UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE CONSORCIO PARA COMERCIALIZACIÓN DEL FRUTO DEL PEJIBAYE Y DERIVADOS: CASO DEL CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE JIMÉNEZ, SEDE TUCURRIQUE

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración Pública para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Aduanera y Comercio Internacional

MARLON ANDRÉS NAVARRO ÁLVAREZ

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2025

DEDICATORIA

A Dios por darme la fuerza para seguir y alcanzar mis metas cada día y a mis padres, por el apoyo incondicional en todas mis etapas académicas y profesionales.

AGRADECIMIENTOS

Al personal docente y académico del Posgrado en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica por haberme ayudado y formado para lograr esta meta académica, a las diferentes personas e instituciones que me brindaron su tiempo e información para desarrollar esta tesis, a Sara Soto Brenes por la revisión del documento, a mis profesores lectores Don Alejandro Barahona Krüger y a Don Víctor Garro Martínez y muy especialmente a mi amigo, colega, Don Gastón Arce Cordero, por su apoyo y asesoría durante todos estos meses para lograr llevar a un buen puerto este trabajo de investigación.“

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Aduanera y Comercio Internacional.”

ESTEBAN OCTAVIO MORA MARTINEZ (FIRMA)

Firmado digitalmente por ESTEBAN OCTAVIO MORA MARTINEZ (FIRMA)
Fecha: 2025.05.22 13:55:39 -06'00'

Dr. Esteban Mora Martínez
Representante de la Decanatura
Sistema de Estudios de Posgrado

GASTON ARCE CORDERO (FIRMA)

Firmado digitalmente por GASTON ARCE CORDERO (FIRMA)
Fecha: 2025.05.05 10:51:36 -06'00'

Dr. Gastón Arce Cordero
Profesor Guía

VICTOR MANUEL GARRO MARTINEZ (FIRMA)

Firmado digitalmente por VICTOR MANUEL GARRO MARTINEZ (FIRMA)
Fecha: 2025.05.27 10:46:22 -06'00'

M.Sc. Víctor Garro Martínez
Lector

ALEJANDRO DAVID BARAHONA KRUGER (FIRMA)

Firmado digitalmente por ALEJANDRO DAVID BARAHONA KRUGER (FIRMA)
Fecha: 2025.05.15 13:24:50 -06'00'

M.Sc. Alejandro Barahona Krüger
Lector

GEORGIANELLA BARBOZA GONZALEZ (FIRMA)

Firmado digitalmente por GEORGIANELLA BARBOZA GONZALEZ (FIRMA)
Fecha: 2025.05.16 17:18:29 -06'00'

M.Sc. Georgianella Barboza González
Representante de la Directora del Programa de Posgrado

MARLON ANDRES NAVARRO ALVAREZ (FIRMA)

Firmado digitalmente por MARLON ANDRES NAVARRO ALVAREZ (FIRMA)
Fecha: 2025.04.30 11:21:27 -06'00'

Lic. Marlon Andrés Navarro Álvarez MBA
Sustentante

Tabla de Contenido

DEDICATORIA ii
AGRADECIMIENTOS iii
RESUMEN vii
ABSTRACT viii
LISTA DE TABLAS ix
LISTA DE FIGURAS x
LISTA DE GRÁFICOS xi
LISTA DE ABREVIATURAS xii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN 1
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA 3
1.2 OBJETIVOS 6
A. OBJETIVO GENERAL 6
B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 6
1.3 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA 6
1.4 DEFINICIÓN DE VARIABLES 8
1.5 DELIMITACIONES 12
C. TEMPORAL Y ESPACIAL 12
1.6 LIMITACIONES 13
CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DEL CENTRO AGRICOLA CANTONAL DE JIMÉNEZ Y DE LA COMUNIDAD DE TUCURRIQUE 14
2.1 CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE JIMÉNEZ 14
2.1.1 ANTECEDENTES DEL CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE JIMÉNEZ 14
2.1.2 MISIÓN INSTITUCIONAL 15
2.1.3 VISIÓN INSTITUCIONAL 15
2.1.4 FUNCIONES CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE JIMÉNEZ 15
2.1.5 ATRIBUCIONES DEL CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE JIMÉNEZ 16
2.1.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA 17
2.1.7 SERVICIOS BRINDADOS 17
2.1.8 FUENTES DE FINANCIAMIENTO 18
2.1.9 INSTALACIONES FÍSICAS Y EQUIPOS 18
2.2 COMUNIDAD DE TUCURRIQUE 22
2.2.1 TUCURRIQUE, PRIMEROS REGISTROS HISTÓRICOS 22

2.2.2 TUCURRIQUE, ÉPOCA COLONIAL 23
2.2.3 TUCURRIQUE, DESPUÉS DE LA INDEPENDENCIA DE COSTA RICA 24
2.2.4 TUCURRIQUE, DESPUÉS DE LA FUNDACIÓN DE LA SEGUNDA REPÚBLICA 32
2.2.5 TUCURRIQUE, SITUACIÓN ACTUAL 34
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO 42
3.1 DEFINICIÓN DE CONSORCIO 42
3.2 SURGIMIENTO DE LA FIGURA DEL CONSORCIO 44
3.3 CARACTERÍSTICAS DE UN CONSORCIO 45
3.4 TIPOS DE CONSORCIO 46
3.5 BENEFICIOS DEL CONSORCIO 49
3.6 FASES PARA CONFORMAR UN CONSORCIO 51
3.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN CONSORCIO 58
3.8 TAMAÑO DEL CONSORCIO 61
3.9 ASPECTOS LEGALES DEL CONSORCIO 62
3.10 FINANCIAMIENTO DE UN CONSORCIO 65
3.11 ENTIDADES PRIVADAS Y GUBERNAMENTALES DE SOPORTE PARA UN CONSORCIO 67
3.12 EXPERIENCIAS INTERNACIONALES DE CONSORCIOS 69
3.13 CONDICIONES A SUPERAR EN UN CONSORCIO 70
3.14 EVALUACIÓN DEL CONSORCIO 72
3.15 CONSORCIO, SITUACIÓN ACTUAL EN COSTA RICA 75
3.16 LEY N°9576 LEY PARA EL FOMENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES MEDIANTE EL DESARROLLO DE CONSORCIOS 77
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN 80
CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL 92
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE CONSORCIO 130
CONCLUSIONES 169
RECOMENDACIONES 173
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 178
ANEXOS 181

RESUMEN

Este trabajo de investigación se desarrolla en 6 capítulos, el primer capítulo contiene una introducción al tema objeto de estudio, la justificación, los objetivos planteados, la identificación del problema, las variables, así como las delimitaciones y limitaciones encontradas en el proceso de investigación llevado a cabo.

En el segundo capítulo, se visualiza el marco referencial, donde se mencionan los antecedentes y generalidades más importantes de la comunidad de Tucurrique y del Centro Agrícola Cantonal de Jiménez, características en donde se pretende implementar la figura del consorcio para la explotación de la fruta del pejibaye, esto con el fin de analizar a nivel macro y micro la localidad e institución base del proyecto. En el tercer capítulo se muestra el marco teórico, que incluye una revisión bibliográfica de los conceptos sobre la figura del consorcio que considera aspectos como su definición, antecedentes, características, tipos, beneficios, fases para su conformación, estructura organizacional, disposiciones legales entre otros.

En el cuarto capítulo se encuentra el marco metodológico, el cual incluye la pregunta, el tipo de investigación, los participantes y su selección, los instrumentos, el proceso y el análisis de los datos recolectados a utilizar en el desarrollo de la investigación.

En el quinto capítulo, se realiza un diagnóstico sobre la capacidad productiva y el potencial comercial y de rentabilidad de los productos derivados del fruto del pejibaye en la actualidad y su desarrollo en el corto, mediano y largo plazo.

Posteriormente en el sexto capítulo, se elabora una propuesta de consorcio para la comercialización del fruto de pejibaye y derivados enfocado en el Centro Agrícola Cantonal de Jiménez, como potencial institución líder en dicho proceso.

Finalmente, en el capítulo siete se detallan las conclusiones obtenidas del desarrollo de la investigación y las oportunidades de mejora que dicho trabajo permitió determinar.

ABSTRACT

This research work is developed in 6 chapters, the first chapter contains an introduction to the topic under study, the justification, the objectives, the identification of the problem, the variables, as well as the delimitations and limitations found in the research process carried out.

In the second chapter, the referential framework is visualized, where the most important background and generalities of the community of Tucurrique and the Cantonal Agricultural Center of Jiménez are mentioned, characteristics where it is intended to implement the figure of the consortium for the exploitation of the fruit of the pejibaye, this in order to analyze at a macro and micro level the locality and base institution of the project. The third chapter shows the theoretical framework, which includes a bibliographic review of the concepts about the figure of the consortium that considers aspects such as its definition, background, characteristics, types, benefits, phases for its formation, organizational structure, legal provisions, among others.

In the fourth chapter is the methodological framework, which includes the question, the type of research, the participants and their selection, the instruments, the process and the analysis of the data collected to be used in the development of the research.

In the fifth chapter, a diagnosis is made of the productive capacity and the commercial and profitability potential of the products derived from the fruit of the pejibaye at present and their development in the short, medium and long term.

Subsequently, in the sixth chapter, a consortium proposal is prepared for the commercialization of pejibaye fruit and derivatives focused on the Cantonal Agricultural Center of Jiménez, as a potential leading institution in said process.

Finally, chapter seven details the conclusions obtained from the development of the research and the opportunities for improvement that this work allowed to determine.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 9
Tabla 2 46
Tabla 3 47
Tabla 4 106
Tabla 5 108
Tabla 6 110
Tabla 7 113
Tabla 8 114
Tabla 9 128
Tabla 10 139
Tabla 11 144
Tabla 12 158
Tabla 13 161

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 19
Figura 2 20
Figura 3 20
Figura 4 21
Figura 5 59
Figura 6 94
Figura 7 96
Figura 8 97
Figura 9 99
Figura 10 116
Figura 11 117
Figura 12 118
Figura 13 118
Figura 14 119
Figura 15 119
Figura 16 120
Figura 17 120
Figura 18 121
Figura 19 122
Figura 20 122

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 102
Gráfico 2 138
Gráfico 3 143
Gráfico 4 152
Gráfico 5 154
Gráfico 6 154
Gráfico 7 155
Gráfico 8 155
Gráfico 9 156
Gráfico 10 156
Gráfico 11 157
Gráfico 12 157
Gráfico 13 161
Gráfico 14 163
Gráfico 15 164
Gráfico 16 165
Gráfico 17 166
Gráfico 18 167

LISTA DE ABREVIATURAS

AL: Asamblea Legislativa

APPAG: Asociación de Pequeños Productores Agroindustriales

APROASUR: Asociación de Productores Agroindustriales de la Zona Sur del Reventazón

ASADA: Asociaciones Administradoras de los Sistemas de Acueductos y Alcantarillados

CACJ: Centro Agrícola Cantonal de Jiménez

CADEXCO: Cámara de Exportadores de Costa Rica

CENADA: Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos

CICR: Cámara de Industrias de Costa Rica

CINA: Centro de Investigaciones en Nutrición Animal

CITA: Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos

CMDT: Concejo Municipal del Distrito de Tucurrique

CNP: Consejo Nacional de Producción

CONAVI: Consejo Nacional de Vialidad

CPCFP: Consorcio de productores y comercializadores de la fruta del pejibaye

EBAIS: Equipo básico de atención integral en salud

FODEMIPYME: Fondo de Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas

FUNDEVI: Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación

ICE: Instituto Costarricense de Electricidad

ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior

ICT: Instituto Costarricense de Turismo

IDA: Instituto de Desarrollo Agrario

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje

INCIENSA: Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud

INDER: Instituto de Desarrollo Rural

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

ISO: Organización Internacional de Normalización

ITCO: Instituto de Tierras y Colonización

ITCR: Instituto Tecnológico de Costa Rica

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería

MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio

MUCAP: Mutual de Ahorro y Préstamos de Cartago

ONG: Organizaciones No Gubernamentales

ONUDI: Organización de Naciones Unidad para el Desarrollo Industrial

PROCOMER: Promotora de Comercio Exterior

PROPYME: Promoción de las Pequeñas y Medianas Empresas

PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas

SBD: Sistema de Banca de Desarrollo

SEPYME: secretaria de la Pequeña y Mediana Industria

SERCOTEC: Servicio de Cooperación Técnica

UCR: Universidad de Costa Rica

UNA: Universidad Nacional

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La fruta del pejibaye es un producto de alto consumo y gusto entre la población costarricense y extranjera, que de alguna u otra manera han visitado el país o han consumido la fruta en el exterior; su producción y comercialización aún artesanales, ha sido la gran limitante para que este producto y sus derivados, hayan tenido una mayor exposición en el mercado local e internacional.

Del pejibaye se puede utilizar todo, ejemplo del tronco, el cual es extremadamente duro, se utilizaba antiguamente en la construcción de ranchos indígenas y en la actualidad, de igual manera, su tronco se utiliza en ciertas estructuras de una casa de habitación, además de materia prima para confeccionar obras artesanales, para confeccionar armas de caza; de la semilla se pueden extraer elementos para fabricar aceites o humectantes para la piel y triturada, se le puede dar de alimento a aves, vacas, cerdos y caballos, del corazón del árbol se logra obtener el palmito y sus hojas picadas sirven también de alimento para animales.

> El Bactris gasipees, nombre científico del pejibaye, de la familia arecaceae, fue cultivado inicialmente en las regiones tropicales y subtropicales de América del Sur, específicamente del lado oriente de la cordillera de los Andes y del sur occidental de las amazonas, pero los indígenas huetares fueron los que trajeron y dieron más culto al pejibaye en Costa Rica, las flores de esta fruta son unisexuales, su desarrollo de producción va de los 3 a 5 años de siembra, su vida útil es de 40 años. Mora-Urpí (1986, p. 6).

Durante muchos años el cultivo del pejibaye ha tenido su zona de influencia en Tucurrique, localidad ubicada en el centro del país, específicamente en el Cantón de Jiménez perteneciente a la provincia de Cartago, pero desde hace un tiempo atrás, la producción también se ha expandido a la zona sur y atlántica del país, que tienen condiciones climáticas similares a las que presenta la localidad de Tucurrique y lugares

aledaños, la palmera produce dos veces al año, de setiembre a noviembre y el otro periodo que va de abril a mayo, llamado como “el veranero” en Tucurrique.

Desde hace muchos años atrás, han existido iniciativas para que la comercialización de la fruta de pejibaye y sus productos derivados, se ofrezcan por medio de una oferta mucho más diversificada entre los potenciales consumidores, sin embargo, por situaciones puntuales como la falta de experiencia empresarial, fuentes de financiamiento y sobre todo la unión entre los productores y apoyo gubernamental, han limitado que nunca se haya llevado a cabo un proyecto para la transformación de la fruta en otros bienes comestibles que generen valor agregado.

En la actualidad, únicamente la feria del pejibaye ofrece un poco de exposición de toda la variedad de productos derivados del pejibaye, pero dicha feria solo se celebra durante dos semanas al año, lo cual provoca que los grupos agroalimentarios, mercadológicos y técnicos solo dediquen sus esfuerzos durante este corto periodo de tiempo, y no sea este un proyecto económico y social permanente durante todo el año.

Aunque las zonas cultivadas dedicadas al pejibaye se han reducido, el fruto aún representa un ingreso importante para las personas que se dedican a esta actividad y además para todas aquellas personas que con el paso del tiempo, ya sea por medio de capacitaciones en la manipulación de alimentos, o empíricamente, han desarrollado muchos productos derivados del pejibaye, sin embargo como se señaló anteriormente, siempre se ha trabajado individualmente, lo cual ha hecho difícil implementar una gran industria local que ejecute el proceso natural de cosecha, transformación y comercialización del producto a nivel local e internacional.

La institución que realiza la feria en cuestión pero que a su vez es la encargada por definición legal de desarrollar proyectos productivos relacionados con la fruta del pejibaye es el Centro Agrícola Cantonal de Jiménez (CACJ), la cual, aunque ha llevado la pauta en ciertos proyectos relacionados con el pejibaye, no ha logrado implementar un plan de

acción que permita explotar de una forma más certera el potencial productivo, económico y social de esta fruta a nivel nacional e internacional.

Es un hecho comprobado que los productos con valor agregado tienen más atractivo y sobre todo más demanda entre los consumidores, por muchos años el pejibaye solo ha sido ofrecido al consumidor sin procesar, o sea crudo o cocinado, dejando de lado los productos derivados que contienen más factores como capital o trabajo y que pueden generar más réditos financieros, en fin, productos con un mayor valor agregado en su proceso productivo. Con todo lo anterior es que ha surgido el proyecto de crear un consorcio local entre los productores del pejibaye y demás personas que tienen experiencia en el procesamiento del pejibaye, para la generación de una oferta más amplia de productos derivados de esta fruta.

Crear la figura de un consorcio con la cual se alcance la unión de varias personas o empresas para generar una fuerza mayor en la oferta de productos derivados del pejibaye, con el fin de obtener mayores beneficios en todo el proceso de producción y comercialización, facilitaría que las personas de la comunidad de Tucurrique trabajen en conjunto en el desarrollo comercial del pejibaye del cual tienen mucha experiencia acumulada en los procesos productivos, y sobre la cual pueden tener un mayor músculo comercial a nivel nacional e internacional. Las experiencias internacionales sobre este tipo de figura comercial han sido muy exitosas en países como Italia, Brasil, Chile, las medianas, pequeñas y microempresas en esos países han optado por esta forma de unirse, alcanzando grandes beneficios en su operación, permitiendo desarrollar economías de escala y sobre todo tener más poder de negociación ante sus clientes y proveedores.

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El desarrollo local de una comunidad debe ser orientado en mejorar las condiciones económicas, sociales, ambientales, culturales en pro del bienestar de sus habitantes, sobre ese particular, el enfoque en las fortalezas de una zona o región debe ser la piedra angular para direccionar los esfuerzos hacia ese objetivo común. La zona de

Tucurrique tiene una ventaja competitiva, que es contar con un producto que ha sido muy poco explotado a nivel comercial e industrial como lo es la fruta del pejibaye, lo que conlleva a que ese producto sea motor del desarrollo comercial que traiga consigo beneficios multidimensionales a la comunidad de Tucurrique.

Este trabajo de investigación pretende generar un impacto sobre el desarrollo de la zona de Tucurrique y que este mismo pueda ser percibido en todas las actividades que se desarrollen alrededor de la explotación a nivel industrial de la fruta del pejibaye, su efecto en la promoción del desarrollo de la zona, que va desde la investigación, desarrollo tecnológico y hasta el mejoramiento del nivel de vida tanto de los pequeños, medianos y grandes productores y de la población en general de la comunidad.

Para lograr el objetivo comercial, es necesario analizar las diversas formas de asociación con que cuenta la legislación nacional que sea, primero legal y operativamente factible y segundo que sea de claro entendimiento por los potenciales actores a participar en el proyecto asociativo de explotación a nivel industrial de la fruta del pejibaye.

En la actualidad, existen diversas formas de agruparse en pro de un objetivo comercial, en este caso la conformación de un consorcio es una opción factible y operativamente viable para lograr dicho objetivo. Es importante recordar que existe normativa y diferentes incentivos económicos que potencializan este tipo de alianza comercial; en específico por la conformación del CACJ, de los diferentes productores, comerciantes de la zona que se especializan en la comercialización del pejibaye, la figura del consorcio es ideal para el fin deseable, que es generar valor agregado en la fruta del pejibaye, considerando sus potencialidades y estructura legal que ayude a dicho fin.

Como lo señaló el señor Mora-Urpí, líder de proyectos de investigación de productos emergentes y promotor de una iniciativa creada por la Universidad de Costa Rica, menciona que “los agricultores de Tucurrique pueden beneficiarse de un plan sobre el pejibaye para el desarrollo de esa comunidad y otras, basadas en la agricultura e industrialización del pejibaye y posibles cultivos asociados” (1986, p. 11). El desarrollo

de esta actividad tendrá un impacto estratégico en términos reales, pues sus beneficios serán palpables en la mejora de la calidad de vida de los productores y habitantes relacionados indirectamente con la actividad.

Basándose en las características particulares de la población, ubicación y cultura de la comunidad, la conformación de un consorcio es la forma de organización más conveniente por todas las facilidades administrativas, tributarias y legales que conlleva la conformación de esta figura, adicionalmente es claro que por la aversión al riesgo que tienen los productores, un consorcio les permite tener más flexibilidad en la entrada y salida del grupo y sobre todo las condiciones sobre las utilidades que lleven consigo la comercialización en conjunto del pejibaye a nivel nacional e internacional.

En fin, las justificaciones de la investigación a desarrollar son de carácter conceptual, económico y social, enfocadas en los elementos claves que pretender posicionar la conformación de un consorcio para la comercialización de la fruta del pejibaye y sus derivados, como una opción viable para el logro de dicho fin a nivel local por medio del Centro Agrícola Cantonal de Jiménez.

De la experiencia analizada en otros emprendimientos de productos similares a nivel nacional e internacional, de las condiciones tanto técnicas como económicas de la zona de Tucurrique y finalmente por el objetivo comercial a conseguir, la figura del consorcio es considerada la opción organizativa más viable para la integración de diversos actores y condiciones imperantes en la zona, la cual en este trabajo de investigación será su estudio a fondo con el objetivo de estructurar una propuesta para la comercialización del fruto de pejibaye y derivados.

1.2 OBJETIVOS

A. OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de consorcio para comercialización del fruto de pejibaye y derivados: Caso de Centro Agrícola Cantonal de Jiménez, Sede Tucurrique.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir la historia, planes estratégicos, capacidad y potencial operativo de la comunidad de Tucurrique y del Centro Agrícola Cantonal de Jiménez, para la conformación de un consorcio que desarrolle el potencial económico y social del Pejibaye.

2. Conocer el entorno de los consorcios a nivel nacional, así como los fundamentos conceptuales sobre la forma de integración, administración y funcionamiento de la figura del consorcio, mediante el estudio bibliográfico para la confección del marco teórico de la investigación.

3. Analizar la capacidad productiva y el potencial de los productos derivados del fruto del pejibaye, para la definición de la oferta comercializable y rentabilidad que tendría el consorcio a nivel nacional e internacional.

4. Plantear una propuesta de consorcio para la comercialización del fruto de pejibaye y derivados: Caso de Centro Agrícola Cantonal de Jiménez, Sede Tucurrique.

1.3 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Los productores y comerciantes de la zona de Tucurrique nunca han logrado conformar una figura comercial y legal que les permita unir experiencias y recursos con el fin de explotar a nivel industrial la fruta del pejibaye; esta limitante ha provocado que las iniciativas de algunos grupos no hayan terminado en la conformación de una estructura organizativa consolidada para dicho fin.

La creación de un consorcio para la comercialización del pejibaye y sus derivados por medio del CACJ y de otros diversos actores, es una opción viable para alcanzar su objetivo comercial, permitiendo que PYMES, personas individuales y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales integren recursos económicos, experiencia bajo una figura que brinda beneficios fiscales, financieros, técnicos, operativos, legales y otros para la comercialización de un producto agrícola, que nunca ha sido explotado a nivel industrial en el país y que cuenta con un potencial comprobante para su exportación a varios mercados internacionales.

Las iniciativas para lograr que la zona de Tucurrique genere ese valor agregado necesario para poder alcanzar las condiciones para industrializar y comercializar la fruta del pejibaye por medio de una conformación de una figura comercial o legal, no han sido efectivas o por lo menos no han llegado a hacer acciones reales y concretas por la falta de una visión de mediano y largo plazo, además por la falta de un estudio formal que determine los puntos a favor y de mejora de posibles figuras organizativas entre los diversos actores involucrados en la producción y comercialización del pejibaye.

El CACJ, Universidades Estatales, grupos organizados de productores, Concejo Municipal de Distrito de Tucurrique (CMDT) e iniciativas privadas, han tratado de consensuar una figura común para la comercialización a escala industrial del pejibaye, sin embargo, diferentes circunstancias coyunturales lo han impedido, este trabajo busca ser ese punto de inicio hacia la consolidación de un proyecto formal que ofrezca una propuesta real la comercialización local e internacional del pejibaye y sus derivados.

Por tanto, el problema que se busca resolver con esta investigación es proponer la figura del consorcio como la estructura administrativa, legal, organización, operativa y financiera que permita integrar la experiencia y las ventajas competitivas que ofrece la zona de Tucurrique para la producción y comercialización del pejibaye y sus derivados a nivel industrial, logrando así beneficios para los miembros de dicho consorcio y la comunidad de Tucurrique.

1.4 DEFINICIÓN DE VARIABLES

La identificación de las variables es clave en cualquier investigación porque son los aspectos por consultar a las diferentes fuentes de información, o bien, aquellos que se deben investigar mediante la observación, entrevistas o la consulta bibliográfica.

Las variables deben cumplir con las siguientes funciones para que logren su aplicabilidad, primero que designen aspectos discernibles de un objeto de estudio, segundo que formulen relaciones descriptivas, explicativas o predictivas sobre sí misma y tercero que den a conocer algo sobre su comportamiento.

Asimismo, las variables se ven como los diferentes elementos que fluyen en un objeto o proceso que se investiga, también pueden ser el resultado de un proceso.

La variable se define como "las características y propiedades cuantitativas o cualitativas de un objeto o fenómeno que adquieren distintos valores, o sea, varían respecto a las unidades de observación" (La Nuez Bayolo, 2000, p. 2).

Por otra parte, según Grau et al. (2004), citado por Carballo Barcos y Guelmes Valdés

> el concepto de variable siempre está asociado a las hipótesis de investigación, una investigación, cuantitativa o cualitativa, exige la operacionalización de sus conceptos centrales en variables, de esta definición operativa depende el nivel de medición y potencia de las pruebas realizadas (2015, p. 142).

De acuerdo con las definiciones anteriores, y a manera de ejemplo, se presentan a continuación las principales variables por las cuales se guía este estudio, es importante recalcar que las variables están establecidas conforme a cada uno de los objetivos específicos para un mejor entendimiento, además se señalan sus indicadores y la operacionalización:

Tabla 1

Ejemplo de variables y su relación con los objetivos

Objetivo	Variables	Indicadores	Operacionalización
Describir la historia, planes estratégicos, capacidad y potencial operativo de la comunidad de Tucurrique y de su Centro Agrícola Cantonal, para la integración de un consorcio que desarrolle el potencial económico y social del Pejibaye.	Antecedentes comunales de la zona de Tucurrique y del CACJ	Experiencias en la conformación de grupos organizados	Análisis de las iniciativas de comercialización propuestos y ejecutados.
	Potencial operativo y estratégico	Logros en el corto, mediano y largo plazo	Evaluación de los proyectos realizados en la línea de tiempo que han tenido algún nivel de éxito o fueron concretados.
	Recursos físicos	Instalaciones físicas, áreas productivas, equipo, mobiliario	Análisis del inventario de los bienes muebles e inmuebles disponibles
	Capacidad técnica	Capacitaciones, talleres, cursos	Verificación de la formación técnica

Objetivo	Variables	Indicadores	Operacionalización
		recibidos a los miembros y en general en la comunidad	recibida ya sea a nivel técnica como administrativa.
Conocer el entorno de los consorcios a nivel nacional, así como los fundamentos conceptuales sobre la forma de integración, administración y funcionamiento de la figura del consorcio, mediante el estudio bibliográfico para la confección del marco teórico de la investigación	Legal	Normativa Legal	Análisis de la normativa costarricense relacionada con los consorcios que permiten su creación, funcionamiento, ventajas fiscales, comerciales, productivas.
	Estructura organizacional	Organigrama del consorcio	Evaluación de la estructura organizacional desde su mando de dirección a nivel asociativo, gerencial, administrativo y operativo.

Objetivo	Variables	Indicadores	Operacionalización
	Recursos Económicos / Infraestructura	Instalaciones físicas, equipos de software y hardware, financiamiento, apoyo presupuestario	Estudio de un esquema óptimo de recursos operativos, financieros, infraestructura, digitales para los procesos técnicos y administrativos que logren eficiencia en la operación del consorcio.
Analizar la capacidad productiva y el potencial de los productos	Productividad	Valor agregado de los productos derivados del pejibaye	Análisis de la matriz de productos a comercializar derivados del pejibaye que contengan valor agregado.
	Comercialización	Proyectos ejecutados y no ejecutados	Análisis de los proyectos de comercialización propuestos y ejecutados en los últimos años.

Objetivo	Variables	Indicadores	Operacionalización
derivados del fruto del pejibaye, para la definición de la oferta comercializable y rentabilidad que tendría el consorcio a nivel nacional e internacional.	Logística	Esquema logístico de producción y comercialización	Estudio de la estrategia logística para la colocación de los productos en el mercado de los consumidores.
	Mercadeo	Estrategia de mercadeo	Evaluación del esquema mercadeo enfocada en el mercado actual y potencial.

Nota. Elaboración Propia, 2024.

1.5 DELIMITACIONES

C. TEMPORAL Y ESPACIAL

Se realizará un análisis integral del Centro Agrícola Cantonal de Jiménez en Tucurrique, de la estructura productiva y comercial actual del distrito de Tucurrique considerando para esto último a los productores, comerciantes, intermediarios, instituciones estatales relacionadas, organizaciones privadas incluidos en un lapso entre el año 2021 y el año 2024.

El proceso de investigación se realiza en forma hibrida, una parte en las instalaciones, centros de negocios, lugares de trabajo de los actores indicados en el primer párrafo; además de una revisión bibliográfica relacionado con el tema de investigación, esta revisión se centraliza en archivos históricos, estudios realizados, búsqueda digital y por medio de otras fuentes de información.

1.6 LIMITACIONES

Las limitaciones más importantes en este estudio se van a centrar en el espacio disponibles de los funcionarios encargados de los diferentes entes estatales, aunque existe completa anuencia de los funcionarios para atender las consultas correspondientes, se entiende que por sus agendas de trabajo, en algunas variables de la investigación no se logre profundizar con respecto a lo planificado, de igual manera el espacio con los productores, comerciantes, intermediarios de la fruta del pejibaye, lo anterior pues cada sujeto de investigación tiene sus compromisos propios de su puesto y por lado por sus actividades comerciales y productivas, por tanto lo anterior obliga a ser eficiente en los tiempos durante la semana para atender las sesiones de trabajo, que es clave para obtener la mayor información de esta fuente primaria del estudio.

Adicionalmente, la falta de conocimiento o de estudios previos sobre la figura de un consorcio en este tipo de actividad productiva y de una mayor cantidad de información histórica de ciertos sujetos en la investigación, generan un esfuerzo adicional en tiempo para obtener más información relacionada, es por ello que estos factores se deben considerar como limitantes del estudio.

Como elemento adicional a considerar es el tiempo del investigador para profundizar en temas adicionales que se consideren relevantes en el análisis de la creación de un Consorcio, sin embargo, lo que se pretende con este estudio será cumplir con el primer paso de un largo proceso para lograr poner en funcionamiento esta figura en su objetivo final que es la comercialización de la fruta del pejibaye y sus derivados.

CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DEL CENTRO AGRICOLA CANTONAL DE JIMÉNEZ Y DE LA COMUNIDAD DE TUCURRIQUE

2.1 CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE JIMÉNEZ

2.1.1 ANTECEDENTES DEL CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE JIMÉNEZ

El Centro Agrícola Cantonal de Jiménez fue fundado en el año 1991 respaldado por la ley de Creación de los Centros Agrícolas Cantonales N°4521, reformada posteriormente por la Ley de Reforma Integral de los Centros Agrícolas Cantonales del MAG N°7932, que buscaba integrar a los pequeños y medianos productores de pejibaye y otros productos que existían en la zona en esos años. El objetivo principal de los Centros Agrícolas según la Ley N°4521, en su artículo 2 es:

> *"Su objetivo será fomentar la participación de los productores y la población local para el mejoramiento de las actividades agropecuarias, agroforestales, pesqueras y de conservación de los recursos naturales, así como para el ofrecimiento de la debida capacitación, créditos, transferencia tecnológica y otros beneficios que contribuyan para el desempeño de su actividad productiva. (1999, p.1)"*

El Centro Agrícola Cantonal de Jiménez inició como el ente rector y visionario de todas las estrategias de desarrollo del valor agregado para la fruta del pejibaye, para dicho fin recibió en su inicio algunas máquinas como secadoras, procesadoras, peladoras para el procedimiento del pejibaye para así arrancar sus primeras etapas de industrialización.

Posteriormente con el soporte de la Universidad de Costa Rica, inició con la celebración de la Feria Nacional del Pejibaye en el año 1993, que ha sido hasta ahora el principal evento que permite la mayor exposición de productos derivados del pejibaye a nivel comercial.

En la actualidad, el CACJ no realiza otras actividades o coordinaciones dirigidas al objetivo de comercializar la fruta del pejibaye, se ha limitado únicamente a labores administrativas o servicios que requieran sus afiliados.

2.1.2 MISIÓN INSTITUCIONAL

La misión del CACJ es "promover el desarrollo de los productores del sector agropecuario del cantón de Jiménez de Cartago a través asesorías, métodos, tecnologías y disponibilidad de insumos en un lugar propicio para la distribución de sus productos" (Centro Agrícola Cantonal de Jiménez, 2015).

2.1.3 VISIÓN INSTITUCIONAL

Con respecto a su visión señala

> Ser la entidad líder y referente a nivel cantonal para promover el desarrollo integral y sostenible al sector agropecuario, mediante asesorías, suministros, actividades y resultados tangibles, alcanzado en el mediano plazo posicionarse a nivel nacional como referente en el ámbito agropecuario (Centro Agrícola Cantonal de Jiménez, 2015).

2.1.4 FUNCIONES CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE JIMÉNEZ

Las funciones del CACJ están dadas por ley, específicamente en el artículo 6 de la Ley N° 4521 son:

a) Elaborar y recomendar, a las instituciones del sector agropecuario, el plan anual de desarrollo productivo de su área de influencia, para ejecutarlo.
b) Elaborar sus presupuestos ordinarios y extraordinarios.
c) Promover proyectos productivos con los agricultores del cantón, a fin de aprovechar las ventajas y los beneficios propios de la presente ley, que pueden obtener como afiliados del centro agrícola.

d) Cooperar estrechamente con las instituciones del sector agropecuario para crear, en cada cantón, una verdadera conciencia agraria y fomentar la enseñanza, la investigación y la extensión agrícola, con el firme propósito de alcanzar el mejoramiento de la producción agropecuaria y el desarrollo rural acelerado.
e) Plantear, a las instituciones educativas, las necesidades de capacitación de los productores.
f) Fomentar el establecimiento y apoyar, en cada cantón, a los grupos organizados de productoras y productores agropecuarios, como una forma de promover el desarrollo rural.
g) Llevar al día los libros de actas de junta directiva, de asambleas, libro de afiliados y los libros contables legalizados.
h) Cumplir cualesquiera otros deberes que se deriven de la presente ley y su reglamento.
i) Coordinar con la unidad de ferias del agricultor de la Dirección General de Mercadeo Agropecuario del Consejo Nacional de la Producción y del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario, en lo referente a infraestructura, operación y administración de las ferias del agricultor (Centro Agrícola Cantonal de Jiménez, 2015).

2.1.5 ATRIBUCIONES DEL CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE JIMÉNEZ

Las atribuciones del CACJ están dadas igualmente por ley, específicamente en el artículo 7 de la Ley N° 452 que son:

a) Establecer convenios y firmarlos, así como coordinar con los ministerios, las instituciones autónomas y los organismos nacionales e internacionales, para cumplir con los objetivos de la organización.
b) Coordinar con el sector agropecuario el estudio, la programación y la ejecución de sus proyectos.

c) Coordinar con los centros educativos y las empresas del cantón, la incorporación de estudiantes, egresados y profesores en el planeamiento anual y estratégico de los centros.
d) Proponer a los representantes de los agricultores a las juntas de los colegios técnicos agropecuarios.
e) Promover todas las campañas que tiendan a preservar los recursos naturales y su aprovechamiento racional, así como colaborar en ellas (Centro Agrícola Cantonal de Jiménez, 2015).

2.1.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El máximo órgano del CACJ es la Asamblea General, en este caso especial existen afiliados 225 agricultores que integran la Asamblea General (para ser miembro se debe ser mayor de 18 años y productor agropecuario de la zona), de esta Asamblea General se nombre una Junta Directiva, la actual Junta Directiva está integrada por 7 miembros (presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y tres vocales).

En su Administración Activa, actualmente el CACJ posee un administrador o gerente, con potestades para la coordinación de la operación diaria de la entidad, que debe ejecutar lo acordado por la Junta Directiva, adicionalmente se cuenta con una secretaria y cuatro personas que realizan trabajos de mantenimiento tanto agrícolas como de infraestructura, zonas verdes. Para su fiscalización, existe un comité de fiscalización el cual está conformado por tres afiliados.

Durante la celebración de actividades especiales como la feria del pejibaye, capacitaciones, talleres u otras, se subcontrata personal, única y exclusivamente para atender esos eventos en el CACJ.

La estructura organizativa anteriormente indicada se basa en los artículos 17, 18, 20, 21, 26, 35, 48 de la Ley N°4521.

2.1.7 SERVICIOS BRINDADOS

El CACJ brinda servicios administrativos y operativas según lo dicta la ley N°4521 y otros por iniciativa propia, entre esos se detallan los siguientes:

- Emisión de carne de afiliado para participar en ferias del agricultor.
- Certificaciones sobre su afiliación al CACJ.
- Suministro de insumos agropecuarios (semillas, herbicidas, plaguicidas, equipos).
- Capacitaciones sobre el tratamiento de plagas, buenas prácticas de cultivo.
- Facilitación de las instalaciones para eventos públicos o privados de sus asociados.
- Coordinación de grupos de extensión agrícola, investigación, mejoramiento de la producción agropecuaria.
- Celebración de ferias de emprendedores locales.
- Atención con soporte del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) de inquietudes y soluciones para los agricultores del cantón.

2.1.8 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Según los artículos 14, 15 y 16 de la ley N°4521 el CACJ tiene tres fuentes principales de financiamiento, la primera es por medio de la coordinación con el Instituto Nacional de Aprendizaje, que brinda capacitación y apoyo económico a los agricultores de la zona en temas como manipulación de alimentos, prácticas de producción, tratamiento de cultivos; otro ingreso es el cobro anual de una cuota de afiliación, ligado a esta afiliación además se cobra una cuota por la emisión del carne de participación en las ferias del agricultor; finalmente se reciben ingresos por algún impuesto especial dirigido a los CACJ y por la realización de eventos como alquiler de instalaciones, actividades como la feria del pejibaye u otras, en donde se solicite una cuota para posteriormente reinvertir en mantenimiento u otras actividades para los afiliados al CACJ.

2.1.9 INSTALACIONES FÍSICAS Y EQUIPOS

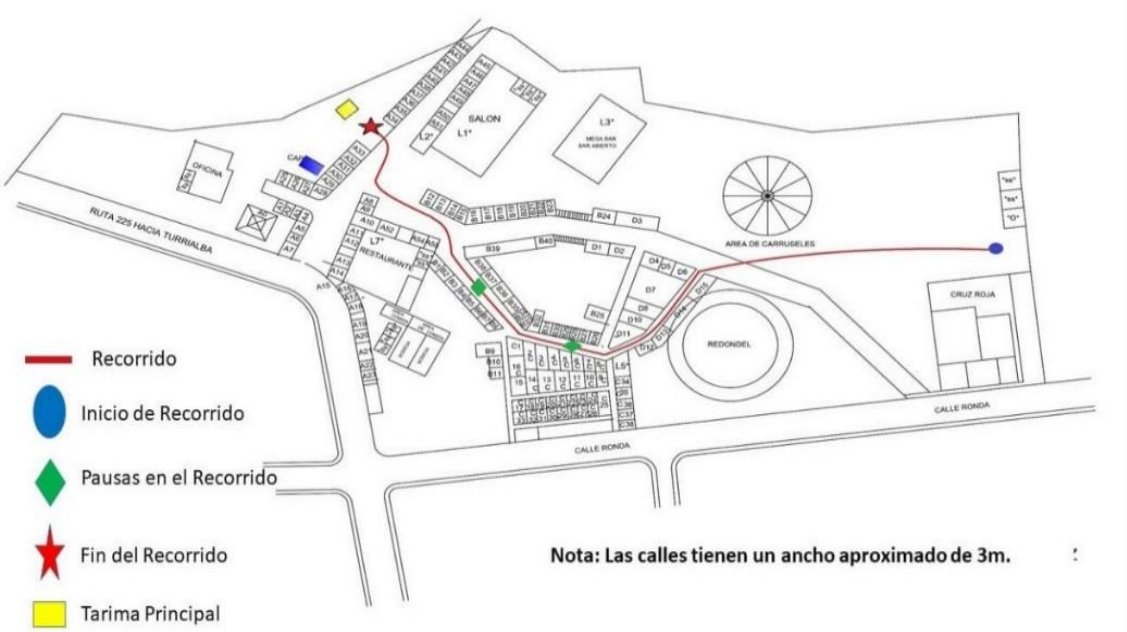
El CACJ cuenta con un espacio físico de 25 hectáreas en donde se encuentran áreas con cultivos de pejibaye, cítricos, pozo de tilapias, además de dos instalaciones para actividades masivas, dos bodegas de suministros y un edificio administrativo.

