



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

Extensión agrícola
especializada en
agronegocios: clave
para la
competitividad
del Agro en Costa
Rica

Enrique Montenegro Hidalgo

enrique.montenegro@ucr.ac.cr

Facultad de Ciencias
Agroalimentarias

EEAA Escuela de Economía
Agrícola y Agronegocios

Otros cultivos

Área sembrada en hectáreas

Zanahoria

609,4

Cebolla

1 229,4

Aguacate

3 750,7

Melón

3 958,7

Palmito

4 802,2

Café

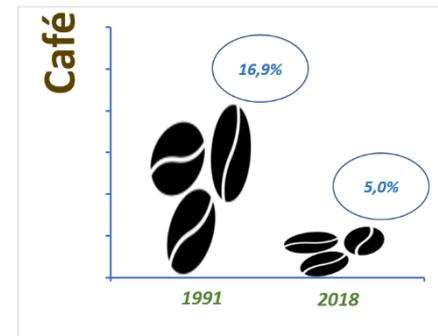
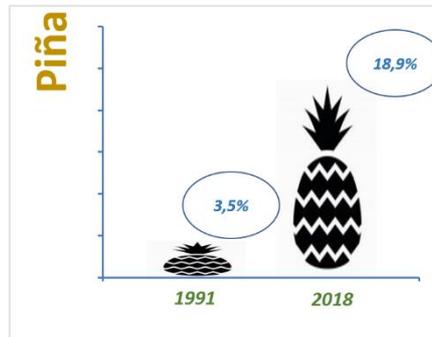
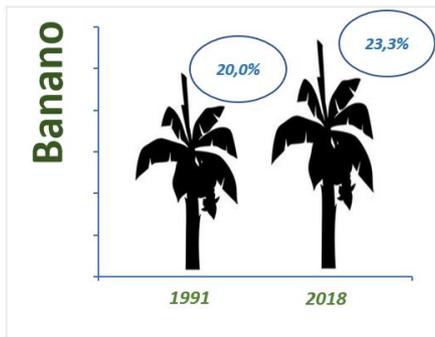
86 764,9



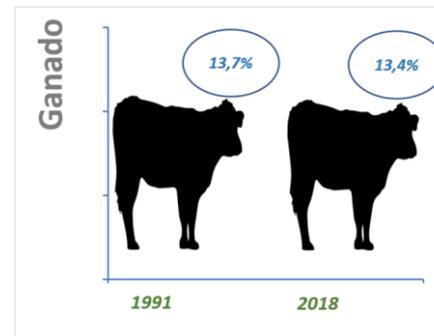
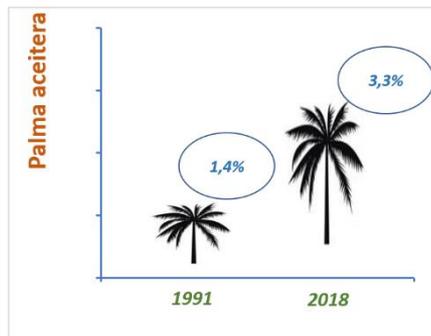
Importancia Económica y Social del sector agropecuario,
pesquero y rural en Costa Rica

[VIDEO CNA](#)





Valor Agregado Agropecuario



Fuente: (SEPSA, 2019)

PRODUCT	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC
MANGO		●	●	●	●	●						
PINEAPPLE	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
PAPAYA	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
MELON		●	●	●								
WATERMELON	●	●	●	●				●	●			
JOCOTE						●	●	●	●	●		
RAMBUTAN							●	●	●	●	●	
BANANA	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
PLANTAIN	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CASSAVA	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ÑAME	●	●					●	●	●	●	●	●
YAMPEEN	●	●					●	●	●	●	●	●
MALANGA BLANCA	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
MALANGA LILA	●	●				●	●	●	●	●	●	●
GINGER	●								●	●	●	●
SUGAR CANE	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CHAYOTE	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
PUMPKIN	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Variedad de Micro climas...

Variedad de productos agrícolas ...

