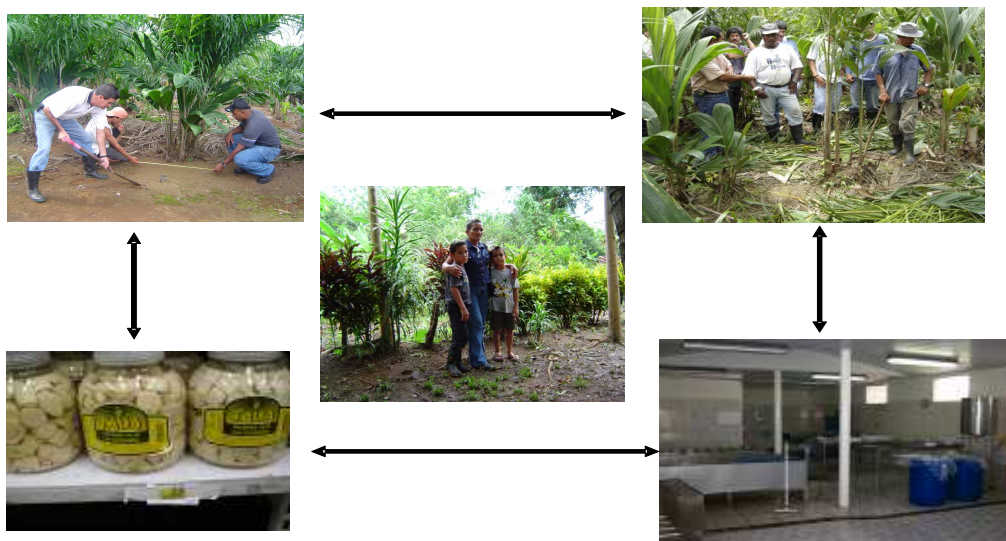


Caracterización y plan de acción para el desarrollo de la Agrocadena del palmito de pejibaye en la región Huetar Norte



ELABORADO POR:

**Ing. Arturo Olaso Solórzano Msc,
Gerente Programa Nacional de palmito.**

**Ing. Luis Angulo Jaubert MBA,
Gerente Operaciones DEMASA SA**

Julio 2007

Documento realizado por

Ing. Arturo Olaso Solórzano Msc (Gerente Programa Nacional de palmito).

Ing. Luis Angulo Jaubert MBA (Gerente Operaciones DEMASA SA)

Caracterización y Plan de acción para el desarrollo de la agrocadena del palmito de pejibaye en la región Huetar Norte Arturo Olaso Solórzano, Luis Angulo Jaubert MAG, Cirad, Ruta Ciudad Quesada, Costa Rica. Julio 2007

TABLA DE CONTENIDO

TEMA	PÁG
PRESENTACIÓN.....	- 7 -
I. Introducción	- 13 -
II. Antecedentes	- 14 -
III. El Enfoque de Agrocadena en el Sector Agropecuario	- 18 -
 <i>IV. El Entorno Global.....</i>	 <i>- 21 -</i>
a. El contexto mundial	- 21 -
Gráfico 1 “Participación en el mercado”	- 23 -
B. El contexto interno y las políticas económicas	- 23 -
CUADRO No. 1: Situación actual de proceso de las diferentes Agroindustrias, capacidades potenciales y faltantes de materia prima:	- 24 -
Gráfico 2 “Comportamiento de las áreas agrícolas de plamito”	- 25 -
Gráfico 3 “Costo de producción vs precio compra por tallo”	- 25 -
C. El marco funcional: identificación de las instituciones y de actores principales.....	- 26 -
 <i>V. Importancia Económica y Social del Sub-Sector Palmito en la Economía Costarricense.</i>	 <i>- 28 -</i>
Gráfico 4 “Diversificación de las exportaciones”	- 28 -
a. Consumo Nacional e Internacional.....	- 30 -
Gráfico 5 “Principales países exportadores”	- 30 -
Gráfico 6 “Principales países importadores”	- 31 -
<i>VI. Eslabones o Fases de la Agrocadena</i>	<i>- 31 -</i>
a. Preproducción	- 31 -
b. Producción Primaria	- 32 -
Figura 1 “Distribución de fincas en palmito”	- 34 -
Cuadro 2. Distribución de los sistemas de producción de palmito. 2006.....	- 35 -
Gráfico 7 “Transferencia Tecnológica”	- 36 -
Gráfico 8 “Grado de interés por capacitación”	- 38 -

c. Agroindustria	- 38 -
d. Mercadeo.....	- 40 -
e. Comercialización	- 43 -
Figura 2 “Canales de comercialización”	- 45 -
<i>VII. Ventajas y Debilidades del Subsector</i>	<i>- 46 -</i>
a. Condiciones de producción	- 46 -
Gráfico 9 “Costos de labor de corta en pejibaye para palmito”	- 47 -
b. Factores endógenos limitantes.....	- 47 -
Figura 3 “Distribución de fincas afectas y no afectas por el uso del suelo”-	- 48 -
Fotografía 1 “Palmito cosechado”	- 48 -
Fotografía 2 “Asociación de productores de Palmito”	- 49 -
Fotografía 3 “Plántula y semilla de pejibaye para palmito”	- 50 -
c. Situación de competitividad frente al resto del mundo.....	- 50 -
<i>VIII. Perspectivas</i>	<i>- 51 -</i>
a. Sensibilidad de la actividad	- 51 -
b. Posibles acciones a emprender.....	- 52 -
LITERATURA CONSULTADA	- 56 -

ANEXOS

-FODA ENCADENAMIENTO PALMITO, COSTA RICA	- 60 -
<i>Preproducción</i>	<i>- 60 -</i>
<i>producción</i>	<i>- 61 -</i>
<i>transformacion</i>	<i>- 62 -</i>
<i>mercadeo</i>	<i>- 63 -</i>
<i>consumidor</i>	<i>- 64 -</i>
-DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE FINCAS DE ACUERDO A PROVINCIA. 2005-	- 68 -
-DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN PARA UNA HECTÁREA DE PALMITO CON UNA DENSIDAD DE 5000 PLANTAS. 2006-	- 69 -
-ANÁLISIS CAUSA Y EFECTO DE PUNTOS CRÍTICOS.....	71
-ANÁLISIS CAUSA Y EFECTO DE LOS PROBLEMAS	72
-INDICADORES DE VERIFICACIÓN	73

PLAN DE INTERVENCIÓN MACRO

<i>Eslabon preproducción</i>	75
<i>Eslabon producción.....</i>	78
<i>Eslabon producción.....</i>	79
<i>Eslabon agroindustria</i>	80
<i>Eslabon mercadeo</i>	82
<i>Eslabon consumidor.....</i>	83

CUADRO DE ANÁLISIS DE PUNTOS CRÍTICOS VALIDADOS..... 84

<i>Preproducción</i>	84
<i>Producción Primaria.....</i>	85

PLAN DE INTERVENCIÓN MEDIO

<i>Plan de intervención en el eslabón producción primaria</i>	89
---	-----------

CADENA AGROPRODUCTIVA DEL PALMITO DE PEJIBAYE EN LA REGION HUETAR NORTE DE COSTA RICA

Resumen Ejecutivo

Según la planificación agroecológica realizada por la Secretaria de Planificación del Sector Agropecuario (SEPSA) en el año de 1990 en Costa Rica existen aproximadamente 38000 hectáreas con potencial para el desarrollo del cultivo del palmito.

Hoy en día el primer reto que existe es a nivel del eslabón de producción primaria de la agrocadena de palmito y consiste en elevar los niveles de productividad, rentabilidad y competitividad. Como alternativa de solución se puso en implementación un modelo de generación y transferencia de tecnología denominado **REDES DE ENLACE**, este modelo parte de una comunicación dialógica entre la mayoría de agentes económicos y permite desarrollar y utilizar innovaciones tecnológicas que tiendan hacia un uso racional de los recursos a bajo costo, como insumo de partida se cuenta con la información existente en BADAPA (Base de datos de palmito), la cual demuestra la realidad que poseen los sistemas de producción.

A partir del año de 1997, Costa Rica empieza a perder el liderazgo mundial de las exportaciones de palmito, lo que contribuyó con que Ecuador se posiciona de manera agresiva en el mercado, pasando de 250,000 cajas exportadas en 1994 a 1.800.000 estimado para el 2006.

Experiencia exitosas de cultivos de palmito bien manejados, permitirán al pequeño productor lograr rentabilidades de \$ 1,100.00/Ha/año y se recomienda como área mínima cinco hectáreas por productor, lo que le permitiría tener ingresos libres de \$ 460.00 por mes.

Adicionalmente a lo anterior, existe todo un engranaje con transportistas, cortadores, casas comerciales de agroquímicos y otros, lo que contribuye con la generación de 6,200 empleos directos y 31,000 empleos indirectos (eslabón de preproducción y producción primaria), en agroindustria se generan 900 empleos directos y 4,500 empleos indirectos, el eslabón de mercadeo genera 170 directos y 850 indirectos.

a. Preproducción

Como referencia las industrias costarricenses reportan rendimientos por caja equivalente de 50 palmitos, mientras que en Ecuador el promedio de las industrias es de 40 palmitos. En el sistema bancario nacional existen suficientes recursos no obstante de acuerdo a algunos actores entrevistados estos manifestaron que los trámites para su acceso son muy engorrosos y las tasas como el sistema de pago no van acorde a la actividad productiva pues este cultivo posee un período de 2 años donde la producción es muy poca y solamente hasta el 3 año que esta empieza hacer significativa.

b. Producción Primaria

La actividad se ha caracterizado por ser una opción importante para pequeños y medianos productores debido a que Costa Rica presenta condiciones óptimas para el desarrollo de esta actividad como lo son: agro climáticas, conocimientos tecnológicos y de ubicación geopolítica.

Es por esta razón que la Gerencia del Programa Nacional Sectorial de Palmito lidero el desarrollo de un proceso cuyo objetivo fundamental fue la creación de una base de datos sistematizada y computarizada que facilite la generación de información de modo tal que colabore con el desarrollo de la agrocadena de palmito, esta base se denomino "Base de datos en Palmito" (BADAPA) y ha contado con la participación del sector público, privado e instituciones de educación superior.

Cuadro 1. Distribución de los sistemas de producción de palmito. RHN - 2006

<i>Región</i>	<i>Cantones</i>	<i>Número de productores</i>	<i>Número de Hectáreas</i>
Huetar Norte	Sarapiquí, Grecia, San Carlos, Guatuso, Upala.	987	4428

Fuente: MSc. Arturo Olaso, Gerente Programa Nacional Sectorial de Palmito.

El precio por tallo al productor ha venido evolucionando en el caso particular de DEMASA S.A., de \$ 0.10 por tallo en 1999 a \$ 0.26 por tallo en el 2006, el precio actual en plantaciones con productividades de 10,000 tallos/Ha/año genera un ingreso al productor de \$ 1.100.00/Ha/año.

c. Agroindustria

En 1995 existían en el país nueve agroindustrias, en orden de importancia: DEMASA S.A., Conservas del Valle, Palmitos de Costa Rica, Ticochaal, Palmitos del Norte, Palmitos Amador, Corpa S.A., Tucurrique y El Hogar.

En los últimos años se han desarrollado otras pequeñas plantas entre ellas cabe citar: Corazón Tierno, Alpigo, Montaña Azul, Propasa, Cooperativa Victoria, Hortifruti, El Ángel, Palmitos Vons, Del Trópico y Palmipas.

d. Mercadeo

Para el año 2006 se determino que el mercado mundial muestra un crecimiento anual de un 6% y actualmente el consumo es de 4.5 millones de cajas equivalentes y existe gran potencial de incrementar el consumo en países como Estados Unidos, México y otros.

e. Comercialización

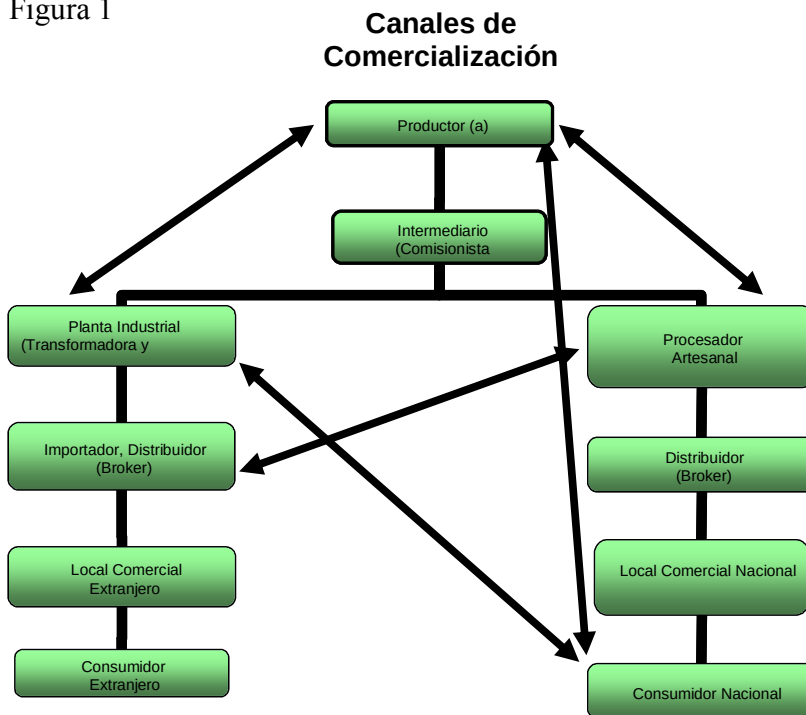
La comercialización en el exterior se ha realizado en diferentes tipos de embalaje, a saber:

- Lata
- Frasco de vidrio
- y en polietileno como producto fresco

En lo referente al producto fresco ya algunas empresas costarricenses han incursionado en este tipo de presentación para acceder a nichos de mercados diferenciados principalmente en algunos estados de Estados Unidos de América. Para el caso de Costa Rica, el producto se puede encontrar en las ferias del agricultor y algunos supermercados en forma fresca empacada en bolsas plásticas.

Los canales de comercialización en la agrocadena de pejibaye para palmito se podrían resumir de la siguiente forma:

Figura 1



f. Factores endógenos limitantes

Hoy en día quizás uno de los factores endógenos que tienen mayor impacto sobre la fase de producción primaria, son los agroclimáticos, pues en los últimos años cada vez son más frecuentes los fenómenos climatológicos denominados como fenómeno del niño o de la niña, los que provocan alteraciones en los niveles de precipitación, luminosidad y temperatura. Estos cambios inciden directamente en la productividad de las unidades productivas, pues el palmito es muy susceptible.

Fotografía 1



Palmitos cosechados

Otros factores como limitantes son:

- Inadecuados manejos agronómicos
- Reducida transferencia tecnológica.
- El material genético costarricense que se emplea como semilla es altamente reconocido a nivel mundial no obstante hoy en día no existe una regulación estricta sobre volúmenes de exportación y certificación de calidad ya sea de semilla en coquito, pregerminada o plántulas.

g. Sensibilidad de la actividad

La demanda internacional tiene un crecimiento anual de aproximadamente un 6%, esta situación unida a otras, favorece el interés de otros países por desarrollar esta actividad. Para enfrentar este nuevo reto es de vital importancia el desarrollo de nuevas tecnologías en los campos: agrícola, industrial y comercial con el fin de desarrollar una agrocadena de valor que permita generar valor agregado a cada uno de los eslabones de modo tal que Costa Rica se vuelva a ubicar como el mayor exportador del mundo y el que posee la tecnología de punta y por tanto los mejores indicadores de productividad y rentabilidad.

h. Posibles acciones a emprender

Para que las acciones tengan éxito estas deben llevar una participación activa de cada uno de los agentes económicos que forman parte de la agrocadena de palmito, entre ellos se encuentran el gobierno, los agricultores (as), los comerciantes, los industriales y otros.

El plan estratégico debe partir de un consenso de modo tal que facilite la formulación y ejecución de políticas específicas que permitan elevar el nivel de competitividad y lograr un mayor posicionamiento a nivel mundial.

Entre las acciones que se deberían ejecutar destacan:

- Utilizar el estudio de zonificación realizado por la secretaria de planificación del sector agropecuario (SEPSA), la cual manifiesta que las regiones que reúnen las mejores condiciones son la Región Huetar Norte y la Región Huetar Atlántica.
- Mejorar los sistemas de generación y transferencia tecnológica
- Retomar y fortalecer la transferencia tecnológica, estatal y privada, especializando personal técnico.
- Fortalecer los procesos de capacitación en los que respecta a las fases de cosecha y poscosecha.
- Realizar investigación de nuevos nichos de mercado con mayor valor agregado.
- Promover el uso de criterios administrativos como por ejemplo el uso de registros.
- Mantener la base de datos de palmito (BADAPA) actualizada, con el fin de poseer información ágil y oportuna.
- Conformar un equipo humano interinstitucional y multidisciplinario que le de seguimiento a la normativa vigente sobre el establecimiento de plantas procesadoras.
- Crear mecanismos que propicien una mayor transparencia en las relaciones entre productores (as), organizaciones, agroindustrias, funcionarios públicos y otros.
- Realizar reformas financieras con el propósito de abaratar los recursos crediticios al sector palmitero costarricense.

- Dado que en la actualidad el mercado internacional tiene un crecimiento mundial promedio de 6% y que existe una insuficiencia del abastecimiento, se hace imperativo consolidar las áreas de palmito existentes e incrementar áreas de forma racional en aquellas zonas agrícolas que poseen las condiciones propicias.
- A fin de dar mayor identidad al producto costarricense de manera que el consumidor pueda diferenciarlo de otros es que se debería realizar un estudio sobre la fijación de CO₂ por parte de este cultivo.
- Establecer un sistema nacional de inteligencia de mercados.

Se requiere desarrollar una política que permita inyectar al sector productivo palmitero los fondos necesarios para reactivar las plantaciones que fueron desatendidas y fortalecer a los productores de palmito en el área de buenas prácticas agrícolas, manejo poscosecha y aseguramiento de la calidad, para hacerlos competitivos a nivel mundial.

PRESENTACIÓN

El presente documento pretende suministrarle al lector algunos aspectos sobre el estado actual de la agrocadena productiva de palmito de pejibaye (*Bactris gasipaes*) en Costa Rica, en procura de socializar la información más relevante de una actividad que dio inicio en Costa Rica en el año de 1974 y que para la década de los ochenta se convirtió en el país líder de esta actividad a nivel mundial.

No obstante en los noventa pierde ese liderato por distintos factores entre los que cabe mencionar: fuga de material genético, fuga de tecnología tanto en el campo agrícola como en el de transformación, incremento de la fase de producción primaria en diversos países y desequilibrio de la oferta-demanda a nivel mundial, entre otros.

El abordaje de este estudio lo realizan los autores después de una interrelación de aproximadamente 19 años con diferentes actores tanto del sector público como privado y que pretenden reflejar las condiciones actuales de la actividad palmitera costarricense a partir de un análisis de agrocadena con el fin de disponer de un instrumento que le facilite la definición de las orientaciones, las prioridades y las acciones necesarias para la modernización del subsector pejibaye facilitando elevar el nivel de competitividad a partir de un enfoque de territorialidad.

I. Introducción

Por iniciativa privada Costa Rica comienza en la actividad palmitera en el año de 1970 con el establecimiento de áreas palmito en el cantón de Sarapiquí. Es así como en los ochentas se coloca como el principal exportador de palmito de pejibaye cultivado, pues su otro competidor Brasil basa su comercialización con palmito de tipo silvestre (*Euterpe sp*).

Cabe destacar que Costa Rica surgió como el primer país en el ámbito mundial, que realizó las primeras plantaciones comerciales de palmito de pejibaye (MAG, Programa Nacional Sectorial de Palmito, 2003).

Por otra parte a escala mundial, a partir de 1990, se busca la tendencia hacia la globalización de la economía lo que provoca una serie de cambios tales como: apertura de mercados, reducción y eliminación de aranceles. Costa Rica se ve influenciada por esta serie de cambios y decide realizar esfuerzos para acelerar el ritmo de progreso y crecimiento del sector agropecuario.

Los productores en la actualidad tienen sobre sus hombros una sombra que los cubre y que se llama el proceso de globalización, el cual podría afectar seriamente su sobrevivencia sino existe una fuerte intervención por parte de los diferentes actores de la agrocadena.

De ahí la importancia de identificar todo tipo de situación que clarifique las causas estructurales y coyunturales que afectan las zonas con alto grado de producción y con grandes sectores de la población dedicados al quehacer agrícola; tal es el caso de la oferta de la mercancía que se desea colocar tanto a nivel nacional como internacional, falta de información ágil y oportuna, debilidad organizacional, debilidades del estado, etc. Como consecuencia de los procesos citados anteriormente es que en 1998 ocurrió, la mayor crisis que ha tenido el sector palmitero costarricense, lo cual trajo como consecuencia la caída de los precios que hizo que la mayoría de los productores abandonaron sus plantaciones en forma parcial o por completo, pues el manejo agronómico que se venía dando a las plantaciones deja de ser rentable.