En cuanto a sus equipos, cuenta con hornos para el secado de la harina del pejibaye, para cocinar y lavar el pejibaye, mobiliario y equipo de oficina, actividades sociales, capacitaciones, dos vehículos de uso agrícola, sin embargo, los equipos anteriores ya cumplieron su vida útil y limitan los procesos de comercialización y operatividad del CACJ.

De las figuras 1 a la 4, se presentan una parte de los activos señalados en los párrafos anteriores.

Figura 1

Mapa Instalaciones Centro Agrícola Cantonal de Jiménez



Nota. Centro Agrícola Cantonal de Jiménez – Tucurrique, 2023.

Figura 2

Imagen Instalaciones Centro Agrícola Cantonal de Jiménez

Nota. Centro Agrícola Cantonal de Jiménez – Tucurrique, 2023.

Figura 3

Máquina procesadora harina de pejibaye

Nota. Centro Agrícola Cantonal de Jiménez – Tucurrique, 2023.

Figura 4

Pilas de secado del pejibaye

Nota. Centro Agrícola Cantonal de Jiménez – Tucurrique, 2023.

Como se presenta en las imágenes anteriores, un elemento en general que es negativo y es esencial en la comercialización de los derivados del pejibaye son los equipos para el procesamiento de la materia prima, en este caso las máquinas que se tienen en la actualidad están completamente obsoletas, ejemplo es el proceso de secado y molino del pejibaye. Como se puede observar en las imágenes tres y cuatro, este proceso que es clave en la producción de una harina de calidad, carece de tecnología para ser más eficiente la industrialización, básico para generar valor agregado en este proyecto productivo.

De igual manera, las instalaciones físicas requieren de un plan de mantenimiento urgente para seguir siendo un activo generador de valor, en estos momentos el más valioso activo del CACJ son sus 25 hectáreas y el conocimiento acumulado en el procesamiento de la fruta del pejibaye.

2.2 COMUNIDAD DE TUCURRIQUE

2.2.1 TUCURRIQUE, PRIMEROS REGISTROS HISTÓRICOS

Tucurrique es una pequeña meseta alargada, rodeada al oeste por los cerros del Duán, Campano y Pisirí; al norte por el cañón del Reventazón; al sur por los cerros de El Humo y Gavilucho y al este por el río Pejibaye y montes aledaños.

No se tienen en la actualidad mayores datos sobre el origen del nombre de Tucurrique ya que la importancia de este pueblo se inicia con el traslado del cacique del Guarco a ese sitio, algunos historiadores aseguran que se origina en la palabra indígena *curuchiquí*, cuyo significado era "lugar del pescado" y que fueron los españoles que ingresaron con Juan de Cavallón en 1561, los que lo asociaron al nombre de su cacique principal Correque. Otros lo relacionan con un cacique menor de Ujarrás de igual nombre, sin embargo, pareciera más acertado considerar como original el nombre de *curuchiquí* por su significado de "lugar de pescado" (Fonseca, Ibarra y Calzada, 1987, p. 8).

Tucurrique según los pocos registros históricos disponibles era un paso forzado y estratégico en el Camino de los Misioneros, el que luego se bifurca al norte hacia Suerre y al sur hacia Talamanca, sección conocida con el nombre de Camino Tierra Adentro, ya que para ese entonces era importante ruta de ingreso que unía la región con la del Caribe.

Los habitantes de la zona de Tucurrique se dedicaban principalmente a explotar la caza y en menor grado la agricultura, de esas prácticas sobresalió hasta nuestros tiempos el cultivo del Pejibaye, al que llamaban "*Dica"*.

Tucurrique señalan los historiadores fue el centro revolucionario o "cuartel general" más activo e importante durante la época de la colonia. "Se trata este lugar de un territorio que debido a su relevancia en la época indígena y a su posición geográfica fuera considerado durante la colonia como la barrera acerada" (Jiménez Fajardo, 2008, p. 14).

Fernando Correque fue el más importante jefe indio de los güetares que según Carlos Molina Montes de Oca lo califica según el siguiente pasaje "si hay que acreditarle

a algún indígena un caudillo efectivo y realista, acorde con las circunstancias del momento, es a este cacique que impulsó una especie de resistencia civil, enfrentándose a la nación que le había conquistado" (Jiménez Fajardo, 2008, p. 16). Correque, fue el gestor de los mayores enfrentamientos que tuvieron los españoles, llegando a considerarse esta región, la más difícil y temida por los españoles.

2.2.2 TUCURRIQUE, ÉPOCA COLONIAL

Durante el periodo colonial y mucho tiempo después la población de Tucurrique fue muy inestable debido a las obligaciones que les asignaban los nuevos dueños y señores, por lo general sin paga alguna. Con gran frecuencia huían a sus montañas, lo que obligaba a los españoles a efectuar frecuentes correrías las que pueden considerarse como verdaderas cacerías. Debido a lo anterior, para el año 1654, la importancia de Tucurrique se había reducido notablemente. El exceso de trabajo, las exportaciones por venta de indígenas, las fugas y las enfermedades traídas por los españoles hacían que la población de estos pueblos disminuyera.

Las encomiendas era una práctica en la cual se le asignaban una cierta cantidad de indígenas a los españoles para la producción de diferentes productos o para cobrarles impuestos. El asentamiento de Tucurrique fue encomendado durante mucho tiempo al español Juan de Acuña, aunque vigilados por un cura doctrinero (Fonseca, Ibarra y Calzada, 1987, p. 16). Los corregidores, autoridades encargadas de vigilar a los pueblos indígenas para que se realizaran las siembras y se pagaran los tributos, también abusaban de su autoridad imponiendo a las indígenas tareas que de acuerdo con las leyes no estaban obligados a ejecutar.

En el año 1709 según registros del entonces gobernador don Florencio Antonio de Granda y Balbín, se dice que en Tucurrique vivían 52 familias, 28 años después el gobernador Carrandi y Menan menciona que en Tucurrique, además de la casa de Cabildo y un rancho que hace a veces de iglesia, había únicamente tres casas de paja habitadas por 19 indígenas.

Para el año 1719 el gobernador Diego de la Haya informa al Rey que en los linderos de esta ciudad (Cartago) se hayan los pueblos de indígenas naturales nombrados Cod, Ujarrás, Tobosi, Quircot, y el de los Laboríos, el de Tucurrique y Atirro en todos los cuales al presente hay 114 familias, casi las más desnudas y las que se hayan vestidas, son de mataste cuya tela es corteza de árboles que la benefician para este ministerio.

En 1802, el gobernador Tomás de Acosta propone a la Audiencia que los pueblos de Tucurrique, administrados por un cura franciscano, y el de Boruca, fueran trasladados a los pueblos inmediaciones de Cartago, debido a que no tributaba ni adelantaban.

Durante 1816, como resultado de la visita a Tucurrique que hiciera el sucesor de Acosta y ultimo gobernador de la provincia, don Juan de Dios Ayala informa: En el pueblo de reducción de Tucurrique, viendo la suma miseria en que se hayan estos neófitos, les he obsequiado veinte y cinco cabezas de ganado menor para que formen un común, dejando dispuesto hagan sus siembras de maíz, frisoles, algodón, etc. Y que con su producido se aumenten este fondo (Fonseca, Ibarra y Calzada, 1987, p. 19).

2.2.3 TUCURRIQUE, DESPUÉS DE LA INDEPENDENCIA DE COSTA RICA

Tucurrique, luego de ser explotado por los encomenderos, gobernadores y curas doctrineros, durante los 260 años de la colonia, es posteriormente abandonado a su suerte por los políticos terratenientes nacionales y extranjeros.

En 1821 para tomar la decisión con respecto a la independencia de la provincia de Costa Rica del España en Cartago se celebra un cabildo, pueblos pequeños como Tucurrique eligen sus representantes, como legado suplente por Tucurrique aparece el Señor Joaquín Bruno Prieto Ruiz, así este pueblo forma parte de una de las decisiones más trascendentales que se habían tomado en el país (Jiménez Fajardo, 2008, p. 24). En esta época la población era de 11 familias indígenas que ocupaban básicamente la vera del Reventazón. Algunos descendientes de esas familias aún habitan este pueblo, conservándose entre estas los apellidos Retes, Casasola, Hernández, Luna, Martínez y

Sánchez, los cuales eran generalmente adoptados o impuestos por los encomenderos o por la cura doctrinero.

Debido a la caída de la población en 1839 según decreto del entonces gobernante Braulio Carrillo se ordenó el traslado de estas familias a Cot de Cartago, pero el mencionado decreto no tuvo efecto perseguido y sus pocos habitantes continuaron viviendo en iguales condiciones en que, mediante rústicos cultivos de subsistencia, principalmente plátanos, maíz, tiquizque y básicamente pejibaye.

Mediante Ley N°63 de 4 de noviembre de 1825, Ujarrás, conformado por los pueblos de Tucurrique y Orosí se constituyó como distrito del Departamento Oriental, uno de los dos en que entonces se dividió el territorio del nuevo Estado. Posteriormente mediante la Ley N°36 de 7 de diciembre de 1848, se convertía a Paraíso en el cantón segundo de la provincia de Cartago, el que incluía los pueblos de Térraba, Boruca, Tucurrique, Juan Viñas, Turrialba y Matina.

Las tierras de la zona de Tucurrique posteriormente también fueron de interés para los políticos involucrados en la dirección del país y sin importar las propiedades que habían sido asignados a los indígenas, fueron injustamente adquiridas como denuncias de tierras baldías. Desde el año 1853, amenazados por las pérdidas de sus propiedades, los indios habían solicitado al gobernador de Cartago que se midieran y se les entregaran títulos de propiedad, solicitud que después de 8 años finalmente se efectuó, asignándoles 2500 manzanas como tierra comunal. A pesar de tales asignaciones, ante las presiones de importantes particulares interesados, en 1870 la mayor parte de las tierras comunales, por diferentes medios, aparecieron en poder de importantes personajes. Una nueva disposición gubernamental legalizó estos injustos procedimientos, ordenando convertir en propiedades privadas las tierras que habían sido otorgadas como comunales (Fonseca, Ibarra y Calzada, 1987, p. 31).

Para el año 1896, las propiedades indígenas habían pasado en su totalidad a manos de terratenientes, obligando a los indígenas a formar parte de las peonadas al servicio de sus nuevos patronos.

Posteriores según los informes municipales al gobierno justificando sus injustos procedimientos, exponen que, con los ingresos provenientes de ventas de propiedades, se construyeron los edificios que albergaban la agencia de policía, la escuela y el arreglo de las calles.

Los proyectos de una ruta a Limón que permitiera un medio de comunicación con la capital y la exportación de los productos agrícolas comenzaron a producir importantes expectativas, principalmente sobre la posibilidad de que el proyectado ferrocarril al Atlántico de que se hablaba pasara por Tucurrique.

El ingreso de los nuevos propietarios y sus conexiones con los importantes políticos despertaron grandes expectativas en la región. Entre los nuevos propietarios se encontraban personajes de gran poder político como los presidentes Jesús Jiménez Zamora, Cleto Gonzales Víquez, Salvador Lara, las familias Tinoco, Carranza y Rohrmoser.

A finales del siglo XIX, los proyectos de la construcción de un ferrocarril a Limón entusiasmaron a los tucurriqueños. El director de la Secretaría del Gobierno de Obras Públicas de la República, Francisco Kurtze, en estudio publicado en Nueva York, daba a conocer la ruta que seguiría el proyectado ferrocarril, la que utilizaría la margen este del río Reventazón. Se afirmaba que este proyecto lógicamente pasaría por Tucurrique, noticias que produjeron gran entusiasmo y expectativas a la zona.

En el sitio llamado Fajardo, muy cerca de donde actualmente está la represa de Cachi sobre el Reventazón, se encontró un manto de roca de formación plutónica que hizo imposible la continuación del proyecto. Los trabajos fueron suspendidos el 7 de noviembre de 1873, con lo que se desvanecieron las esperanzas del ferrocarril al Atlántico y los pobladores de la zona quedaron consternados.

El reinicio de las obras tardaría 11 años, pero el inicial trayecto seria variado. El ferrocarril proveniente ahora de Cartago llegaría a Paraíso y de allí a Santiago, atravesando un puente sobre el río Birrís llegaría a un lugar que se conocería luego como el Infernillo, estación que le serviría a Juan Viñas, la importante finca de los Tinoco, desde donde las pronunciadas laderas del Reventazón llegarían a Turrialba y Siquirres.

Aunque distante del pueblo de Tucurrique y servida por un mal camino y un débil puente que atravesaba el para entonces caudaloso río Reventazón, la estación del ferrocarril de Tucurrique aún mantenía ciertas esperanzas en los ciudadanos de ese pueblo.

La zona de Tucurrique siempre ha llamado la atención, así como lo describe Don Carlos Luis Valle en un interesante inédito manuscrito titulado Estudio Geográfico Histórico del Distrito de Tucurrique elaborado en 1938 que señala el lugar como “la flor de los suelos del cantón de Jiménez” que, durante la época de 1937, se producían en el distrito 45 fanegas de café, 3570 cargas de yuca, 4166 cargas de pejibaye, 4000 mugas de dulce, 1000 quintales de azúcar y 14 quintales de arroz (Jiménez Fajardo, 2008, p. 40).

Tucurrique por la Ley N° 36 del 7 de diciembre de 1848 pertenecía al Cantón de Paraíso. En el año de 1904 algunos vecinos de Tucurrique consideraron la conveniencia de anexarse al recién creado cantón de Jiménez.

Aunque a primera vista, entre los vecinos promotores firmantes de la separación, quizás por estrategias políticas, no aparecen los importantes políticos propietarios de las fincas de Juan Viñas como Ricardo Jiménez Oreamuno, Benjamín Piza, Cleto González Víquez, Carlos Durán, Alberto Echandi y la familia Tinoco, así como tampoco los principales finqueros de Tucurrique, es de suponer que fueron ellos quienes promovieron la conveniente separación de Paraíso.

Entre las razones que exponían los vecinos en el documento de solicitud de fecha de junio de 1904 eran la situación topográfica al encontrarse el pueblo aislado de El Paraíso y en dependencia natural del cantón de Jiménez, hay tres o cuatro rutas más cortas para llegar a Jiménez y en estado superior a las abiertas entre Tucurrique y El Paraíso, en

Jiménez se alegaba tenían su mercado donde se venden y compran los víveres y todo lo necesario para la satisfacción de las necesidades, a El Paraíso solo se acude para citación a juicio, reclamos ante la jefatura o cualquier acto de orden administrativo o judicial. Por otra parte, en Jiménez se encuentra el cura encargado del curato de Tucurrique y además los pobladores son observados por su Médico de Jiménez, esas eran las razones expuestas al Congreso en ese año.

Por otra parte, la oposición a esta solicitud no se hizo a esperar por parte de los dirigentes de Paraíso que enviaron un oficio al Congreso Constitucional con las razones las siguientes, Tucurrique era el hijo mimado de la villa de El Paraíso pues la forma en que tenía el pueblo fue porque ellos habían hecho los cuadrantes, los caminos interiores , todo lo necesario para hacer el pueblo habitable, el mercado de Jiménez no es tan robusto como el de Paraíso y Cartago, todas las atenciones administrativas y judiciales con más facilidad encuentran satisfacción en El Paraíso.

Adicionalmente el jefe político de Paraíso, don José Ana Moya Madriz envía una carta al gobernador de la provincia indicando que

> Tucurrique era hace unos diez o doce años mantenía en su planta e industria el fiel trasunto de las antiguas reducciones de indios, unos cuantos ranchos pajizos regados y una ermita desvejecida y en su industria unos pocos centenares de árboles de pejibaye, mientras que hoy por el contrario, el aspecto de Tucurrique comparado con el de las demás poblaciones rurales en nada se diferencia pues tiene casas cubiertas de teja o hierro, calles tiradas a cordel, solares cultivados de café, de frutas o legumbres, iglesia, casas de escuela, tiendas, pulperías, autoridades de policía, servicio diario de correo, antes la exportación de los productos era a espaldas de indios cargueros, hoy se hace por carretera y ferrocarril porque antes su único camino era una vereda infranqueable y hoy su principal vía de comunicación es una carretera perfectamente accesible (Jiménez Fajardo, 2008, p. 41).

Finalmente, la Corporación Municipal de Paraíso, en reunión de fecha 15 de julio de 1904 acuerda enviar un memorial al Soberano Congreso dirigido al entonces Lic. Ricardo Jiménez indicando que de acuerdo a la voluntad del pueblo, se opone a que el distrito de Tucurrique se segregue de ese Cantón y se anexe a Jiménez, las razones entre otras eran que Juan Viñas no contaba con caminos formales para el transporte general siendo muy difícil y de gran costo hacerlos por lo accidentado del terreno, que Juan Viñas por ser una Cantón naciendo no podría atender ni ayudar de la mejor manera a Tucurrique a sus principales necesidades. Según Fonseca, Ibarra y Calzada:

> Al final ellos señalan que los firmantes de tal petición son pocos vecinos de Tucurrique y que al contrario la mayoría son personas de distintos puntos del país que están ahí de paso trabajando en haciendas y que la propuesta no estaba firmada por los principales nativos y vecinos como Doña Ramona Jiménez viuda de Peralta y sus hijos el Doctor Pánfilo Valverde, Don Manuel de Jesús Jiménez y el Lic. Don Ricardo Jiménez, Don Manuel V. Jiménez, Don Eustaquio Trejos y además que en el año 1903 habían perdido Turrialba también quedando solo Paraíso con solo tres pueblos lo cual haría su jurisdicción muy limitada y reducida. (1987, p. 21)

La decisión final tuvo un matiz diferente pues el conflicto de intereses políticos y económicos derivada que los más importantes políticos de la época formaban parte de los inversionistas tanto en Tucurrique como en Juan Viñas. Era lógico suponer que los intereses de don Saturnino Tinoco, padre del vicepresidente de la República, dueños de la finca Juan Viñas, así como de los señores Jiménez Oreamuno, dueños de fincas en Tucurrique y Juan Viñas, Cleto González Víquez, Don Jaime Carranza, Don Mercedes Rojas, Don Salvador Lara, Don José Durán, Don Oscar Rohrmoser, el Señor Keith, por esta razón, no recibió el trato legal que correspondía por ello fue necesaria una nueva intervención de los vecinos de Tucurrique, quienes el 01 de agosto de 1910, renuevan su solicitud pidiendo al Soberano Congreso que se dignara a retomar el expediente, posteriormente ante nuevas solicitudes y a fin de dar un conveniente trámite al conflicto

el 27 de octubre de 1910 la Comisión de Gobernación y Policía decide que la decisión final sea por medio de un Plebiscito, por lo cual quedaría en manos de los habitantes de Tucurrique la resolución definitiva.

La decisión final de la separación fue aprobada y ganada por los vecinos de Tucurrique y por medio de un "ejecútese" el 07 de noviembre de 1910 por parte del entonces presidente Ricardo Jiménez queda en firme. El decreto Ejecutivo de 19 de abril de 1911 declara a Tucurrique como el distrito segundo del cantón de Jiménez. Con esto el área del nuevo cantón se amplía en 245 kilómetros cuadrados, alcanzando un total de 283.53 kilómetros cuadrados.

Ricardo Jiménez, para mejorar las condiciones del distrito, regala una cañería de agua potable que junto con la infraestructura brindada por Paraíso despierta el interés de nuevos inversionistas. Para mejorar la comunicación entre Tucurrique y Juan Viñas se desecha el proyectado camino Tucurrique La Gloria y en su lugar se construyó un difícil camino en zigzag por las peñas de Infiernillo que comunicó esa estación de ferrocarril con el bajo del Congo, sitio donde se construyó un importante puente sobre el río Reventazón que sería conocido como "puente del gobierno" (Jiménez Fajardo, 2008, p. 47).

Durante esa época diferentes pobladores de Tucurrique se incorporan a las diferentes comisiones de seguridad, cultura, religión, servicios, Graciano Ballestero, cabeza de una importante familia de telegrafistas y sus hijos Nicolás y Guillermo, se ocupaban de los servicios del correo y telégrafo, Eduardo Carro fungía como agente principal de policía, cargo que entre otros también ocupó Ángel Calvo, Tito Gentilini y Rafael Rivera. Jesús Sáenz, acompañado de Rogelio Martínez y Jesús Sanabria funge como presidente de la Junta de Educación durante el año 1911, le sucede como presidente el recién llegado español José Fajardo bajo cuya presidencia según acta de fecha 30 de diciembre de 1912, se acuerda que careciendo de inscripción de los solares de las escuelas de Tucurrique que se han poseído por más de diez y seis años los respectivos derechos donde estas se hallan ubicadas y considerando un ineludible deber de esta Junta de adquirir por los medios que la ley da, se acuerda facultar y autorizar al presidente de la Junta de

Educación para que en su calidad de presidente, haga las gestiones necesarios a fin de llevar a la práctica el levantamiento del título en referencia.

La escuela imparte lecciones hasta el tercer grado a cargo de los maestros Rómulo Corrales, Juan Meléndez, Rosita González y Herminio Corrales.

El 2 de setiembre de 1921, bajo la presidencia de Alberto Trejos se acuerda que la escuela que fue fundada por Eduardo Peralta lleve su nombre como homenaje póstumo a su esfuerzo en la apertura de dicho centro educativo.

La estación de ferrocarril del Infiernillo recibía cargas de pejibaye, atados de dulce, que se transportaban a lomo de caballo y mediante el ferrocarril se enviaban a Cartago y San José.

En la década de los años 30, debido a la crisis económica de los Estados Unidos, la reducción de las exportaciones de banano y café, principales productos que mantenían la economía del país y la de los cuales dependían los productores de Tucurrique, hace que estos y los inversionistas pierdan sus tierras ante la imposibilidad de hacer frente a sus obligaciones ante los bancos, muchas de estas personas se ven obligadas a emigrar a los pueblos y ciudades de donde provenían.

Por la baja en la actividad económica y desinterés de la zona, el gobierno remueve y traslada parte del poco usando puente de hierro que se había construido para unir Juan Viñas y Tucurrique, cuyos restos habían sido arrasados por el río.

Según datos de un censo realizado en 1937 la producción del distrito tenía la siguiente distribución:

- Café 45.000 fanegas
- Yuca 3.750 cargas
- Pejibaye 4.166 cargas
- Dulce 4.000 tamugas
- Azúcar 1.000 quintales

- Arroz 14 quintales

2.2.4 TUCURRIQUE, DESPUÉS DE LA FUNDACIÓN DE LA SEGUNDA REPÚBLICA

Las difíciles experiencias a las que históricamente desde su inicio fue sometido este pueblo, se verían complementadas con los acontecimientos políticos a que tendría que enfrentarse el país durante los siguientes años, los que acentuarían con las huelgas bananeras del año 30 seguidas de los conflictos políticos internos de la siguiente década, que culminarían con la revolución del 1948 y sus consecuencias.

En la década de los sesenta el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) específicamente en Ujarrás, sirviéndose del estrecho cañón sobre el río Reventazón el ICE construye la represa hidráulica que operaría las turbinas de la nueva planta eléctrica que se llamaría Cachi. La casa de máquinas de esa planta con capacidad para 112.000 KW se instala en el bajo del Congo, pequeño caserío de Tucurrique propiedad de la finca donde 40 años atrás Francisco Jiménez Ortiz había instalado un pequeño generador de 10 KW.

Para el transporte de los materiales que requerían las instalaciones en el bajo de El Congo, se hizo necesaria la construcción de una carretera que uniera la represa con ese sitio. La necesaria carretera llegaría al llamado Congo Arriba, muy cerca de Sabanillas de Tucurrique sustituyendo el difícil paso por “el alto de los cruces”, donde se conectaba con el antiguo colonial camino de los Misioneros, que servía a Tucurrique y a Tierra Adentro.

A pesar de que el trecho de camino entre el Congo, Sabanillas y Tucurrique continuaba en las mismas lamentables condiciones, la nueva vida del ICE significó una válvula de escape para la aislada población de Tucurrique y el vínculo para su desarrollo durante muchos años añorado, empíricas reparaciones del camino permitieron un experimental y más rápido servicio de transporte a Cartago.

Hasta entonces, Tucurrique no contaba con servicio eléctrico, fue gracias al empeño de la municipalidad del cantón y las gestiones del diputado Hernán Vargas Ramírez, que, en el año 1960, mediante un empréstito de 100.000,00 colones obtenido por

esa municipalidad con el Banco Agrícola de Cartago, se logró suplir de energía a ese pueblo.

> Tucurrique, una de las poblaciones más antiguas de la República, después de 399 años de la llegada de los españoles y a 140 de formar parte de la República, se unía por fin al efectivo desarrollo nacional paradójicamente con energía generada en su propio suelo. En el año 1970, la distribución entonces a cargo de la Municipalidad de Juan Viñas, pasó a manos del ICE (Jiménez Fajardo, 2008, p. 49).

Si bien la organización política del país mejoró sensiblemente, nuevos problemas se le presentarían al pueblo de Tucurrique, siendo el mayor de ellos la escasez de fuentes de trabajo agudizando con las dificultades financieras que sufrieron las principales haciendas.

> Las dificultades económicas de las haciendas El Congo y Las Vueltas habían obligado a los bancos a ocuparlas. A continuación, las tierras agrícolamente aprovechables de El Congo Arriba y Sabanillas fueron adquiridas por la Hacienda de Juan Viñas, la hacienda Las Vueltas pasó a manos del Instituto de Tierras y Colonización (ITCO, hoy INDER) (Jiménez Fajardo, 2008, p. 52).

La institución de asociaciones y grupos de desarrollo comunal lograron solucionar algunos problemas. Entre estos grupos merecen mencionarse los comités de educación y el Centro de Nutrición. En el local de la escuela primaria fundada en el año 1900, operó una Unidad Pedagógica, donde se impartían cursos de segunda enseñanza. El Consejo Municipal regido bajo la estructura administrativa denominada Consejo Municipal de Distrito que opera desde el año 1971, gracias al dinamismo de estos organismos locales se lograron importantes beneficios, entre ellos la construcción del nuevo edificio para la iglesia católica, mejoras en las rutas de comunicación con Cartago, parte del histórico camino de los Misioneros, el cual se encuentra totalmente asfaltado. En el año 2003, con presupuesto de CONAVI y la Junta Vial Cantonal, se logra también el asfaltado de las principales calles del pueblo.

Si bien la electrificación del pueblo estimuló el naciente desarrollo, no se han obtenido aún progresos en el campo de desarrollo industrial generador de mano de obra. Entre estos proyectos industriales se han considerado rentables y factibles la industrialización del pejibaye y los ya iniciados criaderos de tilapia. Lamentablemente, la empresa de capital suizo Bali, fabricante de ropa íntima que se había instalado en el pueblo, beneficiando en gran medida los ingresos familiares, se vio obligada a cesar sus actividades afectando a numerosas familias que se habían favorecido con su empleo. A pesar de que el colegio imparte la educación secundaria, la juventud debe emigrar a otras ciudades en busca de mejor futuro. El desempleo originado por la falta de fuentes de trabajo continúa afectando a esta población, la que actualmente alberga a más de 5400 habitantes, obligando a muchos de ellos a subsistir con la producción de sus pequeñas propiedades agrícolas o bien a viajar a Cartago y San José en busca de medios de subsistencia.

2.2.5 TUCURRIQUE, SITUACIÓN ACTUAL

Población

Tucurrique cuenta con una población según el censo del año 2022 (INEC, 2022) de 5.402 habitantes, donde el 60% habita en Tucurrique centro, el 20% en Sabanillas y el restante 20% en Las Vueltas, según el último censo realizado en este distrito, se contabilizaron 951 casas de habitación en Tucurrique, de la anterior el nivel de desempleo es de un 11% y de está el 34% tiene experiencia en el tratamiento de la fruta del pejibaye. Adicionalmente de acuerdo con el documento “Estadísticas Vitales 2024”, publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) de Costa Rica, la población aproximada para el año 2024 del distrito de Tucurrique será de 5.680 habitantes y para el año 2025 será de 5.752 habitantes, elemento clave para evaluar la población a futuro.

Actividades Económicas

En Tucurrique, producto de sus suelos fértiles, se cultivan una serie de alimentos, entre los que sobresale el pejibaye, que es calificado como uno de los mejores del país. La

cantidad de hectáreas productivas en Tucurrique son de 694, de las cuales alrededor de 210 son dedicadas a la producción de pejibaye. Además, se producen productos como caña de azúcar, frutas, verduras y agricultura variada, pero un 90% de sus cultivos ya cumplieron su ciclo de vida, por lo que se desea diversificar sus cultivos. El destino de la producción son las ferias del agricultor de CENADA, San José centro, Heredia, Guadalupe, Desamparados, Turrialba y Cartago.

Por otro lado, una minoría de su población se dedica al comercio, los cuales son los encargados de abastecer las necesidades locales. Además, una situación que afectó la estabilidad económica de la localidad fue la salida de la empresa BALI, que fue una importante fuente de empleo local y, por ende, fue la causante de un enorme incremento de desempleo en la zona. Para confrontar esto, la población ha puesto en práctica actividades como la creación de criaderos de tilapia, fortalecimiento de la actividad porcina y la industrialización del pejibaye, principalmente la harina que de esta se obtiene.

El distrito de Tucurrique es conocido nacionalmente como el lugar en donde se cultivan los mejores pejibayes del país. De este fruto surgen por la creatividad de su población diversas comidas que se han convertido en típicas de la localidad. El ingenio de las personas que procesan el pejibaye ha permitido que se preparen cremas, dips, sopas, picadillos, ceviche, vino y a partir de la harina del mismo, se elaboran varias recetas tipos repostería e incluso tamales, entre estas se pueden señalar los tamales a base de pejibaye, pejibaye en salsa blanca, ceviche de pejibaye, muffins y crema de pejibaye.

Para un desarrollo integral de la zona, Tucurrique cuenta con las siguientes facilidades de servicios, bienes y comerciales que se citan a continuación pero que se deben de fortalecer en pro de suministrar elementos de apoyo que vayan conjuntamente en apoyo al desarrollo local y por último para la industrialización y comercialización de la fruta del pejibaye:

- Feria del Pejibaye

Por la calidad, tamaño y buen sabor del pejibaye de la zona anualmente se realiza la “Feria del Pejibaye”, un evento organizado por el Centro Agrícola de la localidad y patrocinado por el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).

La Feria del Pejibaye tiene una duración de dos semanas la cual se celebra anualmente durante la última semana de octubre y la primera de noviembre. El objetivo principal de esta feria es dar a conocer el pejibaye que ellos producen en la localidad. Para el año 2024 la feria cumplió 31 años de estarce celebrando consecutivamente, lo cual demuestra que la calidad de este producto es verdaderamente significativa e interesa a cientos de visitantes de todo el país a visitarla.

En dicha feria se da prioridad a la venta del pejibaye en crudo y sus productos derivados, los productos son ofrecidos por pequeños emprendimientos familiares de la zona, que aprovechando su experiencia en la elaboración de estos productos preparan una gama entre 50 y 60 derivaciones del pejibaye en diversas presentaciones y formas, de esa cantidad el 90% son productos para el consumo humano.

El CACJ como parte de su apoyo a los emprendimientos ofrece tarifas especiales por el alquiler del espacio, además de ubicar sus estantes en puntos estratégicos dentro del campo ferial para que los visitantes tengan contacto directo con los emprendedores, también las visitas previas a medios de comunicación y publicidad en redes sociales ayudan a dar a conocer a los potenciales compradores de la variedad de productos que pueden adquirir en la feria.

- Red vial del Distrito de Tucurrique

En cuanto a la infraestructura vial de Tucurrique, el centro del distrito y los poblados de Las Vueltas y Sabanillas se encuentran asfaltados y en buenas condiciones, su señalización es favorable, pues existe rotulación de distancias a los centros de población

más importantes y otras señales de tránsito. Sin embargo, la situación cambia en los caminos vecinales, donde a diferencia del centro del distrito, estas calles suelen ser de lastre y un poco más angostas.

- Acceso a fincas productoras de pejibaye

El acceso a Tucurrique es fácil desde sus dos opciones de ingreso pues posee una idónea señalización, dentro de su territorio sus vías de comunicación de igual manera se encuentran en excelentes condiciones, únicamente las vías de acceso a ciertas fincas o caminos poco transitados montaña adentro son todavía de lastre. El lugar cuenta con una gasolinera.

- Talleres mecánicos de Tucurrique

Para asistir a los conductores y visitantes que lleguen al distrito de Tucurrique, existe un Lubricar al costado sur de la antigua fábrica BALI, además de cinco talleres mecánicos ubicados los primeros 100 metros sur del Lubricar, el segundo en el llano del colegio y el tercero a 150 metros norte del Consejo Municipal.

- Transporte Publico

Para llegar en bus hasta el distrito de Tucurrique, la compañía en brindar este servicio es la “Tencio y Mora” la cual posee la ruta Turrialba-El Congo. La frecuencia es de 20 viajes ida y vuelta. Para los viajes a Cartago la empresa encargada es Coopeparaíso con una frecuencia similar a los viajes a Turrialba.

- Servicio de Telefonía

Del servicio de telefonía fija y celular del distrito la empresa encargada es el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) para ambos servicios adicionalmente Claro y Liberty brindan los servicios de telefonía celular las cuales brindan una cobertura favorable.

- Red Eléctrica

El sistema de electrificación que posee el distrito de Tucurrique es ofrecido por el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) el cual brinda un buen servicio y cubre 97% del distrito.

- Servicio de Internet

En el distrito de Tucurrique se ofrece el servicio de Internet de banda ancha, el cual brinda los tres tipos de servicios que tiene a disposición el ICE, Claro, Liberty y otros operadores a los usuarios en el territorio nacional, los cuales son Acelera o ADS2 con una cobertura que abarca 3.5 kilómetros de 2 Megas, la RDSI de 3.5 kilómetros en adelante y las 4G que posee una mayor cobertura con una mayor distancia. La televisión por cable también es accesible por medio de varias compañías de la región y por medio de cable satelital.

- Acueducto Rural

El servicio de agua potable es brindado por la ASADA del distrito, la cual está bajo responsabilidad y mando del Acueducto Rural de Tucurrique.

- Servicios Médicos

Cubriendo el sector salud del distrito esta la Cruz Roja y el EBAIS que se encuentran en muy buenas condiciones, este último cuenta con un despacho de medicamentos, servicios de consultas médicas, prevención de enfermedades, promoción de la salud y tratamiento de enfermedades y emergencia varias. El Hospital sede es el William Allen de Turrialba. En el sector privado, se cuenta con dos centros médicos que ofrece los servicios de medicina general, odontología, exámenes, radiografías, terapia física, dos farmacias, además existen otros profesionales en salud que tiene consultorios privados que ofrecen los mismos servicios anteriormente mencionados.

- Educación Pública

Existe un colegio público llamado Liceo de Tucurrique, el cual está a poca distancia del centro del distrito y cuya infraestructura parece estar en buenas condiciones, ofrece servicios para estudiantes especiales y regulares. Para los niveles de primaria está la escuela Eduardo Peralta Jiménez cuya edificación es patrimonio histórico arquitectónico.

- Servicios Bancarios

Tucurrique no cuenta con un banco público o privado, únicamente con un cajero automático de la MUCAP. Para realizar pagos, transferencias y consultas, los únicos usuarios que pueden realizar sus transacciones son los usuarios del Banco Nacional, los cuales lo pueden hacer desde alguno de los comercios autorizados por esta entidad bancaria.

- Señalización

Resulta sencillo para el visitante llegar hasta Tucurrique, las dos vías de acceso están correctamente señaladas y con una carretera en excelentes condiciones. Una vez en el distrito, se pueden observar señales de tránsito en buenas condiciones tanto horizontales como verticales, sin embargo, para temas turísticos no hay señalización de restaurantes, atracciones naturales o centros de recreación.

- Hospedaje

Se cuenta con cinco hoteles con capacidad de seis a veinte cuartos y un hotel cuatro estrellas para vacacionar.

- Alimentación

Se cuenta con varias opciones tanto de comidas rápidas como tipo restaurante, ejemplo la cocina de leña que ofrece comidas típicas. Con respecto a los lugares que ofrecen productos derivados del pejibaye en forma permanente, solo cuatro locales

comerciales lo hacen y esporádicamente tres más, pero solo fines de semana. Este elemento es importante porque ejemplifica la falta de un empuje a los emprendimientos para que ofrezcan la variedad de productos constantemente y no solo por épocas del año, adicionalmente los locales que ofrecen los productos derivados del pejibaye tienen en sus menús entre 10 y 15 opciones.

- Centros de recreo

Tucurrique posee una plaza de deportes y una multiuso para la práctica de diferentes deportes en frente de la Iglesia Católica. Posee muchas facilidades para el disfrute de las instalaciones.

- Concejo Municipal de Distrito

Esta entidad cumple con la mayoría de las funciones que realiza la Municipalidad de Jiménez, pero a nivel distrital. Actualmente se ubica en sus nuevas instalaciones en frente de la plaza de deportes.

- Asociación de Desarrollo Turístico de Tucurrique

Se encarga de promover el desarrollo turístico del distrito, busca promocionar este distrito como un destino turístico, tanto para nacionales como extranjeros.

- Asociación de Desarrollo Integral de Tucurrique

En el distrito de Tucurrique existe cinco asociaciones de desarrollo que realizan diversas actividades de promoción social, económica, cultura. Estás asociaciones por su importancia estratégica e histórica tiene un papel fundamental para la coordinación de alianzas entre otros sujetos públicas y privados del Distrito. Actualmente tiene más de 500 afiliados, tienen sus propias instalaciones, activos y recursos propios que reciben por parte de DINADECO y de diferentes actividades generadores de recursos económicos.

- Universidad de Costa Rica (UCR)

Esta institución de la enseñanza superior siempre ha estado apoyando el desarrollo de este proyecto de industrialización del pejibaye a nivel nacional y en especial en la zona de Tucurrique, según el señor Mora-Urpí en el año 1986 la UCR ha ofrecido equipos técnicos, profesionales, recursos financieros y todo el apoyo necesario, pero por la falta de una falta de visión o unión de los productores de la zona:

> Para la realización de este programa la UCR cuenta con un equipo, numeroso y multidisciplinario, de personal altamente calificado y una estructura multimillonaria en facilidades de espacio físico, laboratorios y equipo que no posee en igual dimensión institución alguna del país y que, además ofrece de contrapartida en la presente propuesta. (1986, p. 4).

- Seguridad Pública

Es la institución responsable de la protección de la vigilancia, mantenimiento del orden público y seguridad local de los habitantes, desarrollando acciones efectivas para la prevención del delito, colaborando en su represión y en apoyo de los recursos humanos, en la actualidad cuenta con 24 efectivos y cinco unidades móviles.

- Ministerio de Agricultura y Ganadería (Sede Cantón Jiménez)

Tiene como objetivo promover y fomentar la eficiencia, sostenibilidad y competitividad de la producción agropecuaria del país, permitiéndole a los agentes económicos de la producción, mayor y mejor integración a los mercados.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

Existen muchos trabajos de investigación que se han enfocado en la constitución de un consorcio, por ejemplo en áreas como la agrícola, agroindustrial, servicios, metalurgia, pero un trabajo que centre su desarrollo en un consorcio para la comercialización del Pejibaye es casi nulo, únicamente existe algunas organizaciones gubernamentales que han tratado de unir esfuerzos de productores de esta fruta como es el caso del CACJ, el cual por sí solo no ha logrado integrar esas iniciativas y por tanto hasta el día de hoy, no se ha logrado el resultado palpable de comercializar el Pejibaye a nivel nacional e internacional.

