

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

**LAS CADENAS DE PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN EN COSTA RICA. EL CASO DE LA
INTERMEDIACIÓN COMERCIAL EN LAS
CAMARONERAS ORGÁNICAS DE NANDAYURE,
GUANACASTE.**

**HANIA BALTODANO DÍAZ
JENNIFER CAMPOS JIMÉNEZ
SCARLETT DÍAZ MADRIGAL
MARÍA JOSÉ ROJAS CARVAJAL**

Informe de Seminario de Graduación para optar por el grado de licenciatura en
Comercio y Negocios Internacionales con énfasis en Mercadeo Internacional

Heredia
Noviembre 2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

**LAS CADENAS DE PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN EN COSTA RICA. EL CASO DE LA
INTERMEDIACIÓN COMERCIAL EN LAS
CAMARONERAS ORGÁNICAS DE NANDAYURE,
GUANACASTE.**

**HANIA BALTODANO DÍAZ
JENNIFER CAMPOS JIMÉNEZ
SCARLETT DÍAZ MADRIGAL
MARÍA JOSÉ ROJAS CARVAJAL**

Informe de Seminario de Graduación para optar por el grado de licenciatura en
Comercio y Negocios Internacionales con énfasis en Mercadeo Internacional

Heredia
Noviembre 2019

DEDICATORIA

En primera instancia a Dios, por proveer de sabiduría y fuerzas para realizar este seminario, a mi madre Elena Baltodano Díaz y mi hermano Edin Baltodano Díaz, por su apoyo incondicional, a mis compañeras del seminario por el esfuerzo y dedicación durante el proceso, a amigos en general por su muestras de impulso, ánimo y valor.

Hania Baltodano Díaz

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación como profesional. A mi familia, entre ellos a mi madre, por tanto, esfuerzo y sacrificio que hizo para lograr que me convirtiera en una mujer preparada académicamente y por su apoyo que a pesar de nuestras diferencias siempre ha sido inquebrantable, e igualmente a mis hermanas y hermanos quienes también son parte del esfuerzo y del logro, a mi tía querida quien siempre me animó para seguir adelante y nunca perder el Norte.

A mi bebé, una vida pequeña que está creciendo en mi vientre, y se ha convertido en lo más importante para mí, y quiero que en el futuro se sienta orgulloso u orgullosa de su mamá, así como yo con seguridad me sentiré orgullosa de cada uno de sus triunfos. Por último y no menos importante, a mis compañeras de seminario y amigas que siempre estuvieron ahí pese a las dificultades, sin duda las cuatro logramos formar un gran equipo de trabajo.

Jennifer Campos Jiménez

DEDICATORIA

Dedicado primeramente a Dios, quien siempre ha sido mi pilar en la vida. A mis padres, Gabriela Madrigal Flores y Carlos Ariel Díaz, que gracias a su esfuerzo y dedicación hoy soy una persona profesional, a mi abuela Rosa Dominga Aguirre González que siempre me apoyó he impulsó a estudiar, que aunque ya no esté físicamente conmigo sé que está muy orgullosa de mi. A mi novio Carlos Arrieta Gadea, que siempre ha estado apoyando y alentándome a seguir adelante. A mi hermana Hareling, que a pesar de las diferencias siempre estuvo ahí para ayudarme.

A mis compañeras de trabajo y amigas, con las que compartí malos y buenos momentos. Por último, y no menos importante al profesor Fabián Garrido Cordero, por brindarnos las herramientas necesarias para finalizar este proceso, a mi tutor Vinicio Sandí Meza, por su colaboración y apoyo.

Scarlett Díaz Madrigal.

DEDICATORIA

Primeramente, este trabajo está dedicado a Dios, por darme la vida, el entendimiento y ser el motor que me inspira y permite culminar esta etapa tan importante en mi carrera profesional.

Todo este fuerza se lo dedico a mi familia, en primer lugar, a mi madre quien está conmigo en todo momento, ella mi ejemplo por seguir por ser una mujer perseverante y valiente que me impulsa a ser mejor persona cada día. A mis hermanas y mi novio, quienes siempre están presente apoyándome, y motivándome en cada meta que me he propuesto en mi vida.

A mis compañeras de trabajo, porque este proceso de estrés, angustia y desvelos no hubiera sido el mismo, sino las tuviera a ustedes como parte de esta meta, la cual se volvió en ocasiones un tormento para todas.

María José Rojas Carvajal

**“LAS CADENAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN COSTA RICA.
EL CASO DE LA INTERMEDIACIÓN COMERCIAL EN LAS CAMARONERAS
ORGÁNICAS DE NANDAYURE, GUANACASTE”.**

MODALIDAD: Informe de Seminario de Graduación en Comercio y Negocios Internacionales, con Énfasis en Mercadeo Internacional.

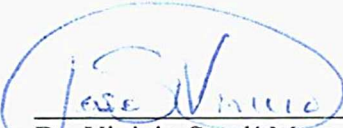
Postulantes

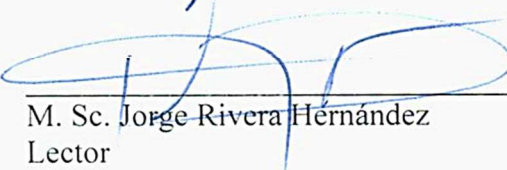
**HANIA BALTODANO DÍAZ. JENNIFER CAMPOS JIMÉNEZ. SCARLETT DÍAZ
MADRIGAL. MARÍA JOSÉ ROJAS CARVAJAL**

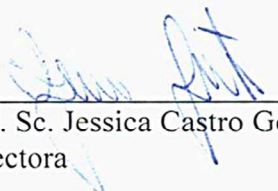
MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR


Dr. Rafael Díaz Porras
Representante del Decano
Facultad de Ciencias Sociales

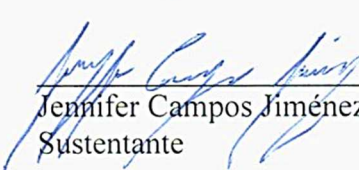

M. Sc. Luis Diego Salas Ocampo
Representante Unidad Académica
Escuela de Relaciones Internacionales

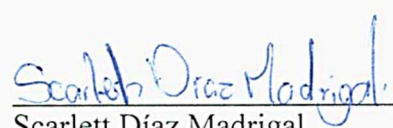

Dr. Vinicio Sandí Meza
Director


M. Sc. Jorge Rivera Hernández
Lector


M. Sc. Jessica Castro González
Lectora


Hanja Baltodano Díaz
Sustentante


Jennifer Campos Jiménez
Sustentante


Scarlett Díaz Madrigal
Sustentante


María José Rojas Carvajal
Sustentante

06 Noviembre 2019

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecer a Dios, quien hace que todo sea posible. A nuestras familias, especialmente a nuestros padres, quienes representan el apoyo más incondicional durante esta carrera como profesionales.

A los académicos, principalmente a nuestro tutor Vinicio Sandí, al profesor Fabián Garrido Cordero, y nuestros lectores Yessica Castro González y Jorge Rivera Hernández, quienes a través de su dedicación y labores educativas se han convertido en nuestros guías en la conclusión de esta etapa profesional de manera exitosa.

A las personas que con su aporte de conocimientos colaboraron en el desarrollo de este trabajo, a nuestros compañeros de carrera que nos orientaron y apoyaron en la culminación del seminario

A las personas que conforman la sociedad de camaronicultores, porque gracias a su conocimiento y experiencia se logra culminar este seminario.

¡Muchas Gracias a Todos!

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	vii
TABLA DE CONTENIDO.....	viii
LISTA DE TABLAS	xi
LISTA DE FIGURAS	xii
LISTA DE ABREVIATURAS	xiii
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN	1
A. INTRODUCCIÓN.....	1
B. JUSTIFICACIÓN.....	4
C. ESTADO DEL PROBLEMA	6
D. OBJETIVOS	9
1. OBJETIVO GENERAL.....	9
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO.....	10
A. INTRODUCCIÓN.....	10
B. MARCO TEÓRICO.....	10
1. CADENAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	10
2. PRINCIPALES ESLABONES DE UNA CADENA	11
3. INTERMEDIACIÓN.....	13
4. INTERMEDIACIÓN COMERCIAL	16
5. ESTRATEGIAS DE MARKETING	17
C. MARCO METODOLÓGICO.....	20
1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	20
2. SELECCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO	21
3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	23
4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	24
D. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	27

viii

1. ALCANCES	27
2. LIMITACIONES	28
E. CONCLUSIÓN	29
CAPÍTULO III.....	30
GENERALIDADES DE LAS CADENAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN COSTA RICA Y ESTRATEGIAS DE MARKETING	30
A. INTRODUCCIÓN.....	30
B. DESCRIPCIÓN DE LAS CADENAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN COSTA RICA	30
1. CADENAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN A NIVEL NACIONAL.	31
C. ESTRATEGIAS DE MARKETING QUE IMPLEMENTAN LAS EMPRESAS EN COSTA RICA	39
1. MARKETING MIX.....	39
2. MARKETING SOCIALMENTE RESPONSABLE	41
3. ANÁLISIS FODA	41
4. ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN	42
5. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS	43
6. CANALES DE MARKETING.....	44
D. CADENA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL CAMARÓN ORGÁNICO Y ESTRATEGIAS DE MARKETING	45
E. CONCLUSIÓN	46
CAPÍTULO IV	47
EVALUACIÓN DE LA CADENA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN Y LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING DE LAS CAMARONERAS ORGÁNICAS DE NANDAYURE GUANACASTE.....	47
A. INTRODUCCIÓN.....	47
B. ANTECEDENTES DE CAMARÓN CULTIVADO DE COSTA RICA S. A... 47	47
C. CADENA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CAMARÓN CULTIVADO DE COSTA RICA S.A.....	49
1. DESARROLLO DE MATERIA PRIMA.....	51
2. PRODUCCIÓN	52
3. COMERCIALIZACIÓN MERCADO INTERNO.....	55

4. PROCESAMIENTO (VALOR AGREGADO).....	56
5. DISTRIBUCIÓN INTERNACIONAL	56
D. ESTRATEGIAS DE MARKETING DE LAS CAMARONERAS ORGÁNICAS DE NANDAYURE GUANACASTE.....	57
1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	57
2. ANÁLISIS OPERATIVO	60
3. ANÁLISIS DE CALIDAD.....	68
E. CONCLUSIÓN	69
CAPÍTULO V.....	70
CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, PROPUESTA Y ESCENARIOS	70
A. CONCLUSIONES	70
B. RECOMENDACIONES	72
C. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO DE CAMARÓN CULTIVADO DE COSTA RICA S.A.....	74
1. GESTIÓN EMPRESARIAL	74
2. TÉCNICA	77
3. FINANCIERA	79
4. RECURSO HUMANO	80
5. MERCADO	81
D. DEFINICIÓN DE POSIBLES ESCENARIOS A FUTURO.....	84
I. ESCENARIO: MANTENERSE COMO PROVEEDOR CAUTIVO	84
II ESCENARIO: PROVEEDOR PREFERIDO	85
III. ESCENARIO: APERTURA DE NUEVOS MERCADOS.....	86
BIBLIOGRAFÍA.....	88

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1	22
Tabla 2.2	24
Tabla 2.3	26
Tabla 4.1	59
Tabla 4.2	64
Tabla 4.3	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1	8
Figura 2.1	12
Figura 2.2	19
Figura 3.1	31
Figura 3.2	33
Figura 3.3	35
Figura 3.4	37
Figura 3.5	38
Figura 3.6	40
Figura 3.7	42
Figura 4.1	49
Figura 4.2	50
Figura 4.3	56
Figura 4.4	61
Figura 5.1	75
Figura 5.2	82

LISTA DE ABREVIATURAS

CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
ICAFE	Instituto del Café de Costa Rica
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INCOPESCA	Instituto Costarricense de Pesca y Agricultura
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica
MEIC	Ministerio de Económica, Industria y Comercio de Costa Rica
PROCOMER	Promotora de Comercio Exterior de Costa rica
RAE	Real Academia Española
RECOPE	Refinadora Costarricense de Petróleo
SENASA	Servicio Nacional de Salud Animal

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

A. INTRODUCCIÓN

El camarón es considerado como el producto pesquero comercializado más importante a nivel mundial, el 60% de la producción camaronera, es decir, 6 millones de toneladas, aproximadamente, entra al mercado mundial (FAO 2010). De esta forma, para los primeros meses del año 2016 India lideraba las exportaciones de camarón, seguido de Ecuador, Tailandia, Indonesia y China, mientras tanto, las importaciones de este producto fueron lideradas, en el mismo año, por Estados Unidos, Japón y la Unión Europea (FAO 2017).