En la mayoría de las actividades agropecuarias de América Latina no se conoce con exactitud y precisión cual es la oferta real de los mismos y si esta crece en equilibrio con la demanda, la actividad palmitera costarricense no se aleja de esta realidad y es por esta razón que a finales de los 90 ocurre la ultima crisis.

II. Antecedentes

En la década de los ochenta, Costa Rica se constituye en el líder mundial de este producto, tanto en área comercial sembrada como en tecnología agrícola e industrial, lo que contribuyo con importantes ingresos para la economía nacional y por ende para los distintos actores de la agrocadena de palmito.

La actividad ha sido una opción importante para familias agricultoras ubicadas en el trópico húmedo de Costa Rica pues esa zona presenta condiciones óptimas para el desarrollo de esta actividad tales como: agro climáticas, conocimientos tecnológicos y de ubicación geopolítica. Otro aspecto es que el cultivo por su relativa rusticidad y condiciones agroecológicas se convierte en una alternativa ideal para pequeños y medianos agricultores (as) que deseen diversificar su finca o bien sustituir cultivos de inferior rentabilidad.

Según la planificación agroecológica realizada por la Secretaria de Planificación del Sector Agropecuario (SEPSA) en el año de 1990 en Costa Rica existen aproximadamente 38000 hectáreas con potencial para el desarrollo del cultivo del palmito.

Es por esta razón que el Estado costarricense con el fin de dar respuesta a esta actividad productiva creo el Programa Nacional de Palmito, en ese entonces la función primordial fue la de ser parte integral de un proceso de regionalización y zonificación para la extracción del palmito de la palmera de pejibaye (**Bactris gasipaes**).

Por otra parte cabe mencionar que Costa Rica presenta algunas dificultades competitivas entre las que cabe mencionar:

- La principal son los mayores salarios que devengan los jornaleros y operarios industriales costarricenses con respecto al devengado en los países competidores.
- En los países competidores gran cantidad de patronos elude el pago de cargas sociales o buscan mecanismos para el pago mínimo de los mismos.
- Estos dos aspectos aunque no son negativos para nuestro país, pues son el soporte de nuestra seguridad social, sí representan una gran reducción en los costos de establecimiento y operación de los sectores primario e industrial en los países competidores, lo cual ha incidido para que paulatinamente hayan bajado los precios de venta de sus palmitos en el mercado internacional, obligando a Costa Rica a hacer lo mismo en condiciones de desventaja principalmente para los agricultores.
- Por su posición con respecto al Ecuador, dicho país goza de mayor cantidad de horas luz, aspecto que le favorece para una mayor producción de masa foliar que en palmito es muy ventajoso para lograr altos rendimientos por área cultivada.

No obstante Costa Rica posee ventajas competitivas como son:

- Mayor experiencia y desarrollo tecnológico en los campos agrícola e industrial.
- Consolidación de una calidad de palmito reconocida en el mercado internacional.
- Mayor cercanía al mercado Norteamericano y Europeo, con una posible reducción en los costos de transporte. Ecuador para colocar su palmito en la costa Este de Estados Unidos o en Francia (principales países consumidores de palmito) requiere pasar por el Canal de Panamá.
- La mano de obra costarricense en el campo agrícola, por su mayor nivel educativo, es más eficiente.

Costa Rica a lo largo de su historia en lo que a la actividad palmitera se refiere ha atravesado por tres periodos bastante marcados, a saber:

- El primero fue cuando a través de diversas empresas se inicia un proceso de colocación de palmito en el campo internacional, en esta fase nuestro país enfrenta el problema que los consumidores estuvieron acostumbrados al producto brasileño,

el cual procede de una palma diferente a la nuestra, es por esta razón que el sabor y el color son diferentes, en este período Costa Rica invierte en campañas de divulgación sobre las bondades de nuestro producto con el propósito de posicionarse dentro de un nicho de mercado (Francia), con el pasar del tiempo este objetivo se logra. Otro factor que también afectó fue la devaluación del franco francés, esta se superó a partir de 1987 con la recuperación económica de Francia y fundamentalmente con la fijación de un precio de exportación mínima por Brasil.

- El segundo período se caracteriza porque Brasil posee la condición que cuando esta bien macroeconómicamente consume aproximadamente el 90% del palmito que produce y exporta el resto, no obstante cuando tiene problemas económicos el consumo nacional se reduce considerablemente y consecuentemente aumenta los volúmenes de oferta de su producto en los mercados internacionales, esto fue lo que pasó en el segundo período ó crisis de la actividad palmitera en nuestro país.
- Para finales de 1998 inicia lo que se podría llamar la tercera crisis, la cual principalmente es causada por la venta de semillas de pejibaye y de consultorías de colegas costarricenses a empresarios suramericanos y en especial a los ecuatorianos, estos profesionales se encargaron de transferir la tecnología que el estado costarricense venía invirtiendo desde 1987, de tal forma que Ecuador por ejemplo creció en un 200% en menos de dos años. Esta situación provocó una reducción en el área nacional de palmito así como en el número de productores (as).

Como consecuencia de estas tres etapas se desarrollaron varios talleres con la participación de especialistas tanto del sector público como privado donde se cuestionó el porque de estas tres crisis y se llegó a las siguientes conclusiones: falta de información ágil y oportuna sobre el sistema, desconocimiento sobre que están haciendo otros países, falta de generar y transferir tecnología acorde al entorno y contexto de cada sistema y del ámbito mundial, apertura de nuevos nichos de mercado, generación de nuevos productos, débil vínculo entre los distintos eslabones de la cadena y elevada intermediación entre otros.

Hoy en día existen varios países exportadores de palmito además de Costa Rica tal es el caso de Ecuador, Brasil, Perú, Bolivia, Colombia, Venezuela y la Guyana Francesa; sin embargo ha sido Ecuador el país que más fuertemente compite con él nuestro en la comercialización de este producto.

En este aspecto cabe mencionar que a partir de 1.995, Ecuador empezó a perfilarse como un importante exportador de palmito de pejibaye, compitiendo cada vez con mayor fortaleza en el mercado internacional, su estrategia ha sido la colocación de producto exportable a bajos precios. No obstante Costa Rica continúa manteniendo la supremacía en el mercado internacional, gracias principalmente a la alta calidad de su producto terminado.

No obstante cabe mencionar que las corrientes mundiales de desarrollo han tendido hacia los procesos de globalización y apertura comercial, dentro de ellas destacan las normas y regulaciones comerciales asumidas por los Estados Unidos y Europa, conocidas como Ley del Bioterrorismo y el Eurepgap, respectivamente. Ambas constituyen un conjunto de normativas; la de Estados Unidos es generada por el Estado y dió inicio el 12 de diciembre de 2003 y la de Europa es generada por un bloque de comerciantes y dió inicio a principios del año 2004.

Estas normativas se sustentan en la defensa de la salud humana, para lo cual se toma como elemento fundamental que los productos alimenticios deben ser inocuos. Asimismo los países agro exportadores deben acatar el código de normas alimentarias (Codex Alimentarius), que es una compilación de normas de calidad, códigos de prácticas, directrices y recomendaciones; conjuntamente en el se integran los documentos de las respuestas de los gobiernos de los países miembros, los cuales representan aproximadamente el 90% de la población mundial y se sustenta en la protección de la salud de todos los consumidores y otras normativas.

Sin embargo desde la perspectiva de algunos actores de la agro cadena de palmito sembrar y producir palmito es relativamente fácil de hacer, construir una planta industrial si se tienen los recursos económicos suficientes también puede serlo; lo que sí es difícil es obtener un palmito procesado de excelente calidad, que mantenga y/o supere nuestro

prestigio internacional en este tipo de producto y desde luego, comercializarlo a precios adecuados que no signifiquen algún tipo de deterioro del prestigio que el palmito costarricense posee en el exterior.

Para lograr lo anteriormente expuesto es necesario poseer programas permanentes de educación tanto del tipo formal como informal, estos deben ser asumidos por el cuerpo de extensión como por la población de interés, para lo cual es necesario tener información sobre los problemas y sus necesidades con el fin de buscarle soluciones y lograr de esta forma satisfacciones, las cuales provocaran una nueva conducta.

Hoy en día el reto que existe en el eslabón de producción primaria de la agrocadena de palmito es elevar los niveles de productividad, rentabilidad y competitividad, para lo cual se debe contar con la implementación de un modelo de Generación y transferencia de tecnología que parta de una comunicación dialógica entre la mayoría de actores y permita desarrollar y utilizar innovaciones tecnológicas que tiendan hacia un uso racional de los recursos y a bajo costo, como insumo de partida se cuenta con la información existente en BADAPA (Base de datos), la cual demuestra la realidad que poseen los sistemas de producción.

III. El Enfoque de Agrocadena en el Sector Agropecuario

Las primeras proposiciones para el estudio integrado e interactivo de la producción, la transformación y el comercio agroalimentario fueron introducidas por Davis y Goldberg (1957) de la Universidad de Harvard. Estos autores introdujeron el estudio de la integración de la producción primaria a otros sectores de la economía, con una orientación que vincula la gestión y el negocio agrícola a las fases subsecuentes de la agroindustria y el comercio agroalimentario.

De esta forma se toma en consideración todas las actividades que se sitúan tanto hacia atrás como hacia delante de la producción y distribución agrícola, el almacenamiento, la transformación y la distribución de productos agrícolas y de mercancías fabricadas a partir de sus productos.

Este esquema (denominado del agribusiness) ha tenido gran aplicabilidad en los países desarrollados. Las figuras de la organización, la coordinación de funciones, la estructura de redes comerciales internas y de comercio exterior constituían elementos claves a los que debían atender después de los años cuarenta, para dar respuestas al rápido desarrollo agroindustrial y a la ampliación extraordinaria del consumo de masas.

El estudio de la dominación de la agroindustria sobre la agricultura es abordado por la escuela francesa, conducida por Luis Malassis quien sostiene que las actividades que concurren en el seno del aparato agroalimentario dependen de la estructura y el funcionamiento del conjunto socioeconómico al cual pertenecen. Por tal razón, no es posible tratar los hechos agroalimentarios independientemente de las sociedades que les ha visto nacer, dado que las características estructurales y funcionales del aparato agroalimentario dependen de las leyes del desarrollo histórico y de la formación económico y social de la que estos son un componente.

El término agroalimentario no solo enfatiza la relación de la agroindustria con la producción primaria y en la manera en que organizan las empresas, sino también se refiere de manera explícita a la ruptura de las relaciones de producción-consumo en las economías de mercado. Por tal razón, se aplica a las sociedades en las cuales las actividades que se llevan a cabo entran la producción y la provisión de alimentos, se caracterizan por la división del trabajo, del capital, de las funciones y operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de productos agroalimentarios.

Todos estos enfoques contribuyen a evidenciar la diversidad de sectores, agentes, funciones y objetivos de las actividades que concurren entre la producción y el consumo de alimentos. Progresivamente, se ha venido abordando el estudio y organización de las cadenas agroalimentarias ya no desde la perspectiva de la oferta, sino de la demanda. De igual forma, se ha acentuado el enfoque sistémico como instrumento necesario para la comprensión integral e integrada de las actividades agroalimentarias.

Bajo la conducción de Robin Bourgeois y Danilo Herrera, el IICA público el trabajo CADIAC (Cadenas y Diálogo para la Acción); en el se propone un método de análisis y de acción mediante el cual participativamente, los actores fundamentales de una cadena agroalimentaria logran establecer alianzas y acuerdos, permanentes o temporales para abordar con éxito los retos impuestos por los mercados y las transformaciones de las estructuras productivas.

Asumir un enfoque de cadenas agroalimentarias o de sistemas agroalimentarios, es entonces la manera de abordar la competitividad sistémica desde el nivel meso, lo que implica un conjunto de políticas, estrategias y acciones particulares, de acuerdo a la estructuración de esas cadenas agroalimentarias, así como la conformación de sistemas más integrados, con expresiones locales, regionales y nacionales.

En resumen el uso del concepto de agrocadena se fundamenta en la idea de identificar relaciones entre los diferentes agentes o eslabones que participan en una actividad definida, y a partir de esta identificación se plantean propuestas ó líneas de acción que faciliten elevar el nivel de competitividad de dicha actividad. Es una técnica de organización que permite un sentido integral de los actores, de los flujos de intercambio y de las relaciones entre ellos y, por lo tanto, permite enfrentar los desafíos de un mundo globalizado.

Con los procesos de globalización y apertura comercial, las barreras fitosanitarias y de inocuidad de alimentos, obligan a tener una visión integral de toda la actividad (agrocadena), pues se debe conocer sobre los procesos y actores de las fases de producción, mercadeo y comercialización, agroindustria y consumidor, aunado a lo anterior esta también la visión de Cluster (sistema de las empresas vinculadas) que contribuyen al desarrollo de determinado sector agroindustrial. La cual tiene como fin primordial una planificación estratégica de una actividad en un país, proporcionada bajo condiciones específicas (Olaso, 1996).

La competitividad de la agrocadena de palmito de pejibaye dependerá de varios escenarios entre los que cabe mencionar: el papel que tenga el Estado sobre todo con su visión estratégica y orientador de procesos; el rol activo y estratégico de las organizaciones sociales; la tecnología y generación de conocimiento; la Generación de valor en el campo agroindustrial, sobre todo en sus procesos agroindustriales; la articulación de la producción con el consumo; la relación agricultura turismo y el desarrollo de nuevos conceptos, productos y procesos para nuevos mercados.

V. El Entorno Global

A. El contexto mundial

El mercado internacional de palmito de pejibaye ha evolucionado sostenidamente desde 1990 en mercados como Europa, Estados Unidos y Canadá, cabe mencionar que estos países importaban 14,319 TM. No obstante al día de hoy éstos países más otro grupo importante están importando alrededor de 25,000 TM.

Esta situación es atribuida a que cada día más consumidores han apreciado la calidad del palmito cultivado, sus bondades alimenticias saludables y el esfuerzo de las Agroindustrias Costarricenses que por años, han venido promocionando internacionalmente el palmito de pejibaye, lo cuál les ha valido para que en la actualidad el consumidor final y las grandes cadenas de supermercados puedan hacer la diferenciación por calidad versus el palmito silvestre, además, de la mejora paulatina de sus procesos productivos para garantizar una alta seguridad alimentaria.

Otro factor que ha incidido, es que cada día las limitaciones y regulaciones para extraer el palmito silvestre en Brasil son mayores, por los daños tan severos que provocan al ecosistema en general.

En lo que se refiere a países importadores es de destacar que Francia actualmente es el principal importador de palmito cultivado del mundo, seguido de Estados Unidos, Argentina, Chile, España y Canadá.

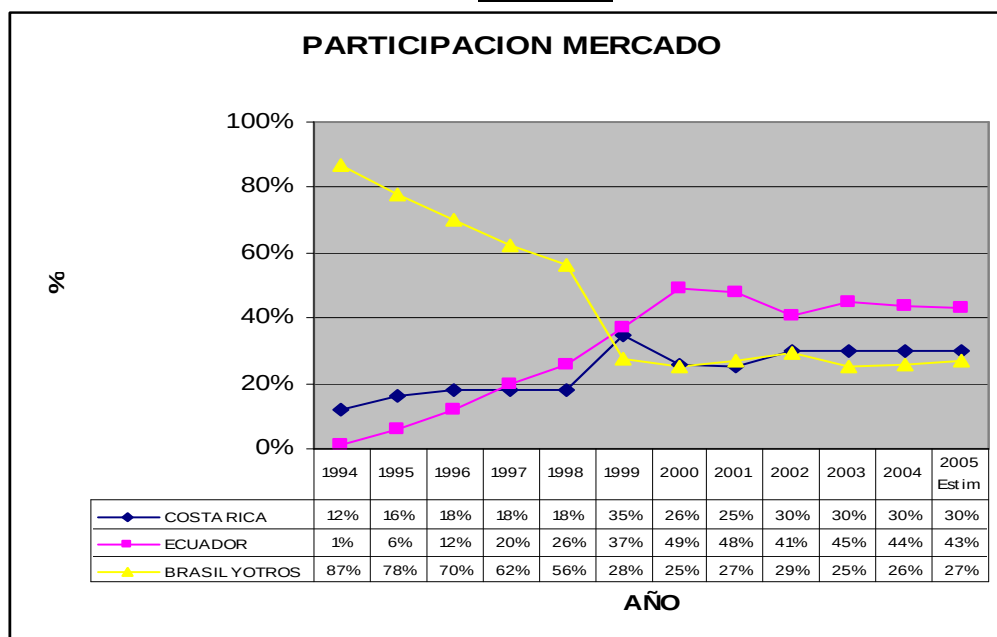
El palmito es considerado un producto “gourmet”, de ahí que su precio sea relativamente más alto que otros productos enlatados o envasados como es el caso del espárrago y la alcachofa. La mayor parte de los esfuerzos realizados en Costa Rica por las Agroindustrias, para desarrollar comercialmente el palmito, fueron orientados hacia las exportaciones a terceros mercados, aprovechando para ello las políticas de incentivos ya no existentes a partir de 1998 a las exportaciones no tradicionales que otorgaba el gobierno. Esta situación, colocó a las Agroindustrias en una situación muy difícil de competitividad, aunado al ingreso de nuevos actores, principalmente ecuatorianos asesorados por costarricenses, que sin ningún reparo transfirieron toda la experiencia y aprendizajes que por muchos años las Agroindustrias habían desarrollado.

La entrada de Ecuador al mercado internacional a partir de 1994, provocó una caída drástica de los precios internacionales de palmito de \$ 32.00 por caja a \$ 18.00, aunado estuvo la eliminación de los cat`s (certificados de abono tributario, incentivo de exportación) situación que repercutió en el precio por tallo al productor y como consecuencia se obtuvo un desestímulo de la actividad agrícola lo que quedó reflejado en las áreas sembradas pues se pasó de 10,200 hectáreas en el año de 1997 a 6,800 en el 2006, esta reducción tuvo como consecuencia que las Agroindustrias quedaran en una posición poco competitiva y les genera grandes pérdidas económicas hasta el día de hoy.

A partir del año de 1997, Costa Rica empieza a perder el liderazgo mundial de las exportaciones de palmito, lo que contribuyó con que Ecuador se posiciona de manera agresiva en el mercado, pasando de 250,000 cajas exportadas en 1994 a 1.800.000 estimado para el 2006.

El mercado mundial muestra un crecimiento anual de un 6% y actualmente el consumo es de 4.5 Millones de cajas equivalentes y existe gran potencial de incrementar el consumo en países como Estados Unidos, México y otros.

Gráfico 1



Fuente: Empresa Privada. 2006

B. El contexto interno y las políticas económicas

En 1995 existían en el país nueve agroindustrias, en orden de importancia: DEMASA S.A., Conservas del Valle, Palmitos de Costa Rica, Ticochaal, Palmitos del Norte, Palmitos Amador, Corpa S.A., Tucurrique y El Hogar.

En el período comprendido entre 1997 y 1998 se dio la crisis de precios internacionales del palmito, en ese espacio el Estado costarricense apoyo al sector palmitero por medio del Programa de Reconversión Productiva, este apoyo consistió en el financiamiento para la construcción de plantas procesadoras entre las que cabe mencionar: Coopropalmito en la Región Huetar Atlántica, Impalsur en la Región Brunca y Ampaiacu en la Región Huetar norte, a pesar de que existía la capacidad instalada en Costa Rica por parte de las Agroindustrias Privadas.

En los últimos años se han desarrollado otras pequeñas plantas entre ellas cabe citar: Corazón Tierno, Alpigo, Montaña Azul, Propasa, Cooperativa Victoria, Hortifruti, El Ángel, Palmitos Vons, Del Trópico y Palmipas.

Actualmente, la empresa DEMASA S.A. representa el 75% de las exportaciones de Costa Rica y el 20% del mercado mundial (incluyendo las exportaciones de su Operación Agroindustrial en Ecuador).