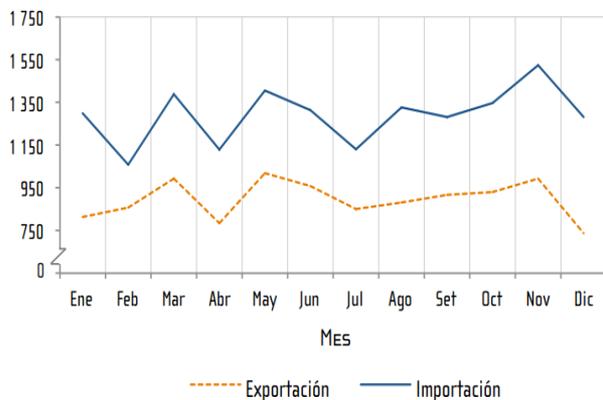
Fuente: PROCOMER, 2018

Balanza Comercial Costa Rica

Balanza Comercial

Valor de las exportaciones e importaciones, por mes, 2017
(Valores preliminares)

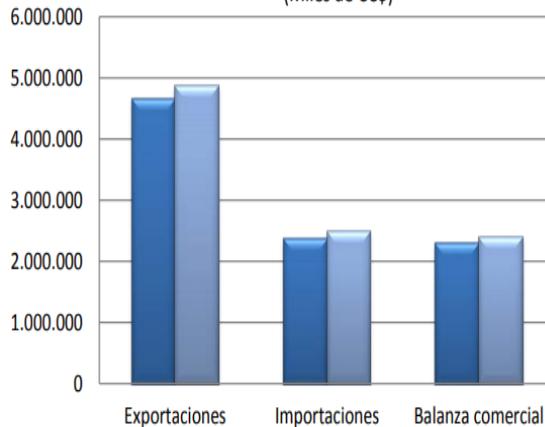
MILLONES EN DÓLARES



Fuente: INEC

Balanza Comercial Agrícola

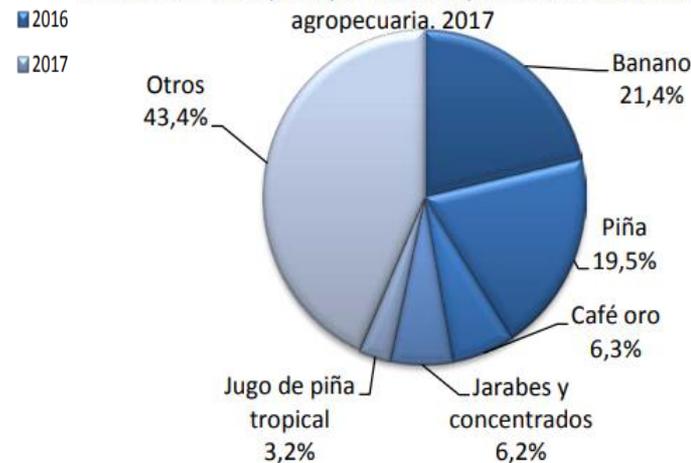
Gráfico 1
Costa Rica. Exprtaciones, importaciones y balanza comercial de cobertura agropecuaria. 2016-2017.
(Miles de US\$)



Fuente: SEPSA y datos del BCCR

Exportaciones Agrícolas

Gráfico 5
Costa Rica. Principales productos exportados de cobertura agropecuaria. 2017

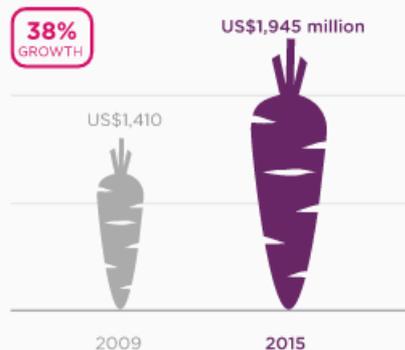


Fuente: SEPSA y datos del BCCR

Evolución de las exportaciones agroalimentarias

FRESH PRODUCTS

US\$ MILLION



Exports of fresh products have grown 38% between 2009 and 2015, from US\$1,410 million to US\$1,945 million.

COFFEE, TEA AND SPICES

US\$ MILLION



Exports of coffee, tea and spices have grown 54% between 2009 and 2015, from US\$204 million to US\$314 million.