A nivel mundial el principal productor de pescados y mariscos es el continente asiático. No obstante, en América Central, “Honduras representa el 39,73% del cultivo de camarón, seguida por Nicaragua y Guatemala que suman el 32%. Continúan Panamá, Belice y Costa Rica con el 27,7% en conjunto, mientras que El Salvador solo aporta el 0,54% de la producción total de la región.” (Oddone & Beltrán 2013; 13)

Por su parte, en Costa Rica, según la FAO (2005) “la camaronicultura como actividad comercial se inicia en 1975 con el establecimiento de la empresa Maricultura S.A., empresa privada establecida en Chomes, Puntarenas, cuyo fin era el trabajo con tres especies, *Pennaeus Vannamei*, *P. stylirostris* y *P. occidentales*”. Para finales de la misma década, los salineros del Golfo de Nicoya establecieron cultivos de subsistencia, dando paso a la instalación en el país del primer laboratorio de producción de post-larvas denominado Cosechas Marinas S.A (Valverde Moya & Alfaro Montoya 2013).

Por otra parte, en los últimos años, el camarón ha sido considerado como uno de los productos pesqueros de mayor dinamismo en Costa Rica; según PROCOMER (2017) “las exportaciones costarricenses de productos de mar superaron los 83 millones de dólares, específicamente, los camarones”, asimismo, “se estima que en Costa Rica se producen anualmente 5000 toneladas de camarón de cultivo, una parte importante de las cuales es de camarón orgánico certificado, que se exporta a Europa y a Estados Unidos.”(Marín González 2014)

Debido al incremento de la acuicultura en Costa Rica, principalmente, en las zonas costeras, los habitantes, específicamente, en Nandayure, que se dedicaban a la extracción de sal empezaron a integrarse a la producción de camarón, inicialmente convencional. De esta forma, los productores de la zona establecieron una sociedad denominada Camarón Cultivado de Costa Rica, la cual produce camarón orgánico con la finalidad de posicionar este producto diferenciador en el mercado internacional.

Inicialmente la sociedad estaba constituida por siete productores, no obstante, algunos de estos han decidido dejar de producir bajo las normativas orgánicas, ya que al estar certificados a nivel internacional, como productores de camarón orgánico, deben seguir las pautas establecidas por la empresa certificadora. De esta forma, actualmente, cinco socios productores están activos, tres ubicados en la zona de estudio (Nandayure), uno en Jicaral, y otro en Colorado.

En paralelo con el surgimiento de la actividad camaronera en la región de Guanacaste, surgen las cadenas productivas y comerciales propias de la actividad. De esta forma, para el proceso de producción se realiza la compra de la larva a un laboratorio especializado, posteriormente, se suministra alimento orgánico y terreno que cumpla con las condiciones adecuadas para la producción del camarón. Igualmente, durante todo el proceso productivo se involucra un cuerpo técnico que se responsabiliza en dar seguimiento al desarrollo de la cosecha del camarón orgánico, al mismo tiempo se encarga de medir el tamaño de la cosecha y evalúa los factores que inciden en su producción.

Seguidamente, una vez dada la cosecha se formaliza una primera venta en la finca de producción, luego se procede con el proceso de comercialización, éste se efectúa por medio de la empresa Rainbow la cual se encarga de darle el valor agregado al producto, ésta procesa el camarón, lo provee de empaque, una imagen comercial y lo exporta a Europa, donde se distribuye al consumidor final.

Asimismo, se reconoce que durante el proceso de la cadena de producción y comercialización surge la figura del intermediario, el cual en este caso, se encarga de adquirir la producción o materia en las fincas de los camaronicultores a precios establecidos (inferiores a los del mercado europeo), puesto que esta con el objetivo de obtener una mejor ganancia entre el diferencial del precio pagado a los productores y del precio de venta final,

se encargan de generar el valor agregado al producto y con esto comercializarlo a precios superiores en comparación con el precio de venta de los productores.

Es, por esta razón, que para efectos del trabajo de investigación, se consideró el papel que tienen los productores en las cadenas de producción y comercialización, así como los diferentes participantes que integran cada uno de los eslabones de la cadena, tales como, el laboratorio proveedor de la larva orgánica, el Biólogo Marino como asesor y productor de camarón orgánico y la empresa procesadora y comercializadora del producto final, la cual, a su vez, se encarga de exportar el camarón fuera de las fronteras nacionales. Igualmente, se evalúa los efectos positivos y negativos de la intermediación presente en la cadena de comercialización, a la vez, se analizan estrategias de marketing que favorecen el desarrollo del negocio.

Por lo tanto, la formulación de este seminario se argumenta expresamente en el impacto de la intermediación comercial en el caso de las camaroneras orgánicas establecidas en Nandayure, Guanacaste. Para dichos fines, se definió el siguiente objetivo general:

- Analizar la intermediación comercial en las cadenas de producción y comercialización de las camaroneras orgánicas del cantón de Nandayure, Guanacaste.

Mientras tanto, los objetivos específicos se enfocan en:

1. Describir las cadenas de producción y comercialización en Costa Rica.
2. Determinar las cadenas de producción y comercialización de camarones en Nandayure.
3. Evaluar la intermediación comercial en el caso de las camaroneras, Nandayure, Guanacaste.
4. Proponer y recomendar acciones para la consolidación de proyectos productivos de impacto para las regiones que los implementan.

Por su parte, el seminario con sus objetivos propiamente planteados busca explicar la tendencia que ha cobrado la intermediación, la cual es parte del contexto en que se llevan a cabo algunos sectores productivos, en este caso en concreto, la producción del camarón

orgánico, la cual evidencia la participación de intermediarios en procesos de compra y venta con la finalidad de generar mayores ganancias a partir de la producción del camarón. Incluso, se denota que la labor de los intermediarios incide en el desarrollo de las estrategias de marketing enfocadas en la producción y comercialización de los productos provenientes del sector acuícola.

B. JUSTIFICACIÓN

El cultivo de camarón en Costa Rica data desde los años setentas, cuando se establece en el país Maricultura S.A., primera empresa en dedicarse al cultivo de camarón de forma comercial (Valverde Moya y Alfaro Montoya 2013), sin embargo, debido al bajo crecimiento del desarrollo de la actividad no fue hasta finales de los años 80`s que otras empresas decidieron dedicarse a la camaronicultura, éstas ubicadas, principalmente, en el Golfo de Nicoya y el resto de la zona de Parrita, Palmar Norte, Pacífico Central y Sur (Fournier Leiva SF).

En la misma línea, ya para el siglo XX existían alrededor de 7,85% de productores de camarón, los cuales continúan ubicados, principalmente en las provincias de Puntarenas y Guanacaste (FAO 2005), cabe mencionar que dicha actividad produce “4 veces más mediante técnicas de cultivo del que se extrae mediante la pesca de arrastre” (Arronne 2018), esto debido al gran impacto ambiental que provoca la extracción del camarón mediante este método.

Por ende, el cultivo de camarón en Costa Rica es una de las actividades económicas que ha presentado mayor potencial en el comercio, puesto que “el camarón ha sido uno de los productos de mayor dinamismo en las exportaciones del sector pecuario y pesca en Costa Rica”. (Valverde Moya & Alfaro Montoya 2014; 38). En el 2012, se exportaron alrededor de 8.5 millones de dólares, no obstante, para inicios del 2013 ya se habían exportado 3.6 millones de dólares, año cuando el camarón se colocó entre los primeros productos pesqueros de mayor crecimiento a nivel nacional (PROCOMER 2013, citado por Valverde Moya & Alfaro Montoya 2014).

Por otra parte, en el 2009 se crea la sociedad anónima Camarón Cultivado de Costa Rica, única sociedad que se dedica a la producción y comercialización de camarón orgánico en el país, ya que con el auge de los productos orgánicos los camarinocultores vieron la

oportunidad de crear un producto diferenciado y que además, les permitiera incursionar en mercados exteriores (Acon 2017).

A pesar que el camarón orgánico es un producto de alta demanda internacional, en Costa Rica el cultivo ha sido restringido a una pequeña fracción del territorio (Guanacaste), donde los cultivadores recurren a la figura del intermediario en las cadenas de producción y comercialización, esto debido, principalmente, al escaso conocimiento de los mercados exteriores para los productos, y el hecho de mantenerse en una zona en donde los riesgos y los desafíos que implica expandirse hacia mercados internacionales son atribuidos a los intermediarios.

Lo anterior, enfatiza que la intermediación está presente a lo largo de la actividad, desde la producción hasta la comercialización del producto, donde los pequeños productores normalmente se encuentran ubicados en los eslabones periféricos de las cadenas, y donde el principal intermediario no solo compra el producto, sino que suministra materias primas como lo son el alimento del camarón, al mismo tiempo que procesa y genera valor agregado para que sea exportado hacia otros mercados internacionales (Díaz Porras & Valenciano Salazar 2012).

La causa principal de que la intermediación se encuentre presente en las cadenas de producción y comercialización recae en que esta figura se presenta como un mecanismo que simplifica la comercialización de los productos en el exterior, debido fundamentalmente a que por medio del intermediario se asegura un mercado de venta de los productos, así como la colocación de estos.

La figura del intermediario surge como una estrategia comercial, ya que proporciona un mínimo de riesgos, en este caso, el intermediario conoce el mercado, los requerimientos y las necesidades de los consumidores, no obstante, los márgenes de ganancia de estos son mayores, esto se debe a que los intermediarios reciben el producto en las fincas sin haber invertido tiempo y dinero a precios establecidos, para posteriormente, darle el valor agregado al camarón lo que les permite venderlo en el mercado internacional a precios superiores en comparación con el precio que han pagado al productor.

Si bien, Costa Rica, se consolida como el principal país exportador de camarón orgánico de la región centroamericana (Acón 2017), ésta se caracteriza por una importante intermediación en la producción y comercialización del producto. A pesar de tal condición, los productores nacionales de camarón orgánico han aprendido a desarrollarse para mantenerse en el mercado.

De esta forma, dado el potencial comercial que ha generado la producción del camarón en Nandayure, se evidencia un volumen de participación de intermediarios que son partícipes de la actividad económica. Los intermediarios aprovechan las limitaciones de los productores para realizar actividades de comercialización y exportación de manera que a través de la intermediación obtienen mejores beneficios económicos.

C. ESTADO DEL PROBLEMA

El camarón es uno de los alimentos más populares y de consumo creciente en el mundo, lo que ha originado que varios países se dediquen al cultivo de esta especie de alto valor comercial (Abascal 2009). Asimismo, se destaca la región centroamericana, donde el cultivo de camarón se desarrolla básicamente a nivel industrial, con vínculos comerciales con cultivadores de pequeña escala en algunos países (Oddone & Beltrán 2013; 14).

De la misma manera, se considera que “la acuicultura aporta más del 50% del volumen global de pescados y mariscos para consumo humano y se estima que su producción mundial superará la de la carne de ganado vacuno, porcino y aves de corral en la próxima década.” (FAO, citado por Oddone & Beltrán 2013; 8)

En consecuencia, del auge de la acuicultura se ha desarrollado una serie de relaciones económicas entre actores que intervienen, principalmente, en la cadena de producción y comercialización del camarón, en el primer eslabón de la cadena se ubica el productor, éste se encarga de la producción y extracción de los productos (Dúran & Puentes 2012; 24). La mayoría de los pequeños productores recurre a un intermediario para vender sus productos; así entonces, la producción pasa por varios agentes (intermediarios) antes de llegar al consumidor final (Catastro Municipal, citado por Caicedo Díaz del Castillo 2013; 28). Sin embargo, la gestión comercial de los pequeños productores de la región guanacasteca se ve limitada e inclusive en algunos casos es nula, puesto que la “comercialización de alimentos en Costa Rica presenta entre otros problemas, un excesivo grado de intermediación. Esta,

a su vez, origina excesivas ganancias a quienes realizan esa función, en perjuicio de productores y consumidores”. (IICA 1990; 9)

Del mismo modo, Candanedo citado por Barrantes (2006; 2), señala que “las ventas a intermediarios son el canal más fácil y el esperado por los agricultores. En la Zona Atlántica de Costa Rica aproximadamente el 71% de pequeños agricultores vende a intermediarios en la finca y sólo 13,7% vende en ferias.” Incluso la participación de agentes intermediarios es tal que se percibe que “el productor ocupa, sin duda, el piso o nivel inferior de la misma, quedando muchas veces rehén de los precios y las condiciones de pago que le imponen los compradores.” (Avdalov 2012; 29)

Asimismo, otra de las realidades que se contemplan en el contexto de la intermediación es que al darse ésta “entre los productores y los destinos finales, estos actores tienen un importante papel en determinar los mercados a los cuales accede finalmente la producción.” (Modrego & Sanclemente 2007; 6)