El objetivo, por tanto, de este trabajo de investigación, será sentar las bases para la conformación de un consorcio de comercialización del Pejibaye, será un proyecto original de gran utilidad y punto de partido para diferentes productores e inversionistas que han pensado en esta opción, buscando constituir una propuesta para dar el banderazo de salida al proyecto en la zona.

3.1 DEFINICIÓN DE CONSORCIO

El concepto de consorcio, cuyo origen se remonta al vocablo latino *consortĭum*, puede definirse de diferentes maneras dependiendo de la situación que se presente, por ejemplo, en la vida cotidiana lo definen como la unión de dos o más personas que comparten un mismo objetivo, o que deben resolver cuestiones en común. En el área de los negocios y las finanzas, en el cual nos interesa analizar su significado, un consorcio surge por la agrupación de varias empresas, con el objetivo de desarrollar una actividad que depare beneficios para todas.

Existe mucha bibliografía que explica lo que significa un consorcio, pero quizá una definición muy acertada es la de Renart en 1999, un consorcio es “un acuerdo voluntario de cooperación entre dos o más empresas, al objeto de desarrollar conjuntamente sus mercados. Un consorcio es, pues un tipo o caso particular dentro del universo más amplio de las alianzas estratégicas entre empresas” (p. 78). Esta definición

anterior, se puede ampliar fácilmente además para un grupo de personas individuales que deseen unir esfuerzos o una combinación entre ambas figuras (físicas y jurídicas).

En nuestro caso particular que es la comercialización del Pejibaye, otra figura en la cual se plantee un mayor compromiso que amplíe las fronteras de comercialización entre los actores para con el consorcio Ullmann, 1999, señala "como una asociación permanente de empresas, cuyo objetivo principal es agrupar ofertas de productos o servicios nacionales y demandas de productos o servicios del exterior" (p. 19), en este punto, ya el consorcio además de su comercialización local, tendría además entre sus planes, la expansión fuera de sus fronteras con el fin de ampliar su demanda.

Organizacional y contractualmente, existe diversas maneras de iniciar la constitución de un consorcio, estas varían dependiendo del país y de la forma en que los diferentes potenciales integrantes propongan conformar su estructura, en este punto una congruente definición es la de Sánchez de Pablo que indica:

> Acuerdo contractual donde se recogen los condicionantes del mismo, pese a tener una forma estructurada al igual que las empresas conjuntas. No se crea una nueva empresa, pero sí que existe una organización de nivel superior con un horizonte temporal cierto, en la que participan miembros de los distintos socios, encargada de coordinar la empresa, tomar decisiones conjuntas y asignar aportaciones y tareas a realizar a cada socio. (2007, p. 9)

Es muy importante señalar que la figura del consorcio depende de una figura central de administración que velará por la puesta en marcha de las decisiones de los socios, pero con poder en la toma de decisiones del consorcio, contractualmente, las opciones son variables y flexibles, pero ante todo debe existir el común acuerdo entre los asociados para la puesta de marcha de proyectos en pro del crecimiento comercial y económico del consorcio.

La opción alternativa según Barcenillas, 2013, es la conformación de una nueva figura, expresamente indica "el que confirma su proyecto y asume compromisos formales,

constituyendo normalmente una nueva organización, con entidad jurídica propia e independiente de las de los socios miembros del consorcio" (p. 102), en este sentido la creación de una nueva figura es una opción muy atractiva pues el consorcio puede tener su propia razón social y ser una persona jurídica que se represente ante entidades de gobierno y pueda negociar directamente con proveedores, clientes bajo su propia figura.

Al final, una definición que integra todos los puntos anteriores enfocada en la actividad exportadora que aplicable al sector interno es la de Scévola que indica que un consorcio es:

> Un acuerdo de colaboración entre pequeñas y medianas empresas de tamaño homogéneo, que fabrican productos o prestan servicios similares o complementarios, o comparten el canal de comercialización internacional, que tiene como objetivo principal posibilitar que la unión de todas las capacidades, permita realizar exportaciones beneficiosas para todos sus integrantes, conservando cada empresa total independencia para actuar en el mercado interno, y subordinando su actuación en los mercados externos (2006, p. 87).

La definición anterior es sin ningún problema aplicable al sector interno, pues como lo señala María Scévola, lo importante es la colaboración, la comercialización de productos similares en un mercado común a nivel nacional que tiene una gran aceptación por la fruta del Pejibaye.

3.2 SURGIMIENTO DE LA FIGURA DEL CONSORCIO

La figura del Consorcio surge en la década de los sesenta en Brasil, producto de la búsqueda de opciones para impulsar el desarrollo del país, es por ello que desde su inicio y hasta la fecha ha evolucionado y adaptándose a los tiempos, pero han seguido cumpliendo sus objetivos financieros de la mejor manera posible en pro de quienes los llevan a cabo, un ejemplo es que no se puede pasar por alto el hecho de que existen tipos de consorcios que dependen tanto de las instituciones gubernamentales como de empresas privadas, esto quiere decir que la figura del Consorcio está disponible para ambos sectores,

el único punto a tomar en cuenta es el objetivo final que se quiera alcanzar bajo esta figura. Un país que tiene mucha experiencia en este tipo de organizaciones es Italia que han invertido en incentivar esta opción para la fomentar el desarrollo de los diferentes sectores productivos.

3.3 CARACTERÍSTICAS DE UN CONSORCIO

Según la Organización de Naciones Unidad para el Desarrollo Industrial (ONUDI) (2004, p. 29), existen elementos muy particulares que permiten considerar la conformación de un consorcio como una opción de inversión y de unión de esfuerzos evitando en cierta medida los riesgos de apertura de un negocio, es especial cuando esta característica es común al iniciar un negocio, entre sus principales características se encuentran:

- Cada empresa o persona socia del consorcio, mantiene su autonomía empresarial, esto quiere decir, que su injerencia se ve limitada únicamente a las decisiones empresariales del consorcio y no de cada uno de los negocios individuales de los diferentes socios.
- Son agrupaciones de empresas que ejercen la misma actividad económica o actividades conexas o complementarias y tiene por objeto la ordenación de sus intereses mediante una organización común.
- La responsabilidad de los consorcios es solidaria y mancomunada.
- La participación puede constituir un fondo común para sufragar los gastos que se generen en el desarrollo del contrato.
- El consorcio facilita el mantener negocios con empresas formalmente constituidas, esto quiere decir que el intercambio comercial será bajo las normas comerciales, tributarias y legales aceptadas en el país o en el extranjero.
- El consorcio es administrado y dirigido por todos los socios a través de un Comité de Gestión, en el que cada uno tiene voz y voto, uno de los socios, elegido por todos es quien ejecutará los acuerdos del consorcio.

Es importante resaltar la diferencia entre un consorcio, fusiones y una cooperativa, la siguiente tabla explica dicha diferencia,

Tabla 2

Diferencias entre agrupaciones comerciales

Consorcio	Fusión	Cooperativa
Socios conservan autonomía financiera, jurídica y de gestión.	Socios pierden su autonomía financiera, jurídica y de gestión.	
Los socios se unen para reducir sus debilidades.		Los socios unen esfuerzos para aumentar su capacidad de negociación y hacer mejor uso de sus recursos.

Nota. Elaboración Propia, 2024.

3.4 TIPOS DE CONSORCIO

Según Russo, 2005, existen dos tipos de consorcio de acuerdo al sector productivo y al sistema de asociación, en el primer tipo, esta se divide en consorcios sectoriales y multisectoriales, para el segundo tipo, el cual es el que nos interesa para este trabajo de investigación, existen los consorcios de promoción y de venta, nos centramos en el consorcio de venta que se define como “un grupo de empresas de personas o empresas que se unen voluntariamente con la finalidad de comercializar los bienes o servicios de sus asociados a nivel local como internacional” (p. 39).

De acuerdo con la ONUDI (2004, p. 34), existen tres elementos claves al iniciar un consorcio, en este caso para uno enfocado en las ventas los cuales se detallan a continuación:

Tabla 3

Elementos claves para un consorcio

Objetivos claros	Establecimiento de un consenso	Factor tiempo
• Definir objetivos precisos y realistas porque determinarán las actividades que se prevean en el plan de actividades. • La elección de la forma jurídica del consorcio. • Contribución financiera de cada miembro. • Los objetivos deben ser un reflejo de debates entre los futuros participantes.	• El consenso es uno los principales factores de éxito de un consorcio, la confianza para coordinar actividades entre los integrantes debe de alimentarse una estabilidad interna. • Proceso de formación de un grupo en el que se incremente la solidaridad y que se conozcan mutuamente las ideas de todos para así crear confianza y mejorar la unión para llegar a consensos en la	• El tiempo necesario para la preparación de un consorcio es entre 6 a 12 meses, que incluye conversaciones iniciales entre las partes interesadas hasta la conclusión de todos los procedimientos administrativos necesarios. • Las ganancias no se verán en el corto plazo sino a mediano plazo, pues es normal que con el inicio de operaciones las inversiones superen los ingresos, el

Objetivos claros	Establecimiento de un consenso	Factor tiempo
	toma de decisiones claves.	verdadero impacto entonces, se verá con el tiempo. • La sensibilización al factor tiempo se vincula estrechamente con las dos cuestiones ya mencionadas, a saber, los objetivos del consorcio y el establecimiento de un consenso entre los diversos participantes. • El funcionamiento del consorcio se refuerza a medida que los miembros comprenden que la cooperación da resultados. • El aumento de la confianza y la motivación ayudará

Objetivos claros	Establecimiento de un consenso	Factor tiempo
		a los miembros a llegar a un consenso y, en consecuencia, acometer proyectos más ambiciosos. • Los logros a corto plazo ayudan a asegurar que el consorcio prosiga sus operaciones y que se introduzcan cambios a largo plazo, más estructurales, en el entorno comercial a nivel local.

Nota. Elaboración Propia, 2024.

3.5 BENEFICIOS DEL CONSORCIO

Los beneficios tangibles de la figura del Consorcio son importantes, pues permiten desde concretar inversiones y llevar a cabo obras que, por separado, ninguna compañía podría ejecutar hasta aportar ventajas competitivas, ya que los gastos y los costos son compartidos por sus participantes, facilitando el cumplimiento de los objetivos financieros. Siguiente los conceptos de la SEPYME (2002) las ventajas de participar en consorcios son:

- Minimizar el costo de la inexperiencia.
- Incorporar nuevos conocimientos y habilidades.
- Reducir el costo de acceso a la información.
- Tener mejores posibilidades para acceder a nuevos mercados y consolidar los existentes.
- Economías de escala en actividades de promoción, logística y comercialización.
- Lograr un mayor poder negociador contractual.
- Trabajar con una imagen de marca fuerte.
- Tener mejor acceso a recursos financieros y programas de apoyo oficiales.
- Aumentar volúmenes de producción.
- Mejorar la calidad de los productos a ofrecer al mercado.
- Cumplir con los requisitos regulatorios locales y extranjeros. (p. 96)

Según Russo (2005, p. 46), existen cuatro claras ventajas en las cuales se resume conformar un consorcio para la comercialización y producción de un producto o servicios, estas son:

Reducción del riesgo

Al mejorar el acceso de la empresa a información relativa a mercados locales o extranjeros y al orientarse hacia una mayor diversificación, los consorcios pueden reducir de manera significativa el riesgo de la exploración de nuevas oportunidades comerciales.

Reducción de Costos

En los consorcios, los miembros comparten los gastos administrativos y de promoción con lo que evitan los gastos de establecer su propia estructura organizacional. Al utilizar en conjunto las instalaciones, pueden lograrse economías de escala.

Acceso a nuevos mercados y aumento en las ordenes

Las empresas participantes pueden suministrar una mayor diversidad de productos y una cantidad superior que al hacerlo por separado. La mayor disponibilidad hace que el consorcio sea atractivo y competitivo.

Acumulación de conocimiento

Los miembros del consorcio pueden mejorar su conocimiento de la forma en que han de operar los mercados locales y extranjeros, la forma de mejorar sus operaciones comerciales, además pueden intercambiar conocimientos en diversas esferas.

3.6 FASES PARA CONFORMAR UN CONSORCIO

No existe un manual que describa las diferentes etapas que se deben de cumplir para conformar un consorcio, sin embargo, la ONUDI (2004, p. 40) señala ocho pasos que en general podrían ser una base para iniciar con el proceso, en detalle son:

1. Identificación de un promotor adecuado

El promotor del consorcio es la persona que está presente desde el inicio y tiene como tareas en iniciar, orientar y organizar el proceso de implementación. Esta persona fomenta el dinamismo y que los miembros definan su plan de actividades, su labor no consiste en decidir lo que se debe de hacer sino ayudar a que se inicie el proyecto de establecer el consorcio, debe dejar amplia libertad a los futuros miembros para que definan sus propias prioridades y adecuen el consorcio a sus necesidades. Las tareas específicas del promotor son las siguientes:

- Apoyar a las empresas y personas a determinar objetivos comunes y posibles.
- Hacer que las empresas y personas tomen conciencia de la posibilidad de obtener beneficios mediante la cooperación y reducir la incertidumbre relacionada con el concepto de consorcio.
- Apoyar en el proceso de selección de miembros.

- Orientar a las empresas y personas en el proceso de establecimiento de un grupo organizado, suministrando información y apoyando en la redacción de documentos como el plan de actividades.
- Brindar asesoramiento sobre decisiones difíciles que forman parte del proceso, como la forma jurídica que se ha de adoptar.
- Establecer vínculos con las instituciones de apoyo y las entidades administrativas pertinentes y actuar como intermediario entre los encargados de adoptar políticas y los empresarios.
- Presentar a los miembros la realidad del comercio internacional, es decir, explicarles el importante papel de cuestiones como la comercialización, el control de calidad y la adhesión a las normas técnicas y ambientales.
- Apoyar la contratación de personal para el consorcio.
- Zanjar controversias entre los miembros.
- Acompañar a los miembros en sus primeras actividades colectivas.

Es preferible que esta persona no tenga relación con los futuros miembros para evitar que se le vincule con alguna persona o empresa en particular, sin embargo, en varios casos el promotor termina siendo la persona que será el director de las futuras empresas participantes.

El promotor debe tener experiencia en comercialización y actividades de formación de grupos, además tener conocimiento profundo del sector en donde operan los miembros. El tema de la capacidad de tener aptitudes para manejar controversias y negociar es clave, así como la flexibilidad y voluntad necesarias para ayudar a los futuros miembros a encontrar una solución aceptable para todos.

2. <u>Identificación de posibles miembros</u>

En esta etapa se debe llegar a una idea general de los tipos de empresas o personas que podrían convertirse en miembros del futuro consorcio. El proceso de identificación se puede iniciar reuniendo una muestra representativa de los sujetos que operan en el sector,

la compilar la muestra se puede recibir asistencia de las asociaciones comerciales, las cámaras de comercio y demás asociaciones públicas y privadas.

El proceso de selección es un elemento clave, los posibles sujetos a participar deben satisfacer criterios por ejemplo a su tamaño, reputación y estabilidad financiera, así como la capacidad de los productos que ofrecen. La calidad, volumen y precio son también elementos para considerar.

Otros criterios para considerar son: semejanzas entre las empresas y personas en cuanto a volumen de negocios, las actividades o posibilidades de comercialización, la adhesión a las Normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO) y registro en el país pertinente. No menos importante para seleccionar sujetos será su flexibilidad y capacidad de trabajar en equipo.

3. Realización de un estudio del interés existente y contacto con empresas interesadas

Después de haber identificado un número razonable de empresas que podrían beneficiarse de la participación en un consorcio, se deben determinar la sensibilización de las empresas al concepto de consorcios de exportación y su interés al respecto. Con ese fin, se organizan diversas entrevistas y reuniones con las empresas en el o los sectores prioritarios que ofrezcan posibilidades de exportación, cumplan los criterios establecidos y estén dispuestas a participar en un consorcio de exportación.

En esta etapa se debería explicar la noción de consorcio, su pertinencia, las condiciones para ser miembro de un consorcio y la experiencia ya adquirida con los consorcios. La posición y las expectativas de las empresas con respecto al proyecto de un consorcio de exportación quedarán claras tras esas entrevistas y reuniones.

Adicional a lo anterior, se realiza una encuesta entre las empresas previamente identificadas con el fin de ofrecerles la oportunidad de que expresen su interés en el concepto de consorcio, identificar insuficiencias y expectativas de los futuros actores y su nivel de compromiso para formar parte de esta organización.

Basado en la información recopilado en los pasos previos, el promotor debe tomar contacto con las empresas que hayan manifestado interés en vincularse al consorcio. El objetivo es confirmar los resultados de la encuesta, responder a las preguntas de las empresas y obtener una confirmación preliminar en forma de carta de intención que refleje el compromiso de las empresas de esforzarse por establecer un consorcio.

Durante su contacto inicial con las empresas y personas, el promotor debe reunir tanta información sobre ellas como sea posible a fin de decidir si satisfacen los criterios para convertirse en miembros. Las empresas deben obtener la información necesaria para poder determinar si, en su caso, los beneficios de la participación en un consorcio superan a los gastos que ésta conlleva. En esta etapa, el promotor debe adoptar medidas para asegurar que las empresas inicialmente interesadas en el proyecto de establecer un consorcio no lo abandonen antes de que se hayan identificado otras empresas dispuestas a participar. Ello se puede lograr, por ejemplo, organizando reuniones periódicas o grupos de trabajo.

4. Designación de representantes

Cada empresa deberá designar a su principal persona de contacto, que se encargará de representarla y defender sus intereses en las reuniones que precedan al establecimiento del consorcio. El poder de adoptar decisiones del representante debe ser considerable y por lo general se trata del propietario de la empresa o de uno de sus directores. Debe tener suficiente autoridad para negociar el diseño y funcionamiento del futuro consorcio y decidir si su empresa va a participar en el mismo. Cuando una empresa ha decidido convertirse en miembro, debe designar a un representante permanente, que podrá ser la persona de contacto inicial u otro directivo de la empresa.

A fin de asegurar el funcionamiento eficaz del consorcio en etapas ulteriores, es esencial no solamente que las empresas participantes sean compatibles entre sí y cumplan los criterios de selección, sino también que sus representantes permanentes puedan trabajar juntos. Las relaciones personales y la simpatía entre los representantes son

fundamentales para el desarrollo de la confianza y cooperación entre los futuros miembros.

En esta etapa, el promotor debe identificar, entre los representantes permanentes, a posibles dirigentes que puedan encargarse del proceso de formación y actuar como catalizadores de las futuras actividades del consorcio.

5. Reuniones entre los posibles miembros

Después del primer encuentro entre el promotor y los posibles representantes, se celebran una serie de reuniones a fin de establecer los objetivos y medidas concretas para iniciar el consorcio.

En esta serie de reuniones preliminares, en forma de sesiones de información sobre los consorcios se desempeña un papel muy importante porque brindan a los futuros miembros una oportunidad de establecer contactos mutuos. Se debe hacer énfasis en la importancia de desarrollar la solidaridad y cohesión en el grupo para que sus miembros tomen conciencia de que una parte considerable de sus primeras actividades consistirá en eso. Esa primera serie de reuniones también está destinada a que las posibles empresas participantes reflexionen sobre los objetivos concretos del consorcio y sobre asuntos financieros y jurídicos y comuniquen sus opiniones al promotor.

En caso de existir experiencias sobre la conformación de consorcios, es de mucho provecho invitar a algún representante para que brinde una charla a los integrantes del consorcio a implementar, con el fin de que comparta información y responda preguntas a las dudas que aun tenga algún socio.

Ya con las dudas cubiertas, se debe coordinar una segunda reunión, en esta se presenta y estudia más detalladamente el proyecto. Se debería elaborar y someter a debate un primer borrador del plan de actividades y del estatuto. Además, se debe analizar la división de responsabilidades. Es esencial aclarar qué funciones desempeñará el consorcio y cuáles las empresas y personas a participar.

Es imperativo que las reuniones del grupo, que se celebrarán durante varios meses, tengan lugar a intervalos fijos, es decir, por lo menos quincenalmente. Esas reuniones fomentarán un clima de cooperación esencial para el funcionamiento ulterior del consorcio. Se deben prever reuniones adicionales entre el promotor y los dirigentes del grupo para mantener el impulso del proyecto.

6. Realización de un estudio de vialidad y redacción de su plan de actividades

El estudio de viabilidad ayuda a asegurar que los objetivos determinados no sean demasiado ambiciosos en las primeras etapas de la existencia del consorcio. Debe contener una descripción de los procedimientos y de los recursos financieros y humanos necesarios para establecer el consorcio y lograr sus objetivos. También se debe sugerir en él cómo se obtendrán los recursos necesarios. Además, se debe incluir un análisis de los puntos fuertes y débiles y las oportunidades y amenazas de las empresas participantes. Ese análisis, ayudará a determinar una clara estrategia empresarial en que se delineen los mercados y los segmentos sociales a los que se exportará, así como los mecanismos a utilizar, todo lo cual se especificará ulteriormente en el plan de actividades.

En el plan de actividades se especifican las acciones que los miembros desean realizar en forma conjunta y se presenta un panorama general de los gastos que entrañan. Evidentemente, los recursos disponibles determinarán las actividades previstas y el número de mercados por penetrar. En las primeras etapas después del establecimiento del consorcio, es aconsejable concentrar los limitados fondos disponibles en unas pocas actividades y fijarse como objetivo sólo un número reducido de mercados. En etapas ulteriores, los resultados positivos pueden conducir a un aumento de las contribuciones de los miembros y será posible ampliar las actividades.

La elección de las primeras tareas es muy importante. Esas actividades deben reflejar claramente las necesidades y expectativas de los miembros, identificadas en los cuestionarios. Las primeras tareas deben estar bien distribuidas entre los actores participantes y los problemas por resolver. Además, se deben minimizar los riesgos, es

decir, se debe asegurar un cierto grado de diversificación. Es esencial lograr resultados concretos lo antes posible, a fin de mantener el dinamismo del proyecto.

En el plan de actividades se deben definir, además de las actividades previstas, la estructura orgánica del consorcio, así como diversos detalles relativos al logro de los objetivos. Las actividades previstas deben describirse por esfera y se deben especificar los gastos que entrañe cada una. El plan de actividades desempeñará un papel muy importante cuando se determinen la estructura jurídica que se vaya a adoptar y el monto del capital que aportará cada miembro para asegurar la viabilidad financiera del consorcio.

7. Constitución oficial del consorcio como sociedad

En esta etapa, que puede iniciarse más de 12 meses después de planteada por primera vez la idea de establecer un consorcio, las empresas deben comprometerse oficialmente con el mismo. Este compromiso se basa en las reuniones preliminares, el estudio de viabilidad y el plan de actividades. Tiene lugar a varios niveles: a) el compromiso de respetar el estatuto del consorcio, en el que se describen, entre otras cosas, la forma de interacción, la elección del personal directivo, etc.; b) un compromiso de contribución financiera, y c) un compromiso comercial, por ejemplo, vender una cierta cantidad a nivel nacional, el de exportar sobre todo a cierto grupo de países especificados en el plan de actividades, establecer en una etapa temprana una estructura oficial con reglas y responsabilidades claras ayudará a los participantes a centrar sus actividades.

El consorcio recién establecido se organizará de acuerdo con los procedimientos especificados en los documentos de su constitución como sociedad. En general, el estatuto va acompañado de un acuerdo de los accionistas, en el que se estipula más detalladamente cómo se han de desempeñar las funciones colectivas. Ambos textos se deben distribuir a los miembros durante las reuniones. La más reciente versión del estatuto y del acuerdo de los accionistas se somete a votación en la primera Asamblea General del consorcio. Los miembros deben decidir si la condición de miembro es la misma en todos los casos o si hay posibilidad de variantes, por ejemplo, entre miembros con derecho a voto, miembros sin derecho a voto, miembros con derecho a voto cuyas obligaciones difieren de acuerdo

con los casos y otras variantes, etc. En esa primera reunión, se elige también la Junta de directores.

En esta etapa se debe contratar al director ejecutivo del consorcio. Además, se debe habilitar espacio para oficinas, de modo que el consorcio pueda empezar sus operaciones. Ocasionalmente, unos de los miembros o una institución de apoyo brindarán dicho espacio. Para facilitar la interacción entre los miembros, es aconsejable que la oficina del consorcio esté ubicada cerca de la mayoría de las empresas participantes.

8. Seguimiento

En esta etapa el trabajo del promotor y de las instituciones de apoyo deberán de realizar un seguimiento continuo, esto por medio de reuniones conjuntas o individuales. Este tipo de reuniones deben ser internas que convoquen a los miembros del consorcio y externas en las cuales se integran sujetos externos como proveedores, clientes, instituciones de gobierno y otros representantes de consorcios.

El intercambio de opiniones y la adopción conjunta de decisiones, que son la esencia de la cooperación entre empresas, deben regir todas las actividades del consorcio. Aunque los objetivos de éste se establecieron en los comienzos y los posibles métodos para lograrlos se analizaron en el estudio de viabilidad y se esbozaron en el plan de actividades, puede ser necesario que los miembros reflexionen acerca de cómo empezar a actuar para alcanzar los objetivos declarados y analicen el asunto entre sí. Si el consorcio llega a esta fase, sus posibilidades de supervivencia se pueden considerar muy buenas.

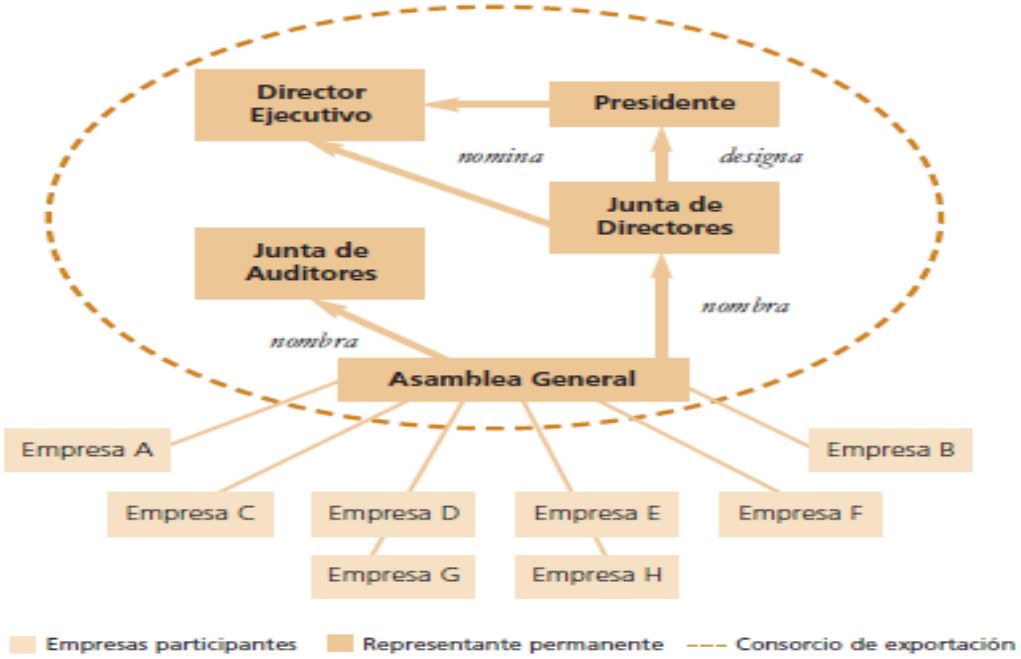
3.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN CONSORCIO

Un Consorcio tienen ciertas características muy particulares que la diferencian, por ejemplo, es común que los consorcios se organicen bajo una determinada estructura que facilite su funcionamiento, por tanto, se elige un presidente de consorcio quien dirige las asambleas y se encarga de gestionar los asuntos propios de la operación y

administración del Consorcio, la elección por lo general se concreta tras una votación entre todos los miembros.

Figura 5

Estructura Administrativa Consorcio



Nota. Tomada de ONUDI, 2004.

Según la ONUDI (2004, p. 52), la siguiente estructura organizacional sería una opción que permita una efectiva administración del consorcio:

- Asamblea General

La integran todos los miembros que estén al día con sus obligaciones financieras, cada miembro tiene derecho a un solo voto.

- Presidente

Convoca y preside la asamblea, puede convocar tanto reuniones ordinarias y extraordinarias. La primera, es con el fin de aprobar la situación financiera del consorcio, nombrar a la Junta de directores, establecer las cuotas de los miembros e impartir directrices generales. La segunda es para modificar el estatuto, admitir o excluir miembros o deliberar sobre una prórroga del consorcio o sobre su disolución anticipada. Su tarea es representar al grupo y asegurar que las operaciones se ajusten a los intereses del consorcio. El presidente desempeña su cargo durante el tiempo que determine la asamblea y puede ser reelegido. Asimismo, contrata al personal del consorcio y propone al director ejecutivo, al que, a su vez, confirma la Junta.

- Junta de directores

Administra el consorcio, está constituida por un número definido de miembros nombrados en la reunión ordinaria. Sus integrantes ocupan sus cargos por un periodo mínimo de dos años, pero pueden ser reelegidos, podrían además recibir paga (dietas). La Junta puede nombrar al presidente y vicepresidentes del consorcio. La convocatoria de la Junta la hace el presidente o la mayoría de los miembros cuando lo consideren necesario.

- Director Ejecutivo

Puede ser miembro de la Junta de directores, pero sin derecho a voto, esta persona se encarga de las operaciones cotidianas del grupo. Es recomendable para evitar conflicto de intereses que la persona sea contratada externamente. El director ejecutivo debe tener experiencia comercial aptitudes como organizador y conocimiento de idiomas extranjeros, además de conocer bien las empresas participantes, sus productos y servicios y los sectores en que operan. Dado que el director ejecutivo es el principal responsable del éxito del consorcio, es aconsejable que se contrate a un administrador de primera categoría.

- Fiscalizadores

Es un órgano opcional que supervisa la contabilidad del consorcio. Si se prevé establecer una Junta de Auditores, el número de sus miembros se especifica en el estatuto.

Muchos consorcios simplemente encargan externamente la auditoria de los estados de cuentas.

- Estructura Contable

A nivel mundial, existen dos tipos de consorcio en cuanto a su conformación las cuales dependen en mucho de la decisión inicial de los socios y del nivel de integración de los mismos para tomar una u otra opción, estas son:

- Consorcio con contabilidad

Esta figura consiste en que el consorcio lleva su contabilidad, es decir por medio de su representante legal se crea una cédula jurídica y así el consorcio presenta sus Estados Financieros y declaraciones a nombre del propio consorcio. Es importante aclarar que cada socio mantiene su independencia en los que respecta a sus obligaciones tributarias y de presentación de información financiera y contable de su empresa o negocio particular.

- Consorcio sin contabilidad independiente

Bajo esta modalidad no existe una contabilidad que represente al consorcio, sino que algunas de las empresas consorciadas ofrecen su cédula jurídica y nombre para hacer las declaraciones tributarias y presentación de la información requerida. Esta empresa se llama bajo esta modalidad “operador”.

3.8 TAMAÑO DEL CONSORCIO

Existen muchos elementos que son claves para definir la cantidad de integrantes de un consorcio, sin embargo, uno de los puntos diferenciadores será el objetivo por el cual fue formado. Es por ello que por ejemplo en nuestro estudio el consorcio a formar que tendrá como fin la venta de un producto debe ser relativamente pequeño esto debido a que se puede complicar las gestiones para las operaciones del consorcio, además los participantes son renuentes a ceder poder a un consorcio en detrimento de su negocio individual.

La participación de un número suficiente de empresas es muy importante para que un consorcio funcione con éxito. Sin embargo, si no hay tradición de cooperación entre empresas, puede ser aconsejable limitar el número de empresas participantes en las etapas iniciales.

Según experiencia adquirida en otros países, se desprende que un consorcio debe de tener al menos de 8 a 12 empresas o personas en su participación, un buen promedio de actores seria entre 11 y 50 personas ya sea físicas o jurídicas.

Ese número puede aumentar fácilmente en una etapa inicial para asegurar un volumen decisivo de trabajo y fondos. Si los miembros son microempresas o empresas muy pequeñas, tal vez se necesite un mayor número de miembros para lograr esa masa crítica que si los miembros fueran de tamaño mediano. El tamaño óptimo de un consorcio puede verse también influido por el entorno y el hecho de que el consorcio pueda acceder fácilmente a instituciones de apoyo.

A mayor tamaño del consorcio, más enérgica deber ser su administración para asegurar un funcionamiento eficiente. En los consorcios pequeños, es decir, de hasta 20 miembros, éstos deben poder convocar reuniones a intervalos relativamente frecuentes y participar continuamente en la formulación de estrategias de promoción, así como en la preparación de actividades. En cambio, en los grupos más amplios, quizá esa participación activa de los miembros no sea posible sin obstaculizar la eficiencia del consorcio. Por ello, las administraciones de los consorcios grandes deben tener considerable autonomía y capacidad de adoptar decisiones.

3.9 ASPECTOS LEGALES DEL CONSORCIO

La forma jurídica que adopte un consorcio dependerá siempre de los objetivos precisos de las empresas participantes y, ante todo, de las características del sistema jurídico del país correspondiente. Es esencial también considerar aspectos en especial a la hora de firmar un contrato de este tipo, el capital aportado, la responsabilidad de las

empresas o personas participantes, la existencia de fines de lucro, antes de firmar un contrato del consorcio se debe de verificar lo siguiente:

- Los datos de identidad de cada uno de los consorciados.
- La finalidad del negocio conjunto, es decir, definir claramente el giro principal del negocio.
- La cuota de participación de cada integrante.
- El tiempo de duración del contrato.
- El nombre del representante del consorcio.

Los consorcios se formalizan legalmente mediante un contrato civil, no es necesario que este contrato este legalizado, basta solo la firma de todos los participantes, respaldado por la ley de consorcio. Posteriormente, se informa a las instituciones encargadas de su registro y control tributario, social y otros sobre su existencia. En el anexo N°1 se presenta un ejemplo de un formato de consorcio que detalle específicamente los puntos anteriores.

Las dos formas legalmente aceptadas por las cuales se puede constituir un consorcio son:

- Constitución de una sociedad

La mayor parte de los consorcios están estructurados como sociedades anónimas o empresas de responsabilidad limitada. En ambos casos, la responsabilidad de las empresas participantes está limitada a su aportación de capital. La ventaja de las sociedades anónimas es que son más flexibles que las segundas empresas y los miembros pueden ingresar en el consorcio o retirarse de él con más facilidad.

- Establecimiento de una agrupación de intereses económicos

Esta forma jurídica se creó concretamente para las empresas que pretenden realizar actividades conjuntas. La duración de las agrupaciones es fija y, a diferencia de las empresas de responsabilidad limitada, no se requiere una inversión inicial determinada.

Sin embargo, los miembros son responsables de toda pérdida sufrida por el consorcio. Aunque una buena gestión, una buena planificación de las actividades y el cobro de cuotas suficientes deberían asegurar que no hubiera pérdidas, los miembros podrían sentirse disuadidos de elegir esta forma jurídica.

Otros documentos que debe tener un consorcio para asegurar su eficaz funcionamiento y sobre todo tener por escrito las reglas del mismo son:

- Estatuto

En el estatuto de un consorcio se deben especificar el nombre del grupo, su ubicación y duración, sus fines, la composición de su fondo, las tareas y responsabilidades de sus miembros, sus órganos, el método por el que se elige al presidente, los mecanismos que permiten que las empresas entren en el consorcio o lo abandonen y las condiciones en que se las podría excluir del consorcio. Se determinan asimismo los procedimientos aplicables a los aumentos en las acciones y la liquidación del consorcio.

- Acuerdo de Accionistas

En este documento se estipulan las relaciones entre los miembros que no están previstas o no se han especificado adecuadamente en el estatuto oficial de la empresa o la agrupación de intereses económicos. Para modificar un acuerdo de los accionistas no es necesario recurrir a los complejos procedimientos que entraña la introducción de enmiendas en un estatuto. En consecuencia, ese acuerdo es más flexible y puede adaptarse más fácilmente a las condiciones cambiantes.

En la mayor parte de los acuerdos de los accionistas se prevé un período mínimo de participación como miembro, para asegurar que no se retire el capital antes de que las inversiones queden reflejadas en las ventas de exportación. Asimismo, en esos acuerdos se pueden aclarar cuestiones como la de la posibilidad de admitir en el consorcio a competidores de los miembros iniciales.

- Reglamento Interno

En este documento se especifican los procedimientos para abordar los problemas que puedan surgir durante las operaciones del consorcio. Por ejemplo, se puede estipular cómo se dividen entre el consorcio y sus miembros los gastos de determinadas actividades o si los consorcios destinados a la venta pueden comprar productos de empresas que no sean miembros a fin de atender a ciertos pedidos. Asimismo, se debe especificar si los miembros que abandonan el consorcio tienen derecho a seguir utilizando la marca registrada de éste y los conductos de distribución por él establecidos.

3.10 FINANCIAMIENTO DE UN CONSORCIO

Según Renart (1997, p. 71) existen dos formas en que un consorcio puede financiar su operación en la etapa inicial y en el transcurso de sus operaciones normales, estas son por medio de los aportes de los socios y por soporte de instituciones públicas u organismos gubernamentales.

La primera proviene directamente de las empresas participantes y puede adoptar una de las siguientes formas: una contribución única para garantizar el capital del consorcio, cuotas anuales de los miembros y cobros por servicios concretos. Es también posible una combinación de las tres formas. En casos excepcionales, pueden necesitarse contribuciones adicionales para cubrir posibles pérdidas.

Se hacen contribuciones al capital social cuando se establece oficialmente el consorcio. Por lo general, se las hace en partes iguales. El monto preciso de la contribución al capital del consorcio dependerá frecuentemente de la forma jurídica elegida. Esas contribuciones son la inversión de los miembros para establecer una oficina.

Los gastos de funcionamiento previstos de un consorcio se sufragan mediante cuotas mensuales o anuales de los miembros, que se pueden volver a calcular todos los años. En combinación con los cobros por servicios concretos, esas cuotas de los miembros

se utilizan para garantizar las operaciones del consorcio y realizar las actividades aprobadas por la Junta de directores.

Frecuentemente se introducen cobros por servicios concretos en los consorcios cuyos miembros no participan en todas las actividades. Ello tiende a ser así en el caso de los consorcios relativamente amplios. La prestación de servicios a cambio de un pago es un mecanismo que asegura la sostenibilidad del consorcio y hace que los miembros tomen conciencia del valor de sus servicios y de los gastos en que éste incurre. Los cobros a los miembros por servicios concretos se calculan frecuentemente sin ánimo de lucro.

Otra fuente importante de financiación de los consorcios, que complementa las contribuciones de los miembros, proviene de instituciones como organismos gubernamentales o asociaciones comerciales.

En general, las instituciones cofinancian iniciativas y servicios concretos. Si no, pueden tratar de alentar la participación de las empresas, apoyando a los consorcios sobre la base del número de sus miembros fundadores o proporcionalmente a los aumentos de su número de miembros.

En la mayor parte de los casos, la asistencia institucional es sustancial en las primeras etapas de un consorcio y se reduce con el tiempo, a medida que el grupo se consolida. No se puede recalcar suficientemente que la concesión de subsidios no debe ser el principal motivo por el que los miembros participen en un consorcio. El grupo, aunque pueda necesitar asistencia en sus fases iniciales, debe auto sostenerse a mediano o largo plazo.

Por tanto, para superar la etapa más complicada de este proceso que es sin lugar a dudas el inicio Renart (1997) propone 3 opciones para lograr obtener los fondos para su financiamiento:

- El promotor podría recuperar sus gastos después del establecimiento oficial del consorcio. En consecuencia, en la práctica prestaría dinero al futuro consorcio. Sin embargo, si los posibles miembros no pueden llegar a un acuerdo y el consorcio

nunca se establece oficialmente, el promotor corre el riesgo de no ser capaz de recuperar sus desembolsos.