FOOD SECTOR

US\$ MILLION



Between 2009 and 2015 exports of alimentary sector grew 58%, from US\$945 million to US\$1,489 million

LIVESTOCK AND FISHING

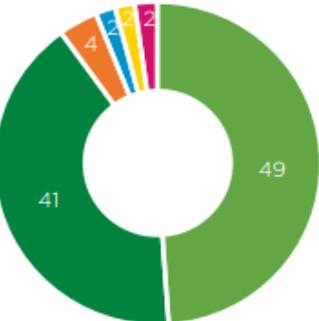
US\$ MILLION



Between 2009 and 2015 exports of livestock and fishing grew 94%, from US\$172 million to US\$335 million

Fuente: CINDE, 2017

EXPORTACIONES DEL SECTOR AGRÍCOLA SEGÚN REGIÓN, 2015



- 49% AMÉRICA DEL NORTE*
- 41% UNIÓN EUROPEA
- 4% RESTO DE EUROPA
- 2% AMÉRICA CENTRAL
- 2% ASIA
- 2% OTROS

COMEX Agroalimentario



In 2015, the exports in the Food sector, represented 22% of total manufactured exports.



Oportunidades en Corea del Sur para

exportación de café, cacao, frutas frescas y procesadas



Karina López Porras
Dirección de Inteligencia Comercial
Noviembre, 2016



Agosto, 2017

OPORTUNIDADES PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS en Israel

Enrique Ulloa Leitón
Dirección de Inteligencia Comercial

EXOTIC by nature

Costa Rica
PLANTS, FLOWERS AND FOLIAGE PORTFOLIO

esencial COSTA RICA

Mercado de **FRUTAS EXÓTICAS EN CANADÁ**

Enrique Ulloa Leitón
Dirección de Inteligencia Comercial
Agosto, 2018



Características de la producción agropecuaria en predio

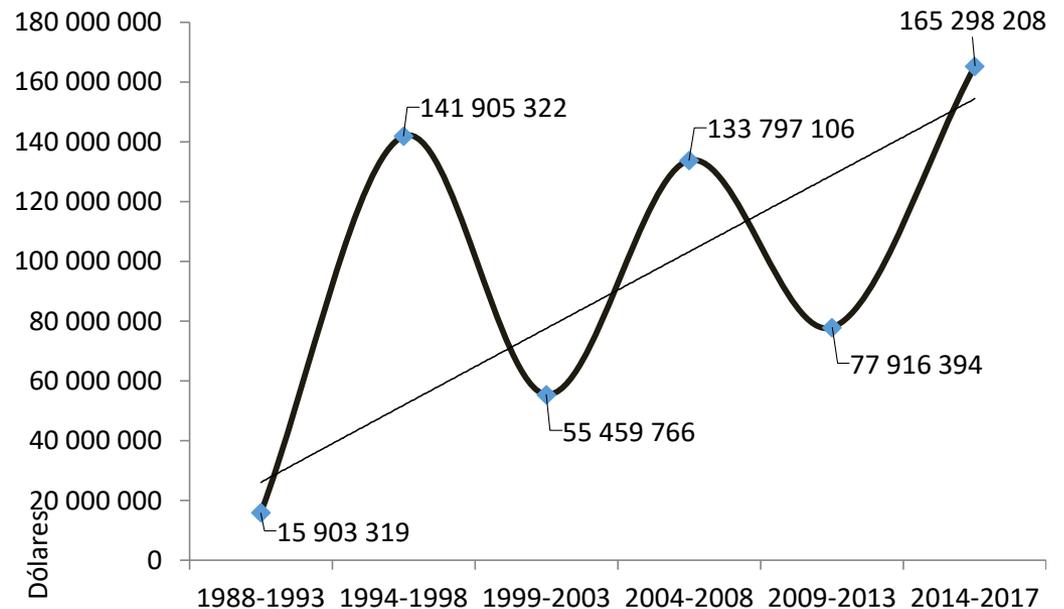
- Buenos niveles de producción
- Actividad riesgosa
- Toma de decisiones con incertidumbre, costumbre, intuición
- Cadena de valor con muchos intermediarios



Vulnerabilidad (CNE, 2019)

- De 1988 al año 2018, los daños ocasionados por el impacto de los fenómenos naturales ascienden a un monto de US\$ 590.2 millones.
- Exceso de precipitaciones US\$ 453.24 millones
- Sequía US\$ 137 millones

Daños en el Sector Agropecuario provocados por Eventos Hidrometeorológicos según períodos -dólares constantes de 2015-