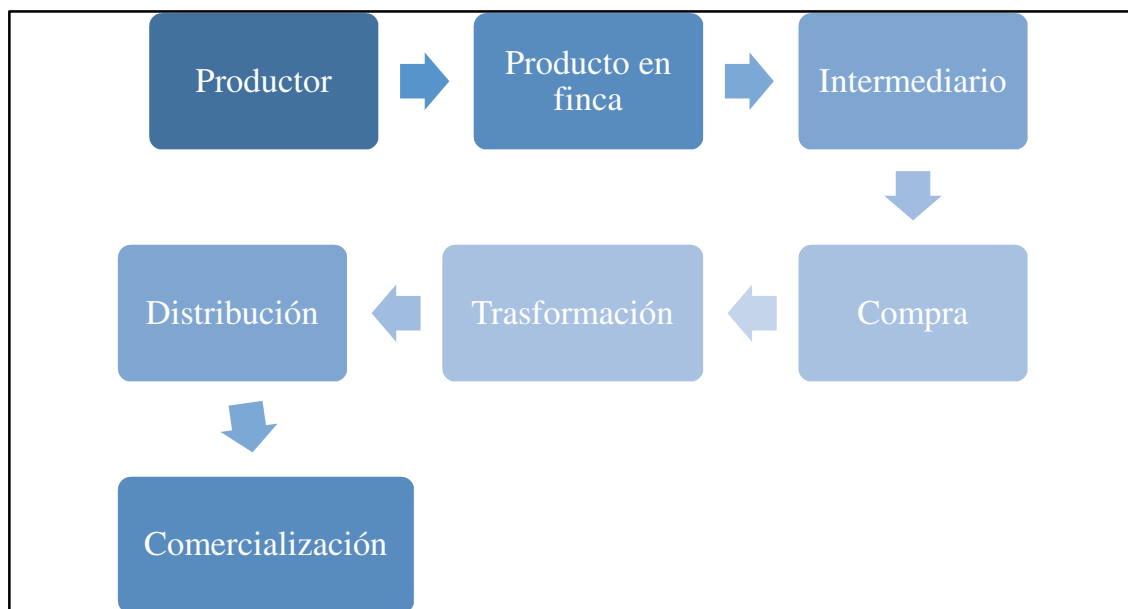
Por otra parte, cabe resaltar que los productores acceden a la intermediación, debido a que, principalmente, en lo que se refiere a aspectos productivos y de mercado se evidencian limitaciones, como “la falta de competitividad de los productos, el desconocimiento de nuevas tecnologías, la falta de asistencia técnica y crediticia, la dispersión y bajos volúmenes de la producción, la falta de información para la toma de decisiones y la estacionalidad de la producción” (FAO 2011; 5-6), por lo que en efecto estas series de limitaciones repercuten en el desarrollo comercial de las actividades económicas de los pequeños productores.

Conforme con lo mencionado, resulta notable que los productores requieren asesoría y capacitación en temas de producción, comercialización y organización lo cual generaría un aporte que potencializaría la capacidad para comercializar sus producciones sin tener que ceder sus productos a agentes intermediarios para que los mismos puedan estar presentes, tanto en los mercados nacionales e internacionales (Arvizu et ál 2015; 9).

Ante lo anterior, cabe mencionar que la actividad de la intermediación se ha generado para suplir las limitaciones de los productores en cuanto al tema de comercialización de sus productos, si bien, el productor es quien tiene que llevar a cabo la parte laboriosa de criar, proveer de alimento a las larvas de camarón y cuidar su crecimiento

para, posteriormente, obtener una buena cosecha de camarón orgánico, en este caso en particular, la figura del productor únicamente cuenta con los conocimientos y herramientas necesarias para dedicarse por completo a la producción. Por ende, es donde se presenta la intermediación, ya que de otra manera el producto del camarón no se comercializaría en diferentes regiones o incluso en otros países.

Figura 1.1
Cadena de producción y comercialización



Fuente: Elaboración propia, 2017

Por tanto, se hace necesario el estudio sobre la intermediación comercial en las cadenas de producción y comercialización de las camaroneras orgánicas del cantón de Nandayure, Guanacaste; dado que para los pequeños y medianos productores la intermediación comercial en la cadena de producción y comercialización, tal como se establece en la actualidad, es clave para el desarrollo de la actividad, pero la base del problema en sí es que se reducen las posibilidades de lograr mejores precios, competir, acceder a nuevos mercados y de generar un desarrollo más amplio de la actividad camaronera desde la comunidad hasta otros escenarios nacionales e internacionales. Es evidente que la cadena está en manos de agentes externos que limitan a los productores locales, específicamente, de la producción de camarón orgánico.

De igual manera, es evidente que la intermediación es utilizada por los productores como mecanismo de entrada hacia nuevos mercados, donde se presentan beneficios y perjuicios hacia las partes, dado que el productor nacional se ve en la necesidad de vender sus productos a un intermediario que tenga conocimiento sobre el mercado meta, así como infraestructura y tecnologías de punta que generen valor al producto, como bien se puede apreciar en los resultados posteriores, existe una importante intermediación comercial debido a la falta de conocimiento del mercado y las facilidades que el intermediario suministra al productor, éste llega a la conclusión que no amerita realizar una exportación directa que le puede generar más perjuicios que beneficios.

D. OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

- a. Analizar la intermediación comercial en las cadenas de producción y comercialización de las camareras orgánicas del cantón de Nandayure, Guanacaste.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Describir las cadenas de producción y comercialización en Costa Rica.
- b. Determinar las cadenas de producción y comercialización de camarones en Nandayure.
- c. Evaluar la intermediación comercial en el caso de las camareras, Nandayure, Guanacaste.
- d. Proponer y recomendar acciones para la consolidación de proyectos productivos de impacto para las regiones que los implementan.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

A. INTRODUCCIÓN

Esta sección, aborda la discusión de los conceptos sobre cadenas y el poder en ésta que data de muchos años. Autores, tales como Gereffi, Sturgeon, entre otros, exponen la necesidad de poder entender esta dinámica, ya que las cadenas globales “han denotado un fuerte aumento del flujo comercial de bienes intermedios.” (Stephenson 2015) Asimismo, autores como Sánchez, West, Puerta, entre otros hacen énfasis en que en dichas cadenas se encuentra la figura del intermediario a la cual recurren pequeños productores para poder realizar la internalización de sus productos.

En la misma línea, el marco teórico permite comprender la conceptualización de la investigación, proporcionando una visión clara de las variables y alcances que se pretende tener con la temática en estudio. Asimismo, facilita al lector externo por relacionarse con los términos abordados en el proyecto, y de esta forma pueda adentrarse en éste sin que se vea afectada su comprensión.

B. MARCO TEÓRICO

1. CADENAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

Las cadenas de producción y comercialización hacen referencia a un conjunto de procesos estructurados en el que intervienen diferentes actores o agentes. Se inicia con la obtención de la materia prima, la producción, procesamiento, transformación y finalmente la comercialización del producto, donde es entregado al consumidor final.

En las cadenas de producción y comercialización interactúan diversos actores que se diferencian entre sí, los cuales se relacionan para llevar el producto de un lugar a otro. Esta estructura en la que actúan actores, acciones, transformación y producto es lo que se denomina como cadena de producción y comercialización (Heyden et ál 2004; 11).

Mance (2006) se refiere a las cadenas productivas como todas aquellas etapas “comprendidas en la elaboración, distribución y comercialización de un bien o servicio hasta su consumo final. Algunas concepciones (...) integran aquí la financiación, desarrollo

y publicidad del producto (...), considerando que tales costos componen el costo final” (párr. 1). Por consiguiente, Mance en su afirmación plantea que las cadenas productivas involucran un conjunto de etapas desde la producción hasta la comercialización del producto, adicionando a ello la publicidad y financiamiento, considerando este último un servicio de apoyo de la cadena.

Con respecto de lo mencionado, “una cadena productiva es un sistema constituido por actores y actoras interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupos de productos en un entorno determinado.” (Heyden et ál 2004; 11) Siendo una cadena productiva un conjunto de eslabones interconectados, que buscan un objetivo en común: producir y comercializar un producto en un determinado lugar.

Se comprende la cadena de producción y comercialización “(...) como un sistema, en que no existe una vinculación lineal, sino que los distintos eslabones que intervienen están estrechamente entrelazados y se producen flujos de ida y vuelta que inciden en algunos casos, más en una dirección que en otra.” (Puga et ál 2012; 23)

Por consiguiente, la cadena de producción y comercialización “puede ser vista como un conjunto de actores o eslabones que conforman una línea de producción partiendo de actividades de obtención o explotación de materia prima hasta el consumo de bienes finales.” (Castellanos et ál 2009; 37)

2. PRINCIPALES ESLABONES DE UNA CADENA

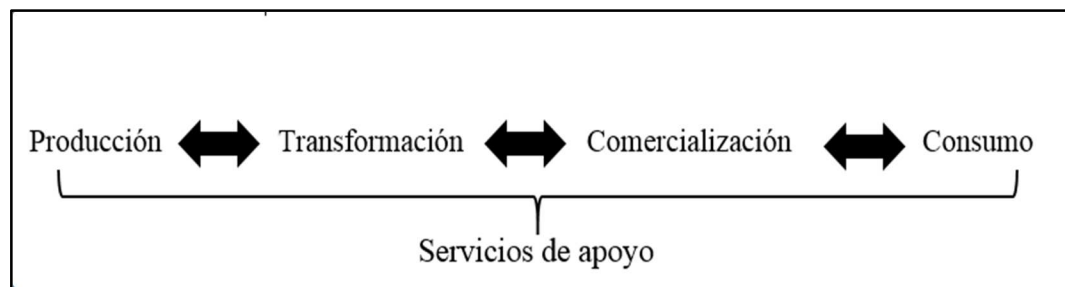
La teoría define eslabón como la representación de actores o elementos que forman parte a lo largo de una cadena de producción y comercialización (Hernández & Parra 2015; 55), siendo todos aquellos actores que garantizan la consecución de las actividades dentro de la cadena, con el objetivo de producir y comercializar un bien o servicio en una región determinada.

En este sentido, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL 2014; 81), expone que los principales actores que participan a lo largo de la cadena se encuentran en diferentes niveles, y

(...) son aquellos que participan directamente en la provisión de insumos, producción, el procesamiento, el transporte y la comercialización, y, por consiguiente, se trata de las empresas que forman parte de los eslabones. Los proveedores públicos y privados de servicios apoyan al funcionamiento de la cadena, incluyendo el embalaje y la manipulación, la certificación y el apoyo financiero, en la medida que tales actividades no sean llevadas a cabo por los actores propios de las cadenas.

Por consiguiente, en relación con la figura 2.1, se exponen los principales eslabones que forman parte de las cadenas de producción y comercialización, con el objetivo de contextualizar los niveles de incidencia de cada eslabón en dicho proceso.

Figura 2.1
Visión ejemplificada de una cadena de producción y comercialización



Fuente: Elaboración propia con datos de Heyden et ál 2004 & Lundy et ál 2004; 37.

a. PRODUCCIÓN

En la etapa de producción, inciden actores directamente relacionados con la producción básica del producto o servicio, es decir, proveedores de insumos, actividades de producción, tales como cosecha, extracción de productos básicos, entre otros (Lundy et ál 2004; 37).

b. TRANSFORMACIÓN

En esta etapa, se realizan los procesos de transformación de la materia prima o creación de valor agregado de un producto o servicio. Lo anterior, puede estar a cargo de actores ajenos o no a la empresa, dentro o fuera de un territorio determinado.

c. COMERCIALIZACIÓN

La etapa de comercialización se encuentra presidida por todos aquellos actores que se relacionan con la comercialización del producto final. “Estos actores son quienes

mueven el producto desde el territorio hacia los mercados terminales (como intermediarios), pero pueden incluir a mayoristas (...). Pueden estar involucrados varios actores de comercialización dependiendo de la extensión de la cadena.” (Lundy et ál 2004; 37)

d. SERVICIOS DE APOYO

Los servicios de apoyo hacen referencia a créditos, asistencia técnica, provisión de insumos, entre otros servicios que puedan apoyar a la consecución del objetivo final de la empresa, es decir, la creación del producto o servicio. Cabe destacar que estos servicios pueden ser de carácter tangible, como el transporte o maquinaria, así como intangibles, tales como capacitaciones o asistencia técnica (RedEAmérica2016; Lundy et ál 2004).