- Los miembros comparten los gastos de establecimiento del consorcio, sobre la base de un acuerdo de participar en principio en el mismo, aunque sin comprometerse oficialmente a ello. En ese caso, el promotor preparará un presupuesto limitado a la fase de establecimiento y los miembros harán contribuciones concretas para sufragar los gastos presupuestados.
- En algunos países, es posible solicitar asistencia financiera a instituciones públicas para sufragar los gastos relacionados con el establecimiento de alianzas. En ese caso, el promotor debe empezar a adoptar las medidas pertinentes para solicitar ese subsidio. En las situaciones en que una institución pública o un organismo internacional de desarrollo, financian al promotor, es probable que la institución o el organismo sufraguen los gastos en que se incurra durante la fase de establecimiento. (p. 76)

Los ingresos y costos del consorcio pueden tener diferentes variables de distribución sin embargo las reglas comúnmente utilizadas son:

- Según la cuota establecida en el contrato.
- Distribuciones por partes iguales entre los asociados.
- Se establece que los consorciados obtengan las utilidades y asuman los costos según la mayor o menor participación que tengan en la actividad económica a desarrollar.

3.11 ENTIDADES PRIVADAS Y GUBERNAMENTALES DE SOPORTE PARA UN CONSORCIO

El incentivo para la conformación de este tipo de organizaciones es una prioridad para muchos países pues generan empleos y además promueven la capacidad de crear agrupaciones que saquen provecho de sus ventajas competitivas en la comercialización de un producto o servicio.

Por ejemplo, la ONUDI provee este tipo de soporte, según Fabio Russo (2005) sus principales funciones son:

- Respalda la creación de consorcios en diferentes sectores.
- Entrena promotores nacionales de consorcios en el sector público y privado.
- Promueve un entorno favorable en el ámbito institucional y regulatorio para el desarrollo de consorcios.
- Promueve experiencias internacionales (p. 93).

También, las asociaciones privadas a nivel local y nacional juegan un papel promotor en la conformación de los consorcios por medio de las siguientes acciones:

- Organizan campañas de sensibilización a los beneficios de los consorcios.
- Ayudan a identificar a posibles empresas participantes.
- Ofrecen un lugar en el que puedan reunirse las empresas interesadas.
- Ayudan a los posibles miembros a definir las futuras actividades.
- Prestan asesoramiento jurídico.

Además, ayudan de la siguiente manera a los consorcios establecidos:

- Suministran espacio para oficinas, computadoras y servicios de Internet, así como servicios de secretaría.
- Ofrecen cursos de capacitación.
- Suministran información (por ejemplo, entre otras cosas, sobre posibles mercados en que penetrar y facilidades de crédito).
- Dan a los consorcios la posibilidad de beneficiarse de sus contactos con los mercados extranjeros o con las autoridades públicas.
- Suministran un lugar representativo en el que se pueda recibir a clientes extranjeros.
- Ayudan a los consorcios recientemente establecidos a preparar y realizar ciertas actividades.

Localmente, entidades gubernamentales que juegan este rol son el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), Instituto de Desarrollo Rural (INDER), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), Naciones Unidas (ONUDI); en el campo privado organizaciones como Fundación Aliarse, Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR), Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO), entre otras.

3.12 EXPERIENCIAS INTERNACIONALES DE CONSORCIOS

- Italia

Italia es el país con el marco jurídico más desarrollado en lo que atañe a la promoción de los consorcios. En 1974, se enmendó el Código Civil para reconocerlos como entidades jurídicas. En 1989, se promulgó la Ley N°83. Por esta ley, de cuya aplicación se encarga el Ministerio de Industria, se regulan la formación, operación y financiación de consorcios de exportación.

- España

El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) concede subsidios, por un período limitado a tres años, a los consorcios de exportación “en el lugar de origen” y “en el lugar de destino”. En el primer año, la asistencia representa el 50% de los gastos de funcionamiento y de actividades de promoción por los que se tiene derecho a subsidios. El porcentaje se reduce al 45% y el 40% en el segundo y tercer año, respectivamente.

- Dinamarca

El programa de redes de Dinamarca se inició en 1989 y estuvo en funcionamiento hasta 1992. Hasta entonces, la cooperación entre empresas no había formado parte de la cultura industrial del país. En consecuencia, el objetivo del programa fue estimular tal cooperación, sobre todo en esferas relativas, por ejemplo, a la creación de nuevas oportunidades comerciales, el establecimiento de agentes y distribuidores en los nuevos

mercados y la consolidación de diversos productos para formar gamas completas de productos. Inicialmente, el programa se estableció para mejorar la competitividad de las empresas en general. Sin embargo, en la práctica, se lo destinó al aumento de las posibilidades de exportación de las empresas manufactureras.

- Chile

En Chile, a comienzos del decenio de 1990, el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), organismo gubernamental de promoción de las PYME, introdujo proyectos de fomento. Los resultados positivos logrados con los proyectos de fomento originales, que estuvieron destinados a establecer redes de empresas en general, alentaron a elaborar nuevos programas concretamente destinados a los mercados de exportación. El SERCOTEC, por conducto de los comités sectoriales de exportación de la Asociación de Exportación de Manufacturas, canalizó fondos hacia grupos de PYME que deseaban exportar.

3.13 CONDICIONES A SUPERAR EN UN CONSORCIO

En el arranque de un proceso como el señalado en esta investigación el cual es la conformación de un consorcio siempre existen, dudas, desconfianza y sobre todo aversión al riesgo, según la ONUDI establecer una presencia exitosa en el mercado es complejo y sobre todo tiene aspectos que lo hacen aún más difícil, entre los elementos puntuales tanto internos como externos de este apartado se presentan los siguientes:

Internos:

- Competencia y dudas de las empresas y personas participantes, en otras palabras, individualismo natural.
- Falta de confianza o renuencia a establecer una asociación con competidores locales, esto debido a temor a revelar secretos comerciales, logísticos y perder sus clientes propios.

- Diferencias en la forma de brindar las contribuciones financieras, los miembros pueden estar en desacuerdo sobre la utilización de los fondos que han contribuido y sus prioridades con respecto a las actividades de promoción realizadas pueden diferir.
- Falta de un dirigente entre las empresas y personas que dé el impulso al proyecto.
- Retiro de algunas empresas en las etapas iniciales del proceso de establecimiento por otro tener otros intereses individuales.
- Convicción entre las empresas y las personas de que no pueden beneficiarse de su participación en un consorcio dado que ya venden en un mercado local o internacional y no toman en cuenta que existen otras oportunidades.
- A medida que el consorcio realiza sus operaciones, pueden surgir situaciones no previstas en los documentos aprobados en la fase de establecimiento, es decir, el estatuto y el acuerdo de los accionistas. Por ello, algunos miembros pueden estimar necesaria una revisión de los contratos, con la que las demás empresas podrían no estar de acuerdo.
- En el caso de los consorcios destinados a la venta, el principal reto es cómo organizar las operaciones entre los diversos miembros y el consorcio, es decir, cómo dividir las responsabilidades, así como las ganancias y los gastos. En consecuencia, los miembros deben convenir en si se ha de administrar el consorcio como un consorcio de comercialización o como un agente encargado de exportar los productos de sus miembros.
- Tentación de usar indebidamente el consorcio como medio para fomentar objetivos personales en contra de los grupales.

Externos:

- Falta, debilidad o inadecuación del apoyo institucional a nivel local, regional o nacional.
- Muchos países carecen de un marco regulatorio e institucional para los consorcios y otras alianzas estratégicas entre empresas. La inexperiencia de las instituciones

financieras y de apoyo con respecto a los consorcios puede complicar las operaciones y obstaculizar la obtención de asistencia de los órganos públicos.

- Dificultad de presentar una imagen inadecuada del consorcio.
- Los clientes pueden acusar a las empresas participantes de colusión y fijación de precios. Dado que, en general, los miembros de los consorcios son empresas pequeñas, la mayor parte de sus productos representa solamente una fracción reducida del mercado. Aunque es probable que el poder de negociación de los miembros aumente debido a su cooperación en un consorcio, generalmente no tienen posibilidades de influir en la oferta del mercado.

Para superar la mayoría de los obstáculos anteriores es importante promocionar la idea del consorcio de una forma profesional y sobre todo responsable, para ofrecer confianza a las empresas y personas a dar el paso de la integración y por tanto unir experiencias, recursos en pro de un objetivo colectivo en el cual todos se vean beneficiados económicamente. Tratar de superar los individualismos, administrar correctamente las contribuciones y aportes financieros y lograr acuerdos, son las claves del éxito de un tipo de proyecto tan ambicioso como el que se está estudiando en esta investigación.

3.14 EVALUACIÓN DEL CONSORCIO

El diseño de la evaluación, el enfoque concreto que se emplee, los indicadores que se elijan y las herramientas que se utilicen dependerán mucho del propósito de la evaluación y de quién la realice.

Las evaluaciones pueden tener diferentes razones y objetivos. Pueden estar destinadas a demostrar el impacto o a mejorarlo. Mientras que, en el primer caso, se evalúa el impacto para rendir cuenta de los recursos utilizados, en el segundo el objetivo es un proceso de aprendizaje destinado a aumentar el rendimiento.

Si el objetivo de la evaluación es demostrar el impacto, se hace más énfasis en una medición objetiva y exacta. Frecuentemente, las evaluaciones se realizan en un período

largo y se utilizan métodos de investigación científicos. Sin embargo, si la evaluación está destinada a mejorar el impacto, el aspecto clave es la comprensión del proceso que se analiza. Por ello, se puede aceptar un cierto grado de subjetividad y la evaluación puede realizarse en un tiempo más breve.

Existen varios métodos para medir el impacto de un consorcio, por ejemplo, entrevistas, encuestas con cuestionarios y comparaciones del rendimiento de las exportaciones de los miembros antes y después de participar en el consorcio. Las evaluaciones pueden entrañar también comparaciones entre los resultados previstos y los reales.

Se pueden comparar además las empresas participantes en un consorcio con un grupo de control integrado por empresas con características similares a las de los miembros, pero que no forman parte de un consorcio. Un análisis de la relación costo-beneficio puede asegurar que los costos en que se incurra no superen el impacto conseguido. Todos esos métodos de evaluación pueden servir de base para hacer análisis estadísticos cuantificables.

En las variables con que se mide el impacto de un consorcio se tiene en cuenta el rendimiento de las empresas participantes o del propio consorcio. A continuación, se analizan uno por uno los principales indicadores que se utilizan para evaluar los consorcios:

- Aumento del volumen de negocios

El aumento del volumen de negocios desde el comienzo de la participación de una empresa en un consorcio local o de exportación se suele utilizar como indicador del impacto. Ese aumento es relativamente fácil de medir y resume los principales beneficios del consorcio para sus miembros.

- Aumento del número de mercados

La experiencia ha demostrado que, si bien la participación en un consorcio puede dar lugar a altibajos en las ventas durante la vida del mismo, el logro de una presencia consolidada en varios mercados tomará tiempo. Pasados tres a cinco años, cabe suponer que los miembros de un consorcio tengan nuevos mercados y cuenten con dos o tres clientes constantes por mercado.

- Economías de gastos y tiempo

Las economías de gastos que un consorcio puede lograr para sus empresas es una variable relativamente fácil de medir. Se trata de un aporte esencial para el análisis de la relación costo-beneficio. En consecuencia, se debería evaluar la cantidad de dinero que las diversas empresas ahorran por realizar actividades en forma colectiva.

- Capacidad de las empresas de exportar por su cuenta

El principal objetivo de los consorcios locales o de exportación es ayudar a sus miembros a establecer una presencia como productores locales y exportadores. Si esto se logra y los miembros son capaces de seguir por su cuenta, se tratará de una señal del éxito de las actividades del consorcio. Se debe recordar siempre que lo esencial no es el consorcio como entidad, sino los procesos a que da inicio.

- El número de productos ofrecidos

La cantidad de productos que ofrece un consorcio depende, por supuesto, de los fondos disponibles y de su experiencia, es útil evaluar cuántos pedidos de productos de los miembros o cuántas solicitudes de más información sobre ellos se reciben luego de un acontecimiento de esa índole. Se debe recordar que los consorcios tratan de aumentar las oportunidades comerciales de sus miembros. La materialización de las ventas dependerá mucho de los productos y sus precios.

- La percepción del consorcio por los miembros

No se puede considerar satisfactorio un consorcio si sus miembros no están completamente convencidos de su utilidad para sus actividades locales o de exportación. La percepción de los miembros se puede medir con un cuestionario. O es posible evaluar la frecuencia con que los miembros participan en las reuniones del consorcio. Si consideran que las actividades de éste y la información distribuida en las reuniones son pertinentes para sus empresas, participarán en esas reuniones y posiblemente incluso sugerirán modos de ampliar las actividades del grupo. Si los miembros se muestran renuentes a asistir a las reuniones, ello puede ser una señal de que las actividades del consorcio no les parecen valiosas.

3.15 CONSORCIO, SITUACIÓN ACTUAL EN COSTA RICA

En Costa Rica, la figura del Consorcio se ha desarrollado conforme a las pretensiones comerciales del grupo a integrarlo, es decir tomando en cuenta sus ventajas tanto operativas, legales, fiscales y administrativas, se puede decir que la figura del consorcio es una opción para PYMES, bajo la cual, se podrían unir esfuerzos en pro de mejores condiciones competitivas.

No existe un dato exacto sobre la cantidad de consorcios en Costa Rica pero por ejemplo en la primera edición de la Rueda de Negocios para Consorcios de Exportación organizada por Procomer en el año 2019 participaron 18 consorcios de exportación entre ellos se encontraron CR Aerospace Cluster, CR Brewers, Coffee Spirit of CR, Green Plants, CR Food Group, Flourish, CR Med Supply, Central Gate, Global Edu, Magic Roots, My CR Dentist, Producción Audiovisual, Cacao y Chocolate, CR Natural Design Advisers, CR Biomed, Animation CR y Educatum.

Existen otras experiencias piloto desarrolladas y en ejecución en la Región Brunca, la Región Caribe y la Región Huetar Norte, para promover modelos asociativos de consorcios, con la Ley N° 9576 “Ley para el fomento de la competitividad de las PYMES mediante el desarrollo de consorcios”, se ha dado el impulso necesario a esta figura para

impactar en el fomento de la asociatividad empresarial en el ámbito nacional, este marco normativo ha reconocido, legitimado, facilitado y apoyado su operación y funcionamiento, ampliando las opciones de las micro, pequeñas y medianas empresas para operar dentro de las condiciones económicas de nuestra economía, bajo un régimen comercial abierto donde existe una ardua competencia, es decir, ya en Costa Rica se puede firmar un contrato que respalde formar parte de un consorcio para la comercialización de un bien o servicio.

Por ejemplo, en la Ley General de Contratación Pública N°9986 en su artículo 48 se expresa textualmente la participación de las ofertas de los consorcios

> Las ofertas podrán ser base y alternativas, ofertas en conjunto y ofertas en consorcio. La responsabilidad será solidaria en las ofertas en consorcio. Igualmente lo será en las ofertas en conjunto, en caso de que la diferenciación de responsabilidades no pueda darse (Asamblea Legislativa, 2024, Ley General de Contratación Pública, artículo 48).

De igual manera en su artículo 23, incentiva la participación de PYMES en procesos de contratación pública

> Con la finalidad de procurar el desarrollo regional, en el sistema de calificación de ofertas la Administración deberá otorgar un puntaje hasta de un diez por ciento (10%), a aquellas pymes de la región que se pretende desarrollar y que empleen mayoritariamente a personas de esa región, conforme se defina en el reglamento de esta ley. En caso de que la Administración se separe de ello, deberá exponer las razones por acto motivado y suscrito por funcionario responsable. El Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), a partir de sus registros, deberá disponer los mecanismos de verificación y fiscalización que aseguren que, bajo la figura de grupos económicos, las grandes empresas no utilicen la figura de las pymes para obtener los beneficios legales dispuestos para ellas. El fraude a esta disposición generará la inelegibilidad de la oferta de la pyme y el incumplimiento del contrato,

para efectos de proceder a su resolución, si se detecta en la fase de ejecución (…) (Asamblea Legislativa, 2024, Ley General de Contratación Pública, artículo 23).

3.16 LEY N°9576 LEY PARA EL FOMENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES MEDIANTE EL DESARROLLO DE CONSORCIOS

Esta ley, aprobada en el año 2018, ha dado un gran impulso para la creación de consorcios y la seguridad jurídica necesaria para hacerlo una realidad, específicamente en su artículo primero, se establece que la ley busca incentivar la conformación de consorcios, "esta ley tiene por objeto establecer el marco normativo necesario para fomentar, crear, desarrollar y consolidar consorcios de pymes como mecanismo asociativo para fortalecer la competitividad y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas" (Asamblea Legislativa, 2018, Ley para el fomento de la competitividad de la PYME mediante el desarrollo de consorcios, artículo 1).

En línea con lo anterior, en su artículo 3 indica los tipos de consorcio que se pueden conformar:

a) Consorcio de cooperación empresarial: grupo de empresas que colaboran en un proyecto de desarrollo conjunto, complementándose unas con otras y especializándose con el propósito de resolver problemas comunes, lograr eficiencia colectiva y conquistar mercados.
b) Consorcio de exportación: grupo de empresas que realizan una alianza para promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y facilitar la exportación de esos productos mediante acciones conjuntas.
c) Consorcios de origen: grupo de empresas que realizan una alianza entre productores de un mismo producto en una misma región, con el objetivo de valorizar conjuntamente un producto tradicional de origen.
d) Otros que por la vía de reglamento el ente rector considere necesario tipificar. (Asamblea Legislativa, 2018, Ley para el fomento de la competitividad de la PYME mediante el desarrollo de consorcios, artículo 3).

En su artículo 4, señala que es indispensable para la constitución de un consorcio la preparación de un contrato consorcial, en el cual se estipulen las condiciones, características, entre otros. Esencial indicar que no tendrá personería jurídica, ni se considera una sociedad (Asamblea Legislativa, 2018, Ley para el fomento de la competitividad de la PYME mediante el desarrollo de consorcios, artículo 4).

Otros elementos que considera la ley son por ejemplo los requisitos para constituir el consorcio, su registro obligatorio en el MEIC, para que ello se le brinde una licencia que les permitirá acceso a beneficios como incentivos de apoyo empresarial, acceso a financiamiento, participación como proveedores del Estado.

Los beneficios económicos y de capacitación ofrecidos que facilita esta ley por medio del Sistema de Banca de Desarrollo, Banca Estatal, el fondo Propyme y Fodemipyme, PROCOMER, MEIC, MAG, llegaran a esta clase de organizaciones para mejorar su capacidad de funcionamiento y desarrollo.

Algunos ejemplos de consorcios que se fundaron para un fin similar la que se pretende con el consorcio del pejibaye y sus derivados por regiones en el país son los siguientes:

- **Bajura Guanacasteca:**

Se ubica en el Rosario de Nicoya, Guanacaste

Se presentan tres ideas productivas: la elaboración de productos lácteos, el turismo comunitario y la producción de jabones 100% naturales.

- **Azul Curiol:**

Se ubica en Santa Cruz, Guanacaste

Compuesto por 8 pymes. Es un consorcio que recupera la esencia ancestral de la tierra, la naturaleza, el arte y la identidad cultural, generando vivencias auténticas para el turista.

- **Nimbü:**

Se ubica en Nandayure, Guanacaste.

Conformado por pequeñas empresas, entre ellas ganadería de leche de altísima calidad, Blue Sun Farms que produce frutas auténticas de la zona, Ecoqueso, y Cabo Blanco Fresh que es una planta empacadora.

- **Copeyana:**

Se ubica en Copey de Dota.

Integrado por Tierra Viva, la Finca Integral Educativa San Francisco de Asís y Arellis Maderas. Desarrollan una línea comercial de manzana, ajo negro, aceites de aguacate, mantequillas compuestas, aderezos, bebidas y jaleas.

- **Consorcio Monteverde**

Se ubica en Monteverde, Puntarenas.

Compuesto por 33 micro pequeñas y medianas empresas de la zona. Ofrecen una red de productos y servicios que van desde la artesanía y el diseño, hasta el turismo, la gastronomía y el bienestar.

- **Rural Sense:**

Situados en San Carlos, Alajuela.

Lo integra una agencia de viajes receptiva, Centro Recreativo Cuyito y una finca balcánica de piña y otros productos orgánicos. Han creado experiencias rurales auténticas para costarricenses y extranjeros. Es una marca que apoya artesanos, agricultores y emprendedores locales.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Con la elaboración del marco metodológico, se busca la descripción del diseño de la investigación adoptado y la forma en que se va a analizar el fondo del problema planteado por medio de las técnicas de investigación, esto con el fin de orientar al lector sobre cómo y con qué recursos se efectúa este trabajo de investigación.

I. Pregunta de investigación

¿Es el consorcio la figura ideal que permita operativizar la comercialización del fruto de pejibaye y sus derivados?

II. Tipo de Investigación

El enfoque cualitativo como lo señalan algunos expertos, "se guía por áreas o temas significativos de investigación" (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 7), es decir puede arrancar por un tema poco investigado y se desarrolla bajo un proceso circular, "la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien "circular" en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio". (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 7).

Además, el planteamiento cualitativo comprende una serie de partes, todas ellas siempre basadas en el problema de estudio original:

- El propósito y/o los objetivos,
- Las preguntas de investigación,
- La justificación y la viabilidad,
- Una exploración de las deficiencias en el conocimiento del problema,
- La definición inicial del ambiente o contexto.

Todo lo anterior, en relación con el fenómeno o problema central de interés.

Es decir, el propósito, finalidad u objetivo debe colocar la atención en la idea fundamental de la investigación. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 15).

Adicionalmente, el enfoque hace uso de varias técnicas no estandarizadas ni predeterminadas para recolectar la información necesaria:

> El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos).
>
> También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador hace preguntas más abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe, analiza y convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales. Debido a ello, la preocupación directa del investigador se concentra en las vivencias de los participantes tal como fueron (o son) sentidas y experimentadas. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 8).

Con base en lo anterior, el siguiente trabajo de investigación tiene un enfoque cualitativo, pues busca la recolección y análisis de opiniones y experiencias de sujetos relacionados con la producción y comercialización del pejibaye, también basándose en la observación de las condiciones actuales de la zona y finalmente en la revisión de literatura relacionada con el tema investigado, que busca responder a la interrogante sobre figura de consorcio que permita la comercialización del fruto de pejibaye y sus derivados.

En todo el proceso de investigación, podrán existir momentos en que la misma información disponible pueda ofrecer una nueva perspectiva investigativa pero siempre basados en el tema original.

El tipo de investigación a realizar es esencial para sentar las bases sobre las cuales el proceso se desee enfocar, los estudios exploratorios, por ejemplo, consisten en indagar sobre un tema poco investigado según los siguientes autores

> Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 31).

Además, permite, a partir de una investigación inicial, familiarizarse con un tema y dejar la introducción para una segunda fase si es requerida, "los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular (…) establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados" (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 31).

En el caso del tipo de investigación descriptiva, esta se enfoca en determinar propiedades y características de un fenómeno, persona o grupo, en específico según lo detalla el siguiente enunciado, "con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis" (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 32).

El trabajo de investigación a desarrollar se basa en un tema poco investigado, pues previamente nunca se había realizado una investigación de este tipo, además no existían documentos relacionados sobre este tema; es por ello que el tipo de investigación es tanto exploratoria como descriptiva brindaran por una parte, el acceso y el conocimiento de datos de un tema que ha sido muy limitadamente a abordado y por otra parte lograra identificar características, propiedades y sobre todo una referencia de primera mano, sobre ciertos elementos claves que nos ayudarán a generar una propuesta de consorcio para la comercialización del fruto de pejibaye y sus derivados.

Además, agrega la revisión documental sobre consorcios tanto costarricense como internacional, técnicas sobre la producción y aprovechamiento de la fruta del pejibaye a

nivel comercial, estructuras administrativas sobre las cuales se podrá asentar un consorcio de este tipo en la zona.

III. Participantes y su Selección

Los sujetos de estudio en esta investigación están compuestos por los grandes, medianos productores y comerciantes de la fruta del pejibaye de la zona basados en las estadísticas del Ministerio de Agricultura y Ganadería y el Centro Agrícola Cantonal de Jiménez al año 2023, Intendente y Viceintendenta Municipal, Encargada de la oficina regional del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Presidente de la Asociación de Desarrollo de las comunidades de Tucurrique, Las Vueltas y Sabanillas y el Presidente del Centro Agrícola Cantonal de Jiménez; Gómez Barrantes, define sujeto como "todas aquellas personas físicas o comparativas que pueden brindar información" (1999, p. 92) para esta selección se consideraron los siguientes aspectos:

- Conocimiento de la comercialización y producción del pejibaye.
- Disponibilidad de tiempo.
- Experiencia en la figura de consorcios.
- Entendimiento de la investigación en proceso.
- Confiabilidad y validez de la información que se recibirá de ellos.
- Compromiso con la investigación.

A. Unidad de estudio

La unidad de estudio serán los medianos, grandes productores y comercializadores de la fruta del pejibaye al año 2023, así como el Centro Agrícola Cantonal de Jiménez, la comunidad e institucionalidad pública del distrito de Tucurrique.

B. Población

Según Gómez Barrantes la población es "el conjunto de elementos que tiene una característica en común" (1999, p. 92).

También la población es el total de las unidades de estudio. Se deben de tener elementos para poder realizar un estudio. De aquí se deriva que un estudio pueda realizarse basándose en una unidad de personas para poder obtener un conjunto de criterios y poder generalizarlo.

Según Gómez Barrantes, “una muestra es un subconjunto de la población que contiene las mediciones obtenidas mediante un experimento” (1999, p. 94).

La población en esta investigación es finita, estos serán los grandes, medianos productores y comerciantes de la fruta del pejibaye de la zona basados en las estadísticas del Ministerio de Agricultura y Ganadería y el Centro Agrícola Cantonal de Jiménez al año 2023, los anteriores con experiencia demostrada en la producción y comercialización de la fruta del Pejibaye, así como el representante del Centro Agrícola Cantonal de Jiménez y personeros de las instituciones del Estado relacionadas con el tema de estudio.

C. Muestra

Como lo afirman Hernández, Fernández y Baptista, “la muestra es un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se debe de recolectar datos, que permitan definir o delimitar de antemano con precisión) y tiene que ser representativo de esta” (2014, p. 35).

La definición de muestra dada por Hernández, Fernández y Baptista dice:

> Una muestra es una pequeña porción de una población seleccionada para el análisis, mediante la observación de la muestra pueden hacerse ciertas deducciones acerca de la población. Era contra de la opinión popular, las muestras no son seleccionadas de cualquier modo, sino procediendo deliberadamente, para que pueda estimarse la influencia del cambio o de la probabilidad (2014, p. 35).

La muestra en esta investigación basados en las estadísticas del Ministerio de Agricultura y Ganadería y el Centro Agrícola Cantonal de Jiménez al año 2023, serán los 10 más grandes y medianos productores de la fruta del pejibaye y los primeros 10 más grandes y medianos comerciantes de la fruta del pejibaye, Intendente y Viceintendenta

Municipal, Encargada de la oficina regional del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Presidente de la Asociación de Desarrollo de las comunidades de Tucurrique, Las Vueltas y Sabanillas y el Presidente del Centro Agrícola Cantonal de Jiménez, para un total de 27 personas.

IV. Instrumentos para la recolección de datos

La elaboración de los instrumentos de la investigación permite acceder a la información acerca de la selección de las variables que se definieron como la estructura del proyecto, las fuentes primarias corresponden a la información que dieron los sujetos de estudio mediante los instrumentos utilizados. Las fuentes primarias son informaciones, así refiere Gallardo "o sea a la información que dieron los sujetos de estudio mediante el instrumento utilizado" (1991, p. 57).

Las fuentes de información primarias en esta investigación están compuestas por los grandes, medianos productores y comerciantes de la fruta del pejibaye de la zona basados en las estadísticas del Ministerio de Agricultura y Ganadería y el Centro Agrícola Cantonal de Jiménez al año 2023, Intendente y Viceintendenta Municipal, Encargada de la oficina regional del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Presidente de la Asociación de Desarrollo de las comunidades de Tucurrique, Las Vueltas y Sabanillas y el Presidente del Centro Agrícola Cantonal de Jiménez dentro del periodo de estudio.

Otra fuente de información son las fuentes secundarias, estas corresponden a cualquier publicación que contenga información recogida por otra fuente. Estas fuentes son informaciones escritas, así refiere Gallardo "a las bibliografías ubicadas en las bibliotecas, libros, revistas, monografías de la institución en estudio, folletos entre otras" (1991, p. 57). Entre las más utilizadas en esta investigación se citan las siguientes:

a) Libros
b) Folletos
c) Internet
d) Monografías institucionales

e) Leyes

En esta investigación debido a la poca referencia bibliográfica que tiene que ver directamente con el tema de estudio, se hará uso de bibliografía relacionada con datos de entidades públicas que permitan facilitar información sobre planes de desarrollo, estrategias regionales y datos estadísticos que respalden o rechacen la información obtenida de las fuentes primarias. Entre las Instituciones a consultar se encuentran:

- Contraloría General de la República (CGR).
- Consejo Municipal del Distrito de Tucurrique.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).
- Procuraduría General de la República (PGR).
- Asamblea Legislativa (AL).
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN).
- Instituto de Desarrollo Rural (INDER).
- Dirección Nacional de Desarrollo Comunal (DINADECO).

Los métodos de recolección utilizados se convierten en instrumentos a través de los cuales se logran los objetivos propuestos, por lo que los datos deben ser confiables, pertinentes y suficientes. En palabras de Hernández, Fernández y Baptista, “los instrumentos son utilizados para medir o evaluar los conceptos o variables de interés, hipótesis comprobadas, datos específicos y enfoques o abordajes al problema de investigación” (2014, p. 40). Entre los instrumentos se encuentran anotaciones y bitácora de campo, observación, entrevistas, grupos de enfoque, documentos, registros y artefactos, Biografías e historias de vida. Los mismos fueron los siguientes:

A. Observación directa

La herramienta de observación según Hernández, Fernández y Baptista debe ser utilizada aplicando una línea bien definida, durante la observación en la inmersión inicial podemos o no utilizar un formato. A veces, puede ser tan simple como una hoja dividida

en dos: de un lado se registran las anotaciones descriptivas de la observación y del otro las interpretativas. Conforme avanza la inducción podemos ir generando listados de elementos que no podemos dejar fuera y unidades que deben analizarse (2014, p. 41).

En la presente investigación, se realiza con el objetivo de comprender el funcionamiento del Centro Agrícola Cantonal de Jiménez (CACJ); las condiciones físicas, culturales y antecedentes socioeconómicos de la comunidad de Tucurrique, la experiencia, capacidades físicas de los principales productores y comerciantes de la fruta del pejibaye; en resumen la observación se dio en algunas fincas productoras de la zona, instituciones e instalaciones privadas encargadas del desarrollo industrial de la fruta del pejibaye y un recorrido por el cantón, esto para observar las potencialidades y limitaciones para lograr estructurar la figura más pertinente de consorcio para la comercialización de la fruta del pejibaye y sus derivados.

B. Entrevista

En la entrevista, se buscar tener una buena interacción con los sujetos de investigación es indispensable para obtener la información esencial de los sujetos de investigación, Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 43).

El diseño de las preguntas a realizar a los sujetos de investigación basados en el tipo de investigación se basará en el siguiente formato:

a. De opinión
b. De expresión de sentimientos
c. De conocimientos
d. De antecedentes
e. De simulación

Se realizarán entrevistas semiestructuradas o semidirigidas, dado que con esta técnica la flexibilidad de utilizar una serie de preguntas, específicamente de ubicar elementos para la conformación del consorcio, así como de otras interrogantes adicionales que complementen el tema de estudio.

Las entrevistas serán aplicadas a los diferentes sujetos de investigación mencionados en el apartado de la muestra, está será una herramienta útil en los casos en que exista una organización que cuente con tres o más sujetos de investigación en el mismo momento. El instrumento por utilizar en la entrevista será el cuestionario.

1. Cuestionario

El instrumento del cuestionario se aplica con el objetivo de abarcar la mayor cantidad de información disponible sobre la actividad del pejibaye, sobre el Centro Agrícola Cantonal de Jiménez, la situación actual de la comunidad de Tucurrique y perspectivas de la conformación de un consorcio que comercialice el pejibaye.

El cuestionario aplicado consta de 21 preguntas de tipo abierto para recolectar la información sobre las variables establecidas y adicionalmente captar otro tipo de información que los sujetos facilitaran para el análisis del tema en cuestión.

Se hace referencia para la elaboración de las preguntas del cuestionario basado en los cuatro objetivos específicos, realizando preguntas por grupo de cada objetivo. El cuestionario aplicado se encuentra en el apartado de “Anexos”.

C. Otras fuentes de información

Las consultas en publicaciones, trabajos finales de graduación, artículos, libros especializados buscar agregar insumos en el tema de la conformación de un consorcio, formulación y evaluación de proyectos, administración de empresas agroindustriales, logística y legales.

Adicionalmente, se hará una revisión de prácticas en otras instituciones tanto públicas como privadas que faciliten el acceso a buenas prácticas en la materia, además

de ejemplos de la ejecución de consorcios de diversos tipos comerciales, productivos a nivel nacional e internacional.

Finalmente se accedió a documentos con cierta relación a proyectos desarrollados en la zona sobre la comercialización del Pejibaye, proyectos sociales y estrategias gubernamentales y locales para el crecimiento económico de la comunidad de Tucurrique y lugares aledaños.

V. Análisis del proceso para la información recolectada

El análisis del proceso para la información recolectada es esencial dentro de todo el esquema de investigación, ya que permite interpretar los hallazgos vinculados con el problema de investigación planteado, con los objetivos y la pregunta de investigación. En el análisis se deben de verificar algunos aspectos para asegurar la calidad de la información recolectada, estos son:

Credibilidad

Para Hernández, Fernández y Baptista la credibilidad "se refiere a si el investigador ha captado el significado completo y profundo de las experiencias de los participantes, particularmente de aquellas vinculadas con el planteamiento del problema" (2014, p. 45).

Para incrementar la credibilidad Savin-Baden y Major (2013), mencionados por Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan:

- Evitar que nuestras creencias y opiniones afecten la claridad de las interpretaciones de los datos, cuando deben enriquecerlas.
- Considerar importantes todos los datos, particularmente los que contradicen nuestras creencias.
- Privilegiar a todos los participantes por igual (asegurar que cada uno tenga el mismo acceso a la investigación).

- Buscar evidencia positiva y negativa por igual (a favor y en contra de un postulado) (2014, p. 46).

La información recibida fue correctamente procesada y no se dejaron de lado elementos esenciales brindados por los sujetos de información, además en todo momento la información fue dada por los sujetos basados en su experiencia y buscando dar la realidad de los hechos.

Transferencia

La transferencia es realizar la comparación de contextos, según Hernández, Fernández y Baptista es "este criterio no se refiere a generalizar los resultados a una población más amplia, ya que ésta no es una finalidad de un estudio cualitativo, sino que parte de ellos o su esencia puedan aplicarse en otros contextos" (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 48).

En este caso la transferencia se logró comparando la información brindada por los sujetos conocedores de la producción y comercialización del pejibaye, generando una correcta comparabilidad en las respuestas.

Confirmación

Este criterio según Hernández, Fernández y Baptista "está vinculado a la credibilidad y se refiere a demostrar que hemos minimizado los sesgos y tendencias del investigador" (2014, p. 49).

Para lograr una investigación de calidad como lo señalan los expertos, la aplicación y sobre todo concordancia con los parámetros es imperativo para lograr cumplir con los objetivos establecidos en el estudio. Es por esta razón que los instrumentos de recolección de la información y la interacción con los sujetos de investigación deben de transcurrir en un ambiente en donde se reduzcan los sesgos, se hagan las pruebas necesarias y además se verifiquen mediante controles cruzados los datos obtenidos. Alcanzar que la información recopilada por los sujetos de investigación sea sensata y

sobre todo que surja de una opinión veraz y congruente de estos sujetos será porque los instrumentos aplicados tengan un alto nivel de confiabilidad.

La información recibida logro reducir su nivel de sesgo por medio del conocimiento de los sujetos en el tema a tratar y además de la aplicación de las preguntas realizadas pues permitían que sus criterios fueran concordantes y libres de experiencias o influencias de hechos del pasado fuera del tema a tratar.

Validez

La información recopilada se obtuvo mediante la operacionalización de variables, para ello, se utilizaron los instrumentos de encuestas, observación que, según Hernández, Fernández y Baptista, es "acopio de datos en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis" (2014, p. 52).

De lo anterior, la información recopilada una vez verificados los filtros anteriores se continúan con una serie de pasos, primero la consolidación y digitalización de la información obtenida, esto por medio de la observación realizada, así como de las entrevistas aplicadas a los sujetos conocedores de la producción y comercialización de la fruta del pejibaye y sus derivados.

Seguidamente, productos de los instrumentos de recolección señalados, se procede con la captura, transcripción y ordenamiento de los datos, para posteriormente codificarlos e integrarlos para su análisis; finalizada la etapa de análisis de la información obtenida y teniendo claro los elementos claves para la conformación del consorcio, se procede con la formulación de la propuesta del trabajo en la metodología de investigación planteada para la conformar la figura idónea de consorcio para la comercialización de la fruta del pejibaye y sus derivados.

CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En este apartado se busca identificar con base en la observación y la aplicación del cuestionario a los sujetos de la muestra, información para dar un panorama de la situación actual del Centro Agrícola Cantonal de Jiménez, conocimiento de la figura del consorcio, consideraciones sobre las capacidades de producción y comercialización del pejibaye, además de las condiciones socioeconómicas existentes en la comunidad de Tucurrique.

Los datos recolectados sobre el diagnóstico de la situación actual en el CACJ, la comunidad de Tucurrique, son respaldados por el planteamiento en la metodología de investigación que presenta la línea sobre la cual se llega a la información de este capítulo y además genera insumos para ir dando forma a la figura del consorcio que permita el objetivo de producción y comercialización de la fruta del pejibaye y sus derivados.

Conocimiento, aplicación de la figura de un Consorcio

En un porcentaje mayor al 70% (19 entrevistados) de los sujetos consultados afirmaron no conocer de la figura de un consorcio, para los entrevistados, es más familiar la figura de una cooperativa, alianzas comerciales, pero en el caso de la figura del consorcio el conocimiento es bajo.

Sin embargo, luego de explicarles los pormenores de lo que implica la figura de un consorcio, los consultados en un porcentaje mayor al 95% (26 entrevistados), indicaron que formar parte de esta opción asociativa para desarrollar un proyecto como la comercialización de la fruta del pejibaye lo veían factible y estarían dispuestos a formar parte de un consorcio para este fin comercial.

Dentro de este análisis se está evaluando si la comunidad de Tucurrique tiene la capacidad en cuanto a mano de obra, capital de trabajo, instalaciones y producción de materia prima para formar un Consorcio que comercialice la fruta del pejibaye, ante está pregunta los sujetos dentro del estudio afirmaron en un 90% (24 entrevistados) que se tiene dichas capacidades, pero especialmente en los aspectos como conocimiento técnico,

instalaciones, espacio físico, recursos humanos, pero si es imperativo el apoyo en capital de trabajo y en asesoría técnica, legal, administrativa para conformar un consorcio que realmente logre alcanzar el objetivo de ser un medio acertado para comercializar la fruta del pejibaye.

Relacionado con lo anterior, a la consulta sobre la capacidad del Centro Agrícola Cantonal de Jiménez para ser un acto clave en este proceso, los entrevistados concordaron en un porcentaje de 85% (23 entrevistados) que tiene las capacidades para lograrlo, esto basado en sus instalaciones físicas, experiencia en la producción del pejibaye, cantidad de asociados, leyes que respaldan la atracción de recursos técnicos, económicos cooperación, sin embargo, debe mejorar en algunos aspectos que adelante serán mencionados en otra parte de este análisis, ejemplo en el liderazgo de la Junta Directiva, cuerpo administrativo, recibir capacitación técnica en la formación de un consorcio entre otros.