CUADRO No. 1: Situación actual de proceso de las diferentes Agroindustrias, capacidades potenciales y faltantes de materia prima:

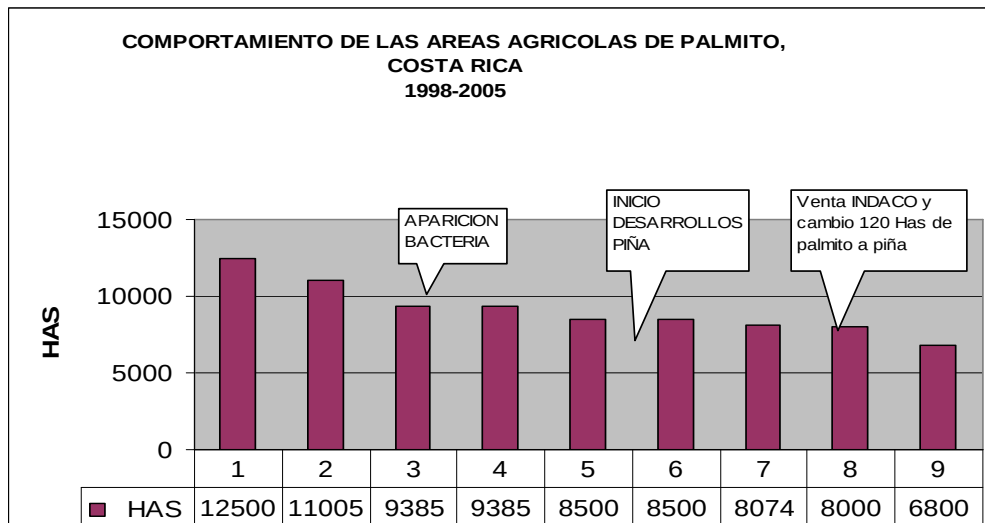
INDUSTRIA	VOLUMEN ACTUAL/AÑO	VOLUMEN POTENCIAL/AÑO	FALTANTE/TALLOS/AÑO
DEMASA	25000000	45000000	20000000
CONSERVAS DEL VALLE	12000000	25000000	13000000
ALPIGO	2500000	5000000	2500000
PALMITO TIERNO	2500000	5000000	2500000
OTROS	4000000	6000000	2000000
TOTAL PALMITO	46000000	86000000	40000000
HAS SEMBRADAS	6800		
PRODUCTIVIDAD/HA/AÑO	6765		

Fuente: Elaboración propia con datos de informantes.

Como se observa en el cuadro No. 1, hay un 46% de capacidad ociosa entre todas las industrias y un faltante de 40.000.000 de tallos por año para satisfacer las demandas.

Costa Rica en 1998 contaba con 12,500 hectáreas sembradas de palmito de pejibaye en diferentes zonas del país, a saber: Huetar Atlántica, Huetar Norte, Huetar Brunca y Región Chorotega, para el año 2006, según el último censo liderado por la Gerencia del Programa Nacional Sectorial de Palmito se cuenta con 6,800 hectáreas en manos de 1400 productores, que en orden de importancia se encuentran en la Huetar Norte, Huetar Atlántica y Huetar Brunca.

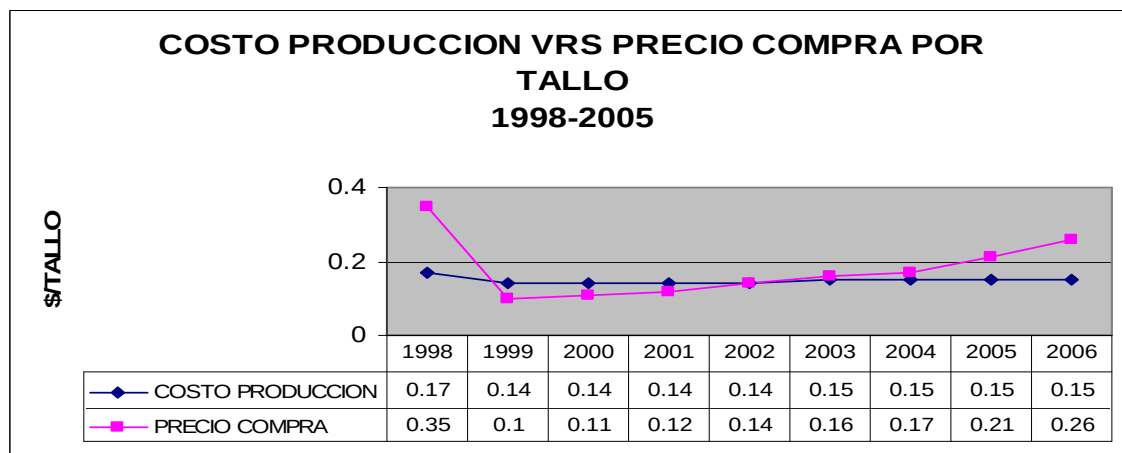
Gráfico 2



Fuente: Elaboración propia con datos de informantes.

El precio por tallo al productor ha venido evolucionando en el caso particular de DEMASA S.A., de \$ 0.10 por tallo en 1999 a \$ 0.26 por tallo en el 2006, el precio actual en plantaciones con productividades de 10,000 tallos/Ha/año genera un ingreso al productor de \$ 1.100.00/Ha/año.

Gráfico 3



Fuente: Elaboración propia con datos de informantes.

Para el período comprendido entre el 2006-2009 las nuevas políticas para el sector agropecuario estarán orientadas hacia la oferta y demanda, de la siguiente forma:

Oferta

- o Intensidad tecnológica
- o Diversificación
- o Integración de cadenas
- o Especialización
- o Atención a:
 - Calidad
 - Sanidad: *BPA, HACCP, Trazabilidad, Protocolos, Control de plagas y enfermedades, contaminantes, uso de hormonas, bioterrorismo*
 - Atributos: *Orgánicos, OGM, BA, etiquetado, indicaciones geográficas*
 - Logística
 - Tiempo de entrega

Estos aspectos de la oferta son tendientes hacia una redefinición del valor agregado.

Demanda

- o Cambios demográficos
- o Preocupaciones del consumidor: *sanidad, ambiental, social*
- o Nuevas reglas: multinacionales y cadenas de supermercados
- o Mercados SPOT transitan a mercados de contratos
- o Importancia de la inteligencia de mercados

C. El marco funcional: identificación de las instituciones y de actores principales

Dentro del área de influencia de los cantones que poseen palmito existen las siguientes instituciones que son primordiales para el desarrollo agropecuario de la zona:

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA (MAG), encargado de brindar asistencia técnica a pequeños y medianos productores, desarrollando validación en diferentes campos.

INSTITUTO DE DESARROLLO AGRARIO (IDA), responsable del resolver los problemas de tenencia de la tierra y desarrollar los programas de titulación de tierras, promueve la organización y apoyo mediante programas crediticios.

SISTEMA BANCARIO NACIONAL (BNCR, BP, BCR, ETC), responsable de los programas de crédito agropecuario, Los créditos se brindan en función de las características del rubro y de las políticas crediticias, definidas a nivel nacional.

INSTITUTO NACIONAL DE APRENDIZAJE (INA), promueve la capacitación y formación profesional en los diferentes sectores de la economía, según los lineamientos establecidos por la institución.

MUNICIPALIDADES, su principal actividad es la rotación y mantenimiento de infraestructura vial y se servicios.

MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y TRANSPORTES (MOPT), trabaja en acciones tendientes al desarrollo y mantenimiento de infraestructura vial.

CONSEJO NACIONAL DE LA PRODUCCION (CNP), responsable de atender los problemas de agroindustria y mercadeo de pequeños y medianos productores organizados en Centros Agrícolas Básicos, así como promover y organizar la pequeña empresa agroindustrial.

EMPRESAS PROCESADORAS DE PALMITO (DEMASA SA, CONSERVAS DEL VALLE, ALPIGO Y OTRAS), trabajan en la transformación de la materia prima que proviene de la fase de producción primaria.

EMPRESAS PROVEEDORAS DE INSUMOS, su principal actividad es la de proveer insumos, equipos y otros mercancías que los eslabones de la agrocadena requieran.

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA (UCR), promueve la investigación y educación para la formación profesional en los diferentes sectores de la economía, según los lineamientos establecidos por la institución.

PITTA PEJIBALLE, coordina la investigación y la transferencia de tecnología en las agrocadenas de palmito y pejibaye.

COMISIÓN NACIONAL PARA EL COMBATE DE PLAGAS EN PALMITO, colabora con el servicio fitosanitario del estado para el combate de plagas de interés económico en la actividad.

ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES (CANAPPA, ASOPROPAPE, AGRICOOP, ENTRE OTROS), facilitan el agrupamiento de productores(as) en la búsqueda de un fin común, la estabilidad económica y social de sus socios.

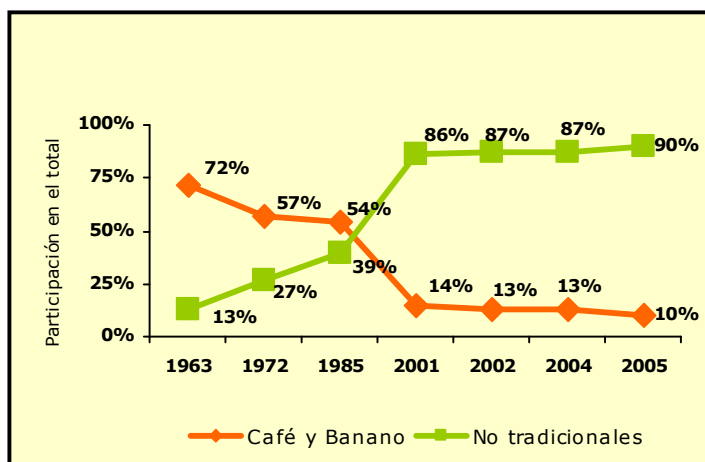
En la actualidad instituciones como Promotora de Comercio Exterior (**POCOMER**), Ministerio de Economía Industria y Comercio (**MEIC**), Servicio Nacional de Riego y Avenamiento (**SENARA**) y el Programa de Mercadeo Agropecuario (**PIMA**) desarrollan labores dentro de la región, coordinando sus actividades con las demás instituciones del sector.

VI. Importancia Económica y Social del Sub-Sector Palmito en la Economía Costarricense.

Para el año 2006 las exportaciones de palmito de Costa Rica serán de aproximadamente \$ 25 MM en el 2006, su aporte al PIB es realmente bajo si se compara con otros productos agrícolas como banano, café y piña. No obstante como se aprecia en la siguiente figura contribuye al grupo de los no tradicionales los cuales tienen una participación del 90% de las exportaciones.

Gráfico 4

Diversificación de las exportaciones



Fuente: Procomer, presentación MIPRO.

En lo que respecta al PIB para el sector primario costarricense este ha pasado de un 10,8% a un 9,6% entre los años 2000 y 2005, no obstante aun así supera el 4% de la creación o generación de riqueza mundial (PIB mundial) correspondiente al sector primario.

Esto debido a que su consumo tanto a nivel nacional como externo no refleja un volumen alto como sucede con los productos anteriormente mencionados y además, de que es un producto de consumo para una clase con alto poder adquisitivo donde influyen factores como precio, calidad, gustos y preferencias del consumidor final.

A pesar de lo anterior, las 6.800 hectáreas actualmente sembradas están en manos de 1.400 productores, de los cuáles el 65% son pequeños productores de Asentamientos Campesinos del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA), con áreas menores a 5 hectáreas de palmito de pejibaye, cuyas opciones para el desarrollo de cultivos como piña y banano es prácticamente imposible, encontrando en el cultivo de palmito una actividad permanente, de fácil manejo, sostenible, generadora de ingresos semanales y con uso intensivo de mano de obra familiar.

Experiencia exitosas de cultivos de palmito bien manejados, permitirán al pequeño productor lograr rentabilidades de \$ 1,100.00/Ha/año y se recomienda como área mínima cinco hectáreas por productor, lo que le permitiría tener ingresos libres de \$ 460.00 por mes.

Adicionalmente a lo anterior, existe todo un engranaje con transportistas, cortadores, casas comerciales de agroquímicos y otros, lo que contribuye con la generación de 6,200 empleos directos y 31,000 empleos indirectos (eslabón de preproducción y producción primaria), en agroindustria se generan 900 empleos directos y 4,500 empleos indirectos, el eslabón de mercadeo genera 170 directos y 850 indirectos.

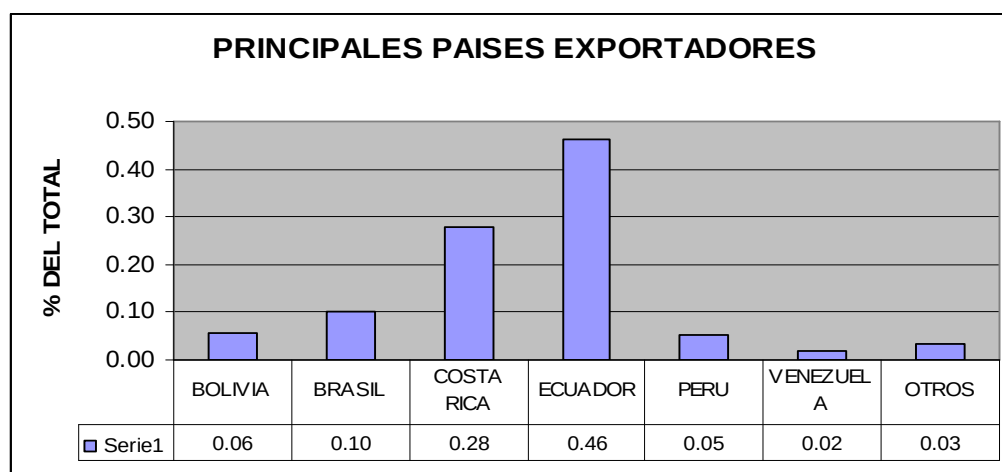
Por concepto de pago de palmito por año entre las diferentes industrias el monto asciende a \$ 12 MM, por concepto de sueldos y salarios en empleos directos de la Agroindustria el monto es de \$ 6.8 MM, de éste monto el 50% pasa a la Seguridad Social del país como cargas sociales y a nivel de casas de agroquímicos el monto representa unos \$ 6 MM.

a. **Consumo Nacional e Internacional.**

El mercado nacional de palmito se encuentra poco desarrollado, su patrón es muy variable y se relaciona con el nivel socioeconómico y el grado de urbanidad de la población.

No existen estudios fidedignos del consumo nacional de palmito en Costa Rica, se estima según un estudio realizado por Baeza y Asociados en el año 2000, que era de 100,000 cajas equivalentes de 5.3 kilogramos de producto drenado, de acuerdo a la población actual nos daría un consumo per. Cápita de 0.129 kilogramos por año. Por otra parte en lo que se refiere a nivel de países exportadores, el siguiente grafico resume su comportamiento:

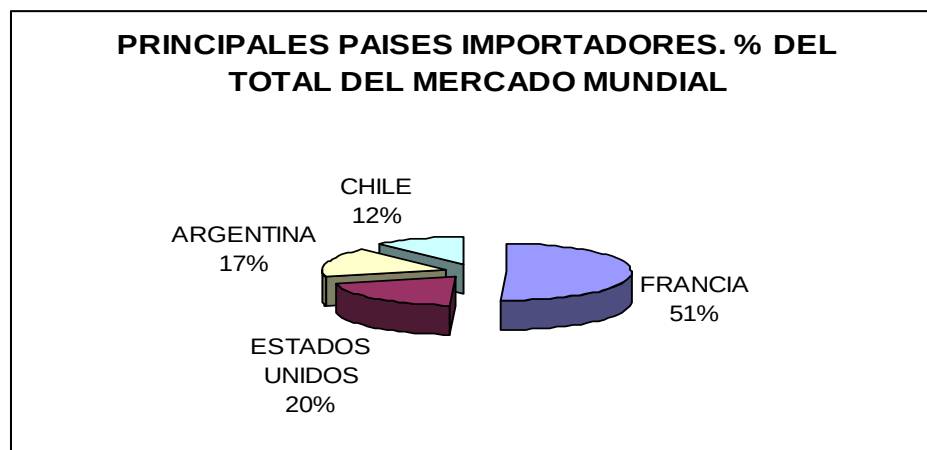
Gráfico 5



Fuente: Elaboración propia con datos de informantes.

A nivel de principales importadores, el siguiente grafico resume el % importado por país del total del mercado mundial.

Gráfico 6



Fuente: Elaboración propia con datos de informantes.

VII. Eslabones o Fases de la Agrocadena

a. Preproducción

En cuanto a la disponibilidad de semilla de pejibaye para palmito existe suficiente material en todo el país pero en mayor concentración en las regiones Huetar Norte, Huetar Atlántica y Región Brunca, en la actualidad todo el material genético ha sido caracterizado por la MSc Elena Castillo de la escuela de Biología Molecular de la Universidad de Costa Rica.

De acuerdo a algunos industriales entrevistados existen problemas en la calidad de la materia prima pues esta no es homogénea, varía de acuerdo a la atención que el productor (a) le da a la plantación y a la selección que haga el cortador por lo cual los rendimientos industriales son variables. Lo anterior concuerda con lo encontrado por Cardenas (1995)

Como referencia las industrias costarricenses reportan rendimientos por caja equivalente de 50 palmitos, mientras que en Ecuador el promedio de las industrias es de 40 palmitos, como se nota existe una diferencia de 10 tallos la cual es bastante significativa desde el punto de vista de costos pues nos coloca como país en una posición poco competitiva desde ese punto de vista.

El suministro de la materia prima al sector industrial es inseguro, especialmente en los períodos que la oferta se reduce, el productor (a) no es firme, vende al mejor postor, por lo que de nada vale los contratos de compra – venta.

De acuerdo a Cardenas (1995) la comercialización de insumos como agroquímicos, equipo manual y herramientas, está regulada por márgenes máximos de utilidad para mayoristas y detallistas, establecidos mediante decreto ejecutivo # 23160-MEIC, del 2 de mayo de 1994. En el caso de los agroquímicos (fertilizantes, insecticidas, herbicidas, fungicidas y otros) los márgenes establecidos son de un 25% de mayorista (importador) a detallista y 15% de detallista a consumidor, para las herramientas son de entre un 10% a un 15%. Los insumos importados poseen un arancel de un 8%.

b. Producción Primaria

La actividad de pejobaye para palmito (*Bactris gasipaes*) en Costa Rica inició en el año de 1974 por medio del establecimiento de una finca comercial llamada INDACO la cual se ubico en el Cantón de Sarapiquí, distrito de Horquetas y fue establecida por la empresa Demasa SA, esta plantación se convirtió en la primera plantación comercial de América Latina y el mundo y ya para el año de 1978 se efectuaron las primeras exportaciones.

A partir de esa fecha, el producto empieza a tomar fuerza como cultivo y complejo agroindustrial, mediante la participación de importantes capitales nacionales y extranjeros, así como la organización de proyectos de inversión con pequeños y medianos productores.

La actividad se ha caracterizado por ser una opción importante para pequeños y medianos productores debido a que Costa Rica presenta condiciones óptimas para el desarrollo de esta actividad como lo son: agro climáticas, conocimientos tecnológicos y de ubicación geopolítica.

Al igual que en la mayoría de las actividades agropecuarias de América Latina en el sector palmitero costarricense no se conocía en los años 90 con exactitud y precisión el número de productores (as), el área total, su ubicación geográfica específica ni el estado

agronómico de las mismas entre otras. Esta información proporciona las condiciones propicias para que exista un crecimiento sostenible de cualquier actividad pues permite un crecimiento equilibrado entre oferta y demanda.

La anterior condición quedo reflejada con la crisis vivida en los años 90 pues existió un crecimiento desmedido tanto a nivel nacional como internacional; desde ese momento (finales de 1998 y principios de 1999), no se ha podido establecer una estrategia nacional para su recuperación, las acciones gubernamentales estuvieron centradas en el fomento de inversiones hacia los pequeños productores con resultados poco satisfactorios.

Es por esta razón que la Gerencia del Programa Nacional Sectorial de Palmito lidero el desarrollo de un proceso cuyo objetivo fundamental fue la creación de una base de datos sistematizada y computarizada que facilite la generación de información de modo tal que colabore con el desarrollo de la agrocadena de palmito, esta base se denomino “Base de datos en Palmito” (BADAPA) y ha contado con la participación del sector público, privado e instituciones de educación superior.