El objetivo principal de los servicios de apoyo es la intervención para fortalecer la cadena, estas “acciones pueden incluir, por ejemplo, el desarrollo de capacitaciones específicas en cuanto a la producción y el manejo de estándares internacionales de calidad, el suministro de información sobre el mercado y el asesoramiento en materia de planificación de negocios.” (CEPAL 2014; 81)

3. INTERMEDIACIÓN

La intermediación en el ámbito nacional e internacional es una herramienta que ha sido implementada en diferentes sectores como en el área laboral, financiera, comercial. A pesar de existir escasa información sobre el significado de la intermediación se logra recopilar varios conceptos que hacen alusión al mismo.

En primer lugar, la Real Academia Española (RAE), SF), indica que la intermediación implica que una o más personas, empresas o instituciones tengan la acción y efecto de intermediar entre dos o más seres humanos para que estos logren llegar a un acuerdo. Por otra parte, Ibíd citado por Lavalle & Zaremborg (2014) menciona que este término trata de “mediar entre dos o más personas, y especialmente entre el productor y el consumidor de géneros o mercancías”. (párr. 13)

En concordancia con lo anterior, Pedrero (2014; 34), argumenta que el intermediario

(...) gestiona las distintas fases de la operación internacional y se encarga de la revenda del producto a otras empresas. Este método lo utilizan las empresas pequeñas y medianas, presenta riesgos reducidos y menor inversión que otros métodos directos. Pero existe poco control de las operaciones de marketing de la empresa en el exterior y tampoco se puede obtener información sobre el mercado. Además, la empresa no puede ejercer control sobre el marketing de marca en el exterior.

Respecto de lo anterior, los intermediarios crean una barrera entre el productor y el mercado exterior, erigiendo una dependencia de los intermediarios, y un escaso o nulo conocimiento por parte de los productores sobre el proceso de marketing, comercialización y potencial de mercado.

Asimismo, lo anterior señala que la intermediación es un proceso que se lleva a cabo entre dos o más personas con la finalidad de obtener beneficios mutuamente satisfactorios, también puede ser un mecanismo en el cual un individuo interviene entre dos o más sujetos que pretenden llegar a un acuerdo, por lo que lo realizan mediante un intermediario.

Por esta razón, las personas, empresas o instituciones dependiendo de sus objetivos y/o estrategias pueden elegir si realizan sus negocios de manera directa o a través de un proceso de intermediación.

Por otra parte, Grande (2005), menciona que los intermediarios desempeñan las siguientes funciones básicas;

Disminuyen los costes de entrega a los consumidores, debido a su especialización son más eficientes y consiguen costes más bajos; homogeneizan las transacciones, dado que entregan los productos de la misma forma; consiguen acomodar los deseos de los consumidores con los objetivos de los productores; constituyen una fuente de información trascendental para los productores; proporcionan servicios adicionales y soporte técnico. (252)

De igual forma, los intermediarios realizan diversas funciones que permiten que sea posible el intercambio comercial entre los productores y compradores;

1. Funciones de transacción: se encargan de contactar posibles clientes potenciales, así como promover los productos; negocian las cantidades de productos y/o servicios,

el tipo de transporte a utilizar, método de pago; en otras palabras, son las personas o empresas que tienen contacto directo con los compradores.

2. Funciones de logística: estudian la forma de distribuir y transportar los productos, con el fin de evitar inconvenientes en el traslado de los estos.
3. Funciones de facilitación: recaban información acerca de los consumidores, al mismo tiempo, pueden otorgar financiamiento y otros servicios financieros con el objetivo de facilitar el producto al consumidor final (Lamb et ál 2011; 421).

Por consiguiente; las empresas que desean incursionar en nuevos mercados pueden utilizar en la cadena de producción y comercialización diversos intermediarios con el objetivo de “reducir los costes de transacción, tener acceso a economías de tamaño, atracción de clientes, proximidad a los compradores, configuración de surtidos que se ajustan a las necesidades de los consumidores.” (Roche 210; 15-16)

Se hace evidente que la intermediación genera ventajas para las empresas con escaso o nulo conocimiento en el mercado, ya que, al utilizar un intermediario con conocimientos amplios sobre el mercado meta facilita la relación entre el comprador y vendedor, es decir; el intermediario estará a cargo de realizar todo el procedimiento necesario entre ambos.

Adicionalmente, en la cadena de producción pueden existir intermediarios que suministre materias primas, insumos, y/o financiamiento a las empresas con la finalidad de llevar a cabo el proceso de elaboración de los productos o servicios, sin embargo, la implementación de la intermediación depende de las empresas, dado que existen compañías que no necesitan realizar su producción o comercialización a través de estos, puesto que desarrollan su negocio de manera directa sin ningún tipo de intervención.

Por otra parte, Sánchez de Puerta (2017; 230) indica que esto supone un encarecimiento del precio de venta final del producto, ya que cada actor de la cadena recibe un margen por su trabajo (...), así como, pérdida de control sobre la imagen y percepción del producto, en cuestión, ya que el canal y el precio pueden distorsionar dicha imagen.

Por ende, se puede percibir que la inclusión de intermediarios en la cadena de producción y comercialización, también, provoca desventajas para el productor y consumidor.

Siguiendo la misma línea, Devisscher & Bishelly (2014), alude que

Los pequeños productores afrontan el mayor riesgo en los mercados convencionales y consiguen la menor proporción de los beneficios. A esto se refieren las inequidades del mercado que se producen, principalmente, por la existencia de intermediarios, quienes tienen la posibilidad de contar con mayor capital e información sobre los mercados. Todo eso limita el accionar de los productores, ampliando, de esta manera, el espacio entre productor y consumidor. (p.104)

En consecuencia, las empresas que no poseen el poder de negociación o conocimiento para incursionar en el ámbito nacional o internacional necesitan la intervención de agentes externos (intermediarios) para llevar a cabo los procesos de producción y comercialización, desencadenando ingresos inferiores para los productores, al mismo tiempo bajos niveles de bienestar para los mismos (Castillo 2013; 28–29).

4. INTERMEDIACIÓN COMERCIAL

Actualmente, los procesos de globalización y comercialización han ocasionado cambios en las empresas, las cuales se han visto obligadas, en algunos casos, por buscar nuevos nichos de mercados donde puedan incursionar con sus productos o servicios; siendo la intermediación comercial una opción para aumentar las ventas y expandir el mercado.

Por lo general, una empresa puede tener diversas razones para internacionalizarse, siendo las más comunes la búsqueda de nuevas oportunidades, ampliar el mercado meta y la diversificación de riesgos, por lo tanto “las empresas que buscan introducirse en un nuevo mercado recurren generalmente, a alguna forma de intermediación comercial.” (Giménez 2013; 135)

En este sentido, Sánchez de Puerta (2017), define la intermediación comercial como “la actividad de una persona física o jurídica de intermediar en nombre y por cuenta de un vendedor en una actividad comercial, poniendo en contacto a dicho vendedor con un cliente y así un contrato comercial”, donde el intermediario es el encargado de comercializar el

producto en el mercado meta, generándose una relación comercial entre la empresa y el intermediario.

Por consiguiente, ante un mercado global los productores incurren a algún tipo de intermediación comercial, dado que es casi imposible llegar a diferentes mercados sin incidir en grandes costes de estructura, por lo que las empresas crean y mantienen relaciones con intermediarios comerciales, dado que a través de ellos pueden alcanzar a un mayor número de clientes (Llorca 2015; 188).

5. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Las estrategias de marketing son pilares fundamentales de las cadenas de producción y comercialización, con el marketing se determinan las fortalezas y debilidades de los negocios, además de que se enfoca en la satisfacción de los clientes siendo éste el fin último de toda empresa.

Kotler & Armstrong (2008; 5) se refieren de forma sencilla al marketing como “la administración de las relaciones perdurables con los clientes”. Siendo el propósito fundamental la satisfacción del cliente mediante estrategias de innovación, que permitan crear relaciones estrechas y duraderas entre ambas partes.

En un sentido más amplio Kotler & Armstrong (2008; 5) definen el marketing como el “proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes”.

Con respecto de lo mencionado, los consumidores a diario son bombardeados por una amplia gama de productos y servicios que podrían satisfacer o crear una necesidad determinada, por lo que al estar en un mercado con tantas ofertas es necesario crear estrategias que permitan captar el valor de los clientes.

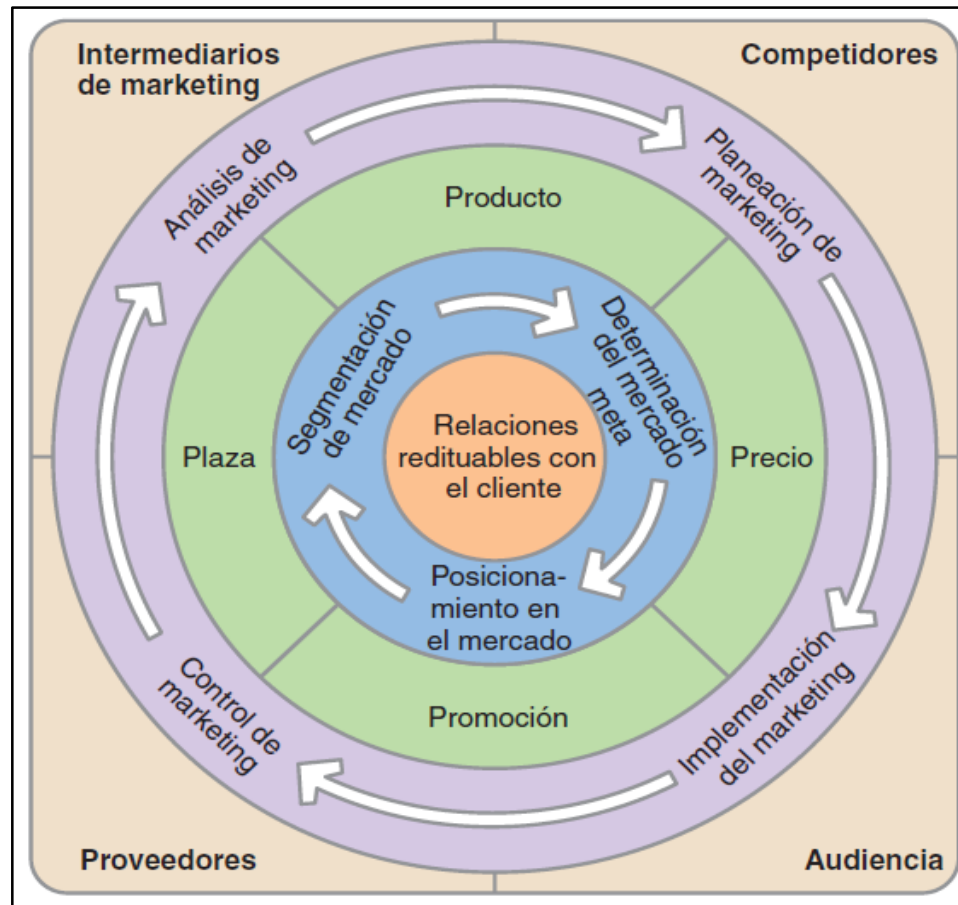
Por lo que Porter (2011; 7), define estrategia como “la creación de una posición única y valiosa que involucre un conjunto de diferentes actividades (...) La esencia de la estrategia está en elegir actividades que sean diferentes a las de los rivales.”. Y con ello generar una ventaja competitiva, que le permita a la empresa colocarse en una posición superior a los demás.

De igual manera, las estrategias son un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un objetivo determinado, las empresas implementan estrategias con la finalidad de reducir costos, incentivar las ventas, captar nuevos clientes o cumplir objetivos a largo plazo que mejoren la rentabilidad y posicionamiento de la empresa en el mercado.

Por su parte Kotler & Armstrong (2008; 49) conceptualizan las estrategias de marketing como la “lógica de marketing por medio de la cual las unidades de negocio esperan lograr sus objetivos de marketing”. Cabe mencionar que las estrategias se plantean de acuerdo con el mercado meta, los objetivos, misión y visión que caracterizan a cada empresa.

Además, Kotler & Armstrong hacen referencia a las diferentes actividades implicadas en la administración de las estrategias de marketing (figura 2.2), donde los consumidores se encuentran situados en el centro, con la finalidad de crear sólidas relaciones con los clientes a través de estrategias de marketing como la segmentación de mercado, la determinación de mercados meta, y del posicionamiento, a partir de esto la empresa diseña una estrategia de marketing mix compuesta por factores que puede controlar (producto, precio, plaza y promoción), que le permitirán escoger la mejor estrategia a través de un análisis, implementación y control de ésta.

