado Común Centroamericano, condujeron gradualmente a la contracción de la economía. Esta contracción tuvo su desenlace en la crisis de comienzos de los años ochenta y que condujo a fuertes devaluaciones, alta inflación, aumento del servicio de la deuda externa, decrecimiento del Producto Interno Bruto, altos niveles de desempleo y caída del ingreso real per cápita.

El sector silvoagropecuario durante 1974 a 1982 orientó sus esfuerzos en el desarrollo agrícola e industrial, con miras a transformar la materia prima, promoviendo la organización y autogestión, y tratando de lograr un uso racional de los recursos naturales, dentro del marco de la integración centroamericana.

Sectorialmente los esfuerzos se concentraron en la producción por regiones y fomentar la creación de agroindustrias, estimulando la participación de productores y la creación de cooperativas y empresas comunitarias. Incorporando entre otros elementos, el mejoramiento en la formación del recurso humano y la infraestructura de comercialización. La política social implicó focalizar el gasto en los grupos de pobreza extrema.

La crisis de 1980 a 1982, generó un estancamiento de la economía, lo que replantea el papel del sector silvoagropecuario, con un enfoque hacia fuera, y una mayor participación del sector. Para reducir la crisis se inicia en 1982 un programa de estabilización y reactivación de la economía apoyado por el Fondo Monetario Internacional. Se eliminaron las tasas de cambio, se redujeron los impuestos al comercio exterior, y a partir de 1983 la iniciativa a la Cuenca del Caribe permitió la atracción de inversiones, que estimula la diversificación agrícola e industrial para la exportación.

Durante 1985 se firma el primer préstamo de ajuste estructural y en 1989 se aprueba el segundo. Entre las medidas más importantes se plantean la reducción de niveles de protección, estímulo a la competencia, reforma del Estado, aplicación de políticas cambiarias, y crédito para la reconversión productiva.

Con respecto a las políticas sectoriales se eliminan subsidios directos a los granos básicos, se adoptan sistemas flexibles de fijación de precios, se liberalizan precios, se exoneran una lista importante de insumos para la producción silvoagropecuaria y se reducen los aranceles para productos agrícolas y agroindustriales (Fernández, L y Granados, E, 1999).

La política silvoagropecuaria se concentró en apoyar al sector tradicional de exportación y promover nuevos rubros de exportación, se buscó además aumentar la productividad, el empleo y la producción. El sistema de incentivo a la exportación se establece tomando como referencia los acuerdos de la Ronda de Uruguay en el GATT.

En el período 1986 a 1990, se introduce el concepto de agricultura de cambio, se elimina el proteccionismo agrícola y se acentúa el no estímulo a los granos básicos; los esfuerzos se centran en la producción y la exportación de productos no tradicionales. En este período se establecieron importantes convenios comerciales con otros países para la promoción de exportaciones a terceros mercados.

Durante 1990 la economía muestra altos déficit fiscal, débil balanza de pagos y crecimiento de la inflación. El sector silvoagropecuario revela un estancamiento de la economía. Para la reducción del déficit fiscal promovió la movilidad laboral, privatización de empresas públicas, aplicación de la ley marco de pensiones y racionalización de subsidios a las exportaciones. En este período se aprueba el tercer programa de ajuste estructural, que implicó básicamente la apertura económica, reforma del Estado, reforma del sector financiero y mercado de capitales y protección de los recursos naturales.

El sector silvoagropecuario busca especializar y modernizar el sector, fortalecimiento de instituciones y estrategias de inserción de las exportaciones a mercados mundiales y el acceso a la inversión extranjera. La reconversión productiva se orientó hacia la competitividad a nivel de empresa y canalizar servicios a la producción por medio de organizaciones de productores.

Con el ingreso de Costa Rica al GATT se impulsó la agricultura comercial, promoviendo una mayor especialización de la producción del sector silvoagropecuario en bienes de exportación. Se reducen las barreras arancelarias, negociaciones multilaterales y bilaterales para mejorar el acceso de las exportaciones. Se ingresa a la Organización Mundial del Comercio con lo que se asume una serie de compromisos comerciales.

La institucionalidad del sector agropecuario, ha evolucionado acorde con las exigencias de los acuerdos firmados con los organismos financieros internacionales, sobre todo de los acuerdos contenidos en los Programas de Ajuste Estructural. La disminución del gasto disponible condujo a redefinir los vínculos con el sector privado, y así mismo a priorizar y jerarquizar las funciones estatales en este ámbito.

Las transformaciones se llevan a cabo bajo el liderazgo de los sectores en los diferentes ámbitos del sector público agropecuario, con dificultades o nula coordinación entre las instituciones, manteniendo contradicciones en el proceso. Por otra parte, el impacto de las reformas va mostrando resultados diferenciados entre los grupos sociales, se han cerrado mecanismos y medios de movilidad social y se han incrementado las desigualdades en la sociedad costarricense (Fernández, L, y Granados, E, 2002).

Existe un vacío institucional producido por el traslado de las funciones del sistema institucional público o por el debilitamiento de las organizaciones institucionales públicas, como consecuencia de la reducción del tamaño del Estado y de los presupuestos públicos. En la mayoría de las propuestas orientadas al establecimiento de una institucionalidad rural renovada, se trata de superar este vacío (Mora, J, 2002).

La disposición de menos instrumentos de política agrícola de intervención directa, conduce a complementar el accionar con organizaciones productivas, empresas y gremios que acompañan las reformas. Un aspecto central de los procesos de desarrollo agrícola y rural, redescubierto por las políticas y el sistema institucional rural, es el papel esencial de las organizaciones y de la participación de los actores sociales en el diseño y la ejecución de sus propias estrategias y proyectos de desarrollo.



En el nuevo milenio la agricultura se enfrenta a importantes desafíos, marcados por la apertura comercial, tratados de libre comercio, parámetros de competitividad, ecoeficiencia, en un proceso de globalización donde los países desarrollados pueden y logran continuar protegiendo su agricultura subsidiada, mientras que en los países en vías de desarrollo se ven obligados a dismantelar y desproteger la agricultura orientada al mercado local. La crisis de la deuda y los desequilibrios de la balanza de pagos únicamente permiten apoyar a la agricultura de exportación.

### **2.1.2. Política económica y su incidencia en los procesos agrícolas**

La política económica seguida por los países latinoamericanos; en los últimos años ha determinado fuertes contrastes en la incorporación económica efectiva de los diferentes sectores económicos. Se pasó de las políticas sectoriales a la políticas macroeconómicas entre ellas; tasas de interés, tipo de cambio y salarios.

Si bien es cierto durante los ochenta y los noventa la política económica costarricense ha mostrado un norte bastante claro, en su transición de un modelo de desarrollo basado en la sustitución de importaciones y la dependencia del mercado interno hacia un modelo basado en la diversificación y dinamismo de las exportaciones como motor del crecimiento, y una reducción en la participación del Estado en los diferentes campos de la actividad económica, en el corto plazo, se han presentado una serie de inconsistencias en la formulación de la política económica debido, en buena medida, a razones políticas más que a circunstancias particulares o a errores involuntarios de los responsables de ejecutar las medidas económicas (Villasuso, M, 200).

La aplicación de políticas de promoción de exportaciones ha influido en la participación de los bienes tradicionales y no tradicionales dentro de las exportaciones totales. La importancia relativa de las exportaciones no tradicionales pasó de 51% en 1991 a 65% en 1998. Las exportaciones de productos agrícolas se destinan en un 87% a los mercados principales de América del Norte (47%), y la Unión Europea (38%) (PROCOMEX, 1999).

Sin embargo, las exportaciones de productos agrícolas sufren los embates de los mercados internacionales, perdiéndose la fuerza exportadora con que se iniciaron algunos productos como la piña y el melón de acuerdo a las estadísticas del 2000. “Las perspectivas de las exportaciones no tradicionales dependen principalmente de su demanda mundial. La competitividad en la producción y venta externa están relacionadas con el aprovechamiento de ventajas comparativas que han elevado su competitividad y así permitido establecer y fortalecer sus nichos en los mercados internacionales (Kouzmine, V, 2000).

El sector silvoagropecuario en Costa Rica es importante en la estrategia de promoción de las exportaciones, al representar el 70% en 1998. Pero el logro de un tipo de cambio flexible, un régimen de libre comercio para la exportación, la existencia de precios relativamente competitivos en las materias primas más importadas para la exportación y el desarrollo de un régimen de incentivos compensatorios a las distorsiones; han sido esfuerzos incompletos para llevar a los productores a niveles competitivos internacionalmente, debido a las distorsiones estructurales que enfrenta en el proceso de producción, el mercado insumos, el servicio de transporte y la exportación de bienes (Fernández, L y Granados, E, 2000).

La globalización de la economía, tiene hondos repercusiones aún no cuantificadas en el proceso de producción agropecuaria nacional y latinoamericano. La eliminación de subsidios a la producción nacional fundamentalmente en manos de pequeños productores y su escasa o nula preparación para la libre competencia, aunados a un bajo acceso a tecnologías de punta y al crédito acentuaron los desequilibrios. Ante esta situación, crece el número de productores que abandonan la actividad agropecuaria mientras los efectos de la pobreza se hacen sentir.

El medio rural y consigo el desarrollo rural está ligado al planteamiento de las políticas económicas seguidas en los países latinoamericanos. El desarrollo rural y los procesos agrícola han definido espacios de reflexión y participación que implican replanteamiento de los esquemas seguidos, y de las orientaciones estratégicas para el desarrollo.

## **2.2. La agricultura y el Desarrollo Rural**

A continuación se presente un apartado sobre la relación agricultura y desarrollo rural como pilares que permitirán entender los esquemas de organización y gestión seguidos por los pequeños productores. Enfatizando el papel de la agroindustria designada a procesar productos de exportación y a crear las interrelaciones necesarias entre estas y los productores agrícolas.

### **2.2.1. La agricultura dentro del contexto de desarrollo rural**

El medio rural, se refiere a un espacio de orden territorial que abriga a un complejo de sistemas económicos, comunidades, culturas y procesos políticos, con especificidad y lógicas propias. Abarca todo un tejido económico, social y ambiental que incluye un conjunto de actividades muy diversas: agricultura, artesanía, pequeña y mediana industria, comercio, turismo y servicios (IICA, 1993).

En estos espacios rurales se dan cambios que ofrecen oportunidades y retos que se expresan también en nuevas demandas, deben contribuir a mejorar las condiciones de inequidad y de sostenibilidad del medio, constituyen problemas de urgente atención para nuestra sociedad. Implica establecer las mayores interrelaciones necesarias, con los demás sectores económicos para generar el mayor valor posible, como condición necesaria de un desarrollo integral de todos los espacios rurales.

Entender el carácter multidimensional de los procesos agrarios y de desarrollo rural, y la necesidad de superar los límites de los sistemas productivos, para orientar las acciones hacia los procesos interrelacionadas de gestión, producción, transformación y comercialización, obliga a reorganizar el funcionamiento organizativo del sistema institucional (Mora, J, 2002).

El desarrollo de las comunidades rurales, se entiende a partir de las actividades económicas de la pequeña, mediana y gran empresa rural; y primordialmente en la perspectiva de que esas empresas creen los relacionamientos laborales necesarios para el incremento de los ingresos y el bienestar. El desafío del desarrollo tecnológico y del acceso a las diversos componentes del adelanto tecnológico es, asimismo, un aspecto estratégico para elevar la competitividad de estos países (IICA, 1993).

En tal perspectiva, es necesaria la creación de las condiciones necesarias para el acceso de los pobladores rurales a los medios de producción, así como también el apoyo para que esos nuevos empresarios rurales se inserten favorablemente en el flujo comercial desde sus propias comunidades, arraigados a su propio medio como sujetos y no como objetos del desarrollo. Se podrá unir la acción productiva con los servicios básicos bajo un enfoque de sostenibilidad económica y social y ambiental (González, H, 1999).

En el caso particular de la agricultura y desarrollo rural, existen un conjunto de hechos relevantes que explican en parte las transformaciones y las orientaciones de las reformas; estos son los siguientes (Mora, J y Fernández, L, 2001)

- a. Existen sistemas de transferencia de tecnología que procuran el incremento de la eficiencia biológica y económica, así como la productividad y rentabilidad de la producción.
- b. Se está produciendo una transición de la agricultura hacia nuevas formas de gestión empresarial, producto de procesos de apertura comercial, el comportamiento de los mercados y el cambio biotecnológico.
- c. Se han incrementado los niveles de riesgo de la producción agro alimentaria. En parte estos es impactado por cambios en la política agraria, de subsidios, impuestos, regulaciones de mercado, tanto de la oferta como de la demanda. Los niveles de apertura crean niveles de importaciones que impactan en la rentabilidad de la producción local.
- d. Los procesos de reordenamiento territorial son crecientes y esto delimita las áreas dedicadas a cultivos y regula el uso y manejo de recursos como el agua y del suelo.

- e. Entorno a los procesos de reforma surgen diversas alternativas de organización empresarial, dentro de las que destacan las redes de productores y formas de integración.
- f. Los controles de sanidad vegetal y animal y el acceso de los productores a diversos insumos como semillas y también algunos equipos, se manifiestan como necesidades relevantes para participar de las nuevas iniciativas de crecimiento económico.
- g. La definición actual de los precios agrícolas y la tendencia a la baja de los mismos introduce un factor relevante en la transición de la agricultura, por el nivel de incertidumbre que el mismo acompaña.
- h. Los sistemas actuales de gestión y de transferencia de tecnología están modificando sus estrategias. Pero esto es necesario, porque existe un nuevo patrón tecnológico.
- i. Las oportunidades de diversificación de la agricultura esta en función de la dinámica de los mercados. Esto significa un mayor conocimiento de las tendencias del mercado y el desarrollo de capacidades para reaccionar positivamente en ellos.
- j. En la transición de la agricultura es notoria la existencia de nuevos actores. En esto hay un cambio significativo, sin embargo su presencia en el escenario rural muestra diferencias en el acceso a los recursos, tecnologías y los mercados.
- k. La integración de los espacios agrícolas es diferenciada, de hecho en la actualidad se plantea espacios integrados y espacios perdedores. También se menciona como una misma región encontramos una diversidad de territorios.
- l. Una de las ideas más importantes en la transición de la agricultura es integrar las cadenas agroalimentarias. Estas se consideran un medio para impulsarla, lo cual plantea procesos integrados por tipo de cultivo.
- m. El proceso de transición de la agricultura se relaciona con la creación de nuevas oportunidades innovadoras.

Según los autores, estos hechos permiten comprender dos situaciones; la primera la transición de la agricultura y la segunda la creación de una nueva ruralidad. Las reformas y los cambios apuntan a un escenario, modificado, donde es necesario asumir un enfoque territorial de los espacios rurales, más allá de una visión sectorial agrícola, sino ligado a toda una serie de actividades que se realizan en los espacios rurales.

Se están produciendo cambios sociales, económicos, políticos y ecológicos que afectan a la agricultura y al medio rural y que definen también, nuevas demandas de la sociedad y el surgimiento de una nueva estructura de oportunidades, la cual es percibida de manera distinta por cada uno de los países, en especial, atendiendo a las diferencias que marcan los distintos niveles de desarrollo (IICA, 2000).

En Costa Rica, la agricultura es un subconjunto de lo rural, ocupa 37.2% de la población ocupada, esto hace que exista una importante relación entre lo agrícola y lo rural. La búsqueda de parámetros de competitividad y alternativas productivas para estos espacios resultarían en beneficio de la población de estos espacios.

### **2.2.2. La agroindustria en el desarrollo rural**

El desarrollo de la agroindustria es un eje de dinamización económica que logra articular a una población y un espacio territorial que estaba desarticulada de la globalización y que le permite una nueva oportunidad de desarrollo social y económico; pero que está preñada de una serie de aspectos que deben ser considerados (CEPAL/GTZ/FAO, 1998).

La localización de las agroindustrias, deben descentralizar y democratizar el espacio geográfico nacional. La ubicación de agroindustrias en áreas rurales dispersas, permite la conformación de alternativas de desarrollo para estos espacios.

Con respecto al desarrollo agroindustrial en Costa Rica se distinguen (Fernández, L y otros, 1993), cuatro momentos;

- a. Durante los años cincuenta con el modelo agroexportador, consolidando grandes complejos agroindustriales vinculados a la producción del café, azúcar, carne y banano.
- b. Durante los años sesenta y mediados de los setenta, el modelo de sustitución de importaciones promovió el surgimiento de agroindustrias vinculadas a la producción de alimentos y productos de madera.

- c. A finales de setenta y principios de los ochenta, se dio la intervención del Estado en el sector para promover empresas vinculadas a la producción de alimentos.
- d. A mediados de los ochenta se inicia un cuarto momento, con la promoción de nuevas actividades agrícolas de exportación, mayor apertura del país al mercado externo y la redefinición de las funciones del Estado.

La agroindustria de la naranja se ubica en este último momento, donde es relevante el estímulo a la inversión extranjera. En esta los cambios en el entorno internacional y en las reglas de juego internas, el incremento sostenido de la competitividad es una condición para el crecimiento y para la propia viabilidad de las unidades productivas, la difusión del progreso técnico se ha constituido en condición del incremento de la competitividad.

Las agroindustrias que procesan y demandan productos altamente intensivos en mano de obra, son capaces de generar una significativa demanda de empleos en las regiones aledañas, de elevar el nivel de ingresos locales y a través del aumento del gasto, de generar condiciones para el establecimiento de empresas y negocios en las localidades (Rello, F, y Morales, M, 1999).

El desarrollo rural sostenible, en el marco de una nueva lectura de la ruralidad, ofrece a la población, y a la cadena agroproductivo-comercial, espacios de responsabilidad, compromiso y participación (Schejtman, A, 1998). En el caso de la producción, proceso y comercialización de naranja orgánica debe contribuir a generar procesos que no resulten selectivos y excluyentes.

A continuación se hace una revisión teórica sobre la agricultura orgánica, incentivos y motivaciones para producir orgánicamente, sus potencialidades y limitaciones. Antecedentes que nos ayuda a entender como la producción de naranja orgánica exigen de procesos de organización y gestión que permitan complementar las acciones de los productores para insertarse en los mercados de exportación.

## **2.3. Agricultura Orgánica**

### **2.3.1. Generalidades de la agricultura orgánica**

(García, J, 1999), citando a Baillieux y Echarpe (1994), señala que existe una variabilidad de la terminología para la denominación de la agricultura orgánica; esto se debe principalmente, a razones lingüísticas. El término agricultura biológica es el más referido en francés, italiano, portugués, griego y neerlandés; el de agricultura ecológica lo es en el idioma alemán, castellano y danés, mientras que el de agricultura orgánica es el término preferido en el idioma inglés. En los países latinoamericanos los términos preferidos son los de agricultura ecológica y orgánica, siendo este último el de mayor uso en Costa Rica.

Además, de los términos anteriores según (García, J, 1999) se aceptan como sinónimos de este tipo de agricultura denominaciones como agricultura alternativa, natural, biodinámica, regenerativa y otras. Muchas de estas se refieren a corrientes científicas particulares que tienen sus bases a principios de este siglo; pero todas ellas comparten varias características en común.

(MAG, 2000), hace referencia al término de agricultura orgánica, definiendo el mismo como todos los productos alimenticios de origen agropecuario en cuya producción, elaboración, conservación y comercialización no se han empleado productos químicos sintéticos, cumpliendo además con los requisitos establecidos en el Reglamento de Productos Orgánicos y las normas específicas para cada producto.

Para (Castañeda, S, 1995), la agricultura orgánica no solo consiste en no utilizar agroquímicos; va más allá, pues es un sistema que reúne varias características; combina prácticas de manejo con labranza mínima, utiliza equipo y maquinaria adecuados, mantenimiento y mejora en la fertilidad de los suelos, aumenta la diversificación de la producción, utiliza reciclaje de nutrientes, hace selección apropiada de variedades, utiliza métodos de prevención, crea fuentes de energía en la finca y reduce el uso de energías contaminantes, protege la flora y la fauna, depende de procesos biológicos y del balance natural de la ecología, de tal manera que se minimice el uso de controles rutinarios.



De este modo, la agricultura orgánica es una alternativa para enfrentar problemas ambientales, diversificar la producción y con un mejor manejo del suelo, encontrar oportunidades de mercado, para los pequeños productores que no tienen acceso a insumos y ofrece otro estilo de vida a los productores y consumidores respetando lo más posible el ciclo natural de los ecosistemas.

### **2.3.2. Incentivos y motivaciones para producir orgánicamente**

Entre los factores más importantes que han estimulado la producción y comercialización de productos orgánicos se encuentran: características del sistema tradicional de agricultura campesina, desarrollo institucional en estas áreas, mercado alternativo y escasa participación en otros mercados.

Al respecto el (Grupo Chorlavi, Conferencia Electrónica, 2001), señala los siguientes incentivos y motivaciones para adoptar estilos de producción orgánicos;

- El tamaño del mercado en los países consumidores del Norte, que ascendería a US \$ 20 mil millones aproximadamente, con tasas de crecimiento de entre 5 y 40% anual dependiendo del mercado.
- Las condiciones de aislamiento geográfico de algunas regiones de América Latina, que crean una cierta protección natural contra diversas plagas y enfermedades.
- El hecho de que diversos sistemas agrícolas tradicionales son de por sí poco mecanizados, intensivos en mano de obra, y poco intensivos en el uso de insumos químicos.
- Las políticas económicas más recientes, que desincentivan las producciones tradicionales y promueven las exportaciones agrícolas no tradicionales.
- En algunos países como Costa Rica y Argentina, marcos institucionales y regulatorios que han sido exitosos en la promoción de la agricultura orgánica.

- Universidades y centros públicos y privados de investigación y capacitación que han incursionado en la agricultura orgánica desde hace ya 15 o 20 años, generando una capacidad técnica y tecnológica nacional.
- La creciente preocupación de los campesinos por las consecuencias adversas en la salud de los sistemas tradicionales de producción, muy intensivos en el uso de agroquímicos.
- El deseo de los productores de ser más auto-suficientes en su consumo de alimentos es un factor que favorece la transición hacia cultivos orgánicos.

Los motores de cambio de acuerdo a los estudios realizados, están ligados principalmente a los incentivos económicos e incentivos legales o regulatorios, antes que buenas intenciones o convicciones como motores de cambio<sup>4</sup>.

### **2.3.3. Capacidades para acceder a los mercados orgánicos**

Entre las capacidades necesarias para lograr el acceso de los productores a mercados orgánicos estudios recientes señalan que están enmarcadas dentro de;

- La existencia de sistemas de certificación, condición indispensable para acceder a los mercados de exportación de productos orgánicos.
- La existencia de una oferta tecnológica de buena calidad es otro elemento indispensable.
- El papel de asociaciones\* de productores capaces de organizar la oferta de asistencia técnica y capacitación, los sistemas de control interno para la certificación, y la comercialización conjunta de los productos.

---

<sup>4</sup> Incentivos económicos referidos a mejores o más estables precios que conllevan a mejores niveles de ingreso e incentivos legales o regulatorios referidos a marcos legales que incentivan la producción orgánica, cumplimiento con normas de calidad tipo ISO y demás.

La asociatividad y creación de alianzas entre productores y los diversos mecanismos de integración en las cadenas agroproductivas, constituyen una actividad posible. Es necesario desarrollar entre los productores la capacidad de entender la cadena productiva y, con base en información clara, negociar alianzas más favorables con otros actores del sistema, más que manejar o administrar todo desde la producción hasta la comercialización.

En el mercado de productos orgánicos, con sus altos costos de transacción, la organización de los productores debería cumplir diversos papeles de manera efectiva. Es casi imposible pensar en el desarrollo de una oferta significativa de productos orgánicos, en ausencia de un sistema fuerte de organizaciones de productores, en este sentido la asociatividad es una condición indispensable.

#### **2.3.4. Potencialidades de la agricultura orgánica**

El crecimiento fuerte y estable de las ventas de alimentos orgánicos ha hecho que estos productos hayan conquistado un puesto relevante en el mercado. La demanda de productos en los principales mercados de alimentos orgánicos del mundo se encuentra en los Estados Unidos, Japón y los países de la Unión Europea (FAO/CCI/CTA, 2001).

La mayoría de los principales mercados ofrecen buenas perspectivas para los abastecedores de productos orgánicos que no son producidos en dichos países; tales como café, té, cocoa, especias, frutas y verduras tropicales y cítricos... Estas oportunidades derivan del simple hecho de que la creciente demanda en la mayoría de los mercados no va a poder ser satisfecha por la oferta local, al menos en el corto y mediano plazo (Internacional Trade Center (ITC), 1999).

Estudios realizados prevén que el consumo de alimentos orgánicos sobrepasa la producción interna de los mismos en los países desarrollados, haciendo que haya que recurrir a importaciones significativas de estos productos. Esto supone mayores oportunidades para los países en vías de desarrollo.

Los países latinoamericanos, con su amplia diversidad de climas, como de culturas, flora y fauna, ofrece una cantidad considerable de productos orgánicos, cuyas áreas de cultivo y volúmenes de producción se espera que continúen creciendo, puesto que la demanda por éstos está aún muy lejos de estar satisfecha. Lo anterior es igualmente cierto tanto para los respectivos mercados nacionales como internacionales, (García, J, 2002).

En el mundo y también en Latinoamérica, la producción agroecológica se ha transformado en una alternativa productiva posible, viable, necesaria e indispensable para el desarrollo de los pequeños productores rurales y como dice la Dra. Ana Primevessi, "No es sólo una alternativa para la agricultura convencional, sino que su adopción es un imperativo para la sobrevivencia humana", (Ahumada, M, 2002).

### **2.3.5. Limitaciones de la agricultura orgánica**

Una de las mayores limitaciones de la actividad, es enfocarse en la parte económica, que significa orientar gran parte de la producción a la exportación (Europa domina un 80% del mercado orgánico). Una crisis en el mercado, saturación o cualquier motivo por lo que bajara la demanda pone al productor en una situación peligrosa.

Se están observando además, varios aspectos en el mercado de productos orgánicos: " a) hay nuevos jugadores entrando en el mercado, estas son las grandes empresas agroindustriales y fincas comerciales de siempre con productos procesados de alto valor agregado y certificados orgánicos, b) estos jugadores están desplazando, comprando o reemplazando a los pequeños productores orgánicos por bajos costos de producción, volúmenes y el desarrollo de productos mas complejos (Berdegué, J, 2001).

Otra gran limitante, es la preferencia de los consumidores, por productos orgánicos de su propio país o región, en todos los mercados los consumidores certificados como orgánicos nutren una evidente desconfianza con respecto a la autenticidad de las importaciones certificadas como orgánicas. Los consumidores europeos prefieren los productos orgánicos internos, y solo aprecian las importaciones durante los períodos fuera de estación o la de productos que no se producen en el país (FAO/CCI/CTA, 2001).

La certificación es una importante limitante; sus costos son elevados y sus exigencias a veces no son suficientemente comprendidas por los productores. Las normas en algunos aspectos poco se adecuan a la realidad del campesino, especialmente en lo relativo al período de transición. Los países latinoamericanos, trabajan en el tema de las normas y su aceptación en los mercados internacionales (Europa, USA, Japón principalmente).

Para aminorar esta limitante, se han dado pasos importantes, la V Asamblea Continental de Socios de MAELA (Movimiento Agroecológico de América Latina y El Caribe) realizada en mayo 2002, en la ciudad de San José, Costa Rica, avaló la propuesta de la directiva en seguir trabajando en la elaboración de una identidad agroecológica, que sirva como instrumento para avalar la calidad agroecológica de los productos que hayan sido producidos bajo estas normas y contribuir a desarrollar de esta manera el mercado local.

El acceso a información confiable sobre agricultura orgánica y mercados es una gran limitante. En Latinoamérica se hacen esfuerzos para acercar la información en forma gratuita a todo productor que desee exportar productos orgánicos, pero principalmente a pequeños que muchas veces no pueden pagar asesorías de mercado.

### **2.3.6. Agricultura orgánica en Costa Rica**

En Costa Rica la agricultura orgánica ha venido desarrollándose en forma positiva, en diferentes regiones del país, desde finales de los años 80. Muchos de los productores se han interesado en producir en una forma sana, mejorando la calidad de los suelos y conservando los recursos naturales (PNAO, 2002).

De acuerdo a un inventario realizado por CEDECO, el porcentaje de superficie agropecuaria bajo diferentes formas de cultivo orgánico (certificado o no, en transición o no), llegaría a un 1.8 por ciento (Gitli, E.; Arce, R. 2001). Costa Rica es responsable de un 0.23 de la producción orgánica que Latinoamérica aporta al mercado mundial.

A nivel nacional funciona el Programa Nacional de Agricultura Orgánica, es un programa del Sector Público Agropecuario que tiene como objetivo apoyar y promover el desarrollo de la agricultura orgánica en Costa Rica, mediante el fomento de la producción, transformación y comercialización de los productos orgánicos. La promulgación de Leyes de Medio

Ambiente, de Agricultura Orgánica y de Normas de Producción Orgánica, son elementos que afianzan las experiencias en agricultura orgánica, manifiesto en el aumento del número de productores y asociaciones de productores orgánicos.

Para la producción orgánica, Costa Rica cuenta desde el año pasado con un Fondo Productivo para Reconversión, que entre otras cosas financia costos de reconversión hacia la agricultura orgánica. Asimismo el sistema financiero accedió apoyar a proyectos de producción orgánica, bajo las mismas condiciones que los proyectos convencionales. Dentro de su plan de acción para el 2002, el Plan Nacional de Agricultura Orgánica (PNAO) desarrollará incentivos económicos para apoyar a los productores durante el tiempo de transición, para proveer condiciones de crédito favorables, y para ofrecer alternativas de certificación a bajo costo (Sánchez, R, 2002).