Sobre con lo que cuenta actualmente el Centro Agrícola Cantonal de Jiménez para iniciar este proyecto se considera que tiene el espacio físico, conocimiento técnico, experiencia de sus afiliados, instalaciones físicas, coordinación entre diferentes actores relacionados, pero si ellos realmente se lo proponen, pues una limitación que se indicó en el párrafo anterior es la forma de dirigir el CACJ por parte del cuerpo directivo y de la Administración Activa.

Experiencia en la comercialización de la fruta del pejibaye

Ante la consulta sobre el conocimiento de algún antecedente en el cual se haya presentado un proyecto de industrialización de la fruta del pejibaye, los sujetos de investigación arrojaron importantes elementos de análisis que permiten deducir que en el pasado, existieron y además en la actualidad existen proyectos de comercialización para la fruta del pejibaye en la zona, pero por diferentes circunstancias no se mantuvieron en el tiempo y en la actualidad solo quedan algunos vestigios de dichas iniciativas y otras que van encaminadas a dicho fin.

El primer proyecto originado fue entre los años ochenta y noventa por la Universidad de Costa Rica (UCR), con el apoyo de La Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI), quien en conjunto con la fundación Canadá-Costa Rica administrada los fondos dedicados a dicho proyecto.

Figura 6

Publicidad creación planta procesadora del pejibaye

Cantón de Jiménez

Instalarán procesadora de pejibaye

* Unica en el país

NICOLAS AGUILAR R.

La primera planta procesadora de pejibaye del país será instalada en la comunidad de Tucurrique, distrito número dos del cantón de Jiménez, gracias a una donación que, por más de $200 mil, efectuará próximamente el Gobierno de Canadá.

Así lo informó la Ing. Ana López Céspedes, de la agencia de extensión del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), quien precisó que ya cuentan con un horno solar para deshidratar el producto.

"Agregó que las autoridades canadienses seguramente financiarán, con [illegible] próximas semanas. Hace poco días, funcionarios de esa Nación visitaron Tucurrique, para conocer de cerca las características y necesidades de la comunidad.

La Ing. López Céspedes explicó que en la zona se producen los mejores pejibayes del país y que, actualmente, hay más de 180 agricultores dedicados a esa actividad.

"En este distrito, hay que caminar con cuidado porque se corre el riesgo de chocar contra un árbol de pejibaye", sintió.

Explicó que se desea fomentar la comercialización masiva de la fruta, así como su industrialización.

"La idea es generar nuevas fuentes de empleo, logrando un mejor provecho en cada período productivo", precisó.

En la planta procesadora trabajarán los productores y sus familias, pues se necesitará mano de obra para labores de secado, selección y comercialización, entre otras actividades, dijo la señorita López.

Con la moderna procesadora de pejibaye se elaborará, principalmente, concentrado para alimentación animal, aunque igualmente podrán preparar otros productos para la dieta humana [illegible] Tambien podrían elaborar harina, precisó.

"Cuando finalice el período de cosecha, la infraestructura, probablemente, se utilizará para la preparación de productos a base de frutas, como mermeladas de guayaba, y otros artículos con el cacao, como materia prima.

El proyecto

La idea de instalar una procesadora de pejibaye, y una secadora solar en Tucurrique, forma parte de un plan que impulsan la agencia de extensión agrícola y la Universidad de Costa Rica (UCR).

Esta entidad de educación superior ha realizado, en los últimos meses, estudios socioeconómicos entre los vecinos para determinar las expectativas de la agroindustria en la zona.

Se pretende, según dijo la Ing. López Céspedes, crear una cooperativa o una organización local que se encargará de administrar y dirigir las actividades de la procesadora.

Para ello, profesionales de la UCR están efectuando estudios sobre mercadeo y normas de calidad, los cuales serán dados a conocer próximamente.

Es necesario, advirtió la funcionaria, capacitar a varios vecinos de Tucurrique para que asuman con éxito la responsabilidad de la futura empresa.

De acuerdo con estimaciones de la agencia de extensión agrícola local, está en capacidad de producir más de cinco toneladas de pejibaye por hectárea.

Ing. Ana López Céspedes: con el proyecto se pretende impulsar el desarrollo de la zona.

De ahí la importancia que tiene la instalación de una procesadora para ese producto, manifestó la profesional.

La Embajada canadiense posiblemente hará un primer desembolso de ¢1 millón en febrero próximo, suma que será utilizada para labores de mantenimiento en el horno solar, con lo cual, dará inicio la primera etapa del proyecto, dijo la señorita López Céspedes.

El aparato fue instalado hace varios meses, pero, se requería de recursos económicos para su mantenimiento, añadió la ingeniera.

El horno solar de Tucurrique puede ser utilizado para el secado de pejibaye.

AGROPECUARIO

Editor: Marvin Barquero /Fotos: Javier Lobo// Diagramación: Alberto Guindon/

Nota. Periódico La Nación, 1993.

En la imagen anterior se hace publicidad del hecho comentado sobre el apoyo de la UCR, el cual tenía un gran impulso en aquel momento, pero se quedó solo en el arranque sin que se diera el seguimiento necesario para superar la etapa de inicio a otra etapa de crecimiento o maduración.

El nombre del proyecto era “Programa: Pejibaye, análisis de una alternativa de desarrollo” o llamado a nivel popular “Eco Pejibaye”, quien era liderado por el Doctor en Genética Jorge Mora Urpí, el cual en la recolección de la información es muy recordado como ser el gran impulsor de este proyecto, el señor Mora Urpí ya fallecido, dejó un camino adelantado en el tema de desarrollo de valor agregado en la fruta del Pejibaye.

El Objetivo de dicho programa expresamente indicaba:

> El programa de investigación para el desarrollo integral del cultivo e industrialización del pejibaye tiene como objetivo general el análisis de una alternativa viable para el desarrollo de la agroindustria del país en general. El pejibaye, por su enorme impacto económico y social, puede contribuir al incremento y diversificación de la producción agrícola e industrial costarricense, así como el crecimiento de las exportaciones, lo cual es congruente con el Plan Nacional de Desarrollo (Mora Urpí, 1986, p. 1).

En este proyecto se consideraron elementos esenciales en la fruta del pejibaye, como su valor nutricional tanto para personas como para consumo animal, sus niveles de producción por unidad de área y sus posibilidades de ser una opción real para mejorar las condiciones socioeconómicas de la zona por medio de la comercialización de la fruta en estado natural (sin procesar).

Adicionalmente con el proyecto comercial, se generaron otras iniciativas de desarrollo endógeno que permitiesen potencializar la zona y el proyecto en sí, estas fueron por medio de la creación del Centro Agrícola Cantonal de Jiménez por medio de la ley N°7932 que buscaba integrar a los pequeños y medianos productores de pejibaye que existían en la zona en esos años.

El Centro Agrícola en el seno del proyecto según los entrevistados debía ser el ente rector y visionario de todas las estrategias de desarrollo para la comercialización de la fruta del pejibaye, para dicho fin recibió algunas máquinas como secadoras, procesadoras, peladoras, las cuales aún están disponibles pero por su nivel de deterioro, encarecen los costos de producción que revisaremos más adelante, sin embargo, solo se enfocó en la preparación de la feria del pejibaye, evento que se realiza una vez al año y descuido el proceso de industrialización hasta el día de hoy a pesar de existir una iniciativa en la Asamblea Legislativa (AL).

Figura 7

Logo publicitario Centro Agrícola Cantonal de Jiménez-Tucurrique

Nota. Centro Agrícola Cantonal de Jiménez – Tucurrique, 1999.

En los años recientes el negocio privado llamado “Productos Tucurrique” logró un auge interesante pues, aunque uno de sus productos no era el pejibaye procesado sino su

enfoque era el palmito envasado y la venta del pejibaye crudo, permitió desarrollar la marca - producto de la localidad, pero este proyecto por decisiones básicamente comerciales cerró operaciones.

Actualmente existen dos iniciativas, una privada y otra sin fines de lucro, que están tratando de comercializar la fruta del pejibaye, la primera se llama “Es de Pejibaye”, este consiste en un negocio familiar que tiene presencia en los centros comerciales de Heredia y Cartago y que ofrece a los consumidores pejibayes en crudo, cocinados y algunos productos derivados como repostería, este negocio arrancó en el año 2016 y tiene un gran potencial de crecimiento debido a la gran aceptación de los consumidores.

Figura 8

Iniciativa privada comercialización de la fruta del Pejibaye

Nota. Propietarios “Es de Pejibaye”, 2023.

Con respecto a la organización sin fines de lucro, esta se llama Asociación de Productores Agroindustriales de la Zona Sur del Reventazón (APROASUR), idea que surgió hace diez años, pero hace cinco años que opera a tiempo completo en la búsqueda de oportunidades de crecimiento para los productores agrícolas de la zona, su misión es:

> Somos una organización de productores sin fines de lucro de la zona sur del Reventazón que buscamos reactivar la economía de la zona, identificando diferentes alternativas productivas que se adapten a las condiciones agroecológicas para insertar a los asociados y sus familias al trabajo de calidad, que les permita mejorar las condiciones de vida y contribuir a disminuir el rezago socioeconómico de la zona (APROASUR, 2012).

Con respecto a su visión, es importante resaltar que esta organización tiene intrínseco lo esencial que significa la "comercialización" a nivel industrial para incrementar la calidad y valor de los productos que está promocionando:

> Una empresa asociativa líder en la prestación de servicios de apoyo a la producción de cultivos promisorios en la zona, e investigación de nuevos cultivos, desarrollo de valor agregado, siendo así acopiados y distribuidos para el mercado local, nacional e internacional, que mejoren las condiciones de intercambio para los productores asociados (APROASUR, 2012).

En el año 2016, APROASUR participó en la feria internacional de exportadores con gran suceso, esto le permitió que la Municipalidad de Jiménez le girará 57 millones de colones para compra de equipos y capacitación a sus asociados, además en estos momentos es un centro de acopio de gran suceso de productos como el plátano, cítricos, pero todavía está en proceso desarrollar la comercialización de la fruta del pejibaye, pues existen elementos que están limitando el desarrollo de este proceso, también está en búsqueda de construir sus propias instalaciones ya que actualmente se ubica en un lugar cedido por la Asociación de Desarrollo de la comunidad de Pejibaye de Jiménez.

Figura 9

Logo publicitario APROASUR

Nota. APROASUR, 2022.

<u>Antecedentes, fortalezas y debilidades para la comercialización de la fruta del pejibaye</u>

Con respecto a la consulta sobre las situaciones que acontecieron para que estos proyectos no se llevaran a cabo, según los sujetos consultados, existieron muchas razones, pero llama mucho la atención el tema de la falta de un objetivo en común y la desunión entre los participantes.

En algunos de los proyectos señalados en el apartado anterior que fueron de iniciativa pública, todo el proceso camino bien hasta que los encargados localmente tomaron la iniciativa, esto quiere decir que es evidente que estas personas no lograron dar la confianza necesaria para seguir con los proyectos.

Otras de las razones que se mencionan es la falta de apoyo gubernamental, pero quizás en este punto, el problema ha sido que la falta de unión entre las fuerzas vivas y los

encargados, han provocado que los gobiernos de turno y sus instituciones tengan regencia de apoyar nuevamente un proyecto de este tipo,

Las instituciones y organizaciones locales como el Centro Agrícola Cantonal de Jiménez, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, El Concejo Municipal de Distrito, no han tenido tampoco la iniciativa de alcanzar una integración que les facilite poner de nuevo en marcha el proyecto de comercialización de la fruta del pejibaye por diferentes motivos, algunos de estos son la ausencia de un plan de desarrollo integral para la comunidad, limitados recursos para promover el proyecto, y carencia de capacitaciones a los productores.

En referencia a las organizaciones sin fines de lucro, estas siguen en pie, pero es sin lugar a dudas una limitante es el aspecto económico, sin embargo, han logrado obtener algunos recursos públicos para incentivar el proyecto, además han logrado dar un poco de confianza a los entes públicos y a los mismos productores sobre la factibilidad de desarrollar el proyecto.

En el caso de las iniciativas privadas, tanto las que han fallado como las que aún siguen en el negocio, el gran problema que vivieron y están viviendo es que sus negocios requirieron un fuerte desembolso de capital, con lo cual el tiempo para la recuperación la inversión es muy largo, caso contrario sería con una iniciativa pública-privada, en la cual la inversión sería compartida y por el volumen de operación esta se recuperaría en un periodo menor.

Un elemento en general que es negativo y es esencial para la comercialización de la fruta del pejibaye son los equipos y procesos para el procesamiento de la materia prima, en este caso las máquinas que se tienen en la actualidad están completamente obsoletas, ejemplo es el proceso de secado y molino del pejibaye. Este proceso que es clave en la comercialización de una harina de calidad, carece de tecnología para ser más eficiente la industrialización.

En fin, dos elementos podemos rescatar es este punto de la investigación y que serían la base para poder impulsar la comercialización de la fruta del pejibaye, el primero es la carencia de un equipo multidisciplinario que contenga una estructura técnica, operativa, administrativa y gerencial que guie el proyecto y segundo la calidad de la tecnología que se deba a utilizar en todos los procesos de transformación del producto de su estado natural a productos derivados, en fin superar el nivel primario a uno secundario y finalmente al terciario, con la venta en el mercado de los productos a base de la fruta del pejibaye.

Entre todos los sujetos de la investigación existe una concordancia es que el proyecto de comercialización de la fruta del pejibaye es un proyecto factible y que superando las limitaciones presentes en la comunidad y de los encargados el proyecto se puede llevar a cabo.

Existen elementos que las personas señalaron que dan este respaldo, ejemplo es que el porcentaje de toda la producción anual de pejibaye que se podría dedicar solo a este proyecto de comercialización la cual se calcula entre un 20% y 35%, o sea estos porcentajes de la producción generalmente son desechados pues no pueden ser colocados en las ferias del agricultor, en el Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA), algunos supermercados o en las ventas informales, con lo cual podrían sacar provecho y tener un ingreso extra contrario al desecho de esta producción.

En el caso de APROASUR, estos ya han hecho algunas pruebas de productos con empresas agroindustriales de alimentos como por ejemplo alimentos Pro y alimentos Jack´s, ellos han enviado pejibaye y palmito envasado, frituras a base de pejibaye y plátanos, y repostería como pan, cajetas (dulces) y fideos, estos últimos a base de pejibaye.

En este tipo de proyectos productivos, existen muchas dudas con respecto a quienes deberían ser por una línea lógica de conformación y puesta en acción, las instituciones públicas o privadas a dar la pauta, ante ello se consultó sobre qué

instituciones creen los entrevistados deben guiar el proceso de comercialización del pejibaye en Tucurrique.

Entre las instituciones mencionadas se señalaron el Centro Agrícola Cantonal de Jiménez, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, el Instituto Nacional de Aprendizaje, los Gobiernos Locales (Municipalidad de Jiménez y Consejo Municipal de Distrito), Universidades Públicas y Privadas, Organizaciones sin fines de lucro, Instituto de Desarrollo Rural, Asociaciones de Desarrollo (Tucurrique, Sabanillas, Las Vueltas).

Sin embargo, aunque se mencionaron las anteriores, si debe de existir una línea de participación que es la que se debe de manejar en este tipo de proyectos, para ir paso a paso, alcanzando objetivos y sobre todo tener la certeza que las etapas sean cubiertas y cumplidas.

Gráfico 1

Instituciones participantes en el proceso de comercialización en la zona de Tucurrique

Nota. Elaboración propia, 2024.

En una propuesta de comercialización de la fruta del pejibaye, los participantes tanto públicos como privados, son piedra angular en las etapas de promoción, preparación y ejecución de este tipo de proyectos.

En el gráfico anterior, se indica el orden por etapas y los participantes en cada una de ellas, en la primera etapa de promoción se deben de involucrar los agentes que impulsen el proyecto desde adentro, o sea que incentiven el desarrollo endógeno en la zona de influencia, en este caso el Centro Agrícola, Gobiernos Locales, Asociaciones de Desarrollo y ONG´s son los llamados a unir fuerzas y promocionar el proyecto a su siguiente etapa la cual es la preparación.

En la etapa de preparación, se requiere el apoyo técnico, financiero, operativo, capacitación, mercadeo, con el fin de conformar el anteproyecto y proyecto definitivo para su presentación ante los posibles entes que financien y pongan en marcha el proyecto, en esta etapa las Universidades tanto públicas como privadas, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Instituto de Desarrollo Rural son las llamadas a liderar esta sección para su posterior ejecución.

Finalmente, en la etapa de ejecución, la cual es hacer realidad el proyecto, el Consejo Nacional de Producción, la Promotora de Comercio Exterior, el Sistema Financiero Nacional y el Ministerio de Industria y Comercio son los sujetos con esta responsabilidad, pero en especial el Consejo Nacional de Producción (CNP) que por delegación de la ley, es el ente que debe de llevar de la mano el proyecto final en su etapa de arranque, posteriormente los entes encargados deben de financiar, abrir las puertas comerciales tanto nacionales como internacionales y dar las herramientas legales para que el proyecto se puede ejecutar o darle una realidad física o palpable al proyecto de comercialización de la fruta del pejibaye en la zona de Tucurrique.

Un ejemplo de todo este proceso fue la experiencia del proyecto de industrialización y comercialización de pulpa de guayaba de la Asociación de Pequeños Productores Agroindustriales (APPAG) que cumplió con todas estas etapas, arrancando

con la idea por parte de APPAG y terminando con la creación de la planta por medio del Consejo Nacional de Producción, su misión, que a continuación se señala, se aplicar al proyecto de generación de valor agregado en Tucurrique,

> La sostenibilidad agroempresarial de la APPAG garantizará el flujo continuo de la fruta a la industria local y de esta al productor para su beneficio integral. De este modo, las poblaciones de las comunidades involucradas se insertarán en forma definitiva en la cadena agro productiva de una manera sostenible y competitiva desde el proceso de producción de la fruta hasta su industrialización y comercialización (Díaz, 2004, p. 16).

Aunque los entrevistados solo tengan conocimiento de algunas instituciones como posibles líderes del proyecto, se hizo la consulta sobre la capacidad de las instituciones señaladas para guiar el proceso y las respuestas fueron muy diversas.

Se puede indicar que no todas las personas creen que las mismas tengan la capacidad y peor aún que, aunque tengan la capacidad, las decisiones de promover el proyecto son basadas en criterios políticos, esto por medio de un oportunismo meramente electoral y además por intereses personales, que están por encima de los intereses de toda una zona.

Es evidente que por ejemplo el Ministerio de Agricultura y Ganadería, los Instituciones Financieras, el Instituto Nacional de Aprendizaje tienen la capacidad de guiar el proyecto, esto basado en su estructura tanto física, tecnológica y de capital humano, pero algunos entrevistados creen que dentro de ellas las decisiones de apoyar este tipo de proyecto lleva un ingrediente político.

Por ser un ente creado desde el origen de estas ideas en la zona, el Centro Agrícola para muchos de los entrevistados, debería guiar y continuar por su experiencia acumulada el proyecto, esto debido a que cuenta con la infraestructura necesaria, dentro de sus asociados hay muchos de los principales productores de pejibaye de la zona, por su rol puede coordinar ayudar tanto técnicas como financieras con instituciones en el gobierno

central, sin embargo parece ser que los lideres actuales no cuentan con la confianza de los mismos productores, entes públicos y privados, lo cual limita que tenga esta capacidad para guiar el proceso.

El cambio de la Junta Directiva actual del Centro Agrícola lo ven algunos como la solución para que este ente semipúblico maneje el proyecto de comercialización de la fruta del pejibaye en la zona, pues su origen fue este y como se ha señalado anteriormente perdió su objetivo final y solo se enfoca en la Feria Nacional del Pejibaye que se celebra una vez al año.

La capacidad tanto técnica, profesional y en muchos casos empírica aportaba por los productores locales, da los medios para crear esfuerzos en el desarrollo de las potencialidades de una zona o región, en nuestro caso que es buscar la comercialización de la fruta del pejibaye en Tucurrique, es imperativo tener esta capacidad de los actores especialmente públicos, ya que son los que pueden por medios de los recursos que tienen destinados para este tipo de proyectos hacerlos realidad.

Todo proyecto tiene fortalezas y debilidades que ocasiones que el mismo no se lleve a cabo, es una realidad que tanto factores exógenos como endógenos pueden impulsar o destruir una idea que originalmente tenía un norte claro pero que estos factores provocasen que se llegara al fracaso.

En la consulta sobre las debilidades que enfrenta la zona de Tucurrique para poder implementar el proceso de comercialización del pejibaye van saliendo a la luz varios de los factores que se mencionaron en una pregunta anterior y nos pueden llevar a la reflexión si el fracaso de un proyecto de comercialización es por causas externas o exclusivamente internas de la zona de Tucurrique.

En la siguiente tabla, se detallan aquellos factores considerados como “debilidades” en el desarrollo de este proyecto en la zona, fueron clasificados tanto en exógenos como en endógenos respecto al área de influencia del proyecto, el resultado final

es que prácticamente según los entrevistados más del 95% de los factores que han limitado este proyecto han sido factores de naturaleza endógena de la zona de Tucurrique.

Tabla 4

Debilidades detectadas para la comercialización del pejibaye en la zona de Tucurrique

Endógenos	**Exógenos**
Falta de líderes locales.	Decisiones políticas.
Plantaciones obsoletas. (Poca producción interna)	
Administración incorrecta de los recursos existentes.	
Falta de capacitación.	
Carencia de profesionales en el área de tecnología de alimentos e ingenieros industriales.	
Limitado liderazgo de los gobiernos locales y Asociaciones de Desarrollo.	
Carencia de un plan de desarrollo local.	
Mentalidad empresarial de la gente de la zona nula.	
Mucho individualismo.	
División entre los líderes de las fuerzas vivas.	

Endógenos	Exógenos
Opciones limitadas para la compra de cuartos fríos.	

Nota. Elaboración propia, 2024

Se puede notar que algunas razones como la falta de liderazgo, unión de las fuerzas vivas siguen presentes en las razones de peso que han limitado el desarrollo del proyecto, además surgen otras razones de tipo productivo como la falta de seguimiento en las plantaciones vigentes, de tipo tecnológico como los cuartos fríos, cantidad de profesionales en el área y un enfoque empresarial que enfoque el proyecto en la búsqueda de resultados palpables como es la generación de valor.

En lo que concierne a las “fortalezas”, según los encuestados más del 80% de las fortalezas son producto de factores endógenos, como la calidad del producto de la zona, el costo de oportunidad favorable por ubicar una parte de la producción prácticamente de desecho en una industria y que esta le permita tener un ingreso extra que posiblemente no lo podría considerar, las ventajas comparativas del área como las buenas rutas de acceso a las fincas productoras, a los mercados externos e internos y los recursos con que cuenta Tucurrique como mano de obra, infraestructura y sumamente importante la experiencia de los productores para cultivar un bien de calidad.

Entre los factores exógenos pues vienen desde una visión de los potenciales consumidores, comunidad científica es la marca de Tucurrique ligada inmediatamente con la calidad de los pejibayes que se producen en su territorio y no menos importante los beneficios nutricionales y como producto sustituto de la fruta, comprobados científicamente por expertos por ejemplo de la Universidad de Costa Rica, Universidad Nacional y el Instituto Tecnológico de Costa Rica.

En la siguiente tabla se detallan dichas fortalezas, separadas por su influencia endógena o exógena.

Tabla 5

Fortalezas detectadas para la comercialización del pejibaye en la zona de Tucurrique

Endógenos	Exógenos
Calidad del producto local.	Marca (nombre) del lugar
La disponibilidad de materia prima, mano de obra e infraestructura.	Reconocimiento por parte de expertos de los beneficios nutricionales del pejibaye.
Conocimiento acumulado de los productores.	
Aprovechamiento de la materia prima considera como de desecho.	
Fácil acceso a las fincas y salida del producto al mercado nacional e internacional.	

Nota. Elaboración propia, 2024.

Ante la consulta sobre si la zona de Tucurrique había sido lo suficientemente explotada en lo que respecta a la comercialización del pejibaye, el total de los sujetos entrevistados señalaron que la zona no había sido explotada como debía haber sido y se dieron muchas razones tanto comerciales, políticas y naturales.

Entre las razones comerciales, se señaló la poca iniciativa de los productores locales de no solo vender el producto en crudo o cocinado, sino que, por la falta de un proyecto, pasar del sector primario al sector industrial, además se señaló que la única actividad en la cual se explota el potencial de la zona es por medio de la Feria del Pejibaye, pero esta solo se celebra una vez al año.

También, se indica que, por la antigüedad de las plantaciones locales, mucha de la producción local se trasladó a Limón, o sea que almácigos y productores locales sembraron y compraron en Limón, por lo cual el dominio de la zona de Tucurrique ha perdido su influencia en el nivel de producción, pero no en influencia empresarial, ya que los principales dueños o productores siguen siendo de Tucurrique.

Sobre las causas políticas, el tema abordado es la implementación de un proyecto serio, que, por razones políticas de los líderes de las instituciones, el proyecto no se ha logrado consolidar. Las razones naturales, que por su nivel de incertidumbre pueden suceder en cualquier momento, ejemplo de estos se indican aparecen las enfermedades que puede sufrir una cosecha como el “picudo” y además el de las aves llamados “chucuyos” que se comen el fruto o lo lastiman, provocando que el producto ya no pueda ser colocado en el mercado.

La consulta en referencia a la capacidad tanto de materia prima, infraestructura, capital humano, recursos financieros y soporte gubernamental y privado en la zona de Tucurrique para generar valor agregado, arroja estadísticas interesantes pues estos elementos son la base para evaluar si la zona tiene en la actualidad, la capacidad de comercializar o caso contrario debe buscar los medios para alcanzarla. En la siguiente tabla se presenta un resumen de los insumos por cada categoría consultada que posee la zona de Tucurrique.

Tabla 6

Insumos presentes en la zona de Tucurrique para la comercialización de la fruta del pejibaye

Materia Prima	Infraestructura	Capital Humano	Recursos Financieros	Soporte Gubernamental
Producción local y externa de la zona de Limón.	Se cuenta con las instalaciones del Centro Agrícola Cantonal de Jiménez.	Productores con experiencia en el producto y personal con habilidades técnicas y profesionales para ser parte del proyecto.	Los grandes productores están anuentes en invertir en el proyecto, no se han presentado inversionistas fuera de la zona con recursos para la inversión.	Prácticamente nulo o muy limitado.

Nota. Elaboración propia, 2024.

La consulta sobre la condición actual en los aspectos económicos y sociales de la zona de Tucurrique tenía como objetivo conocer la perspectiva de los mismos habitantes y con ellos ligar el elemento de oportunidad para aliviar o mejorar los indicadores que están en la actualidad afectados.

En lo económico, más del 55% (15 entrevistados) de los sujetos señala que las condiciones se han empeorado, esto debido a la perdida de trabajos locales como lo fue los que brindada la planta manufactura BALI, además que, por la falta de oportunidades, muchas personas deben migrar o trasladarse al valle central para poder obtener un empleo

muchas veces no calificado, en el caso de los profesionales la situación se agrava pues la demanda es mucho menor a la oferta.

En el aspecto social, la percepción es más favorable pues el apoyo estatal a centros de atención como EBAIS, centro de adultos mayores, áreas deportivas, educación pública, Cruz Roja, Consejo Municipal de Distrito, mejoramiento de calles y aceras, seguridad comunitaria, han permitido que al menos los indicadores sociales no hayan caído, sin embargo es muy bien conocido que este crecimiento es artificial y no es producto de las capacidades productivas de la zona, lo cual es un riesgo pues ante una eventual reducción de las ayudas estatales, la recesión en la zona sería más severa.

Es por ello que todos los entrevistados concuerdan, en la necesidad imperante de llevar a cabo este proyecto de comercialización de la fruta del pejibaye en la zona de Tucurrique, que incentive sus indicadores económicos, como medio para mejorar los indicadores sociales, que por la falta de empleo a nivel nacional no es un efecto extraño en la zona.

La empresa manufacturera Sara Lee (BALI) de capital norteamericano, estableció operaciones en Tucurrique a principios de los años noventa, con el propósito de transformar materias primas (cortes de ropa íntima para dama) en producto terminado, con el apoyo del gobierno de Costa Rica bajo la figura de la zona franca, esta empresa y en especial de la planta en Tucurrique logró convertirse en la de mayor productividad a nivel mundial, llego a tener una planilla de 500 personas que generaban además alrededor de 300 empleos indirectos.

El impulso económico y social de esta planta a la zona de Tucurrique y lugares aledaños se prolongó por al menos 15 años, cuando por situaciones motivadas por la competencia internacionales (mano de obra más barata en otros países de Centroamérica y Asia), los inversores cerraron la operación no solo en Tucurrique, sino en todo el país (planta en Paraíso y Zona Industrial de Cartago).

Por el impacto positivo en ambos indicadores (sociales y económicos) consecuencia de esta empresa BALI, se le consultó a los entrevistados sobre su opinión con respecto a un antes y un después de esta inversión en Tucurrique, la respuesta en casi un 90% fue que, por motivo de la salida de la planta, los indicadores sociales y económicos cayeron.

Esto comprueba que este tipo de inversión si una vez fue posible en la zona se puede volver a replicar, sin lugar a dudas bajo otro esquema, pero siempre bajo la figura de una planta con alta intensidad de mano de obra, que generaría muchos trabajos directos e indirectos en la zona, además por tener un enfoque tanto para la venta interna como externa, la opción de que sea estructurada bajo el régimen de zona franca sería factible.

Ligado al punto anterior, se les consulto a los sujetos entrevistados qué pensarían si en lugar de esa planta manufacturera hubiese existido una planta agroindustrial que buscase la comercialización a nivel industrial de la fruta del pejibaye y si esta misma planta hubiera logrado permitir en la zona de Tucurrique mejorar los indicadores económicos y sociales y mantenerlos en la actualidad, el 100% de las personas (32 entrevistados) indicaron que efectivamente si se hubieran logrado los objetivos planteados y además que por factores propios de la zona, como el tener el pejibaye como la materia principal para implementar el proyecto, el sentimiento de que era un proyecto propio de la zona, la planta hubiera sido todo un éxito.

Este sentimiento de empoderamiento y también al poseer todas las herramientas para hacer una realidad el proyecto, son factores claves en el desarrollo endógeno, pues permite que las personas se sienten responsables del éxito del proyecto y sobre todo verán reflejados ya sea en términos monetarios, como en la mejora de su bienestar como comunidad, el resultado de su esfuerzo y de aportar la mejor en el logro de un producto final de calidad.

Para iniciar la comercialización de la fruta del pejibaye, se requieren tres elementos que pueden marcar la diferencia entre lograr este objetivo o no, el primero es la actualización en tendencias y técnicas, el segundo es ser innovador y el tercero es buscar

nuevas formas de negocio, una planta agroindustrial enfocada en comercializar la fruta del pejibaye.

Sobre la consulta acerca de cuáles serían los pasos a seguir para implementar el proyecto si la persona encargada fuera el entrevistado, las respuestas fueron muy diversas, pero de igual manera se pueden clasificar en acciones endógenas o exógenas, en donde las acciones endógenas son actividades que se pueden coordinar desde adentro de la zona y las exógenas claro, que no dependen de la zona de influencia.

En la siguiente tabla se detallan cada una de las acciones:

Tabla 7

Propuestas para el inicio del proyecto de comercialización de la fruta del pejibaye

Endógenas	Exógenas
Mejora comunicación e integración de las fuerzas vivas.	Búsqueda de capacitación
Dar a conocer el proyecto.	Obtención de recursos financieros
Definir una estrategia de desarrollo local.	Apoyo para la compra de equipos ante instituciones del Estado.
Incentivar la participación civil.	
Apoyar la renovación de plantaciones. Crear un centro de acopio.	

Nota. Elaboración propia, 2024.

Finalmente, se hizo la consulta basado en la experiencia y conocimiento de los entrevistados, sobre las razones que han limitado el nacimiento de este proyecto, o en que se ha fallado para que no se haya comercializado el pejibaye a nivel nacional e

internacional, teniendo claro que si la carta de presentación de la zona de Tucurrique es la fruta del pejibaye y en la misma se cultiva el pejibaye y viven muchos de los productores de pejibaye, las razones fueron de igual manera diversas pero es evidente que más del 95% se debe a razones internas y no tanto externas a la zona, en la siguiente tabla se detallan están razones y su clasificación para un mejor entendimiento si las mismas son exógenas o endógenas.

Tabla 8

Razones que han evitado el inicio del proyecto de comercialización de la fruta del pejibaye en la zona de Tucurrique

Endógenas	Exógenas
Producción en manos de muy pocos productores (terratenientes)	Apoyo gubernamental.
Falta de trabajo en equipo.	Apoyo de las Universidades.
Desunión de las fuerzas vivas.	
Poco interés en el proyecto.	
Falta de identificación de una línea de desarrollo.	
Nula renovación de plantaciones.	
Malas administraciones de los entes encargados del proyecto.	
Intereses propios.	

Fuente: Elaboración propia, 2024

Logística y Mercadeo

Según los entrevistados la ejecución de planes sobre logística y mercadeo se han realizado parcialmente a nivel institucional, es decir cuando se trata de iniciativas como las del CACJ, las mismas se limitan en la organización de la feria del pejibaye que se realiza una vez al año, en ese lapso se muestran los productos derivados del pejibaye a diversos medios de comunicación pero después de la feria, se pierde el trabajo realizado de mercadeo y logística para promocionar los productos durante el resto del año.

Desde que se han tenido en el radar iniciativas de comercialización del pejibaye el elemento logístico no ha sido considerado, como se ha señalado, solo las iniciativas privadas tienen ese factor, pero por obvias razones porque es parte de su proceso de distribución a los diversos mercados locales. En cuanto al mercadeo, si existen otro enfoque, pero de igual manera las iniciativas privadas llevan la iniciativa, pero levemente, pues el costo es elevado y su volumen de ventas es aún modesto.

Potencial de exportación

La Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) en el año 2016 presentó un informe llamado “Oportunidades de comercialización de productos agrícolas incipientes” en el cual se señalaba 8 productos con gran potencialidad de comercialización a nivel internacional y entre ellos se encontraba la fruta del pejibaye.

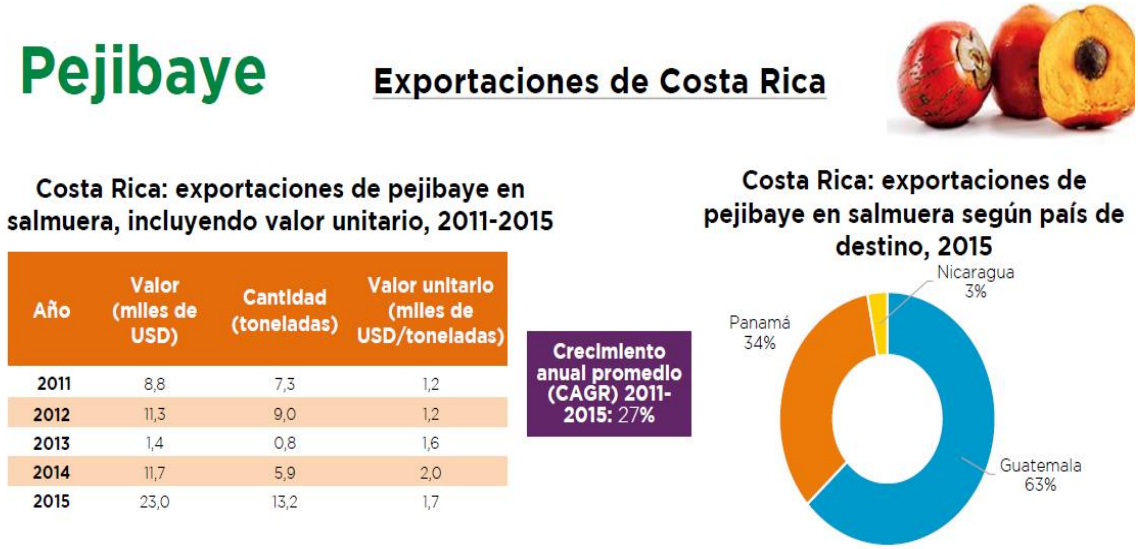
Este informe presentado con la ayuda del Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos (CITA) nos demuestra que la comercialización de la fruta del pejibaye es un objetivo totalmente factible y real como lo demuestra los productos que promociona Colombia por ejemplo, este modelo que ya tiene su tiempo en este país fue pensado como lo hemos comentado anteriormente en Costa Rica y en especial en la zona de Tucurrique, pero la falta de continuidad en el proyecto ha provocado que se quedara en el camino, sin un norte definido a la espera de su reactivación como un desarrollo endógeno desde esta

comunidad para el país y el resto del mundo o con los países que Costa Rica tiene vínculos comerciales.

Por su bajo nivel de exportación se cuentan con pocas estadísticas a nivel nacional de productos derivados del pejibaye que se dirijan a destinen a otras países, sin embargo basados en el informe de PROCOMER del año 2016 se puede notar que el pejibaye en salmuera ha tenido un movimiento de exportación interesante, en el año 2015 por ejemplo, se exportaron 13.2 toneladas en esa presentación a países como Guatemala, Panamá y Nicaragua, en detalle a continuación un resumen grafico de lo señalado anteriormente:

Figura 10

Exportación de pejibaye en salmuera, Año 2015



Año	Valor (miles de USD)	Cantidad (toneladas)	Valor unitario (miles de USD/toneladas)
2011	8,8	7,3	1,2
2012	11,3	9,0	1,2
2013	1,4	0,8	1,6
2014	11,7	5,9	2,0
2015	23,0	13,2	1,7

Nota. Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), 2016.

Este informe (PROCOMER, 2016, p. 47) hace mención que potenciales mercados a donde se pueden dirigir los productos derivados del pejibaye serían a Europa que consumen productos enlatados, concentrados, como puede ser las sopas, jaleas, cremas, productos envasados, en Asia por su enfoque en consumir productos refrigerados, snacks y con alto nivel nutritivo, en América del Norte por consumir productos preparados, con

altas propiedades nutritivas, además productos con aplicaciones culinarias como cremas, pures y finalmente América Latina en donde el pejibaye es un producto conocido pero no a nivel industrial, como se señaló en la gráfica 6.5 Centroamérica es un potencial consumidor de pejibaye en sus presentaciones procesadas.

El informe de PROCOMER del año 2016 (p. 182) indica que un país como Colombia, es líder en la exportación de estos productos y por ejemplo produce y exporta, jalea de pejibaye, pulpa de pejibaye, pejibayes al vacío, pejibaye en almíbar, pejibaye en salmuera, chips de pejibaye, deshidratado de pejibaye, harina de pejibaye y muy curiosamente pero interesante a la vez, tabletas de pejibaye que es utilizado como suplemento vitamínico para actividades deportivas y mejoramiento de la salud de las personas.

Algunos ejemplos de productos derivados del pejibaye que son actualmente exportados por Colombia, pero podrían de igual manera procesados en Costa Rica y exportados son los siguientes:

Figura 11

Ejemplo producto derivado del pejibaye en Colombia (Tabletas)

Nota. Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), 2016.

Figura 12

Ejemplo producto derivado del pejibaye en Colombia (Jaleas y mermeladas)

Nota. Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), 2016.

Figura 13

Ejemplo producto derivado del pejibaye en Colombia (productos al vacío)

Nota. Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), 2016.

Figura 14

Ejemplo producto derivado del pejibaye en Colombia (conservas)

Nota. Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), 2016.

Figura 15

Ejemplo producto derivado del pejibaye en Colombia (Harina)

Nota. Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), 2016.

Figura 16

Ejemplo producto derivado del pejibaye en Colombia (Snacks)

Nota. Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), 2016

Figura 17

Ejemplo producto derivado del pejibaye en Colombia (Preparaciones)

Nota. Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), 2016.

Figura 18

Ejemplo producto derivado del pejibaye en Colombia (Deshidratados)

Nota. Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), 2016.

En resumen basado en las opinión de los entrevistados y con los diversos informes como el de PROCOMER, los derivados del pejibaye tiene potencial para ser exportados a diversos mercados a nivel mundial, además como lo han señalado expertos como el señor Mora Urpi “el pejibaye representa una alternativa viable no tradicional para diversificar la producción nacional, elevar el nivel de empleo, tecnificar nuestros métodos de cultivo e industrialización, mejorar el nivel de ingresos de pequeños y medianos productores” (1986, p. 8).