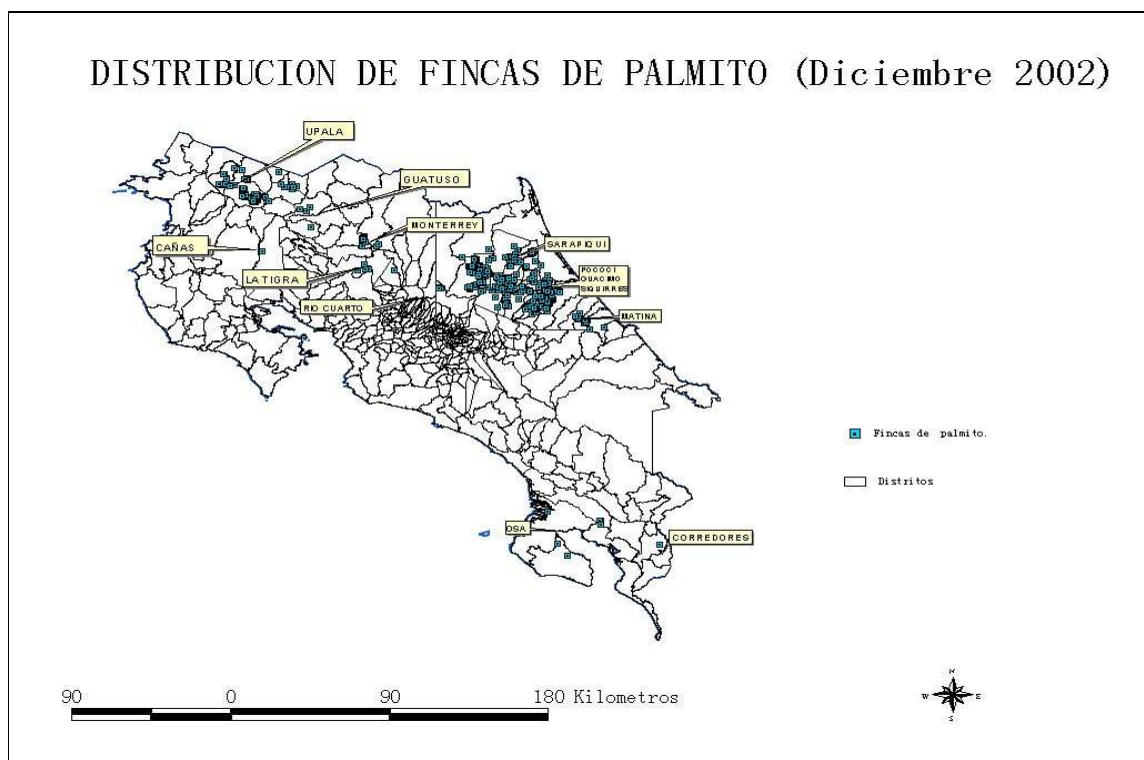
La información que se genera con el sistema de información denominado BADAPA facilitó la identificación de puntos críticos o vulnerables de la agrocadena de palmito de modo tal que los diferentes actores tomen decisiones sobre su accionar con una adecuada precisión y exactitud reduciendo así el factor riesgo.

Para desarrollar BADAPA se estableció un censo general a todas los sistemas de producción y el instrumento que se empleo para la recopilación de la información fueron entrevistas personalizadas, cada finca fue ubicada espacialmente a través del empleo de un sistema de Posicionamiento Global (GPS), ambos datos son introducidos en un programa de computo donde se procede a su respectivo análisis.

Dentro de los principales resultados se pudo determinar:

- Que cada sistema de producción en la actualidad posee un identificador (ID), este consiste en una serie de números que corresponden a provincia, cantón, distrito, comunidad y un consecutivo por familia productora. Este tipo de **ID** facilitó la sistematización de la información de modo ágil y oportuno con un **enfoque de desarrollo por territorialidad**.

Figura 1



- Que la actividad de palmito se ubica principalmente en tres regiones del país a saber: Región Huetar Norte, Región Huetar Atlántica y Región Brunca. Cabe mencionar que el área de palmito a nivel nacional pasó de aproximadamente 12500 hectáreas a 11005 durante el período de 1998 – 1999, posteriormente continuo una reducción paulatina del área por lo que en la actualidad se considera un área nacional 6800 hectáreas. (Cuadro 2.)

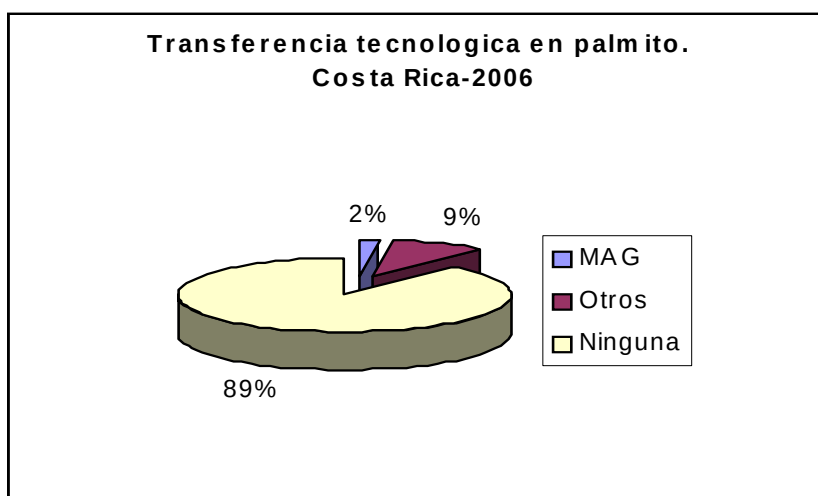
Cuadro 2. Distribución de los sistemas de producción de palmito. 2006

<i>Región</i>	<i>Cantones</i>	<i>Número de productores</i>	<i>Número de Hectáreas</i>
Huetar Norte	Sarapiquí, Grecia, San Carlos, Guatuso, Upala.	987	4428
Huetar Atlántica	Pococí, Guácimo, Siquirres, Matina, Limón.	355	2048
Brunca	Osa, Golfito, Corredores, Pérez Zeledón, Aguirre.	50	300
Chorotega	La Cruz, Cañas	8	24
Total		1400	6800

Fuente: MSc. Arturo Olaso, Gerente Programa Nacional Sectorial de Palmito.

- Que el 89% de los productores no reciben ningún tipo de transferencia tecnológica, el 9% reciben algún tipo de información por organismos privados y apenas un 2% reciben asistencia técnica por parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Gráfico 7

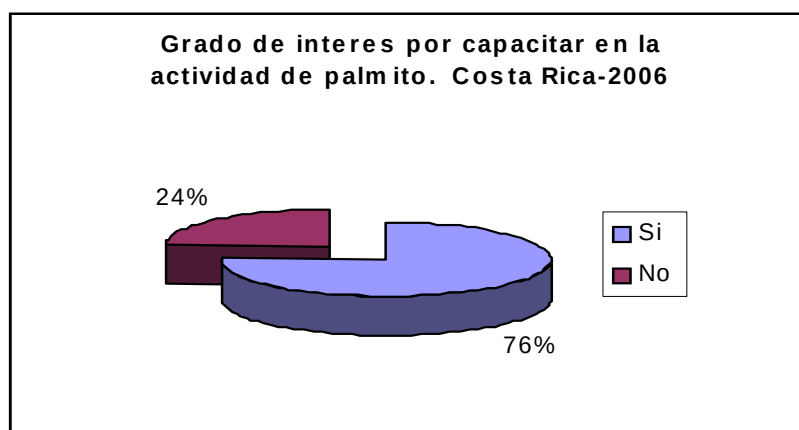


Fuente: Entrevista a productores (as) de palmito. Costa Rica -2005

- Que los rangos de producción por hectárea por mes oscilaron desde 50-285 hasta 1000-1100 tallos de palmito, la mayor representatividad fue el de 800-894 con un 18% y el de menor representatividad fue el de 50-285 palmitos/ha/mes. Como se nota la producción promedio es muy baja dado que lo ideal es obtener cuando menos producciones de 833 palmitos o sea 10000 palmitos/ha/año.
- Que el 80% de las plantaciones de Costa Rica poseen una densidad de 5000 palmitos por hectárea, seguida por las de 7143 con un 9% y las de menor representatividad son las de 3000 y 10000 con apenas un 1%. A la vez se determinó que existe un faltante de plantas de entre un 30 a 40% por hectárea.
- Que el área promedio de palmito que tienen las familias productoras es de menos de 5 hectáreas.
- Que en los sistemas estudiados el 73% de los sistemas poseen canales de drenaje mientras que apenas un 13% no lo poseen.
- Que el 39% de los sistemas de producción investigados realizan manejo de cepa (deshija, deshoja, limpieza cepa) y un 61% no lo realiza aún.
- Que existe una alta heterogeneidad en los manejos agronómicos que se le brindan a los sistemas de producción, lo cual se ve reflejado en la diversidad de insumos, dosis e intervalos de aplicación lo que afecta los niveles de productividad y rentabilidad.

- Que las labores de cosecha y poscosecha en promedio son realizados en un 47% con mano de obra contratada con diversidad de criterios a la hora de la cosecha lo que ocasiona que el 33% del volumen total sea de mala calidad.
- Que en un 98% de las fincas las principales plagas presentadas son: el picudo (*Metamasius hemipterus* y *Rhynchosporum palmarum*) y la taltuza (*Orthogeomys cherriei*).
- Que la comercialización es realizada en un 72% a través de intermediarios.
- Que el 72% de las familias productoras vende su producción en finca, el 25% en la planta procesadora y apenas un 3% venden su producción directamente al consumidor final.
- Que el 45% de los tallos cosechados son trasladados a granel, el 46% a través de tarimas, un 5% en sacos y un 4% en otros recipientes.
- Que el 95% de los productores (as) no tienen interés en asociarse a ninguna estructura organizativa formal y apenas el 5% si.
- Que el 76% de los integrantes de las familias productoras manifiestan tener algún grado de interés en capacitarse mientras que un 24% todo lo contrario.

Gráfico 8



Fuente: Entrevista a productores (as) de palmito. Costa Rica -2005

La productividad y rentabilidad del cultivo de palmito esta en función de los rendimientos anuales tanto a nivel de finca como de planta procesadora para que el productor (a) pueda aplicar economías de escala, al distribuir sus gastos fijos entre un mayor volumen de producto. (Cardenas, 1995)

c. Agroindustria

La agroindustria del palmito se caracteriza por ser un conglomerado industrial vertical de grandes empresas como Demasa SA y Conservas del Valle y otro conglomerado industrial en manos de pequeños y medianos empresarios donde destaca la participación de Alpigo SA, cabe mencionar que en este último estrato es donde se ubican los pequeños productores (as), fomentados y apoyados por instituciones gubernamentales y organizaciones no gubernamentales (Flores del Valle, W. 1999).

La empresa Demasa S.A. se ha constituido como la pionera en la explotación comercial del palmito de pejibaye, este producto llega a los diferentes países bajo diferentes marcas no obstante la más conocida es la Cima por otra parte esta misma empresa atendiendo solicitudes particulares de ciertos mercados el producto se envasa bajo distintas marcas que por lo general pertenecen al comprador.

La otra compañía, Conservas del Valle utiliza más del 90% de la producción de palmito en la exportación, este producto llega al mercado internacional en envases de lata y en frascos de vidrio.

El abastecimiento de la materia prima para la agroindustria es realizado tanto por agricultores grandes y medianos como por pequeños; no obstante se puede decir que el vínculo existente en el sector industrial y el productivo es débil.

La parte que se consume en el palmito de pejibaye son los primeros 50 a 60 centímetros de largo, los cuales contemplan la parte basal denominada cabeza y el resto denominado tallo o corazón, que es la parte más suave. El palmito se puede adquirir en forma cruda o envasada, es un alimento que no aporta energía y se considera una excelente fuente de riboflavina, niacina y calcio, debido a que con 100 gramos de palmito se cubre el 94% de la niacina requerida diariamente, el 44% de la riboflavina y el 11% de calcio; por otra parte su aporte calórico es sumamente bajo pues cubre menos de un 2% de la energía requerida diariamente para persona adulta.

La agroindustria está orientada hacia el mercado de exportación, para lo cual se requiere del procesamiento del producto fresco. La materia prima proveniente de las plantaciones ingresa al proceso industrial como palmito con una o dos coberturas (vainas u hojas) y clasificado según normas establecidas para el aprovechamiento de los tallos, en cuanto a grado de conocimiento, grosor y alturas de corte.

Por lo tanto, la producción estimada en la fase industrial muestra un desempeño muy similar a la producción en finca, lo cual evidencia el fuerte ligamen que prevalece entre las extracciones de las plantaciones y la demanda requerida por las industrias de procesamiento y exportación de palmito. Para el año de 2006 la disminución de áreas y los bajos índices de productividad han provocado un desabastecimiento del sector industrial hasta el punto de no poder cumplir puntualmente con sus demandas e incluso no poder atender nuevos pedidos.

Por la naturaleza de producto perecedero, un aspecto clave del proceso es la técnica de conservación empleada en función de los gustos y preferencias de los mercados de destino. Dentro de las técnicas de conservación que podrían ser empleadas se pueden citar: disoluciones preservantes, empaque al vacío (fresco o precocido), con una cobertura de vida de 15 días, palmito deshidratado (como harina de palmito, Chips u hojuelas), y empaque en atmósfera modificada (en investigación CO2 y N2).

La industria formal del envasado de palmito afronta importantes desafíos para la gestión exitosa en el manejo de los inventarios de producción, dado que, la composición de los envíos o embarques es realizada en función de los gustos y preferencias de los mercados de exportación, ciertas partes de los tallos de palmitos se logran colocar con mayor facilidad que otras (tallos y puntas), por lo tanto, estas últimas deben ser almacenadas y preservadas para futuras colocaciones en el mercado.

d. Mercadeo

El palmito es la parte más tierna del tallo de algunas palmeras, entre ellas la del pejibaye (Bactris gasipaes) se le considera como un alimento muy exótico, de agradable sabor y color con altas cualidades culinarias por ejemplo en la cocina francesa se le ha considerado como un producto de tipo gourmet.

A nivel de Costa Rica los costarricenses consumen poco palmito en relación con otros países y su consumo esta asociado a algunos periodos del año, no obstante es de mencionar que en el período comprendido entre 2003 y 2005 la colocación de producto terminado por parte de las empresas nacionales en el mercado nacional se ha incrementado y por ende las opciones del consumidor.

Por otra parte hasta hace poco tiempo, el palmito costarricense era poco conocido en el mercado internacional sin embargo por su excelente calidad se empezó a demandar primero en Europa (principalmente Francia, Italia, Alemania, Bélgica y España) y luego en los Estados Unidos y Canadá;

el comportamiento de mercados emergentes es importante ya que México logra desplazar a Canadá como cuarto mercado en el 2004 y las ventas a otros destinos muestra un repunte en el mismo año como parte de la estrategia citada anteriormente.

Estados Unidos de América es un país donde no hay hábito de consumo de palmito por parte de personas originarias de este país, la demanda proviene de un segmento compuesto por restaurantes y hoteles para ofrecer un producto gastronómico, así mismo, las colonias de ciudadanos de Brasileños, Argentinos, y otros radicados en EUA, conservan sus patrones de consumo de palmito y constituyen importantes nichos de mercado.

En Sudamérica los países que han consumido palmito de pejibaye de origen costarricense han empezado a comprar palmito de países cercanos, debido a la disminución de los aranceles de comercio que favorecen las importaciones de Ecuador y Venezuela (Montero, E. 1999). Sin embargo, Chile representó para Costa Rica una interesante perspectiva, por cuanto el reciente tratado de libre comercio suscrito entre ambas naciones, favorecería el comercio de palmito costarricense en un mercado con un fuerte competidor como Ecuador.

En el caso del mercado Francés, los esquemas internacionales de comercialización para las empresas exportadoras de palmito, se han dirigido hacia la maquila de marcas privadas para las transnacionales de alimentos en conserva, las cuales operan como centrales de compra de grandes volúmenes y consecuentemente se negocia precios de mayoreo; a su vez, estas grandes centrales realizan las funciones de almacenamiento y distribución para que el producto llegue al consumidor final.

En Estados Unidos el canal de comercialización que predomina es la venta a grandes cadenas de venta al detalle, pero el precio final es influenciado en gran medida por Ecuador como máximo oferente y por Francia como máximo demandante.

El palmito producido en Costa Rica, ha sido considerado en el mercado internacional como el de mejor calidad pues presenta homogeneidad en el tamaño y una adecuada textura.

Sin embargo, el comportamiento de las exportaciones totales entre 1997 y 2004, tomando como referencia 1997, para el 2004 muestra un descenso de un 20 % y si realizamos una proyección con los datos preliminares del 2005 el mismo llegaría a un 26 %. La principal razón de éste comportamiento es la baja producción nacional, causada en primera instancia por el declive en la cantidad de hectáreas destinadas al cultivo y la baja productividad de aquellas que aún se encuentran con el mismo.

De acuerdo a la productividad reportada en el 2004 de siete mil tallos por hectárea, la oferta de tallos anual en el país es de 56 millones, cantidad insuficiente para satisfacer al menos la demanda de las tres principales agroindustrias del país, las cuales requieren aproximadamente 70 millones de tallos para el 2005.

Por otra parte en lo que se refiere a la demanda mundial de palmito para el año 2004 esta de acuerdo a las principales empresas exportadoras representando 3,742.000.00 cajas, en este período Ecuador se convirtió en el mayor exportador de palmito del mundo desplazando a Costa Rica y a Brasil.

Exportaciones de palmito

Para finales de la década de los años 90, al menos 8 empresas participaron en la comercialización internacional de palmito (Procomer, 2000) con su participación lograron generar un promedio anual de US \$24,8 millones, durante el período 1996-2001, esta cifra represento un **2% del total de las exportaciones FOB del sector agrícola.**

El año de 1999 contrasto con el incremento registrado en los años anteriores como consecuencia de la caída de los precios internacionales, el valor exportado de este año cayó a US \$22,5 millones y una variación negativa de un 14,8% con respecto a 1998. No obstante, a partir del año 2000 se empieza a dar un incremento del valor exportado de palmito hasta el punto que se alcanza un valor de US \$25,4 millones y un incremento del 12,8% con respecto a 1999.

Hoy en día en el año 2005 las exportaciones han ido creciendo más que todo por la calidad de nuestro producto en comparación con la de los otros países competidores así como por los certificados internacionales con que cuentan las principales empresas exportadoras de palmito los cuales garantizan la producción de un producto inocuo para los seres humanos.

Un dato significativo a nivel industrial es que cuando se habla de exportaciones la unidad que se emplea son cajas equivalentes, las cuales se caracterizan por poseer un peso de 5,3 Kg. o sea 5300 gramos de producto escurrido, en los últimos 25 años esta unidad ha tenido un incremento en el consumo de aproximadamente un 6%.

e. Comercialización

El palmito de pejibaye es un producto caro si se compara con los otros tipos de vegetales disponibles en lata o frasco, estas dos características hacen que la comercialización del palmito enlatado tenga que ser a su vez muy especializado y los medios económicos que se tienen que utilizar deben ser considerables, por lo tanto la población que esta dispuesta a adquirir este producto pertenece a un nivel socioeconómico medio a alto.

La producción de palmito se caracteriza porque la mayor parte se industrializa, también es de destacar que las principales compañías tienen su comercialización vertical, lo cual les permite aprovechar la economía de escala y disminuir el costo unitario. Para el caso de los pequeños productores, estos venden su producción a las plantas procesadoras principalmente a través de intermediarios.

Desde el inicio de la actividad de palmito de pejibaye, los agricultores han vendido su producto a las industrias en unidades llamadas por algunos "candelas" o simplemente "palmitos".

Este tipo de unidad de venta facilita mucho las transacciones entre vendedor y comprador por la facilidad que representa contar las candelas o palmitos, no obstante cabe mencionar que hoy en día existen dos métodos de corta uno conocido como barrido o corta tradicional y el otro como corte por candela, el precio que se le paga al productor es mayor cuando se emplea el segundo método, pues este ultimo va más asociado no a la cantidad pero si a la calidad o sea procura que el rendimiento industrial sea mayor.

La comercialización en el exterior se ha realizado en diferentes tipos de embalaje, a saber:

- Lata
- Frasco de vidrio
- y en polietileno como producto fresco

Para el caso del enlatado, esta es la forma tradicional en que se ha exportado el palmito por parte de la mayoría de países agroexportadores entre los que destacan: Brasil, Ecuador y Costa Rica. Actualmente en nuestro país se exporta principalmente en esta forma, entre las presentaciones más conocidas están las de 14 y 28 onzas, en cajas de 12 y 24 unidades.

Al igual que el enlatado en la actualidad el frasco de vidrio es empleado por la mayoría de los países agroexportadores, sin embargo cabe mencionar que su costo es mayor, para el caso de Costa Rica las principales plantas agroindustriales importan este tipo de recipiente. Esta presentación tiene la ventaja que el consumidor puede ver la apariencia del producto que está comprando, las presentaciones más utilizadas son las de 12 y 14 onzas, que alcanzan los mayores valores en el mercado. También se exporta palmito marinado en frascos de 12 y 6 onzas. Las presentaciones de palmito pueden ser enteros o en trozos.