Si bien es cierto, funciona un Programa de Investigación y Transferencia de Tecnología Agrícola (PITTA) y una oficina de verificación a los servicios de certificación que prestan las agencias certificadoras, pero no es posible encontrar un proceso de trabajo que involucre servicios de apoyo al productor en tecnología, investigación, producción de insumos, comercialización. En estas áreas las acciones son más dispersas y no logran articular una estrategia de desarrollo.

## **2.4. Certificación Orgánica**

### **2.4.1. Generalidades sobre certificación orgánica**

La certificación orgánica para la producción orgánica es el proceso por el cual una agencia certificadora acreditada ante el Estado puede dar seguridad, por medio de un certificado, de que la producción, procesamiento y comercialización de los productos que se identifiquen y vendan como orgánicos, se ha llevado a cabo según las normas de la producción orgánica (MAG, 2002).

Las normas para la producción orgánica son elaboradas a nivel internacional. Las principales son elaboradas por la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM), que agrupa a 700 organizaciones, muchos de ellas de productores de más de 100 países (IFOAM, 2000)<sup>5</sup>. Estas normas han servido de base para la elaboración de normas oficiales en la mayoría países.

En nuestro país, una comisión mixta elaboró el primer Reglamento para la agricultura Orgánica (D.E. No. 25834 – MAG), el cual fue publicado oficialmente en febrero de 1997. El mismo fue recientemente revisado y corregido por una comisión que involucró representantes de productores, comercializadores, agencias de certificación, universidades, ONG's y el Estado.

#### **2.4.2. Potencialidades y limitantes en las estrategias de mercadeo de pequeños productores orgánicos**

Según (Fernández, Rosa, 1999), para los productos orgánicos no es posible descartar que los sistemas de certificación comiencen a operar como barreras al comercio si los productores orgánicos del Sur logran aumentar su producción y su competitividad a niveles que amenacen a los productores del Norte.

Las normas y procedimientos de certificación se han definido unilateralmente por los países del Norte, y, no existen foros legalmente reconocidos por todos los países. Por definición un sistema de certificación tiene el propósito de excluir a quien no cumple la norma; en el caso de la agricultura orgánica, la norma ha sido impuesta desde afuera.

Las agencias certificadoras que operan en América Latina son principalmente de origen europeo o norteamericano, y la normativa hace difícil el surgimiento de agencias nacionales de servicios de certificación. Las exigencias de las normas de certificación no consideran la realidad y las posibilidades de la agricultura campesina, en especial el periodo de transición. Esto significa que si no existe algún tipo de subsidio, es difícil que el sector campesino pueda adecuarse a esta normativa.

---

<sup>5</sup> IFOAM, Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica.

Movimiento Agroecológico de América Latina y El Caribe (MAELA) considera que la difusión, expansión y desarrollo de la agricultura ecológica pasa por la flexibilización de la certificación "formal" para permitir que muchos productores se incorporen al sistema exportador, teniendo posibilidad de acceder a mercados internacionales y no sean discriminados. Además, como este mercado internacional es complejo y limitado, se hace urgente y necesario que nuestros gobiernos entiendan que no sólo hay que producir para la exportación, sino que es indispensable el desarrollo de la producción para nuestros mercados locales, donde se comercialice toda la diversidad de alimentos. Esto requiere de apoyo económico, crediticio, de investigación, de formación y de fuertes campañas públicas de información y de educación al consumidor, para que pueda comprender cuál es el valor adicional que se obtiene al preferir un producto calificado como agroecológico (Ahumada, M, 2002).

Los mercados de productos orgánicos aún son incipientes, por lo que el poder establecer líneas de trabajo que convencen de que son viables estos productos, desde los organismos gubernamentales, no gubernamentales y desde las propias comunidades sigue siendo parte del proceso que recién comienza y que en realidad no ha dado muestras claras de que tenga un final a corto plazo (Ulloa, M, 2001).

A continuación se presentan algunas reflexiones teóricas sobre enfoques organización y gestión de la producción, como mecanismos de sobrevivencia ideados por productores agrícolas para insertarse en la dinámica de las economías de exportación. Enfatizando en el hecho que estos procesos ayudan a consolidar la competitividad y las posibilidades que tienen nuestros países de mantenerse en mercados dinámicos como el que nos ocupa en esta investigación - producción de naranja orgánica-.



## **2.5. Organización y gestión de la producción**

### **2.5.1. Enfoques de organización y gestión de la producción**

Se reconoce en la literatura, que la habilidad de organizarse, de trabajar de manera colectiva, establecer y mantener relaciones basadas en confianza y reciprocidad y resolver conflictos es crítica para el éxito de las empresas o proyectos que requieren hacer negociaciones y contratos con agentes en el mercado.

Dado que una de las deficiencias que tienen nuestros países para el desarrollo rural es el capital social en relación con otros capitales (capital natural, físico, financiero y humano), las organizaciones están llamadas a jugar un papel significativo en ofrecer una base para el desarrollo de ese capital. Ello porque las interacciones entre agentes se facilitan enormemente cuando ellos hacen parte de una organización legitimada y reconocida en su medio (Machado, A, 2000).

La gestión es fundamental para que los productores puedan acceder exitosamente a los mercados, espacios en los cuales cada vez más la calidad es una exigencia. La organización en este sentido parece ser una condición indispensable, en la producción orgánica esta necesidad es cada vez más latente para aumentar la injerencia de los sectores productivos en los procesos de desarrollo.

A las formas organizativas de más prolongada presencia en los espacios rurales regionales (cooperativas, sindicatos de asalariados agrícolas y de pequeños productores y medianos productores, asociaciones de campesinos y organizaciones comunales, entre otras), se unen asociaciones para la producción, la comercialización y el financiamiento de las actividades productivas rurales, organizaciones no gubernamentales dedicadas a la capacitación y el apoyo técnico, nuevas formas de organización comunales y organizaciones tradicionales que han reorientado sus actividades tradicionales. Asimismo, las organizaciones de pequeños y medianos productores han reorientado sus estrategias, en correspondencia con los cambios ocurridos en su entorno.

El agro de América Latina y el Caribe (ALC), muestra una gran dispersión organizativa y una frecuente ausencia de marcos estratégicos o de proyectos, de mediano y largo plazo, que permitan orientar las acciones llevadas a cabo por las organizaciones rurales.

### **2.5.2. Gestión y desarrollo de los espacios rurales**

La gestión enfatiza el proceso por el cual se organizan recursos y situación con el fin de alcanzar los objetivos de una organización o empresa. El proceso es una cadena de acciones que se realizan en la empresa. Las acciones se vinculan en una forma lógica y coherente, un grupo de acciones con un denominador común. La gestión reúne diferentes funciones interrelacionadas que se suceden en forma lógica. Entre las funciones de la gestión están las siguientes: planificación, organización, dirección, control, área de producción, área de transformación, área de comercialización, área de finanzas.

En América Latina el desarrollo de los espacios rurales está marcado por el aumento de formas de gestión que apunten a la innovación, la concertación y la creación de mecanismos de participación. Los espacios rurales deben innovar en formas de gestión y en el hecho de que existen grupos con capacidad de acumulación y de inversión de los excedentes.

La teoría y la gestión del desarrollo rural se orientan a consolidar el nuevo modelo de desarrollo económico. Esto es garantizar un progreso de los sectores en los espacios rurales, con base en el potencial endógeno. La gestión involucra diversos agentes que se integran al desarrollo de los espacios rurales; agentes de desarrollo de los espacios rurales, municipios, organismos regionales dependientes de ministerios y secretarías, organizaciones públicas autónomas, organizaciones rurales, empresas, gremios de trabajadores, cámaras de diversos sectores productivos, entidades financieras, organismos no gubernamentales, movimientos cívicos, asociaciones comunales, agencias de desarrollo, universidades y centros de investigación (Mora, J y Fernández, L, 2001).

En organizaciones pequeñas y agrícolas este tema del mercado y la globalización, les ha restringido el acceso al capital y ha estimulado la necesidad de asociatividad tanto para ser sujeto de créditos como para cubrir mercados que requieren mayores recursos. El mercado de productos orgánicos, con sus altos costos de transacción, es un caso en el cual la organización de los productores puede cumplir diversos papeles de manera efectiva. Es casi imposible pensar en el desarrollo de una oferta significativa de productos orgánicos, en ausencia de un sistema fuerte de organizaciones de productores.

Fortalecer la organización y la gestión en función del desarrollo endógeno, se hace a través de diversas formas, mecanismos e instrumentos, el estímulo a la integración empresarial, la asociación, alianzas estratégicas, etc. La gestión en la empresa agrícola es un proceso permanente de toma de decisiones, que obliga a identificar problemas, oportunidades, cursos de acción y en base a información optar por una de ellas.

La empresa asociativa agrícola es aquella que se dan los pequeños productores para realizar iniciativas de negocios, en los ámbitos de producción, transformación, post-cosecha, comercialización; es una asociación de esfuerzos para cooperar entre sí, y competir en mejores condiciones en los mercados. Es hacer más competitivas las unidades campesinas, a través de la reducción de los costos de transacción, el aprovechamiento de las economías de escala y el mejoramiento de sus capacidades de negociación en los mercados de insumos, productos, capital y servicios (INDAP, Chile).

Mediante la creación de empresas asociativas, es posible mejorar las economías de escala y reducir los costos de transacción. Solo en estos términos es posible plantearse que los pequeños productores puedan articularse en la cadena agroproductiva.

La realidad económica nos indica que las oportunidades de desarrollo de las empresas asociativas dependen muy significativamente de las posibilidades y formas de articulación con los mercados y de la forma como estas empresas se organizan sus recursos. Como también la manera de procesar y enfrentar las oportunidades y las amenazas de entornos crecientemente competitivos. Y muy particularmente de las capacidades que tengan para gestionar la empresa, comprender el entorno y los mercados.

## CAPÍTULO III: PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA NARANJA

Este capítulo ofrece algunos de los principales antecedentes del objeto de estudio, a saber; la producción y comercialización de naranja a nivel mundial, comportamiento del precios, rendimientos; enfatizando en la oferta y producción de naranja

Presenta información sobre la producción de naranja orgánica en Costa Rica, consideraciones sobre su manejo, parámetros de calidad, costos de producción, precios estimados y el manejo de certificaciones orgánicas para la actividad. Aspectos necesarios de retomar en para entender la gestión realizada por los productores de naranja orgánica.

### 3.1. Producción y comercialización de naranja a nivel mundial

El origen del género Citrus se sitúa en el sureste de Asia y el centro de China, Filipinas y el archipiélago Indomalayo hasta Nueva Guinea. Las primeras variedades de cítricos fueron el resultado de un largo proceso de identificación, colecta y reproducción de plantas silvestres. El desarrollo del mejoramiento genético vegetal generó nuevas variedades e híbridos con tolerancia a condiciones de estrés biótico y abiótico, de alto rendimiento y con las características de calidad requeridas por el mercado (INFOAGRO, 2002).

Cuadro 5: Producción total de naranja a nivel mundial 1995 – 2001

Naranjas Producción (Mt)	Año						
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
<b>Total Mundial</b>	<b>77,395,035</b>	<b>79,856,048</b>	<b>85,441,657</b>	<b>81,746,807</b>	<b>83,333,568</b>	<b>82,300,971</b>	<b>80,994,623</b>
Brasil	19,837,212	21,079,044	23,046,800	20,850,504	22,768,300	17,942,964	16,923,732
Estados Unidos	10,371,000	10,366,000	11,514,000	12,401,000	8,912,180	11,790,680	11,240,020
México	3,571,541	3,984,608	3,943,858	3,331,152	3,520,032	3,812,683	3,885,961
India	2,300,000	2,500,000	2,550,000	2,640,000	3,000,000	3,200,000	3,200,000
China	2,124,432	2,182,340	2,639,342	2,253,969	3,197,524	2,735,336	2,860,000
España	2,587,300	2,200,800	2,845,041	2,455,390	2,828,400	2,688,500	2,733,600
Italia	1,596,798	1,771,097	1,823,640	1,293,580	1,732,426	1,731,600	1,934,743
Irán	1,555,920	1,669,528	1,705,667	1,749,185	1,866,225	1,843,563	1,800,000
Egipto	1,555,024	1,613,256	1,522,098	1,441,652	1,636,600	1,610,520	1,713,720
Pakistán	1,371,600	1,400,000	1,425,900	1,303,000	1,360,000	1,109,000	1,109,000
Turquía	842,000	890,000	740,000	970,000	1,100,000	1,035,000	1,070,000
Sudáfrica	747,619	890,300	962,481	993,013	1,046,297	1,041,270	1,041,270
Grecia	938,235	971,832	1,010,914	813,553	1,117,800	1,068,408	950,000
Argentina	760,097	504,429	918,461	983,833	706,159	787,096	861,000
Marruecos	702,000	1,032,306	804,000	1,103,800	873,500	870,000	708,000
Costa Rica	150,000	165,000	298,483	329,432	283,195	403,911	405,000
Otros	8,082,482	7,863,880	8,239,664	7,926,348	7,831,364	8,565,036	8,482,922

Fuente: FAO, 2002. FAOSTAT. Database Results.

En el cuadro anterior se muestra los principales países productores de naranja a nivel mundial.

De acuerdo a los datos disponibles en la (FAO, 2002), Brasil con 28% (16, 923,732 TM) y Estados Unidos con un 18% (11, 240,020 TM), son los mayores productores de naranja. Entre otros países productores, se ubican México, India, China, España, Italia, Irán, Egipto, Pakistán, Turquía, Sudáfrica, Grecia, Argentina, Marruecos. Costa Rica con 405,000 TM aporta 0.50 % a la producción total de naranja.

Gráfico 1



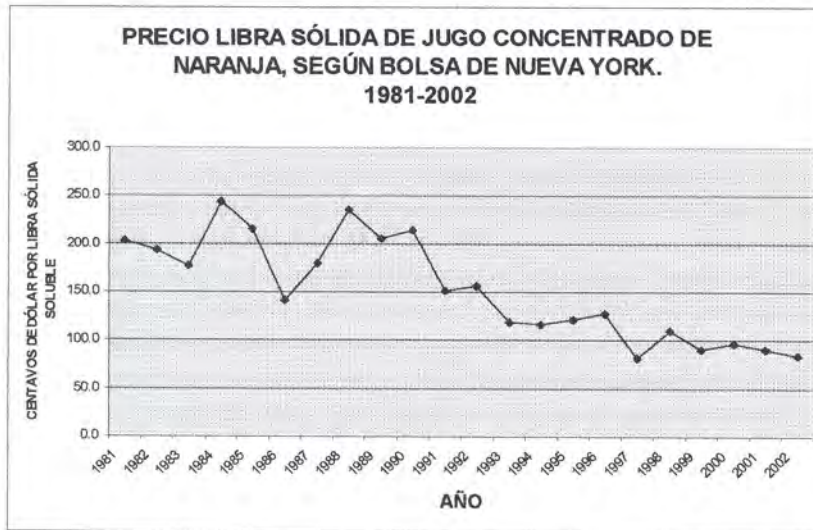
Fuente: Elaborado a partir de datos de FAO, 2002.

Datos de la (FAO, 2002), señalan que la producción mundial de naranja aumentó considerablemente en 1999/2000, al haberse recuperado la producción de muchos países productores del hemisferio norte, sobre todo en Estados Unidos. También aumentó la producción de naranjas en México, China y la mayoría de los países del Mediterráneo. En el hemisferio sur, la producción de naranjas en el 2000/01 disminuyó en Brasil debido a las precipitaciones insuficientes y en Sudáfrica debido a las inundaciones.

### 3.2. Comportamiento del precio de la naranja

El siguiente Gráfico muestra el comportamiento del precio de jugo concentrado de naranja, desde 1981 hasta agosto del 2002, según datos suministrados por la Bolsa de Nueva York, 2002.

Gráfico 2



Fuente: Elaboración a partir de la Bolsa de Nueva York, 2002.

El precio NYCE para la naranja en 1981 registra un valor de \$ 2,03 por libra sólida, para alcanzar un precio record de \$ 2,44 en el año 1984. De ahí en adelante se registra una baja constante en el precio, con leves recuperaciones, para cerrar en agosto del 2002, con un valor por libra sólida de \$ 0.90. Precio muy distante al registrado en 1981; con una disminución porcentual de su valor en un 56%. Debido a la baja en el precio, los productores deben buscar alternativas que permitan mejorar el ingreso de la actividad, y la producción de naranja orgánica se circunscribió como una de las alternativas viables.

Las perspectivas para el futuro según las estadísticas de la (FAO, 2002) indican mermas de la producción tanto en Brasil como en Florida, las regiones productoras de naranjas más grandes del mundo. En Brasil, las plantaciones de naranja se vieron afectadas por un largo período de sequía seguido de lluvias intensas, además los precios bajos no han permitido a los productores darle mantenimiento adecuado a las plantaciones con la consecuente disminución en las cosechas; algunos otros productores están sustituyendo la naranja por la caña de azúcar.

La producción de Estados Unidos también decreció, debido a las inclemencias del tiempo y a las heladas caídas en diciembre de 2000 y enero de 2001. Por lo tanto, se prevé que los precios se fortalecerán. Sin embargo, el hecho de que el nivel de las existencias sigue siendo relativamente alto podría mitigar esta tendencia al alza (FAO, 2002).

### **3.3. Oferta de naranja orgánica**

La clasificación uniforme para el comercio internacional (CUCI) y el Sistema armonizado de designación y codificación de mercancías (SA) los productos orgánicos no están clasificados por separado. En ambos sistemas los productos orgánicos están agrupados junto con los productos convencionales. De ahí la imposibilidad de analizar el comercio internacional de productos orgánicos (FAO/CCI/CTA, 2001). La información existente corresponde a estudios de caso y a información recolectada por entrevistas a productores, distribuidores y detallistas.

FAO/CCI/CTA, 2001, señala como productores de naranja orgánica, Italia, España, Israel, Grecia, Marruecos. En América Latina son significativas las exportaciones de naranja orgánica fresca de Argentina. Mientras que los principales países importadores de naranja orgánica se ubican: Bélgica, Dinamarca, Suiza, Alemania, Reino Unido, Austria, Francia, Italia y Europa y Estados Unidos.

Mediante la revisión de estudios específicos sobre la producción de naranja orgánica, se indica que en Estados Unidos existen plantaciones orgánicas en Florida y California de 1000 y 1500 hectáreas respectivamente.

En América Latina, son varios los países que se han interesado en la actividad (García, J. 2002); ha logrado recopilar algunas estadísticas al respecto y señala los siguientes datos de producción de naranja orgánica para América Latina:

**Cuadro 6 : Países latinoamericanos exportadores de Naranja Orgánica Cantidades exportadas 2002<sup>6</sup>.**

---

Naranja	Argentina (565 t-1999; 747 t-2000; 1952 t-2001) p-(18 t-1999; 52 t-2000; 84 t-2001), Belice (860 ha-2000), Brasil x-(1,5 millones de cajas de 40,8 Kg.-2000), Chile (16 ha-1999/00); Costa Rica (550 ha-6136 t-2000; aa-779 ha-2001), Cuba (548 ha), Guatemala (400 000 unidades-2000)
Naranja (concentr.)	Argentina (44 200 litros-1999)
Naranja (jugo)	Argentina (53 600 litros-1999; 11 055 litros-2000; 114 000 litros-2001)
Naranja (jugo concen.)	Argentina (44 200 litros-1999; 10 542 litros-2001)
Naranja (aceite)	Argentina (540 litros-1999; 540 litros-2000)

---

Fuente: García, J, 2002. Situación actual y perspectivas de la Agricultura orgánica en y para Latinoamérica.

(García, J. 2002) indica que para el año 2001, el mayor productor latinoamericano de naranja orgánica es Brasil con 1, 500,000 de cajas, Costa Rica solamente en la finca Brasilia (560 ha) se produjeron 136,355.6 cajas<sup>7</sup>, Argentina 16,600 cajas y Guatemala 2.000 cajas. Cuba, Belice y Chile mantienen hectáreas dedicadas a la producción de naranja orgánica, pero el estudio no suministra datos de producción.

### **3.4. Antecedentes de la naranja en Costa Rica**

Según datos de (SEPSA, 2002), Costa Rica contaba en 1983 con 2,392 hectáreas destinadas al cultivo de la naranja, para 1986 esa área se había duplicado. Las estimaciones para 1992 señalaban la existencia de aproximadamente 15,000 hectáreas dedicadas al cultivo, concentradas en las Regiones Huetar Norte, Chorotega, Brunca y Central. En las Regiones Huetar Norte y Chorotega el cultivo se ha desarrollado en áreas compactas, en tanto que en las Regiones Central y Brunca el cultivo se ha realizado en asocio con café.

---

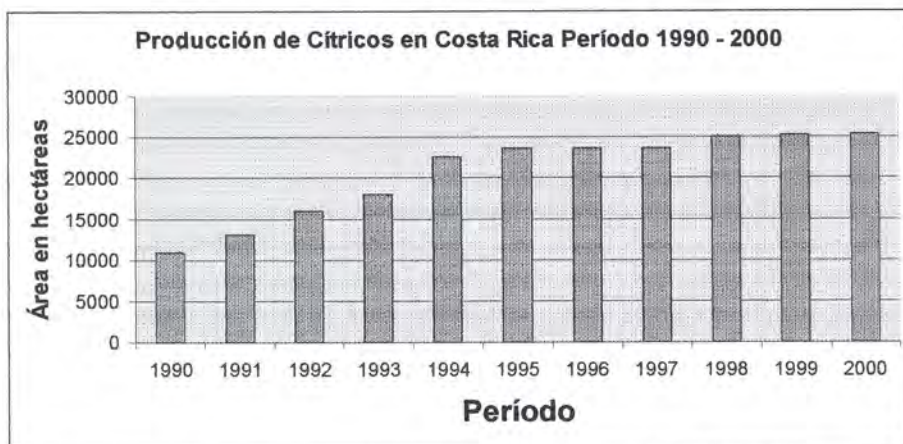
<sup>6</sup> La información suministrada por este estudio, aparece en diferentes unidades de medición, litros, hectáreas, toneladas, lo cual dificulta su comparación.

<sup>7</sup> Este dato no incluye toda la producción del Proyecto Orgánico de la Empresa Del Oro, únicamente la Finca Brasilia 560 hectáreas.



Actualmente, las plantaciones nacionales abarcan un área aproximada de 25.000 hectáreas (SEPSA, 2002). Las principales áreas productoras se ubican en la zona norte, en los cantones de Upala, San Carlos, Los Chiles en la provincia de Alajuela y en el cantón de La Cruz, Guanacaste. Costa Rica exporta únicamente jugo de naranja concentrado y pasteurizado.

**Gráfico 3**

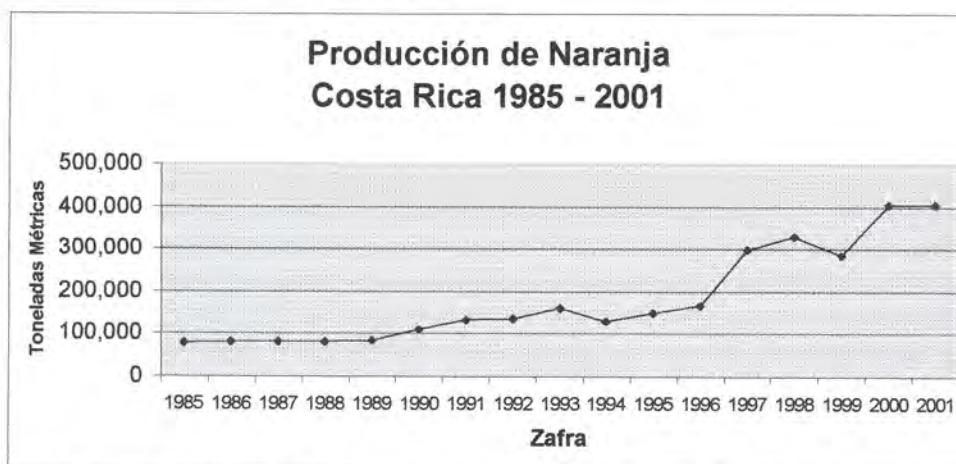


Fuente: SEPSA, con base en información de las instituciones del Sector y los Programas Nacionales.

El tamaño de las plantaciones va desde pequeñas explotaciones, (1.5 ha), hasta grandes compañías nacionales y extranjeras con extensiones de 3.000 ha. Para la extracción del jugo existen tres plantas procesadoras dedicadas a la actividad; Tico Frut, S.A y Frutas y Sabores, S.A, en San Carlos, y Del Oro, S.A en La Cruz, Guanacaste. De menor tamaño se ubican empresas agroindustriales dedicadas a procesar jugo de naranja, destinado al mercado nacional e internacional. Los mayores volúmenes de producción son reportados en los meses de noviembre, diciembre, enero, febrero, marzo, abril, mayo y junio.

En cuanto al rendimiento de producción, en 1985 se produjeron 80.000 toneladas métricas, en 1990 este alcanza un valor de 110,169, en el año 1995 este valor asciende a 150.000 toneladas métricas, manteniendo una tendencia creciente, para en el año 2001 registrar una producción de 405,000 toneladas métricas. En 15 años el país ha experimentado un aumento en su producción de 325,000 toneladas métricas, lo que representa un incremento porcentual de 406%.

Gráfico 4



Fuente: Elaboración a partir de datos disponibles en FAOSTAT, Database Results, 2002.

Durante el período considerado en el Gráfico, se observa un incremento en la producción en el período 1985 – 2001. En 1999 se experimenta un descenso de la producción, esto se debe principalmente al fenómeno del niño durante el período 1997 / 1998; este fenómeno afectó los árboles influyendo negativamente en la floración – se dio un “efecto detrimental<sup>8</sup>” en los árboles – debido al largo período de sequía, cuyas secuelas se dejan sentir en el año 1999.

### 3.5. Oferta de naranja orgánica en Costa Rica

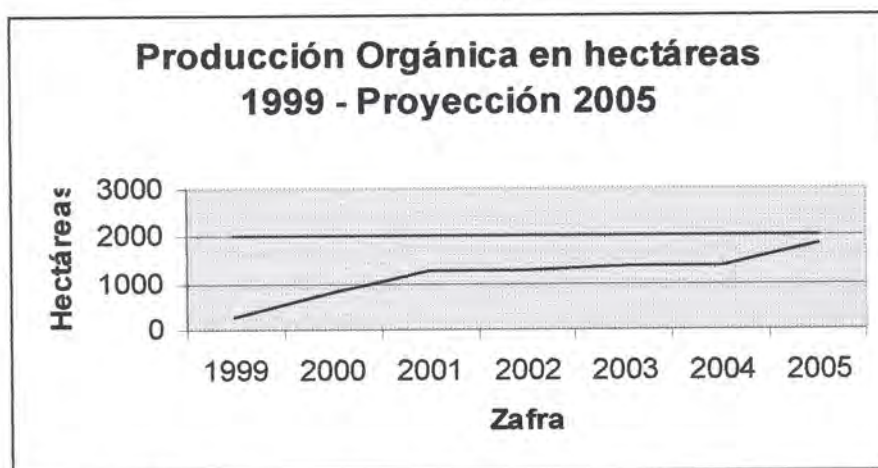
Según datos suministrados por la empresa Del Oro, 2002, desde 1999 al 2002, se puede apreciar un gran incremento en la producción de naranja orgánica, se pasa de producir 65,273 cajas<sup>9</sup> en 1999, 111,319 en el 2000, 211,368 en el 2001 a producir 349,357 cajas (1,62,930 libras sólidas) en el último año registrado, lo que representa un aumento porcentual de un 535%. Este aumento en productividad se debe a que las fincas en transición, para este año ya entraron en el régimen orgánico, y la finca más grande (finca Brasilia con 560 hectáreas) ha logrado mejorar su productividad.

<sup>8</sup> Efecto negativo en el desarrollo en la producción.

<sup>9</sup> Una caja pesa 90 libras, por unidad abarca alrededor de 200 naranjas.

El número de hectáreas certificadas y dedicadas a la naranja orgánica ha mostrado un ascenso significativo. Para 1999 se tienen bajo el régimen orgánico únicamente 263 hectáreas y para el último año 2002, se contabilizan 1845 hectáreas, lo que implica un aumento en un período de cuatro años de 1582 hectáreas, es decir; un incremento en área cultivada de un 702%. La producción de naranja orgánica es de un 4% con respecto a la producción total de naranja del país.

Gráfico 5



Fuente: Oficina Control Interno Empresa Del Oro, 2002.  
Proyecto Orgánico. La Cruz, Guanacaste.

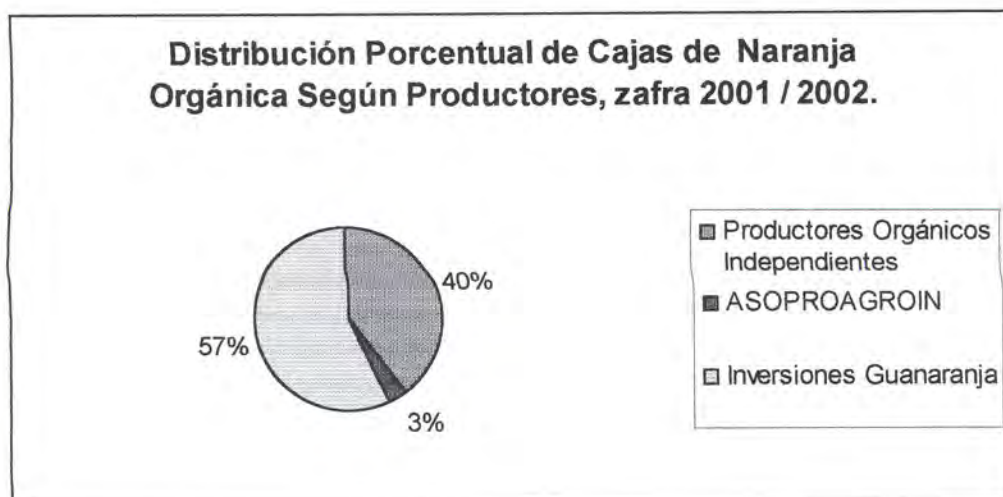
En el Gráfico anterior se puede apreciar el aumento en las hectáreas dedicadas al cultivo de naranja orgánica, y una proyección en el período 1999 – 2005.