Figura 2.2
Papel y Actividades del Marketing



Fuente: Kotler & Armstrong (2008)

Por consiguiente, los clientes son el punto de referencia para seleccionar la materia prima, empaquetado, imagen, precio, dado que estas actividades deben establecerse, según las exigencias, necesidades del consumidor y del segmento de mercado al cual se dirige el producto; igualmente, en la cadena de comercialización se puede utilizar la estrategia de marketing de involucrar en el proceso intermediarios o realizar la venta de manera directa. En determinadas ocasiones se utilizan intermediarios, encargados de distribuir y comercializar el producto a nivel nacional o internacional, debido al conocimiento del comportamiento del mercado.

En definitiva, las cadenas y la intermediación influyen directamente en la estrategia de marketing de una empresa, dado que el objetivo es desarrollar un producto que cumpla con las expectativas y necesidades del consumidor, por ende, los intermediarios y redes de

apoyo que forman parte de las cadenas se encuentran entrelazados, dado que su finalidad es establecer clientes leales, así como ofrecer el producto de manera accesible al mercado meta.

C. MARCO METODOLÓGICO

La metodología es una herramienta indispensable para llevar a cabo una investigación, puesto que marca las pautas o instrumentos que se emplearán en el desarrollo de ésta. Además de que ésta ordena y registra los datos que serán analizados antes y durante el desarrollo de la investigación.

Por lo tanto, en el siguiente apartado se desarrollará cada paso o técnica que se empleó para abordar la problemática en estudio, ya que la finalidad es obtener un documento de validez acorde con los objetivos planteados.

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se enmarcó dentro del enfoque de investigación documental y de campo, dado que al no existir investigaciones previas relacionadas con el tema en estudio, se consultan documentos como: libros, revistas, artículos, documentos electrónicos, entre otros que permitieron recopilar información sobre la temática y con ello llevar a cabo la revisión de la literatura, asimismo, al ser tan escasa la información, se realiza una investigación directa (de campo) con el fenómeno en estudio, mediante visitas periódicas, observación, encuestas y entrevistas con la finalidad de mostrar la realidad de los camaronicultores de la zona.

Por consiguiente, el trabajo tiene un enfoque mixto, que al ser documental permite realizar un análisis de la literatura existente, tanto nacional como internacional sobre las cadenas de producción y comercialización, además de las estrategias de marketing que implementan otras empresas de diferentes sectores productivos. Por su parte, al ser de campo permitió efectuar la investigación en el lugar, extrayendo datos reales del entorno, los cuales se convirtieron en nuevos conocimientos para medir el impacto de la intermediación comercial en los productores de camarón, así como las estrategias de marketing del caso objeto de estudio.

2. SELECCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

Se realiza trabajo de campo para conocer el grado de intermediación comercial presente en las camaronerías orgánicas de la zona y de esta forma determinar las posibles razones por las cuales los camaronicultores recurren a esta opción para poder comercializar sus productos, así como para la realización del análisis de marketing.

Lo anterior, se llevó a cabo mediante un caso exploratorio, que se ejecuta a la sociedad Camarón Cultivado de Costa Rica, empresa que se encuentra en el eslabón productivo de la cadena de producción y comercialización de camarón orgánico, así como dos actores que se encuentran involucrados en esta dinámica; empresa Rainbow Export Processing y Crustáceos del Pacífico.

Por consiguiente, la investigación se enmarcó bajo un estudio de caso exploratorio, dado que, este permite una familiarización con temas pocos estudiados, es decir, al existir escasez de teorías o estudios que fundamente la intermediación comercial en la cadena de producción y comercialización de camarón orgánico, fue necesario el desarrollo de una teoría, mediante hipótesis, que permitiera mostrar la realidad que enfrentan los pequeños productores del país, los cuales recurren a la figura del intermediario, dentro de sus cadenas, para poder comercializar sus productos con éxito.

Por consiguiente, se consideraron tres actores involucrados a saber:

i. La sociedad Camarón Cultivado de Costa Rica, dado que son agricultores que tienen sus propias piletas, al mismo tiempo están ubicados en una zona estratégica, debido al acceso de la entrada de agua de mar proveniente del Golfo de Nicoya. Son los primeros camaronicultores en producir productos orgánicos certificados a nivel internacional por la Comunidad Europea, que a pesar de tener experiencia en esta rama no han decidido realizar una exportación directa, sino que desde inicios de la actividad han llevado a cabo el proceso de comercialización mediante la intermediación.

ii. La empresa Rainbow Export Processing, ubicada en la zona franca de Barranca, Puntarenas, ya que es la encargada de darle valor agregado al producto y de realizar el proceso de exportación y comercialización en Europa mediante su casa matriz Ristic AG.

iii. El laboratorio crustáceos del pacífico, ubicados en Punta Morales, el cual se encarga de importar los Nauplios necesarios para la producción de la larva orgánica en el país, para su posterior comercialización. Cabe resaltar que es el único laboratorio en la zona que produce y vende post- larvas de camarón orgánico, por lo que es ineludible para la recolección de información.

Tabla 2.1
Unidad de Caso Seleccionada.

Productor/empresa	Contacto	Ubicación
Gerardo Acón Fung	2650-8115/2650-8116	Canjelito
Rony Acón Monge	6093-5648	Canjelito
Fernando Vives (Biólogo)	8856-9846	Canjelito
Germán Ávila (Laboratorio)	2635-9135	Punta Morales, Puntarenas
Rene Diers (gerente de Rainbow Export)	2664-5314/8849-8681	Barranca, Puntarenas

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por lo camaronicultores, 2017

Cabe mencionar que, aunque para el año 2006 se registraron 118 productores acuícolas de camarón (Flores 2007; 7), se excluyeron de la muestra:

- Los productores que se encontraban fuera de la zona delimitada (Nandayure).

- Los camaroneros que realizan la obtención del camarón mediante el sistema de arrastre.
- Los proyectos acuícolas de camarón convencional, es decir, camarón no orgánico.

3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

En la investigación surgieron preguntas claves para el desarrollo del seminario, primeramente, interrogantes básicas que se debieron conceptualizar en el marco teórico, así como interrogantes sobre la relación entre las cadenas de producción y comercialización y el marketing.

Como primer punto surgieron interrogantes como: ¿Qué son las cadenas de producción y comercialización? ¿Cuál es la función? Y ¿Cómo están conformadas? ¿Qué es la intermediación? ¿En qué consiste? ¿Por qué se da la intermediación? ¿Qué factores influyen para que se lleve a cabo el proceso de intermediación?

Por otra parte, surgió la incógnita sobre el efecto que tiene las cadenas de producción y comercialización e intermediación en marketing, por lo que se procedió a realizar un análisis de las partes y su afectación, con base en la información recopilada anteriormente y a su interpretación da como resultado, que las cadenas y la intermediación se desarrollan mediante una estrategia de marketing de la empresa.

A la postre, se cuestionaron qué recomendaciones podrían sugerirse una vez realizado el seminario, con el fin de que los camaronicultores le den un mejor aprovechamiento a la producción y cultivo del camarón orgánico.

Por consiguiente, se realizó una revisión documental electrónica, mediante la lectura de libros, revistas científicas, trabajos de investigaciones realizadas por expertos en el tema, tanto en Costa Rica como en otros países.

De la misma forma, se realizaron visitas programadas a los camaronicultores de la región, implementando la técnica de observación descriptiva en los lugares donde se dan los procesos de producción del camarón orgánico (piletas) con el objetivo de tener una

visión general del proceso de producción, y de esta forma recabar información de la situación que viven diariamente estos productores.

Los instrumentos que se ejecutaron para registrar la información fueron; un cuaderno de notas para escribir los datos sobresalientes que se pudieron percibir durante el trabajo de campo, cámaras fotográficas y grabadoras, siempre que el entrevistado permitió el uso de estos medios.

Asimismo, se utilizaron tres diferentes cuestionarios, uno para los camaronicultores, para el laboratorio y para la empresa Rainbow, cada cuestionario incluía preguntas relacionadas con el proceso de producción y comercialización del camarón orgánico, la relación entre cada participante de la cadena, así como las razones por la cuales se tiende a comercializar mediante la intermediación; además de preguntas relacionadas con las principales estrategias de marketing que implementan los camaronicultores, lo que permitió cumplir con el objetivo principal del estudio.

Por otra parte, se realizaron entrevistas no estructuradas, con el objetivo de que los productores y empresas involucradas en la actividad pudieran expresar de manera natural y flexible sus opiniones acerca de la temática, esto facilitó la comunicación entre las partes, ya que el entrevistado podía responder de manera abierta a las preguntas, y no seguir un orden preestablecido, sino que éstas iban surgiendo de acuerdo con las respuestas que se iban dando en la entrevista.

4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

A continuación, se muestra una matriz, con las variables que se tomaron en cuenta para llevar a cabo la investigación y de esta manera tener una visión clara sobre qué se pretende medir en la temática de estudio.

Tabla 2.2
Operacionalización de Variables

Objetivo General: Analizar la intermediación comercial en las cadenas de producción y comercialización de las camaroneras orgánicas del cantón de Nandayure, Guanacaste.			
Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores

1.Describir las cadenas de producción y comercialización en Costa Rica	Cadenas de producción y comercialización	Nivel nacional	Actores de las cadenas. Estrategias de marketing de las empresas.
2. Determinar las cadenas de producción y comercialización de camarones en Nandayure	Cadenas de producción y comercialización	Nivel local	Importancia de productos orgánicos. Antecedentes de la Sociedad. Proceso de producción y comercialización.
3. Evaluar la intermediación comercial en el caso de las camaroneras de Nandayure, Gte.	Intermediación	Nivel Local	Intermediación comercial. Proceso de internacionalización. Marketing
4. Proponer y recomendar acciones de política.	Acciones	Nivel nacional	Estrategias de mejora.

Fuente: Elaboración propia, 2019

De la misma forma, la metodología se llevó a cabo en tres etapas, la primera fue la elección del enfoque de investigación, el cual se desarrolló mediante una investigación documental y de campo, debido a la fuente de obtención de los datos.

Para efectos del trabajo, la segunda etapa se enfatizó en el trabajo de campo en la zona de interés para el proyecto. Asimismo, la selección de la muestra tomando en consideración los camaronicultores de la zona de Nandayure, la empresa intermediaria, y la empresa proveedora de la larva.

La tercera etapa se compuso de las técnicas utilizadas en la investigación que permitieron la recolección de la información mediante observación, encuestas y entrevistas. Además, se efectuó la matriz de las variables, donde se establecieron los indicadores acordes con los objetivos, y de esta forma ostentar un panorama de lo que se pretende medir en la temática de estudio.

En síntesis, este proceso permite tener una relación eficaz entre los objetivos iniciales del proyecto y los resultados obtenidos, ya que se puede evaluar la situación actual de los involucrados, respondiendo las preguntas que surgieron a lo largo de la investigación.

Tabla 2.3
Principales Resultados Marco Metodológico

Principales resultados marco metodológico			
Objetivo General: Analizar la intermediación comercial en las cadenas de producción y comercialización de las camarónicas orgánicas del cantón de Nandayure, Guanacaste.			
	Técnicas de investigación Preguntas que surgen para el desarrollo de la investigación	Abordaje	Resultados
Determinar las cadenas de producción y comercialización de camarones en Nandayure	¿Qué son las cadenas de producción y comercialización? ¿Cuál es la función?	Revisión documental electrónica, de fuentes primarias y secundarias.	Se generan conceptos que nos permiten desarrollar los objetivos del tema de investigación.
Describir las cadenas de producción y comercialización en Costa Rica	¿Cómo está conformada la cadena de producción y comercialización?	Visitas programadas a la sociedad de camaróneros mediante técnica de observación descriptiva.	Recolección de información, se logra una observación descriptiva en los lugares donde se dan

			los procesos de producción del camarón, orgánico (piletas).
Evaluar la intermediación comercial en el caso de las camaroneras de Nandayure, Gte.	¿Qué es la intermediación? ¿En qué consiste?, ¿Por qué se da la intermediación? ¿Qué factores influyen para que se lleve a cabo el proceso de intermediación?	Revisión documental electrónica. Una entrevista programada a la empresa Rainbow Export Processing	Se genera una perspectiva clara sobre la intermediación. La información brindada por la empresa intermediaria resalta los factores por los cuales se lleva a cabo la intermediación y los efectos en el marketing.
Proponer y recomendar acciones de política.	¿Qué recomendaciones se podrían sugerir?	Realizar una serie de recomendaciones.	Un mejor aprovechamiento de la cadena de producción y comercialización e intermediación

Fuente: Elaboración propia, 2019

D. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. ALCANCES

La investigación en desarrollo pretende generar nuevas perspectivas sobre las cadenas de producción y comercialización en Costa Rica, a través de los procesos de intermediación presentes en las camaroneras orgánicas de la región de Nandayure, Guanacaste, lo que contribuye a crear una herramienta que permita mejorar la toma de decisiones en relación con la inclusión o no de los diferentes eslabones presentes a lo largo de la cadena.