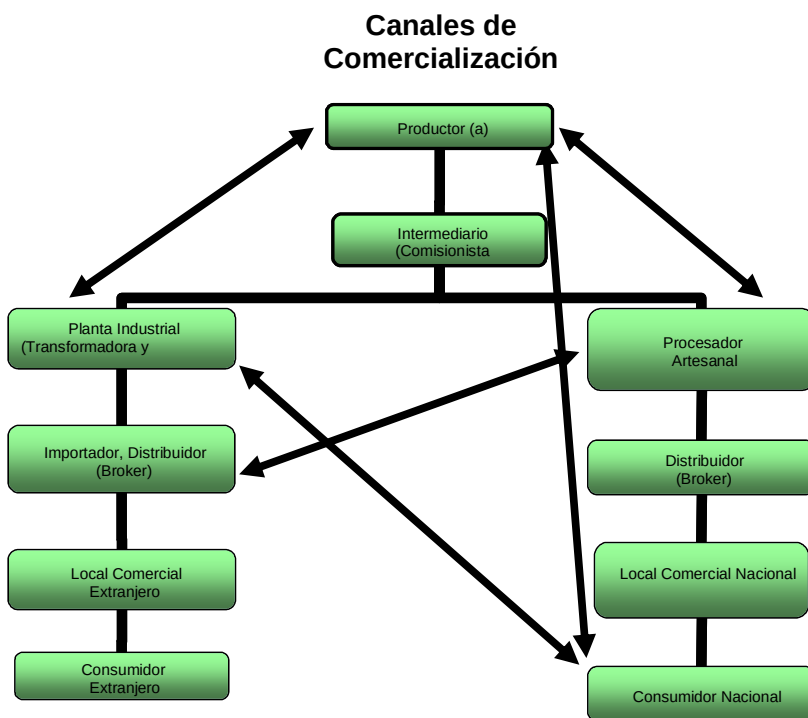
En lo referente al producto fresco ya algunas empresas costarricenses han incursionado en este tipo de presentación para acceder a nichos de mercados diferenciados principalmente en algunos estados de Estados Unidos de América, cabe destacar que en la actualidad el principal inconveniente es que el envío debe ser por vía aérea lo que encarece los costos. Para el caso de Costa Rica, el producto se puede encontrar en las ferias del agricultor y algunos supermercados en forma fresca empacada en bolsas plásticas.

En términos generales los únicos requisitos que se piden para el palmito son:

- Que sea de color blanco
- Que el recipiente lleve un mínimo de piezas de acuerdo a cada presentación y que estas se caractericen por llevar cierta suavidad con poca fibra, tamaño de 9 cm. y cuanto más delgadas sean tanto mejor son aceptadas por algunos mercados.
- Entre los líquidos de gobierno o salmuera, los más empleados están: sal, agua, ácido cítrico, aceite y especias entre otros.

Los canales de comercialización en la agrocadena de pejibaye para palmito se podrían resumir de la siguiente forma:

Figura 2



VIII. Ventajas y Debilidades del Subsector

a. Condiciones de producción

La producción primaria de palmito se distribuye de acuerdo a número de productores (as) en un 65% en la Región Huetar Norte, en un 30% en la Región Huetar Atlántica y en un 5% en la Región Brunca.

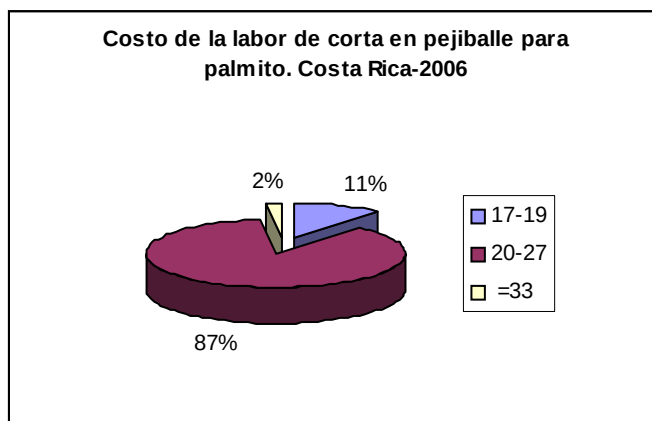
En lo que respecta a área productiva esta se distribuye de la siguiente forma:

- i. Un 71% en la Región Huetar Norte
- ii. Un 25% en la región Huetar Atlántica
- iii. Un 4% en la Región Brunca.

En la actualidad contrario a lo que sucedía en 1995 la mayoría de plantas procesadoras se ubican en la periferia de los focos de producción y solamente una pequeña parte se ubica en la gran área metropolitana. La ubicación de la plantas procesadoras incide directamente en los costos de transporte, ya que, de acuerdo a la distancia que se tenga de la finca a la planta procesadora se encarece la operación así como el deterioro de la materia prima pues entre más tenga que desplazarse mayor será el riesgo de deshidratación del producto.

Para el caso de los sistemas de producción de pejibaye para palmito ubicados en las regiones Huetar Norte, Huetar Atlántica y Brunca, se procedió a determinar cuales fueron los precios pagados por candela de palmito cortada, se comprobó que estos oscilaron en los siguientes rangos: de 20 a 27 colones con un 87%, de 17-19 colones con un 11% y de 33 colones con apenas un 2%.

Gráfico 9



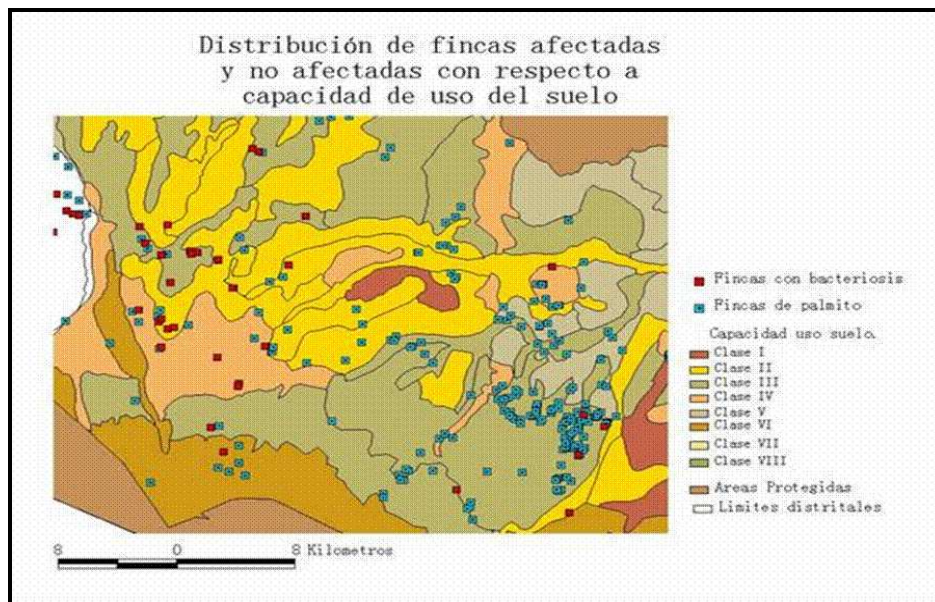
Fuente: Entrevista a productores (as) de palmito. Costa Rica -2005

b. Factores endógenos limitantes

Hoy en día quizás uno de los factores endógenos que tienen mayor impacto sobre la fase de producción primaria, son los agroclimáticos, pues en los últimos años cada vez son más frecuentes los fenómenos climatológicos denominados como fenómeno del niño o de la niña, los que provocan alteraciones en los niveles de precipitación, luminosidad y temperatura. Estos cambios inciden directamente en la productividad de las unidades productivas, pues el palmito es muy susceptible.

En lo que respecta al recurso suelo y especialmente en lo que atañe a la profundidad y la fertilidad, cabe mencionar que las zonas de Costa Rica donde se ubica la fase de producción primaria no poseen ningún problema al respecto.

Figura 3



Fuente: SIG palmito, 2006.

Al igual que encontró Cardenas en 1995, la mano de obra especializada para la corta de palmito continua siendo un factor limitante por tanto esta es escasa lo que encarece esta labor, en la mayoría de las zonas esta se paga de acuerdo al volumen de tallos cortados y solamente en pocas zonas se paga por horas laboradas.

Fotografía 1



Palmitos cosechados

En el sistema bancario nacional existen suficientes recursos no obstante de acuerdo a algunos actores entrevistados estos manifestaron que los trámites para su acceso son muy engorrosos y las tasas como el sistema de pago no van acorde a la actividad productiva pues este cultivo posee un período de 2 años donde la producción es muy poca y solamente hasta el 3 año que esta empieza hacer significativa.

Otros factores como limitantes son:

- Inadecuados manejos agronómicos
- Carencia de transferencia tecnológica pues los entes que anteriormente la brindaban han reducido su accionar hasta el punto que hoy en día el 89% de la fase de producción primaria no recibe este servicio.
- Carencia de un programa de educación permanente donde se brinden temas integrales. Solamente existen esfuerzos aislados de algunos funcionarios del sector público y privado.

Fotografía 2



Asociación de Productores de Palmito.

- El material genético costarricense que se emplea como semilla es altamente reconocido a nivel mundial no obstante hoy en día no existe una regulación estricta sobre volúmenes de exportación y certificación de calidad ya sea de semilla en coquito, pregerminada o plántulas.

Fotografía 3



Plántula y Semilla de pejibaye para palmito

c. Situación de competitividad frente al resto del mundo

Hoy en día existen varios países exportadores de palmito además de Costa Rica tal es el caso de Ecuador, Brasil, Perú, Bolivia, Colombia, Venezuela y la Guyana Francesa; sin embargo ha sido Ecuador el país que más fuertemente compite con él nuestro en la comercialización de este producto.

En lo que respecta a medidas arancelarias en la actualidad con los procesos de globalización cada vez se enfoca más hacia las barreras fitosanitarias que hacia las arancelarias no obstante en lo que respecta a esta última cabe destacar que solamente el palmito costarricense posee desventajas arancelarias en Argentina y Brasil.

Para estar en las mejores condiciones fitosanitarias y responder a este tipo de barrera, es que se creó la Comisión Nacional de Plagas y Enfermedades en Palmito (*Bactris gasipaes*), en el año 2000 y fue constituida por Instituciones Públicas (Ministerio de Agricultura y Ganadería: Gerencia del Programa, Sanidad Vegetal e INTA), Instituciones Privadas (Empresa DEMASA SA), Organizaciones de Productores (Cámara Nacional de Productores de Palmito) y Universidades (Universidad de Costa Rica), su rol es de servir como colaborador del Servicio Fitosanitario del Estado.

La competitividad del palmito costarricense en comparación con el ecuatoriano ha ido perdiendo espacio debido a varios factores, entre los que cabe mencionar: calidad de la materia prima, costos de la misma, costos de mano de obra directa, distancia a los destinos de exportación, costos energéticos, etc.

IX. Perspectivas

a. Sensibilidad de la actividad

A escala mundial, a partir de 1990, se inicia la tendencia a la globalización de la economía lo que provoca una serie de cambios tales como: apertura de mercados, reducción y eliminación de aranceles. Es así como Costa Rica es influenciada por esta serie de cambios y decide realizar esfuerzos para acelerar el ritmo de progreso y crecimiento del sector agropecuario.

Los productores en la actualidad tienen sobre sus hombros una sombra que los cubre y que se llama el proceso de globalización, el cual podría afectar seriamente su sobre vivencia sino existe una fuerte intervención por parte del estado.

De ahí la importancia de identificar todo tipo de situación que clarifique las causas estructurales y coyunturales que afectan las zonas con alto grado de producción y con grandes sectores de la población dedicados al quehacer agrícola.

Como consecuencia de los procesos citados anteriormente es que en 1998 ocurrió, la mayor crisis que ha tenido el sector palmitero costarricense, lo cual trajo como consecuencia la caída de los precios, es por esta razón que la mayoría de los productores abandonaron sus plantaciones en forma parcial o por completo pues el manejo agronómico que se venía dando dejó de ser rentable.

Ante esta serie de situaciones tanto en el ámbito nacional como internacional es que se hace necesario contar con información ágil y oportuna pero sobre todo con exactitud y precisión de modo tal que refleje un mapeo o diagnóstico de la realidad de la situación competitiva de la agrocadena de pejobaye para palmito costarricense.

Hoy en día la demanda internacional tiene un crecimiento anual de aproximadamente un 6%, esta situación aunada a otras favorece el interés de otros países por desarrollar esta actividad, este escenario exige a proporcionarles un seguimiento de forma permanente al desarrollo en esos países a fin de adecuar o establecer políticas nacionales al respecto.

Para enfrentar este nuevo reto es de vital importancia el desarrollo de nuevas tecnologías en los campos: agrícola, industrial y comercial con el fin de desarrollar una agrocadena de valor que permita generar valor agregado a cada uno de los eslabones de modo tal que Costa Rica se vuelva a ubicar como el mayor exportador del mundo y el que posee la tecnología de punta y por tanto los mejores indicadores de productividad y rentabilidad.

Sin embargo el sector agropecuario es sumamente dinámico y cambiante razón por la cual para que la información generada no pierda la realidad del acontecer del sector palmitero esta debe ser retroalimentada por lo menos 2 veces al año, para lo cual se requiere del compromiso de los diversos jerarcas de las instituciones del sector público como privado y de las organizaciones de productores tanto de índole formal como informal.

Pues desde la perspectiva de algunos actores de la agrocadena de palmito sembrar y producir palmito es relativamente fácil de hacer, construir una planta industrial si se tienen los recursos económicos suficientes también puede serlo; lo que sí es difícil es obtener un palmito procesado de excelente calidad, que mantenga y/o supere nuestro prestigio internacional en este tipo de producto y desde luego, comercializarlo a precios adecuados que no signifiquen algún tipo de deterioro del prestigio que el palmito costarricense posee en el exterior.

b. Posibles acciones a emprender

Como menciona Cardenas (1995) para que las acciones tengan éxito estas deben llevar una participación activa de cada uno de los actores que forman parte de la agrocadena de palmito, entre los que tienen un papel protagónico son: gobierno, agricultores (as), comerciantes, industriales y otros.

El plan estratégico debe partir de un consenso de modo tal que facilite la formulación y ejecución de políticas específicas que permitan elevar el nivel de competitividad y lograr un mayor posicionamiento a nivel mundial.

Entre las acciones que se deberían ejecutar destacan:

- Respetar el estudio de zonificación realizado por la secretaria de planificación del sector agropecuario (SEPSA), la cual manifiesta que las regiones que reúnen las mejores condiciones son la Región Huetar Norte y la Región Huetar Atlántica, es por esta razón que los esfuerzos gubernamentales deben centrarse en estas regiones en especial con una reactivación de las áreas que quedaron.
- Mejorar los sistemas de generación y transferencia tecnológica de modo tal que estos tengan como punto de partida la realidad que poseen los diferentes sistemas de producción desde el punto de vista de los recursos humano, natural y económico. Responsable MAG, INTA, INA, empresa privada.
- Retomar y fortalecer la transferencia tecnológica, estatal y privada, especializando personal técnico, debido a que ésta hoy en día es un factor limitante para una adecuada elevación de los niveles de productividad y rentabilidad. Responsable MAG, empresa privada.
- Fortalecer los procesos de capacitación en los que respecta a las fases de cosecha y poscosecha así como la generación de nuevos métodos de corta, transporte, manejo industrial y de conservación, etc. Responsable UCR, CITA, INTA, CNP, INA, empresa privada.
- Realizar investigación de nuevos nichos de mercado con mayor valor agregado nacional, utilizando al máximo otras partes del palmito. Responsable CNP, CITA, empresa privada.
- Promover el uso de criterios administrativos como por ejemplo el uso de registros principalmente en la fase de producción primaria pues en aproximadamente un 90% de las fincas no llevan este tipo de control lo que no les permite conocer sus costos reales de producción. Responsable MAG, INTA, INA, empresa privada.

- Mantener la base de datos de palmito (BADAPA) actualizada con el fin de poseer información ágil y oportuna en lo que respecta a los eslabones de producción primaria y agroindustria, esta información generada facilitará hacer proyecciones reales en lo que a oferta y demanda del producto se refiere y por ende un crecimiento sostenible. También facilitará identificar puntos críticos o vulnerables del sector. Responsable instituciones del sector agropecuario y la empresa privada.
- Conformar un equipo humano interinstitucional y multidisciplinario que le de seguimiento a la normativa vigente sobre el establecimiento de plantas procesadoras con el fin de mantener al sector agroindustrial costarricense bajo la normativa nacional e internacional de modo tal que se garantice que el producto nacional goce de condiciones inocuas (BPM; BPH, etc.).
- Crear mecanismos que propicien una mayor transparencia en las relaciones entre productores (as), organizaciones, agroindustrias, funcionarios públicos y otros.
- Realizar reformas financieras con el propósito de abaratar los recursos crediticios al sector palmitero costarricense, agilización del trámite burocrático y establecer un programa específico de fortalecimiento de la actividad en las fases: agrícola, industrial y comercial principalmente.
- Dado que en la actualidad el mercado internacional tiene un crecimiento mundial promedio de aproximadamente un 6% y que existe una insuficiencia del abastecimiento de materia prima nacional (cantidad y calidad) a las agroindustrias debido a que su capacidad instalada es mayor que la oferta, se hace imperativo consolidar las áreas de palmito existentes y si fuese necesario incrementar las áreas de forma racional en aquellas zonas agrícolas que poseen las condiciones propicias. Responsable: Programa nacional de Palmito y empresa privada.
- A fin de dar mayor identidad al producto costarricense de manera que el consumidor pueda diferenciarlo de otros es que se debería realizar un estudio sobre la fijación de CO₂ por parte de este cultivo así como su contribución a la ecología nacional y mundial.

- Establecer un sistema nacional de inteligencia de mercados que periódicamente este monitoreando la situación de la producción, precios, oferta, cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, tipos de embalaje y otros en los países productores y el mercado internacional. Responsable: CNP-COMEX-CENPRO-Programa Nacional de Palmito, empresa privada.
- Regular la entrada de nuevos actores en la agrocadena y en especial en el campo industrial ya que en la actualidad como mencionamos anteriormente existe un desabastecimiento de aproximadamente 40 millones de tallos por año. La participación de un nuevo actor en este campo provocaría un desequilibrio mayor al que actualmente existe lo que tendría como consecuencia el cierre parcial o total de algunas empresas y por ende una desestabilización social al ocasionar desempleo.
- Las empresas nuevas así como las alianzas que se podrían dar a futuro entre empresas costarricenses y extranjeras deberían ser reguladas por el estado costarricense desde el punto de vista que su crecimiento debería ir acorde con la realidad actual del país.

Lo anterior se basa en que la situación de palmito ha cambiado drásticamente, la demanda es creciente, pero las plantaciones que fueron abandonadas no están en un 100% en su capacidad de producción, entonces se requiere desarrollar una política que permita inyectar al sector productivo palmitero los fondos necesarios para reactivar las plantaciones que fueron desatendidas y fortalecer a los productores de palmito en el área de buenas prácticas agrícolas, manejo poscosecha y aseguramiento de la calidad, para hacerlos competitivos a nivel mundial.