Esta proyección se obtiene considerando los datos de las fincas que están actualmente certificadas y en transición, tanto por parte del Programa de Naranja Orgánica de la Empresa Del Oro, como el Proyecto de Naranja Orgánica de ASOPROAGROIN. Las fincas que entraron en transición en el 2001, estarán certificadas como orgánicas en el 2003, considerando el período de transición de 3 años.

Esta proyección refleja un incremento significativo en la incorporación de hectáreas bajo el régimen orgánica, cerca de las 2000 hectáreas. Lo cual implicará mayores volúmenes de producción. Situación concordante a la tendencia de la mayoría de los países, conforme aumenta el consumo de productos orgánicos, mayor es el interés de los países por producir para este mercado.

En el siguiente gráfico se muestra el aporte relativo de cada uno de los grupos de productores de naranja orgánica referidos en este estudio.

Gráfico 6



Fuente: Elaborado a partir de información disponible en el Programa De Naranja Orgánica, Empresa Del Oro, 2002.

Puede observarse de acuerdo al gráfico anterior, que las fincas de mayor tamaño pertenecientes a la empresa Inversiones Guanaraja S.A, son las que poseen mayor volumen de producción para exportación, dado su mayor extensión de hectáreas en la actividad.

### 3.6. Consideraciones sobre el manejo de naranja orgánica

Para el manejo de naranja orgánica, por ser una actividad de reciente desarrollo, las labores, actividades y productos que se han probado, son relativamente recientes. En los pocos años de desarrollo de la actividad las prácticas han sido el resultado de la investigación, experimentación e implementación; para el momento se tienen resultados y recomendaciones aplicables a la actividad, sin que este sea un proceso acabado.

Debe tenerse en cuenta, que en la agricultura orgánica la producción depende mucho de las condiciones climáticas, ambientales, por lo que un paquete tecnológico no se puede generalizar para todos los productores.

Según información suministrada por encargado Sistema Control Interno de la empresa Del Oro, cada finca de acuerdo a sus necesidades aplica nutrientes al suelo, de acuerdo a sus problemas, y sus condiciones económicas. Para implementar un paquete tecnológico, los productores deben ampararse a la normativa vigente sobre los productos permitidos en la producción de cítricos orgánicos.

La Ley europea cuenta con una lista de productos que se pueden usar, lo que no existe es una lista de productos prohibidos. Lo cual conlleva a que muchas veces productos que potencialmente se pueden utilizar, como no están en la lista permitida debe hacerse la consulta con la agencia certificadora.

En el caso de la naranja orgánica desarrollada por los productores independientes, se estableció que el programa sólo utilizaría como generalidad los siguientes productos Aplicados al suelo: Gallinaza certificada<sup>10</sup>, Cal, Sulfato de Potasio + Sulfato de Magnesio y Roca Fosfórica aplicados en forma foliar: Aceite agrícola, Sulfato de Zinc, Sulfato de Magnesio, Sulfato de manganeso y Algas marinas y en algunas ocasiones Sulfato de cobre. Para las fincas de mayor tamaño las labores son mecánicas dejando, únicamente la cosecha y la chapea de banda como labores manuales.

ECOCERT<sup>11</sup>, recopiló información a partir de entrevista realizada a los productores durante la inspección a las fincas, a partir de sus prácticas agrícolas y elaboró un calendario adaptado a las necesidades de las plantaciones orgánicas.

---

<sup>10</sup> En la producción orgánica el uso de la gallinaza está regulada, debe cumplir con las normas de certificación para que cumpla con las condiciones de manejo orgánico.

<sup>11</sup> Certificadora orgánica de origen francesa. Tiene a cargo la certificación de Inversiones Guanaranja S.A y el resto de los productores orgánicos independientes.

El siguiente cuadro resume las actividades agrícolas que se ejecutan a través del año.

**Figura 2: Cronograma de labores de la finca orgánica**

Labor	Ene	Feb	Mar	Abri	Mayo	Jun	Ju	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Cosecha												
Aplicaciones Foliare												
Encalado												
Aplicaciones al Suelo												
Chapea Manual												
Chapea Mecánica												

Fuente: Somarribas, O. 2000. Desarrollo Comercial de los cítricos. Departamento de Investigación y Desarrollo. Inversiones Guanaraja, S.A.

Las prácticas agrícolas incluyen un cronograma a través de todo el año, dos aplicaciones foliares, encalado una vez al año, aplicaciones al suelo todo el año, tres chapeas manuales y dos chapeas mecánicas. Con la realización de estas prácticas agrícolas, los productores tienen mayores posibilidades de mantener las fincas de naranja orgánica en condiciones adecuadas y obtener rendimientos de la actividad acorde con las expectativas económicas.

### 3.7. Parámetros de calidad en el manejo de naranja orgánica

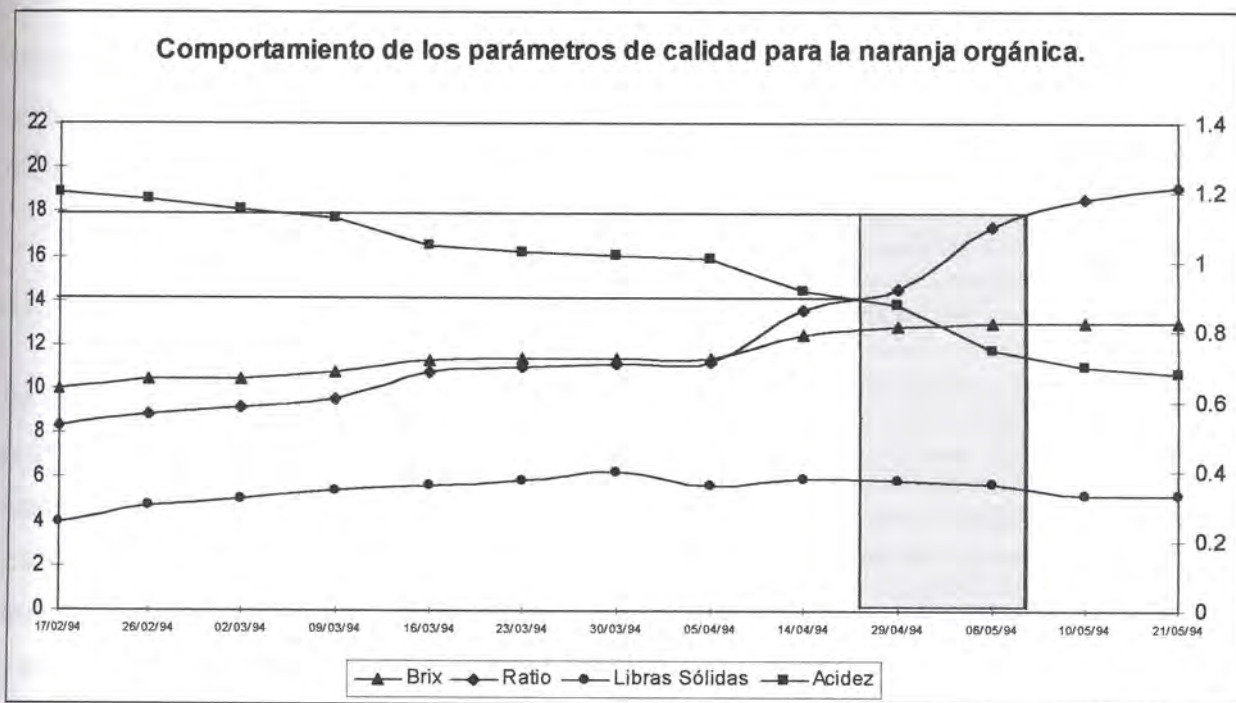
En naranja uno de los parámetros más utilizados para determinar la calidad es la relación brix – acidez la cual se conoce como "ratio".

Los grados brix son grados de refracción de la luz a través de un cristal. Este índice se utiliza para medir la cantidad de azúcares que hay en una disolución. Entre mayor sea la cantidad de azúcar que hay en una disolución mayor el número de grados brix. Estos normalmente ocupan valores de 8 y 13 grados brix.

La acidez es el porcentaje de ácido orgánico que existe en el jugo, normalmente se mueve entre 1.3 % y 0.7%. De la relación entre los grados brix y la acidez se obtiene el ratio; cuya valor mínimo debe alcanzar los 14 y máximo 18.

El siguiente gráfico muestra las relaciones en cuanto a grados brix, acidez y libras sólidas producidas;

Gráfico 7



Fuente: Elaborado a partir de datos suministrados por el Departamento de Agronomía Inversiones Guanaraja, 2002

En el gráfico anterior, se observa como a través del tiempo los parámetros de calidad varían, la acidez disminuye y los grados brix aumentan. Dando como resultado un aumento en forma constante de la relación ácido/ brix, que es el ratio. Cuando el ratio llega a 14 la fruta es aceptada para procesamiento orgánico, hasta un máximo de ratio 18. La ventana de cosecha más favorable para el productor es de aproximadamente 15 días, fuera de este período la calidad disminuye, esto hace que no pueda ser procesada como fruta orgánica.

Los productores deben estar familiarizados con el comportamiento de los parámetros de calidad para procesamiento de naranja orgánica. Esto representa importantes retos para el productor, el no lograr los parámetros de calidad exigidos por el proceso orgánico, expone el esfuerzo realizado durante varios años. Por tanto, es fundamental que tanto funcionarios de la empresa Del Oro como los de PROAGROIN, instruyan y ayuden al productor en este sentido, para que la calidad no sea un elemento de la competitividad que los excluya de las metas establecidas.

Otros parámetros de calidad a considerar son el color, el sabor y los conteos bacteriológicos. En naranja orgánica es fundamental manejar estos parámetros de calidad, dado que permiten la producción de jugo orgánico de clase A.

### **3.8. Costos de producción y rendimientos en el manejo orgánico**

De las experiencias y los datos estadísticos recopilados se han realizado estudios de rendimiento del cultivo de la naranja orgánica. Las comparaciones entre los modelos de manejo de naranja convencional y manejo orgánico, muestran datos interesantes, que justifican la inclinación hacia el modelo de manejo orgánico en las fincas de productores, y que benefician sobre todo a los pequeños productores, que pretendan lograr rendimientos acorde a sus necesidades tomando en cuenta consideraciones ambientales.

Al comparar los datos de rendimiento económico para una finca convencional con excelente manejo y un manejo orgánico con buen manejo, los datos indican que los rendimientos son un 287% en el manejo orgánico, un 150% superiores en fincas con manejo regular y en fincas donde las prácticas agrícolas consideran un mal manejo de la finca, los rendimientos<sup>12</sup> seguirán siendo un 75% superiores que en un manejo convencional.

---

<sup>12</sup> El término rendimiento está referido a la producción por hectárea.



**Cuadro 7: Comparación modelo de producción orgánica versus convencional**

Modelo	Convencional Excelente manejo	Orgánico Buen manejo	Orgánico Manejo regular	Orgánico Mal manejo
Libras sólidas por caja	5	5.5	5	5
Precio por libra sólida	0.4	0.9	0.9	0.9
Ingreso por caja	\$ 2.00	\$4.95	\$4.50	\$4.50
Costo cosecha y Flete por caja	\$0.75	\$0.75	\$0.75	\$0.75
Saldo por caja	\$1.25	\$4.20	\$3.75	\$3.75
Cajas por árbol	4	3	2	1
Ingreso por árbol	\$5.00	\$12.60	\$7.50	\$3.75
Costo mantenimiento por árbol	\$2.00	\$4.00	\$3.00	\$1.50
Saldo por árbol	\$3.00	\$8.60	\$4.50	\$2.25
Saldo por ha. \$ dólares	\$936.00	\$2,683.00	\$1,404.00	\$702.00
Saldo por Ha. En colones	302,328.00	866,673.60	453,492.00	226,492.0

Fuente: Brenes, L. 2002. Proyecto transición: producción de naranja orgánica. Material de apoyo al curso introductorio. PROAGROIN-ZN. Upala, Alajuela. Costa Rica.

Los costos de mantenimiento de las fincas orgánicas son ligeramente superiores a los de fincas convencionales, en algunos casos el período de transición implica una baja en la productividad, esto debido al cambio en el manejo donde se pasa de un uso de agroquímicos y fertilizantes de efecto inmediato, a un manejo en el cual se promueve la recuperación del suelo, buscando un equilibrio ecosistémico. Sin embargo, superada esta etapa los costos de producción disminuyen.

### 3.9. Precios estimados de la naranja orgánica

El sistema orgánico obtiene, durante los primeros tres años, precios iguales al que se obtienen por el sistema convencional, por cuanto está en proceso la obtención de la certificación. Para el cuarto año se asume que se obtendrá la certificación, se incrementarán los precios y el margen de contribución aumenta considerablemente en comparación con el sistema convencional.

Durante el período 2001/2002, por la naranja orgánica el productor recibió \$1.00 por libra sólidos puestos en planta, mientras que bajo manejo convencional el precio por libra sólidos solubles fue de \$ 1.10 y \$1.13; de este, el productor tradicionalmente ha recibido entre 45% y 60% por libra de sólidos puestos en planta.

### Cuadro 8: Precios Comparativos Naranja Orgánica / Convencionales

Precio de Compra por libra sólida (\$) al productor.

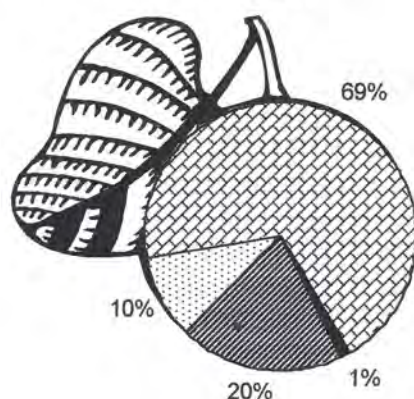
Manejo	Precio Sólidos
Orgánico	\$1.00
Convencional	\$0.50
Variación	\$0.50

**Fuente:** Empresa Del Oro. Promedio de precios pagados a Productores durante la cosecha, 2002.

En el siguiente gráfico se muestra los ingresos brutos obtenidos por cada agente en la cadena agroproductiva-comercial; los cálculos se han considerado a partir del precio promedio de las tiendas de ventas de naranja orgánica en Alemania. Un litro de jugo de naranja orgánico pasteurizado tiene un valor al consumidor de \$ 3.00 que es el equivalente a un precio de \$10.11 por libra sólida.

Gráfico 8

#### Distribución del ingresos netos en la cadena de agregación de valor



□ Empacador y Detallista ■ Distribuidor ▨ Planta □ Productor

Fuente: Elaboración a partir de revisión bibliográfica y trabajo de campo, 2002.

El productor obtiene un 10% de los ingresos brutos generados por la actividad, siendo el emparador y el detallista, los que obtienen mayores ingresos de la actividad, alrededor del 70%. Se observa en la actividad una concentración de la ganancia en los últimos eslabones del proceso productivo. De ahí que sea importante considerar en la cadena agroproductiva alternativas en las cuales el productor reduzca la brecha entre ellos y los consumidores.

### **3.10. Certificación de Naranja Orgánica**

Los productores y exportadores de frutas y verduras orgánicas que tratan de vender sus productos en países desarrollados que han aprobado normas y reglamentos orgánicos tendrán que cumplir con las normas establecidas por el país consumidor interesado. En los Estados Unidos, Japón y los países de la CE, los mayores mercados de productos orgánicos, las normas que se aplican a la producción orgánica interna valen para los productos importados. Existen reglamentos detallados que regulan la producción, importación, comercialización y etiquetado de productos orgánicos (FAO/CC/CTA, 2001).

En Costa Rica existen, tres agencias debidamente acreditadas ante el Dpto. de Acreditación y Certificación en Agricultura Orgánica del MAG. Como Agencias certificadoras nacionales están; Eco-LOGICA y AIMCOPOP y la Agencia Certificadora Internacional BCS – OKO Garantie.

Para el caso que nos ocupa en esta investigación; para la producción y comercialización de naranja orgánica del área de estudio. El Programa de Naranja Orgánica de la empresa Del Oro, está certificado por BCS – OKO Garantie, y Ecocert; en el caso de ASOPROAGROIN, estos productores han sido certificados por Eco-LOGICA y Ecocert.

En el caso de ASOPROAGROIN, para vender el producto a la empresa Del Oro, tiene que haber un enlace, usar la misma normativa orgánica; por tanto ASOPROAGROIN, utiliza los servicios de certificación de Ecocert para tener un certificado homólogo a Del Oro. Ecológica hace todo el trabajo de inspección para Ecocert, esta última subcontrata el servicio de esta agencia nacional.

## **CAPÍTULO IV:       GESTION PARA EL ACCESO A LA PRODUCCIÓN Y LOS                                   MERCADOS ORGÁNICOS**

En este capítulo se describe y analiza la trazabilidad del proceso orgánico desde la finca del productor hasta la planta procesadora, el proceso garantiza la competitividad del producto. Posteriormente se enfatiza en la gestión realizada por los productores en los diferentes momentos del proceso productivo, en aspectos de planificación, asistencia técnica, acceso a insumos, crédito, capacitación, acceso y manejo de normativa orgánica.

Finalmente, se menciona las principales cláusulas en el contrato que rige la relación entre la agroindustria y el productor en la compra de naranja orgánica. En este contrato se especifica el precio y forma de pago, certificación orgánica, calidad, entrega de fruta.

### **4.1.   Competitividad y trazabilidad**

La producción orgánica y la integridad de su producto, requiere de un amplio manejo de las actividades desde el lugar de origen de la materia prima, procesamiento, almacenado y comercialización. Los diferentes momentos de manejo en la cadena agroproductiva requiere procedimientos claros y precisos para garantizar la trazabilidad orgánica.

A continuación, se mencionan los pasos establecidos para asegurar la trazabilidad del proceso orgánico, desde la finca del productor hasta la planta procesadora; de manera que asegure colocar al mercado un producto con las especificaciones de calidad establecidas por el sistema orgánico.

La Empresa Del Oro, dispone de documentos para la Trazabilidad del proyecto orgánico<sup>13</sup>, para cada actividad hay una persona responsable; para lo cual se utilizan los siguientes procedimientos y documentos<sup>14</sup>;

---

<sup>13</sup> Este sistema lo conoce cada uno de los productores, y es fundamental para optimizar el uso de los recursos en la época de cosecha.

<sup>14</sup> Información obtenida mediante entrevista personal a funcionario encargado del Sistema de Control Interno del Proyecto Naranja Orgánica, empresa Del Oro.

- La empresa tiene una lista de productores, cuántas áreas tiene y estimación de su producción. Con visitas regulares se determina cuando la fruta estará lista para ser procesada, dado que para procesar la fruta orgánica esta tiene que tener ciertas cualidades (acidez, grados brix, maduración), definidas por la planta procesadora.
- Cuando la producción está lista, la empresa coordina con el productor para saber cuantos camiones puede el productor sacar por semana para llevar a la planta; se coordina para que el personal de la planta espere el ingreso de la fruta.
- El productor lo primero que hace en su finca es llenar una boleta denominada “Guía de Transporte”. Los documentos que ingresan a la planta procesadora para identificar fácilmente el producto orgánico son de color verde. Esta guía trae información básica; nombre del productor, nombre de la finca, número de cajas cosechadas, el número de placa del trailer, número de la carreta y una firma de responsable.
- Al mismo tiempo que el productor llena la “Guía de Transporte”, Sistema de Control Interno de la empresa *Del Oro*, tiene una persona que verifica la salida de ese trailer de la finca<sup>15</sup> y toma los datos y anota la hora de salida del trailer. Ese documento se archiva, si hubiera alguna duda sobre el producto transportado por algún trailer, se revisa la boleta de respaldo.
- La carreta del productor llega a la planta, ahí la recibe el jefe de patio de la planta, este le coloca a la carreta un rótulo que dice “orgánica”, y una bandera roja, para determinar fácilmente las carretas con naranja orgánica.
- El conductor del trailer entrega la “Guía de Transporte” al encargado de la báscula, donde se realiza el pesado de la fruta. El encargado de la báscula ingresa la información en un sistema de cómputo (información de la Guía de Transporte) y la variedad de la naranja orgánica tiene un código diferente al convencional. Mediante este sistema se tiene con precisión los datos correspondientes a los viajes que cada productor envió de naranja orgánica.

<sup>15</sup> Esto evita que ingrese a la planta producto que no sea orgánico.

- Una vez que el encargado de la báscula ha llenado la información del tiquete, se llena una fórmula que se llama "CMP" Control de Materia Prima, es de color verde y básicamente es la que viaja con el camión hasta los silos de almacenamiento. De ahí se coloca el CMP al silo para diferenciar lo orgánico de lo convencional. Una copia del documento de la CMP va al laboratorio y determina el proceso dependiendo de las calidades (Brix, acidez y, libras sólidas)<sup>16</sup>, esto determina el pago que corresponde al productor.
- Finalmente, al producto orgánico se le coloca una etiqueta que dice que está certificado por BCS y controlado por Ecocert.

De esta forma, la empresa mantiene un control estricto del proceso de la naranja orgánica, la información puede ser utilizada para saber a que hora y en que momento se procesó la naranja orgánica, y le permite asegurar la confiabilidad del producto orgánico que se está procesando y vendiendo.

El producto que sale de las fincas orgánicas, no está etiquetado. Sin embargo, los camiones están identificados con una etiqueta que identifica la condición orgánica del producto, para ser transportado hacia la planta.

Una vez en la planta, es etiquetado para mantener su integridad. Los documentos de control y embarque usados para el proceso orgánico tiene escrita la palabra "organic". El producto final pasteurizado o concentrado también, tiene alrededor la palabra "organic".

Para el caso de la producción de la naranja orgánica, es posible realizar un cotejo del flujo de producción mediante la revisión de la información sobre el volumen de producción versus procesamiento y registro del producto comercializado. El etiquetado cumple con los requerimientos 2092/91<sup>17</sup> y la documentación que acompaña el proceso debe ser congruente con el volumen final de producción. Mediante este procedimiento es posible consolidar un proceso orgánico cuya trazabilidad garantizan un producto con las calidades especificadas desde su producción, procesamiento, comercialización y consumo.

<sup>16</sup> Véase punto 3.7. Parámetros de calidad en el manejo de naranja orgánica.

<sup>17</sup> Ley Europea de Producción Orgánica.

El productor debe mantener los registros al día, y estar al tanto de la información requerida para mantener la trazabilidad del sistema orgánico. Los procedimientos y la documentación obligan que tanto el productor como la empresa ejerzan una estricta vigilancia de la fruta desde que sale de la finca hasta que ingresa a la planta procesadora. Para el productor esto implica un mayor volumen de trabajo, pero se considera como un requisito que debe cumplir para entregar su producción como orgánica.

Los productores orgánicos independientes conocen el sistema para transportar la fruta desde su finca hasta la planta procesadora, tienen muchos años de mantener relaciones comerciales con la empresa. Los productores asociados a ASOPROAGROIN, manifiestan dificultades en el manejo de la documentación para conservar la trazabilidad. En la zafra 2001/2002, las boletas por ejemplo, estaban mal elaboradas, no se llenaban adecuadamente, se olvidaba entregar la boleta al transportista<sup>18</sup>. En este sentido, es necesario que estos productores reciban mayor capacitación en el manejo de esta información, ASOPROAGROIN debe respaldar la gestión de los productores, y organizarse para las futuras zafras.

Para lograr la trazabilidad en la producción de naranja orgánica, se conocen dos formas de gestión realizadas por los productores a saber; alianza entre productores orgánicos independientes con la Empresa Del Oro y las gestiones realizadas por la asociación de productores ASOPROAGROIN. A continuación se describen las formas de gestión.

---

<sup>18</sup> Información obtenida mediante entrevista encargado de Sistema de Control Interno, Empresa Del Oro, 2002.

## **4.2. Forma de Gestión: Alianza entre productores orgánicos independientes con la Empresa Del Oro**

Para garantizar un producto con las especificaciones y calidades requeridas para ser procesados y comercializado orgánicamente, la Empresa Del Oro, obtiene la certificación orgánica de varias de sus fincas (con un plan de conversión de la totalidad de la finca 3.000 ha en 5 años), e integra a otros productores.

Los productores aseguran un mercado para su producto; estos por su parte asumen parte del riesgo en la producción de la fruta. La gestión además, permite a la empresa contar con un volumen adecuado de la fruta para ser procesada y comercializada con países europeos principalmente.

### **4.2.1. Gestión para integrarse al Proyecto de Naranja Orgánica**

La primera gestión que debe realizar un productor para ser tomado como postulante en el proyecto de naranja orgánica, es llenar un documento que se denomina "Ficha del productor". En esta ficha se solicita datos sobre la finca que pretende sea certificado, enfatizando en las prácticas agrícolas y uso de productos, insumos, abonos, herbicidas; así como otros usos del suelo dentro de la finca, propiedades colindantes, usos de estas, prácticas de manejo, etc.

Una vez que el productor haya llenado esta ficha, Sistema de Control Interno<sup>19</sup>, visita la finca y corrobora la información que el productor anotó en la ficha. Una vez aprobada la veracidad de la información, se incluye en el programa de transición para que cumpla el período establecido (3 años); una vez concluido este período de transición el productor es incluido dentro del Programa de Naranja Orgánica.

---

<sup>19</sup> Es la oficina dentro de la Empresa Del Oro, que se encarga de mantener la integralidad del Programa de Naranja Orgánica.



A partir de ahí, el productor debe firmar una "Carta de Intenciones", para llevar a cabo un plan de conversión a la agricultura orgánica<sup>20</sup>. Este plan de conversión es unívoco y claramente específico para cada productor. Además debe firmar un "Acuerdo del Productor", este documento constituye un acuerdo entre el productor y la Planta Procesadora Del Oro, S.A<sup>21</sup>. Este acuerdo tiene una validez de un año a partir de la firma del productor, y básicamente el productor se compromete a respetar las condiciones con relación a las transacciones con la empresa Del Oro S.A.

Los productores rechazan este tipo de instrumentos, consideran que es complicado llevar al día la documentación requerida. Ante esto, una de las opciones que la empresa se ha planteado al respecto, es llevar registros en formato sencillo, para que el productor muestre mayor aceptabilidad y complete apropiadamente los registros requeridos, al momento el manejo de la información sigue siendo un proceso complicado para el productor.

Es importante recalcar que un productor para iniciar un proceso de conversión de sus fincas, debe estar lo suficientemente convencido de las ventajas y desventajas del modelo orgánico, esto se logra mediante capacitación. El cambio de tecnología es un cambio de mentalidad para entender que la plantación está dentro de un ecosistema y este alimentará el cultivo en los momentos que se requiere. En un sistema convencional la aplicación de fertilizantes obliga al cultivo en los momentos que se desean, maximizar el potencial genético de la plantación, en un sistema orgánico no se altera el ecosistema.

Durante el período de transición, es necesario realizar observaciones cuidadosas, en el manejo de documentación relativa a la finca, bitácoras de campo, uso de fertilizantes, realización de prácticas agrícolas, contabilidad de gastos, los productos utilizados, recibos, facturas, etc. El sobrevivir al período de transición está muy de la mano con la persistencia, la creatividad y la paciencia del productor, el esfuerzo individual es lo que cuenta, no tienen ningún incentivo para superar el período de transición. En el caso analizado, ha significado que dos productores en transición retornaran a prácticas convencionales de producción.

---

<sup>20</sup> La Normativa de producción orgánica, exige que los productores interesados en producir orgánicamente establezcan un plan de conversión en un período de 5 años de la totalidad de su finca.

<sup>21</sup> Ver apartado 5.4. Contrato anual de compra de fruta orgánica para la producción de jugo de naranja orgánica.

Este nuevo esquema productivo, obliga el desarrollo de una gestión moderna por parte de los productores, sin embargo se constató mediante el trabajo de campo y la revisión de documentos de inspección, que estos no mantienen registros adecuados de sus plantaciones, por lo cual el Sistema de Control Interno de la empresa debe estar presionando constantemente.

Además, debe tenerse en cuenta el riesgo de una posible disminución en la productividad por área cultivada en la fase inicial de la conversión, otro factor importante de riesgo es la obtención misma de la certificación orgánica y el mantenimiento de ese status, que puede ser retirado si se comprueba incumplimiento de la normativa orgánica. Por ejemplo, la carencia de información de compra de materiales que demuestre que son aceptados, y la existencia de residuos prohibidos en las muestras de jugo.

#### **4.2.2. Gestión para acceso a Certificación Orgánica Empresa Del Oro – Productor Orgánico Independiente**

La empresa Del Oro, gestiona la obtención del certificado e incorpora parte de sus fincas, e incluye bajo la misma certificación a los productores que cumplen solicitan y cumplen con los requisitos establecidos para optar por dicha certificación. El compromiso es entregar la producción a la empresa; de lo contrario puede utilizar otros mercados y canales de comercialización, pero esta vez como fruta convencional, esto evidentemente limita las opciones de mercado del productor.

Una de las ventajas para los productores de estar certificados por la empresa, es que la obtención de un certificado orgánico, tiene un costo económico elevado. Para todos los productores (9 en total) este tiene un costo de \$ 5.000 aproximadamente, que la empresa paga. Para un productor sería difícil de pagar, y el volumen de naranja producido en las fincas no justifica en términos de inversión que cada productor separadamente realice la gestión. Además de que la obtención de un certificado conlleva una serie de trámites administrativos, lo cual tiene un costo de aprendizaje, que a corto plazo se ven obstaculizadas por las condiciones del productor.