Finalmente, y no menos importante es el tema arancelario relacionado con un potencial aumento de la actividad exportable del pejibaye, al respecto, la clasificación arancelaria del pejibaye, elemento esencial en la generación de estadísticas de comercio internacional, para el caso del pejibaye crudo, su clasificación arancelaria es 0810.90.90.00.50, mientras que al pejibaye en salmuera le corresponde la clasificación arancelaria 0812.90.90.00.10, en detalle las figuras 6.6 y 6.7 lo señalan:

Figura 19

Clasificación arancelaria pejibaye y derivados

Pejibaye

Clasificación arancelaria nacional

Fracción nacional	Descripción
0810.90.90.00.50	Caimito, cas, jocote, manzana de agua, manzana rosa, nance, mamón, naranjilla, pejibaye, tamarindo, zapote.
0812.90.90.00.10	Pejibaye (Psbaes) conservados en salmuera, frutas tropicales en salmuera.

Nota. Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), 2016.

Figura 20

Clasificación arancelaria pejibaye (presentación original)

Pejibaye

Clasificación arancelaria internacional

El pejibaye fresco **no cuenta** con una **clasificación arancelaria específica** a nivel internacional, lo cual dificulta el seguimiento estadístico. Se encuentra incluida dentro de la sub partida **0810.90** del Sistema Armonizado (SA) cuya descripción es:

"Los demás frutas u otros frutos, frescos"

Para el caso del conservado en salmuera, se encuentra en la sub partida **0812.90:**

"Los demás frutas u otros frutos conservados provisionalmente"

Nota. Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), 2016.

Experiencia, área cosechada, producción actual sobre la fruta del pejibaye

Sobre este tema se realizaron tres preguntas, en la primera sobre la experiencia promedio de los entrevistados en los procesos de producción y comercialización de la fruta del pejibaye esta es de alrededor de 25 años, lo anterior porque en la mayoría de los casos los actuales productores son de segunda y hasta tercera generación.

Con respecto al área cultivada que ellos mantienen para la producción del pejibaye, el promedio es de 15 hectáreas, es importante mencionar que mucha del área productiva que manejan se encuentra en la zona de Limón, pero específicamente en la zona de Tucurrique es en promedio de 4 hectáreas.

En relación con su producción, está va en línea con el área cosechada, en promedio la producción anual es de 170.000 kilogramos considerando el área de Limón, solo considerando el área de Tucurrique la misma es en promedio de 80.000 kilogramos.

Finalmente, basado en la pregunta sobre si la producción de pejibaye en la zona se ha incrementado o disminuido, en la mayoría de las opiniones se indica que localmente la producción ha caído por causas de plagas, falta de renovación de las plantaciones, pero que actualmente se ha realizado los esfuerzos para renovar plantaciones y el tema de las plagas se ha superado, pero existe el riesgo de que aparezcan nuevas plagas que reduzcan la producción; por otra parte en la zona de Limón donde varios productores de Tucurrique tienen cultivos, la misma si se ha incrementado debido a que por condiciones climatológicas de la zona, la producción es más constante, haciendo que en 10 de los 12 meses del año haya producción.

Casos de comercialización en la fruta del pejibaye

Existen muchos casos de éxito en el cual al pejibaye se le ha dado valor agregado, a continuación, se mencionan algunos ejemplos.

- Alimento Infantil con base en pejibaye

Esta investigación fue realizada en el año 1989 por las investigadoras de la Unidad de Tecnología Nutricional y Microbiológica del Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud (INCIENSA) Georgina Gómez y Adriana Blanco en las comunidades de Tucurrique y Sabanillas.

Según las investigadoras este consistía en

> El propósito del estudio fue el de desarrollar y evaluar un alimento infantil con base en pejibaye e introducirlo en la dieta de la población infantil de Tucurrique como una alternativa de alto valor energético y una buena fuente de carotenos y otras vitaminas (Mora, 1989, p. 12).

El producto desarrollado fue un tipo de pule basado en la pulpa de pejibaye fresco agregándole otros productos como leche, sal, margarina regular pero siempre manteniendo como producto base la pulpa de pejibaye.

Los resultados de dicho producto fueron los siguientes en palabras de las investigadoras:

> Los resultados señalan que el alimento de pejibaye fue bien aceptado por los niños. Se observó que el consumo de alimento tiende a aumentar hacia el tercer día, lo que sugiere que el niño se va habituando al producto. El estudio demuestra la factibilidad de introducir este alimento en la alimentación de los niños de las zonas productoras de pejibaye, ya que es aceptado por los niños y su consumo no provoca efectos adversos, representando una alternativa de alto valor energético y que podría utilizarse como sustituto de otras fuentes energéticas que no son tan ricas en nutrimentos como lo es el pejibaye, por ejemplo, la papa, la yuca y otros tubérculos (Mora, 1989, p. 19).

- Harina de Pejibaye en la alimentación animal (Pollas para reemplazo y gallinas ponedoras)

Esta investigación fue realizada en el año 1990 por los investigadores del Centro de Investigaciones en Nutrición Animal (CINA) de la Escuela de Zootecnia de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Costa Rica Mario Murillo y Mario Zumbado en una granja avícola de la zona de Cartago utilizando 200 aves con un día de nacidas.

Según los investigadores este consistía en:

> La presente investigación llevada a cabo con pollas para reemplazo y gallinas ponedoras busca presentar los resultados respecto al consumo de harinas de pejibaye, en este ensayo, se sustituyeron niveles de 25,50,75 y 100 por ciento del maíz por harina de pejibaye (Mora, Murillo, Vargas, 2010, p. 15)

- Harina de Pejibaye en la alimentación animal (Ganado Lechero)

Este proyecto fue realizado por la Estación Experimental de Ganado Lechero Alfredo Volio Mata y tenía como objetivo analizar el valor nutritivo de la fruta del pejibaye en la alimentación del ganado lechero, “determinar la factibilidad de la incorporación de la fruta de la palma como el efecto de su procesamiento en consumo, crecimiento animal, eficiencia y costo en la crianza de la ternera” (Mora Urpí, 1986, p. 16).

Entre las pruebas se quería evaluar la alimentación con diferentes proporciones de concentrado de la fruta en las terneras además de la sustitución de este concentrado para el destete.

Las pruebas han determinado que los concentrados de pejibaye primero por su gran valor nutricional y segundo por su menor costo de producción permitirá abaratar los costos de operación de este tipo de actividades y con ello el efecto en el consumidor final sería favorable en términos tanto alimenticios como económicos.

- Tallo del pejibaye

Esta investigación fue realizada por el Laboratorio de productos forestales del Instituto de Investigaciones de Ingeniería de la Universidad de Costa Rica y sus objetivos principales eran analizar las propiedades y usos del tallo de pejibaye, “determinar las propiedades físico-mecánicas, químicas y anatómicas del tallo de pejibaye y Determinar los usos probables del tallo de pejibaye de acuerdo a los resultados de las propiedades anotadas anteriormente” (Mora Urpí, 1986, p. 18).

Otros puntos en detalle que se evaluaron fueron determinar el peso específico, dureza, propiedades mecánicas como la flexión, compresión, preservación y durabilidad del tallo, condiciones de secado, defectos producidos, factibilidad del uso de la médula para fabricación de pulpa para papel, análisis de los efectos de hongos y organismos xilófagos.

La fruta del pejibaye base para esta investigación fue obtenida de Tucurrique lo que hace aún más interesantes los resultados pues al hacer uso del producto local se puede identificar la calidad de la fruta utilizada en este ensayo.

Los resultados demuestran la aceptación del producto por parte de las aves hasta un cierto punto o mezcla pues en un punto pues por el grado de molienda a que está sometido la fruta y el contenido de grasa obtenido por las aves produce una compactación en el pico de las aves que produce la reducción en su consumo.

En fin, según los investigadores esta fue la conclusión a la que se llegó con la investigación:

> Al compararse los resultados para los tres parámetros analizados con los estándares de producción de pollas para reemplazo, se observa que los valores obtenidos hasta un nivel de 75 por ciento de sustitución están dentro de los límites recomendados para aves tipo Leghorn, productoras de huevo de cascaron color blanco. Desde el punto de vista económico, los tratamientos que proporcionaron el menor costo de alimentación por kg de ave fue el tratamiento de 25 por ciento

de sustitución, seguido del nivel de 50 por ciento de harina de pejibaye en la dieta (Mora, Murillo, Vargas, 2010, p. 14).

Los estudios anteriores son respaldados por una investigación realizada por la Vicerrectoría de investigación de la Universidad de Costa Rica que resalta varios elementos que permiten seleccionar la fruta del pejibaye como un producto con gran potencial en el mercado, entre estos se detallan:

- Su valor nutricional, niveles de producción por unidad de área y su potencial sustituto de productos como en el caso del maíz y otros cereales. El pejibaye es rico en elementos como proteínas, carbohidratos, aceite y vitamina A (carotenos)

  Para nadie es un secreto que la mayor parte del maíz que se consume en Costa Rica deber ser importado; en este sentido el pejibaye representa una excelente alternativa para reducir la importación de alimentos para dietas humanas, así como de materias primas para la elaboración de concentrados para dietas de animales, aumentándose así la cantidad de alternativas de empleo para el trabajador nacional (Mora Urpí, 1986, p. 2).

- Para consumo humano el pejibaye puede ser hervido, freído y adicionalmente puede ser preservado en agua de sal o vinagre, procesado en harina o ensilado.

- Su productividad por área cultivada sumado a que se produce en una región tropical húmeda lo convierte en un producto de alta eficiencia, “Sin mejoramiento genético se han obtenido rendimientos hasta de 30 toneladas de fruta fresca por hectárea bajo adecuadas condiciones de cultivo” (Mora Urpí, 1986, p. 2).

- Su adaptación a suelos pobres le brinda ventaja sobre otros productos agrícolas además que por ser rustico no se ve afectado por ninguna enfermedad o peste grave.

- Existen otros productos que pueden ser extraídos de la palmera aparte del fruto como lo son el palmito, su madera y hojas para abonos y consumo animal.

- El pejibaye no requiere de la aplicación de equipos especiales, tecnologías o químicos, fertilizantes, lo que lo convierte en un producto sumamente rentable en lo que respecta a sus costos operativos.

Tabla 9

Productos derivados de la fruta del pejibaye

Consumo	Materia Prima	Consumo Animal
Natural (hervido sin enlatar)	Madera (ornamental, cañas de pescar, construcción)	Concentrado (Aves, cerdos, ganado lechero)
Enlatado (en salmuera, vinagre, encurtido, con condimentos y sabores)	Celulosa para papel celofán y rayón	Polen (cría de abejas)
Asado (con sabor a nuez)		Hojas (forraje)
Molino o granulado (salsas, rellenos para gallinas, pavos y lechones), cremas y sopas		
Harina (pan, tortillas, cereales, refrescos y helados)		
Frito (a la francesa, chips)		
Tallo	Palmito	

Consumo	Materia Prima	Consumo Animal
Semillas	Reforestación	
Otros (Confituras, mantequilla, vino, sopas, cremas, vinagre, alcohol, licor, aceite (del fruto y la semilla, jaleas)		

Nota. Elaboración propia, 2024.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE CONSORCIO

La siguiente propuesta de consorcio para la comercialización para la fruta del pejibaye y sus derivados tiene como objetivo esencial ser el documento base para considerar los elementos generales que debe contener un consorcio de este tipo, en este se incluye información administrativa, técnica, legal, operativa, financiera que posteriormente con la puesta en marcha del consorcio debe profundizarse, pero en este momento será la base para inicial la conformación del consorcio.

Es imperativo indicar que la conformación de un tipo de figura legal como lo es la del consorcio es compleja, pero deja de ser compleja cuando existe una claridad desde el origen de los roles de cada participante, esto arrancando desde la integración de los miembros fundadores, pasando por la Gerencia y Administración Activa y finalizando por los sujetos externos que tengan que ver comercial u operativamente con el consorcio.

Seleccionar la conformación de un consorcio por encima de otras figuras que facilitan el objeto final de comercializar un producto como lo es la fruta del pejibaye, está orientado en utilizar una opción relativamente nueva, que brinda diversas facilidades financieras, legales y operativas para lograr finalmente explotar comercialmente el pejibaye, el cual puede generar beneficios económicos, sociales a los productores como a los miembros de la comunidad de Tucurrique.

Como se ha indicado anteriormente, la propuesta de la estructura del consorcio se dará por medio de secciones, pasando de lo general a lo especifico, considerando los elementos esenciales para tener una noción integral de una conformación que sea acorde a lo que se tiene ahora disponible para arrancar el consorcio, lo que se requiere en un mediano y largo plazo.

Datos Generales

Nombre del Consorcio:

Consorcio de productores y comercializadores del pejibaye y sus derivados.

Objeto del Consorcio:

Alcanzar la comercialización a nivel industrial del pejibaye y sus derivados para el mercado local e internacional por medio de la integración de actores conocedores de los procesos productivos y comerciales bajo la figura del consorcio.

Lugar y fecha de constitución del Consorcio:

Tucurrique, Jiménez, Cartago, XX de XX del dos mil XX.

Definición del tipo de Consorcio empresarial:

El tipo de consorcio será de origen, que se define como aquel en donde un grupo de personas jurídicas o físicas realizan una alianza basada en el conocimiento de un mismo producto de la región, con el objetivo de potencializar la producción del pejibaye a nivel industrial de la zona a niveles nacionales e internacionales.

Misión:

Somos un Consorcio comprometido con el desarrollo del distrito de Tucurrique, que promovemos el bienestar social y económico mediante acciones de promoción de los productos de la zona, con énfasis en la fruta del pejibaye y sus derivados, que permita aprovechar las oportunidades comerciales a nivel nacional e internacional.

Visión:

Ser el consorcio líder en la comercialización de la fruta del pejibaye y sus derivados por nuestra innovación, calidad y experiencia. A través de nuestra mejora continua se dará la explotación comercial de la fruta del pejibaye a nivel nacional e internacional.

Valores:

Los valores corporativos definidos por el Consorcio tienen como objetivo direccionar cada acción que desde el consorcio se realiza a través de sus concordados; logrando con esto, una identificación propia e invaluable que todos reconozcan y apropien para generar una caracterización única y reconocida hacia el mercado.

Respeto: hacia las personas entendiendo que el respeto implica cortesía y sensibilidad a las necesidades de las personas, calidez y sencillez en las relaciones.

Compromiso: con nuestros objetivos del consorcio, que requiere honestidad, transparencia y trabajo en equipo.

Actitud de Servicio: el consumidor entendido como empresa, individuo o familia es el centro de nuestros intereses.

Responsabilidad: con el uso de los recursos de cualquier tipo y conciencia del impacto de nuestras acciones sobre la comunidad.

Mejoramiento Continuo: avanzar en la consecución de los estándares de eficiencia y eficacia.

Domicilio:

Tucurrique, Jiménez, Cartago, instalaciones del Centro Agrícola Cantonal de Jiménez, 300 metros sur de la antigua escuela primaria.

Cobertura del consorcio:

El Consorcio cubre inicialmente una parte importante del territorio nacional, ofreciendo los productos a diferentes supermercados, distribuidores, ferias de emprendimientos, actividades de participación masiva; posteriormente se iniciarán los procesos para la exportación a mercados con beneficios comerciales, respaldados en tratados de libre.

Representante oficial del consorcio, calidades incluido domicilio y lugar para recibir notificaciones:

José Arrieta Calvo, cédula de identidad 3-0111-0222, Tucurrique-Jiménez-Cartago. Correo Electrónico josearrietacalvo@cpcfp.com

Personas jurídicas o físicas que integran el consorcio y representantes con sus respectivas calidades:

Las personas jurídicas podrán ser representadas por su representante legal o por otra persona autorizada; las personas físicas pueden asistir por nombre propio o autorizando a otra persona respaldo por un documento legalizado.

Participación de cada uno de los integrantes, obligaciones y derechos, detallando el tipo de aporte de cada uno:

La participación será acorde con los aportes brindados al inicio de su participación, basado en este parámetro, las obligaciones y derechos serán acorde a dicha participación. Cada tres meses se podrán recibir nuevos concordados, basado en el aporte de o de los nuevos concordados se realizará una actualización porcentual de cada integrante del consorcio.

Condiciones de admisión de nuevos miembros:

La condición esencial es ser un productor o comercializador de la fruta del pejibaye o sus derivados con experiencia comprobada y que pueda hacer un aporte material o intelectual para alcanzar el objetivo por el cual fue creado el consorcio.

Condición de salida del consorcio:

La salida es de libre elección, puede darse únicamente en las reuniones trimestrales en donde se evalúan el ingreso de nuevo concordados.

Respaldo Legal:

La estructura organizativa de los diferentes actores que podrían participar en dicho consorcio está conformada por PYMES, esto es un elemento esencial pues la ley N°9576 “Fomento de la Competitividad de la PYMES mediante el desarrollo de Consorcios” (2018), es un gran impulso legal para la integración de un consorcio de PYMES, que realizan una actividad común, en este caso la comercialización de un producto común como lo es la fruta del pejibaye.

Fondo operativo:

El fondo operativo en primera instancia será aportando proporcionalmente por los concordados deacuerdo a su aporte inicial, pero posteriormente, el gasto operativo saldrá de las utilidades del consorcio.

Cuota de ingreso para nuevos miembros:

La cuota será acorde con los aportes brindados al inicio de su participación como concordado.

Firma del contrato consorcial por los representantes de los concordados:

Dos meses, posterior a la ratificación del ingreso al consorcio por parte de la asamblea.

Gastos previos a la constitución del consorcio:

Serán previstos por la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) en convenio con los representantes del consorcio.

Gastos de estructura y gestión:

Los gastos de estructura y gestión en primera instancia serán aportando proporcionalmente por los concordados deacuerdo a su aporte inicial, pero posteriormente, el gasto operativo saldrá de las utilidades del consorcio.

Gastos de promoción del consorcio:

Los gastos de promoción en primera instancia serán aportando proporcionalmente por los concordados deacuerdo a su aporte inicial, pero posteriormente, el gasto operativo saldrá de las utilidades del consorcio.

Beneficios esperados del consorcio:

- Ofrecer a los productores y comercializadores de la fruta del pejibaye una cobertura geográfica más amplia en el territorio nacional y posteriormente internacional, con el fin de llegar a todas las poblaciones con los productos de la fruta del pejibaye y sus derivados que hay disponibles y futuros para obtener beneficios económicos.

- Penetración en mercados inexplorados, las potenciales exportaciones abrirán mejores perspectivas, tanto volumen de producción y precio. Al vender volúmenes mayores de productos se justifica la inversión en investigación de nuevos mercados y las estrategias de capturar nuevos segmentos de mercado para la fruta del pejibaye y sus derivados.

- Lograr ahorros en procesos administrativos, operativos, legales, mercadeo y tecnológicos al compartir conocimientos, equipos y procedimientos asociados, pues a través de los medios que maneja el Consorcio se logra cubrir parte de la actividad que realiza cada concordante.

- Negociar conjuntamente frente a proveedores nacionales e internacionales, manteniendo los niveles de confianza en los productos del pejibaye ofrecidos a través de garantía de calidad y transparencia.

- Optimizar procesos y mejorar la calidad de los productos a través de indicadores de gestión que permitan crear oportunidades de mejora para llegar con mayor calidad a todos los consumidores.

- Generar nuevas alternativas en negocios o servicios conjuntos que fortalezca el posicionamiento y cobertura del consorcio a nivel nacional e internacional.

- Creación de economías de escala en torno a la producción y la comercialización del pejibaye a niveles industriales para su posteriormente ampliación de mercados locales e internacionales.

Recursos del consorcio

Tangibles:

Están conformados por aquellos activos que se pueden ver y cuantificar. Entre ellos están:

- Recursos financieros: capacidad para generar dinero y endeudarse.
- Recursos organizacionales: estructura y sistema establecido por el consorcio.
- Recursos físicos: acceso a materia prima (fruta del pejibaye), ubicación de la empresa (Tucurrique) y equipos sofisticados de procesamiento de la materia prima.
- Recursos tecnológicos: patentes, marcas y secretos comerciales.

Intangibles:

Son aquellos que no se pueden ver a simple vista ni materializar, son más difíciles de imitar. Tales son:

- Recursos humanos: confianza, habilidades gerenciales y conocimiento. El capital humano es un recurso valioso para el consorcio porque las personas son expertas en la manipulación de la fruta del pejibaye.
- Recursos de innovación: como las ideas, la capacidad científica y de innovación.

- Recursos de reputación: reputación entre los clientes y proveedores; nombre de la marca; percepción de calidad, durabilidad y confiabilidad del producto o servicio.

Fortalezas del consorcio:

- Alto conocimiento del sector productivo en el que se encuentra.
- Personal comprometido, innovador y capaz de asumir roles diferentes de aquel para el que fueron contratados.
- El consorcio enfoca sus productos en brindar una alimentación nutritiva y de una calidad superior.
- Es económicamente rentable para asumir políticas y mejoras en beneficio de la comunidad de Tucurrique.
- Existe confianza entre los concordados y su personal administrativo y operativo.

Estructura organizacional del Consorcio:

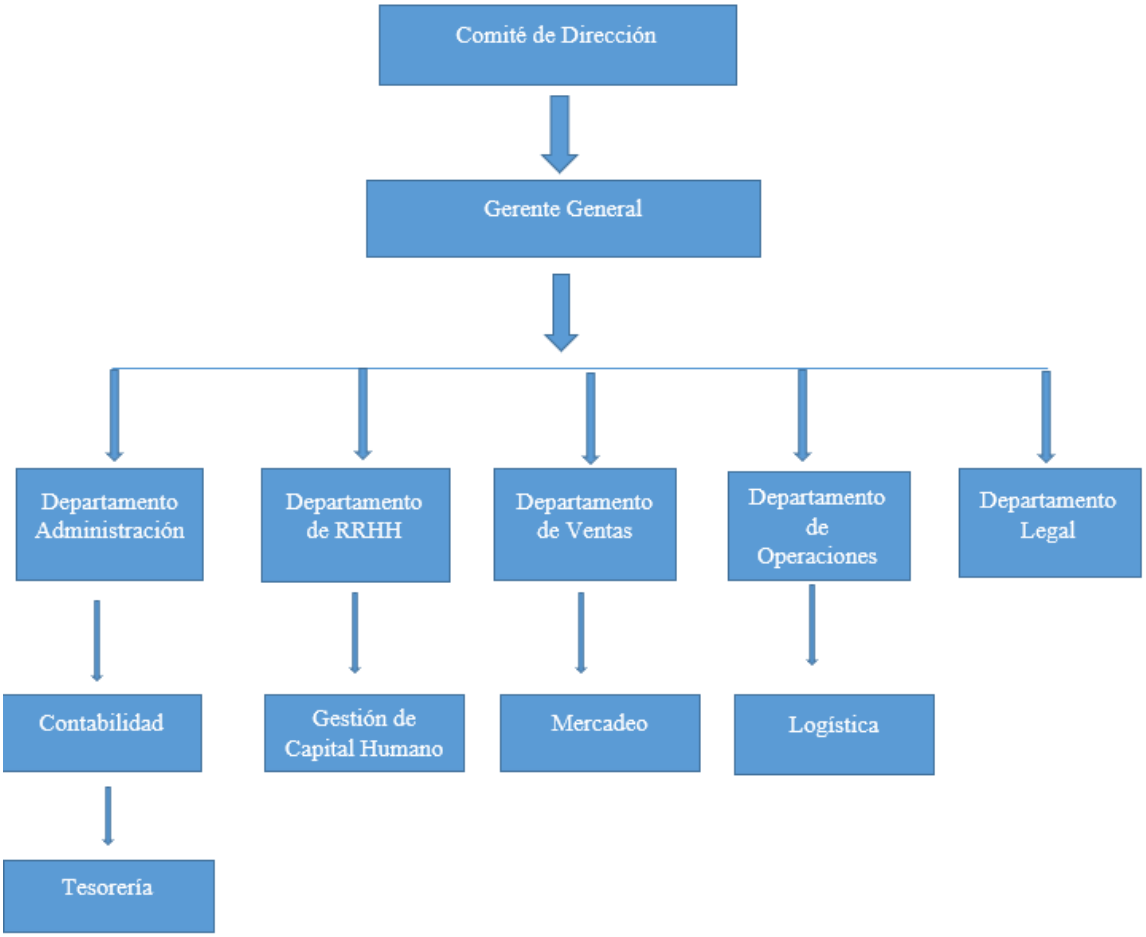
La estructura organizacional del Consorcio productores y comercializadores de la fruta del pejibaye y sus derivados está conformada por diferentes factores que la definen como una creciente organización con calidad y compromiso en sus productos.

La estructura del consorcio está formada por una jerarquía vertical y horizontal, el tramo de control, el agrupamiento de personal en departamentos y por las interacciones entre el personal de la empresa; estas actividades y procesos se representan mediante el siguiente organigrama.

El diseño organizacional debe permitir un adecuado flujo de información vertical y horizontal, pues las personas deben recibir la información necesaria para alcanzar las metas del consorcio.

Gráfico 2

Estructura Organizacional del consorcio



Nota. Elaboración propia, 2024.

<u>Plan de acción:</u>

El siguiente plan de acción señala las actividades a realizar en los próximos 15 meses para iniciar con la conformación del consorcio.

Tabla 10

Plan de acción conformación del consorcio

Acción	IV T 2025	I T 2026	II T 2026	III T 2026	IV T 2027
Definición de los estatutos y la Junta Directiva	X				
Firma del protocolo de fundación del consorcio		X			
Diseño de la imagen del consorcio y sitio web preliminar		X			
Reclutamiento y selección del director			X		
Elaboración de las metas y del presupuesto de operación del 1er año			X	X	
mplementación de la oficina comercial del consorcio				X	
Presentación de la solicitud de apoyo a entidades de desarrollo y				X	X

Acción	IV T 2025	I T 2026	II T 2026	III T 2026	IV T 2027
Elaboración del material promocional del consorcio.					

Nota. Elaboración propia, 2024.

Objetivos estratégicos

1. Integración de los miembros al consorcio (físicos, jurídicos)

Indicador 1: Cantidad de miembros incorporados al consorcio.

Indicador 2: Porcentaje de aportes por miembro.

2. Mantener y aumentar la producción de la fruta del pejibaye en la zona de Tucurrique y otras zonas estratégicas.

Indicador 1: Hectáreas cultivadas por los miembros.

Indicador 2: Porcentaje de aumento del área cultivada.

3. Involucrar a los programas de desarrollo de la Zona Sur (Región Central): INDER, MAG, PROCOMER, Embajadas, MEIC, Gobierno Local, Sistema de Banca de Desarrollo (SBD).

Indicador 1: Recursos financieros captados de las entidades de desarrollo.

4. Promover los productos de pejibaye de la zona y buscar la distinción de Tucurrique como zona de origen de pejibaye de la mejor calidad, contar con una Web corporativa.

Indicador 1: Sitio en Internet implementado,

Indicador 2: Cantidad de actividades de promoción organizadas por el consorcio

5. Definir e implementar el reglamente interno del Consorcio.

Indicador 1: Reglamento definido para el consorcio.

Indicador 2: Reglamento firmado por los miembros del consorcio.

6. Identificar oportunidades comerciales para la fruta del pejibaye y sus derivados y como darle valor agregado a los mismos.

Indicador 1: Estudios de oportunidades de mercado realizado.

Indicador 2: Cantidad de nuevos productos y mercados identificados.

7. Identificar recursos no reembolsables por medio de la cooperación nacional o internacional que pueden ser de apoyo al Consorcio y presentar proyectos a dichos programas.

Indicador 1: número de proyectos presentados a entidades de desarrollo.

Indicador 2: cantidad de recursos financieros obtenidos.

8. Ejecutar un programa de capacitación para el fortalecimiento de los miembros.

Indicador 1: cantidad de programas de capacitación impartidos.

Indicador 2: número de participantes de los asociados que participan de los programas de capacitación.

9. Presencia en ferias, misiones, agendas de negocios y otras que permitan proyectarse como Consorcio.

Indicador 1: número de ferias y misiones comerciales donde participan.

Indicador 2: ventas realizadas por motivo de la participación en ferias y misiones.

Enfoque de ventas

- Colección única de productos
- Marca propia
- Se integra una cadena de valor

- Cercanía con proveedores y clientes
- El consorcio genera sus utilidades propias
- Plataforma de exportación
- Mayor conocimiento del mercado y de prácticas comerciales, ya que las empresas comparten conocimientos, capacidades y experiencias
- Aumento del poder de negociación ante los canales de comercialización y los proveedores, ya que representan a un grupo y no actúan de forma individual.
- Penetración de mercados que requieren volúmenes en la oferta de productos
- Posibilidades de fortalecer su marca en el mercado

Cuadro de análisis de ventas

Productos / %Participación Mercados

Principales líneas de productos (año 2025)

Producción propia:

Producto 1 _____% total de ventas locales (colones/ Unid) _____% Exportación. _____

Producto 2 _____ % total de ventas locales (colones/ Unid _____% Exportación _____

Producto 3 _____ % total de ventas locales (colones /Unid _____% Exportación _____

Gráfico 3

Estructura Comercial del Consorcio

Nota. Elaboración propia, 2024.

Factores de evaluación de competitividad

Para cada uno de los siguientes factores se califica el grado de importancia que considera que tiene para el consorcio (primera columna) y en qué situación relativa se encuentra frente a la posible competencia (segunda columna). (0 poco importante - 4: muy importante):

Tabla 11

Factores de evaluación de la competitividad del Consorcio

Factor	Importancia	Sumatoria
Imagen de Marca		
Variedad de Oferta		
Precios Competitivos		
Costo de materias primas		
Costos de personal		
Tecnología del producto		
Inversión en marketing		
Servicio al cliente		
Experiencia del personal		
Control de distribución		
Presencia en medios digitales		
Presencia en mercados internacionales		

Nota. Elaboración propia, 2024.

Soporte Institucional

La Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) previo acuerdo con la Junta Directiva del consorcio el financiamiento parcial para las etapas tempranas de arranque.

El apoyo financiero no reembolsable para su operación será por dos años a costos compartidos del 50%, que cubría recursos para:

- Contratación del Gerente del Consorcio.
- Participación en Ferias y misiones comerciales.
- Material promocional.

- Desarrollo del sitio en Internet.

Plan de Negocios

El plan de negocios del Consorcio será responsabilidad del Gerente del Consorcio, él deberá de escribir el plan de negocios, ya que es obligación tener una mirada profunda del desarrollo del Consorcio y cómo lo va a convertir en una realidad.

En el plan de negocios se incluirán los siguientes aspectos:

• Descripción del Consorcio: ¿qué va a hacer?, ¿por qué se hará este consorcio?

• Análisis del mercado de comercialización del consorcio y de sus miembros individuales: ¿quiénes serán los clientes meta?, ¿qué es lo que quiere lograr en el mercado?

• Evaluación de la competencia: ¿contra quién está compitiendo?, ¿qué es lo que ofrecen estos competidores?

• Plan de mercadeo del Consorcio: ¿cómo va a llegar a sus clientes?

• Plan operativo: ¿cómo pondrá en práctica el Consorcio?

• Plan financiero: ¿cuánto dinero va a costar la operación anual del Consorcio?, ¿de dónde se obtienen los fondos necesarios para su operación?

Posteriormente el plan de negocios del consorcio se ejecutará de la siguiente manera:

- El plan será desarrollado por la Junta Directiva y el Gerente.
- Cada asociado podrá dar las sugerencias sobre el plan de negocios.
- Será debatido y aprobado en Junta Directiva por mayoría simple.
- En el plan deberá tomar en cuenta la elaboración de material adecuado y contar con los instrumentos idóneos para determinar una imagen positiva del consorcio, proyectos de convenios con empresas o expertos en comercialización de empresas, estudios para la apertura de oficinas de representación o designación de representantes a lo interno y en el exterior, convenios con entidades públicas y privadas nacionales o internacionales, para el soporte de la comercialización e

internacionalización tales como bancos, aseguradoras, agencias aduanales, certificadoras, universidades y en general diversos proveedores de insumos y servicios, entre otros.

El consorcio desarrollará una imagen uniforme sobre lo que ella realiza para la promoción de los productos del consorcio. Se tendrán en cuenta, entre otros, los siguientes instrumentos:

- Elaboración de catálogos, trípticos, publicaciones, impresos y documentos similares.
- Confeccionar y promocionar una página web.
- Desarrollará una estrategia de relaciones públicas y atención de prensa.
- Promoverá el desarrollo de showroom, vitrinas y otros eventos de comunicación directa con clientes potenciales.

Los recursos operativos para la ejecución del plan de negocios del consorcio pueden obtenerse de:

- Las cuotas que paguen los asociados.
- Las contribuciones de origen público o privado.
- Los ingresos provenientes de los productos. Entre la venta de productos se excluye y queda prohibido el uso de la información propia de las empresas o personas afiliadas que atente contra el principio de confidencialidad que protege la información que se maneje en las bases de datos internas del consorcio.
- Los ingresos que se obtengan por cualquier otro medio no previsto en los estatutos a raíz de las actividades afines del Consorcio.

Gerencia del consorcio

El gerente o director será el ente que tendrá a cargo la promoción y comercialización del consorcio y deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Experiencia en promoción, comercialización y distribución de productos similares o afines con los del sector.

- Experiencia en exportación de productos.
- Conocer conceptos técnicos básicos del sector.
- Conocimiento sobre los mercados internacionales.
- Comprender los trámites administrativos de logística local y de exportación.
- No ser accionista o apoderado de empresa alguna integrante del consorcio, ni dedicarse a actividades propias de giro similar a los afiliados que signifiquen competencia directa para ellos, o que se aparten de lo establecido en el contrato de trabajo.

El nombramiento del Gerente o la suspensión de su contrato, son tomados por acuerdo de Junta Directiva.

Las atribuciones y funciones del Gerente, serán las siguientes:

- Desarrollar un plan anual de comercialización de los productos para ser discutido con la Junta Directiva.
- Estar informado de las distintas ferias internacionales, así como cualquier otro tipo de actividad afín.
- Mantener contacto permanente con los afiliados.
- Realizar visitas a los productores afiliados y trabajar en el seguimiento de los respectivos planes de exportación de cada miembro del consorcio.
- Elaborar y administrar en conjunto con la tesorería el proyecto de presupuesto anual de gastos e inversiones que será aprobado por la Junta Directiva.
- Investigar prospectos de distribuidores y comercializadores en los diferentes mercados y territorios de interés de los afiliados.
- Coordinar la elaboración de catálogos y demás materiales impresos con fines de comunicación y promoción.
- Coordinar las relaciones públicas del consorcio y promover su imagen institucional.
- Recopilar información para los afiliados en cuanto a fuentes de financiamiento, capacitación, estudios del sector, convenios con proveedores de insumos, avances

de los TLC, cambios en normativa, oportunidades de negocios, aportes internacionales, oportunidades de mejoras tecnológicas, estudios de aranceles, otros.

- Presentar ante la Junta Directiva informes de las actividades promocionales en que se participe bajo el nombre del consorcio e informes de giras al exterior en las que participe, así como un informe periódico sobre las actividades administrativas y promocionales realizadas.
- Elaborar las liquidaciones de gastos ante entidades de desarrollo que patrocinen el consorcio.
- Proponer los procedimientos necesarios para la buena marcha del consorcio.
- Dar seguimiento al funcionamiento de la página web.
- Representar al consorcio en gestiones ante los diferentes entes de gobierno y no gubernamentales relacionados con las actividades del consorcio.
- Coordinar lo que corresponda con el comité operativo que nombre la Junta Directiva, en principio formado por el presidente, Tesorero y secretario y dos miembros suplentes.
- Cumplir con las metas establecidas en acuerdo con la Junta Directiva para medición del desempeño; que serán establecidas en documento especial para tal efecto o dentro del Plan Estratégico.
- Cualquier otra actividad relacionada y afín para llevar a cabo los objetivos del consorcio.

Reglamento interno de los afiliados

El reglamento interno establece las pautas para que los afiliados realicen actividades en conjunto con el propósito de consolidarse en el ámbito del consorcio, brindando servicios de promoción y de asistencia para el desarrollo de una mayor competitividad de los miembros que integran el consorcio; lo anterior conforme a la ley del país.

En el reglamento se definen aspectos relacionados a la categoría de los afiliados, entre los cuales se pueden mencionar:

- Son considerados socios activos del consorcio las personas jurídicas o físicas o de nuevo ingreso, hasta tanto no hayan sido suspendidos por la Junta Directiva por incumplimiento de las normas de este reglamento de afiliados.

- Las personas jurídicas o físicas deben producir los productos promovidos en el consorcio, no siendo admitidas empresas de carácter únicamente comercial.

- La Asamblea de afiliados podrá autorizar el ingreso de personas jurídicas o físicas siempre y cuando se considere que puedan contribuir al desarrollo del consorcio y favorezcan convenios de cooperación para la competitividad, para lo cual se reglamentará lo relativo a su afiliación.

Entre las obligaciones de los miembros del consorcio se pueden mencionar:

- Inscribir en el consorcio los productos a comercializar, para lo cual deben cumplir con la normativa de calidad, requerimientos de planta y normas de etiquetado y de protección ambiental que exige cada mercado meta.

- Cada afiliado se compromete a respetar las resoluciones de Junta Directiva consignadas en Acta Firme. La instancia de apelación y revisión de acuerdos emitidos por Junta Directiva para los afiliados será en primera instancia la misma Junta Directiva.

- Conforme al principio de buena fe en los negocios, los afiliados se comprometen a respetar el giro del negocio que los otros afiliados conducen y a no iniciar competencia desleal, aprovechándose de la información que se genere en la relación normal entre afiliados, luego de conocer la actividad y los sistemas

productivos de los otros miembros, lo cual será considerado como una falta grave y provocaría un proceso de separación del consorcio.

- Los afiliados deberán declarar y cumplir su potencial de producción que puede ser destinado a la comercialización.

- Cada afiliado deberá presentar un informe con los productos destinados a la comercialización nacional e internacional, para formar el conjunto de muestras a disposición de la gerencia del consorcio.

- Los afiliados tienen la obligación de aceptar controles establecidos por la Junta Directiva que sirven para asegurar el correcto desarrollo de las actividades del consorcio y el mantenimiento de su imagen.

En la sección de anexos, se agrega un ejemplo de Reglamento interno del Consorcio.

Propuesta de estudio de mercado

El siguiente apartado lo que pretende es ofrecer un planteamiento de estudio de mercado con posibles resultados y pasos a seguir para el diseño de una estrategia de mercadeo usando de ejemplo uno de los potenciales productos derivados del pejibaye como lo son la sopa o crema a base de pejibaye.

Producto Seleccionado

Después de un análisis de varios productos que se expusieron a lo interno se decidió seleccionar la crema de Pejibaye.

Mercado Meta

El pejibaye es una fruta de gran aceptación en el mercado local, la crema de Pejibaye tiene como mercado meta la población que deguste de productos alternativos que sean basados en el pejibaye.

Las sopas instantáneas son un producto consumido por todos los segmentos socio económico del país, sumándose a la oferta las líneas Premium, versiones reducidas en sodio y calorías, la inclusión de crotones y sobres para uno son algunas tendencias que han impulsado este mercado en el país.

Perfil de Mercado

Mujeres de familia mayores de 20:

- Tienen múltiples roles dentro de la familia y sociedad (esposas, madres, etc.)
- En su mayoría son económicamente activas, trabajan en el GAM
- Quienes valoran más el tiempo para ellas y su familia,
- Para las cuales prima la inmediatez, la practicidad y poder ejercer sus múltiples tareas a lo largo del día.

Hombres y mujeres entre 18 y 35 años independientes:

- Residen en el GAM,
- Pertenecen a una generación con nuevas tendencias sociales
- Trabajan o estudian a tiempo parcial y/o completo
- Desean ahorrar dinero, esfuerzo y aún más tiempo en la cocina.

Características del mercado meta

- El producto estará enfocado para consumidores.
- Eventualmente podría estar dirigido a clientes, pues por su consumo las personas tendrán una gran periodicidad en la compra de la crema y estarían dispuestos a volver a comprar el mismo (fidelidad).
- Razones de compra: valor nutricional, sabor, rápidas de preparar, fácil de encontrar, empaques atractivos, son económicas y de consumo para todas las edades.