Por consiguiente, se aspira que esta investigación constituya una herramienta, que permita evidenciar los procesos de intermediación comercial presentes en los productores nacionales de camarón orgánico a partir de una línea base para brindar recomendaciones sobre aspectos que pueden ser sujetos de mejora para una mayor inclusión de los productores.

En este caso, el proyecto se centra en explorar el grado de intermediación comercial en las camaroneras orgánicas en Nandayure, Guanacaste, al mismo tiempo que busca reflejar los beneficios y perjuicios que acarrea cada eslabón de la intermediación, que permitan formular nuevas alternativas de comercialización para la región. Es importante considerar esta investigación como un estudio orientado a la obtención de nuevos conocimientos, así como ofrecer una base para estudios futuros relacionados o no con la temática de estudio.

2. LIMITACIONES

La presente investigación solo comprende el estudio de las camaroneras orgánicas en la región de Nandayure, Guanacaste, excluyendo los procesos de intermediación comercial presentes en las camaroneras que no pertenecen al sector orgánico de la zona, así como aquellas fuera de la región delimitada

Asimismo, existen limitaciones en relación con la disposición por parte de los camaronicultores en brindar información confidencial respecto de la cadena de producción y comercialización de sus productos, así como lo referente al eslabón de la intermediación comercial, puesto que esta información puede ser considerada no accesible para personas ajenas al círculo de la empresa.

En la misma línea, la investigación se limita a la veracidad de la información recolectada de una entrevista o encuesta realizada, dado que, en este caso, los que cuentan con la información adecuada son los mismos camaronicultores que forman parte de la cadena, al mismo tiempo que los colaboradores de las empresas en estudio.

En definitiva, la escasez bibliográfica sobre los procesos de intermediación comercial denota una limitante de la investigación, debido a que no existen estudios previos

que contextualicen las problemáticas que enfrentan los camaronicultores de la región, dado que se considera que ésta es una investigación sin antecedentes o vagamente estudiada.

E. CONCLUSIÓN

En definitiva, la producción y cultivo de camarón orgánico es una actividad comercial que está en auge en el mercado internacional. Por consiguiente, se procede con el tema investigación, dando como resultado que en este proceso intervienen varios actores en la cadenas de producción y comercialización, tal es el caso de la intermediación la cual se desarrolla de diferente maneras, dejando a los productores en el nivel más bajo de la cadena, más sin embargo, es importante recalcar que los intermediarios han sido una figura indispensable, principalmente, en el contexto comercial, puesto que tienen un fuerte conocimiento y acceso al mercado internacional por lo que los productores por sí solos no podrían acceder con sus productos a los distintos mercados sin ayuda de la intermediación.

Cabe mencionar, que las cadenas de producción, comercialización e intermediación generan un efecto en el marketing directamente, estos son parte del resultado de las estrategias de marketing de una empresa con el objetivo de captar un segmento de mercado, crear valor agregado a partir de un producto diferenciado o incrementar las ventas, en conjunto con las redes de apoyo.

En conclusión, para realizar la investigación fue necesario ejecutar un proceso metodológico tomándose en cuenta el tipo de investigación, técnicas de investigación, selección de una muestra, quiénes son los seleccionados, principales variables y las limitaciones metodológicas para la recopilación de información que compone el tema de investigación.

CAPÍTULO III

GENERALIDADES DE LAS CADENAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN COSTA RICA Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

A. INTRODUCCIÓN

En el primer apartado de este capítulo, se describen los actores o eslabones involucrados en las cadenas de producción y comercialización en el territorio costarricense, así como las funciones que realiza cada uno, de acuerdo con su posición en la cadena. Además, se consideran las instituciones que regulan o participan en estos procesos para que se lleve a cabo la producción y comercialización de los productos o servicios.

En el segundo apartado, se especifican las estrategias de marketing implementadas por empresas de origen costarricense o incluso por empresas extranjeras posicionadas en el territorio nacional con la finalidad de mostrar la importancia que tiene el marketing en los negocios sin importar el bien o servicio a ofertar, asimismo, demostrar que empresas con gran trayectoria en el mercado internacional aplican diversas estrategias de marketing para posicionarse en el mercado, fidelizar clientes y así incrementar las ventas.

B. DESCRIPCIÓN DE LAS CADENAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN COSTA RICA

En el mercado interno, los productores involucran en sus procesos de producción y comercialización un conjunto de agentes o procesos, los cuales se encuentran constituidos de manera muy similar, desarrollo de materia prima, producción, comercialización y consumo final.

Independientemente del sector productivo al que pertenezcan, sus cadenas se caracterizan por un conjunto de eslabones que se interconectan entre sí, cada tarea se interrelaciona alrededor de un producto, con el objetivo de mejorar y optimizar los procesos de producción y comercialización del producto final.

Seguidamente, se describirán cinco cadenas de producción y comercialización, correspondiente a diferentes sectores productivos de Costa Rica.

1. CADENAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN A NIVEL NACIONAL.

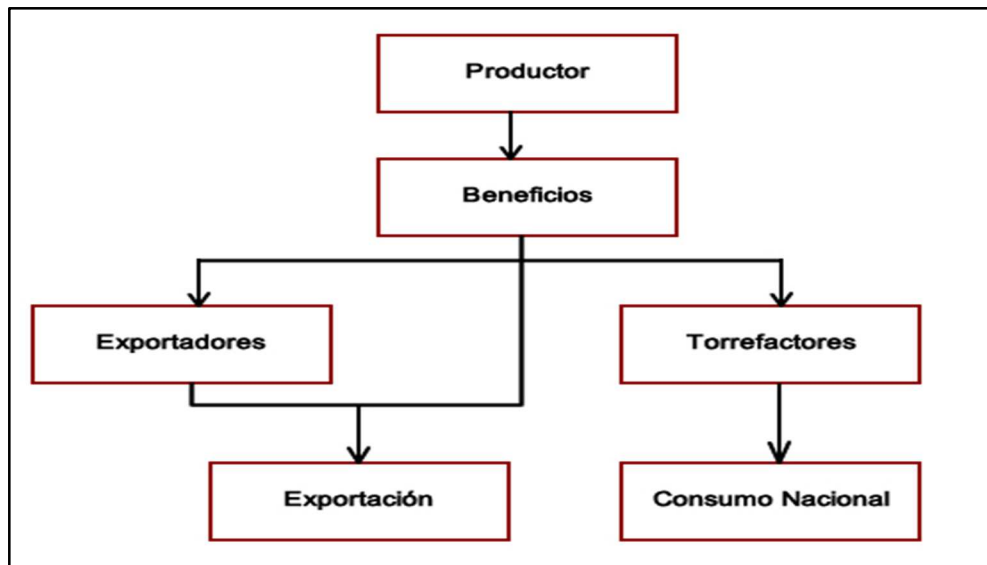
a. CADENA DE CAFÉ

De acuerdo con datos del Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE SF), en el país la industria cafetalera se encuentra regulada por el sector privado, no obstante, el Estado por medio del ICAFE controla y supervisa dicha actividad, con el objetivo de garantizar la participación justa de los actores involucrados.

Según datos del ICAFE (SF), la cadena de producción y comercialización se encuentra conformada por cuatro sectores: el productor, el beneficiador, el exportador y el torrefactor (ver figura 3.1), los cuales “conforman un sistema agroindustrial típico en el que participan productores agrícolas, procesadores primarios (fruta) de materia prima (beneficios de café), procesadores de producto terminado (torrefactores) y exportadores”. (ICAFE SF)

Figura 3.1

Estructura de la cadena de producción y comercialización del café.



Fuente: Instituto Nacional del Café de Costa Rica (S.F)

Por otra parte, el ICAFE, menciona cuáles son los actores que conforman cada sector o eslabón de la cadena. Como primer eslabón se encuentran el productor siendo la o las personas que cuentan con el terreno y los permisos necesarios para explotar dicha actividad.

El beneficiador que por medio de los centros de acopio recibe, elabora, financia y vende el café en las diferentes regiones cafetaleras del país, siendo éste el segundo eslabón de la cadena.

El exportador conforma el tercer eslabón y es el encargado de preparar y suministrar volúmenes de café a empresas importadoras o tostadoras, lo que lo constituye el intermediario que permite comercializar el producto en el exterior; por último, el cuarto eslabón lo conforma el torrefactor siendo éste el encargado de realizar el procesamiento del grano y la comercialización de éste a nivel nacional.

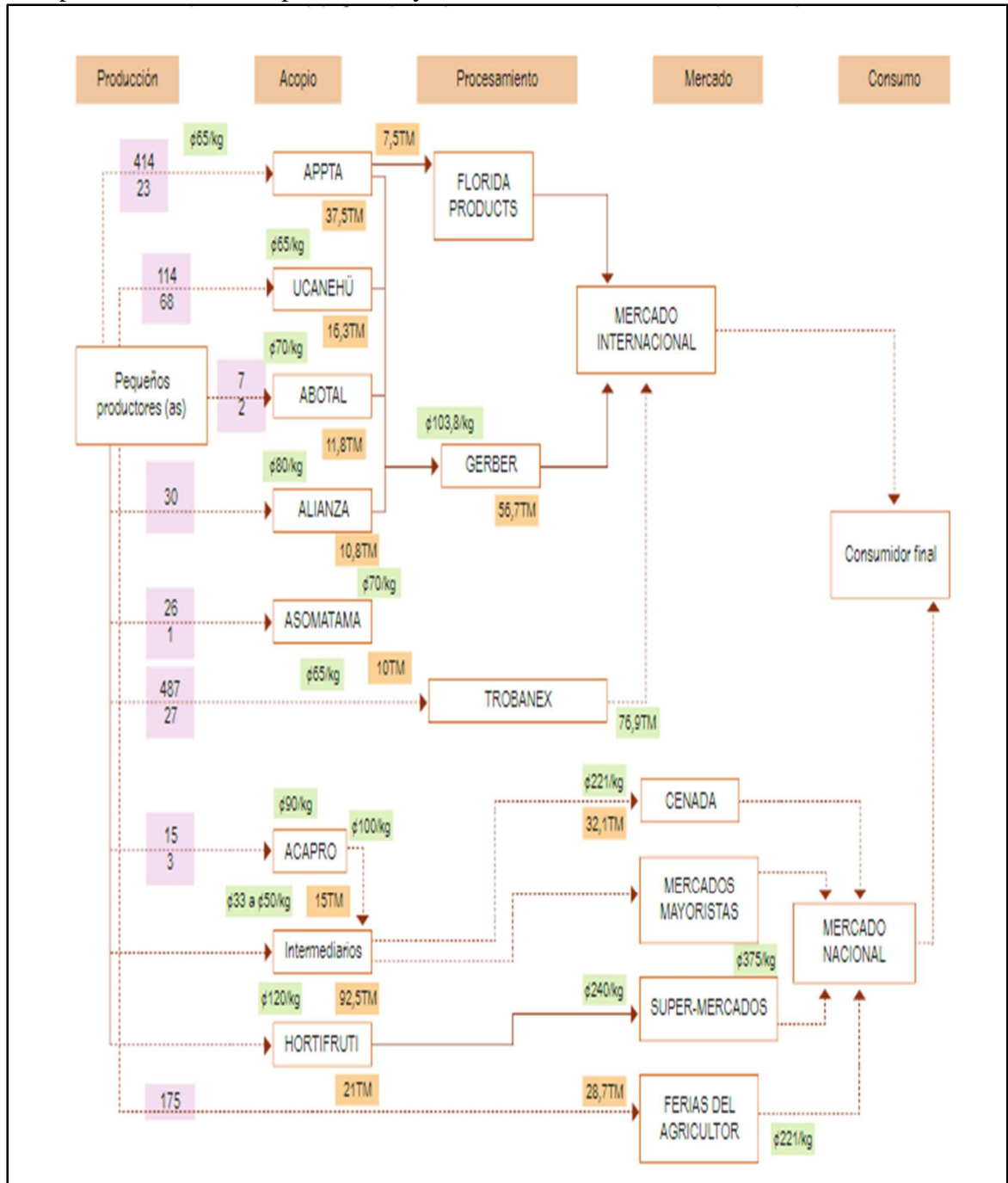
a. CADENA DE BANANO CRIOLLO COSTARRICENSE

En un estudio realizado por Escobedo Aguilar (2012; 6-11), se menciona que la cadena de producción y comercialización del banano criollo se encuentra conformada por etapas de la siguiente manera (ver figura 3.2):

- i. Producción: En manos de pequeños productores y productoras.
- ii. Acopio: Organizaciones asociativas, empresas privadas e intermediarios.
- iii. Industrialización (Procesamiento): Obtención de diferentes productos o subproductos.
- iv. Consumo final: Mercado nacional e internacional.
- v. Sistemas de apoyo: Entidades, organizaciones o empresas que prestan apoyo a los actores claves de la cadena.