LITERATURA CONSULTADA

- Artavia, R; Felton, E. 1990. El análisis de sistemas agroindustriales. Capítulo IV. San José, Costa Rica. pp. 81-99
- Cámara de Exportadores de Costa Rica. Conocimiento y tecnología. Palmito nacional en el mundo. San José [CR]. 1ª ed. Cadexco. 1991, p. 44-46. Exportación.6 [31].
- Campbell, L. 1996. La Fuerza Laboral por estratos de la Población Campesina. Editorial Trillas. México. 52 p.
- Capela, Enrique. Desarrollo de Sistemas Agro-informáticos. 2ª ed. EUNED. San José, Costa Rica. 2003, pp. 347
- Cárdenas B., L.A. Cadena agroproductiva del palmito de pejibaye. San José [CR]. s.n. 1995, p. 110
- Fallas, Jorge. Sistemas de Información Geográfica. 2ª ed. EUNED. San José, Costa Rica. 2003, pp. 600
- Figueroa, L. Pérez, J. 1999. Estudio de mejores practicas dentro de la agenda centroamericana para la competitividad de los agronegocios. 34 p
- Fliegel, F 1989. Extensión Communication and the Adoption Process. Agricultural Extension. A Reference Manual. FAO. Roma. 88 p.
- Flores del Valle, W. 1999. Pequeña industria de palmito. En: palmito de pejibaye: su cultivo e industrialización. Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Galindo, José. Entrevista Socioeconómica, Características Sociales, Económicas y Productivas. Región Huetar Atlántica, 1988
- García, J. 2003. Reseña Histórica de la Introducción de los Plaguicidas Sintéticos a Costa Rica. Vicerrectoría Académica. Centro de Educación Ambiental. Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica. 11 p.
- Gustavo, C. 1999. La Nueva Agricultura. Una contribución al proceso de paz en Colombia. Tercer Mundo Editores en coedición con el IICA. Santa Fe de Bogotá, Colombia. 37p.
- Ickis, J. 1997. Como ganar ventaja comparativa en el sector agroindustrial costarricense. Conferencia presentada en el auspiciado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería realizado en IICA, 28-29 de noviembre de 1997. pp. 35-45
- Leitón, S. 1994. Proyectos de Desarrollo: Planificación, Implementación y Control. Editorial LIMUSA. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). México. 26- 27 pp.
- MAG, 2006. Guía para el trabajo en agrocadenas : Identificación, valoración, selección y caracterización , MAG DSOREA, 12 p.
- MAG, 2007. Guía para identificación y análisis de puntos críticos y formulación de acciones estratégicas por agrocadena, MAG DSOREA. 19 p
- Marble y Peuquet, D. T "he computer and Geography: Ten years later", The Professional Geographer, 2ª ed. Federal Highway Administration, E.U.A. 1977, pp. 50-51
- Martínez, W.; Corrales Calderón, R.; Díaz Gutiérrez, C. Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. Análisis financiero de la Actividad del Palmito para el pequeño productor de la Región Huetar Atlántica. San José (Costa Rica). 1995. [sp].
- Mc Kenna, R. 1991. Marketing is everything. Harvard business review. Enero-Febrero. Pp 65-79
- Montero, Luis. Cámara Nacional de Industria y Comercio. 1ª ed. San José, Costa Rica. 1998, p 10
- Mora, Jorge. Origen del Germoplasma de palmito. 1ª ed. U.C.R. San José, Costa Rica. 1987, pp. 3-20

- Olaso Solórzano, Arturo. Comunicación Personal. Sistemas de Información Geográfica en el cultivo de Palmito. Guápiles, Limón, Costa Rica. 2004
- Olaso Solórzano, Arturo. Informe de Labores de la Gerencia de Palmito en Costa Rica. Memorias Gerencias de Programa, MAG. San José, Costa Rica. 2003, pp. 20
- Olaso Solórzano, Arturo. Programa Nacional Sectorial de Palmito: Primeras Plantaciones Comerciales de Palmito a Nivel Mundial. 1ª ed. San José, Costa Rica. 2003, p. 20
- Olaso Solórzano, Arturo. Seminario "Principales Plagas en el cultivo del Palmito en Costa Rica. Comisión de Plagas. Pococí, Costa Rica. 2004, pp. 10
- Olaso Solórzano, Arturo. 1996. La Adopción de Tecnología en el Cultivo de Pejibaye para Palmito (Bactris gasipaes). De 1990 a 1995. Estudio de caso: Distrito de Horquetas. Tesis de maestría. Escuela de Ciencias Exactas y Naturales. Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica.
- Petzold, R.G. And Freund, D.M. Potential for Geographic Information Systems in Transportation Planning and Highway Infrastructure Management. 1ª ed. Federal Highway Administration, E.U.A. 1990, pp. 56-60
- Pomareda, C. 1999. Papel del Estado y las organizaciones del sector privado en el fomento del mercado de servicios en la agricultura. Seminario taller políticas y servicios agrarios para la innovación del sector agropecuario del Perú. pp. 3-13
- Pomareda, C. 1998. Metodología para la Investigación y la Extensión Agropecuaria. Tercera Versión. Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. Ministerio de Agricultura y Ganadería. San José, Costa Rica. 11 p.
- Procomer. 2000. Directorio oficial de exportadores e importadores de Costa Rica, Sección clasificada por productos de exportación.
- Quirós, R. 2000. Grandes tendencias de la industria y el comercio internacional agroalimentario. IICA. San José, Costa Rica. 19 p
- Ricketts, Cliff y Rawlins, Omri. Introducción al Negocio de la Agricultura. 1ª ed. Paraninfo. Madrid, España. 2000, pp. 43-44
- Rodríguez Vela, José de Jesús. Administración de Proyectos de Desarrollo de Sistemas de información. 1ª ed. 2004, pp. 32.
- Rodríguez, Mauricio. Sistema de Posicionamiento Global. Entrevista. Barreal de Heredia, Costa Rica. 2004.
- Ruiz Blanco, J. Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, San José (Costa Rica). El palmito de pejíbaye: comportamiento del mercado nacional e internacional y su impacto en la actividad agrícola de \ Costa Rica. Tesis (Mag. Sc Adm. Empresas). San José (Costa Rica). 1993. 175 p.
- Saborío, B. Javier. Sistemas de Información Geográfico aplicados a la planificación de los Recursos Naturales. 1ª ed. ICE. San José, Costa Rica. 1991, p. 20
- Secretaría Ejecutiva de Planificación del Sector Agropecuario. Exportaciones de Palmito. 1ª ed. San José, Costa Rica. 1990, pp.7
- SEPSA. 2003. Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. San José, Costa Rica. Boletín Estadístico Agropecuario No. 14. 36p.
- Sistema Nacional para el Desarrollo Sostenible. Sistema de Información Geográfica para la Toma de Decisiones. 1ª ed. SINADES. San José, Costa Rica. 1997. pp.14
- Sistema Nacional para el Desarrollo Sostenible. Establecimiento de las Bases para Construir el sistema de información para la Región Huetar Norte. 1ª ed. SINADES. San José, Costa Rica. 1998, pp. 40
- Soto Padilla, C. Perspectivas del palmito en la región nor-atlántica. San José, CR, CEDECO, 2000. 65 p. Avances de Investigación No. 19

- Ureña, H. 1996. Políticas para el Sector Agropecuario Costarricense. Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. Ministerio de Agricultura y Ganadería. San José, Costa Rica. 21 p.
- Walker, T. 1998. Dinamismo Poblacional del Campesinado Latinoamericano. FAO. Oficina Regional. Santiago de Chile. 33 p.
- Wu Leung, W. Tabla de composición de alimentos para uso en América Latina. INCAP, Guatemala.

ANEXOS

FODA ENCADENAMIENTO PALMITO, COSTA RICA

PREPRODUCCIÓN

FORTALEZA	EXISTEN ALIANZAS ESTRATEGICAS ENTRE ALGUNOS PROVEEDORES Y OTROS ESLABONES DE LA AGROCADENA
	EXISTEN EN EL PAIS SUFICIENTES SUPLIDORES CERCANOS A LAS AREAS DE PRODUCCIÓN
	LA MAYORIA DEL MATERIAL GENETICO EMPLEADO ES COSTARRICENSE
OPORTUNIDADES	NEGOCIAR PAQUETES CON SUPLIDORES QUE PERMITAN REDUCIR PRECIOS DE INSUMOS Y OTROS
DEBILIDADES	LA TECNOLOGIA DESARROLLADA NO ESTA PATENTIZADA Y ES FACIL DE COPIAR
	ES FACIL LA EXPORTACION DE MATERIAL GENETICO A OTROS PAISES
AMENAZAS	LOS COMPETIDORES DE OTROS PAISES PUEDEN COPIAR LA TECNOLOGIA TAL Y COMO SUCEDIÓ CON LOS ECUATORIANOS EN LOS AÑOS 90.

PRODUCCIÓN PRIMARIA

FORTALEZA	EXISTEN ELEMENTOS QUE FACILITEN LA TRAZABILIDAD Y RASTREABILIDAD DEL PRODUCTO
	SE MONITOREA PARCIALMENTE LO QUE HACEN OTROS PAISES
	UBICACIÓN GEOPOLITICA ESTRATEGICA DEL PAIS CON RESPECTO A PAISES COMPETIDORES
	CONDICIONES AGROLIMATICAS Y SOCIALES OPTIMAS PARA EL DESARROLLO DEL PALMITO
	EXISTE RECURSO HUMANO CON CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA
	EXISTE UNA BASE DE DATOS QUE GENERA INFORMACIÓN AGIL Y OPORTUNA
	EXISTE IDENTIFICACION DE LOS PUNTOS CRITICOS DEL ESLABON PRODUCTIVO
	GENERACION DE FUENTES DE EMPLEO EN LAS ZONAS RURALES
OPORTUNIDADES	EXISTE LA CAPACIDAD PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD/HA/AÑO
	PRECIOS Y VOLUMENES DE COMPRA ATRACTIVOS
DEBILIDADES	BAJA PRODUCTIVIDAD, MALA CALIDAD, BAJA RENTABILIDAD
	89% DE LAS FINCAS SIN TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA
	ESCASA MANO DE OBRA ESPECIALIZADA PARA LA LABOR DE COSECHA.
	PRECIO DE INSUMOS ALTOS
AMENAZAS	QUE SE SIGAN PERDIENDO AREAS AGRICOLAS POR BAJA RENTABILIDAD ANTE OTROS CULTIVOS COMO PIÑA QUE SON ALTAMENTE RENTABLES.

TRANSFORMACION

FORTALEZA	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS CON EL FIN DE ELEVAR EL VALOR AGREGADO
	PLANTAS DE PROCESO ESTAN CERCANAS A LAS FINCAS DE PRODUCCIÓN
	SE MONITOREA PARCIALMENTE LO QUE HACEN OTROS PAISES
	CALIDAD RECONOCIDA A NIVEL INTERNACIONAL
	MEJOR PLANTA INDUSTRIAL A NIVEL DE LATINOAMERICA
	INNOVACIONES TECNOLOGICAS FRECUENTES
	GENERACION DE FUENTES DE EMPLEO EN LAS ZONAS RURALES
OPORTUNIDADES	ENFOQUE A REDUCCION DE COSTOS EN TODAS LAS AREAS PARA SER MAS COMPETITIVOS, PRINCIPALMENTE CON MEJORAS EN LA CALIDAD DE LA MATERIA PRIMA
DEBILIDADES	EL VOLUMEN ACTUAL ES INSUFICIENTE PARA LA DEMANDA DE LAS INDUSTRIAS LO QUE HA OCASIONADO PRECIOS MUY ALTOS POR MATERIA PRIMA DE MALA CALIDAD
AMENAZAS	INGRESO DE NUEVOS INDUSTRIALES A COMPETIR POR MATERIA PRIMA OCASIONARIA EL CIERRE DE EMPRESAS YA ESTABLECIDAS POR PROBLEMAS DE ABASTO DE MATERIAS PRIMAS.
	NO EXISTE ENTE(S) QUE LE DEN SEGUIMIENTO A LA REGULACION NACIONAL SOBRE REQUISITOS BASICOS PARA PRODUCIR CON SEGURIDAD ALIMENTARIA.

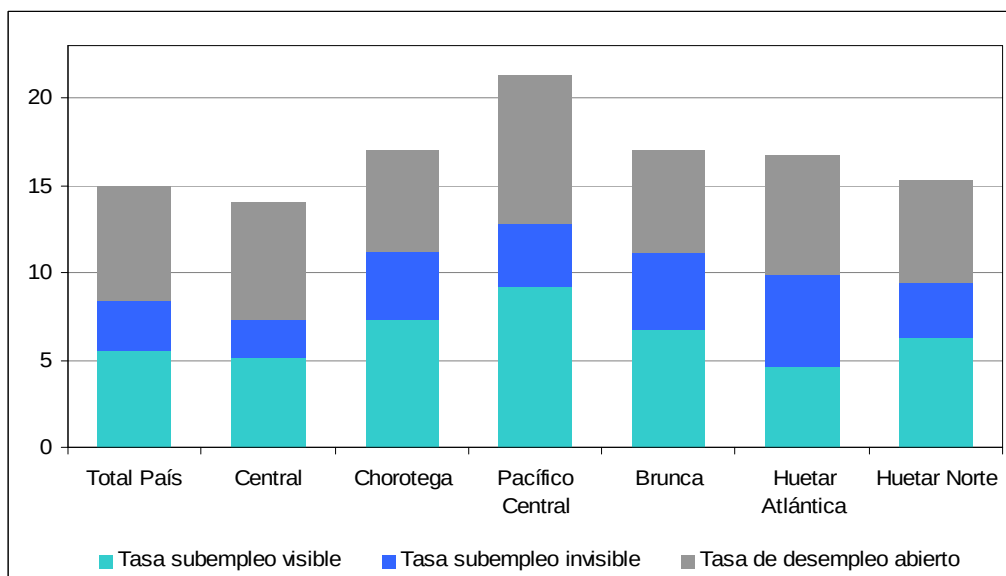
MERCADEO

FORTALEZA	ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE MERCADO POR PARTE DEL SECTOR PRIVADO
	CANALES DE COMERCIALIZACIÓN IDENTIFICADOS
	DESARROLLO DE NICHOS DE MERCADO
	CARTERA DE CLIENTES DE MARCAS MUY RECONOCIDAS A NIVEL MUNDIAL
	CALIDAD RECONOCIDA INTERNACIONALMENTE POR LOS CLIENTES COMO EL MEJOR DEL MUNDO
	EXPERIENCIA DE 33 AÑOS EN MERCADEAR ESTE TIPO DE PRODUCTO
	SE CUENTA CON PERSONAL CALIFICADO Y CON EXPERIENCIA
	PRECIO DEL PRODUCTO COSTARRICENSE MEJOR PAGADO QUE EL DE OTROS PAISES
OPORTUNIDADES	EXISTEN LAS CONDICIONES PARA QUE COSTA RICA COMO PAIS ADQUIERA NUEVAMENTE EL LIDERAZGO EN EL MERCADO DESARROLLO DE MERCADOS INCIPIENTES
DEBILIDADES	ABASTO AGRICOLA LIMITA SERIAMENTE LA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO
AMENAZAS	REDUCCION EN LA COMPETITIVAD DEL PAIS POR BAJA PRODUCTIVIDAD Y ALTOS COSTOS.

CONSUMIDOR

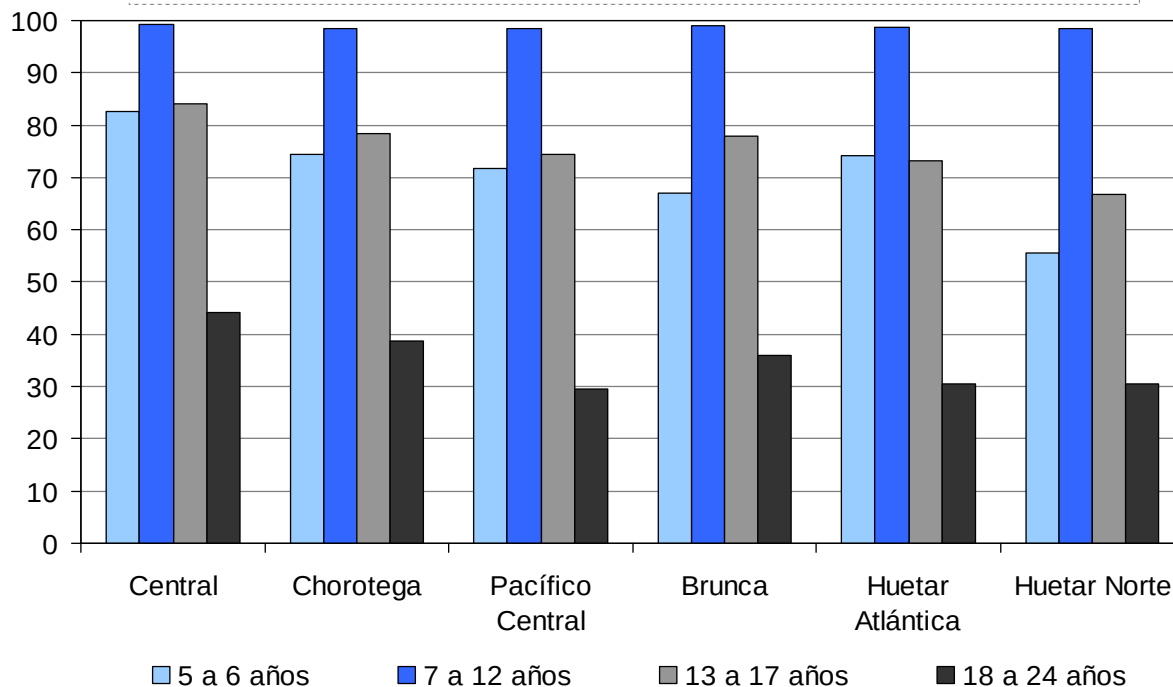
FORTALEZA	PRODUCTO DE EXCELENTE CALIDAD
	CADA VEZ MAS CONSUMIDORES CONOCEN LAS BONDADES DEL PALMITO
	DESARROLLO DE NICHOS DE MERCADO
OPORTUNIDADES	CRECIMIENTO ANUAL DE APROXIMADAMENTE UN 6% MUNDIAL
	CAMPAÑA MERCADOTECNICA DEL PRODUCTO PARA DAR A CONOCER SUS BONDADES
	PRODUCTO QUE SE ENMARCA MUY BIEN DENTRO DE LOS ALIMENTOS SALUDABLES
DEBILIDADES	POCOS RECURSOS DE LAS EMPRESAS PARA DAR A CONOCER EL PRODUCTO A MAS PERSONAS EN MENOR TIEMPO
AMENAZAS	PRODUCTOS COMO ESPARRAGO Y ALCACHOFA DADO SUS PRECIOS LIMITAN EL CONSUMO
	PRODUCTOS DE MALA CALIDAD, SIN ADECUADOS CONTROLES DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
	DETERIOREN LA IMAGEN COMO PAIS Y ESO AFECTE LAS EXPORTACIONES

Problemas de empleo en el 2005



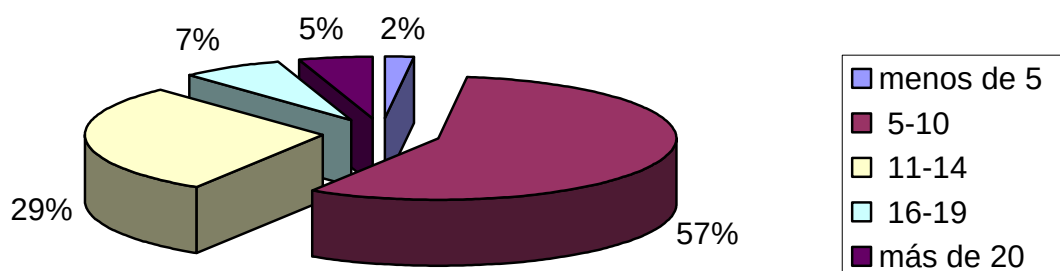
Fuente: Elaboración propia con datos de la EHPM del INEC.

Porcentaje de asistencia a la educación regular, 2005

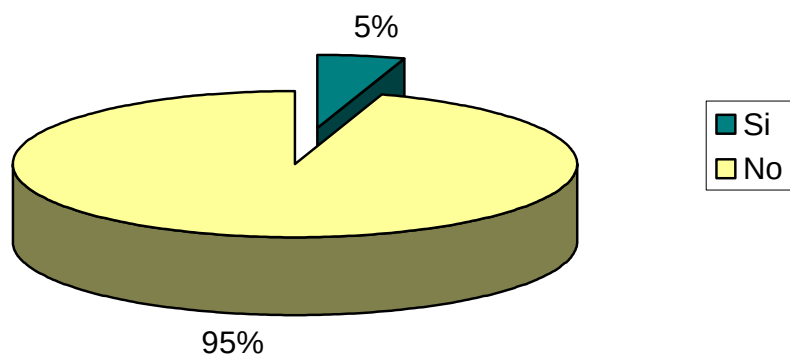


Fuente: Elaboración propia con datos de la EHPM del INEC.