Vulnerabilidad en importaciones y exportaciones Agrícolas

Principales importaciones agrícolas 2017

Maíz:	20,7%
Soya:	17.4%
Trigo:	9,7%
Arroz:	9.6%
Frijoles:	7,1%

Principales exportaciones agrícolas 2017

Bananas:	36.6%
Piña :	33.5%
Café:	10.7%
Yuca (mandioca):	2,9%
Flores	2,2%

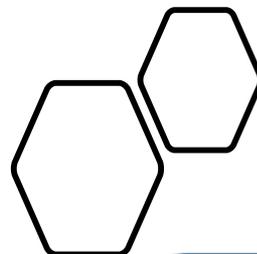
Fuente: SEPSA, 2017



Cadenas de valor agropecuarias (Monge, 2015)

Distribución en la Agrocadena en Costa Rica		
Agente	Agregación de valor	Margen de Utilidad
Productor Primario	70 %	10 a 30 %
Agroindustria	20 al 30 %	35 a 45 %
Logística y comercialización	5 %	30 a 50 %
Logística y comercialización	5%	30 a 50 %
...
Consumidor	0%	Σ

Amenazas que enfrenta el sector agropecuario en panorama económico



- En los próximos 3 años el país tendrá **cero** aranceles TLC
- Déficit fiscal
- Nivel de ingreso previsto
- Proyección de desempleo
- Recuperación económica post COVID-19

Indicadores por temas

Actividad Agropecuaria

¿Qué hacer para dar competitividad a una actividad tan importante para el país y con amenazas tan fuertes?

Superficie nacional que se destina a fincas
47,1%

Extensión total de las fincas
2 406 418,4 ha



Porcentaje de la actividad agropecuaria dentro del PIB total, fue en el 2017 de un
5,2%

Distribución porcentual de las fincas por actividad principal, 2014



1/ Incluye: Árboles forestales, caña de azúcar, manejo y protección de bosque natural, ornamentales, palma aceitera, pastos, raíces y tubérculos, turismo rural, otras actividades agrícolas, otras actividades pecuarias, otros usos de la tierra.

Fuente: INEC-Costa Rica. VI Censo Nacional Agropecuario. 2014.

BCCR - Costa Rica. <https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/fmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%202992>.



Dejar de tener predios y empezar a tener Agronegocios

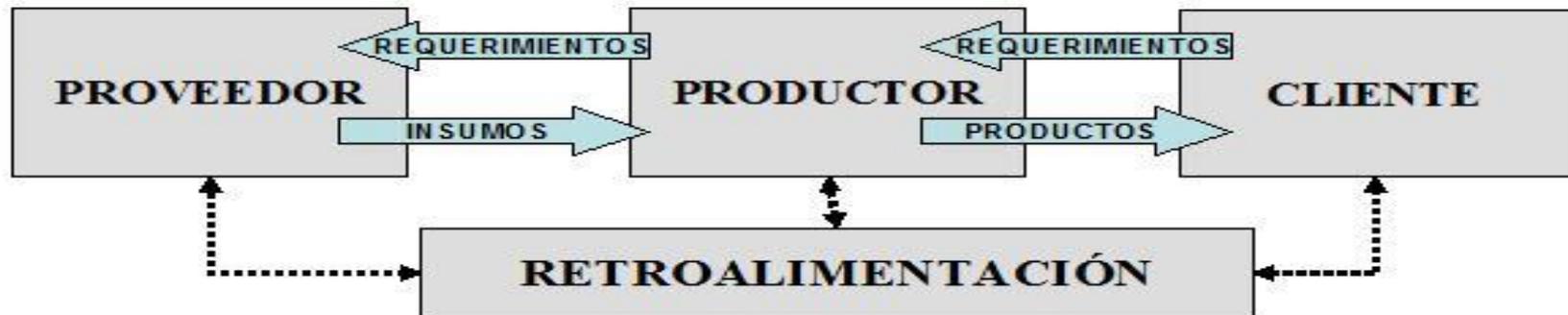
Desarrollo del Modelo Agroempresarial por medio de la
Extensión

Davis y Golberg, 1957. Harvard Business Review:

- La suma total de las operaciones involucradas en la manufactura y la distribución de la producción agrícola, operaciones de la producción en el campo; en el almacenaje, procesamiento y distribución de los commodities agrícolas y las manufacturas hechas con los mismos

Alvarado, 2006. Agronegocios: empresa y emprendimientos:

- La dinámica del mundo agropecuario, agroindustrial y agroalimentario, sus diferentes agentes, las cadenas de valor y las relaciones internas y externas; y el entorno económico y político.