Figura 3.2

Mapeo de la cadena de producción y comercialización del banano criollo costarricense.



Fuente: Escobedo (2012; 7)

Igualmente, Escobedo Aguilar (2012; 6,8) hace énfasis en que el eslabón de la producción se encuentra en manos de pequeños productores y productoras, de los cuales el 31,5% son mujeres jefas de hogar y en su mayoría se localizan en zonas como Talamanca, Turrialba y alrededores.

Por su parte, dentro del eslabón de acopio se identifican 6 asociaciones que actúan como acopiadoras o facilitadoras de la comercialización del banano (ver figura 3.2), dos empresas privadas que actúan como acopiadoras las cuales suplen el mercado nacional e internacional y los intermediarios siendo el actor más cuestionado de la cadena por el precio que pagan por el producto (Escobedo Aguilar 2012; 9-10).

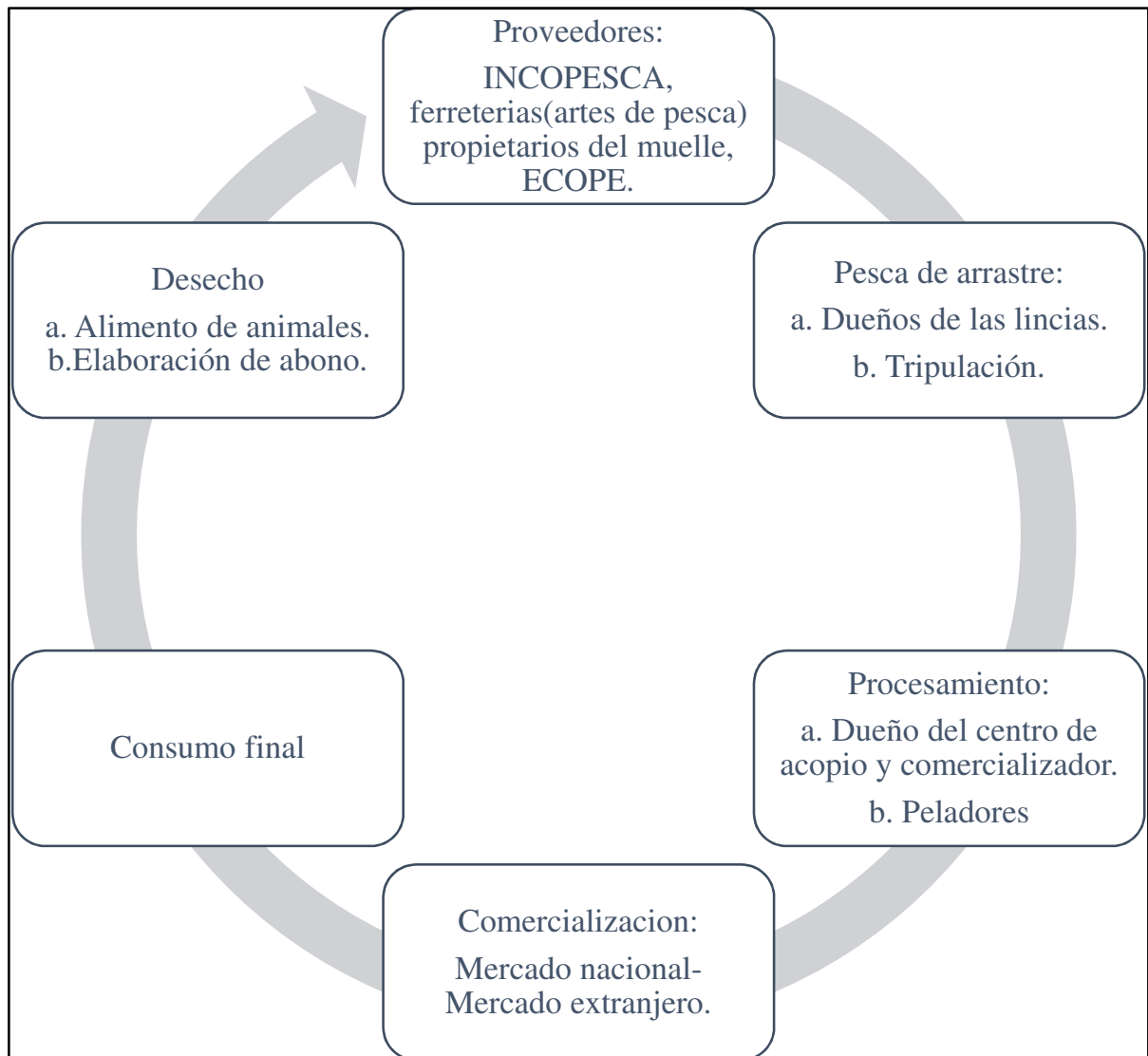
Por otra parte, en su mayoría la industria alimenticia es la encargada del procesamiento del producto, crear pulpas para hacer compotas, banano deshidratado, barras de frutas, jugos, vinagre, postres, entre otros. Estas empresas producen para el mercado nacional y la exportación a Europa o Estados Unidos (Escobedo Aguilar 2012; 11).

Igualmente, la autora hace referencia que para que el banano criollo llegue al consumidor final es necesario que éste recorra tres caminos: intermediarios, empresa privada y los productores o productoras que venden en ferias del agricultor a nivel nacional. Asimismo, se identificó el apoyo por parte de instituciones en los cuatros eslabones de la cadena en temas de asistencia técnica, mercados, certificaciones y finanzas que conforman el sistema de apoyo para los principales actores dentro de la cadena (Escobedo Aguilar 2012; 12-14).

b. CADENA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA PESCA SEMI-INDUSTRIAL DE CAMARÓN DE ARRASTRE

De acuerdo con el estudio realizado por la Universidad Nacional de Costa Rica (Escuela de Economía de la Universidad Nacional 2016; 11), sobre la “Caracterización Socioeconómica del Sector de Pesca de Arrastre Semi-Industrial de Camarón en el Pacífico Costarricense”, la cadena de producción y comercialización del camarón de arrastre en Costa Rica se encuentra compuesta por seis eslabones bien definidos: proveedores, captura o pesca, procesamiento, comercialización, consumo y desechos. (Ver figura 3.3)

Figura 3.3
Actores de la cadena de camarón de arrastre en Costa Rica.



Fuente: Elaboración propia con datos de Escuela de Economía de la Universidad Nacional (2016; 11-14)

Según datos de la Escuela de Economía de la Universidad Nacional (2016), dentro del eslabón de proveedores se encuentra diferentes actores entre los que se destaca INCOPECA, institución que otorga las licencias para la extracción del camarón, las ferreterías encargadas de proveer las artes de pesca como redes, suministros y herramientas, los propietarios del muelle que proveen la infraestructura y RECOPE y otras instituciones del sector privado que suministran el combustible para las embarcaciones.

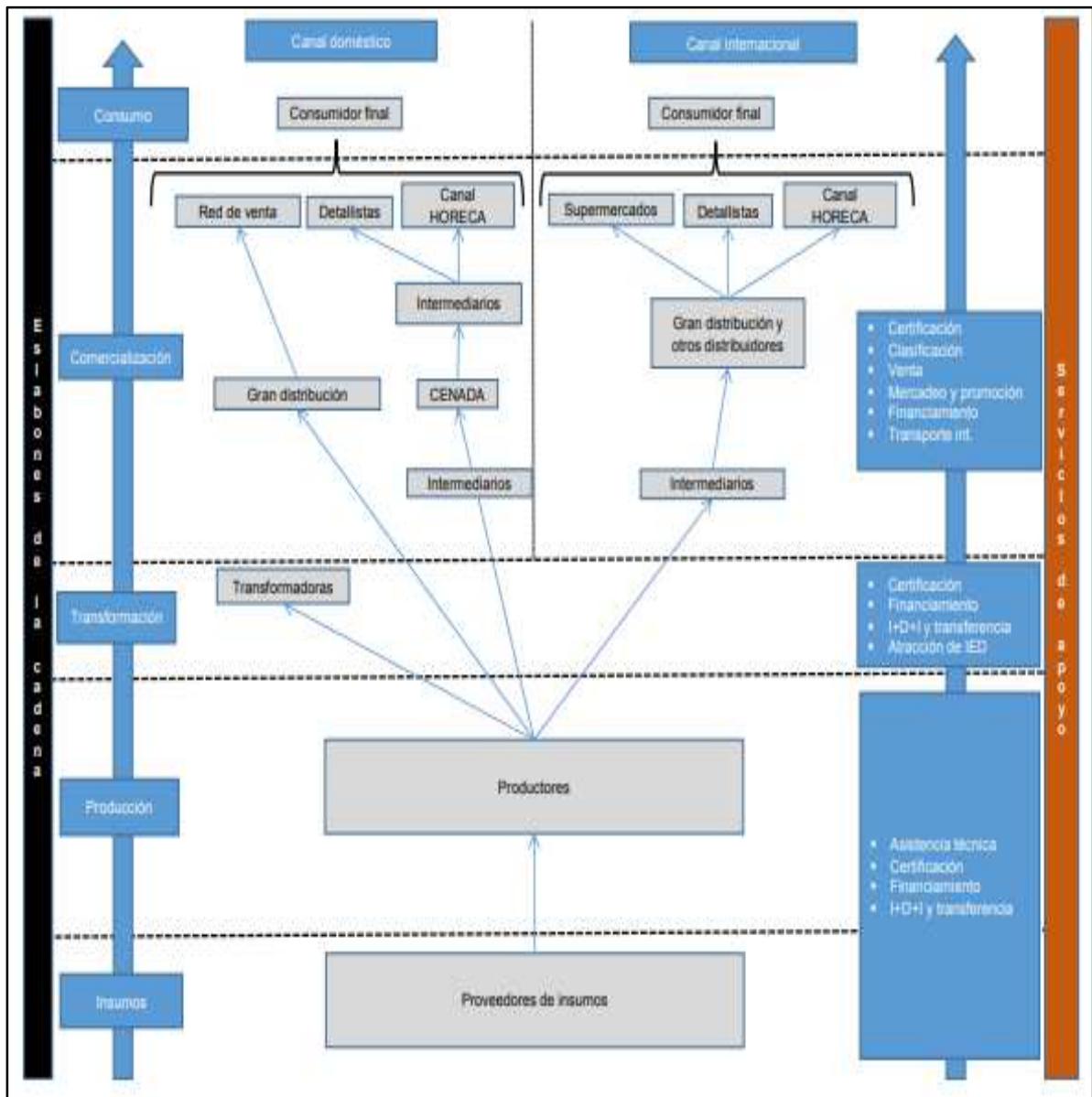
Por su parte el mismo autor, hace constar que la comercialización del camarón en el mercado nacional se lleva a cabo mediante centros de acopio y comercializadores independientes que venden el producto en ferias del agricultor, centros de acopio, supermercados y restaurantes. A nivel internacional la venta se realiza, de igual forma por medio de centros de acopio que comercializan el producto a cadenas de supermercados.

c. CADENA DE LA PAPAYA EN EL PACÍFICO CENTRAL DE COSTA RICA

Según datos de Salido et ál (2017; 19), en la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL 2017; 19), la cadena de la papaya en el Pacífico Central del país está compuesta por diferentes eslabones, tales como insumos, producción, transformación, comercialización y consumo final, así como servicios de apoyo. Cada eslabón está compuesto por un conjunto de actividades en las que intervienen diferentes instituciones estatales entre las que se destaca el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el Ministerio de Economía y Comercio (MEIC), el Sistema de Banca para el Desarrollo (ver figura 3.4)

Figura 3.4

Caracterización de la cadena de papaya en el Pacífico Central de Costa Rica



Fuente: Salido et ál (2017; 20)

De acuerdo con Salido et ál (2017), el principal insumo para llevar a cabo la producción es la semilla que en ocasiones es de origen propia o comprada en diferentes establecimientos. Por su parte, en relación con el segundo eslabón, en el Pacífico Central se concentra el 15,4% del total de la producción de papaya distribuido en 215 hectáreas destinadas a dicha producción.

Igualmente, los autores hacen referencia a que en Costa Rica no existen empresas que manufacturen papaya como materia prima, sino que suele utilizarse junto a otras frutas para crear productos como jugos, pulpas, purés, entre otros. De igual manera, se menciona la existencia de una manufactura artesanal orientada al mercado gourmet del país con productos como picadillos, mermeladas y ensaladas (Salido et ál 2017).