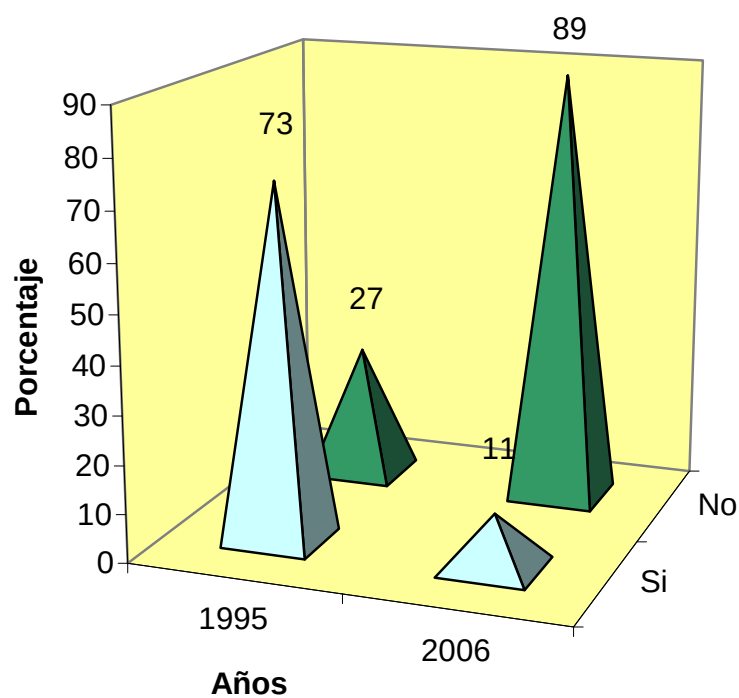
Distribución de plantaciones de palmito de acuerdo a edad. Costa Rica-2006



Grado de interes por pertenecer a alguna estructura organizativa. Costa Rica-2006



**Comportamiento de la transferencia tecnológica
entre 1995 y 2006. Costa Rica**



Consumo de palmito por region en miles de dolares. 1996-2002

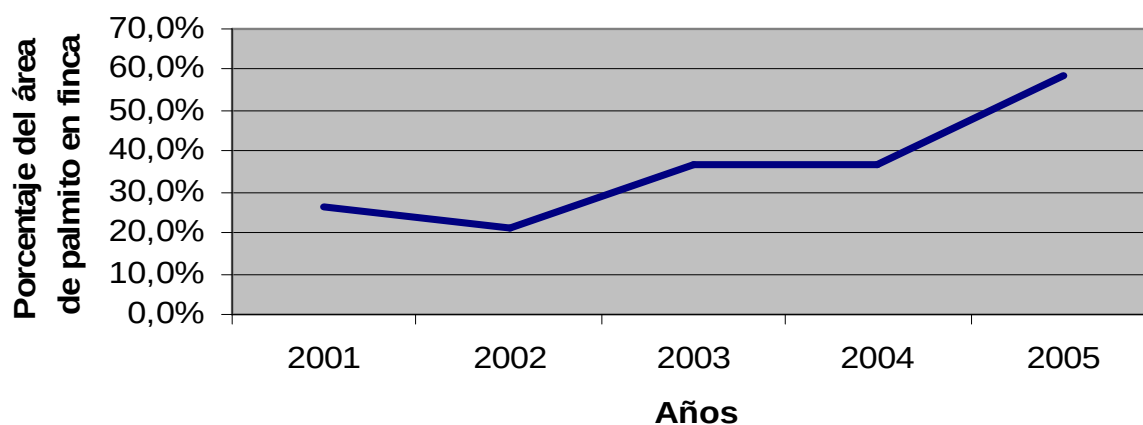
PAIS	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	TOTAL
UE	18,278.60	17,809.70	18811	15323.7	18403.2	17351	15562.8	121539.9
NAFTA	5,308.70	4,711.50	5060.3	5465.8	6009.2	6026.8	6506	39088.3
SURAMERICA	1,319.20	1,865.90	1454.1	789.5	468	214.6	250.5	6361.8
NORT AFRIC/MEDIO OR	287.3	488.8	953.7	708.4	372.1	341	236.8	3388
CENTROAMERICA	84.8	116.5	121.3	111.4	108.7	137.4	93.6	773.7
OTROS PAISES	27.8	35.7	40	140.3	65.3	185.1	147.8	642.1
TOTAL GENERAL	25,306.40	25028.1	26440.3	22538.9	25426.6	24256	22797.3	171793.5

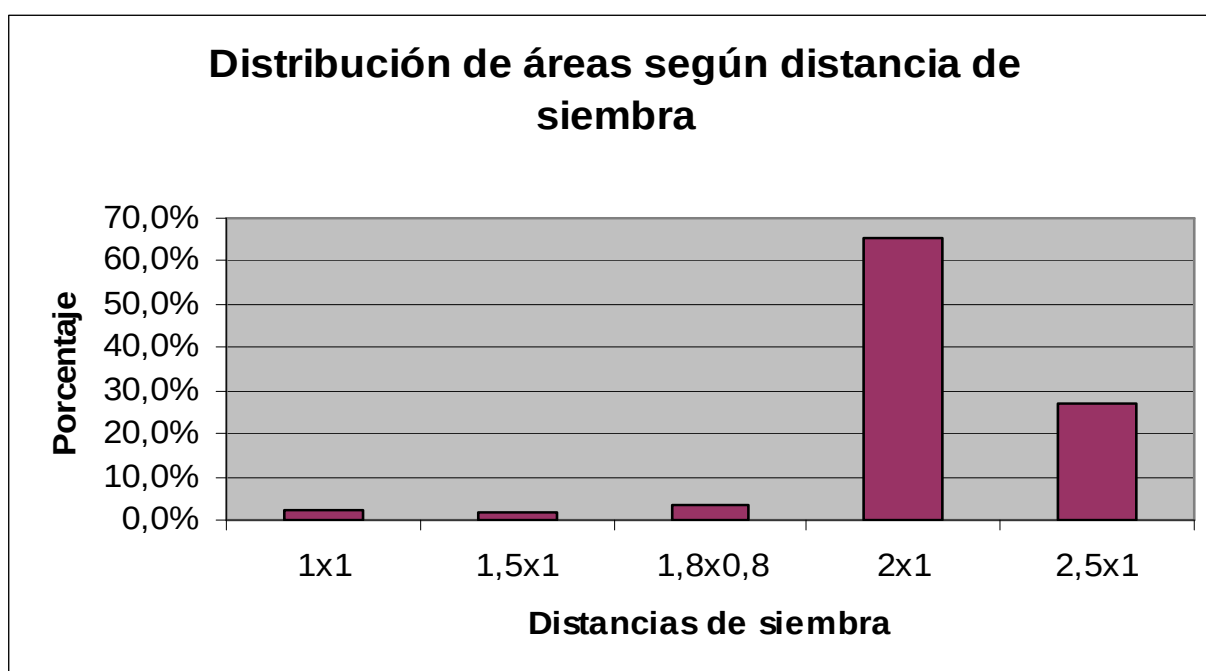
Cuadro realizado a partir de informacion suministrada por SEPSA de PROCOMER y del Banco Central de Costa Rica.

**Distribución Porcentual de Fincas
de Acuerdo a Provincia. 2005**

<i>PROVINCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
ALAJUELA	19.0
HEREDIA	51.8
LIMON	27.0
SAN JOSE	0.10
PUNTARENAS	2.0
GUANACASTE	0.10

**Participación porcentual de las área de palmito
dentro de las explotaciones**

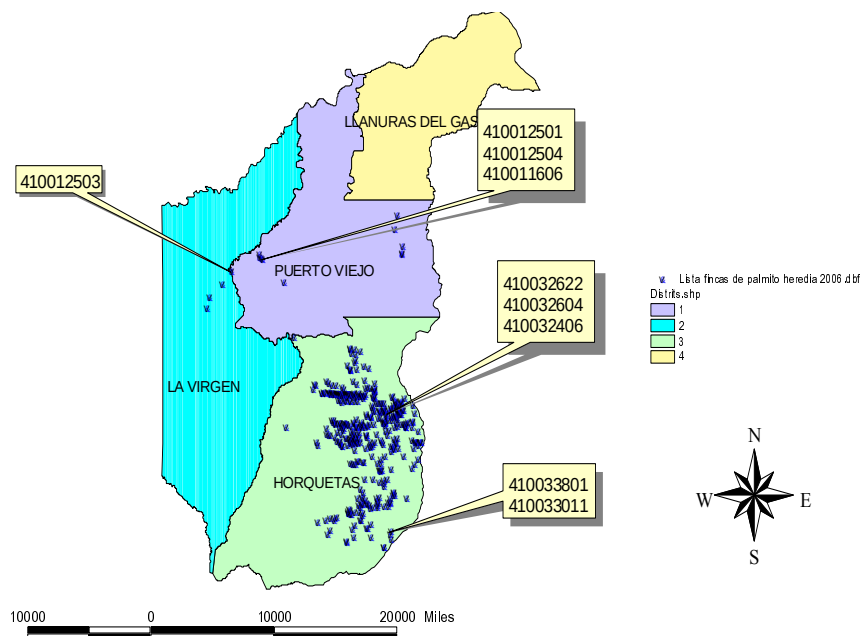




Distribución porcentual de los costos de producción para una hectárea de palmito con una densidad de 5000 plantas. 2006

	1 año	2 año	3 año	4 año	5-10 año
Labores	47%	60%	70%	72%	73%
Materiales	48%	34%	26%	24%	23%
Otros	5%	6%	4%	4%	4%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Sistemas de producción de palmito, Sarapiquí.



MANIFESTACIÓN	CAUSAS	CONSECUENCIAS
Prioridad 1: Falta de información ágil y oportuna que contenga una adecuada precisión y por ende el margen de error sea bajo.	Falta de un sistema de información ágil y oportuno.	- Falta de información ágil y oportuna. - Poca precisión en la toma de decisiones.
Prioridad 2: Escasa investigación en los campos agronómico, industrial y comercial.	- Falta de tecnología acorde a las condiciones actuales. - Falta de tecnología que facilite el desarrollo de nuevos productos que sean viables de producir. - Falta de una estrategia para identificar y desarrollar nuevos nichos de mercado.	- Mala utilización de insumos, materiales y otros. - Disminuye los niveles de productividad. - La oferta se basa en una sola presentación del producto. - Se reduce la competitividad con otros países. - Eleva costos de producción - Falta de identificación de nuevos nichos de mercado.
Prioridad 3: Escasa transferencia tecnológica en los campos agronómico, industrial y comercial.	Falta de tecnología acorde a las condiciones actuales. Falta de equipos técnicos regionales capacitados y actualizados.	- Eleva costos de producción - Se reduce la competitividad con otros países.
Prioridad 4: Desconocimiento de las normas de calidad e inocuidad de alimentos (HCCP, ISO'S, etc.)	Desconocimiento sobre las reglas internacionales.	Establecimiento de procesos de transformación de producto no acorde a las condiciones internacionales.
Prioridad 5: Débil enlace de los diferentes actores de la agrocadena.	Falta de concientización y motivación de los diversos actores de la agrocadena.	Débil encadenamiento tanto hacia adelante como para atrás.

Problema	Causa	Efecto
El 90% de los productores utilizan bajas tecnologías en aspectos de producción, industrialización, mercadeo y comercialización.	Desconocimiento del productor de las nuevas tecnologías	Déficit de un 18% de la producción en volumen y calidad.
	Los técnicos responsables del servicio de extensión manejan tecnologías desuniformes.	
Baja producción y productividad de la actividad de palmito	La crisis de los precios provoco abandono de las plantaciones en años anteriores	Altos costos de producción
	Manejo agronómico heterogéneo	
	Ausencia de controles y registros en la producción	
	Escasez de mano de obra especializada en la corta de palmito.	
Desarticulación entre los actores de la cadena productiva	Individualismo	Alta participación de intermediarios con márgenes altos de ganancia y bajos precios al productor
	Competencia desleal entre los diferentes actores de la actividad	
	Débiles estructuras organizativas	
El 80% de las plantas agroindustriales no reúnen las condiciones de certificación para la trazabilidad e inocuidad de los alimentos.	Falta de Capital de trabajo	Perdida de mercados y oportunidades de desarrollo
	Falta de conciencia de algunos empresarios para implementar las buenas practicas de manufactura e higiénicas.	
Ausencia de visión de comercialización integral como país.	Desarticulación de loa actores de la cadena	Perdidas de mercado
	Desaprovechamiento de las economías de escala	

Descripción del problema	Objetivos específicos	Resultados esperados	Indicadores de verificación
El 90% de los productores utilizan bajas tecnologías en aspectos de producción, industrialización, mercadeo y comercialización, por desconocimiento del productor de las nuevas tecnologías y de los técnicos responsables de los servicios de extensión lo que trae como consecuencia un déficit de un 18% de la producción en volumen y calidad.	Coordinar y transferir tecnologías a técnicos, productores y empresarios acordes con la realidad actual.	Organizaciones de pequeños y medianos productores informados sobre las nuevas tecnologías. Técnicos capacitados en técnicas de manejo agronómico del cultivo. Empresas capacitadas en las nuevas técnicas.	Listas de asistencia Cambios tecnológicos a nivel de campo. Listas de asistencia
	Establecer mecanismos de seguimiento dinámico en las fincas de los productores	Fincas con seguimiento dinámico a nivel nacional Fincas con monitoreo de plagas y enfermedades a nivel nacional.	Registros
	Establecer un sistema de información georeferenciado del cultivo del palmito.	Fincas georeferenciadas a nivel nacional.	Sistema de Información

Descripción del problema	Objetivos específicos	Resultados esperados	Indicadores de verificación
La baja producción y productividad de la actividad de palmito unido a la crisis de los precios bajos de años anteriores han provocado abandono de las plantaciones con un manejo agronómico heterogéneo, ausencia de controles y registros en la producción, escasez de mano de obra especializada en la corta de palmito que ha provocado altos costos en la producción.	Aumentar la productividad y calidad del palmito por medio de la implementación de buenas prácticas agrícolas.	Técnicos y productores capacitados en BPA.	Lista de asistencia

PLAN DE INTERVENCION MACRO

ESLABON PREPRODUCCION

DESCRIPCION PROBLEMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES DE VERIFICACION	ACCIONES A SEGUIR	INSTRUMENTO O TECNICA
Debilidades					
TECNOLOGIA NO PATENTIZADA Y FACIL COPIAR	Facilitar el desarrollo de una legislación costarricense hacia el sector palmitero costarricense de modo tal que proteja la tecnología agrícola e industrial generada en el país.	Desarrollo de una legislación costarricense en el campo de la propiedad intelectual de la tecnología agrícola e industrial de la agrocadena de palmito.	Ley de protección a la propiedad intelectual.	Conformación de un ente que le de seguimiento a los diversos procesos hasta llegar a la conformación de la legislación, este ente podría ser una Comisión Nacional de Agrocadenas con las Instituciones relacionadas.	Reuniones.
				Propuesta para Legislar sobre Propiedad Intelectual.	Reuniones.
				Presentar al Ministro de la Producción propuesta para su análisis y aprobación.	Reuniones.
EXPORTAR SEMILLA A OTROS PAISES ES FACIL	Evitar la pérdida del patrimonio nacional	legislación actual y modificaciones pertinentes a los protocolos existentes	Protocolos de exportación modificados.	Comisión Nacional de Agrocadena revisara protocolos existentes.	Reuniones
				Propuesta de cambios a protocolos de exportación de semilla.	Reuniones.
				Presentación a las Instituciones relacionadas de las modificaciones requeridas.	Visitas, Reuniones.

FALTA INFORMACIÓN AGIL Y OPORTUNA PARA LOS DIFERENTES ACTORES DE LA AGROCADENA	Establecer canales de difusión y divulgación de información a todos los niveles de la Agrocadena.	Actores de la Agrocadena con información actualizada de forma tal que facilite la toma de decisiones con precisión y exactitud.	90% información es comunicada de manera ágil y oportuna a los diferentes actores de la cadena.	Reunión con diferentes actores de la Agrocadena: sector Público, Privado y Organizaciones de Productores.	Reuniones.
			Documento que sistematice la metodología empleada.	Establecer los mecanismos de transferencia de información ágil y oportuna en todos los actores de la Agrocadena.	Reuniones.
I&D LIMITADA A NIVEL AGRICOLA, INDUSTRIAL Y COMERCIAL	Dotar recursos a los entes de I&D	Desarrollo de tecnología que mejore la competitividad de todo el sector palmitero	Protocolos de I&D, recursos disponibles para I&D	Presentar al Ministro de la Producción las áreas críticas de I&D que afectan la competitividad del sector.	Visitas, Reuniones.
	Definir temas de I&D a partir de aspectos críticos	Establecer protocolos de I&D acordes a las necesidades del cultivo	I&D implementados entre los diferentes actores del sector.	Canalizar las fuentes de recursos para una adecuada I&D en el sector palmitero.	Visitas, Reuniones.
	Evaluar materiales promisorios	Variedades con mayor potencial agrícola e industrial	Materiales seleccionados.		
DEBIL VINCULO ENTRE LOS DIFERENTES ESLABONES DE LA AGROCADENA	Crear mecanismos de comunicación entre los diferentes actores de la agrocadena.	Mayor comunicación entre los eslabones de la agrocadena de modo tal que se facilite la creación de una visión país.	Listas de asistencia.	Desarrollo de una serie de actividades de modo tal que faciliten la interrelación entre los diferentes actores.	Reuniones
ENTES FINANCIEROS CON PROGRAMAS NO ACORDES A LAS NECESIDADES DE LOS PRODUCTORES	Desarrollar acciones conjuntas entre productores, instituciones públicas y entes financieros con la finalidad de adecuar las necesidades del crédito al ciclo del cultivo.	Créditos brindados por el sistema bancario a los diversos actores de la agrocadena acorde a la actividad palmitera.	Modificación en el crédito al sector palmitero.	Elaborar una propuesta para establecer una línea de crédito adecuada al ciclo del cultivo.	Visitas, Reuniones, talleres, foros.

CAPACIDAD ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL DEBIL DE LOS DIFERENTES ACTORES DE LA AGROCADENA	Promover la organización, la capacidad gerencial, administrativa y empresarial de los diferentes eslabones de la agrocadena de palmito.	Actores de la agrocadena con conocimiento organizacional, gerencial, administrativo y empresarial.	Lista de asistencia a capacitaciones formales e informales.	Desarrollar un programa de coordinación que promueva y fortalezca la capacidad organizacional de la agrocadena.	Visitas, Reuniones, talleres, foros.
FALTA DE INCENTIVOS AMBIENTALES A UN SECTOR QUE REALIZA GRANDES ESFUERZOS POR UNA PRODUCCION AMIGABLE	Reconocer incentivos ambientales a los productores e industriales que utilicen prácticas de producción en armonía con los recursos naturales.	Desarrollo de una actividad palmitera en mayor armonía con el ambiente y por lo tanto darle un valor agregado adicional a la actividad	Incentivos regulados y aprobados.	Coordinar con los sectores involucrados el establecimiento de un incentivo o pago de servicios ambientales.	Visitas, Reuniones.
ESCAZA DIPONIBILIDAD DE CORTADORES DE PALMITO Y LA QUE EXISTE CARECE DE UNA VISIÓN INTEGRAL DE LA ACTIVIDAD.	Capacitar a las personas que realizan la labor de cosecha en la actualidad.	Cortadores con mejores criterios para la selección de material de cosecha	Lista de asistencia a capacitaciones.	Creación de una escuela de formación de cortadores.	Visitas, Reuniones.
	Crear una escuela de formación de cortadores	Nueva generación de cortadores con una visión holística.	Lista de asistencia a capacitaciones.	Establecimiento de un programa de capacitación teórico-práctico.	Visitas, Reuniones.
				Coordinar con instituciones públicas y privadas la creación de una bolsa de empleo en lo que concierne a cortadores.	Visitas, Reuniones.
				Coordinar con instituciones públicas, privadas y organizaciones de productores para la promoción y el reclutamiento de personas interesadas.	Lista de personas interesadas.

ESLABON PRODUCCION PRIMARIA

DESCRIPCION PROBLEMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES DE VERIFICACION	ACCIONES A SEGUIR	INSTRUMENTO o TECNICA
Debilidades					
BAJA PRODUCTIVIDAD, MALA CALIDAD, POCA RENTABILIDAD	Corrección de puntos críticos a nivel agrícola que afectan la productividad, la calidad y la rentabilidad del sector	Incremento de la productividad, calidad a nivel industrial y rentabilidad	Productividad: 10.000 tallos/Ha/AÑO Calidad Industrial: 40 PALM/C.E. Rentabilidad: \$ 1.200.00/Ha/Año	Recopilación de alternativas tecnológicas de solución a los puntos críticos.	Documentos
	Aumentar la productividad y calidad del palmito por medio de la implementación de buenas prácticas agrícolas.	Técnicos y productores capacitados en BPA.	Lista de asistencia	Creación de un protocolo de establecimiento de buenas prácticas agrícolas en la fase de producción primaria de la cadena de palmito. (Redes de enlace)	Documentos
	Establecer mecanismos de seguimiento dinámico en las fincas de los productores	Fincas de precisión a nivel nacional	Registros	Establecimiento de fincas de precisión en donde existen las mayores concentraciones de palmito.	Documentos
	Monitoreo de las plagas y enfermedades limitantes (picudo-bacteria-taltuza)	Control integrado de plagas y enfermedades a niveles no limitantes	Registros	Establecimiento de un monitoreo de plagas y enfermedades. Programa de capacitación permanente para el combate de plagas y enfermedades.	Documentos
	Capacitar en criterios de manejo poscosecha de conformidad con las exigencias de las industrias	Calidades de materia prima óptimas a nivel industrial y por ende el producto accesa al precio máximo pagado por el sector industrial.	Pruebas de calidad a nivel industrial	Creación de un programa de capacitación en manejo poscosecha.	Documentos

ESLABON PRODUCCION PRIMARIA

DESCRIPCION PROBLEMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES DE VERIFICACION	ACCIONES A SEGUIR	INSTRUMENTO O TECNICA
Debilidades					
89% FINCAS SIN TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA	Conformación de Equipos Técnicos Nacionales y Regionales de transferencia tecnológica.	Ente especializado de transferencia tecnológica en el sector palmitero	Conformación Equipo	Conformación de equipos especializados en la transferencia de tecnología	Reuniones, charlas.
	Coordinar y transferir tecnologías a técnicos, productores y empresarios acordes con la realidad actual.	Líderes capacitados en técnicas de manejo agronómico del cultivo.	Cambios tecnológicos a nivel de campo.		Visitas a Finca, Demostraciones de Método, Demostraciones de Resultados, charlas, giras, talleres.
SE CONTINUAN PERDIENDO AREAS PRODUCTIVAS	Fortalecer el sistema de información de la fase de producción de palmito.	Estadística actualizada de la fase de producción primaria (producción, área, número de productores, etc)	Sistema de Información	Protocolo para la recolección de información con una periodicidad adecuada de modo tal permita contar con información actualizada. Participación activa de los distintos actores en la toma y análisis de la información.	Entrevistas, informes.
	Establecer un plan regulado de fomento de siembras nuevas.	Siembra de 3.000 Has nuevas al 2009	Áreas nuevas establecidas	Servir de facilitador entre el sector industrial y las familias interesadas en la siembra de áreas de palmito.	Establecimiento de áreas nuevas en las zonas que reúnen las mejores condiciones agroclimáticas y sociales.
	Establecer un programa de resiembra de las áreas existentes.	Resiembra de 3.000 Has existentes con baja densidad poblacional.	Siembra de material vegetativo para rellenar los espacios vacíos dentro de las plantaciones existentes(resiembras)	Facilitar el acceso crediticio a aquellas familias interesadas en un programa de resiembras por medio de la articulación con los entes pertinentes.	Establecimiento de semilleros, almácigos. Plantas sembradas en las fincas de producción primaria.