Importancia del Desarrollo Agroempresarial

- 85% economía rural vinculada a la producción agropecuaria y agroindustrial; 75% pobreza mundial está en zonas rurales. (FMI, 2009)
- 1.400 millones de personas en pobreza extrema, 70% en zonas rurales de países en desarrollo. Agricultura y trabajo agrícola motor de la economía del 80% de las familias en zonas rurales. (FIDA, 2010)
- Brief #4, MEAS: 1,5 billones pequeños productores en el mundo, e incluye el 75% de la gente más pobre del mundo. (Universidad de Illinois, 2014)
- Sinergias sólidas entre los agronegocios, el rendimiento de la agricultura y la mitigación de la pobreza: agronegocios eficientes pueden estimular el crecimiento agrícola y un fuerte vínculo entre los agronegocios y los pequeños agricultores puede reducir la pobreza rural. (FAO, 2013)

Desarrollo Agroempresarial (Agronegocios)

De la finca al → Agronegocio



🍅 Predio:

- 🍅 Unidad territorial de producción con diferentes grados de productividad según su aprovechamiento.

🍅 Agronegocio = agroempresa:

- 🍅 Empresa dedicada a la producción Agropecuaria, Agroalimentaria, Agroindustria o Servicios conexos

Desarrollo Agroempresarial

Gestión Agroempresarial

 El desarrollo de toda aquella empresa que se dedica a brindarle valor agregado a los bienes agrícolas, pecuarios o forestales para brindarle una mayor satisfacción al consumidor.

 III Congreso EAA 2017

Claves del Cambio:

1. Toma de decisiones agroempresariales
2. Funciones básicas de la Administración de Empresas
3. Orientación al mercado (clientes)

1. Toma de decisiones agroempresariales



Leyendo las señales
del mercado
(tendencias)



Acumulando y
utilizando
información
(registros)



Metas e indicadores
productivos,
comerciales y
financieros
(evaluación)