(Gitli, E y Arce, R. 2001) presentan datos sobre costos de certificación orgánica, que varían de una agencia a otra. Según este estudio, citando a (CEDECO 2000), el costo de la certificación incluye: pago de membresía anual a la agencia certificadora que va desde US \$250.00 hasta US \$1,500.00 dependiendo de la agencia, costos de inspección y certificación entre US \$2,000.00 y US \$7,000.00, pagos del porcentaje por uso de sello (TCS) que va desde 0.5 % hasta 1.0 % sobre monto de la factura.

En este mismo estudio citando a (Delgado, G, 2000) menciona que en el caso de las certificadoras, ECOLÓGICA los costos se cobra bajo tres rubros: uno, que es el costo de restricción, que se le cobra al productor directamente por el trabajo e inspección, el cual asciende de 85 a 125 dólares por día de trabajo, ya que se cobra de acuerdo al tipo de inversión que tendrá el productor. El segundo, es el costo de seguimiento anual que representan 175 dólares al tipo de cambio del día y el tercer rubro es el porcentaje sobre las ventas, que es un costo con que la empresa busca crecer para dar un mejor servicio. Para BCS OKO-GARANTIE, señala: -las tarifas rondan los 450 dólares diarios, además de otros gastos, como la alimentación, el hospedaje, etc. (Bernal, G. 2000).

En su estudio (Gitli, E y Arce, R. 2001), concluyen que la falta de competencia ha hecho que no haya un mercado de empresas certificadoras claramente definido. De esta forma, no hay certidumbre sobre los costos de este proceso. El costo sin subsidio pareciera llegar en promedio a los \$1,000 por finca y estar entre un 2.5 por ciento y un 10 por ciento del valor de las ventas totales de empresa certificada.

La empresa Del Oro, mediante el agrupamiento de productores bajo un mismo certificado, abarata costos; durante una misma inspección se visitan varias fincas, esto favorecido por el agrupamiento de las fincas en un espacio geográfico reducido. La inspección orgánica se realiza una vez al año al 100% de las fincas, lo cual garantiza un proceso orgánico apegado a las normas especificadas por el control requerido para producir orgánicamente.

Mediante la certificación orgánica de sus fincas, los productores se aseguran un mercado para la fruta y la Empresa Del Oro, obtiene un volumen aceptable de materia prima para procesar. Actualmente se procesa 349,357 cajas de naranja orgánica, lo que representa

6426.670 libras sólidas<sup>22</sup> (Sistema de Control Interno, empresa Del Oro, 2002). Al productor se le rebaja un 40 centavos de dólar por cada libra sólida procesada, por los costos de administración que esta actividad implica de acuerdo al contrato que el productor establece con la empresa.

Todos los productores deben mantener una documentación actualizada y bitácoras de manejo de sus fincas debidamente ordenadas. Sistema de Control Interno de la empresa Del Oro, se encarga de que cada productor cumpla con estas especificaciones. Esta sigue siendo una de las principales limitantes del programa, es frecuente encontrar que el productor no lleva buenos registros de las prácticas agrícolas (Sistema de Control Interno, empresa Del Oro, 2002).

Lo anterior, justificado por el hecho que producir orgánicamente implica un cambio cultural en la vida de los productores, no es tan fácil esperar que pasen de un manejo práctico de sus fincas a una gestión compleja y manejo de documentación para complementar la trazabilidad del sistema orgánico.

#### **4.2.3. Seguimiento a productores certificados**

El sistema de seguimiento es fundamental para mantener la certificación orgánica, este persigue mantener los certificados otorgados por las agencias certificadoras y ofrecer al mercado un producto de alta calidad, con las especificaciones orgánicas requeridas.

Para dar seguimiento a los productores; la empresa Del Oro cuenta con un Sistema de Control Interno, este se encarga de realizar las visitas de inspección a las fincas, y llevar al día la documentación de los productores. Se incluye información como control de cosecha, insumos utilizados, uso de abonos, prácticas agrícolas, disposición de insumos, etc.

El Sistema de Control Interno establece, cartas de compromiso con los productores, el productor se compromete a seguir sus reglas y compromisos de la agricultura orgánica; mejorar su sistema de suelo, no aplicar insecticidas, fungicidas, herbicidas y nematocidas, evitar la erosión y aplicar productos naturales únicamente.

---

<sup>22</sup> Estos datos comprende también la producción de ASOPROAGROIN

Por su parte, las certificadoras realizan una inspección al año, en la cual verifica que la integridad del sistema de producción se mantenga, el Sistema de Control Interno se encarga de coordinar y realizar las visitas conjuntamente con el representante de la certificadora. Mediante esta actividad se visitan todas las fincas de productores y se señalan las inconformidades o desviaciones a las normas en que pudo haber incurrido un productor para hacer las recomendaciones respectivas y aplicar las acciones correctivas.

Entre las no conformidades más frecuentes, se encuentran problemas de bordes de las fincas que colindan con usos convencionales, en la mayoría de los casos no tienen suficiente protección; además es frecuente encontrar que los productores no llevan buenos registros de las prácticas orgánicas. Generalmente en las inspecciones se hace revisión de bodegas de almacenamiento de productos, uno de los puntos más sensibles del sistema (Sistema de Control Interno, empresa Del Oro, 2002).

Finalmente, para dar seguimiento a las actividades de inspección, el representante de la certificadora, en el reporte de la inspección indica la acción correctiva respectiva de acuerdo a la no-conformidad<sup>23</sup> y el tiempo para realizarla, algunas con carácter de urgencia cuando ponen en peligro el certificado.

"Se dio el caso de un productor que no llevaba registros, no tenía mapas, se encontraron productos prohibidos que se habían aplicado en el campo. A este productor se le sacó del programa orgánico, no por que no fuera orgánico sino por las dudas que generaba para el proyecto, y estaba poniendo en peligro la credibilidad del mismo"<sup>24</sup>.

Mediante los procedimientos establecidos por el SIC, tanto la empresa Del Oro como la certificadora se aseguran la integralidad del sistema, garantizando que el producto llevado a la planta procesadora sea 100% orgánico, y cumple con la normativa vigente sobre la producción orgánica.

---

<sup>23</sup> Una no conformidad, en agricultura orgánica es no seguir los principios de agricultura orgánica. Existen no conformidades leves y graves.

<sup>24</sup> Entrevista a encargado de Sistema de Control Interno de la Empresa Del Oro.

Uno de los problemas del SIC de la empresa, es que no mantiene una periodicidad en la supervisión de las fincas de los productores; e incluso las fincas de los productores son visitadas una vez al año durante la visita de inspección con la agencia certificadora; lo cual aumenta el riesgo de incumplimiento en la documentación y en prácticas no congruentes con la normativa orgánica por parte de los productores.

El manejo de variables de gestión como planificación de sus fincas y asistencia técnica, utilización de tecnología e insumos, capacitación para la producción, actividades durante la cosecha y entrega del producto, carecen de un sistema centralizado, y por el contrario cada productor de acuerdo a sus condiciones realiza las gestiones correspondientes. En el próximo apartado se describen los aspectos antes mencionados.

#### **4.2.4. Gestión en la planificación y asistencia técnica**

La planificación de las actividades de la finca es una actividad que el productor realiza de acuerdo a sus recursos. En este caso no cuenta con el apoyo externo para realizar esta actividad, la empresa informalmente ofrece asesoría. Se le exige al productor sin embargo que la actividad planificada sea congruente con la normativa orgánica.

Es importante recordar, que este grupo cuenta con varias fortalezas para realizar esta labor, son productores con experiencia en el cultivo de la naranja y poseen personal profesional encargado de realizar estas labores de manejo, 6 de los 9 productores contratan un agrónomo para manejar su finca; los tres productores restantes, poseen más de 15 años de experiencia en manejo de naranja convencional, lo que facilita la adopción y transferencia de tecnología. Sin embargo, según la opinión de los productores entrevistados es necesario contar con mayores espacios de intercambio de experiencias.

Al igual que la planificación de la finca, la asistencia técnica corre por cuenta de cada productor, es decir; las gestiones son realizadas individualmente sin la intervención de la empresa, siempre que cumpla la normativa para producir orgánicamente. La experiencia según información del Sistema de Control Interno, los productores solicitan supervisión para el uso de algún insumo sobre el cual no existen especificaciones claras de uso; Sistema de Control Interno de la Empresa Del Oro, amparados en la ley europea autoriza o desaprueba el uso de un producto.

El Sistema de Control Interno está en capacidad de apoyar técnicamente a los productores sin que esto necesariamente implique un calendario de visitas a las fincas, sino de manera voluntaria y a petición del productor, actividad que se realiza con frecuencia, aunque no es un compromiso formal establecido entre las partes; pero si importante para fiscalizar la utilización de productos y prácticas agrícolas que garanticen la integridad del producto.

#### **4.2.5. Gestión en tecnología e insumos**

Bajo esta relación, -Empresa Del Oro – productor-, cada productor de manera independiente realiza las gestiones de acceso a tecnologías e insumos. El encargado del SIC de la Empresa Del Oro, debe supervisar la finca de los productores para corroborar que cumplen con las normas en el uso de tecnologías e insumos permitidos.

Una de las condiciones para que los productores puedan acceder a la certificación orgánica es respetar y cumplir la normativa establecida por la agencia certificadora; la Empresa Del Oro, como poseedora del certificado se encarga de ejercer una labor de supervisión. El compromiso del productor es suministrar información a la empresa en el momento que esta lo solicite, e incluso permitir el acceso a la finca siempre que el SIC o considere necesario; pero el uso de tecnología es responsabilidad del productor.

Según entrevista personal a funcionario Sistema de Control Interno de Empresa Del Oro, los productores mantienen una actitud muy abierta a brindar información y a manejar con transparencia la comunicación con la empresa. Son frecuentes las visitas a las oficinas de la empresa o por vía telefónica, cuando es necesario realizar una consulta sobre la utilización de insumos y tecnologías de producción.

Los productores entrevistados adquieren sus insumos de diversas fuentes, los adquieren en San José, Liberia, Puntarenas, Nicoya, San Ramón. Aunque los productores adquieren sus insumos de acuerdo a su conveniencia, los productores mencionaron que sería conveniente tener mayor comunicación como grupo dado que así podrían compartir información sobre costos de productos y donde conseguirlos de mejor calidad. Incluso un productor mencionó que la Empresa Del Oro, podría gestionar la compra de todos los insumos para sus fincas, y esto ayudaría mucho a los productores.

Aunque estos productores mantienen en promedio un buen nivel académico y conocimiento de la actividad, sería conveniente que la empresa apoyara a estos productores en el uso de tecnologías y adquisición de insumos; la realización de por lo menos dos visitas al año a las fincas antes de la inspección aumentaría el nivel de motivación y cumplimiento de los productores. El SIC, debe replantearse este aspecto, considerando las necesidades individuales de los productores.

#### **4.2.6. Gestión en capacitación para la producción**

Uno de los compromisos adquiridos por la empresa con los productores para su certificación; es proporcionar periódicamente capacitación para mantenerlos actualizados con las tecnologías recientes. A los productores orgánicos se les ha brindado capacitación en las diversas áreas de la agricultura orgánica, incluyendo normas de certificación, utilización de tecnologías, uso de insumos y manejo orgánico.

Al momento se ha realizado un taller de capacitación de un día de duración, en el cual participaron la totalidad de productores independientes. Se mantiene además, una comunicación con los productores individualmente, y se aclaran dudas cuando sea necesario y solicitado por el productor.

Esta capacitación según la opinión de los productores entrevistados, es débil, debería ofrecerse con mayor frecuencia, pues les permitiría un mayor intercambio de experiencias, y conocer como otros productores están manejando sus fincas y resolviendo sus problemas. Sería posible además intercambiar información como las fuentes de insumos, con lo cual podrían abaratar costos.

#### **4.2.7. Gestión durante la cosecha y entrega del producto**

El sistema orgánico contempla un estricto control en el manejo de las diferentes actividades de la cosecha: se realizan muestreos de fruta para que el productor conozca la fecha óptima de cosecha, se inician gestiones para la cosecha días antes para que el productor prepare la colecta de la fruta, prevea aspectos como mano de obra, carretas y camiones para transportar la fruta, y coordinar la salida de la finca a la planta procesadora.



Durante la época de cosecha es fundamental la comunicación entre el productor y la empresa, para lograr aumentar la competitividad de la producción y disminuir los riesgos de entrega de fruta tardíamente, mantener sus calidades para ser procesada debidamente. Así como evitar la perecebilidad de la fruta producto de la sobresaturación en planta antes de ser procesada, elementos fundamentales de la competitividad.

Los camiones que salen de las fincas con fruta orgánica, son supervisados por un empleado de la empresa, el cual corrobora la veracidad de la fruta orgánica. Existe mayor supervisión y control de la documentación que el productor ingresa a la planta, esto con la finalidad de asegurar la trazabilidad de la producción de naranja orgánica.

Estos productores en lo fundamental, no manifiestan problemas en la cosecha y entrega de la naranja orgánica, la experiencia en la transacción de naranja convencional es trasladada a este nuevo sistema, que en este punto no varía sustancialmente. Es un de los aspectos en la gestión donde se apoya a los productores para que ingresen a la planta fruta en condiciones aceptables de calidad.

#### **4.2.8. Otros puntos que contempla la gestión**

Aunque la empresa no cuenta con un programa establecido de incentivos económicos o contratos puntuales, ni financiamiento para la actividad en las fincas de productores independientes; se pudo constatar mediante entrevistas realizadas a productores, algunos otros beneficios que estos reciben.

La empresa posee un amplio stock de maquinaria agrícola, como chapeadoras, boleados, radiales, tractores, carretas, etc. Cuando es posible coordinar y esta no está siendo usada en fincas de la empresa, los productores pueden hacer uso de esta maquinaria.

En época de cosecha, es frecuente el préstamo de sacas (para recolectar las naranjas) y en ocasiones trailer y carretas para acarrear la fruta desde las fincas hasta la planta procesadora. Esto sin costo alguno para el productor.

En reiteradas ocasiones se adelanta hasta la mitad del pago de la fruta antes de ser cosechada, para que el productor pueda destinar el dinero al pago de la mano de obra que se dedica a la recolección y los gastos de transporte que implica llevar la naranja desde las plantaciones hasta la planta procesadora. En otros casos, la empresa se encarga de cosechar toda la fruta de la finca de los productores, a costo razonable para el productor.

#### **4.3. Forma de gestión: Asociación de Productores Orgánicos ASOPROAGROIN**

El papel que cumplen las organizaciones es relevante, por que permite a los pequeños productores producir y comercializar su producción y pactar un mejor precio, además de lograr beneficios comunitarios.

ASOPROAGROIN, agrupa 32 productores de naranja orgánica, y organiza actividades de planificación, capacitación, acceso a recursos; que les permita acceder al mercado mundial de la naranja orgánica. A continuación se expone la experiencia en la gestión de este grupo de productores.

##### **4.3.1. Gestión para la incorporación de los productores ASOPROAGROIN al Proyecto de Naranja Orgánica**

PROAGROIN-ZN promueve por áreas la producción de naranja orgánica; cita a grupos de las comunidades de interés y presenta el proyecto e informa de los beneficios y posibilidades de integración de los productores al Programa de Naranja Orgánica.

El productor interesado, visita las oficinas de PROAGROIN-ZN, llena un cuestionario en el que se solicita información sobre, la identificación del productor, la finca, hectáreas totales, prácticas de manejo, lotes colindantes, otras actividades dentro de la finca, historial de uso del suelo, historial de rendimiento, etc. Una vez que el productor completa esta información, un inspector técnico visita la finca y corrobora la información suministrada.

En reiteradas ocasiones se adelanta hasta la mitad del pago de la fruta antes de ser cosechada, para que el productor pueda destinar el dinero al pago de la mano de obra que se dedica a la recolección y los gastos de transporte que implica llevar la naranja desde las plantaciones hasta la planta procesadora. En otros casos, la empresa se encarga de cosechar toda la fruta de la finca de los productores, a costo razonable para el productor.

#### **4.3. Forma de gestión: Asociación de Productores Orgánicos ASOPROAGROIN**

El papel que cumplen las organizaciones es relevante, por que permite a los pequeños productores producir y comercializar su producción y pactar un mejor precio, además de lograr beneficios comunitarios.

ASOPROAGROIN, agrupa 32 productores de naranja orgánica, y organiza actividades de planificación, capacitación, acceso a recursos; que les permita acceder al mercado mundial de la naranja orgánica. A continuación se expone la experiencia en la gestión de este grupo de productores.

##### **4.3.1. Gestión para la incorporación de los productores ASOPROAGROIN al Proyecto de Naranja Orgánica**

PROAGROIN-ZN promueve por áreas la producción de naranja orgánica; cita a grupos de las comunidades de interés y presenta el proyecto e informa de los beneficios y posibilidades de integración de los productores al Programa de Naranja Orgánica.

El productor interesado, visita las oficinas de PROAGROIN-ZN, llena un cuestionario en el que se solicita información sobre, la identificación del productor, la finca, hectáreas totales, prácticas de manejo, lotes colindantes, otras actividades dentro de la finca, historial de uso del suelo, historial de rendimiento, etc. Una vez que el productor completa esta información, un inspector técnico visita la finca y corrobora la información suministrada.

Sistema de Control Interno a la luz de la Norma Interna<sup>25</sup>, establece las condiciones para que el productor pueda formar parte del Programa de Naranja Orgánica. Al productor se le da a conocer la normativa interna, se le explica las implicaciones de la misma y una vez que el productor acepta estas condiciones y firma un documento de compromisos se considera incorporado al Proyecto: Producción de Naranja Orgánica.

#### **4.3.2. Gestión para el acceso a la certificación orgánica ASOPROAGROIN**

PROAGROIN-ZN solicita certificación orgánica para el proyecto de naranja orgánica en octubre del 2001, ante las agencias Eco-LOGICA y ECOCERT. Durante este primer año de certificación PROAGROIN-ZN, cubre el costo de la certificación, pero en el futuro este costo será dividido entre todos los productores integrados al proyecto orgánico.

Para el año 2001/2002, el costo de la certificación para el grupo de productores asociados fue de aproximadamente \$ 1100 (Entrevista Brenes, Luis, 2002). La asociación de productores es fundamental para lograr la certificación, los costos de la misma son elevados que individualmente es difícil de asumir, la unión de varios pequeños y medianos productores hacen posible disminuir los costos y con ello acceder un nicho específico de mercado.

Los productores agrupados en la asociación ASOPROAGROIN, mantienen un sistema que lleva a cabo un estricto control de la producción y poseen su propia certificación orgánica; mediante la asociación realizan todos los trámites administrativos y legales; únicamente la planta procesadora de la empresa Del Oro compra la fruta producida por estos.

---

<sup>25</sup> PROAGROIN-ZN, el Proyecto Producción de Naranja Orgánica: Reglamento Norma Interna.

### 4.3.3. Seguimiento a productores certificados por ASOPROAGROIN

Cuando se trata de asociaciones o agrupaciones de productores, la inspección y certificación individual es un proceso costoso, visitar el 100% de las fincas aumentan los costos, además la documentación está centralizada por el solicitante de la certificación. Por estas razones, las agencias empezaron a certificar usando un muestreo aleatorio del 20% de los productores, y se desarrollaron normas específicas de certificación de grupos comunitarios. Este grupo debe tener un Sistema Interno de Control (SIC)<sup>26</sup>.

SIC tiene un protocolo de trabajo que establece los procedimientos y las responsabilidades de cada uno de sus miembros. La administración central del Sistema Interno de Control, debe recopilar, archivar y actualizar información sobre cada productor, dentro de esta se incluye; nombre del productor e información para su identificación, tamaño de la finca, mapa de la finca, localización señalada en un mapa del área, lista de cultivos para venta, historial del terreno, registros de productividad, año de ingreso al grupo de productores, solicitud a la Certificación, última inspección interna y externa, declaración firmada por el productor individual que compromete al productor a cumplir con la normativa orgánica.

En el caso de ASOPROAGROIN, el Sistema Interno de Control (SIC) esta a cargo de un inspector y consultor orgánico, que cumple el papel de inspector interno y de asesor técnico del programa de naranja orgánica; y además un grupo de técnicos realiza por sectores labores de asesoría técnica e inspección interna. Estos técnicos tienen 12 años de experiencia en el campo de producción de naranja y han sido capacitados para manejar plantaciones con producción orgánica.

En cuanto a la trazabilidad del producto, existen los formularios necesarios para dar seguimiento a la naranja desde la finca hasta la planta de procesamiento y factura para su comercialización, aunque no el origen y calidad de los mismos (Entrevista Soto, Gabriela, 2002).

---

<sup>26</sup> El SIC es un aspecto fundamental que se debe evaluar y desarrollar en un "Grupos de Productores Organizados", y significa la capacidad que el mismo proyecto tiene de auto controlarse y de hacer cumplir internamente las normas de producción orgánica. La Administración Central del grupo debe designar una persona responsable del Sistema de Control Interno según la normativa de Eco-LOGICA para Grupos de Productores Organizados.

Los problemas más frecuentes para el mantenimiento de la certificación (PROAGROIN-ZN, 2002) se encuentran en; insuficiente separación entre las unidades orgánicas y convencionales, algunas plantaciones de naranja se encuentran sin la debida separación de un cultivo convencional pese a que existe acuerdo de palabra para no aplicar químicos por parte del vecino, bodegas con productos y equipos para la producción orgánica y convencional sin una clara separación.

El uso de la bitácora de actividades en la plantación sigue siendo uno de los principales puntos más sensibles del sistema. Los productores orgánicos deben aumentar su capacidad de gestión, el registro de información es fundamental para medir los avances y realizar las prácticas productivas de la mejor manera.

Pese al énfasis durante las capacitaciones sobre la necesidad de registro de información y los diferentes mecanismos que se han utilizado (se le han proporcionado carpetas, hojas sencillas para registrar bitácoras, revisión de documentación durante visita de asesoría técnica), para los productores es difícil mantener estos registros actualizados. Durante una visita de asesoría técnica un productor mencionó que "no entendía para que tanto papeleo, si la plantación estaba bien atendida era lo que importaba; Él señaló que no entendía ¿para qué documentos de registro?" (Trabajo de campo, julio 2002).

Por tanto, es necesario que ASOPROAGROIN, siga apoyando el esfuerzo de los productores, mejorar su nivel de gestión y logren llevar al mercado un producto con la calidad requerida para el procesamiento orgánico.

Bajo esta forma de gestión de la producción y acceso al mercado orgánico, los productores agrupados en esta asociación, realizan gestiones en las diversas áreas para producir orgánicamente; entre ellos se tienen; gestión en planificación y asistencia técnica, en tecnología e insumos, en capacitación para la producción, gestiones durante la cosecha y entrega del producto, financiamiento de la actividad y promoción de la organización; a continuación se mencionan estos aspectos fundamentales en la gestión de este grupo.

#### 4.3.4. Gestión en planificación y asistencia técnica

Los productores cuentan con asistencia técnica por parte de funcionarios de PROAGROIN-ZN; un especialista en manejo de cultivos orgánicos está encargado de dar capacitación y asesoría a un grupo de técnicos en manejo de naranja orgánica, para que brinden la respectiva asistencia técnica a los productores.

Asimismo este funcionario, se encarga de asesorar a un grupo de productores iniciadores del proyecto de naranja orgánica, con lo cual han generado experiencia para ser incorporadas en el manejo de las actuales y futuras fincas naranja orgánica.

Cada productor cuenta con un plan de manejo para su finca, elaborado conjuntamente con el técnico de PROAGROIN-ZN. De acuerdo a este plan, los productores implementan las actividades definidas en cada visita de asesoría técnica, para los períodos establecidos en común acuerdo – productor – técnico -.

Para la totalidad de las fincas certificadas y en transición, el técnico realiza de 5 a 8 visitas al año. En caso de emergencia, el productor puede llamar al técnico de su área y realizar las consultas necesarias. Mediante esta visita, el técnico recorre la finca observando las prácticas agrícolas realizadas y el estado de la plantación; es conveniente que el productor realice el recorrido, durante el mismo se discuten puntos importantes para el mejoramiento de las plantas.

Una vez que el técnico observó la plantación, revisa las recomendaciones escritas durante la visita anterior y corrobora el cumplimiento de las actividades propuestas. Para esto se lleva un estricto control de manejo de información, mediante una fórmula estándar, la cual contiene una copia que se entrega al productor con las recomendaciones establecidas, una copia de ella es archivada en PROAGROIN-ZN, para mantener un control de las visitas, y otra la mantiene el técnico para dar seguimiento a la finca del productor (Trabajo de campo, 2002).

Además, los productores utilizan una fórmula, en la que anotan las actividades que realizan dentro de la finca, el uso de insumos, abonos, gastos, etc. Esta información le permite al técnico establecer relaciones a través de todo el programa de manejo de la finca, y estar seguro de que se está realizando un proceso transparente en cuanto a la producción orgánica. Esta parte del sistema es muy sensible, los productores no están acostumbrados a mantener actualizada este tipo de información, lo cual requiere de una gran perseverancia del técnico para explicar y enfatizar la importancia de que se lleven registradas todas las gestiones dentro de la finca.

Un punto fundamental de resaltar en la asesoría técnica ofrecida a estos productores; es el nivel de comunicación alcanzado entre estos y los técnicos. A diferencia del sistema tradicional de asesoría (técnico recomienda, productor ejecuta), se observa en esta experiencia un intercambio de ideas, y un consenso productor-técnico para acordar las labores a realizar, siempre considerando los parámetros de la agricultura orgánica<sup>27</sup>.

Mediante las entrevistas realizadas, los productores manifestaron estar conformes con la periodicidad de las visitas y el tipo de asistencia técnica que reciben. La planificación de su finca consideran es una actividad compartida entre el productor y PROAGROIN-ZN, en el 100% de las entrevistas mencionaron que ellos realizan en sus fincas lo acordado con el técnico de PROAGROIN-ZN.

#### **4.3.5. Gestión en tecnología e insumos**

La tecnología utilizada en todo el ciclo de producción, es la indicada por el SIC del Proyecto de Naranja Orgánica, dado que ellos deben mantener la certificación orgánica lo cual implica que todas las prácticas tecnológicas que se utilicen deben estar debidamente autorizados por el personal técnico que visita periódicamente las fincas. Además, estas deben conllevar al productor hacia un rendimiento económico rentable de la actividad.

La tecnología por tanto, es exclusivamente dirigida por el Sistema de Control Interno (SIC), debe aclararse en este punto que la misma es ampliamente discutida con el productor y se logran consensos de uso, siempre y cuando se respeten las normas establecidas.

---

<sup>27</sup> El productor debe conocer la normativa interna de ASOPROAGROIN, relativa al Proyecto de Naranja Orgánica, compromiso que adquiere antes de firmar el contrato para formar parte del Proyecto.



Los insumos son recomendados por los asesores técnicos de PROAGROIN-ZN, quién en algunos casos se encarga de comprar los insumos básicos (como abonos orgánicos) y distribuirlos entre los productores del programa de acuerdo a las necesidades de su finca. Esto permite ahorrar recursos económicos y es de gran ayuda para el productor, este último en su mayoría no cuenta con la información básica sobre donde conseguir los productos apropiados a menor precio y de calidad recomendable.

Pese a la buena intención de los técnicos de PROAGROIN-ZN, de realizar la compra compartida de insumos agrícolas y distribuirlos por sectores; la parte organizativa es deficiente, los productores no logran ponerse de acuerdo implicando "malos entendidos" entre ellos. Además, para PROAGROIN-ZN, esto significa un costo administrativo, sin una buena organización es difícil de realizar. Es fundamental que en un futuro se retome este beneficio que ofrece la asociación, para que los costos y las economías de escala favorezcan la adquisición de insumos y con ello mejorar los rendimientos de la producción.

Los insumos provienen de diversas fuentes, que difiere entre los productores entrevistados, el 17% de los productores adquieren insumos en San Ramón, 17% en Pavón de Los Chiles, 17% San José 17% y Alajuela un 32%.

Si un productor requiere o desea usar un insumo agrícola, debe consultar a los técnicos citados, dado que un error en la aplicación de dosis, puede poner en riesgo la plantación; y la aplicación de un insumo no permitido dentro de la agricultura orgánica puede poner en peligro la certificación orgánica de todo el grupo de productores. Por tanto, el SIC, es sumamente cuidadoso en las prácticas de manejo del cultivo y en el uso de insumos.

#### 4.3.6. Gestión en capacitación para la producción

Las gestiones de ASOPROAGROIN, son apoyadas por un programa permanente de capacitación para su personal y para los productores. Incluso se estableció como norma recientemente, para que un productor ingrese al programa de naranja orgánica debe llevar un "Curso Introductorio". En este se revisan los contenidos del Manual Orgánico, se capacita a los productores en principios básicos de agricultura orgánica, en las reglas de certificación y en el plan de manejo orgánico de una finca de naranja orgánica. Al finalizar el curso se les invita a formar parte del proyecto transición. Los que aceptan firman el acuerdo de respeto al reglamento interno<sup>28</sup> y son incorporados al Sistema Interno de Control (Brenes, L. 2002).<sup>29</sup>

Mediante talleres participativos, los productores son informados de los principales aspectos que deben conocer para insertarse y permanecer en el programa orgánico. La utilización de dinámicas grupales es un recurso utilizados para brindar la capacitación, en la cual los productores participan de la actividad. Por ejemplo, para explicar ¿Qué es la certificación de productor orgánicos? ¿Cuál es la importancia de la certificación? Se hizo mediante un socio drama, donde participaron técnicos y productores<sup>30</sup>.

Otro recurso pedagógico de capacitación, es la visita a las plantaciones establecidas y en producción, para que los productores conozcan en la práctica los conceptos teóricos que se analizan mediante los talleres y cursos de capacitación. Durante el último taller de capacitación se visitó la finca Brasilia, perteneciente a Inversiones Guanaranja, S.A. Esta finca fue una de las primeras fincas certificadas orgánicamente; durante los años de transición y de manejo orgánico, se han llevado estrictos controles en las prácticas agrícolas, bitácoras de trabajo, producciones, rendimientos y otra documentación; experiencia que ha sido de mucha utilidad para otros productores de más reciente integración al sistema.