Puntos de venta y comercialización

- Abastecedores
- Grandes cadenas de supermercados

- Restaurantes y hoteles

Clasificación del Producto

Producto tangible: ya que puede ser tocado o probado.

Producto de consumo: es un ítem comestible.

Producto no duradero: es de preparación instantánea para alimento por lo que su vigencia o vida útil es corta.

Producto doméstico: destinado específicamente al consumo de carácter domestico/hogar (no industrial).

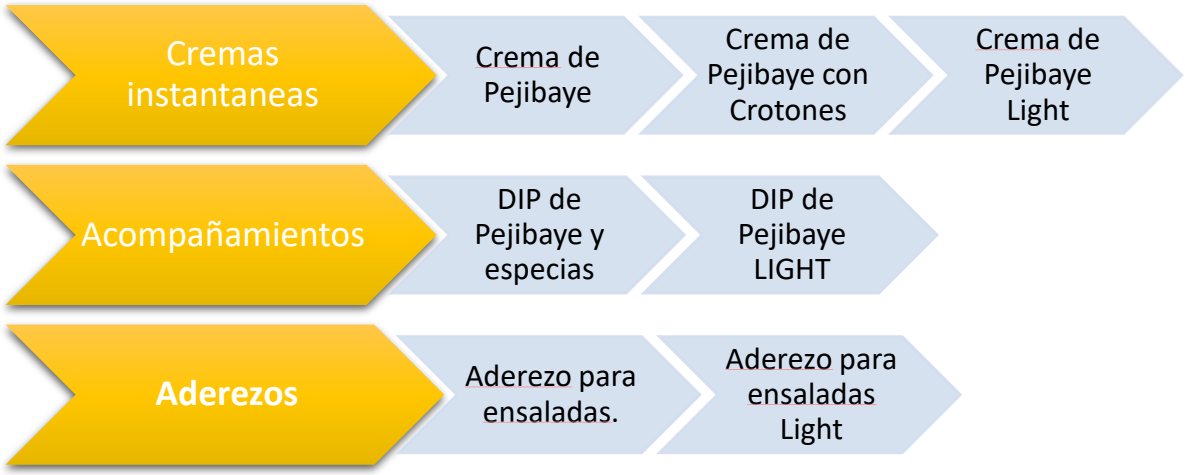
Producto de conveniencia y comparación: ítem de fácil adquisición en cuanto a precio, no requiere una búsqueda extensa, sin embargo, presenta competencia al existir otras cremas en el mercado.

Producto semi acabado: el ítem requiere que el consumidor proceda con la cocción de la crema.

Bien: producto físico, elemento tangible.

Gráfico 4

Extensión de Línea



Nota. Elaboración propia, 2024.

- Líneas: 3
- Profundidad de líneas: 3, 2 y 2.
- Gama de productos: 3
- Extensión de Gama: 2.33 SKUs

Precio sugerido

Presentación de 60 gramos

Costo aprox. del producto con empaque: ₡650,00

Precio estimado al vendedor detallista: ₡760,00

Precio estimado de venta al cliente final: ₡800,00

Se considera margen para la empresa del 20%

Se considera margen para el vendedor detallista del 20%

Factores considerados:

- Valor agregado
- Innovador
- Saludable
- Artesanal

Metodología del estudio de mercado

Aplicación de encuesta a 50 personas en las afueras de los supermercados Walmart, Automercado, Más x Menos, Maxipalí y Pali.

Objetivo del estudio de mercado:

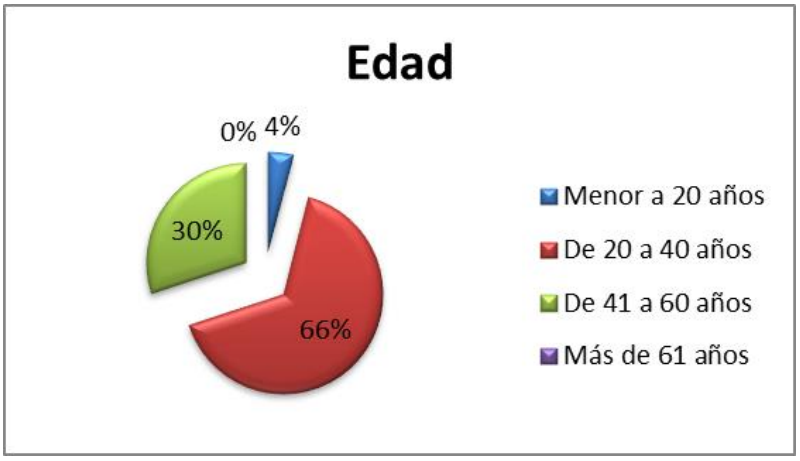
Conocer la posible aceptación del producto, percepción del precio, posicionamiento de los competidores, entro otros.

Resultados del estudio de mercado

Datos demográficos:

Gráfico 5

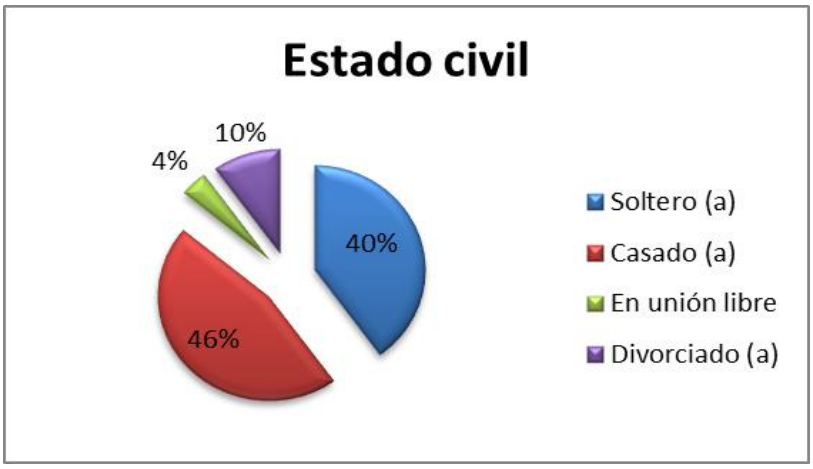
Edad



Nota. Elaboración propia, 2024.

Gráfico 6

Estado Civil

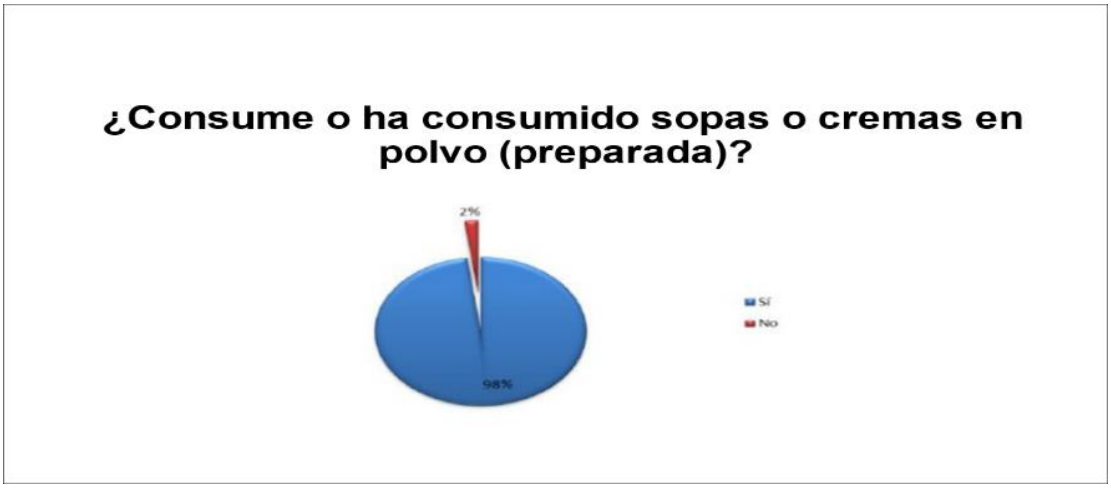


Nota. Elaboración propia, 2024.

Hábitos de consumo:

Gráfico 7

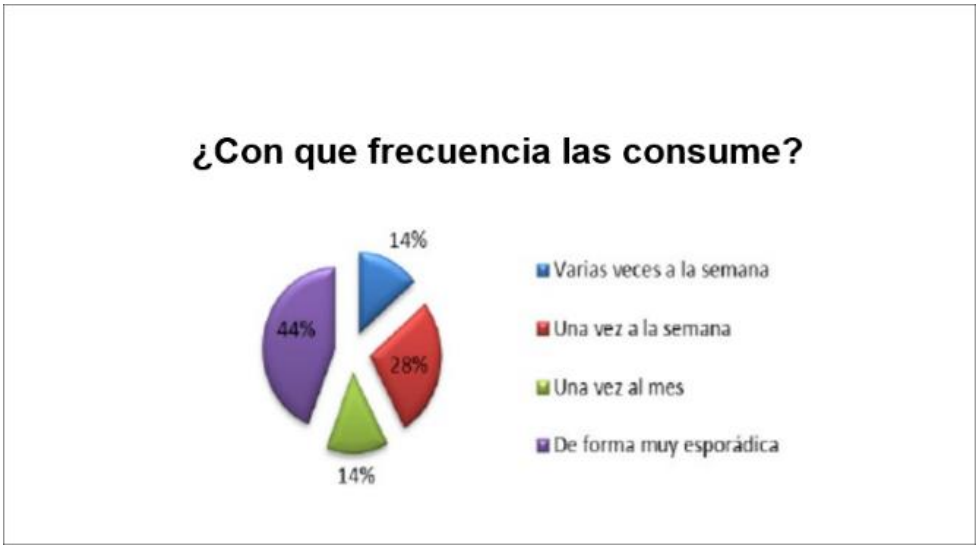
¿Consume o ha consumido sopas o cremas en polvo (preparada)?



Nota. Elaboración propia, 2024.

Gráfico 8

¿Con qué frecuencia las consume?



Nota. Elaboración propia, 2024.

Gráfico 9

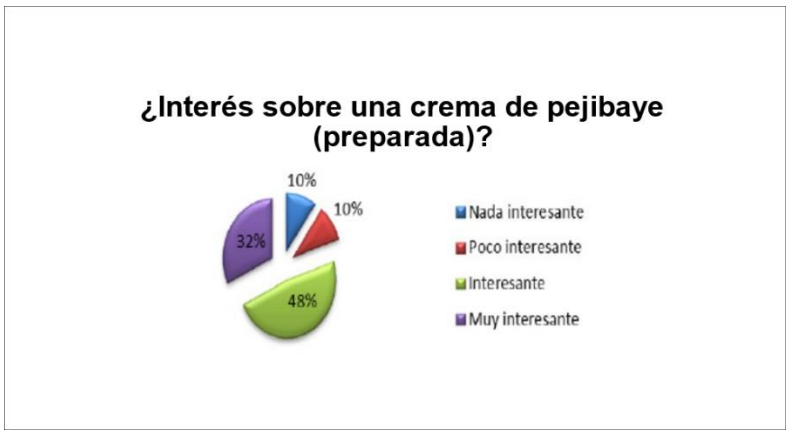
¿Cuál es la marca que regularmente consume?

Nota. Elaboración propia, 2024.

<u>Percepción sobre la crema de pejibaye:</u>

Gráfico 10

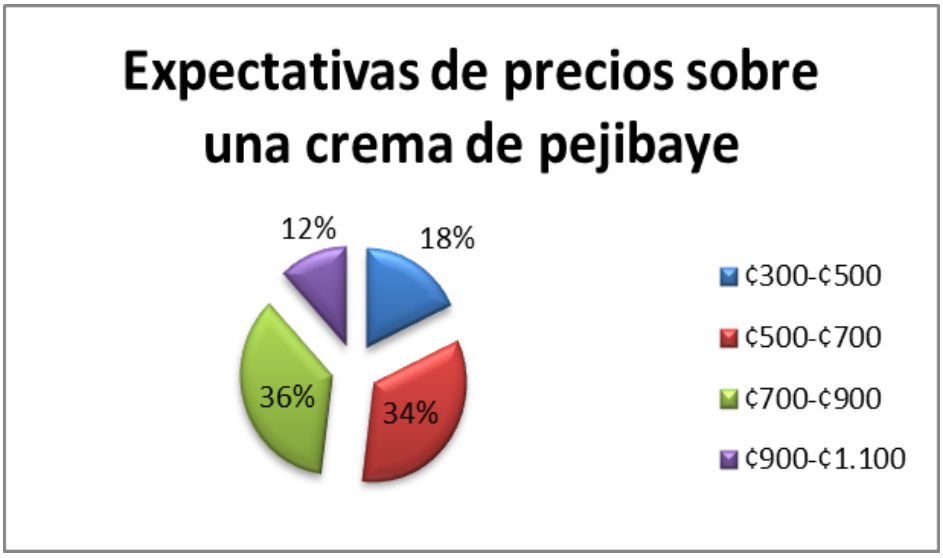
¿Interés sobre una crema de pejibaye (preparada)?



Nota. Elaboración propia, 2024.

Gráfico 11

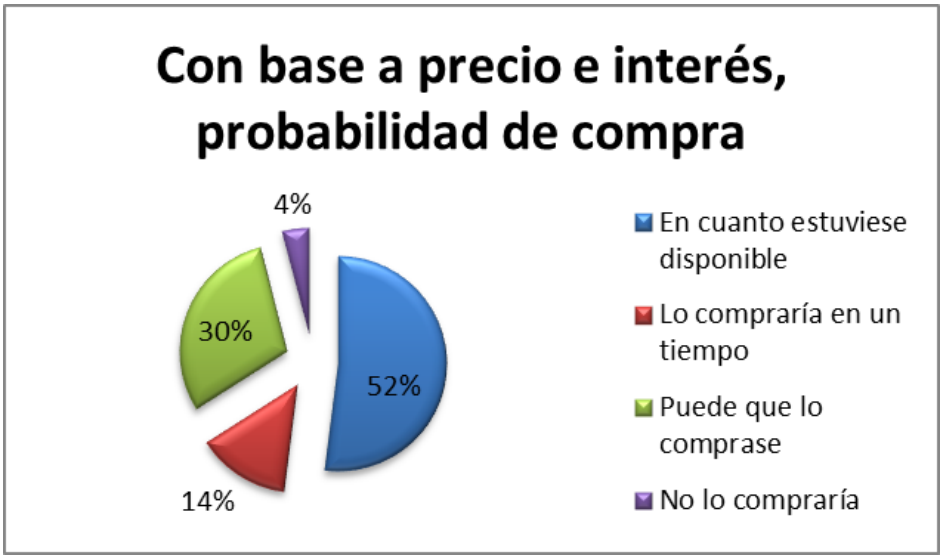
Expectativas de precios sobre una crema de pejibaye



Nota. Elaboración propia, 2024.

Gráfico 12

Con base en el precio e interés, probabilidad de compra



Nota. Elaboración propia, 2024.

Conclusiones del estudio de mercado

- El consumo de este tipo de productos es regular.
- La marca más posicionada es Maggy
- Más del 75% de las personas están interesadas o muy interesadas en nuestro producto; además más del 50% indicó que lo compraría en cuanto esté disponible
- Los precios que consideran aceptables y que coinciden con el nuestro corresponde al 48% (de ¢700 a ¢1.100).

Tabla 12

Estudio de precios de competencia

Producto	Automercado	Más x Menos	Pali	Walmart
Sopas	₡850-₡950	₡650-₡800	₡550-₡710	₡600-₡900
Cremas regulares	₡800-₡900	₡750-₡800	₡600	₡700-₡875
Cremas Premium	₡900-₡1.200	₡800-₡900	NH	₡800-₡950

Nota. Elaboración propia, 2024

Conclusiones generales

- El producto será de categoría Premium
- El precio establecido se adecúa al tipo de producto
- El producto no se vendería en Pali
- Consideramos adecuado el precio establecido, de acuerdo con estudio de mercado y precios de competencia.

Estudio AIDA

A (Atención)

- Pantallas luminosas en carreteras con un Plato de sopa caliente y el sobre de la sopa de fondo con los logos de los supermercados donde puede comprarse.
- Anuncios pagados en redes sociales resaltando los beneficios del producto.
- Anuncio luminoso en góndola de supermercado con el nombre y la marca del producto, con un pejibaye con movimiento.
- Publicidad en parte trasera de los buses.
- Mupis en las paradas de buses.

<u>Beneficios del producto</u>

- Saludable, artesanal, fácil y práctico de preparar, deliciosa.

I (Interés)

- Campañas de radio para crear el interés y la necesidad en la gente, indicando:

  "…está usted cansada (o) después de trabajar y desea comer algo delicioso, saludable, artesanal, fácil y práctico de preparar, pruebe nuestra exquisita crema de pejibaye a un excelente precio…"
  "…tiene una actividad familiar, con amigos o simplemente recibió visitas inesperadas prepare y sirva en forma práctica, fácil y rápida una saludable y exquisita crema de pejibaye…" A sus invitados les va a encantar…

D (Decisión)

- Stand en Centros Comerciales, eventos masivos, ferias gastronómicas con exhibición del producto, con material de promoción con la foto del empaque y los beneficios del producto.
- Participar en diversas ferias internacionales: con un stand, cursos rápidos de preparación y muestras gratis.

Beneficios del producto

- Saludable, artesanal, fácil y práctico de preparar, delicioso.

A (Acción)

- Chef en supermercados, con camiseta naranja neón y con la foto del empaque en frente, ofreciendo el producto, con muestras gratis, indicando los beneficios del producto.

Beneficios del producto

- Saludable, artesanal, fácil y práctico de preparar, delicioso.

Proceso de Posicionamiento

Fuerza de Ventas

Nuestra fuerza de ventas:

-Vendedores tradicionales, por medio de demostradores y eventos promocionales

-Vendedores modernos, centro de servicio al cliente mayorista (representante de ventas de cada supermercado) y atención al cliente final

Estrategias:

-Comunicación de las características y ventajas de utilización del producto

-Mantener y desarrollar relaciones con el cliente

-Recoger información y transmitirla

Gráfico 13

Distribución - ventas

Nota. Elaboración propia, 2024.

Tabla 13

Ciclo de vida del producto

Etapa	Producto	Precio	Plaza	Promoción
Introducción • Nuevo producto	• Lanzamiento de la Crema de Pejibaye, con problemas relacionados a la vida útil del producto. • Re-definir características específicas del tipo de empaque que ayude a conservarlo fresco por mayor tiempo. • Vender más Crema de Pejibaye en los mercados actuales.	• Libertad para fijar los precios: • La estrategia es cubrir el costo del producto y compartir los márgenes de ganancia con los supermercados.	• Supermercados Palí, Wal-Mart, Perimercados y Automercado. • Estrategias para cambiar clientes fortuitos en clientes regulares, y a los clientes regulares en clientes de volumen.	• Objetivos de comunicación de la crema de pejibaye basados en el modelo AIDA • Descuentos por volumen.
Crecimiento *Estrategia:* • Desarrollo de mercado.	• Vender más volumen de Crema de Pejibaye en nuevos mercados. • Estrategias a intentar capturar clientes de los competidores • Introducir nuevas marcas de la Crema de la Pejibaye en el mercado. • Vender el mismo producto para propósito industrial ejemplo restaurantes Spoon (Se requieren modificaciones pequeñas relacionadas con el tamaño y tipo de empaque).	• Precios se adaptan ligeramente a la Competencia. • La estrategia es lograr economías a escala con una fabricación más eficiente y con mayor poder de compra de las materias primas e insumos.	• Estrategia de distribución más eficiente en los mismos Supermercados de introducción, más pulperías y restaurantes.	• Objetivos de comunicación basados en el modelo AIDA con énfasis en Características específicas (beneficios) de la crema de pejibaye: Saludable, artesanal, fácil y práctico de preparar, delicioso y económico. • Gestión de la Relación con el Cliente en puntos de venta y con clientes individuales. • Tarjetas de acumulación de puntos de descuento para Restaurantes y cadenas.

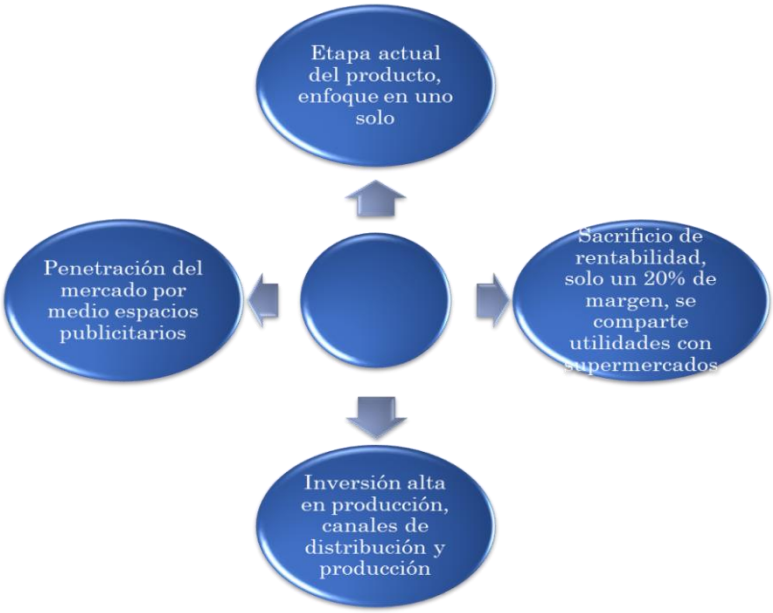
Etapa	Producto	Precio	Plaza	Promoción
Madurez *Estrategia:* • Diferenciación por accesorios	• **Diferenciación por accesorios:** Crema de Pejibaye con crotones, Crema de Pejibaye light, Crema de Pejibaye baja en sodio. • **Desarrollo de productos:** Desarrollo e investigación de nuevos productos (otros productos de la gama: dip de pejibaye y especias: regular y light, aderezo de pejibaye para ensaladas: regular y light, y chips de pejibaye: regular y light).	• Precios se ajustan al mercado.	• Ventas personales a restaurantes para renovar pedidos.	• Objetivos de comunicación basados en el modelo AIDA con énfasis en los beneficios específicos de la crema de pejibaye resaltándolas como ventajas competitivas con respecto a otras cremas de marcas de terceros.
Declinación *Estrategias:* • Desarrollo de nuevos productos. • Diversificación	• **Comercialización de nuevos productos:** Comercializar nuevos productos en mercados actuales a los clientes regulares. • **Diversificación concéntrica:** Nuevas líneas de productos con sinergias técnicas y de comercialización con las líneas de productos existentes, estos productos pueden interesar a los clientes existentes o a un nuevo grupo de clientes (venta de los nuevos productos desarrollados en mercados nuevos). • **Reinventar el producto:** Buscar nuevos nichos de mercado, nueva marca y empaque que sugiera un precio bajo y distribuirlo en almacenes como pequeño mundo, el REY y Shoppers.	• Precios bajos, con todo tipo de facilidades: se vende de contado, o crédito, con descuentos por pronto pago y descuentos por volumen, se incluye la crema de pejibaye como regalías a los clientes.	• Venta extensiva y poco especializada para la crema de pejibaye (almacenes de consumo masivo). • Ventas cruzadas de nuevos productos utilizando los canales de comunicaciones existentes.	• Campañas promocionales para promover nuevos productos se obsequiará una crema de pejibaye, por la compra de un paquete de chips de pejibaye o por la compra de un Dip de pejibaye. • Utilizar en la comunicación un foco de credibilidad para explicar por qué la compañía incorpora nuevos productos en nuevos mercados. • Comunicación a los accionistas: Con las estrategias de diversificación también se pueden disminuir riesgos, porque una gran corporación puede dispersar ciertos riesgos si opera en más de un mercado.

Nota. Elaboración propia, 2024.

Matriz de crecimiento – participación de mercado

Gráfico 14

Escenario 1 (Producto Incógnita)



Nota. Elaboración propia, 2024.

Gráfico 15

Escenario 2 (Producto Estrella)

Nota. Elaboración propia, 2024.

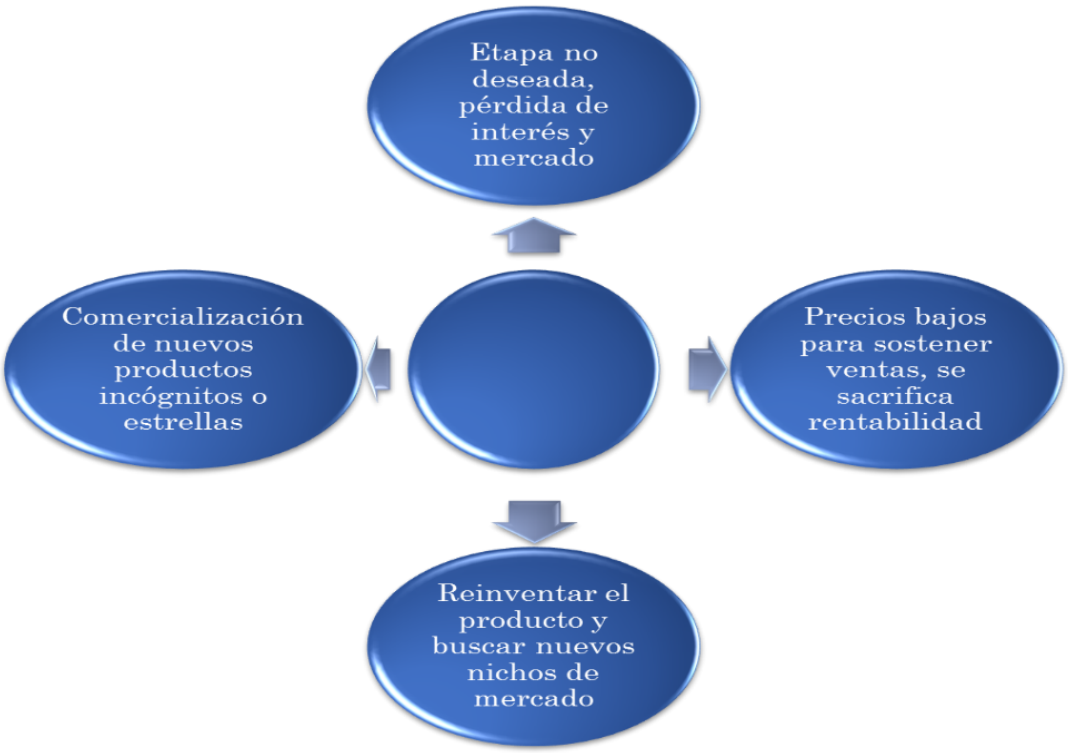
Gráfico 16

Escenario 3 (Producto Vaca)

Nota. Elaboración propia, 2024.

Gráfico 17

Escenario 4 (Producto Perro)



Nota. Elaboración propia, 2024

Gráfico 18

Proceso de Posicionamiento

Nota. Elaboración propia, 2024.

Meta:

- Estar en el "top of mind" del segmento más atractivo para la compañía.
- Ser líder del segmento de cremas en polvo y posicionar la marca como garantía de calidad.
- Nivel de beneficios (tamaño actual y futuro, en términos de ingresos y rentabilidad).
- Nivel competitivo (posición de la competencia, barreras de entrada/salida, etc). Vínculo entre el producto y el mercado (coherencia con la imagen de la compañía, transferencia de imagen con otros productos, etc).

Plan:

Determinar/confirmar los atributos más atractivos del producto mediante focus group, IdM, R&D.

Desarrollar el plan de medio entorno a esos atributos identificados.

Implementación:

Los mensajes deben ser de alta exposición. (redes sociales, anuncios en carreteras/buses, anuncios antes de películas en cine, jingles radiales, eventos de reunión masivos, patrocinio de secciones en programas Tv).

Campañas informativas de la marca" Infomerciales" (que hacemos, quienes somos)

Control:

Monitorear la evolución de la marca mediante entrevistas a una población estadísticamente representativa.

Frecuencia cuatrimestral, para evaluar lanzamiento de nuevas marcas, avances tecnológicos, descontinuaciones, etc. (condiciones de Mercado)

Proceso de Posicionamiento (Maneras)

Introducción al Mercado:

La marca contiene una fonética similar al inicio de la palabra "Delicia/Deliciosa"

Pretende de manera subliminal evocar y relacionar la misma al producto crema de pejibaye.

Estrategias publicitarias que resalten:

Alto contenido nutricional Vs. Competidores.

Exquisito sabor.

Fácil y rápida de preparar.

Buen precio. (Accesible)

Producto de naturaleza artesanal, orgullosamente Tico. (Esencia)

Crecimiento y Madurez en Mercado:

Reposicionamiento: (Branding)

Transmitir el mensaje de ser la mejor opción en este nicho de mercado. (Persuasión)

Anuncios con figuras de renombre consumiendo el producto.

CONCLUSIONES

- Se han elaborado en el pasado y actualmente se siguen elaborando una variedad importante de productos derivados del pejibaye, como por ejemplo alimentos para niños y adultos, para consumo animal, productos enlatados, materia prima para producir otros productos, para materiales de construcción, entre otros; lo anterior derivado de los diversos estudios nacionales como internacionales sobre el potencial de generación de productos derivados del pejibaye, por lo tanto, la gama de productos a explotar industrialmente que tengan valor agregado es muy vasta y permite concluir que el potencial comercial de productos derivados del pejibaye es tangible y factible productiva y comercialmente.

- Uno de los factores críticos que experimenta el inicio del proyecto de conformación de un consorcio para la comercialización de la fruta del pejibaye y sus derivados en la zona de Tucurrique, es la falta de una estrategia integral de desarrollo o plan de desarrollo local, en la cual todos los actores con experiencia en el campo participen y tomen una sola dirección, si esta estrategia no se define, muy difícilmente un proyecto de este tipo que requiere del apoyo de todas las fuerzas vivas de la comunidad, no se llevará a cabo en el corto y mediano plazo.

- La figura del consorcio no es muy conocida entre los sujetos de estudio, esto debido a que solo han escuchado de figuras como cooperativas, alianzas públicas o privadas, asociaciones, pero en específico de la figura de consorcio por ser una opción de asociación relativamente nueva, no tiene una presencia importante en el imaginario de productores, comercializaciones de la fruta del pejibaye, sin embargo, esto puede significar una ventaja para el desarrollo del consorcio por la innovación en la figura para la comercialización de la fruta del pejibaye y sus derivados.

- La zona de Tucurrique cuenta con la mayoría de elementos en lo que respecta a mano de obra, materia prima, infraestructura, experiencia acumulada para constituir la figura del consorcio, sin embargo en el tema de apoyo gubernamental (asesoría legal, administrativa, comercial) y de coordinación se requiere la entrada de nuevos actores para que guíen el proceso, en estos momentos los líderes de instituciones como el Centro Agrícola Cantonal de Jiménez, Concejo Municipal de Distrito, Asociaciones de Desarrollo, no cuenta con la formación o experiencia para guiar este proyecto, por lo cual el apoyo gubernamental de instituciones como el MAG, INA, INDER, PROCOMER, MEIC son indispensables y sobre todo urgentes para hacer caminar el proyecto de conformación del consorcio para la comercialización de la fruta del pejibaye y sus derivados la zona de Tucurrique.

- Existe un fuerte apoyo hacia la iniciativa de la figura del consorcio, aunque es evidente basado en los comentarios de los sujetos entrevistados que la institución que debe liderar el proceso la cual es el Centro Agrícola Cantonal de Jiménez, no cuenta con la capacidad interinstitucional de guiar el proceso entre las fuerzas vivas de la comunidad, es por ello que la iniciativa de incluir nuevos actores con experiencia es este tipo de consorcios debe arrancar desde adentro de la zona de Tucurrique, los nuevos actores en el proceso darán un nuevo enfoque al proyecto y sobre todo darán confianza a los productores, inversionistas y al mismo gobierno, sobre la factibilidad del proyecto de conformación del consorcio para la comercialización de la fruta del pejibaye y sus derivados la zona de Tucurrique.

- Los proyectos fallidos para la comercialización de la fruta del pejibaye del pasado han sido consecuencia de la falta de confianza de sujetos claves en este tipo de proyectos, debido a que no hay una claridad de las tareas que cada participante debe realizar en cada etapa del proceso, falta de recursos y unión de sus pobladores ya sea productores locales como de las diferentes fuerzas vivas de la comunidad, es por ello que la transparencia y explicación de cada etapa del proceso ayudará a reducir la incertidumbre de los sujetos claves en el proceso de conformación del

consorcio, como la figura legal ideal para implementar la comercialización de la fruta del pejibaye.

- Tucurrique encierra en su territorio un gran potencial económico para la conformación de un consorcio que comercialice la fruta del pejibaye, que junto con otras facilidades como por ejemplo su ubicación, clima, personal idóneo, materia prima de primera calidad y sobre todo su marca de productos en la cual los consumidores relacionan directamente la fruta del pejibaye con Tucurrique, son elementos diferenciadores para potencializar la comercialización local e internacional y con ello la transformación de la fruta del pejibaye, que paralelamente traerá beneficios sociales y económicos a sus habitantes.

- La zona de Tucurrique cuenta con muchos factores a favor para potencializar la comercialización de la fruta del pejibaye, ejemplo de ello es su área productiva, materia prima de primera calidad, experiencia acumulada, personal idóneo y sobre todo su marca que todos los potenciales consumidores relacionan entre el pejibaye y Tucurrique. Sin embargo, la falta de unión empresarial o de un objetivo común entre sus habitantes e intereses propios han privado a Tucurrique del desarrollo de un proyecto con gran potencial como lo es el de la fruta del pejibaye.

- En este trabajo de investigación se ha logrado determinar que la conformación de la figura legal de un consorcio para que sea la estructura asociativa que facilite la integración de productores, comercializadores de la fruta del pejibaye, instituciones públicas que fomentan este tipo de iniciativas productivas y comerciales, además de la inclusión de otros actores de origen privada, es la figura más viable para impulsar la comercialización de la fruta del pejibaye y sus derivados; es importante recalcar que para que se logre dicho propósito, es esencial la consolidación de los diversos sujetos en sus respectivos roles y que cada etapa de conformación del consorcio sea de forma altamente participativa por parte de todos los potenciales afiliados al consorcio, adicionalmente el apoyo de la

institucionalidad es clave para llegar al objetivo final que es comercializar a nivel industrial la fruta del pejibaye.

- La investigación señala que los antecedentes históricos sobre las propuestas de creación de formas de organización para el emprendimiento de la explotación del pejibaye a nivel industrial han tenido una lógica procedimental adecuada, sin embargo la continuidad en el tiempo para hacer constante este proceso no se ha llevado a cabo, las iniciativas privadas y públicas han tenido una aceptación en los diversos actores de la zona, pero llevarlo a un nivel más macro ha sido el impedimento para lograr el nivel industrial de producción del pejibaye y sus derivados.

- La imperiosa necesidad de crear nuevas formas de desarrollo de capacidades productivas y comerciales en la zona de Tucurrique para explotar su producto estrella como lo es el pejibaye y sobre todo que esto conlleve la generación de fuentes de empleo, mejora en las condiciones sociales y no menos importante la integración de las fuerzas vivas de la comunidad sobre un objetivo común, marca la ruta para que la conformación del consorcio sea esa figura organizativa que permita unir esfuerzos basados en las capacidades técnicas y comerciales de sus potenciales integrantes con el fin de mejorar sus ingresos y que se convierta en ese motor de desarrollo para la comunidad de Tucurrique.

- Actualmente diversos actores que manejan su producción y comercialización en forma individual, esto por falta de una propuesta que permita unir esfuerzos y lograr economías de escala, por lo cual la conformación de la figura del consorcio les puede permitir unir capacidades ya sea productivas, comerciales, económicas, logísticas para alcanzar un mayor volumen de mercado ya sea local como internacional, así sus beneficios económicos se verán incrementados, además la integración de capacidades en una figura organizativa como la del consorcio les permitirá lograr beneficios que el Estado ofrece a este tipo de iniciativas, no solo

fiscales o económicas sino estratégicas para empezar a abrir mercados en otras latitudes fuera del país.

RECOMENDACIONES

- La fruta del pejibaye y sus derivados tiene un gran potencial de comercialización a nivel nacional e internacional, por lo cual como primer paso para conformar el consorcio se propone crear una comisión llamada "Consorcio de comercialización del pejibaye" en el cual se iniciaría con la explicación de las generalidades de la figura del consorcio; continuará con un resumen de las características particulares tanto económicas, sociales, infraestructura vial y un inventario de materias primas que ofrece Tucurrique para conformar el consorcio. Esta comisión debe ser integrada por el MAG, Centro Agrícola Cantonal de Jiménez, Gobierno Local, Asociación de Desarrollo, PROCOMER. El objetivo de esta comisión es dar a conocer a los diferentes entes gubernamentales, productores y comercializadores de la fruta del pejibaye que posee Tucurrique que potencialmente puedan integrar el consorcio que comercialice la fruta del pejibaye, de manera que se genere y fortalezca por medio de esta figura legal, una alternativa para el desarrollo socioeconómico de la zona y de sus pobladores.

- Dentro de la estructura del consorcio la figura del Gerente juega un papel transcendental para el éxito de un consorcio de este tipo, por lo cual se recomienda que la selección de esta persona sea acorde con estrictos estándares de capacidad técnica, gerencial, entre otros aspectos que conozca el funcionamiento del consorcio, conocimiento elevado de la fruta del pejibaye y sus derivados; como se ha señalado, la persona debe ser neutral, que no tenga relaciones previas con alguna persona jurídica o física que vayan a integrar el consorcio, en definitiva el apoyo de instituciones como PROCOMER, MAG, MEIC en esta selección sería lo más pertinente.

- Generar una campaña de promoción enfatizado en la creación del consorcio para la comercialización de la fruta del pejibaye, esto para explicar los beneficios de invertir a la zona, tanto para personas fuera de la zona y como para los mismos productores internos, que tengan la intención de ser parte del proyecto de inversión enfocado en el pejibaye. Esta campaña busca ofrecer una mejor explicación sobre figura del consorcio que conlleva la comercialización de este producto, iniciando desde la misma finca en donde se encuentra el pejibaye en su fruta original, continuando con el proceso de transformación a productos secundarios y llegar hasta su comercialización o presentación final a los consumidores finales, esta iniciativa debe ser fomentada por el Gobierno Local, Asociaciones de Desarrollo locales, PROCOMER, INDER, CACJ.

- Crear una oficina de información comercial para que los productores locales y potenciales inversionistas puedan conocer el proyecto del consorcio enfocado en el pejibaye, está oficina brindará información de primera mano sobre lo que significa el proyecto del consorcio. Los encargados de la oficina la integrarán un grupo de actores ente los que se pueden mencionar conocedores del pejibaye y personal enfocada en las áreas de administración, economía, tecnología de alimentos, mercadólogos, ingenieros agrónomos; la conformación de esta oficina debe ser coordinada por el Gobierno Local, Asociaciones de Desarrollo, Centro Agrícola Cantonal de Jiménez, PROCOMER, INDER, Universidades.

- Incentivar de manera efectiva la relación entre el sector productivo y las instituciones del Estado relacionados con el proyecto del consorcio, permitirá coordinar canales adecuados de comunicación, que se verán reflejados en articular una estrategia efectiva que brinde resultados a corto y mediano plazo, además de que facilitará el aprovechamiento de los recursos disponibles ya sean humanos, tecnológicos, infraestructura, financieros, institucionales, ambientales entre otros. Está unión de esfuerzos debe ser integrada por el Gobierno Local, MAG, Universidades Públicas, Centro Agrícola Cantonal de Jiménez, PROCOMER.

- Exponer un anteproyecto basado en la propuesta de consorcio presentado en este trabajo con la participación de las fuerzas vivas de la comunidad, el objetivo es aprovechar la experiencia de cada uno de los actores y que este sea del conocimiento de todos, para que posteriormente como un bloque, se presente el proyecto a los posibles acreedores o tomadores de decisión de las instituciones públicas. Este anteproyecto debe ser formulado por el Gobierno Local, apoyo de Universidades, PROCOMER, MEIC y el Centro Agrícola Cantonal de Jiménez.

- De la mano con las iniciativas de promoción del proyecto en la zona, buscar la integración de nuevos actores, tanto productores como profesionales en diferentes áreas, para se involucren con nuevas ideas y con ello se haga un cambio natural en la conformación de las instituciones que lideran el proyecto. Está promoción de nuevos actores debe ser en cooperación con el Gobierno Local, INDER, Asociaciones de Desarrollo, Universidades Públicas.