2. Funciones básicas de la Administración

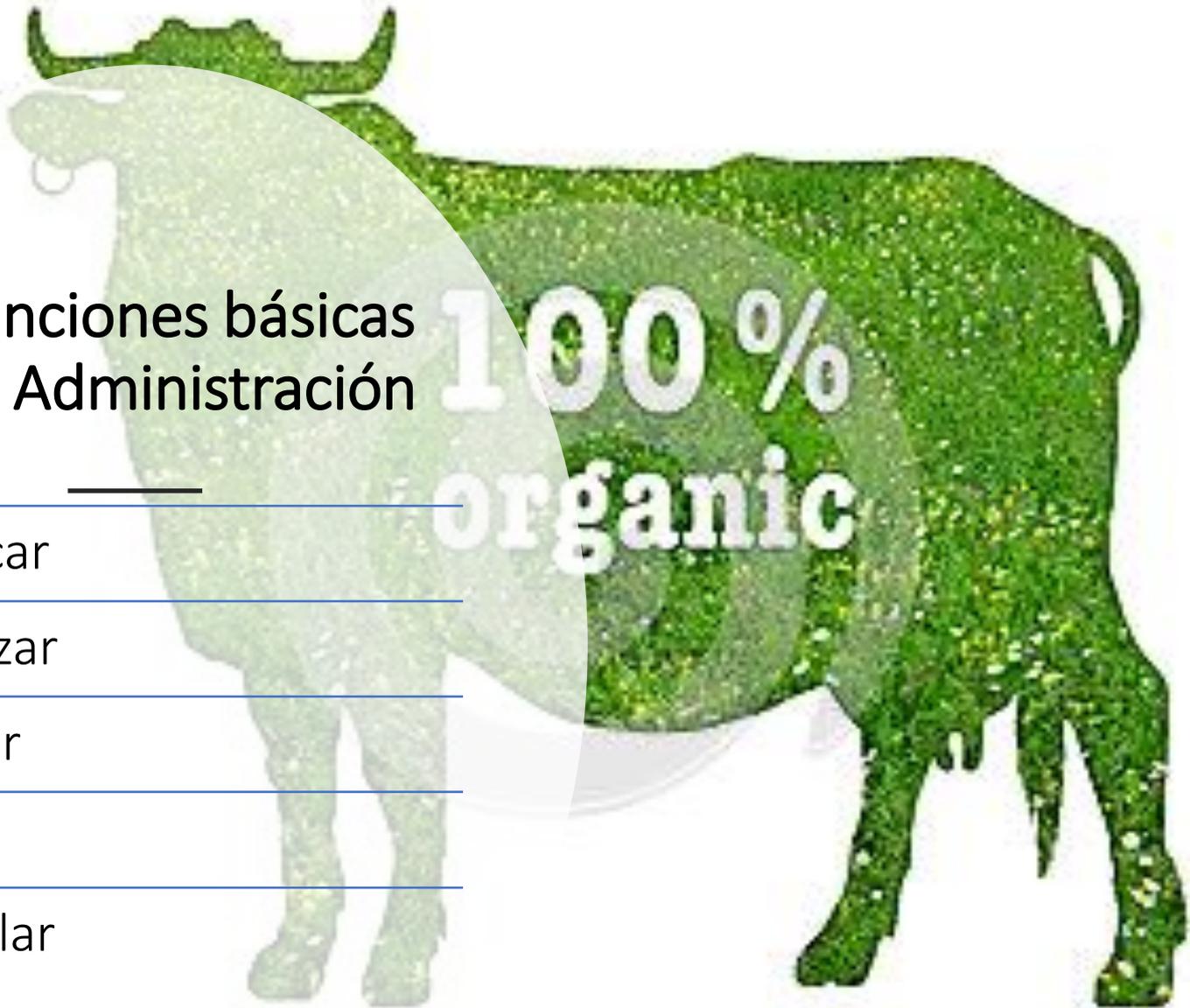
Planificar

Organizar

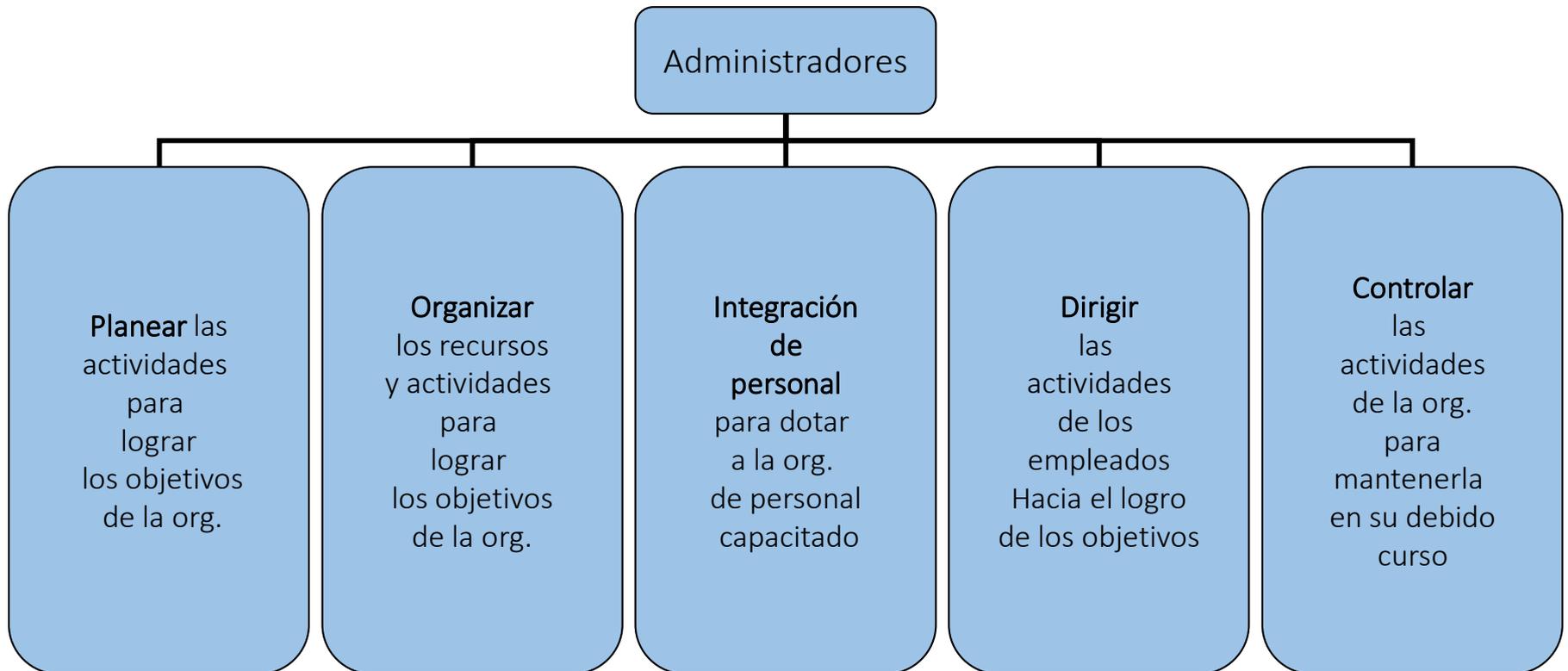
Integrar

Dirigir