---

<sup>28</sup> El reglamento interno contiene información sobre como integrarse al proyecto orgánico, el manejo agronómico, sobre la prevención de la contaminación, sobre la documentación y las visitas de control. Finalmente el productor firma un Acuerdo de Cumplimiento de la Norma Orgánica, en el cual se compromete a respetar y cumplir el reglamento de norma interna del programa orgánico.

<sup>29</sup> El último curso fue impartido los días 4 y 5 de julio del 2002, en Upala. En este curso participaron tanto nuevos interesados en producir orgánicamente, como productores en transición o ya certificados.

<sup>30</sup> Taller: Curso Introductorio Proyecto Transición: Producción de Naranja Orgánica. 4 y 5 de Julio, 2002.

A pesar de que las prácticas agrícolas establecidas en esta finca por su diferencia de tamaño y acceso de capital no son estrictamente replicables a fincas de pequeños productores; muchas de las variables a considerar en la naranja orgánica son comunes para ambos estilos de producción agrícola.

Cualquiera que sea la motivación de los productores por formar parte del Programa de Naranja Orgánica, debe desembocar en un convencimiento de que agricultura orgánica, no es abandonar un cultivo y simplemente dejar de fertilizarlo y de aplicar plaguicidas. Agricultura orgánica se define por su enfoque proactivo, buscar los problemas antes de corregirlos. En el control de plagas, busca actuar sobre las causas de la aparición de las plagas, y no sobre la población misma (Brenes, L, 2002).

Las fortalezas del proyecto de naranja orgánica de ASOPROAGRIN se fundamentan en un plan de capacitación a los técnicos y a los productores. Los productores entrevistados señalaron haber recibido varios cursos de capacitación, en tres de los casos se han recibido 4 cursos de capacitación relativos a la temática de producción orgánica, los demás productores han recibido uno o dos cursos, todo impartidos por PROAGROIN. Y solamente un productor mencionó haber recibido un curso de "Mínima Labranza" impartido por el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Pese a las bondades del programa en gestión de la capacitación, es necesario enfocar la capacitación además a la formación en administración de fondos, fortalecimiento de la asociación, flujo de fondos al productor, y otros elementos que ayudarían al productor a conocer y administrar mejor los recursos disponibles.

#### **4.3.7. Gestión durante la cosecha y entrega del producto**

Para determinar el período de maduración de la fruta, los productores envían una muestra de la fruta, el laboratorio de la planta procesadora de la Empresa Del Oro, analiza la muestra y le indica al productor si la fruta está preparada para la cosecha. Esto representa una actividad especialmente difícil para los productores, por que no están familiarizados con el sistema de calidad que maneja la planta. Además en el caso de los productores de Caño Ciego, ubicados en los Chiles la distancia hace costoso que el productor envíe muestras periódicamente.

Durante la experiencia de cosecha 2001/2002, los productores tuvieron dificultad con los parámetros de calidad requeridos, la fruta no estaba lista para ser cosechada, la inexperiencia de los productores en actividades como la cosecha y la dificultad de realizar un muestreo, pusieron en peligro la producción orgánica de este grupo de productores.

En este punto, la organización de la asociación partió del supuesto de que los productores sabían cosechar, sin embargo es importante que ASOPROAGROIN fortalezca su capacitación en este aspecto; para que los productores conozcan y se familiaricen con los parámetros de calidad exigidos especialmente vulnerables durante el período de cosecha; y de este modo obtengan un mayor beneficio de la actividad.

Durante las entrevistas, los productores manifestaron no haber tenido ningún problema con las actividades que implicó la cosecha en este primer período; cada productor se encargó de sacar su producción al mercado, y muestran satisfacción con los rendimientos obtenidos. Parece fundamental en este sentido, que los productores se organicen por áreas, y logren disminuir los costos de transporte, esto implicaría un nivel de organización adecuada de la producción, para que los productores reconozcan cuanto de la producción le corresponde aun siendo transportada en un mismo trailer y dividir los ingresos económicos proporcionalmente al aporte de cada productor.

#### **4.3.8. Gestión para financiamiento de la actividad**

Para el cultivo de la naranja orgánica PROAGROIN-ZN, brinda a los productores un préstamo por un millón doscientos mil colones por hectárea, respaldando esta deuda con la hipoteca de su finca. El productor paga el préstamo a los seis años de obtenido el crédito. Financia a un plazo de 10 años, con 5 años de gracia en el pago de los intereses y 8 años de gracia en el pago principal <sup>31</sup>(PROAGROIN-ZN, 2002). La forma de pago es anual, y la tasa de interés corriente se calcula de acuerdo a la tasa básica del Banco Central de Costa Rica. Ha financiado ha la fecha 950 hectáreas de naranja entre 140 productores. <sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Plan de condiciones de crédito para cítricos y cultivos asociados.

<sup>32</sup> Otros de los productos agrícolas que financia este proyecto son raíces y tubérculos, plátano, piña y hortalizas; se espera ampliar el programa orgánico a otros productos como la piña.

Sin embargo, es importante señalar que un sistema de crédito con tales características no parece estar preocupado por la sostenibilidad institucional del programa de crédito. Qué pasará cuando la inflación consuma los fondos y los costos administrativos aumenten, la tasa de interés y los plazos de gracia serían insostenibles.

En este momento el programa se está replanteando los postulados por los que fue creado, si desea aportar al desarrollo y no contemplar la sostenibilidad del programa o si pretende ambos aspectos. Pensando en la sostenibilidad, se va cambiar el tipo de financiamiento y apoyar plantaciones establecidas (Bernardo Piedra, PROAGROIN, 2002).

Los productores reciben cuatro desembolsos, para evitar la desviación de fondos y garantizar el cumplimiento de las prácticas agrícolas recomendadas. Algunos insumos (abonos orgánicos y otros productos requeridos en la plantación), son comprados directamente por PROAGROIN-ZN, autorizado por el productor de acuerdo al requerimiento de su plantación, y rebajados de los desembolsos respectivos. PROAGROIN-ZN, propicia los contactos con empresas de insumos, a fin de adquirir éstos a un precio menor y de la calidad requerida, sin embargo esto representa un gasto administrativo adicional.

De los productores entrevistados el 41% opinó que uno de los principales problemas en torno a los desembolsos es que no llegan en las fechas acordadas, consideran que la gestión de PROAGROIN-ZN es lenta y el productor tiene que esperar y eso retrasa la realización de las tareas dentro de la finca.

Un productor señaló; “el problema en mi caso fue que yo presenté todos los papeles para solicitar el préstamo, y poco a poco me pedían más papeles. Yo no sé por qué no le dicen a uno que es lo que tiene que presentar de una vez” (Entrevista René Castro, 2002).

Para empezar a producir naranja orgánica, es necesario esperar cerca de 4 años para obtener los primeros frutos, en estos años el productor invierte en su finca pero no obtiene ingresos de la actividad, es por tanto que el préstamo se empieza a pagar una vez iniciada la cosecha. Superado este período es posible obtener rendimientos de mercado que compensan el sacrificio inicial.

Ningún productor ha empezado a cancelar la deuda, empezarán a pagar en el año 2004/2005. De la información obtenida en las entrevistas realizadas a los productores orgánicos, un dato relevante es que estos no tienen otros préstamos, únicamente el préstamo aprobado por PROAGROIN-ZN. Lo que indica la carencia de fuentes de financiamiento para la agricultura, de ahí la importancia de contar con organizaciones e instituciones que permitan el acceso a recursos económicos acordes a las necesidades del productor; y en este caso PROAGROIN-ZN, cumple una importante función.

En las fincas que están en producción (caso de Caño Ciego en los Chiles de Alajuela), PROAGROIN-ZN brinda préstamos rápidos para labores como colecta de la cosecha a los productores que lo soliciten. Dado que el producto una vez entregado a la planta procesadora tarda 22 días para que se pague al productor, este préstamo rápido le permite pagar la mano de obra que se dedica a recolectar la fruta. Es importante señalar, que es en esta actividad donde el productor realiza la mayor contratación de mano de obra estacional.

La tecnología utilizada y financiamiento de la actividad, son dos aspectos que caminan de la mano para garantizar el éxito de la producción de naranja orgánica en este grupo de productores. Por un lado el interés fundamental es que los productores salgan adelante y al cabo del proceso ninguno de los participantes pierda sus tierras por incumplimiento en el pago del préstamo; se pretende que la tecnología utilizada contribuya a brindar rendimientos y producciones con los cuales el productor logre mejorar el nivel de vida de su familia y cancelar su deuda. Por tanto la administración de los recursos de capital invertidos son muy dirigidos por los técnicos, así como la tecnología utilizada.

En casos en que se observa incumplimiento en la realización de labores con los recursos asignados, no se aprueba el próximo desembolso hasta que el productor muestre un nivel de cumplimiento satisfactorio. Esto evita él desvíó de fondos, y garantiza que la finca estará con un manejo adecuado. Un ejemplo de esto fue el caso de un productor que no realizó la chapea y la abonada respectiva, entonces se le retuvieron los fondos hasta que el productor mostrara un cumplimiento de estas actividades. Al momento no se ha llegado a casos extremos en que se retengan definitivamente los fondos al productor.

Otro dato importante, es que para la elaboración y establecimiento del avio que estima los costos para la producción de naranja orgánica, sobre el cual se basa la asignación de préstamos a los productores, fue elaborado mediante un taller participativo, tomando en cuenta la experiencia y sugerencia de los productores.

Con el conocimiento técnico y el aporte de los productores se llegaron a acuerdos de costos de producción, tratando de enfatizar en datos reales y alcanzables; donde según sus proyecciones los préstamos asignados al productor permitan a los mismos producir naranja con un rendimiento satisfactorio, pagar el préstamo y obtener ingresos suficientes para mejorar el nivel de vida de su familia y su comunidad; por ende contribuir al desarrollo rural. Pese a ello, un 25% de los productores entrevistados señalaron que la plata no alcanza para pagar los gastos que genera la actividad.

#### **4.3.9. Gestión en la promoción de la organización**

Uno de los pilares fundamentales de PROAGROIN-ZN, es la promoción de la organización. Para acceder al financiamiento de proyectos de naranja tanto convencionales como orgánicos, una de las condiciones iniciales era que los productores estuvieran debidamente organizados, bajo esta concepción se logran incorporar grupos como la "Asociación la Alianza en La Jabalina" y el grupo de productores de "Caño Ciego en Los Chiles". Sin embargo este ideal de organización se ha ido dejando de lado, y en los últimos años se han financiado básicamente proyectos individuales. En términos de desarrollo rural, la organización tiene varias ventajas sobre cualquier otro tipo de gestión agrícola, máxime tratándose de pequeños productores.

A pesar de que los productores están agrupados bajo la figura jurídica de asociación, con los beneficios que esto implica; se observó mediante la entrevista a los productores que pocos conocen que significa esta condición; e incluso algunos no estaban claros si formaban parte o no de la asociación. Un 42% de los productores se encuentran en esa posición. Un productor opinó que aunque no tiene claro los beneficios de la asociación, "la asociación permitiría coordinar actividades productivas"(Entrevista René Castro, Caño Ciego Los Chiles, julio, 2002).

Este es un hecho de trascendental importancia de retomar en el futuro de la organización, fomentar la participación de los asociados y lograr niveles de integración y satisfacción mayores entre los productores. Es de gran relevancia en términos productivos, que los productores se organicen por sectores, logren negociar y gestionar algunas labores relativas a la producción, como la compra de abonos, aprovechamiento de maquinaria, contratación de servicios profesionales para ciertas labores especializadas.

En época de cosecha, organizarse para labores de colecta de fruta, compartir costos de transporte, mejora de caminos y vías de acceso y muchas otras labores, así como intercambio de experiencias y vivencias cotidianas; que pese a realizarse en alguna medida, su potencial real aun no es del todo compartido entre todos los productores.

En las formas de gestión presentadas anteriormente, la articulación entre el productor de materia prima –naranja orgánica- y la empresa agroindustrial, -Empresa Del Oro-, está regida por una contrato de compra de naranja, este se presenta seguidamente.

#### **4.4. Contratos de compra de la naranja orgánica**

De acuerdo a la información obtenida en “Contrato anual de compra de fruta orgánica para la producción de jugo de naranja orgánica y/o jugo concentrado de naranja orgánica”<sup>33</sup> (Empresa Del Oro, 2002), cualquiera que sea la gestión que realicen los productores orgánicos, estos establecen un contrato de compra de fruta orgánica con la Empresa Del Oro, el cual se rige en los siguientes términos:

##### **a. Precios y pago**

Mediante los contratos de compra, la Empresa Del Oro se compromete a comprar al productor la totalidad de su cosecha estimada de naranja orgánica y a cambio Del Oro le pagará al Productor el cincuenta por ciento del precio de entrega del contrato futuro inmediato que reporte el New York Coto Exchange (NYCE), más un bono mínimo de \$0.35.

---

<sup>33</sup> “Contrato anual de compra de fruta orgánica para la producción de jugo de naranja orgánica y/o jugo concentrado de naranja orgánica” es un documento que el productor y la Empresa Del Oro firman para un período de zafra, último 2001/2002.



El precio se determinará con el promedio del precio futuro inmediato diario para las entregas de lunes a domingo, por cada libra sólida en cada semana de entrega. Del Oro pagará al Productor el monto veintidós días después del cierre de semana del recibo de la fruta. El pago se hará en dólares.

Para el período 2001/2002, Del Oro pagó el bono orgánico de \$ 0.50 por libra sólida al productor para la cosecha, aumentando el bono mínimo de \$0.35 a \$0.50 vía un solo pago de ajuste al 1 de setiembre 2002. Al no cumplir con este aumento, Del Oro debería demostrar al productor que el precio promedio ponderado de las ventas realizadas de jugo de naranja orgánico en el año 2002 es menor que \$ 2.50 por libra sólida, y en tal caso el aumento no se aplicará.

En el caso de que el productor pierda su certificación orgánica, Del Oro mantiene el derecho de comprar la totalidad de la fruta del productor, bajo los términos de compra general ofrecidos para fruta convencional a otros productores vigente en tal período.

En cada año de contrato, se acuerdan que ambas renegociarán los términos de compra de venta de fruta para prevenir que alguna parte esté castigado bajo los términos del contrato tomando en cuenta el mercado de jugo en ese período.

#### **b. Certificación orgánica**

Del Oro reconoce únicamente fruta orgánica certificada por una agencia certificadora que sea reconocida por las agencias certificadoras y clientes que Del Oro utiliza para su respectiva comercialización. Del Oro colabora para que la fruta del productor pueda lograr la certificación orgánica y tiene el derecho de inspección de la finca del productor en cualquier momento para tal fin.

El productor se compromete a cumplir con toda la reglamentación del certificador, producción, segregación, transporte y trazabilidad de la fruta orgánica. El productor se compromete a notificar a Del Oro de inmediato en caso de cualquier falla de cumplimiento con tales reglamentos. En caso de incumplimiento, negligencia, omisión, falla de comunicación a Del Oro o acto de mala fe por parte del productor al respecto de la certificación, el productor indemnizará a Del Oro todos los daños y perjuicios resultantes.

### **c. Calidad**

La fruta que Del Oro se compromete a comprar al productor, debe tener una relación entre Brix y Ácido (Ratio) no menor a 14 y otras características (color, sabor, daños físicos y otros) que deben cumplir con los estándares de calidad, para esto los productores deben conocer dichos estándares de calidad.

De cada cargamento recibido, Del Oro seleccionará al azar y sin costo alguno para el productor, entre cien y quinientas naranjas, de las cuales obtendrá el jugo, el cual analizará la cantidad de libras de sólidos solubles que se estima se obtendrán por cada caja de noventa libras de fruta, así como para determinar los grados brix de la fruta, la presencia de contaminantes y demás análisis que sean necesarios para establecer la calidad de la fruta.

Si el cargamento de naranja es rechazado, el productor deberá aceptarlo de vuelta, si la empresa Del Oro considera que parte de un cargamento rechazado puede ser procesado, podrá hacer la oferta al productor para comprar la fruta a un precio de fruta de segunda clase. Toda determinación en cuanto a clasificación o cantidad de fruta recibida y de libras de sólidos solubles será fijado por las pruebas de calidad que se realicen.

En este punto el productor se encuentra en visible desventaja, el laboratorio de la empresa realiza las mediciones de calidad y aquellas que interesan a sus fines; los productores por su parte no tienen acceso a otra fuente o laboratorio alternativo para comprobar la información que registran estos análisis. Este es un tema que los productores han discutido con la empresa, sin embargo al momento la única opción para determinar libras sólidas y calidad, son los laboratorios de la empresa Del Oro.

#### **d. Entrega de la fruta**

Toda la fruta debe ser cosechada por el productor y transportada por este desde la finca a la planta procesadora. Del Oro no cubrirá gastos de transporte de fruta.

Antes de inicio de la cosecha, el productor entregará por escrito una estimación del volumen de fruta disponible por semana para el período de la cosecha, para ayudar con la planificación del proceso. Las partes convienen en que la cuota diaria de entrega será coordinada entre ambas, con al menos una semana de antelación durante la cosecha.

El término de entrega de fruta será generalmente desde comienzos de operaciones en La Planta Procesadora de Del Oro, alrededor de la segunda semana de noviembre y hasta finales de temporada de cosecha de naranjas, alrededor de primero de junio. El plazo de vigencia del contrato entre Del Oro y el productor rige por un año. Las partes podrán prorrogarlo por temporadas sucesivas siempre.

El contrato de compra de naranja orgánica contempla otras cláusulas como compromiso de exclusividad, derechos y obligaciones en caso fortuito y fuerza mayor, cesión del contrato, modificación a los términos del contrato, los términos de tolerancia en el cumplimiento del contrato, estimación, notificaciones y cláusula penal.

La agricultura orgánica impone nuevos retos al productor, un cambio de cultura en el manejo de la información y de las prácticas agrícolas, para lo cual los productores no están preparados, por lo que es fundamental la asesoría técnica y la capacitación en las nuevas tendencias de mercado para aumentar su nivel de competitividad.

En el contrato de compra son clara las nuevas exigencias de mercado impuestas a los productores, donde la certificación orgánica, la calidad del producto y la entrega oportuna, se convierten en los parámetros de competitividad fundamentales de considerar en la gestión realizada por los productores. Los contratos tienen una periodicidad a corto plazo, lo cual no le permite al productor planear sus recursos para el período siguiente, e igualmente no tiene certeza de que su producción tendrá un mercado estable.

Para retomar los aspectos anteriormente señalados en este capítulo; las dos formas de gestión para el acceso a la producción y comercialización de naranja orgánica a saber; - alianza productores - empresa y asociación de productores -, aunque manifiestan diferencias en cuanto a las formas de gestión; se orientan al logro final de incorporación al mercado agroexportador. Con sus niveles de avance, sus problemas, limitaciones y opciones de desarrollo, se convierten en la zona norte del país, en una esperanza para los productores que han atravesado por períodos de difíciles ante un enfoque agrícola que en poco o nada han contribuido al desarrollo de sus comunidades.

**Cuadro 9: Productores integrados a la producción de naranja orgánica: Características de su gestión.**

Criterios	Productores Integrados a la Producción de Naranja Orgánica		
	Productores Asociados (ASOPROAGROIN)	Productores Orgánicos Independientes	Productores Inversiones Guanaraja
Condición	Productores (as) con posibilidades de desarrollo	Productores (as) en desarrollo	Productores desarrollados.
Organización	Agrupados de manera formal, mediante la asociación	Pertenece a organizaciones individuales	Empresa asociada a Grupo de empresas.
Sistema de Producción	Naranja, Granos básicos, tubérculos y otros cultivos diversos	Naranja básicamente	Producción de naranja exclusivamente.
Área de la finca	De 6 ha. a 281 hectárea. Con un promedio de 31 hectáreas	Tamaño variable, 8 ha. a 700 ha. con promedio de 145 ha.	Gran extensión 3.000 hectáreas de naranja
Área naranja orgánica	Promedio de área cultivada 7 hectáreas	Promedio de área cultivada 64 hectáreas	Cultivo de naranja orgánica 1140 hectáreas.
Certificación Orgánica	Asociación para acceder a certificación.	Propiedad Empresa Del Oro	Propiedad Empresa Del Oro
Destino de la producción	Autoconsumo y venta	Venta	Venta
Mercado	Tienen acceso al mercado local y nacional	Tiene acceso al mercado local y nacional	Internacional
Crédito	Subsidiado	Inversión Individual.	Mercado accionario
Mano de obra	Es autosuficiente en la utilización de mano de obra, puede utilizar la mano de obra familiar o la compra. En ocasiones vende mano de obra de forma temporal o permanente.	Compra la mano de obra, en todas las labores de la producción.	Compra de mano de obra. Gran desarrollo de recurso humano.
Ingresos	Los ingresos que genera la unidad de producción y percibe ingresos adicionales por labores fuera de la finca.	La unidad de producción genera ingresos netos por encima del costo de la canasta básica.	Netamente captación de excedentes.
Tenencia de la Tierra	Tenencia estable, todos poseen título de propiedad o escritura pública; necesario para acceder al crédito no convencional.	Tenencia estable, propiedad unipersonal, escritura permite tener acceso al crédito convencional	Propiedad de empresa.
Aspectos económicos	Las potencialidades de la finca permiten generar excedentes y capitalizar.	Son manejadas como empresas individuales, capitalizadas.	Empresa capitalizada.
Uso de las tecnologías	Demandan y adoptan tecnologías de acuerdo con sus condiciones y que implican inversiones medias.	Aplican tecnologías u opciones productivas que conllevan a un cambio económico posible en sus unidades de producción.	Uso de tecnologías de punta y de alta inversión. Mantiene actualizado en innovaciones tecnológicas para aumentar su competitividad.
Asistencia técnica	La asociación permite acceder a asistencia técnica.	Los ingresos obtenidos permiten asumir totalmente los costos de la asistencia técnica.	Contrata personal calificado para garantizar asistencia técnica. Asume los costos de la misma.
Tipo de Contrato	Anua / Período de Zafra	Anual / Período de Zafra	Permanente

Fuente: Elaboración a partir de revisión bibliográfica y trabajo de campo, 2002.

## **CAPÍTULO V: FORMAS DE GESTIÓN: ANÁLISIS COMPARATIVO - EVALUATIVO**

En este capítulo se establecen semejanzas, diferencias y problemas asociados a las formas de gestión realizadas por los productores para acceder a la producción y comercialización de naranja orgánica en la zona norte, desde un enfoque comparativo – evaluativo<sup>34</sup>.

Este análisis servirá de preámbulo para enfatizar en las alternativas de gestión y negociación que podrían derivarse para un mejor aprovechamiento y rendimiento de la actividad por parte de los productores orgánicos de ambos grupos. Contribuirá además a brindar aportes en torno a enfatizar en aspectos que contribuyan al desarrollo rural.

### **5.1. Puntos de coincidencia asociados a las Formas de Gestión**

a. Aunque las formas de gestión para la producción y comercialización a saber; alianza productores – empresa Del Oro y la Asociación de productores- son diferentes; ambos productores comparten un mismo mercado para su producto y contrato. La empresa Del Oro, se convierte en la única opción que tienen los productores para vender su producción. El deficiente desarrollo de mercados locales, hace que estos productores se vean incluidos en una sola opción de mercado; que por sus características limita la expectativa del productor, pero que al momento ha representado un mercado seguro para su producto.

Los productores corren el riesgo de que en una eventual saturación de la planta procesadora, o un cambio de tendencia del mercado, su producto puede no tener el valor económico por el cual los productores han trabajado. Siendo conveniente en este sentido, pensar en alternativas de gestión, que ayuden a mantener la integridad de la producción de naranja orgánica.

---

<sup>34</sup> La información generada en las entrevistas a los productores orgánicos y los encargados del Programa de Naranja Orgánica, representan los insumos fundamentales en este análisis comparativo – evaluativo.

b. Los productores comparten la misma reglamentación de producción orgánica, basada en la ley europea. Los principios deben ser los mismos para todos los productores, con una certificadora en común –Ecocert-, esto implica el seguimiento estricto de las normas y su acatamiento para mantenerse certificados. Para los productores podría ser un elemento excluyente para acceder a los mercados orgánicos, dado que requiere un nivel de organización y de gestión mayor que en la producción convencional; que sin los instrumentos necesarios y la comprensión de los mismos los productores podrían no ajustarse al nuevo esquema.

Los productores tienen la responsabilidad de mantener prácticas de manejo acorde a los requerimientos de las agencias certificadoras, de lo contrario estarían poniendo en riesgo su producción y la de otros productores de su agrupación. Estas prácticas implican para los productores un manejo moderno de la gestión en sus fincas; entre ellos destaca, manejo de información y tecnologías de producción apropiadas. Por tanto, ambos grupos adquieren el compromiso de cumplir los principios de la agricultura orgánica, en todas sus especificaciones y regulaciones de uso, sin que necesariamente cuenten con el apoyo para lograr este importante reto productivo.

c. Pese a las diferencias en las motivaciones iniciales de incorporarse al cultivo de naranja orgánica, movidos principalmente por el sobreprecio de mercado, los cursos de capacitación, la misma necesidad de un cambio de mentalidad hace que los productores evolucionen hacia la toma de conciencia de la necesidad de prácticas orgánicas por la protección de su salud, la no-contaminación y un ambiente sano.

Aunque el sistema de capacitación varía de un grupo a otro, el mismo ayuda a que los productores se conviertan en agentes informados sobre las ventajas de la agricultura orgánica y se constituyen en el modelo a seguir para otros productores que no visualizan en la actividad las ventajas que pueden derivarse para ellos y sus familias. “Muchos otros productores tienen interés pero están viendo a ver como funciona la actividad en otras fincas” (Entrevista a José Arguedas, 2002).

d. Los productores incorporados en el Programa Orgánico tanto de Del Oro como ASOPROAGROIN, son coincidentes en que tienen muchas expectativas en la actividad. Consideran que la actividad es rentable siempre y cuando se mantengan las condiciones de mercado. Son por su parte celoso ante un cambio de condiciones; Por ejemplo un productor señalaba: “rentable si la plantación es buena. El mercado es un riesgo, por ejemplo; con el palmito la gente se metió y dio resultados negativos. Las plantaciones de Melina también fue un fracaso” (Entrevista a Arnoldo García, Veracruz, Los Chiles, 2002).

Las diferentes experiencias por la que han atravesado los productores crean cierta desconfianza en los mismos. El palmito ejemplifica en parte esta afirmación, muchos de los productores se integraron a esta actividad, y fue una experiencia que en poco o nada aportó al desarrollo de sus comunidades, en su lugar dejó a su paso productores desconfiados y con plantaciones abandonadas. La naranja se visualiza como una alternativa de desarrollo sin embargo, se aborda con bastante cautela.

e. En ambas experiencias se observan una tendencia generalizada a adoptar prácticas agrícolas menos perjudiciales al ambiente y a su salud. Un ejemplo en Caño Ciego un productor está experimentando con frijol orgánico, motivado por las prácticas desarrolladas en la naranja. En general es posible apreciar, un menor uso de agroquímicos en otros productos manejados convencionalmente; actitudes que son favorecidas por el cambio de mentalidad que implica la producción orgánica.

“Para producir orgánicamente tiene que haber un convencimiento profundo de lo que se está haciendo, siempre buscando el equilibrio del todo. Pues son muchos factores los que están presentes (nuestra salud física y mental, el medio ambiente, etc.). En nuestra comunidad tenemos tantos ejemplos de intoxicaciones, que ya es hora de hacer un cambio radical” (Entrevista, Justo García, julio 2002).



f. La capacitación ha sido fundamental, en el cambio de actividad de los productores. “Nunca se debe empezar a producir orgánicamente sin las bases necesarias, en este sentido es muy importante contar con asistencia técnica que le de seguimiento a la producción”(Entrevista José Bustos, 2002). Los productores incorporados en las dos formas de gestión para la producción y el acceso a los mercados han recibido varios cursos de capacitación en los que se enfatiza la importancia de desarrollar agricultura orgánica, que va más allá de un sobreprecio de mercado.

Los productores asociados, reciben cursos de capacitación, muchos de ellos asisten por lo menos una vez al año, a la capacitación promovidas por ASOPROAGROIN. Durante el mes de julio se realizó un curso dirigido a productores nuevos, la invitación se hizo extensiva a los demás productores integrados al programa, el resultado fue la asistencia de la mayoría de los productores. Estos reconocen la necesidad de conocer la experiencia de los otros productores y la importancia de motivarse constantemente.

Los productores orgánicos independientes, han recibido capacitación sin embargo dentro del programa esta se realiza con menor constancia. Los productores tienden a ser autodidactas, tienen mayor acceso a fuentes y medios de información (Internet, libros especializados). “Yo me actualizo en casa, reviso documentos de Internet y constantemente estoy revisando el cambio en la normativa orgánica” (Entrevista, Bill Wade, 2002).

A pesar de que estos productores tienen un mejor acceso a la información, en las entrevistas realizadas todos los productores coincidieron con la necesidad de contar con mayor capacitación y espacios de interacción para intercambio de información, e incluso recomendaron reunirse por lo menos dos veces al año.

g. Ambas formas de gestión han permitido la generación de empleo local, con los consecuentes beneficios para las comunidades aledañas. La producción de naranja es intensiva en el uso de mano de obra, sobre todo en la cosecha, lo que representa empleo para muchos pobladores en las comunidades. Cada hectárea requiere emplear alrededor de 8 personas por día para recolectar la cosecha, esto significa ingresos para las personas que se dedican a la actividad.