ESLABON AGROINDUSTRIA

DESCRIPCION PROBLEMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES DE VERIFICACION	ACCIONES A SEGUIR	INSTRUMENTO O TECNICA
Debilidades					
OFERTA SATISFACE EL 56% DE LA CAPACIDAD INSTALADA	Articular el crecimiento de la producción en base a la demanda y capacidad instalada del sector industrial.	Plantas procesadoras operando en equilibrio con su demanda.	Monitoreo a plantas agroindustriales.	Determinar parámetros o indicadores de sostenibilidad. Facilitar mecanismos para un crecimiento controlado.	Entrevistas, Visitas, reuniones y talleres entre otros.
				Establecer convenios (CONTRATOS) de reactivación y fomento de la expansión agrícola regulada con la Empresa Privada y Ministerio de la Producción, para garantizar el abasto que permita el aumento de las exportaciones y retomar el liderazgo mundial como país.	Convenios
NO SE HACE CUMPLIR LA LEGISLACION SOBRE LOS REQUISITOS BASICOS PARA OPERAR UNA PLANTA CON SEGURIDAD ALIMENTARIA.	Garantizar que las Agroindustrias del sector palmitero cumplan con los requisitos básicos de seguridad alimentaria y las normas internacionales de calidad vigentes.	Estandarización en los procesos básicos de las Plantas agroindustriales de palmito.	Plantas con infraestructura y equipo básico. Informes	Garantizar que los diferentes actores estatales (Ministerio Trabajo, Ministerio Salud, Minae, CCSS, INS, etc.) hagan cumplir a cabalidad las normativas, regulaciones y legislaciones vigentes) sobre producción de palmito en conserva o sobre industrias alimenticias en general.	Visitas, charlas, reuniones, talleres.
				Conformación de un equipo interinstitucional que vele por el cumplimiento de la normativa costarricense hacia las agroindustrias.	Visitas e informes.

NO SE RESPETAN LAS ESPECIFICACIONES DE CALIDAD A NIVEL INTERNACIONAL LO QUE AFECTA LA IMAGEN DE PAIS.	Elaborar y poner en práctica un reglamento técnico sobre normas de calidad e inocuidad de palmito	Reglamento técnico sobre normas de calidad e inocuidad que deben cumplir las agroindustrias de palmito costarricense.	Documento	Garantizar que PROCOMER Y CADEXCO hagan cumplir y respetar las normativas internacionales para productos de exportación, desde el punto de vista de especificaciones de calidad, etiquetado, embalajes, controles antidrogas, certificaciones ISO, BASC, etc.	Reuniones, talleres, charlas.
--	---	---	-----------	---	-------------------------------

ESLABON MERCADEO

DESCRIPCION PROBLEMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES DE VERIFICACION	ACCIONES A SEGUIR	INSTRUMENTO u TECNICA
Debilidades					
COSTA RICA PERDIO LIDERAZGO EN LOS ULTIMOS 7 AÑOS POR PROBLEMAS DE ABASTO	Desarrollar una estrategia nacional de mercadeo a nivel internacional para resaltar las bondades de calidad de nuestro producto y de nuestro país.	Costa Rica se posiciona nuevamente como líder mundial de la actividad palmitera.	Volúmenes de exportación, Posicionamiento en el mercado internacional,	Crear un programa de inteligencia de mercados ligado a la promoción del palmito a nivel nacional e internacional.	Reuniones, charlas, talleres, congresos.
				Realizar estudios de mercado que identifiquen nuevas oportunidades de comercialización.	Estudios de mercado
				Participar en las ferias internacionales con una visión país.	Giras
				Promocionar el consumo de palmito en el mercado nacional.	Reuniones, charlas.
				Coordinar con Procomer, Cadexco, Ministerio Turismo apoyos en las diferentes sedes como herramienta de mercadeo del palmito del país.	Reuniones, charlas, demostraciones.
COMPETITIVIDAD DEL PAIS ES BAJA POR PRODUCTIVIDAD, CALIDAD MATERIA PRIMA Y ALTOS COSTOS	Elevar el nivel de competitividad, índices de productividad y rentabilidad así como en la calidad de la materia prima.	El sector palmitero costarricense con niveles de productividad y rentabilidad competitivos a nivel internacional.	Índices de Productividad. Índices de Rentabilidad. Índices de Desarrollo Humano.	Coordinar con el sector público y privado para el establecimiento de parámetros en los índices de productividad, rentabilidad y desarrollo humano.	Reuniones, charlas, talleres, congresos.

ESLABON CONSUMIDOR

DESCRIPCION PROBLEMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES DE VERIFICACION	ACCIONES A SEGUIR	INSTRUMENTO u TECNICA
Debilidades					
RECURSOS LIMITADOS COMO PAIS PARA HACER CAMPAÑAS DEL PRODUCTO COSTARRICENSE	Facilitar el establecimiento de un programa de campañas de divulgación del palmito costarricense tanto a nivel nacional como internacional.	Contar con un Programa de divulgación del palmito costarricense tanto a nivel nacional como internacional.	Documento	Coordinar con Procomer, Cadexco, Ministerio Turismo y otros para la creación de un programa de divulgación del palmito costarricense.	Reuniones, charlas, talleres, congresos.
	Facilitar la búsqueda de recursos para la ejecución de una campaña de promoción del palmito costarricense.	Contar con recursos para la ejecución de una campaña de promoción del palmito costarricense.	Fondo para la ejecución.	Coordinar con Procomer, Cadexco, Ministerio Turismo y otros para la creación de un fondo para la divulgación del palmito costarricense.	Reuniones, charlas, talleres, congresos.
PRODUCTOS DE MALA CALIDAD PUEDEN LIMITAR EL CONSUMO	Normalización por parte del estado costarricense en el procesamiento del palmito.	Un bien producido de mejor calidad.	Productos producidos de mejor calidad.	Coordinar con Ministerio de Salud, CCSS, Departamento Fitosanitario del Estado y otros para la certificación del cumplimiento de los procesos básicos del palmito costarricense.	Reuniones, charlas, talleres, congresos.
		Reconocimiento mundial por parte de los países consumidores hacia el palmito producido en Costa Rica.	Reconocimiento Internacional	Monitoreo de clientes por parte del sector privado.	Reuniones, charlas, talleres, congresos.

CUADRO DE ANÁLISIS DE PUNTOS CRÍTICOS

Preproducción

PUNTOS CRÍTICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS
1.1 Tecnología no patentizada y fácil copiar (pérdida de patrimonio nacional)	Salvaguardar la propiedad: bienes, servicios, conocimientos, insumos y otros, generados por los diversos actores que conforman la agrocadena de palmito costarricense.
1.2 Exportar semilla a otros países es fácil (pérdida de patrimonio nacional)	
1.3 Falta información ágil y oportuna para los diferentes actores de la agrocadena	Generar Información para los diferentes actores de la agrocadena.
1.4 Investigación y desarrollo limitada a nivel agrícola, industrial y comercial	
1.5 Débil vínculo entre los diferentes eslabones de la agrocadena	Fomentar la interrelación entre los diferentes eslabones participantes en la agro cadena de palmito
1.6 Entes financieros con programas no acordes a las necesidades de los productores	Elaborar una propuesta para establecer una línea de crédito adecuada al cultivo de palmito.
1.7 Capacidad administrativa y gerencial débil en las unidades de producción primaria	Mejorar la capacidad administrativa y gerencial de los diferentes actores de la agro cadena
1.8 Falta de incentivos ambientales a un sector que realiza grandes esfuerzos por una producción amigable	Gestionar el establecimiento de incentivos por servicios ambientales. (Fijación de carbono). Posicionar el palmito costarricense en los mercados internacionales como un producto colaborador en procesos ambientales y sociales.
1.9 Escasa disponibilidad de cortadores de palmito y la que existe carece de una visión integral de la actividad.	Establecer una escuela para formar cortadores de palmito con una filosofía integral del cultivo.

Fuente: Taller validación de información con agentes económicos de la agrocadena en la Región Huetar Norte.

CUADRO DE ANÁLISIS DE PUNTOS CRÍTICOS

Producción Primaria

PUNTOS CRITICOS	OBJETIVO
2.1 Baja productividad, mala calidad y poca rentabilidad del producto	Aumentar la productividad y rentabilidad y calidad del producto en las fincas dedicadas al cultivo de palmito
2.2 Un 89 % de las fincas sin transferencia tecnológica	Fortalecer y difundir el programa de transferencia tecnológica denominado fincas modelo como redes de enlace para la fase de producción primaria como herramienta de difusión
2.3 Pérdida de áreas productivas	Reactivar e incrementar las áreas de producción de acuerdo con la demanda (capacidad instalada del sector industrial y el consumo)
2.4 Pequeños productores quedan indefensos ante la entrada de pocos grandes. Hay productores negociando sus productos solos y no están organizados.	Fortalecer la capacidad organizativa de los productores

Fuente: Taller validación de información con agentes económicos de la agrocadena en la Región Huetar Norte.

Plan de intervención en el eslabón preproducción

Objetivo General: Estandarizar y Garantizar que los procesos de este eslabón se realicen de forma correcta.		
Objetivo Específicos	Actividades	Responsable
Objetivo Específico 1: Salvaguardar la propiedad: bienes, servicios, conocimientos, insumos y otros, generados por los diversos actores que conforman la agrocadena de palmito costarricense.	1.1 Coordinación con los actores que realizan la investigación	CANAPPA, Centros de Investigación
	1.2 Elaboración de protocolos.	CANAPPA
	1.3 Presentación de la propuesta ante las autoridades pertinentes.	CANAPPA
	1.4 Seguimiento	
Objetivo Especifico 2: Generar Información para los diferentes actores de la agrocadena.	2.1 Recopilación y actualización continua de la información existente sobre la agrocadena de palmito.	CANAPPA ASOCIACIONES ORGANIZACIONES INSTITUCIONES TODOS LOS ACTORES
	2.2 Creación de una base de datos centralizada	CANAPPA ASOCIACIONES ORGANIZACIONES INSTITUCIONES TODOS LOS ACTORES
	2.3 Definir mecanismos de difusión de esta información, que sean eficientes y accesibles para todos los actores	CANAPPA ASOCIACIONES ORGANIZACIONES INSTITUCIONES TODOS LOS ACTORES
	2.4 Promover fincas de enlace y difundir la información por otros medios alternativos.	Programa Nacional, Comisión de agrocadena

Objetivo Específico 3: Fomentar la interrelación entre los diferentes eslabones participantes en la agro cadena de palmito	3.1 Crear espacios de interacción (días de campo, talleres y otros)	Sector Público Sector Privado
	3.2 Coordinación con los diferentes actores del proceso por medio del fortalecimiento del equipo regional de agrocadena a través de la participación de más actores.	Sector Público Sector Privado
	3.3 Gestionar los recursos para la realización de estos eventos	Sector Público Sector Privado
	3.4 Desarrollo de los eventos	Todos los actores
Objetivo Específico 4: Elaborar una propuesta para establecer una línea de crédito adecuada al cultivo de palmito.	4.1 Incorporar actores representantes de entes financieros del Sistema Bancario Nacional	Comité Ampliado
	4.2 Coordinación con entes financieros (trabajo a desarrollar)	Sector Bancario Nacional Comité Ampliado
	4.2 Elaboración de la propuesta de crédito, con información financiera actualizada	Sector Bancario Nacional Comité Ampliado
	4.3 Acompañamiento al programa	Sector Bancario Nacional Comité Ampliado
Objetivo Específico 5: Mejorar la capacidad administrativa y gerencial de los diferentes actores de la agro cadena	5.1 Diagnosticar realmente las organizaciones para definir en cuáles áreas se necesita la capacitación para proponer planes objetivos y a la medida con la intervención de instituciones públicas y privadas.	Sector Público (INA, CNP, MIPRO) Sector privado (EMPRESAS, OTRAS)
	5.2 Compartir experiencias entre los actores	
	5.3 Seguimiento	

Fuente: Taller validación de información con agentes económicos de la agrocadena en la Región Huasteca Norte.

Objetivo Específicos	Actividades	Responsable
Objetivo Específico 6: Promover el uso de practicas agrícolas sostenibles en los sistemas de producción de palmito, tales como SAF, uso de abonos orgánicos, MIP entre otros	6.1 Conformación de un equipo especializado en el tema.	Comisión de agrocadena, Programa Nacional, CATIE
	6.2 Elaboración de protocolos	Sector público y privado
	6.3 implementación de las prácticas en las fincas	Productores
	6.3 Desarrollo de una propuesta para acceder a incentivos ambientales	Sector público y privado
Objetivo Específico 7: Posicionar el palmito costarricense en los mercados internacionales como un producto colaborador en procesos ambientales y sociales	7.1 Coordinar con entes públicos y privados el desarrollo de este proceso	CANAPA, Comisión de Agrocadena
	7.2 Promocionar un producto con valor agregado, como cultivo ecológico con el uso de alternativas de manejo amigable con el ambiente.	INTA PROCOMER CANAPA
Objetivo Específico 8: Establecer una escuela para formar cortadores de palmito con una filosofía integral del cultivo	8.1 Coordinar con las instituciones públicas y empresas privadas involucradas en la actividad, la elaboración de un programa de capacitación	Programa Nacional, CANAPA
	8.2 Gestionar los recursos económicos, humanos y logísticos para desarrollar el programa de capacitación	Sector público y privado
	8.3 Desarrollo del proceso (reclutamiento...), personas de las diferentes comunidades (pagos justos)	ORGANIZACIONES
Objetivo Específico 9: Cuantificar la necesidad de producción para cubrir el déficit del mercado.	9.1 Definir cuántas áreas existen, lo que hace falta y dónde se debe sembrar. 9.2 Fomentar el consumo nacional	SECTOR PÚBLICO PROCOMER MIPRO

Fuente: Taller validación de información con agentes económicos de la agrocadena en la Región Huetar Norte.

Plan de intervención en el eslabón producción primaria

Objetivo General: Aumentar la competitividad de la fase de producción primaria de la agro cadena de palmito, mediante la implementación de un programa de generación y transferencia de tecnológica enfocado al fitomejoramiento y al desarrollo de un manejo agronómico adecuado.		
Objetivos Específicos	Actividades	Responsable
Objetivo Específico 1: Fortalecer el programa de transferencia tecnológica para la fase de producción primaria como herramienta de difusión	1.1 Continuar con el programa de transferencia tecnológica red de enlace en la región Huetar Atlántica	PROGRAMA NACIONAL DE PALMITO
	1.2. Solicitar personal responsable por ASAs para la toma y seguimiento de la información.	CANAPA, PRODUCTORES Y EL DIRECTOR REGIONAL ANTE EL MINISTRO
	1.3. Digitación de la información generada de las redes de enlace.	CANAPA, Fermín Solís con el Equipo Regional de Agro cadena y CANAPA
	1.4 Solicitar recursos al Programa de Fomento Sostenible para la digitación y desarrollo del Programa.	Equipo Regional de Agro cadena junto con CANAPA
	1.5. Elaborar un proyecto de investigación para ser presentado ante Fittacori. Don Fermín Solís con el Equipo Regional de Agro cadena	CANAPA, Equipo Regional de Agro cadena
	1.6 Análisis de la información generada.	CANAPA, Equipo Regional de Agro cadena
	1.7. Desarrollar el programa de transferencia tecnológica,	Equipo Regional de Agro cadena, Sector Privado, CANAPA y ASOPROCARORENA
	1.8 Establecer un calendario de actividades	Equipo Regional de Agro cadena, Sector Privado, CANAPA y ASOPROCARORENA
	1.9 Divulgar las fincas didácticas (redes de enlace)	Equipo Regional de Agro cadena junto con CANAPA

Fuente: Taller validación de información con agentes económicos de la agrocadena en la Región Huasteca Norte.

Objetivo Específico 2: Aumentar la productividad, rentabilidad y calidad del producto en las fincas dedicadas al cultivo de palmito	2.1 Actualizar la información sobre el manejo agronómico del cultivo (Caracterización de los sistemas de producción) para determinar según las características de sistema de producción, los índices de productividad, calidad y rentabilidad.	Equipo Regional con el apoyo de la Gerencia Nacional de Palmito. (Agro cadena ampliada), con apoyo de las ASAS y Dirección Regional.
	2.2 Desarrollar protocolo de producción sostenible, en la etapa primaria con una visión integral según la caracterización del sistema de producción	Ing. Allan Alfaro junto con el Equipo de Agro cadena Ampliado
	2.3 Capacitar el equipo técnico sobre el protocolo de producción establecido	Ing. Allan Alfaro junto con el Equipo de Agro cadena Ampliado
	2.4 Divulgación y difusión de los protocolos establecidos con el fin de corregir los puntos Críticos.	Ing. Allan Alfaro junto con el Equipo de Agro cadena Ampliado
	2.5 Establecimiento de fincas modelo de precisión donde se ponga en práctica dicho protocolo y utilizarlas como fincas modelo, a la alternativa didáctica de difusión del manejo agronómico correcto	ASOCIACIONES, CANAPA, Y EQUIPO AMPLIADO DE LA AGROCADENA
	2.6 Crear un grupo de trabajo que brinde el seguimiento a este proceso de formación y capacitación	Equipo Regional de la Agro cadena de Palmito
	2.8. Que se emita un lineamiento por parte del Sector Agropecuario para que se asigne funcionarios para la atención de la Agro cadena de Palmito en aquellas áreas donde el palmito se constituya un cultivo importante a fin de articular adecuadamente la fase AGROCADENA.	Dirección Regional, EELD, INTA.
	2.9 Determinar los índices de productividad, calidad y rentabilidad por finca. Promoviendo el uso de registros en finca.	
	2.10 Integrar una comisión interinstitucional para aprovechar recursos para realizar actividades.	Sector Privado Sector Público

Fuente: Taller validación de información con agentes económicos de la agrocadena en la Región Huasteca Norte.

Plan de intervención en el eslabón producción primaria

Objetivos Específicos	Actividades	Responsable
Objetivo Específico 3: Incrementar y reactivar las áreas de producción de acuerdo con la demanda (capacidad instalada del sector industrial y el consumo)	3.1 Identificar áreas potenciales y priorizarlas	Equipo de Agro cadena Ampliado
	3.2. Articular personas interesadas con los entes crediticios, y con el Sector Industrial	Equipo de Agro cadena Ampliado
	3.3 Seguimiento al establecimiento de las nuevas áreas.	Equipo de Agro cadena Ampliado Comisión Interinstitucional Sector Privado
	3.4 Delimitar la producción del cultivo de acuerdo a información recabada en procomer, comex y otros sobre el crecimiento de la oferta internacional de producto. (Inteligencia de mercados)	Equipo de Agro cadena Ampliado Comisión Interinstitucional Sector Privado
	Realizar un estudio de demanda para los próximos años (uso de proyecciones) y la búsqueda de otras alternativas para aumentar la demanda.	DEMASA
	Buscar otras posibilidades diversificando la transformación del producto.	

Fuente: Taller validación de información con agentes económicos de la agrocadena en la Región Huasteca Norte.