Controlar



Funciones administrativas



3. Orientación al mercado

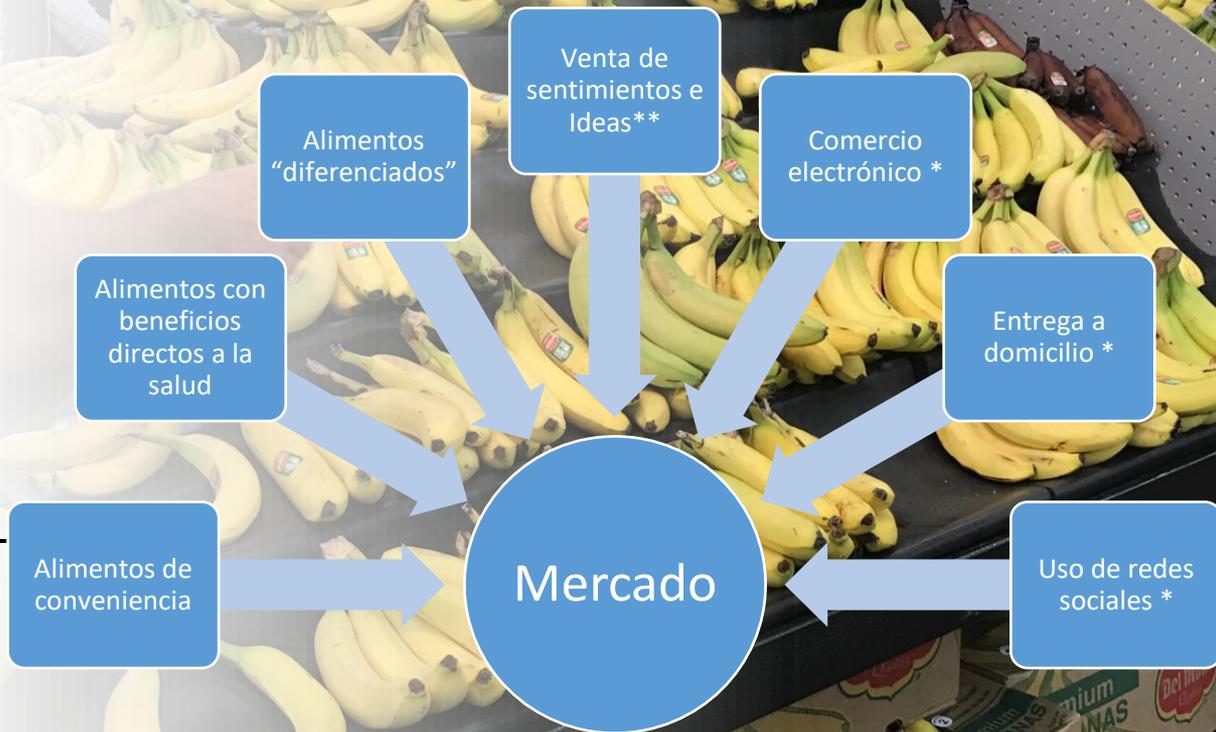
Conocer las tendencias de consumo y responder a ellas