**Cuadro 10: Empleos generados por la producción de naranja orgánica**

Tipo de Mano Obra	ASOPROAGROIN		Productores Orgánicos Independientes		Inversiones Guanaraja S.A		Total Empleos	
	Cosecha	No cosecha	Cosecha	No cosecha	Cosecha	No cosecha	Cosecha	No cosecha
Empleo Familiar	45	25	0	0	0	0	45	25
Empleo Contratado	50	10	215	30	800	150	1065	190
Técnicos	3	3	1	1	30	30	34	34
Profesionales	3	3	7	7	20	20	30	30
Total de Empleos <sup>35</sup>	101	41	223	38	850	200	1174	279

Fuente: Elaboración a partir de revisión bibliográfica y trabajo de campo, 2002.

La cosecha se extiende de noviembre a junio, lo cual significa por un período de ocho meses, los cosechadores tendrán empleos estacionales, pasando de una finca a otra. Durante el resto del año, otras prácticas agrícolas como la chapea, abonada, rodajeo, etc., requieren la contratación de personal en menores proporciones pero igualmente permite generar ingresos para un considerable número de familias.

El empleo de mano de obra familiar se da en el grupo de pequeños productores asociados, que se mantienen ocupados en sus parcelas prácticamente durante todo el año en la producción de naranja y las otras actividades que implica el manejo de su finca. En ocasiones perciben ingresos por labores realizadas fuera de sus parcelas, como jornaleros agrícolas, un productor comentó mediante la entrevista que es chapulinero, entonces puede ganar dinero extra en esta actividad.

## 5.2. Puntos de divergencias asociados a las formas de gestión

a. Al comparar las dos formas de gestión, ambas integran productores que exhiben diferencias en algunos aspectos claves. El Programa de Naranja Orgánica de la empresa Del Oro, incorpora productores foráneos a las comunidades, se trata de inversionistas que llegaron a la zona y encuentran en la actividad citrícola una opción rentable, compran tierras e invierten en la actividad.

<sup>35</sup> Esta información corresponde a una aproximación de empleo generada por la actividad.

Todos los productores de este grupo, han pasado por un proceso de transición, son productores más capitalizados y con mayores opciones para acceder a financiamiento proveniente del sistema bancario nacional público y privado. Muchos de ellos traen su capital de los países de origen e invierten en el área.

El Programa Orgánico promovido por ASOPROAGROIN, integra vecinos de las comunidades objeto de estudio, nativas de estas o con muchos años de residir en el área. Algunos de estos han sido adjudicatarios de parcelas del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA), esto debería de representar un mayor arraigo en términos de identidad territorial, y por ende un mayor interés por el desarrollo de las comunidades.

Estos productores constituyen un grupo prioritario en cuanto al desarrollo rural. Al desarrollar este grupo de productores, dotándolos de herramientas y recursos necesarios para solventar sus necesidades y la de sus familias, se está contribuyendo al desarrollo de sus comunidades, PROAGROIN-ZN pretende mediante el proyecto elevar el nivel de vida de este grupo.

b. Los productores orgánicos independientes, tienen más años de participar en la actividad. Con prácticas agrícolas convencionales, este grupo empezó a cultivar naranja hace más de 10 años, implementado prácticas de disminución de agroquímicos desde 1994, gestionando la certificación hasta 1997 y otros más recientemente. Poseen experiencia en el manejo del cultivo; crecimiento de las plantaciones, maneja de plagas y enfermedades, labores de cosecha y demás prácticas agrícolas referidas al cultivo.

Los productores asociados en ASOPROAGROIN, recientemente se integran a la actividad de naranja orgánica. Para la mayoría de estos productores, la producción de naranja es una opción productiva alternativa a los granos básicos, tubérculos y la ganadería. Han incorporado un nuevo sistema de manejo de sus fincas, integrándose a esta actividad de exportación. A excepción del grupo de 8 productores ubicado en "Caño Ciego de Los Chiles", los productores no han entregado fruta ni convencional ni orgánica a la planta procesadora, lo harán en los próximos dos y tres años.

Para productores como los ubicados en “La Jabalina” en Dos Ríos de Upala, que nacieron como productores orgánicos, esto deviene en ventajas dado que no deben hacer una ruptura en el sistema de manejo de su plantación; es la única forma de producción de naranja que conocen – la naranja orgánica -. Esto podría favorecer un respeto por la diversidad ambiental y la adopción de prácticas ambientales más favorables y el aprovechamiento de recursos locales. Un productor muy convencido de las prácticas orgánicas señalaba mediante entrevista; “mis abuelos cultivaron orgánicamente, mi padre nunca utilizó agroquímicos, y fui uno de los promotores de la idea de que deberíamos iniciarnos como orgánicos” (Entrevista, Eliécer Vargas, mayo 2002).

Sin embargo, la falta de experiencia tiene un riesgo asociado; no conocen el cultivo, las plagas y enfermedades que eventualmente los pueden afectar, aspectos tan importantes como el manejo mismo de la cosecha, períodos de maduración, ratios de cosecha, etc. Esto podría redundar en una mayor inseguridad ante algún problema en la plantación y menores rendimientos económicos.

c. Los productores orgánicos independientes tienen un seguimiento constante por funcionarios de campo de la empresa Del Oro, en la época de cosecha, para garantizar la entrega de un producto con las calidades óptimas en la relación grados brix, acidez. Con esta práctica el productor confía en que la planta no va a rechazar el producto por problemas de calidad y la planta procesadora se asegura la entrega de fruta con calidades óptimas para el proceso. Los productores manejan estos conceptos, lo que les permite cosechar en el punto óptimo, donde es posible obtener mayores rendimientos económicos.

En el caso de los productores asociados de ASOPROAGROIN, carecen de este tipo de seguimiento, tienen poca claridad en las especificaciones de calidad, no conocen que es gestión para exportar, que es competitividad y como mantenerse, en la primera experiencia dificultó la entrega oportuna de la fruta<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> Uno de los parámetros de competitividad que todos los productores deben tomar en cuenta para evitar rechazo de fruta y alcanzar un mejor aprovechamiento de la actividad.

Las calidades no alcanzaban las mínimas requeridas, por ser el primer año de entrega la empresa aceptó la fruta, pero es uno de los problemas que ASOPROAGROIN debe resolver a corto plazo, para evitar el rechazo de fruta en la planta procesadora; sobre todo en este momento que el número de nuevos productores integrados al programa orgánico aumenta, y en el próximo año llevarán a la planta procesadora su primera cosecha, donde se les exige los parámetros de calidad requeridos para obtener un jugo Grado A<sup>37</sup>. Si el porcentaje de rechazo es alto (mayor al 10%, la fruta será comprada como convencional, e incluso puede implicar el rechazo total de la naranja. En este sentido es necesario ayudar a los productores para que aumenten sus niveles de competitividad en el parámetro de calidad de la fruta.

d. Existen marcadas diferencias en los sistemas de cultivo empleados por ambos grupos de productores. Los productores orgánicos independientes poseen un mayor nivel tecnológico y acceso a capital para la producción, por su parte los productores asociados a ASOPROAGROIN, por su condición de productores menos capitalizados carecen de los medios suficientes para acceder a equipo y maquinaria en sus cultivos.

El acceso a la tecnología varía dependiendo de las características de los diversos grupos de productores y de las actividades productivas a las cuales se dedican éstos. La tendencia más sobresaliente del desarrollo agrícola y rural de los países de la subregión, considerada su heterogeneidad, es la creciente desigualdad de su estructura productiva y social. La tradicional existencia de una combinación de diversos sectores, con múltiples interrelaciones entre ellos, pero con amplias desigualdades en su desarrollo, tiende a profundizar su diferenciación (Mora, J, 2002).

Se observan internamente diferencias significativas alcanzadas por los productores de ambos grupos. Para productores orgánicos independientes, existen sistemas de manejo bastante desarrollados como Brasilia en el cual se aplica un paquete orgánico estructurado y otras unidades como Pico Blanco en el cual el sistema de manejo es bastante limitado. Existen puntos intermedios en el manejo (Sistema de Control Interno, empresa Del Oro, 2002).

---

<sup>37</sup> Grado A: indica una alta calidad en sus especificaciones, de acuerdo al mercado europeo.

En cuanto a los productores orgánicos asociados mediante ASOPROAGROIN, esta tendencia se acentúa de acuerdo a la ubicación de los subgrupos de productores identificados en este grupo. Por una parte, los productores ubicados en Caño Ciego de Los Chiles poseen mayor experiencia en el cultivo, así como maquinaria agrícola (tractores, motobomba, radiales), los cuales les facilita las labores de producción.

Los productores ubicados en Veracruz – Los Chiles, podrían considerarse en un punto intermedio de manejo de los factores de producción, se encuentran en proceso de transición y las plantaciones manifiestan un manejo un tanto limitado de maquinaria y recursos para producir.

El grupo de productores ubicado en La Jabalina – Dos Ríos de Upala, se encuentran en condiciones más desventajosas. La mayoría de estos productores han sido adjudicatarios del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA), con parcelas con un bajo nivel de inversión y manejo. La integración a la producción de naranja orgánica ha dinamizado su estructura productiva, sin embargo; las condiciones económicas y el nivel de vida de sus familias señalan a este como el grupo de mayor pobreza con respecto a los demás subgrupos observados. No cuentan con los servicios básicos; agua, electricidad, salud, vivienda y caminos de acceso. Por lo que resulta prioritario, integrar esta área al desarrollo del país; gestionar con las instituciones pertinentes el acceso de estos pobladores a recursos básicos y mejorar sus medios de vida.

e. La forma de gestión de los productores asociados a ASOPROAGROIN, promueve una mayor diversificación de cultivos en sus fincas. De 32 productores incorporados al programa orgánico tanto productores certificados y en transición, 20 de ellos dedican menos del 35% de la finca a la producción de naranja orgánica; mientras que del grupo de productores orgánicos independientes 7 de los 9 productores mantienen más del 80% de sus tierras en manejo de naranja orgánica. A respecto la CEPAL/GTZ/FAO, 1998; “es de todos modos conveniente, que por razones de seguridad alimentaria, que los pequeños agricultores combinen rubros nuevos con rubros básicos tradicionales, lo que constituye por lo demás una práctica frecuente entre éstos cuando introducen un cultivo nuevo.”

Muchos de estos productores no dedican más área de su finca a la producción de naranja orgánica por falta de capital de trabajo. Sin embargo, en términos de desarrollo rural la diversificación de cultivos es de suma importancia, dado que en una eventual contracción del mercado, disminución de precios, o daños a las plantaciones los pequeños productores asociados, tendrían menores riesgos. La combinación de cultivos, ayuda a este grupo a diversificar la economía familiar, que en la mayoría de los casos se trata de productos para el sustento de sus familias. Algunos tubérculos son orientados al mercado en menores proporciones, dada la disponibilidad en la zona de plantas empacadoras de tubérculos (tiquisque, yuca, ñame y ñampi).

f. Para la planificación de sus actividades los productores orgánicos independientes, cuentan con la contratación permanente de personal calificado, Ingenieros Agrónomos y Administradores, en otros casos se trata de productores con experiencia en la producción de naranja, esto debería garantizar un mejor y mayor aprovechamiento de sus recursos.

Los productores asociados en ASOPROAGROIN, son productores que no cuentan con recursos para contratar este tipo de servicios especializados, lo cual los coloca en cierta desventaja con los primeros. Sin embargo, al formar parte de ASOPROAGROIN, acceden a la asesoría técnica que proporciona esta organización.

El productor asociado trabaja de acuerdo a un plan de trabajo que es revisado y adaptado según la evolución de su finca, en visitas periódicas por los asesores técnicos. Todas las actividades realizadas en la finca, deben ser debidamente avaladas por ASOPROAGROIN, dado que existe un compromiso de respeto y apego a un reglamento interno. Al financiar la actividad debe establecer los parámetros para que los productores logren rendimientos productivos adecuados a las necesidades de sus familias; lo que redundará en una contribución al desarrollo para las comunidades.

g. Se observó mediante el trabajo de campo, un mayor aprovechamiento de los recursos locales por parte de la gestión implementada por los productores asociados a ASOPROAGROIN. En La Jabalina – Upala, tres productores se han organizado para producir bocachi, han recibido cursos de capacitación con lo cual el proceso de elaboración de este abono se facilita. En Caño Ciego un productor elabora su propio abono con aserrín y cuita de gallina. “El material me lo regalan en las fincas aledañas, yo lo pagó con trabajo” (Entrevista a René Castro, Caño Ciego- Los Chiles).

Otro ejemplo de aprovechamiento de los recursos locales, lo aporta el productor Arnoldo García de Veracruz, Los Chiles; este productor aprovecha la boñiga de vaca se lo regalan en corrales, tiene un corral de gallinas de donde obtiene la gallinaza y en fincas aledañas le regalan granza de arroz, boruca y bocachi. Conjuntamente con miel de purga elabora, parte del abono que vierte en su plantación.

Los productores orgánicos independientes compran sin excepción todos los insumos que utilizan en la finca. No se evidenció mediante las entrevistas realizadas una utilización de los recursos potenciales existentes en su finca.

h. Los productores asociados a ASOPROAGROIN, facilitan un mayor intercambio de experiencias; varios son los factores que contribuyen a esta tendencia. Por un lado los inspectores técnicos han promovido entre los productores un espíritu permanente de observación de todo lo que ocurra en sus fincas. De manera que mediante la visita técnica se discutan estos aspectos observados por el productor.

Cada asesor técnico tiene a su cargo un sector, y un profesional en producción de naranja orgánica se encarga de coordinar los procesos de capacitación y el control del paquete tecnológico. Estos técnicos se reúnen periódicamente, discuten problemas, tendencias del cultivo, resultados de aplicación de insumos, carencias de la plantación, con lo cual se logra un intercambio de experiencias que de regreso al campo los hallazgos son comentados con los productores, y de ahí que la actividad se convierta en un proceso constante de intercambio de información y lecciones para los técnicos y productores.



Por ejemplo, don Eliécer Vargas, productor de La Jabalina, observó que su plantación está más desarrollada en áreas donde las plantas están orientadas hacia el nacimiento del sol; esta zona se ve afectada por las horas luz, por tanto las labores de chapea se realizan tomando en cuenta esta variable. Esta experiencia se traslada hacia otras plantaciones, se espera con ello logre mejorar el crecimiento de las plantaciones.

Los productores orgánicos independientes, no mantienen este espacio de intercambio de experiencias “están por su cuenta”. En las entrevistas se observó que los productores sienten necesidad de compartir con otros productores lo que sucede en su finca, costos de insumos, fuentes de nutrientes, etc. Sin embargo la gestión no cuenta con un espacio para este aspecto. Sería altamente beneficioso que se considerara con todo el grupo de productores agrupados por la Empresa Del Oro, bajo el mismo certificado orgánico, establecer un “foro de discusión”.

i. Existen marcadas diferencias en la capacitación que ofrecen ambas formas de gestión. Los productores asociados mantienen un constante y participativo proceso de capacitación, al menos una vez al año, se realizan un taller en el que participan tanto nuevos interesados en producir orgánicamente, como productores integrados al programa. Estos talleres contemplan la utilización de metodologías participativas, en las cuales intervienen tanto los técnicos del programa como los productores. Lo cual les permite mantenerse informados y facilitar un intercambio de experiencias en el manejo del cultivo.

Los productores orgánicos independientes, durante los años de su gestión se han reunido durante un taller de un día de duración, realizado en el 2001. Lo que indica una menor constancia e importancia a la capacitación de los productores.

j. La gestión de pequeños productores asociados promueve un mejor aprovechamiento de mano de obra familiar. En la mayoría de las fincas, su familia se integra a la actividad. “La mano de obra la aportan cuatro hijos y él. En época de cosecha contrató a 32 personas y a veces contrata una persona para labores específicas (chapea, abonada)” (Entrevista a Isidro Ramírez, Caño Ciego – Los Chiles, julio, 2002).

Puede observarse la tendencia a emplear mano de obra familiar para el mantenimiento de la finca, en épocas claves como la colecta de la fruta es necesario contratar personal temporal, a los cuales se les paga por producto. En el caso del productor mencionado, contrató 32 productores temporales por 15 días. En otras actividades como la abonada y la chapea se hace necesario también contar con personal temporal para estas labores específicas, con lo cual se genera empleo en las comunidades cercanas.

De las entrevistas realizadas solamente el 33% de los productores realizan labores fuera de la finca, entre estas se incluye taxista algunos días a la semana, empacadora de tubérculos, jornalero agrícola y chapulinero, y trabajo en organización de productores. Los demás productores se emplean permanentemente en su finca, con ayuda de la familia y contratación de mano de obra ocasional.

Los productores orgánicos independientes, contratan todos los servicios desde las labores de planificación hasta la contratación de personal no calificado, peones y recolectores. Al igual que en el caso anterior, para ciertas labores realizadas periódicamente, es necesario la mayor contratación de mano de obra, con lo que igualmente se está contribuyendo a la generación de empleo en estas comunidades.

Uno de los problemas al respecto comentado por los productores, es el mayor empleo de mano de obra nicaragüense, esta es más barata, y los productores no pagan cargas sociales por el servicio de la misma. Se comentó que en algunos casos, la diferencia es tal que “los finqueros prefieren contratar peones nicaragüenses, que les cuesta un 15% - 20% de lo que les cuesta emplear mano de obra tica” (Entrevista René Castro, Caño Ciego, Los Chiles, julio 2002).

Recuérdese que el área de estudio, se ubica en un espacio de fuerte migración nicaragüense, una gran proporción en condiciones ilegales, lo que imposibilita a los mismos exigir los derechos laborales que se estipulan en el “Código de Trabajo”. Esto conduce a que la fuerza de trabajo se vea fuertemente desvalorada, en detrimento de la mano de obra costarricense. En este sentido, se hace necesario mantener un mejor control y mayor vigilancia, para que los trabajadores tanto temporales como permanentes reciban un trato laboral justo.

K. Los productores asociados por sus mismas condiciones de trabajo y vida, mantienen mayor respeto y consideración por variables ambientales y relativas a la salud. Al ser productores que viven diariamente de la actividad agrícola, integrados directamente, resaltan las bondades de la agricultura orgánica más allá de los rendimientos económicos, para considerar aspectos como cuidado de las aguas, menos contaminación, cuidado del suelo y la preocupación por la salud. De los productores entrevistados, el 92% mencionó como principal motivación el precio de mercado, mientras que un productor consideró la preocupación ambiental como su motivación inicial, y como motivación secundaria, un 17% de los productores mencionaron el ambiente y la salud de la población.

Los productores orgánicos independientes, al contratar todos los servicios, y al vivir fuera de las fincas, no muestran mayor preocupación por el mejoramiento del ambiente; interesa prioritariamente el rendimiento económico de la actividad. El 100% de los entrevistados incluyeron el dinero, la motivación económica como la principal motivación, reconociendo que existen otros beneficios de adoptar modelos de manejo orgánico.

I. Aunque en ambas formas de gestión el manejo de registros de información por parte de los productores debe ser mejorado, se muestra un mayor nivel de cumplimiento en la documentación, básicamente por que ASOPROAGROIN, mantiene un SIC que fiscaliza más de cerca a los productores, durante la asesoría técnica realizada de 5 a 8 veces al año, se revisa la información relativa al manejo de la finca, y se está constantemente recordando al productor la importancia de mantener la información requerida por la certificación orgánica.

Los productores orgánicos independientes, pese a contratar servicios profesionales y tener un mayor nivel educativo y acceso a recursos de información, los productores manifiestan un deficiente manejo de la documentación requerida por la certificación. Esto justificado en parte por el insuficiente seguimiento que SIC ofrece a los productores; la única visita obligatoria a la finca es la inspección anual de la agencia certificadora; sin que los productores entiendan la importancia de mantener registros actualizados, siendo uno de los principales problemas que tiene el SIC para mantener la integralidad del programa orgánico. De ahí que sea necesario, que el SIC de la empresa, preste más atención al mejoramiento del SIC, o plantee otras alternativas de seguimiento.

m. Una de las principales diferencias en la forma de gestión, es que los productores asociados de ASOPROAGROIN, poseen su propio certificado orgánico; lo que les da más espacio de acción que los productores orgánicos independientes. Con el mejoramiento en sus conocimientos de mercado, y aumento en el volumen de producción, podrían en un futuro optar por nuevas opciones que les devengan mayor rentabilidad de la actividad. En este momento, se enfocan en alcanzar un mayor volumen de producción orgánica, lo que incluso a mediano plazo les daría la posibilidad de integrarse a exportar directamente al mercado europeo mediante mecanismos como el “Mercado Justo”.

Los productores orgánicos independientes, encuentran mayores limitaciones en este sentido, si desean comercializar su producto en otros mercados, deben gestionar su propia certificación; lo cual tiene un costo económico y un costo de aprendizaje que los productores deberán asumir. Sin embargo, es una de las opciones que estos productores deben manejar para el futuro, antes deben tratar de organizarse como grupo para emprender gestiones de producción y comercialización conjuntamente.

n. El futuro que ambos grupos de productores proyectan para la actividad, difiere en su grado de concepción. Para los productores asociados, la actividad representa una opción productiva, en afirmaciones como; “con el tiempo esa va a ser la entrada económica del lugar, si pudiera ampliar la siembra de naranja lo haría”, “lo orgánico debe tener más futuro, cree que todo debe producir orgánico”, algunos se manifestaron con mayor reserva, señalando que actividades anteriores les han dejado malas experiencias, tiquisque, palmito.

Los productores orgánicos independientes, muestran aun mayor cautela, señalando que “por ahora creciendo rentable, más gente produciendo el precio baja, pero todo mundo tiene buen clima, suelo para dedicarse a la actividad”, otro productor se manifestó optimista pero señala que no conoce mucho de mercado.

**Cuadro 11: Cuadro resumen formas de gestión análisis comparativo – evaluativo**

Productores Orgánicos Independientes	Asociación de Productores (ASOPROAGROIN)
<b>Formas de Gestión: Puntos de coincidencia</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incorporación a la Agricultura Orgánica</li> <li>✓ Único mercado para su producto</li> <li>✓ Comparten principios de la Reglamentación de la producción orgánica</li> <li>✓ Sobreprecio de mercado principal motivación</li> <li>✓ Expectativas futuras en la actividad citrícola orgánica</li> <li>✓ Prácticas agrícolas menos perjudiciales al ambiente y a su salud.</li> <li>✓ La capacitación en agricultura orgánica</li> <li>✓ Generación de empleo local</li> </ul>	
<b>Formas de Gestión: Puntos de divergencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Procedencia de los productores: foráneos</li> <li>✓ Mayor experiencia en la actividad citrícola</li> <li>✓ Seguimiento empresa Del Oro en época de cosecha</li> <li>✓ Sistema de cultivo: mayor nivel tecnológico y acceso a capital para la producción</li> <li>✓ Cultivos menos diversificados</li> <li>✓ Planificación de actividades, contrata personal calificado.</li> <li>✓ Escaso/ nulo aprovechamiento recursos locales.</li> <li>✓ No hay espacio para intercambio de experiencias</li> <li>✓ Menor constancia en capacitación</li> <li>✓ Todo el personal de trabajo es contratado</li> <li>✓ Menor preocupación ambiental</li> <li>✓ Deficiente manejo de registros de información</li> <li>✓ Empresa Del Oro posee el Certificado orgánico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vecinos de las comunidades</li> <li>✓ Incorporación reciente en la actividad (menor experiencia)</li> <li>✓ Menor vigilancia de cosecha</li> <li>✓ Productores menos capitalizados, para acceder a equipo y maquinaria</li> <li>✓ Mayor diversificación de cultivos en sus fincas.</li> <li>✓ Productores cuentan con asesoría de PROAGROIN-ZN</li> <li>✓ Un mayor aprovechamiento de los recursos locales</li> <li>✓ Mayor intercambio de experiencias</li> <li>✓ Capacitación más intensiva y participativa</li> <li>✓ Mejor aprovechamiento de mano de obra familiar.</li> <li>✓ Mayor preocupación por ambiente y salud</li> <li>✓ Manejo más eficiente de registros de información</li> <li>✓ Poseen su certificado orgánico</li> </ul>

### **5.3. Limitaciones asociadas a las formas gestión**

Las formas de gestión y acceso a la producción y al mercado por parte de productores de naranja orgánica se ven obstaculizados por diversos aspectos. A continuación se mencionan éstos limitantes que en mayor o menor medida han influido en el desarrollo ampliado de la actividad y obstruyen el mejor aprovechamiento de la misma.

#### **5.3.1. Limitaciones de la forma de gestión: productores orgánicos independientes**

a. Una de las principales limitaciones que tiene este grupo de productores orgánicos independientes; es la no-organización como productores. Como se señaló en apartados anteriores cada uno realiza las labores de gestión separadamente, con poca o nula transferencia de información entre los productores.

Aunque manejan un nivel tecnológico aceptable para la actividad; los aciertos o desaciertos en el sistema de cultivos no es conocido por otros productores, por lo que se desperdicia el potencial de trabajo en grupo e intercambio de experiencias en el desarrollo de un nuevo cultivo, bajo una tecnología igualmente reciente en el país.

Sería fundamental contar con un espacio de reflexión y discusión para poder intercambiar aspectos relevantes del cultivo. Es necesario tener un lugar central para compartir, el cual no existe en este momento. Por ejemplo; un productor señala que a veces hay productos que se cotizan a diferentes precios, y mediante la comunicación entre productores es posible localizar el producto de menor precio, o la opción que represente mayor facilidad para el productor (Entrevista Don Braksman, 2002).

Del Oro además, podría ofrecer un servicio para hacer sugerencias de prácticas y donde comprar productos. La compra de productos podría hacerse conjuntamente con la empresa Del Oro, lo cual reduciría precio y costos de transporte. "Mi área es pequeña, es casi nada, es como un rincón en Del Oro. Si hubiese más organización del Oro podría ayudarnos en esto, en la compra de insumos" (Entrevista, Bill Wade).

Estos productores, según las entrevistas efectuadas, no visualizan la organización por sí mismos, más bien la proyectan en estrecha correspondencia con la empresa Del Oro, reconocen los beneficios de la relación, más consideran que esta les permite acceder al mercado; pero otras variables tan esenciales y de mayores costos como la compra de insumos no son compartidas.

“Cobijados” bajo el certificado de la Empresa Del Oro, que si bien es cierto ofrece ventajas como un mercado para su producto; estos productores están ligados a esta, como única opción de comercialización. Un cambio de prioridades de la Empresa podría poner en peligro a estos productores, que tendrían que optar por gestionar su certificación orgánica, al no estar organizados de alguna manera, dificultaría las gestiones, en términos de costos y desde el punto de vista administrativo.

Al contar con un único mercado para su producción, los productores estarán sujetos a las condiciones que este imponga. Es de todos conocido las distorsiones y las imperfecciones del mercado en nuestros países en desarrollo, caracterizado en este caso por el poder monopsónico<sup>38</sup>. La empresa monopsónica ejerce un gran control sobre el mercado y puede, dentro de ciertos límites, deprimir los precios de modo de obtener ganancias extraordinarias.

Los productores han recibido un sobreprecio por el producto, y no se han presentado problemas de rechazo de la producción orgánica, o que a algún productor se le pague el producto orgánico con precio convencional. Estar sujeto a un único mercado los ubica en una posición vulnerable, aunque produzcan orgánicamente no pueden vender su producto como tal si lo desearán; de no llevarse a la empresa Del Oro, puede vender su producción donde el productor desee pero esta vez como fruta convencional.

---

<sup>38</sup> El comportamiento monopsónico es la situación en la cual la demanda total de una mercancía la ejerce un solo comprador. El monopsonio se produce generalmente con respecto a ciertos factores de producción –como por ejemplo la demanda de cierto tipo de trabajo especializado- o con materias primas y bienes en proceso.

Un productor orgánico de este grupo se separó y gestionó su certificación orgánica, sin embargo las opciones de mercado en este momento son limitadas, por lo que este productor pese a que invirtió en la obtención del certificado, y además tramitó y pagó los costos de certificación de una planta procesadora; su desconocimiento de mercado llevó a que su gestión no tuvo los frutos esperados en su intento de buscar nuevas opciones. Por lo que terminó entregando nuevamente la naranja a la planta procesadora de Del Oro.

En este sentido, es importante recordar, que es básicamente imposible pensar que un productor orgánico por sí mismo, e incluso un grupo de productores con bajo volumen de producción puedan ingresar a mercados internacionales; sin antes haber desarrollado los conocimientos e instrumentos administrativos adecuados.

Otro punto importante de mencionar, es que no existe un contrato en que la empresa se comprometa a comprar la fruta de estos productores, en cualquier momento la empresa puede decidir no comprar más producción orgánica a los productores independientes. Con sus propias fincas en producción orgánica, si estas abastecen la materia prima, no habría necesidad de comprar a terceros la naranja, este hecho coloca a estos productores en una frágil posición. “En este momento la empresa Inversiones Guanaraja S.A, tiene un plan de conversión de sus 3.000 ha”. Es de suponer que la empresa Del Oro ha promovido la producción orgánica, diferenciar su producto está dentro de sus metas a corto y mediano plazo, por lo que la cancelación de compra de fruta es una posibilidad poco probable.

Sin embargo, estos productores a pesar de estar certificados bajo el certificación orgánica de la empresa Del Oro, no tienen contratos de compra de fruta para futuros. En una eventual saturación del mercado, no existe ningún compromiso legal que obligue a la empresa a pagar un sobreprecio por el producto; en este caso el productor se vería afectado en términos económicos. Por tanto, es relevante que estos productores logren negociar opciones de compra que les brinde mayor estabilidad.

Los productores orgánicos independientes pueden ser retirados del sistema en el momento en que se considere que no es apto para el programa. “En una oportunidad un productor fue retirado del programa, no por que no fuera orgánico sino por que generaba dudas que podría poner en riesgo todo el programa orgánico”. A pesar de que existe una actitud de



ayuda y comunicación de la empresa con los productores, y hasta el momento han permanecido en el programado los que se han ajustado a la normativa orgánica; estos pueden ser retirados e incluso la empresa puede decidir la cancelación del programa sin que medie ningún documento que proteja al productor.