- Desarrollar una estrategia de mercadeo para estimar el potencial de demanda de la fruta del pejibaye para su comercialización y desarrollar estrategias para estimular el mercado de demanda de estos productos.

- Evaluar el actual sistema tradicional agroforestal de producción de la fruta del pejibaye y el modelo socioeconómico y de mercado que tiene actualmente los productores de la fruta que afectan las decisiones de expansión de su producción, comercialización, con ello se fortalecerá la calidad de la variedad de pejibaye que manejan los actuales productores y buscar si es factible la utilización de una clase de fruta más resistente que mejore sus indicadores de eficiencia productiva.

- Implementar un plan de comercialización de la fruta del pejibaye y de sus productos derivados tanto para el mercado local como internacional por medio de un estudio mercadológico que incluya los siguientes elementos:

1. Analizar las diferentes etapas y canales relacionados con la comercialización del pejibaye y sus costos relacionados.
2. Preparar un análisis de mercado potencial tanto a nivel local como internacional.
3. Identificar la infraestructura actual de almacenamiento y acopio de la fruta.
4. Preparar las proyecciones necesarias a corto y mediano plazo.
5. Definir los diferentes participantes en el proceso.

- Realizar un estudio de producción que tenga un enfoque económico son basado en elementos claves para evaluar la factibilidad del proyecto, entre los que se tienen que considerar:

    1. Indicar nuevas alternativas en la producción local que permitan incrementar y diversificar las ventas.
    2. Buscar propuestas de crédito para el fomento del cultivo, seguros para las actuales cosechas y la posible comercialización del pejibaye.
    3. Identificar los costos de producción en sus diferentes etapas (plantación, establecimiento, desarrollo y producción).
    4. Cuantificar la rentabilidad de las plantaciones en producción.
    5. Determinar el tamaño óptimo de las plantaciones.
    6. Investigar sobre la forma de administración de las fincas actuales de los productores.

- Generar un estudio con elementos macro y microeconómicos para analizar el proyecto de comercialización de la fruta del pejibaye, en este caso por medio de la agro industrialización que incluya lo siguiente:

    1. Cuantificar el valor agregado en la producción del pejibaye, esto por medio de la medición del valor de los bienes y servicios nacionales utilizados en la producción de los diferentes productos derivados del pejibaye.

    2. Determinar el impacto sobre el empleo agrícola, industrial y servicios de dicha generación de valor agregado en la fruta del pejibaye.

    3. Determinar el impacto sobre el nivel de ingresos a nivel regional de la generación de este valor agregado por medio de la fruta.

    4. Cuantificar los efectos sobre la balanza de pagos al reducir la importación de bienes que podrías ser sustituidos por la fruta del pejibaye procesada y por parte el valor de las exportaciones por los productos agroindustriales derivados de la fruta del pejibaye.

    5. Evaluar el cambio en la estructura de tenencia de tierras por el posible cambio en la cantidad de áreas sembradas de pejibaye.

    6. Analizar la posible competencia con otros productos o cultivos por el uso de los factores de producción como la mano de obra, tierra, capital, financiamiento (crédito).

    7. Realizar un estudio agro sociológico que permita determinar las modalidades más apropiadas de organización del productor, dando prioridad a la formación de cooperativas y enfocando los esfuerzos en apoyar la democratización de las ganancias derivadas de la explotación integral del pejibaye.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asamblea Legislativa. (2024). *Ley General de Contratación Pública*. Ley 9986. Vigente del 01 de diciembre de 2022. Publicada en La Gaceta 103, Alcance 109 del 31 de mayo de 2021. Recuperada de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=94469

Asamblea Legislativa. (1969). Ley Número 7932. *Ley de Creación de los Centros Agrícolas Cantonales*. (Costa Rica).

Asamblea Legislativa. (1999). Ley Número 7932. *Ley de Reforma Integral de los Centros Agrícolas Cantonales*. (Costa Rica).

Asamblea Legislativa. (2018). *Ley Número 9576. Ley Fomento de la Competitividad de la Pyme mediante el desarrollo de Consorcios*. (Costa Rica).

Asamblea Legislativa. (2021). *Ley Número 9986.* Ley General de Contratación Pública. (Costa Rica).

Asamblea Legislativa. (2018). *Ley para el fomento de la competitividad de la PYME mediante el desarrollo de consorcios*. Ley 9576. Vigente del 20 de julio de 2018. Publicada en La Gaceta 132, Alcance 133 del 20 de julio de 2018. Recuperada de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=86880&nValor3=112937&strTipM=TC

Barcenillas, M.A. (2013). *La construcción de un proyecto de cooperación empresarial para la exportación*. Máster investigación en gestión de recursos humanos, trabajo y organizaciones, Departamento de Estudios económicos y financieros, y en el de psicología de la Salud, Universidad “Miguel Hernández” Elche.

Carballo Barcos, M. y Guelmes Valdés, E. L. (2016). Algunas consideraciones acerca de las variables en las investigaciones que se desarrollan en educación. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(1), 140-150. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000100021&lng=es&tlng=es.

Díaz, M. (2004). *Manual de gestión e inocuidad para el proyecto de industrialización y comercialización de pulpa de guayaba de la APPA*G. Subregión Turrialba-Jiménez, Consejo Nacional de Producción de pejibaye por consumidoras costarricenses. Universidad de Costa Rica.

Fonseca, E; Ibarra, E. y Calzada, E. (1987). *Tucurrique. Historia de un pueblo*. Editorial Universidad de Costa Rica.

Gallardo, H. (1991). *Elementos de investigación académica*. (1ª ed.). EUNED.

Gómez Barrantes, M. (1999). *Elementos de estadística descriptiva*. (3ª ed.). EUNED.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC). (2022). *Estadísticas Vitales 2022*. (Costa Rica).

Jiménez Fajardo, R. A. (2008). *La primera invasión a Costa Rica: el cuartel olvidado de Tucurrique*. Creanova

La Nuez Bayolo, M. (2000). *Metodología de la Investigación Educativa*. IPLAC.

Mora-Urpí, J. (1986). *Programa: Pejibaye, Análisis de una alternativa de desarrollo*. Universidad de Costa Rica.

Mora, J; Murillo, M; Vargas, E; León, J. (2010). *Boletín Informativo Pejibaye (Guilielma)* Vol. II, No.2. Comisión Editorial Universidad de Costa Rica.

Mora, Urpí (1989). *Boletín Informativo Pejibaye (Guilielma)*. Vol. II. Universidad de Costa Rica.

Renart, Ll. (1997). *Consorcios de exportación: en busca del mejor aliado.* Ediciones Folio.

Renart, Ll. (1999). Consorcios de exportación y otros tipos de alianzas estratégicas entre empresas, *Boletín Económico de ICE*, Información Comercial Española, N.º 2627.

Russo, F., (2005). Los Consorcios de Exportación, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, Viena.

Sánchez de Pablo González del Campo, J.D. (2007). Clasificación de los acuerdos cooperativos en función de su estructura organizativa: importancia de las Joint ventures, Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos. vol. 2, comunicaciones.

Savin-Baden, M. y Major, C. (2013). *Qualitative research: The essential guide to theory and practice*. Routledge.

Scévola, M. G. (2006). *Los consorcios de Exportación como alternativa estratégica de Internacionalización para las PyMEs argentinas*. Universidad de Buenos Aires.

Secretaria de la Pequeña y Mediana Industria SEPYME. (2002). *Un plan de trabajo para Grupos de Exportadores PyME*. Ministerio de Economía Industria y Desarrollo Productivo

Subdivisión de Pequeñas y Medianas Empresas. (2004). *Guía de los consorcios de exportación.* Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.

Ulloa Leitón, Enrique. (2016). Oportunidades de Comercialización de productos agrícolas incipientes. Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica PROCOMER.

Ullmann, R (1999). *PyMEs formas asociativas de comercialización y exportación,* Ed. Desalmes.

ANEXOS

1. FORMATO DE CONTRATO DE CONSORCIO

Conste por el presente documento el contrato de consorcio, que celebran de una parte **AAA**, identificada con la cédula física / jurídica N.º _____ inscrita en el folio N°____ asiento N°_____ del Registro de Personas Jurídicas de _____ con domicilio en _____ debidamente representada por su gerente general _____ identificado con la cédula de identidad / pasaporte / residencia N.º _____ con poderes inscritos en el asiento _____ de la referida del registro respectivo; de otra parte **BBB,** identificada con la cédula física / jurídica N.º _____ inscrita en inscrita en el folio N°____ asiento N°_____ del Registro de Personas Jurídicas de _____ con domicilio en _____ debidamente representada por su gerente general _____ identificado con la cédula de identidad / pasaporte / residencia N.º _____ con poderes inscritos en el asiento _____ de la referida partida electrónica y de otra parte **CCC**, identificada con la cédula física / jurídica N.º _____ inscrita en el folio N°____ asiento N°_____ del Registro de Personas Jurídicas de _____ con domicilio en _____ debidamente representada por su gerente general _____ identificado con la cédula de identidad / pasaporte / residencia N.º_____ con poderes inscritos en el asiento _____ de la referida partida electrónica; a quienes en lo sucesivo se les denominará **LOS CONSORCIADOS**; en los términos contenidos en las cláusulas siguientes:

ANTECEDENTES:

CLAUSULA PRIMERA. - LOS CONSORCIADOS son personas jurídicas / físicas de derecho privado constituidas bajo el régimen de la sociedad anónima, las mismas que tienen por objeto social dedicarse a la industria de la _____.

En ese sentido, por acuerdo de sus respectivos de fecha _____ y de _____ del _____ conforme a las actas que se adjuntan, **LOS CONSORCIADOS** han decidido participar en el negocio de _____ para lo cual estiman conveniente celebrar un consorcio con otras personas de derecho privado, facultando a sus gerentes generales para celebrar dicho contrato.

OBJETO DEL CONTRATO:

CLAUSULA SEGUNDA. - Por el presente contrato, las partes acuerdan participar en consorcio en el negocio descrito en la cláusula siguiente. En consecuencia, **LOS CONSORCIADOS** se obligan mutuamente a participar en forma activa y directa en dicho negocio, conforme a lo estipulado en el presente documento, con el propósito de obtener el beneficio económico común descrito en la cláusula undécima.

CLAUSULA TERCERA. - El negocio a desarrollarse por el consorcio consiste en la comercialización de _____

CARACTERES Y DURACION DEL CONTRATO:

CLAUSULA CUARTA. - El presente contrato de consorcio es de duración determinada. En ese sentido, el período de duración del presente contrato es de_____ años, contados a partir del _____ del _____ hasta el _____ del_____

CLAUSULA QUINTA. - En armonía con lo establecido por el Código Civil, **LOS CONSORCIADOS** dejan constancia de que el presente contrato no genera la creación de una persona jurídica y tampoco tiene razón social ni denominación alguna. En consecuencia, las partes mantendrán su propia autonomía, realizando cada una de ellas las actividades del negocio que se comprometan a realizar en este documento y las que le sean encargadas por posterior acuerdo de los contratantes.

CONTRIBUCIONES DE LAS PARTES:

CLAUSULA SEXTA. - Cada **CONSORCIADO**, a efectos de realizar el tramo del negocio que se le encomienda conforme a la cláusula décimo tercera, se obliga a hacer uso de su infraestructura empresarial, su personal y demás elementos de producción.

Asimismo, **EL CONSORCIADO AAA** se obliga a aportar al negocio la suma ascendente a CRC ₡ _____ (_____colones costarricenses).

EL CONSORCIADO BBB se obliga a aportar al negocio la suma ascendente a CRC ₡_____ _____(_____ colones costarricenses).

EL CONSORCIADO CCC se obliga a aportar al negocio la suma ascendente a CRC ₡_____ colones costarricenses).

CLAUSULA SÉTIMA. - Queda establecido que los aportes dinerarios de LOS CONSORCIADOS referidos en la cláusula precedente, serán entregados conforme a los

requerimientos del negocio y en las oportunidades que las partes acuerden periódicamente, conforme a lo previsto en las cláusulas novena y décima.

ORGANIZACION INTERNA DEL CONTRATO:

CLAUSULA OCTAVA. - No obstante, lo señalado en la cláusula quinta, a efectos del desarrollo normal de las actividades propias del contrato, y solamente para efectos internos entre **LOS CONSORCIADOS**, estas acuerdan que una de ellas asumirá el cargo de gerente del negocio, asumiendo las funciones de convocatoria y dirección de las juntas descritas en la cláusula siguiente.

Excepcionalmente, para el periodo comprendido entre la techa de celebración del presente contrato hasta el _____ de _____ del_____ asumirá el cargo de gerente del negocio el **CONSORCIADO XXX.**

CLAUSULA NOVENA. - A efectos de la toma de decisiones en el seno del negocio, el gerente, de oficio o a solicitud de una de las partes, deberá convocar a junta, debiendo notificar a ceda uno de LOS CONSORCIADOS por escrito en sus respectivos domicilios, con una anticipación no menor a _____ días, la realización de esta.
En dicha comunicación deberá indicarse el lugar, fecha y hora de celebración de la junta.

CLAUSULA DÉCIMA. - Las juntas del negocio, convocadas conforme a la cláusula anterior, constituirán el máximo órgano de decisión del contrato.

En las juntas, cada **CONSORCIADO** tendrá derecho a voz y a voto, correspondiéndole a cada **CONSORCIADO** un voto. Las decisiones se adoptarán por mayoría simple de votos.

En estas juntas se discutirán y decidirán las acciones a seguir en conjunto por las partes, la elección anual de un gerente del consorcio, la contratación de personal, el uso y destino de las contribuciones dinerarias de las partes y todas aquellas cuestiones que sean de interés de **LOS CONSORCIADOS.**

Dichos acuerdos deberán documentarse mediante actas que en duplicado serán entregadas a cada uno de **LOS CONSORCIADOS.**

RÉGIMEN DE UTILIDADES Y PERDIDAS:

CLAUSULA UNDÉCIMA. - **LOS CONSORCIADOS** acuerdan que tanto en las utilidades como en las pérdidas que arroje el negocio, la participación de los contratantes será en partes iguales.

En consecuencia, a cada una de ellas le corresponderá el ____ % de las utilidades que resulten del ejercicio anual del negocio, conforme a los estados financieros que se preparen de acuerdo a la cláusula vigésimo primera.

CLAUSULA DUODÉCIMA. - En Io que respecta a las pérdidas del negocio, conforme a lo previsto en la cláusula anterior, cada **CONSORCIADO** asumirá el ____% de las pérdidas que se generen en el ejercicio del negocio.

OBLIGACIONES Y FACULTADES DE LAS PARTES:

CL.AUSULA DÉCIMO TERCERA. - Las _____ partes declaran expresamente que corresponde a cada CONSORCIADO la gestión, administración y realización del negocio materia del presente contrato, por lo que deberán proceder con la diligencia, prudencia, buena fe y lealtad de un ordenado comerciante. En ese sentido, corresponderá a **EL CONSORCIADO XXX** la elaboración de _____ a **EL CONSORCIADO XXX** la producción de _____, y a **EL CONSORCIADO XXX** la manufactura de _____

CLAUSULA DÉCIMO CUARTA. - Asimismo, **LOS CONSORCIADOS** declaran expresamente que, en el desarrollo del negocio, corresponderá a cada una de ellas vincularse económicamente con terceros, para lo cual deberán actuar en nombre propio al celebrar contratos, al asumir obligaciones o al adquirir créditos.

En ese sentido, queda expresamente convenido que las obligaciones, créditos o contratos que, ante terceros, asuman o celebren cada uno de **LOS CONSORCIADOS** en forma individual deberán ceñirse a las actividades que se le encomienda conforme al segundo párrafo de la cláusula décimo tercera o que hayan asumido en virtud de acuerdo previo de las partes realizado en junta.

CLAUSULA DECIMO QUINTA. - Conforme a Ío dispuesto en la cláusula anterior, las partes responderán en forma particular frente a los terceros con quienes hubiese asumido obligaciones. En consecuencia, no existirá entre las partes contratantes responsabilidad solidaria trente a terceros.

No obstante, esto, previo acuerdo de junta, será posible celebrar contratos en los cuales se señale expresamente que todos **LOS CONSORCIADOS** responderán solidariamente ante terceros.

CLAUSULA DÉCIMO SEXTA. - Queda expresamente establecido que los bienes aportados por las partes para el desarrollo del negocio, son de propiedad de quien los aporte, Asimismo, en caso de que se adquieran bienes conjuntamente en el desarrollo del negocio, los mismos se sujetarán al régimen de copropiedad.

CLAUSULA DÉCIMO SÉTIMA. - **LOS CONSORCIADOS** tendrán la facultad de fiscalización y control de los actos del negocio, por Ío que cada uno de ellos podrá

revisar los estados financieros, cuentas, libros contables y demás documentos que permitan conocer el estado real del desenvolvimiento económico del negocio.

CLAUSULA DÉCIMO OCTAVA. - **LOS CONSORCIADOS** convienen que para poder atribuir a otras empresas o personas alguna participación en el presente contrato, se requerirá el acuerdo unánime en junta, conforme a lo previsto en las cláusulas novena y décima.

CLAUSULA DÉCIMO NOVENA. - **LOS CONSORCIADOS** se obligan, dentro del período de duración del presente contrato, a no realizar en forma individual o a través de terceros actividad empresarial idéntica o similar de la que es materia del presente contrato.

CLAUSULA VIGÉSIMA. - Igualmente, dentro del plazo de duración del presente contrato, LOS CONSORCIADOS se obligan a no fusionarse, transformarse, escindirse o llevar a cabo otra forma de reorganización societaria.

CONTABILIDAD Y TRIBUTACION:

CLAUSULA VIGÉSIMO PRIMERA. - LOS CONSORCIADOS convienen que, para efectos tributarios, el presente contrato deberá tener contabilidad independiente. En consecuencia, las partes deberán contratar en un plazo no mayor a _____días de suscrito el presente documento, los servicios de un contador público colegiado a fin de que lleve la contabilidad del negocio.

Asimismo, las partes acuerdan que los estados financieros deberán presentarse con un máximo de _____ días de terminado el ejercicio anual del negocio, a efectos de ser presentados y aprobados por cada parte contratante en un plazo no mayor de _____días.

CLAUSULA VIGÉSIMO SEGUNDA. - Las partes convienen expresamente que los gastos que demanden lo previsto en la cláusula anterior y otros que se efectúen como consorcio, serán asumidos en partes iguales por ellas, a excepción de los que se generen en el ejercicio individual del negocio.

CLAUSULA RESOLUTORIA EXPRESA:

CLAUSULA **VIGÉSIMO TERCERA**. - El incumplimiento de lo previsto en la cláusula décimo tercera, constituirá, con respecto a la parte incumpliente, causal de resolución del presente contrato, al amparo del Código Civil. En consecuencia, la resolución se producirá de pleno derecho cuando las partes perjudicadas comuniquen, por carta notarial, a la otra que quiere valerse de esta cláusula. En todo caso, las partes perjudicadas podrán proseguir con el negocio materia del presente contrato.

APLICACION SUPLETORIA DE LA LEY:

CLAUSULA VIGÉSIMO CUARTA. - En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por las normas de la Ley de Sociedades, el Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

COMPETENCIA ARBITRAL:

CLAUSULA VIGESIMO QUINTA. - Las controversias que pudieran suscitarse en torno al presente contrato, serán sometidas a arbitraje, mediante un Tribunal Arbitral integrado por tres expertos en la materia, designados por cada uno de ellos. El presidente del Tribunal deberá ser designado por los tres árbitros.

Si en el plazo de _____ días de producida la controversia, no se acuerda el nombramiento del presidente del Tribunal Arbitral, este deberá ser designado por el Centro de Arbitraje Nacional y Extranjero de la Cámara de Comercio de Lima, cuyas reglas serán aplicables al arbitraje.

El laudo del Tribunal Arbitral será definitivo e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes y, en su caso, para la sociedad.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en la ciudad de_____ a los_____ días del mes de _____ del. 20_____

EL CONSORCIADO AAA **EL CONSORCIADO BBB**

EL CONSORCIADO CCC

2. PREGUNTAS ENTREVISTA

1. ¿Conoce usted de algún antecedente en el cual se haya presentado un proyecto de comercialización de la fruta del pejibaye en la zona de Tucurrique?
2. ¿Qué situaciones ocurrieron para que este proyecto no se haya llevado a cabo?
3. ¿Creen ustedes que es posible iniciar un proceso de comercialización para la fruta del pejibaye?
4. ¿Cuáles creen ustedes que son las instituciones que deben de guiar el proceso comercialización del pejibaye en Tucurrique?
5. A su parecer, ¿tienen estas instituciones en la actualidad la capacidad para guiar este proceso?
6. En su opinión, ¿cuáles son las principales debilidades que enfrenta Tucurrique para poder implementar el proceso de comercialización del pejibaye?
7. En su opinión, ¿cuáles son las principales fortalezas que posee Tucurrique para poder implementar el proceso comercialización del pejibaye?
8. ¿Consideran ustedes que la zona de Tucurrique ha sido lo suficientemente explotada en lo que respecta a la comercialización del pejibaye?
9. ¿Cómo describiría el nivel actual de materia prima, infraestructura, capital humano, recursos financieros y soporte gubernamental y privado con que cuenta la zona de Tucurrique para implementar el proyecto de comercialización del pejibaye?
10. ¿Cómo describen el nivel de actividad económica y social de la zona de Tucurrique en la actualidad?
11. ¿Sienten ustedes que en comparación con la época de la vigencia de la fábrica BALI este nivel ha mejorado o empeorado?
12. Supongan ustedes que en lugar de esa planta manufacturera hubiese existido una planta agroindustrial que buscase comercializar la fruta del pejibaye, ¿hubiera logrado la zona de Tucurrique mejorar sus indicadores económicos y sociales y mantenerlos en la actualidad?

13. Supongan que ustedes son las personas encargadas de implementar este proyecto, ¿Cuál considera que debe ser el primer paso que debe cumplir la zona de Tucurrique para poder iniciar con el proceso de comercialización del pejibaye?
14. En su opinión, si se sabe que la carta de presentación de la zona de Tucurrique es la fruta del pejibaye y en la misma se cultiva el pejibaye y viven muchos de los productores de pejibaye, ¿en qué se ha fallado para que no se haya comercializado el pejibaye a nivel nacional e internacional.
15. ¿Hace cuánto tiempo es usted productor de Pejibaye?
16. ¿A cuánto equivale su producción anual de pejibaye en kilogramos?
17. Según su experiencia, ¿considera usted que la producción de pejibaye en la zona se ha incrementado o disminuido?
18. ¿Conoce usted de lo que es un Consorcio integrado por empresas y personas?
19. ¿Formaría parte de un Consorcio, grupo, asociación que comercialice el pejibaye?
20. ¿Cree usted que la comunidad de Tucurrique tiene la capacidad en cuanto a mano de obra, capital de trabajo, instalaciones y producción de materia prima para formar un Consorcio que comercialice la fruta del pejibaye?
21. ¿Cree usted que el CACJ tiene la capacidad de desarrollo de un proyecto de creación de un Consorcio en la comunidad?

3. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA / PERSONA

Nombre legal de la empresa / persona_____
Sector de actividad _____
Año de creación de la empresa _____
Teléfonos _____
Dirección Web: _____
Composición del capital: Nacional % _____ Extranjero % _____
País _____
¿Pertenece a algún grupo? _____
Nombre del grupo _____
Total, de ventas en $ en el último año _____
N.º de empleados Fijos _____ Temporales _____
Presente un organigrama de la empresa _____

Identificación _____
Empresa: _____
Nombre del contacto: _____
Teléfono: _____ E-Mail: _____

4. Reglamento interno del Consorcio

Artículo 1. Ámbito del Reglamento

El presente reglamento establece las normas del Consorcio de productores y comercializadores de la fruta del pejibaye y sus derivados, por sus siglas CPCFP dentro del proyecto de consorcios o asociaciones empresariales sectoriales que ha promovido la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica, PROCOMER. Para efectos de este reglamento el director ejecutivo del consorcio es quién funge como gerente. Este reglamento establece las pautas para que los afiliados realicen actividades en conjunto con el propósito de consolidarse en el ámbito de la comercialización de la fruta del pejibaye y sus derivados, brindando productos a basa de pejibaye para el desarrollo de una mayor competitividad de los miembros que integran el consorcio; lo anterior a la normativa vigente en Costa Rica.

Artículo 2. Fines u Objetivos específicos:

Los fines u objetivos específicos de CPCFP, también denominada serán:

1) Desarrollar competitividad en las actividades de comercialización en sus miembros.

2) Capacitar a sus miembros en el área de comercialización.

3) Incentivar el intercambio de experiencias entre las personas físicas y jurídicas del consorcio.

4) Reducir costos y riesgos para cada una de las personas físicas y jurídicas del consorcio.

5) Mejorar el conocimiento de los afiliados en relación con procesos productivos, técnicas de comercialización y valor agregado de los productos.

6) Establecer reglas en cuanto a la selección del producto a comercializar y exportar.

7) Desarrollar la imagen corporativa para el consorcio.

8) Establecer una marca comercial corporativa y definir el uso de esa marca que será propiedad del consorcio.

Artículo 3. Medios para alcanzar estos fines u objetivos.

Los medios que se utilizarán para alcanzar los fines u objetivos definidos en el artículo anterior son:

1) Designar un gerente para el consorcio.

2) Elaborar un plan de negocios anual que contenga los lineamientos de producción, promoción y comercialización de los productos derivados de la fruta del pejibaye.

3) Constituir un fondo operativo común estableciendo las cuotas de aporte mensual de cada afiliado por acuerdo de la Junta Directiva del consorcio.

4) Definir una política de comunicación uniforme para los afiliados.

5) Identificar los ámbitos de cooperación en el proyecto del consorcio para lograr los mejores beneficios.

6) Participar como Consorcio de productores y comercializadores de la fruta del pejibaye y sus derivados en ferias nacionales e internacionales, misiones o ruedas de negocios, misiones de compradores, salas de exhibición o vitrinas, entre otras actividades afines.

Artículo 4. Los Recursos operativos.

Los recursos operativos del consorcio son:

1) Las cuotas que paguen los afiliados.

2) Las contribuciones de origen público o privado.

3) Los ingresos que se obtengan por cualquier otro medio no previsto en los estatutos a raíz de las actividades afines del Consorcio.

Artículo 5. Categoría de asociados.

a. Son considerados afiliados activos del consorcio las personas físicas y jurídicas fundadoras o de nuevo ingreso, hasta tanto no hayan sido suspendidos por la Junta Directiva por incumplimiento de las normas de este reglamento de afiliados.

b. Las empresas o personas afiliadas deben ser productoras y/o comercializadoras de la fruta del pejibaye, no siendo admitidas empresas de carácter únicamente comercial.

c. La Asamblea de afiliados podrá autorizar el ingreso de empresas o personas no clasificadas en el sector del pejibaye en Tucurrique, pero que brindan servicio de apoyo a la comercialización, siempre y cuando se considere que puedan contribuir al desarrollo del consorcio y favorezcan convenios de cooperación para la competitividad, para lo cual se reglamentará lo relativo a su afiliación.

Artículo 6. Obligaciones de los afiliados.

Son obligaciones de los afiliados.

1.1. Inscribir en el consorcio los productos a comercializar, para lo cual deben cumplir con la normativa de calidad, requerimientos de planta y normas de etiquetado y de protección ambiental que exige cada mercado meta.

1.2. El afiliado se compromete a respetar las resoluciones de Junta Directiva consignadas en Acta Firme. La instancia de apelación y revisión de acuerdos emitidos por Junta Directiva para los afiliados será en primera instancia la misma Junta Directiva y en segunda instancia la Asamblea General la cual podrá ser convocada por alguno de los siguientes medios:

a. por comunicación directa a cada afiliado

b. por aviso público en la prensa o

c. por aviso visible en las oficinas propias del consorcio, en todos los casos con 10 días hábiles de anticipación, siempre y cuando se cuente con las firmas de al menos el cuarenta por ciento de los afiliados, o

d. por convocatoria de Junta Directiva.

1.3. Conforme al principio de buena fe en los negocios, los afiliados se comprometen a respetar el giro del negocio que los otros afiliados conducen y a no iniciar competencia

desleal, aprovechándose de la información que se genere en la relación normal entre afiliados, luego de conocer la actividad y los sistemas productivos de los otros miembros lo cual será considerado como una falta grave y provocaría un proceso de separación del consorcio.

1.4. Los afiliados deberán declarar y cumplir su potencial de producción que puede ser destinado a la comercialización,

1.5. Cada afiliado deberá presentar un informe con los productos destinados a la comercialización nacional e internacional, formando así el conjunto de muestras colocadas a disposición de la gerencia del consorcio.

1.6. Los afiliados son obligados a aceptar controles establecidos por la Junta Directiva que sirven para asegurar el correcto desarrollo de las actividades del consorcio y el mantenimiento de su imagen.

Artículo 7. Sobre la Afiliación.

Se pueden afiliar las personas físicas o jurídicas que cumplan con las condiciones expresadas en el Artículo 5, incisos “a”, “b”, “c” del presente reglamento, siempre y cuando a juicio de la Junta Directiva los nuevos afiliados tengan objetivos afines a al consorcio, hayan sido avalados por la comisión que estudia las solicitudes de nuevos ingresos y se comprometan a respetar los estatutos y reglamento de CPCFP. Específicamente el nuevo prospecto de afiliado debe cumplir con lo siguiente:

a. El candidato debe estar comprometido con la filosofía del consorcio y debe aceptar los reglamentos y estatutos y las decisiones tomadas por la administración y la asamblea del consorcio a partir del momento en que su afiliación es aceptada.

b. Debe presentar en forma escrita su solicitud ante la gerencia del consorcio quien la trasladará a la comisión de afiliación que nombra la Junta Directiva.

c. Debe ser una empresa o persona del sector del pejibaye en la zona de Tucurrique con un nivel de experiencia que le permita generar producción de alta calidad con los estándares que señale el consorcio.

d. Aceptar someterse a la evaluación del consorcio y productos por parte del comité de afiliación, tener disposición para trabajar por objetivos comunes, pagar las cuotas establecidas por la Junta Directiva y en general respetar los reglamentos y estatutos de CPCFP.

e. Haber cursado o en caso contrario estar dispuesto a llevar la capacitación en formación de consorcios que imparte PROCOMER.

f. Recibir la aprobación de la comisión de evaluación de candidatos que nombra la Junta directiva y ser ratificado por votación unánime de los miembros de la Junta Directiva.

Artículo 8. Sobre el cese de afiliación y sanciones.

8.1. Un afiliado puede ser sancionado o cesado:

a) Si el afiliado en documento escrito firmado por su representante legal o apoderado, pide a la Junta Directiva su exclusión del consorcio para lo cual debe cancelar sus obligaciones pendientes.

b) Cuando el gerente u otro afiliado reporte a la Junta Directiva que el afiliado está incumpliendo con lo estipulado en este reglamento en cuanto a:

b.1. sus obligaciones con el pago de la cuota,

b.2. por incumplimientos éticos o prácticas de comercio desleal incluido el uso ilegal de información confidencial del consorcio.

b.3. por problemas de calidad de sus productos o procesos productivos,

b.4. por generar daño deliberado al ambiente,

b.5. por incumplir en forma reiterada con los tiempos de entrega y compromisos adquiridos con los clientes en el exterior,

b.6. en general por aquellas acciones que se conviertan en un obstáculo para el desarrollo de la buena imagen y marcha del consorcio.

8.2. También son causa para el cese de la afiliación:

a. Cuando el afiliado deja de cumplir con los requisitos que establece el “artículo 5” de este reglamento o en general por incumplir con las obligaciones que este establece para los afiliados.

b. Cuando se declare insolvencia o quiebra de la empresa o persona afiliada.

c. Cuando la empresa asociada cambie de dueño o de fines y estos sean contrarios al espíritu y valores de CPCFP.

8.3. Comisión Investigadora

a. La Junta Directiva nombrará una comisión conformada por al menos tres afiliados para investigar, analizar y dictaminar sobre el incumplimiento en mención. De ser comprobado el incumplimiento, se le dará una audiencia y un plazo prudencial para que corrija su falta. En caso de que en un mes calendario no se hayan iniciado las acciones correctivas efectivas por parte del afiliado, se procederá a cobrar una sanción económica equivalente a cuatro cuotas mensuales vigentes en ese momento y además se notificará a manera de prevención que de persistir el incumplimiento la Junta Directiva podría declarar su expulsión del consorcio sin derecho alguno a indemnización. Cuando el incumplimiento se debe a alguna falta grave contraria a las normas éticas y a la legislación costarricense que conlleve una sanción penal en firme, la expulsión será inmediata.

Artículo 9. Sobre la designación del Gerente.

El gerente o director será el ente que tendrá a cargo la promoción y comercialización del consorcio y deberá cumplir con los siguientes requisitos:

a. Experiencia en promoción, comercialización y distribución de productos similares o afines con los del sector.

b. Experiencia en exportación de productos.

c. Conocer conceptos básicos sobre buenas prácticas agrícolas e inocuidad.

d. Conocimiento sobre los mercados internacionales.

e. Comprender los trámites administrativos de comercialización y exportación.

f. No ser accionista o apoderado de empresa alguna integrante del consorcio, ni dedicarse a actividades propias de giro similar a los afiliados que signifiquen competencia directa para ellos, o que se aparten de lo establecido en el contrato de trabajo.

El nombramiento del Gerente o la suspensión de su contrato, serán tomados por acuerdo de Junta Directiva.

Artículo 10. Funciones y Atribuciones del Gerente

Sobre las atribuciones y funciones del Gerente, deberá realizar las siguientes actividades.

1) Desarrollar un plan anual de comercialización de los productos para ser discutido con la Junta Directiva.

2) Estar informado de las distintas ferias internacionales, así como cualquier otro tipo de actividad afín.

3) Mantener contacto permanente con los afiliados.

4) Realizar visitas a los productores y comercializadoras afiliados y trabajar en el seguimiento de los respectivos planes de comercialización de cada miembro del consorcio.

5) Elaborar y administrar en conjunto con la tesorería el proyecto de presupuesto anual de gastos e inversiones que será aprobado por la Junta Directiva.

6) Investigar prospectos de distribuidores y comercializadores en los diferentes mercados y territorios de interés de los afiliados.

7) Coordinar la elaboración de catálogos y demás materiales impresos con fines de comunicación y promoción.

8) Coordinar las relaciones públicas del consorcio y promover su imagen institucional.

9) Recopilar información para los afiliados en cuanto a fuentes de financiamiento, capacitación, estudios del sector, convenios con proveedores de insumos, avances de los TLC, cambios en normativa, oportunidades de negocios, aportes internacionales, oportunidades de mejoras tecnológicas, estudios de aranceles, otros.

10) Presentar ante la Junta Directiva informes de las actividades promocionales en que se participe bajo el nombre del consorcio e informes de giras al exterior en las que participe, así como un informe periódico sobre las actividades administrativas y promocionales realizadas.

11) Elaborar las liquidaciones de gastos ante entidades de desarrollo que patrocinen el consorcio.

12) Proponer los procedimientos necesarios para la buena marcha del consorcio.

13) Dar seguimiento al funcionamiento de la página web.

14) Representar al consorcio en gestiones ante los diferentes entes de gobierno y no gubernamentales relacionados con las actividades del consorcio.

15) Coordinar lo que corresponda con el comité operativo que nombre la Junta Directiva, en principio formado por el presidente, Tesorero y secretario y dos miembros suplentes.

16) Cumplir con las metas establecidas en acuerdo con la Junta Directiva para medición del desempeño; que en serán establecidas en documento especial para tal efecto o dentro del Plan Estratégico.

17) Cualquier otra actividad relacionada y afín para llevar a cabo los objetivos del consorcio.

Artículo 11. Sobre el plan de negocios.

Se definirá un plan de negocios anual para la promoción y comercialización de los productos que se realizará de la siguiente manera:

1) El plan será desarrollado por la Junta Directiva y el Gerente.

2) Cada afiliado podrá enviar por escrito las sugerencias sobre el plan anual.

3) Será debatido y aprobado en Junta Directiva por mayoría simple.

4) En el plan anual se deberá tomar en cuenta:

- La elaboración de material adecuado y contar con los instrumentos idóneos para determinar una imagen positiva del consorcio.
- Proyectos de convenios con empresas o expertos en comercialización de productos de consumo masivo.
- Estudios para la apertura de oficinas de representación o designación de representantes del consorcio a nivel nacional y en el exterior.
- Convenios con entidades públicas y privadas nacionales o internacionales, para el soporte de la comercialización e internacionalización tales como bancos, aseguradoras, agencias aduanales, certificadoras, universidades y en general diversos proveedores de insumos y servicios.

Artículo 12. Promoción de los productos.

El consorcio tiene como objetivo primordial la promoción de los productos de los afiliados miembros, bajo las directrices establecidas en Asamblea General que se indican en el siguiente “artículo 13” de este reglamento. El consorcio dentro del proyecto de consorcio asumirá la venta directa de los productos de los afiliados a nivel nacional e internacional.

Artículo 13. Sobre el tipo de producto a comercializar.

Se tomarán en cuenta los siguientes lineamientos los cuales deberán ser aprobados en Asamblea General:

1) Cada empresa o persona deberá indicar periódicamente cual va a ser su oferta comercializable.

2) Se deberá presentar una muestra del producto del cual se va a promover a través del Consorcio.

3) Los productos que serán comercializados por el consorcio serán sometidos por la administración a la verificación de cumplimiento de la normativa nacional e internacional vigente para la industria alimentaria en los mercados metas.

4) Los productos estarán supeditados a la aprobación de Junta Directiva por mayoría absoluta y en resolución fundada determinará su aceptación o fundamentará su negativa de incluir el producto dentro de los productos a promocionar. En caso de que la Junta Directiva rechace dicha solicitud de inscripción del producto, el afiliado no podrá comercializar este producto a través del consorcio.

Artículo 14. Sobre la marca del producto a comercializar por el Consorcio.

El consorcio dentro del proyecto de consorcio definirá una marca de certificación de calidad que será inscrita en el Registro de la Propiedad Industrial e intelectual a nombre del consorcio. Si todos los productos cumplen con los controles de calidad establecidos por la Junta Directiva, podrán utilizar la marca de certificación para ser comercializados bajo su respaldo.

El sello de certificación o respaldo tendrá su propio reglamento para su uso. Dicho reglamento principalmente debe indicar los mecanismos de control de calidad de los productos que serán comercializados bajo dicha marca o sello de certificación.

Artículo 15. Programas de capacitación e investigación.

El consorcio dentro del proyecto de consorcio promoverá o desarrollará programas de capacitación y asesoría para los afiliados con el fin de mejorar el conocimiento de las empresas y persona en relación con procesos productivos, técnicas de comercialización, y

valor agregado de los productos. Así como desarrollar un proceso de investigación continuo sobre nuevas tendencias internacionales.

Artículo 16. Imagen del consorcio

El consorcio desarrollará una imagen uniforme sobre lo que ella realiza para la promoción de los productos de los afiliados. Se tendrán en cuenta, entre otros, los siguientes instrumentos:

a) Elaboración de catálogos, trípticos, publicaciones digitales, impresos y documentos similares.

b) Confeccionar y promocionar una página web.

c) Desarrollará una estrategia de relaciones públicas y atención de prensa.

d) Promoverá el desarrollo de showroom, vitrinas y otros eventos de comunicación directa con clientes potenciales.

Artículo 17. Multas.

Los integrantes del Consorcio deberán pagar una multa la cual será definida previamente por la Junta Directiva en los siguientes casos:

1) No cumplir con los estatutos y reglamentos.

2) Realizar actividades que perjudiquen la imagen del consorcio.

En caso de no pagar la multa correspondiente en un término de un mes, se valorará su desafiliación en la siguiente sesión de Junta Directiva y se tomará una decisión la cual le será notificada vía correo electrónico, fax o carta enviada por correo certificado. El afiliado podrá presentar recurso de apelación ante la Junta Directiva y en segunda instancia ante la Asamblea General.

Artículo 18. Reformas y vigencia de Reglamento.

Cualquier reforma al Reglamento deberá gestionarse y aprobarse ante la Asamblea General de afiliados. La vigencia de este Reglamento surte efectos a partir de la aprobación por parte de la Asamblea General de afiliados.