Aprovechar las tendencias de consumo para darle valor agregado a nuestra producción

Al generar mayor agregado se integra en un eslabón más de la cadena y por ende mayor ganancia



Algunas Tendencias agroalimentarias



Puesta en Práctica

- 🍅 Solicitud del MAG (Septiembre, 2020):
- 🍅 “... en el Plan Sectorial Agropecuario, se incluyó la acción de crear “Un programa sectorial de desarrollo de capacidades organizacionales y empresariales elaborado y puesto en marcha de manera conjunta y articulada por parte de las instituciones involucradas, dirigido a las personas productoras del sector agropecuario, pesquero y rural”, el cual, nos gustaría poder contar con la asesoría de las personas profesionales de la Escuela de Economía Agrícola de la UCR, en el diseño y desarrollo del programa antes citado... “
- 🍅 Facultad de Ciencias Agroalimentarias por medio del ED-2612 Programa de Agronegocios
- 🍅 Acompañamiento académico en la creación del Programa de Gestión Organizacional y Empresarial del Sector Agropecuario

Etapas de Desarrollo del Plan

1. Comité de representantes del sector público agropecuario para trabajo conjunto
2. Desarrollo de una herramienta de diagnóstico unificada
3. Generación de un flujo de proceso
4. Aceptación del modelo a nivel ministerial
5. Implantación en todas las instituciones del sector
6. Alimentación de base de datos sectorial

Modelo Articulado de gestión en empresarialidad y organizatividad del sector publico agropecuario, pesquero y rural

Flujo de proceso:

1. Filtro Clasificación, ingreso a la base de datos
2. Aplicación del Diagnóstico
3. Análisis del diagnóstico
4. Plan de atención
5. Atención y (Demanda) al Ecosistema (Público-Privado)
6. Articulación
7. Ejecución o implementación
8. Evaluación y Seguimiento

Nuevo rol del Extensionista

Gestor Agroempresarial:

-  Aplica herramienta de diagnóstico
-  Desarrolla plan de atención
-  Acompaña al proyecto en articulación con el ecosistema (red) de agronegocios
-  Da seguimiento al desarrollo y evolución de la adopción proyecto

Gestor Agroempresarial (Extensionista)



Identificación de beneficiarios y evaluación con herramienta



Inventario de oferta de actividades de desarrollo, financiamiento, encadenamiento, comercialización



Vinculación, acompañamiento y supervisión y guía



Teoría base de la propuesta

La gestión de innovación (Howells, 2006), se pueden reducir a tres funciones genéricas (Van Lente et al., 2003; Klerkx y Leeuwis, 2009a):

1. Articulación de la demanda: articular las necesidades y las visiones de innovación así como las demandas correspondientes en términos de tecnología, conocimientos, financiamiento y políticas, mediante el diagnóstico de problemas y ejercicios de previsión.
2. Composición de redes: facilitación de vínculos entre los actores pertinentes, es decir analizar, definir, filtrar y relacionar posibles colaboradores (Howells, 2006).
3. Administración del proceso de innovación: Reforzar la alineación en redes heterogéneas conformadas por actores con diferentes marcos de referencia institucionales relativos a sistemas de normas, valores, incentivos y recompensas.

Teoría base de la propuesta

- Para esto se requiere de la continua ‘administración de interconexiones’ (Smits and Kuhlmann, 2004) en la que hay una ‘traducción’ entre los ámbitos de los diferentes actores, descrita como ‘trabajo de demarcación’ (Kristjanson et al., 2009).
- Además, incluye una gama de labores de facilitación que garantizan que las redes se mantengan y sean productivas, por ejemplo, al generar la confianza, establecer procedimientos de trabajo, propiciar el aprendizaje, manejar los conflictos y administrar la propiedad intelectual (Leeuwis, 2004).
- Los procesos de innovación por lo general no se desarrollan de manera directa y planeada sino que son resultado de redes que se auto organizan [es decir, se caracterizan por una evolución irregular e influyen en ellas hallazgos fortuitos y eventos externos al ámbito directo de los proyectos de innovación; ver, por ejemplo, Hekkert et al. (2007) y Sherwood (2009)].

Muchas gracias

Enrique Montenegro Hidalgo
enrique.montenegro@ucr.ac.cr