Las calidades mismas que la empresa Del Oro exige para recibir naranja orgánico representan una limitación para los productores. Estas calidades deben ser superiores a las convencionales, por las mismas especificaciones que los mercados internacionales imponen a este tipo de productos. Los productores deben ser muy cuidadosos en la realización de prácticas agrícolas y muestreos en época de cosecha y manejar parámetros; grados brix, acidez, ratio, que le devengan mayores beneficios en cuanto a la calidad.

Existe una necesidad de productores de naranja orgánica de disponer en la zona de una cantidad de materiales orgánicos a bajo costo, que podrían obtenerse de un tratamiento técnico y eficiente de los desechos. Se requieren de fuentes de nutrientes (sobre todo aportes de nitrógeno, sigue siendo un problema sin resolver) que contribuyan al desarrollo de la actividad.

Sería altamente beneficioso el aprovechamiento de recursos locales; esto convertiría una debilidad actual en una fortaleza hacia el futuro. La Empresa Del Oro, dispone de un proceso de compostaje de la materia de desecho de la planta – cáscaras de naranja -, material que es utilizado como abono orgánico para sus fincas, sin embargo esta experiencia no es extensiva para otros productores.

Mediante las entrevistas los productores expresaron la necesidad de que un órgano del gobierno central, contara con una oficina donde se experimentara en las diferentes áreas de agricultura orgánica. En este sentido, es necesario mencionar que existe un Programa de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria (PITA), de agricultura orgánica, sin embargo, la transferencia de tecnología es nula para pequeños productores.

En resumen, las fortalezas de los Productores Orgánicos Independientes, están referidas a la mayor experiencia en la producción de naranja y el mayor nivel tecnológico y acceso a capital para la producción. Las limitaciones a la gestión realizada, se orientan principalmente a la falta de organización como grupo y de espacios para intercambio de experiencias y a la dependencia de la empresa para acceder a certificación orgánica, que si bien es cierto le devenga beneficios, limita las opciones de comercialización.

### **5.3.2. Limitaciones de la forma de gestión: asociación de productores orgánicos ASOPROAGROIN**

Una de las principales limitaciones que presenta la asociación de productores, es que la mayoría de sus integrantes no poseen experiencia en el cultivo de naranja. De los 32 productores orgánicos, únicamente 8 productores (25%) entregan fruta a la planta procesadora, los demás productores se iniciaron en el 1999 y 2000. Esto constituye una limitante para el manejo del cultivo, sin embargo para contrarrestar este aspecto los técnicos de PROAGROIN-ZN, visitan periódicamente las plantaciones, lo que disminuye el riesgo de posibles problemas de manejo que se puedan presentar.

Por otra parte, esto podría verse como una fortaleza, dado que son productores dispuestos al cambio, y debido a lo reciente de sus plantaciones se han asumido conductas productivas acordes con la normativa orgánica, respetando los compromisos establecidos para permanecer en el programa orgánico.

Muchos de estos productores no están acostumbrados a llevar registros de todas las actividades que se realizan en la finca; dentro de la gestión moderna es un requisito fundamental, algunos de ellos no entienden la importancia de mantener bitácoras actualizadas, prácticas agrícolas debidamente documentadas, facturación de productos aplicados, etc. Debe seguirse haciendo énfasis en que estos productores logren una mayor comprensión y manejo de la documentación y los beneficios consecuentes.

La gestión requiere de una amplia y continua incorporación de la gestión moderna de producción. Una de estas especificaciones está referida a la actualización de registros y documentos de apoyo. Contar con información, y registros confiables representa un punto de los parámetros de la competitividad, a pesar de que no es una limitante muy determinante sigue siendo una necesidad, el que los productores mantengan al día toda la información de finca y los registros apropiados.

Quizá uno de los problemas que podría afectar todos los esfuerzos de gestión realizados por los productores, es la falta de adecuados caminos de acceso. Algunas fincas están ubicadas en áreas donde no se cuenta con caminos apropiados para sacar la producción a la planta procesadora. Las fuertes lluvias por ejemplo "La Jabalina de Upala, y Caño Ciego de Los Chiles, las fuertes lluvias y la falta de mantenimiento de caminos vecinales, hacen que en un futuro sea muy difícil para estos productores utilizar el transporte para la fruta (camiones, tractores, etc.).

En Caño Ciego – Los Chiles, el problema de caminos de acceso es tan serio, que los productores enfrentan dificultades para llevar los insumos a sus plantaciones. En la zafra anterior (2002) a los productores los amenazaron con demandarlos, por la destrucción de caminos. Algunos productores deben realizar una sola aplicación de abonos (cuando la recomendación son dos abonadas durante el año), para no deteriorar tanto los caminos y así disminuir los conflictos con los vecinos. Este es un problema, que debe resolverse, de lo contrario las consecuencias para los productores serán reflejadas en un desaprovechamiento de la actividad.

En este sentido sería fundamental, potenciar todos los recursos de las localidades, unir esfuerzos para que las instituciones públicas, privadas y vecinos organizados reúnan los recursos necesarios para mejorar las vías de acceso. De lo contrario, pese a los esfuerzos logrados por los productores y PROAGROIN-ZN, la actividad no tendría los beneficios esperados para los productores y la comunidad en general.

Las especificaciones mismas de calidad de la fruta orgánica, exigen altos estándares de calidad, por tanto los productores se ven en peligro de no alcanzar estos estándares; dada su inexperiencia, los recursos disponibles y la falta de información. La asistencia técnica brindada por PROAGROIN-ZN, debería garantizar las producciones y rendimientos esperados; sin embargo, existen problemas que el productor no puede manejar sin la debida información.

Por otra parte, los productores asociados de ASOPROAGROIN, tienen un seguimiento débil en la época de cosecha. En el primer año de entrega de fruta orgánica, los productores no contaban con un muestreo de fruta adecuado para lograr las calidades requeridas por la planta procesadora. Los productores no comprenden con claridad las especificaciones de calidad; la primera experiencia puso en riesgo la entrega de la fruta; no hay claridad en los parámetros de pago, y cuales son las condiciones de entrega.

En este sentido ASOPROAGROIN debe resolver este problema a corto plazo, para evitar el rechazo de fruta en la planta procesadora y poner en peligro el pago del sobreprecio al productor, dado que pueden venderla a la misma planta como convencional; e incluso podría darse el caso del rechazo total de la fruta. En este punto ASOPROAGROIN, debe enfocarse para futuras cosechas, sobre todo por el aumento en el número de productores.

Si bien es cierto, la asociación y organización debería ser una de las fortalezas principales de este grupo de productores, su potencial no es aprovechado por los conductores del programa. Debe hacerse énfasis en la necesidad de compartir aspectos como compra colectiva de insumos, coordinar para el aprovechamiento de maquinaria, y experiencias de diversa índole para mejorar la productividad y el rendimiento de la actividad.

En resumen, los productores orgánicos asociados (ASOPROAGROIN), tienen factores que posibilitan su desarrollo e integración, como organización para acceder a certificación orgánica, aprovechamiento de mano de obra familiar y de los recursos locales, apoyo estatal para financiamiento, asesoría técnica y capacitación e intercambio de experiencia entre productores. Otros elementos referidos básicamente a la falta de experiencia, la infraestructura y servicios básicos y los adecuados sistemas de seguimiento en épocas de cosecha, dificultan la mayor utilidad de su gestión.

Las dos formas de gestión para el acceso a la producción y comercialización de cítricos orgánicos a saber; alianza productores - empresa y asociación de productores- con sus diferencias en cuanto a las formas de gestión; se orientan hacia la incorporación del mercado agroexportador, con niveles de competitividad aceptables en el mercado mundial.

#### **5.4. Gestión para la producción y comercialización: lecciones aprendidas para el desarrollo rural**

Las diferentes alternativas de gestión observados en la revisión anterior, denota la existencia del interés cada vez más acentuado de los productores por llevar al mercado productos de mejor calidad, lo cual requiere aumentar los niveles de competitividad de las unidades productivas. En esta experiencia se hace mención a los principales actores interesados en el desarrollo de la actividad; la Empresa Del Oro, los productores orgánicos independientes, los productores asociados de ASOPROAGROIN y PROAGROIN-ZN.

Cada uno de estos actores ha aprovechado el espacio de acción de acuerdo a sus condiciones y a sus niveles de competitividad. No se puede negar el hecho de que en espacios fronterizos como el área de estudio de esta investigación, dadas la lejanía del centro del país, las opciones productivas son limitadas.

Los productores de ambas formas de gestión han visualizado en la actividad una opción rentable, que unido con el esfuerzo de otros entes, sobresale el papel de PROAGROIN-ZN, y de la Empresa Del Oro, han posibilitado el acceso de recursos y capacitación a productores para que puedan insertarse en la actividad.

Ambas formas de gestión de la producción, apuntan hacia mejores logros de precios de mercado, en este momento representado únicamente por la planta procesadora de la Empresa Del Oro; sin embargo con esfuerzo y acumulación de experiencia los productores podrían explorar nuevas alternativas de gestión y hacer de la actividad una opción de mayores y mejores beneficios para los pobladores locales.

Los espacios rurales, con sus asimetrías de integración requieren de estos esfuerzos para poder integrarse a las corrientes del desarrollo; la globalización es una condición que exige a los países explorar vías y caminos de acceso hacia mercados mundiales. Debemos aprovechar la experiencia de aquellos que se encaminan en esa ruta, y valorar los aciertos y desaciertos, "para conducir a nuestros pobladores por rutas más seguras y evitar caminar por rutas ya recorridas". Esta experiencia ofrece la posibilidad de brindar un aporte al desarrollo rural, ubicando cada uno de los elementos en su justa dimensión.

## CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Conclusiones

1. A raíz de los cambios en el estado y la política sectorial agropecuaria, se estimulan proyectos de producción agroindustrial como la naranja orgánica que genera nuevas relaciones entre estas y los productores de materia prima.
2. El Estado eliminó mecanismos de redistribución y apoyo a los productores de la agroindustria nacional por nuevos mecanismos de articulación a agroindustrias, estimulando al mercado internacional donde el productor nacional se ve más expuesto a los movimientos de los precios e intereses de empresas agroindustriales transnacionales.
3. El crecimiento de los mercados orgánicos ha motivado a que algunos productores se interesen en producir rubros de exportación; actividad que conlleva una serie de cambios en el manejo de los parámetros de competitividad, y la integración a las cadenas agroproductivas para acceder a estos mercados.
4. Los pequeños productores reciben poco apoyo desde el sector público para desarrollar la agricultura. En la agricultura orgánica este punto es central, dado que es necesario que exista una voluntad política de incentivar este cambio. En la naranja orgánica, las malas vías de acceso y otros servicios básicos limitan el desarrollo de la actividad de los productores asociados, caso la Jabalina de Upala y Caño Ciego de Los Chiles. El Estado debe estar en capacidad de promover los servicios necesarios para que este sector se integre efectivamente al proceso de producción.
5. En la agricultura orgánica el factor que favorece el paso de una agricultura convencional a orgánica, se debe principalmente al desarrollo de los mercados internacionales de productos orgánicos. Los mercados nacionales son escasos, por lo que los productores deben integrarse a cadenas agroproductivas y pasar de la agricultura convencional directamente a la relación con mercados dinámicos y sofisticados.

6. Para la producción y comercialización de naranja orgánica en la zona norte, se identifican dos grupos de productores; productores orgánicos independientes (incluido Inversiones Guanaraja S.A), y productores asociados ASOPROAGROIN, bajo dos formas de gestión a saber; alianza entre productores orgánicos independientes y empresa Del Oro, y la asociación de productores ASOPROAGROIN. El mercado de la fruta está representado por la planta procesadora de la empresa Del Oro. La gestión implementada por ambos grupos de productores ha permitido su ingreso a mercados internacionales, sobre todo europeos. La actividad se ha constituido una opción productiva para los productores de la zona.

7. Se presentan marcadas diferencias en el sistema productivo empleados por ambos grupos de productores de acuerdo al tamaño de los productores y la escala del productor. La empresa Inversiones Guanaraja S.A, mantiene un sistema de manejo bastante desarrollado y estructurado, el resto de los productores orgánicos independientes mantienen diferencias internas pero en general tienen acceso a insumos y maquinaria para producir; finalmente los productores asociados mantienen un manejo limitado de recursos productivos como maquinaria e insumos.

8. En el período de transición, el costo de sostenimiento de la actividad no es compensado por el sobreprecio de mercado. Para el grupo de productores orgánicos independientes, no hay ningún incentivo económico que los ayude a superar esta etapa de transición, esto significó el retorno a prácticas convencionales de producción de dos productores. Los productores asociados cuentan con un préstamo que favorece la gestión en el proceso de transición, sin embargo tienen ante si el reto de lograr calidades y rendimientos en la producción que les permita cancelar la deuda.

9. De acuerdo a la opinión de los productores resaltados en este análisis, la experiencia conduce a resultados positivos en términos económicos, el sobreprecio recompensa el sacrificio que implica el proceso de transición. Sin embargo, sigue siendo fundamental que los productores cuenten con otras opciones de mercado, que les permita lograr mejores negociaciones y aprovechamiento de la actividad.



10. Al contar con un único mercado para su producción -la empresa Del Oro-, los productores estarán sujetos a las condiciones que este imponga. Es de todos conocido las distorsiones y las imperfecciones del mercado en nuestros países en desarrollo, caracterizado en este caso por el poder monopsonico. Hasta la fecha los productores han comercializado su fruta como orgánica, pero en el futuro los productores podrían verse afectados al depender de un único mercado para el producto.

11. La sustentabilidad de las experiencias de acceso a mercados orgánicos, depende de las mismas variables que la sustentabilidad de cualquier otra experiencia de mercados dinámicos: alta calidad, bajos costos, excelente gestión, organizaciones sólidas y marcos institucionales favorables a la competitividad. Por tanto los productores deben convertirse en empresarios innovadores y capacitados, para manejar las herramientas necesarias de la gestión moderna. Aspectos difíciles de lograr dado que implican un cambio cultural en la vida de las comunidades.

12. La comercialización de la naranja orgánica, exige el cumplimiento de parámetros de calidad, que son estándares fijados por la empresa Del Oro; y la empresa se encarga de determinar mediante análisis de laboratorio la calidad de la fruta de cada productor, lo cual deja en desventaja a los productores, al no existir un ente externo que verifique estos resultados.

13. La agricultura orgánica impone nuevos retos al productor, un cambio de cultura en el manejo de la información y de las prácticas agrícolas, para lo cual los productores no están preparados, por lo que es fundamental la asesoría técnica y la capacitación en las nuevas tendencias de mercado para aumentar su nivel de competitividad. Debe promoverse en este subsector de la agricultura, la investigación y la transferencia de la tecnología al productor.

14. En el contrato de compra son clara las nuevas exigencias de mercado impuestas a los productores, donde la certificación orgánica, la calidad del producto y la entrega oportuna, se convierten en los parámetros de competitividad fundamentales de considerar en la gestión realizada por los productores. Los productores desconocen muchas de estas exigencias, lo que puede representar un obstáculo difícil de superar.

15. Los contratos de compra de fruta, contemplan una planificación a corto plazo, cubren únicamente un período de zafra, y se renuevan anualmente. Esta situación deja al descubierto a todos los productores, dado que la empresa no está comprometida legalmente a comprar la fruta orgánica, ni le ofrece otras ventajas al productor para lograr una mayor estabilidad a mediano y largo plazo.

16. La capacitación es esencial en la gestión moderna, en este tipo de agricultura que se considera "intensiva en conocimientos". Aunque se observa el énfasis puesto en la capacitación, se denota ausencia de capacitación en manejo de recursos financieros y de gestión empresarial fundamentales de considerar para lograr una gestión exitosa.

17. El Sistema Interno de Control, tanto de la empresa Del Oro, como de ASOPROAGROIN, se encargan de que los productores cumplan con los compromisos impuestos por el programa de naranja orgánica, basados en las normas establecidas por las certificadoras. Los productores deben manejar elementos de la gestión moderna; registro de actividades, bitácoras de campo; y otra documentación que permite lograr una mayor eficiencia en el programa, necesarios para mantener la certificación. Los productores culturalmente han manejado la actividad productiva de manera práctica, mantener registros adecuados resulta por tanto en una limitante necesaria de superar para mantenerse en el sistema orgánico.

18. El acceso a mercados orgánicos de exportación, conlleva los mismos riesgos que en el acceso a mercados internacionales de productos convencionales. El comercio internacional orgánico crecientemente esta bajo el control o la influencia de grandes empresas procesadoras y comercializadoras, lo que representa una amenaza para los pequeños productores, condicionándolos a tener un rol marginal. El aporte de los pequeños productores asociados ASOPROAGROIN, su aporte al mercado de exportación en el 2001/2002, aunque creciente en los próximos años representó únicamente un 3%.

19. El diferencial de precios usualmente es interesante, solo que no beneficia principalmente a los productores. Se observa en estas cadenas agroproductivas procesos de concentración, que deja a los productores en una situación desventajosa en cuanto a su poder de negociación. En la naranja orgánica el productor obtiene un 10% de los ingresos generados en la actividad, la planta procesadora un 20%, siendo los distribuidores y detallistas los que devengan los mayores ingresos.

20. La producción orgánica es muy específica en cuanto a condiciones locales, y ello impone limitaciones a la extrapolación de "paquetes tecnológicos orgánicos" terminados. Esta característica representa una ventaja para innovar con sistemas endógenos, dependiendo de la creatividad y el apoyo que posean los productores para desarrollar su propia tecnología; lo cual puede ser aprovechado por los pequeños productores para potenciar sus recursos locales. En la naranja orgánica, los pequeños productores han utilizado abonos orgánicos elaborados en la propia finca, como el bocachi, lombricompost, lo cual disminuye los costos de producción y hacen de la actividad una experiencia de aprendizaje.

21. Uno de los elementos de mayor discusión sobre la sostenibilidad de los modelos orgánicos se refiere a los nutrientes que son exportados del sistema mediante los productos vendidos, los cuales no son complementados a través de abonos orgánicos. La producción para exportación, implica la exportación de cantidades significantes de nutrientes. Los desechos producidos mediante el proceso de la naranja orgánica, son tratados mediante el compostaje por la empresa Del Oro; el abono es aplicado directamente a las fincas, pero esta experiencia no es extensiva a los productores.

22. La producción de naranja orgánica, contribuye al empoderamiento por parte de los productores integrados a la actividad; siendo más visible en el grupo de los productores asociados, estos manifiestan un mayor nivel de observación de los acontecimientos ocurridos en sus fincas. Los hallazgos son compartidos con los técnicos y con otros productores.

23. La producción orgánica acarrea importantes beneficios públicos, en términos del medio ambiente y la salud de los productores y los consumidores. Estos efectos están asociados al no uso de insumos químicos y, cambios en los sistemas de uso del suelo en favor de aquellos que permiten preservar la biodiversidad. Sin embargo, aun no existe una valoración económica de las externalidades positivas que este tipo de actividad genera.

24. La producción de naranja orgánica, si bien es cierto ha permitido la dinamización de la economía en la zona norte, parece claro que no obedece a una estrategia inserta en el marco del desarrollo rural. La integración de los pequeños productores tanto asociados como independientes es débil, es deficitaria la infraestructura para la producción y se evidencia poco interés por parte del Estado en normar relaciones que permitan una mayor transferencia de tecnología hacia los productores.

Conclusiones que tienen relevancia para el desarrollo rural:

25. La gestión realizada por los productores de ambos grupos, si bien incorpora varias funciones interrelacionadas, se observan debilidades en las diferentes fases y etapas que esta involucra; especialmente en lo relativo a la comercialización y las finanzas.

26. La gestión enfocada hacia un mejor aprovechamiento de los recursos del área, refleja signos de innovación en términos organizativos, carece de mecanismos de concertación y participación efectivos. Los productores orgánicos independientes no mantienen ninguna organización para producir y comercializar. Los productores asociados mantienen la figura jurídica de asociación, sin embargo sus capacidades no están siendo desarrolladas por el grupo de productores, y más bien se observa un desconocimiento de los alcances que la asociación puede ofrecer al grupo.

La asociatividad, como condición indispensable para el desarrollo de la agricultura orgánica, no se convierte en un instrumento que le permita al productor tomar decisiones informadas, identificar problemas, oportunidades; la economía de escala generada a través de la asociatividad, es aprovechada únicamente en la comercialización del productor, sin aportar significativamente en otras áreas de la producción.

27. Uno de los elementos en el desarrollo rural que contribuye a consolidar un modelo de desarrollo para estos espacios es el aprovechamiento de los recursos endógenos. En la gestión de ambos grupos se observa una escasa y nula integración de la iniciativa con otros agentes del desarrollo; municipio, organismos regionales, ministerios, otras organizaciones rurales, cámaras del sector productivo, entidades financieras, organismos no gubernamentales, universidades, entre otras.

28. En términos de desarrollo rural, una de las ideas más sobresalientes es la integración a las cadenas agroalimentarias; las mismas según los postulados teóricos se consideran un medio para integrar procesos por cultivos. En el análisis de la naranja orgánica, se visualiza esta integración, pero las condiciones no favorece por igual a los pequeños productores. La integración con la empresa no ofrece oportunidades de participación a los productores, dicha relación se establece únicamente con fines comerciales, con escasa transferencia de tecnología de esta última hacia los productores. Los productores representan una fuente de insumos de materia prima, que le permite a la empresa mayor volumen de producción.

29. Entorno a la producción de naranja orgánica, existe una creciente preocupación por reorganizar la producción, el enlace con otros productores y la empresa agroindustrial es relevante. Sin embargo, esta integración no es bien comprendida y explorada por los productores. En el caso de los productores orgánicos independientes, reciben mayor apoyo por parte de la agroindustria, siendo insuficiente para producir eficientemente.

30. Se observa en la experiencia, que se produce en el área una transición hacia nuevas formas de gestión empresarial, sin embargo estos están acompañados débilmente por mecanismos de gestión que hagan de la experiencia de mayor aprovechamiento para los productores.

31. La producción agrícola, genera incertidumbre por la definición actual de los precios agrícolas y la tendencia a la baja de los mismos. En naranja esta constante baja del precio ha afectado la producción, y en naranja orgánica aunque estudios de mercado señalan tendencia al alza del precio, no se visualiza un horizonte claro a mediano y largo plazo.

32. Para el desarrollo rural las oportunidades de mercado están directamente relacionadas con las capacidades para reaccionar oportunamente. En ambos grupos de productores se aprecia un desconocimiento del manejo del mercado orgánico tanto interno como externo; los esfuerzos deben orientarse a disminuir la brecha entre los productores y los consumidores finales.

33. El espacio rural está marcado por la presencia de nuevos sectores sociales. Se observan en la experiencia conjugación de pequeños y medianos productores, empresa agroindustrial, organización no gubernamental, certificadoras orgánicas, donde el acceso a los recursos es diferenciado; inclinando la balanza hacia aquellos que poseen mayores posibilidades económicas.

34. En el marco de las nuevas tendencias de desarrollo rural, la naranja orgánica parece comprender varios de los esquemas propuestos para lograr el desarrollo de los espacios rurales; sin embargo los mecanismos de gestión y las formas de integración dejan claro que queda mucho espacio por recorrer, ya que no se visualizan horizontes de integración donde lograr procesos concertados. La iniciativa de desarrollo no se concibe bajo un enfoque de ordenamiento territorial del espacio rural, sino que sigue prevaleciendo un enfoque sectorial, y en un cultivo tan específico y de alcances apenas conocidos, el apoyo y participación estatal es prácticamente nula. Los productores no reciben ningún estímulo, ni retroalimentación para insertarse en un proceso productivo tan innovador como el de agricultura orgánica.

## 6.2. Recomendaciones

1. Es recomendable, en experiencias como la expuesta de naranja orgánica, que productores orgánicos con poca experiencia y organizaciones débiles, constituyan alianzas con grandes productores agroindustriales; mientras logran mayor experiencia organizativa y volumen de producción para avanzar hacia otras formas de gestión que les permita un acceso más directo a los mercados sin intermediación; gestiones que posibiliten mayor generación de excedente. La comercialización directa debe ser promovida hasta donde pueda llegar, solo productores organizados pueden negociar mejores condiciones ante la concentración desventajosa de las cadenas agroproductivas.

2. La gestión para la producción de la naranja orgánica, debe ser complementada con un fuerte insumo de capacitación en la gestión y manejo de recursos económicos, financieros y en los parámetros de competitividad del producto. En la experiencia observada, los productores están capacitados en manejo orgánico y las normas establecidas para la certificación orgánica, sin embargo esta información debe ser ampliada con las temáticas de gestión antes señalados.

3. Mediante la gestión de ambos grupos de productores orgánicos, se logran arreglos de pago con la Empresa Del Oro que supera el 50% del precio pagado por la compra de naranja convencional. El crecimiento del mercado mundial para productos orgánicos ofrece buenas expectativas, sin embargo por la estabilidad económica de estos productores es conveniente pensar en alternativas de gestión de la producción y comercialización.

Una opción que tienen estos productores es maquilar su producto para ser negociado directamente con mercados europeos, esto implica un costo económico y administrativo, y requiere desarrollar un conocimiento adecuado de mercados y asumir conductas competitivas para integrarse adecuadamente a los mercados internacionales.

4. Las gestiones de incorporación al mercado justo es una de las opciones que los productores deben explorar. El mercado justo es una alternativa exclusiva para que los pequeños productores puedan comercializar su fruta con mayores ventajas y menos intermediarios, siempre que estos cumplan con los requisitos establecidos por las organizaciones certificadoras (Revista Avances, 2000).

5. Los mercados nacionales son pequeños, esta es una importante limitante para el desarrollo de la agricultura orgánica. Un mercado nacional de productos orgánicos sería un espacio para el aprendizaje de nuevos productores y técnicos. Además, las exigencias de las normas de certificación no consideran la realidad y las posibilidades de los productores.

En la práctica, significa que si no existe algún tipo de subsidio, sea público o privado, es difícil que el productor pueda adecuarse a esta normativa, sobre todo en el período de transición. En este sentido es necesario el desarrollo de mercados internos de productos orgánicos, con su respectivo marco institucional adecuado a la realidad de los países latinoamericanos, actividades como la naranja orgánica se verían beneficiadas.

El desarrollo de los mercados orgánicos nacionales requerirá de fuertes campañas públicas de información y de educación al consumidor, para que pueda comprender cual es el valor adicional que puede obtener al preferir un producto calificado como orgánico.

6. Retomar el tema de los insumos orgánicos es fundamental en la producción de naranja orgánica. Aunque no es objeto de esta investigación, es fundamental que exista la supervisión y fiscalización para que los productores adquieran insumos orgánicos de las calidades requeridas para su plantación con el mínimo de información disponible. También es fundamental capacitar a los productores y grupos locales, para que elaboren parte de su abono orgánico con los recursos propios de las comunidades, las instituciones públicas y las ONGs podrían desempeñar una importante función de capacitación.

Por tanto es importante la investigación técnica y buscar alternativas en conjunto con los productores para encontrar soluciones que calcen dentro las circunstancias socio-económicas y biofísicas locales; privilegiando el acceso a recursos locales.



7. La agricultura orgánica es sofisticada tecnológicamente, y la mayoría de los profesionales y técnicos de las organizaciones no gubernamentales y de los sistemas públicos de extensión, carecen de la formación necesaria. Las instituciones públicas, empiezan a apoyar la formación en este conocimiento, el cual debe ser sostenido y acrecentado en el tiempo. Se requiere un fuerte apoyo de la investigación para desarrollar alternativas de manejo que permitan aumentar la productividad. La inversión pública en innovación tecnológica agroecológica y orgánica es indispensable. En cultivos como la naranja la transferencia de tecnología hacia los pequeños productores es fundamental para apoyar su desarrollo.

8. La agricultura orgánica, ofrece alternativas de desarrollo a los espacios rurales, sin embargo es fundamental que las iniciativas en este sentido, estén concebidas como estrategias dentro de un marco de desarrollo rural. En los cuales sea posible realizar procesos agrícolas con responsabilidad ambiental, apoyo a esquemas organizativos, dotar a estos espacios de la infraestructura básica, y los recursos humanos y económicos necesarios para sentar las bases de ese desarrollo. Tal como se observa en la experiencia expuesta carece de seguimiento y evaluación para que se constituya en una opción para el desarrollo de la zona norte.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

1. Ahumada, Manuel, 2002. Mercados locales, una alternativa indispensable para la producción agroecológica. Movimiento Agroecológico de América Latina y El Caribe. Ponencia a la III Conferencia Latinoamericana de Agroecología, realizada en Mayo del 2002 en Costa Rica.
2. Baumeister, Eduardo, 1993. Elementos para elaborar un proyecto de desarrollo a la modernización de los pequeños productores en América Central, La República Dominicana y México. Proyecto de Investigación: Reforma agraria y el desarrollo rural en Centroamérica. Managua, Nicaragua.
3. Barrantes, Rodrigo, 1999: Investigación: un camino al conocimiento, Un enfoque cuantitativo y cualitativo. EUNED, San José, Costa Rica.
4. Brenes, Luis. 2002. Material de apoyo al Curso Introductorio. PROAGROIN: Proyecto Transición: Producción de Naranja Orgánica. Upala, Alajuela, Costa Rica.
5. Camacho, Antonieta y Pérez, Eugenia, 2000. Gestión del desarrollo local y regional. Universidad Nacional. Maestría en Desarrollo Rural. Heredia, Costa Rica.
6. Castañeda, Oscar, 2000. Dominación, principios y fines de la agricultura ecológica. Vecinos Mundiales. Guatemala y México.
7. Cardoza, Raúl, 2001. La experiencia de comercialización de mango orgánico entre pequeños productores y agroindustrias Backus S.A. [www.grupochorlavi.org/organicos/](http://www.grupochorlavi.org/organicos/)
8. CEDECO, 1998. Estado actual de la Agricultura Orgánica. Guápiles, Costa Rica.
9. CEPAL/GTZ/FAO, 1998. Agroindustria y pequeña agricultura: vínculos, potencialidades y oportunidades comerciales. Santiago, Chile.
10. Crucefix, David, 1998. Agricultura orgánica y estrategias de vida sustentables en los países en desarrollo. [www.grupochorlavi.org/organicos/](http://www.grupochorlavi.org/organicos/)
11. Damián, Octavio, 2001. Agricultura Orgánica en Costa Rica: El caso de la producción de cacao y banano en Talamanca". Talamanca, Costa Rica.
12. [www.grupochorlavi.org/organicos/](http://www.grupochorlavi.org/organicos/)
13. FAO, 2000. Nuevas cuestiones que afectan a los mercados de productos básicos. [www.grupochorlavi.org/organicos/](http://www.grupochorlavi.org/organicos/)
14. FAO, 2000. "Los nuevos instrumentos de política agrícola y la institucionalidad en América Latina". México D.F.: FAO.

15. FAO/CCI/CTA, 2001. Los mercados mundiales de frutas y verduras orgánicas: oportunidades para los países en desarrollo en cuanto a la producción y exportación de productos hortícolas orgánicos. Roma, Italia.
16. Fernández, Luis, y otros, 1993. La participación de los pequeños productores proveedores de materia prima en el sistema agroindustrial costarricense. EUNA, Heredia, Costa Rica.
17. Fernández, Luis, y otros, 1999. Políticas agrícolas y cambio institucional para el desarrollo regional y rural. EUNA, Heredia, Costa Rica.
18. Fernández, Luis, y Granados, Evelio, 1999. El impacto de las reformas estructurales y políticas macroeconómicas en el sector silvoagropecuario de Costa Rica. Heredia, Costa Rica.
19. Fernández, Luis, y Granados, Evelio, 2000. Costa Rica: el nuevo marco regulatorio y el sector agrícola. Red de Desarrollo Agropecuario. Unidad de Desarrollo Agrícola División de Desarrollo Productivo y Empresarial. Naciones Unidas. Santiago de Chile.
20. Fernández, Luis, y Granados, Evelio, 2002. Hacia una nueva institucionalidad en Costa Rica: desafíos para el sector agropecuario. Heredia, CR. EUNA.
21. Fernández, Rosa, 1999. Potencialidades y limitantes en las estrategias de mercadeo de grupos de pequeños productores agroecológicos. Buenos Aires, Argentina. [www.grupochorlavi.org/organicos/](http://www.grupochorlavi.org/organicos/)
22. Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM), 2000.
23. García, Jaime, 1999. La agricultura orgánica en Costa Rica, EUNED, San José, Costa Rica.
24. García, Jaime, 2002. Situación y perspectivas de la agricultura orgánica con énfasis en Latinoamérica. VI versión actualizada del trabajo publicado en mayo del 2002 en la revista Acta Académica N.º30 de la Universidad Autónoma de Centro América (Costa Rica).
25. Gallardo, Helio, 1999. Elementos de Investigación Académica, San José, Costa Rica. EUNED.
26. Gitli, E.; Arce, R. 2001. Consideraciones sobre el comercio internacional de los productos orgánicos en Centroamérica – Ideas sobre Costa Rica. Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible de la Universidad Nacional, Grupo Consultor Hemisferium. San José, Costa Rica. 21 p.
27. <http://www.hgcweb.com/comercio/gitliarceorganicosespanol.pdf>
28. Gómez T., L.; Gómez C., M.A.; Rindemann, R.S, 1999. La agricultura orgánica: una alternativa para los pequeños productores. <http://www.unam.mx/rer/Gomezcru.html>

29. González Hernán, 1999. Situación actual, tendencias y retos del desarrollo rural en Costa Rica. Congreso Nacional Agronómico y de Recursos Naturales, 1999. Memoria: Aspectos Sociales, Económicos y Políticos, EUNED, San José, Costa Rica.
30. Grupo Chorlavi. Conferencia Electrónica "Acceso de Campesinos a Mercados Orgánicos" [www.GrupoChorlavi.org/organicos](http://www.GrupoChorlavi.org/organicos)
31. IICA, 1993. Agricultura y Desarrollo Sostenible en la Tercera Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, IICA, San José, Costa Rica.
32. IICA, 2000. Nueva ruralidad. Dirección de Desarrollo Rural Sostenible. -- San José, Costa Rica.
33. Instituto de Desarrollo Agropecuario, INDAP. Los Centros de Gestión Empresarial en Chile. Santiago, Chile.
34. Internacional Trade Center (ITC), 1999. Nuevo Informe de ITC sobre los alimentos orgánicos resalta grandes oportunidades de mercado para los países en vías de desarrollo. [www.grupochorlavi.org/organicos/](http://www.grupochorlavi.org/organicos/)
35. INFOAGRO, 2002. Sistema de Información del Sector Agropecuario Costarricense. <http://www.infoagro.go.cr/sector%20agricola.htm>
36. INFOAGRO. 2002. Manual técnico de cítricos. Documento preliminar para discusión que consiste en una guía general para el productor. Programa Nacional de Cítricos. <http://www.infoagro.go.cr/tecnologia/manualcitri.html>
37. Kouzmine, Valentine, 2000. Exportaciones no tradicionales latinoamericanas. Un enfoque no tradicional.
38. MAG, 2000. Reglamento Sobre la Agricultura Orgánica, Decreto No. 29067-MAG.
39. Machado, Absalón, 2000 "El papel de las organizaciones en el desarrollo rural". En Seminario Internacional La nueva ruralidad en América Latina. 20 años Maestría de Desarrollo Rural. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
40. Mora, Jorge y Fernández, Luis, 2001. Gestión institucional en el proceso de desarrollo rural. Programa Regional de Maestría en Desarrollo Rural. Universidad Nacional, Costa Rica. Heredia, Costa Rica.
41. Mora, Jorge. 2002. Desarrollo rural, cambio institucional y extensión rural en Centroamérica y México. IICA, San José.
42. Morales, César, Sobrado, Miguel y otros. 1999. Gestión tecnológica y desarrollo rural. EUNA, Heredia, Costa Rica.
43. Proyecto Estado de La Nación, 2000. Informe Estado de la Nación. San José, Costa Rica.
44. Programa Nacional de Agricultura Orgánica, 2002. ¿Qué es el Programa Nacional de Agricultura Orgánica? San José, Costa Rica. [www.infoagro.go.cr/organico](http://www.infoagro.go.cr/organico)

45. Paniagua, Jesús, 1998. Análisis de viabilidad de un sistema orgánico de producción de naranja, Inversiones Guanaranja, S.A. (Grupo Del Oro). San José, Costa Rica.
46. Programa Nacional de Agricultura Orgánica, 2002. Legislación Costarricense sobre Producción Orgánica y legislación relacionada. San José, Costa Rica.
47. [www.infoagro.go.cr/organico](http://www.infoagro.go.cr/organico)
48. Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, 1999. San José, Costa Rica, América Central. <http://www.infoagro.go.cr/>
49. Revista Avances, 2002. Programa de Desarrollo Agroindustrial de la Zona Norte. Año 2, número 5, diciembre 2002.
50. Revista Ciencias Ambientales, 2000. Gestión ambiental descentralizada y participativa: casos, políticas estatales y legislación. Escuela de Ciencias Ambientales, Universidad Nacional, Heredia. Costa Rica.
51. Revista Ciencias Ambientales, 2000. Gestión ambiental descentralizada y participativa: casos, políticas estatales y legislación. Revista semestral de la Escuela de Ciencias Ambientales, Universidad Nacional, Número 19. Heredia, Costa Rica.
52. Rello, Fernando, y Morales, Marcel, 1999. Eslabonamientos productivos agricultura - industria y su capacidad de generar empleo en México. Taller sobre "Nuevas opciones no agrícolas para el desarrollo de comunidades rurales", Lima, Perú.
53. Sánchez, R, 2002. La agricultura orgánica: situación mundial y perspectivas. En: Seminario taller certificación y comercialización de productos orgánicos. Lima, Perú. 14 p. [http://www.prompex.gob.pe/prompex/Inf\\_Sectorial/Agro/](http://www.prompex.gob.pe/prompex/Inf_Sectorial/Agro/)
54. Schejtman, Alexander, 1991. Agroindustria y agricultura tradicional. Articulación productiva y difusión de progreso técnico. Cadenas agroexportadoras en Chile. Transformación productiva e integración social.
55. Schejtman, Alexander, 1998. "Agroindustria y pequeña agricultura: experiencias y opciones de transformación", en CEPAL/GTZ-FAO.
56. SEPSA, 2002. Políticas para el sector agropecuario costarricense. Revalorando la agricultura en un ambiente de competitividad, sostenibilidad y equidad. San José, Costa Rica.
57. SEPSA. 2002. Estadísticas del sector agropecuario. Ministerio de Agricultura y Ganadería. San José, Costa Rica. <http://www.infoagro.go.cr/>
58. Ulloa, Manuel, 2001. Acceso de sectores campesinos a mercados orgánicos en la comuna de Ancud, Chiloé, Chile.
59. Villasuso, Juan, 2000. Reformas estructurales y política económica en Costa Rica. Serie de Reformas Económicas 64. San José, Costa Rica.

## ANEXOS

### Anexo 1: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

#### ENTREVISTA DIRIGIDA A PRODUCTORES DE NARANJA ORGÁNICA DE ASOPROAGROIN

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Cantón \_\_\_\_\_, Distrito \_\_\_\_\_

Comunidad \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_, Hora de la Entrevista: \_\_\_\_\_

A continuación se le solicita una información que servirá para la realización de un estudio a nivel de Maestría de la Universidad Nacional. La información que usted brinde será de gran ayuda para concluir la investigación.

#### Información sobre el productor y su finca

1. ¿Cuántos años tiene de residir en el lugar?
2. ¿Cuál es la forma de tenencia de la tierra que usted cultiva?
3. ¿Cuántas hectáreas de naranja orgánica tiene actualmente?
4. ¿Desde cuando empezó a cultivar naranja orgánica?
5. ¿Cuál fue la motivación por la cual usted se interesó en el cultivo de naranja orgánica?
6. ¿De donde proviene el dinero para invertir en su finca?
7. ¿Cuántos préstamos bancarios ha realizado para invertir en la actividad?
8. ¿Cuál es el monto que usted debe cancelar por mes, año, en caso de tener deudas pendientes?
9. ¿Cómo realiza la planificación de las actividades de la finca? ¿Las realiza usted propiamente o contrata servicios especializados?
10. ¿Para las labores de producción? ¿Contrata servicios externos (peones) o emplea únicamente mano de obra familiar? ¿Cuántas personas emplea en la actividad?
11. ¿Usted realiza labores fuera de la finca? ¿Qué tipo de trabajo realiza?
12. En caso de contrato de los servicios especializados ¿Qué tipo de personal utiliza? ¿De donde proviene este personal?
13. ¿Cuáles recursos que usted utiliza provienen de su finca?
14. ¿De donde provienen los insumos utilizados?

15. ¿Recibe asistencia técnica? Que tipo de apoyo técnico recibe? ¿De parte de quién?
16. ¿Cómo gestiona el acceso a estos servicios de asistencia técnica?
17. ¿Ha recibido capacitación en agricultura orgánica? Qué tipo de capacitación?  
¿Quién se la ha proporcionado?

### **Información sobre la asociación**

18. ¿Desde cuando forma parte de la asociación? ¿Cada cuanto se reúnen?
19. ¿Cuáles son los servicios que recibe?
20. ¿Cómo considera su nivel de participación?
21. ¿Las decisiones atinentes a la asociación quién las toma? Se les brinda un espacio de participación a los productores en las decisiones de producción y mercadeo?
22. ¿Cuáles son los problemas o limitaciones que usted observa en la asociación?
23. ¿Qué pueden hacer los asociados para asegurar un mejor funcionamiento de la asociación?

### **Información sobre beneficios de naranja orgánica**

24. ¿Considera que la producción de naranja orgánica es una opción productiva rentable para usted?
25. Desea seguir cultivando naranja orgánica en su propiedad? Por que?
26. Cuál es el futuro posible que usted le ve al cultivo de la naranja orgánica?
27. ¿Qué acciones considera usted deben emprenderse para mejorar sus condiciones de producción y comercialización de los cítricos orgánicos?

**Algún comentario u observación que usted quiera aportar.**

## ENTREVISTAS DIRIGIDA A PRODUCTORES DE NARANJA ORGÁNICA PRODUCTORES ORGÁNICOS INDEPENDIENTES

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_.

Cantón \_\_\_\_\_, Distrito \_\_\_\_\_.

Comunidad \_\_\_\_\_.

Fecha: \_\_\_\_\_, Hora de la Entrevista: \_\_\_\_\_.

A continuación se le solicita una información que servirá para la realización de un estudio a nivel de Maestría de la Universidad Nacional. La información que usted brinde será de gran ayuda para concluir la investigación.

### Información sobre el productor y su finca

1. ¿Cuántos años tiene de residir en el lugar?
2. ¿Cuál es la forma de tenencia de la tierra que usted cultiva?
3. ¿Cuántas hectáreas de naranja orgánica tiene actualmente?
4. ¿Desde cuando empezó a cultivar naranja orgánica?
5. ¿Cuál fue la motivación para cultivar naranja orgánica?
6. ¿De donde proviene el dinero para invertir en su finca?
7. ¿Cuántos préstamos bancarios ha realizado para invertir en la actividad?
8. ¿Cuál es el monto que usted debe cancelar por año, en caso de tener deudas pendientes?
9. ¿Cómo realiza la planificación de las actividades de la finca? ¿Las realiza usted propiamente o contrata servicios especializados?
10. ¿Para las labores de producción? ¿Contrata servicios externos (peones) o emplea únicamente mano de obra familiar? ¿Cuántas personas emplea?
11. ¿Usted realiza labores fuera de la finca? ¿Qué tipo de trabajo realiza?
12. En caso de contrato de los servicios especializados ¿Qué tipo de personal utiliza? ¿De donde proviene este personal?
13. ¿Cuáles recursos que usted utiliza provienen de su finca?
14. ¿De donde provienen los insumos utilizados?
15. ¿Recibe asistencia técnica? ¿Qué tipo de apoyo técnico recibe? ¿De parte de quién?
16. ¿Cómo gestiona el acceso a estos servicios de asistencia técnica?
17. ¿Ha recibido capacitación en agricultura orgánica? ¿Qué tipo de capacitación? ¿Quién se la ha proporcionado?



## **Sobre integración con empresa Del Oro**

18. ¿Cómo fue que se inició esta alianza con la empresa Del Oro? ¿Cómo se realizó el contacto inicial?
19. ¿Cómo funciona esta relación con la empresa Del Oro? ¿Se reúnen periódicamente? ¿Un funcionario de la empresa lo visita? ¿Qué otro tipo de relación se mantiene?
20. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes a los que usted se ha enfrentado al estar relacionado con la empresa Del Oro?
21. ¿Cómo se beneficia usted con la alianza establecida con la empresa Del Oro?
22. ¿Qué aspectos cree usted que deben mejorarse para que el productor logre mayores beneficios de producción y mercadeo de la naranja orgánica?

## **Sobre beneficios de naranja orgánica**

23. ¿Considera que la producción de naranja orgánica es una opción productiva rentable para usted?
24. Desea seguir con el cultivo de naranja orgánica en su propiedad? Por que?
25. Cuál es el futuro que usted le ve al cultivo de la naranja orgánica en la zona?
26. ¿Qué acciones considera usted deben emprenderse para mejorar sus condiciones de producción y comercialización de la naranja orgánica?

**Algún comentario u observación que usted quiera aportar**

## ENTREVISTA DIRIGIDA A FUNCIONARIO DE PROAGROIN-ZN

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Empresa u organización \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora de la Entrevista: \_\_\_\_\_

A continuación se le solicita una información que servirá para la realización de un estudio a nivel de Maestría de la Universidad Nacional. La información que usted brinde será de gran ayuda para concluir la investigación.

1. ¿En que consiste el proyecto que ustedes están realizando en la zona?
2. ¿Qué tipo de productores se benefician con las actividades del proyecto?
3. ¿De donde surge la idea de apoyar el cultivo de la naranja orgánica? ¿Con cuantos productores iniciaron el proyecto? ¿Cuántos se han incorporado recientemente?
4. ¿Cuál es el tipo de apoyo que ustedes brindan a los productores?
5. ¿Cuentan con un programa de organización, asistencia técnica y capacitación? En que consiste el programa en cada una de las áreas.
6. ¿Cuáles son los mecanismos de gestión por medio del cual un productor puede acceder a los préstamos para incentivar la actividad en su finca?
7. ¿Cuál ha sido el nivel de participación de los productores? ¿Cómo han respondido a los beneficios ofrecidos mediante el proyecto?
8. ¿Cuál es el tipo de seguimiento que ustedes dan a los productores? Cada cuánto visitan su finca? Mantiene un calendario fijo?
9. ¿Los cursos de capacitación quién los propone? ¿Mantienen un registro actualizado de las necesidades de los productores?
10. En términos organizativos ¿Considera que la asociación ha brindado beneficios para los productores? Participan activamente los productores orgánicos?
11. ¿Qué problemas y limitaciones han tenido para trabajar asociativamente? Explique
12. ¿Considera que la producción de naranja orgánica es una buena alternativa de desarrollo para la zona? Explique •

## ENTREVISTA DIRIGIDA A FUNCIONARIO EMPRESA DEL ORO

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Empresa u organización \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora de la Entrevista: \_\_\_\_\_

A continuación se le solicita una información que servirá para la realización de un estudio a nivel de Maestría de la Universidad Nacional. La información que usted brinde será de gran ayuda para concluir la investigación.

1. ¿En que consiste el proyecto que ustedes están realizando?
2. ¿Qué tipo de productores son los beneficiados con las actividades?
3. ¿De donde surge la idea de apoyar el cultivo de naranja orgánica? ¿Con cuantos productores iniciaron el proyecto? ¿Cuántos se han incorporado recientemente?
4. ¿Cuál es el tipo de apoyo que ustedes brindan a los productores?
5. ¿Cuál ha sido el nivel de participación de los productores? ¿Cómo han respondido a los beneficios ofrecidos mediante el proyecto?
6. ¿Cuál es el tipo de seguimiento que ustedes dan a los productores? Cada cuánto visitan su finca? Mantiene un calendario fijo?
7. ¿Los cursos de capacitación quién los propone? ¿Mantienen un registro actualizado de las necesidades de los productores?
8. ¿Qué problemas y limitaciones han tenido para trabajar con los productores?  
Explique
9. ¿Pretenden seguir apoyando a los productores? ¿De qué manera pretenden seguir apoyando a los productores?
10. ¿Considera usted que el cultivo de naranja ha contribuido al desarrollo local y regional?
11. ¿Cuál es el futuro posible que usted le ve al cultivo de la naranja orgánica?
12. ¿Considera que la zona tiene potencialidad para seguir desarrollándose en esa línea de trabajo?

## **Anexo 2: PROAGROIN-ZN PRODUCCIÓN DE NARANJA ORGÁNICA: REGLAMENTO NORMA INTERNA**

### **Sobre como integrarse al proyecto**

1. Todo productor que quiera ser parte del proyecto de naranja orgánica de PROAGROIN debe esta norma, aceptar cumplirla y demostrar que la cumple. Debe firmar el Acuerdo de Cumplimiento de la Norma Orgánica y su finca debe ser visitada por un técnico de PROAGROIN que redactará un Informe de Inspección Interna y llenará el Expediente Individual. La aprobación final es potestad exclusiva de PROAGROIN.
2. Para que una finca o una de sus parcelas y su cosecha se consideren orgánicas, se debe demostrar que han transcurrido por lo menos tres años desde el último uso de una sustancia prohibida. De no haber pasado tres años, la finca entra al proyecto pero como finca "en transición".
3. Una finca en transición debe manejarse en forma orgánica y cumplir con toda esta normativa. La única diferencia con una finca orgánica es que aún no ha cumplido el período de espera de tres años. Durante el período de transición no se pueden usar insumos no permitidos ni se puede ser "orgánico a medias". El manejo de una finca en transición es igual al de una finca orgánica certificada.
4. No se permite tener fincas o parcelas de naranja orgánica y convencional al mismo tiempo. La única excepción es que el productor esté en un plan de conversión de toda su área de naranja poco a poco. El plazo para que toda el área de naranja esté bajo manejo orgánico no puede ser mayor a cinco años y el productor debe tener este Plan de Conversión por escrito.

### **Sobre el manejo agronómico**

5. La agricultura orgánica no es agricultura de abandono, no es naranjales abandonados que sólo se cosechan una vez al año. Agricultura orgánica es cuidar la tierra, mejorar la fertilidad del suelo y promover el buen estado de los árboles para obtener buenas producciones en forma sostenible.
6. La agricultura orgánica busca prevenir los problemas en vez de esperar a que estos lleguen para tener que corregirlos. El productor busca que el árbol esté sano y fuerte, conservar el suelo, y mantiene la biodiversidad de su finca como formas de prevenir los problemas.
7. El productor orgánico no usa sustancias químicas sintéticas ni ningún otro producto prohibido por la norma orgánica. Usa abonos orgánicos, minerales naturales y otros productos permitidos por la norma. No utiliza nada en su finca sin haber consultado y tener la aprobación escrita del técnico asesor de PROAGROIN.

8. Para mantener la fertilidad del suelo se pueden usar las siguientes prácticas e insumos:

Prevenir la erosión. No se recomienda hacer una rodaja al árbol que raspe el suelo y lo deje desnudo.

Se promoverá la cobertura del suelo por diversos métodos. La siembra de leguminosas ya sea como cultivos acompañantes (frijol, soya, etc.), o como coberturas (Ej.: *Arachis*), abonos verdes (ej: *Mucuna*) o cercas vivas (Ej.: madero negro).

Incorpora abonos orgánicos. Es muy bueno usar abono compost u otros restos vegetales.

No se permite el uso de gallinaza o estiércol que provenga de granjas intensivas si no ha sido composteado. Cualquier estiércol fresco debe aplicarse por lo menos 60 días antes de la cosecha.

Utilizar enmiendas al suelo como el carbonato de calcio y otros fertilizantes minerales provenientes de minas naturales (Ej.: sulfato de potasio y magnesio k<sub>mag</sub> y roca fosfórica). Se permite el complemento con micronutrientes foliares como los sulfatos de zinc, manganeso y hierro, y las sales de boro (no ácido bórico) por ser elementos que usualmente se presentan en niveles deficientes en las fincas citrícolas de Costa Rica debido al tipo de suelo (ultisol). Se permiten también otros productos tales como ácidos húmicos, extractos de algas y de harina de pescado.

9. Para manejar las plagas y enfermedades se utilizan las siguientes prácticas:

9.1. Seleccionar patrones y variedades tolerantes a las principales enfermedades.

9.2. Prevenir la entrada de plagas o enfermedades a la finca con barreras físicas y medidas cuarentenarias.

9.3. Favorecer la diversidad dentro de la finca

9.4. Tener árboles bien nutridos y con buena raíz.

9.5. Protección y/o liberación de enemigos naturales. No usar plaguicidas sintéticos y no abusar de plaguicidas botánicos. Promover la presencia de malezas de hoja ancha con flor dentro de la finca.

9.6. Uso de aceite agrícola, repelentes, trampas atrayentes y feromonas.

9.7. Poda de sanidad y remoción de plantas enfermas.

9.8. Uso de plaguicidas botánicos. Esta debe ser la última medida a emplear y no debe usarse sin combinar con otras medidas preventivas. Se deben seguir todas las medidas de seguridad comunes para el uso de un plaguicida.

10. Para el control de malezas se utilizarán las siguientes prácticas:

10.1. Chapea manual o mecánica.

10.2. Uso de coberturas.

10.3. No se permite la intoxicación de las malezas con niveles altos de nutrientes u otras sustancias.

## Sobre la prevención de la contaminación

Toda finca orgánica debe estar separada de otras actividades contaminantes y otras fincas convencionales por medio de una distancia y/o una barrera suficientes para prevenir la contaminación. El asesor técnico determinará qué es necesario.

Si un productor tiene otras parcelas y actividades agrícolas convencionales y/o tiene áreas de naranja convencionales, se debe garantizar que haya una separación del equipo y adecuadas medidas para prevenir la contaminación. Por ejemplo:

No se deben almacenar insumos no permitidos en la parcela orgánica. Los insumos orgánicos no se pueden almacenar con otros insumos convencionales.

El equipo compartido debe limpiarse adecuadamente. En el caso de bombas de espalda y otros implementos, esto significa por lo menos un enjuague con agua limpia, lavado profundo con jabón, enjuague profundo con agua, lavado con bicarbonato de sodio, triple enjuague con agua, y cambio de boquillas.

## Sobre la documentación

El productor se compromete a llevar al día todos los registros que PROAGROIN le solicite. En particular;

Anotar todas las labores que hace en cada lote o parcela, los insumos utilizados, las dosis y las fechas de aplicación.

Conservar las facturas de compra de los insumos, así como copia de las etiquetas de los mismos.

Conservar un registro de todas las ventas de cosecha, con copia de las facturas y recibos de venta.

## Sobre las visitas de control

El productor proveerá información completa y correcta en el Expediente Individual.

Cada productor será visitado por lo menos una vez al año por un inspector interno de PROAGROIN, y por un inspector de la Agencia Certificadora. El productor proveerá acceso a todos los lotes, edificios y documentación que le soliciten.

### ACUERDO DE CUMPLIMIENTO DE LA NORMA ORGÁNICA

Por medio de la presente, yo \_\_\_\_\_ solicito la inclusión de mi finca \_\_\_\_\_ en el Programa de Naranja Orgánica de PROAGROIN – ZN. Tengo copia de la Norma Interna, la he leído, me la ha explicado el funcionario de PROAGROIN abajo firmante, la comprendo, y acepto cumplirla.

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
por PROAGROIN - ZN

**Anexo 3: DEL ORO, S.A. PRODUCCIÓN DE NARANJA ORGÁNICA: ACUERDO DEL PRODUCTOR Y CARTA DE INTENCIONES**

**ACUERDO DEL PRODUCTOR**

Este documento constituye un acuerdo entre el productor y la planta procesadora Del Oro S.A.

Este acuerdo tiene validez por un período de 1 año a partir de la fecha de la firma del productor, y es automáticamente renovado a la fecha del aniversario de la firma. Si una parte del contratante no está de acuerdo con la renovación, lo debe avisar 30 días antes del vencimiento del año mediante carta certificada.

Estoy de acuerdo de cumplir todas las condiciones (enumeradas abajo) con relación a mis transacciones con Del Oro S.A.

1. Afirmo que cultivando productos orgánicos seguiré las normas de producción orgánica, sin usar productos químicos, según la información del Departamento de Control Interno de la empresa Del Oro S.A.
2. Afirmo que toda información escrita y verbal en toda documentación, incluyendo el cuestionario y el reporte visitas, es verdades, correcta y completa y que describe mi forma de manejar la finca.
3. Estoy de acuerdo en recibir, en cualquier momento, una inspección por parte de Del Oro S.A. y/o cualquiera de los inspectores de las agencias certificadoras de producción orgánica que sea contratada, incluyendo una inspección de mis archivos de inventario.
4. Aseguro que todos los productos vendidos serán suplidos de campos previamente inspeccionados, y que todos dichos productos estarán en estricta complicidad con las normas de producción orgánica.
5. Estoy de acuerdo de notificar inmediatamente a Del Oro S.A, sobre cualquier acontecimiento que podría cambiar la condición de algún producto o campo con relación a las normas de producción orgánica.
6. Afirmo que como participante en el programa de certificación del Del Oro S.A. que dicha participación no me da el derecho a describir mis productos como orgánicos, excepto a Del Oro S.A,
7. Afirmo que participé en una asamblea en la que las normas de producción fueron explicadas en todos sus aspectos.

\_\_\_\_\_  
Productor

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Nombre del Productor

\_\_\_\_\_  
Del Oro S.A.

## CARTA DE INTENCIONES

Para llevar a cabo un plan de conversión a la agricultura orgánica

Este documento una vez firmado, confirma el “Acuerdo del Productor”, que fue leído y firmado previamente por el mismo productor. Asimismo, confirma la intención del firmante de proceder a un plan de manejo (de una superficie determinada) de agricultura orgánica de forma activa y de conformidad con las normas de Producción Orgánica por Del Oro, S.A.

Aún si cada plan de conversión es unívoco y claramente específico para cada productor y lugar entendemos las siguientes directrices como generales en la gestión de una finca que practique la agricultura orgánica.

Crear las condiciones necesarias para una estructura de tierra estable y autosuficiente y una fertilidad regenerativa y durable, incluyendo la siembra de abono verde y el abonado con estiércoles o compostas orgánicas. Se evitará en todo momento el uso de fertilizantes de manufactura química.

Controlar las poblaciones de malas hierbas a través de un trabajo de chapea apropiado y eficaz, sea manual o mecánico. Se evitará en absoluto el uso de herbicidas.

Controlar las poblaciones de insecto y otros parásitos a través del uso de trampas, insectos benéficos y productos aprobados. Se evitará en absoluto el uso de herbicidas.

Controlar las enfermedades con prácticas apropiadas y aprobadas. Se evitarán en absoluto el uso de productos químicos.

Proceder con este plan de manejo incluye pero no limita los siguientes puntos:

La toma regular de muestras para análisis y revisión.

El uso de productos aprobados y recomendados.

El cultivo de abono verde.

El uso de insectos benéficos y otras formas aprobadas de control biológico.

Además de facilitar el desarrollo del plan de manejo, Del Oro S.A. suministra la información técnica y ayuda dentro de sus posibilidades.

\_\_\_\_\_  
Nombre del Productor

\_\_\_\_\_  
Firma