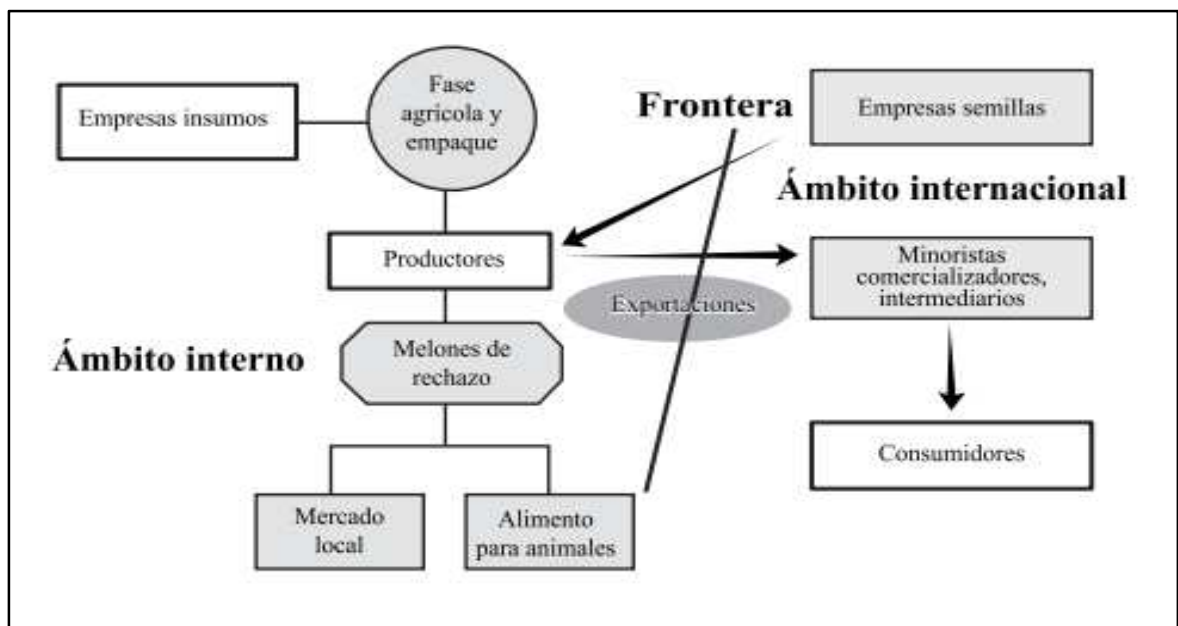
Del mismo modo Salido et ál (2017), hace referencia, en lo que corresponde a la comercialización, que el 67,4% de la producción, en el Pacífico Central, se destina al mercado local y únicamente el 10,6% se predestina a la exportación.

d. CADENA DEL MELÓN

Según el estudio “La Cadena de Melón en Costa Rica: potencialidades y desafíos internacionales”, realizado por Díaz Porras & Sandí Meza (2007; 78), la cadena del melón costarricense se divide en dos dinámicas, ámbito interno e internacional. En la primera se ubican las empresas de insumos y los productores que participan en el desarrollo agrícola y empaque. El ámbito internacional, es donde se encuentran los comercializadores, supermercados, agentes minoristas y empresas transnacionales, encargadas de darle valor agregado a los productos. (Ver figura 3.5)

Figura 3.5

Cadena funcional del melón



Fuente: Sandí Meza, V (2004)

De igual forma, los autores hacen énfasis en que el proceso de producción inicia con el desarrollo de actividades del sector primario como lo son la siembra, cosecha, recolección del producto y empaque, en las cuales intervienen empresas proveedoras de insumos y productores, para posteriormente, dar paso a la segunda dinámica donde están ubicados los comercializadores que pueden ser supermercados, agentes minoristas y las empresas transnacionales, los cuales son los encargados de darle valor agregado a los productos (Díaz Porras & Sandí Meza 2007; 79).

C. ESTRATEGIAS DE MARKETING QUE IMPLEMENTAN LAS EMPRESAS EN COSTA RICA

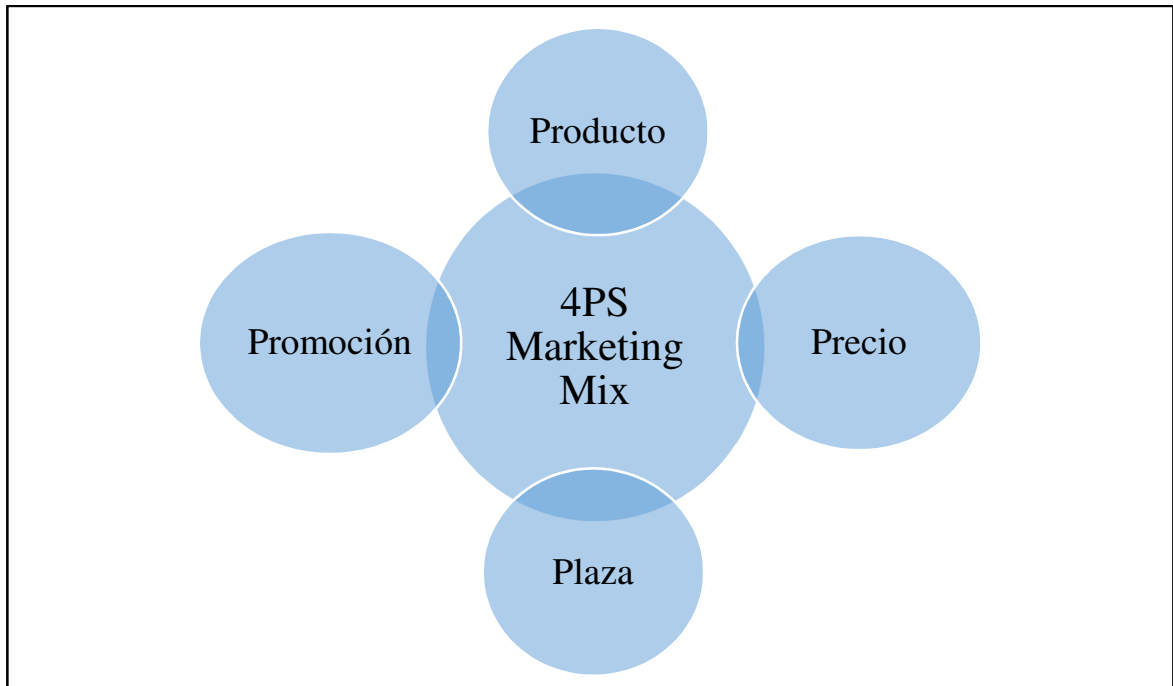
Según Kotler & Keller (2012; 5) el marketing es una herramienta que permite conocer y satisfacer las necesidades de los clientes de una manera rentable, dado que éste más que un término es una estrategia que permite que las empresas investiguen y conozcan anticipadamente el comportamiento del consumidor.

Es por ello, que a continuación, se describirán las estrategias de marketing que han implementado algunas empresas a nivel nacional e internacional con la finalidad de mantenerse en un mercado tan competitivo como lo es el actual.

1. MARKETING MIX

En esta estrategia las empresas se basan en 4 puntos específicos; producto, precio, plaza y promoción. El producto viene siendo el bien o servicio que se desea ofertar; el precio hace referencia al monto que debe cubrir el cliente por adquirir el producto; por su parte la plaza es la forma en cómo será distribuido éste, por último, la promoción son las técnicas por medio de las cuales se pretende dar a conocer el producto, ya sea a través de descuentos, ofertas y publicidad.

Figura 3.6
Las 4Ps del Marketing



Fuente: Elaboración propia, 2019

En Costa Rica una empresa que implementa esta estrategia es Avon de Costa Rica, la cual cuenta con una amplia gama de productos que van orientados, tanto para hombres, mujeres y niños, al mismo tiempo se dividen por sectores como hogar, belleza y salud.

De igual forma, el precio de cada producto varía de acuerdo con el posicionamiento, es decir, si es un producto regular, de introducción o de oferta. Por su parte, la plaza está enfocada en distribuir sus productos mediante la participación de aproximadamente 25.000 consultoras y 60 representantes de ventas alrededor del país, con lo que pretenden lograr una mayor cobertura a nivel nacional.

En la misma línea, la promoción está dirigida, tanto para los clientes como para las consultoras, en el caso de este último, se les ofrecen incentivos por la venta de sus productos, mientras que a los clientes se les brindan descuentos y ofertas de 2x1. Además, la empresa realiza su publicidad a través de medios tradicionales como vallas publicitarias y anuncios en radio, televisión y redes sociales.

2. MARKETING SOCIALMENTE RESPONSABLE

El marketing social más que una estrategia se ha convertido en una obligación por parte de las empresas, ya que cada vez es más frecuente que las personas deseen informarse sobre la responsabilidad social que está adquiriendo las empresas antes de tomar una decisión de compra.

Es por ello, que en la actualidad, las empresas han utilizado la responsabilidad social como una estrategia en sus negocios, dado que no solo se enfocan en generar utilidades, sino que también, en mejorar la calidad de vida de sus clientes y los diferentes grupos de interés de la empresa.

Tal es el caso de P&G, la cual tiene un proyecto denominado “Un Poquitico de Mí” que consiste en rebajar automáticamente del salario de los colaboradores un porcentaje que es destinado a obras sociales como salud, educación y ambiente, la finalidad es distinguirse de sus competidores y colaborar con personas que necesiten de estos servicios.

Otro caso es Avon, empresa que comercializa en sus campañas accesorios para mujeres como collares y pulseras en contra del cáncer de mamá no solo con el fin de educar a la población, sino que además, dona mamografías a personas de bajo recursos mediante el instituto FUNDESCO con el objetivo de mitigar e incentivar a las mujeres por realizarse las pruebas a tiempo y así ser una empresa socialmente responsable con la comunidad (Charles 2011).

Por lo tanto, debido a la importancia que tiene para los consumidores adquirir productos de manera consciente es que empresas como P&G, AVON, The Body Shop, LG Electronics, Timberland, entre otras implementan esta estrategia con la finalidad de diferenciarse de la competencia, plasmando lealtad y preferencia en los consumidores para así incrementar las ventas (Kotler & Keller 2012).

3. ANÁLISIS FODA

El FODA es una herramienta que permite que las empresas evalúen y analicen, tanto el entorno interno como externo; dado que se conocen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de éstas; no obstante, la clave en marketing está en interpretar cuáles son las necesidades o intereses de los consumidores y con dicha información

desarrollar nuevos productos o mejorar los existentes. Por su parte, conocer las posibles amenazas permite a las compañías diseñar planes de marketing que conduzcan a generar ganancias en lugar de pérdidas (Kotler & Keller 2012).

Figura 3.7

Factores internos y externos



Fuente: <https://haydelachino.wordpress.com/2012/04/26/analisis-foda/>

Por consiguiente, las empresas a nivel nacional como internacional emplean esta estrategia, puesto que al utilizar y aplicar el FODA de forma veraz pueden estar preparados para enfrentarse a la competencia, mejorar su estructura organizacional, buscar nuevos proveedores o canales de comercialización, cambiar o mejorar los diseños de empaque, introducir una nueva gama de productos o servicios, entre otras.

En este apartado no se ejemplifica ninguna empresa dado que los análisis FODA son extensos debido a la magnitud de información que contienen sobre las compañías, empero; esta es una estrategia que continúa siendo utilizada para el análisis del microentorno y macroentorno a nivel nacional como internacional.

4. ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN

La diferenciación es la habilidad que tienen las empresas para vender productos o servicios que tengan características distintas de la de los competidores, por ende; las empresas deben crear y producir bienes de calidad, de manera sostenible, ensamblarlos de forma correcta y comunicarles a los clientes con eficacia la diferencia que existe entre comprar sus productos en comparación con la competencia.

Una empresa costarricense que aplica la diferenciación es Florida Bebidas S.A en sus productos lácteos de la marca MU, su objetivo es desarrollar un portafolio diferenciado mediante productos y empaques innovadores que posicionen la marca a nivel mundial en comparación con su competencia Dos Pinos; lo que la empresa busca es que el consumidor reconozca el producto como de calidad, fresco y amigable (Sánchez Berrios 2016).

De la misma manera, empresas como Maggi y Nestlé han incorporado esta propuesta de diferenciación, ya que a pesar de ser compañías con más de 50 años de estar en el mercado se vieron en la necesidad de fabricar productos diferenciados para cada país donde se encuentran posicionados, tal es el caso de Maggi que desarrolló un catálogo de sabores basado en platos típicos costarricenses como el sazón de gallo pinto o de olla de carne; es decir, son empresas que comprendieron que tenían que cambiar los productos por otros innovadores con el fin de posicionar la marca como diferentes y únicos (Montero Soto 2015).

5. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

No todos los consumidores comparten las mismas necesidades y preferencias, por lo que se hace indispensable segmentar el mercado de acuerdo con sus gustos y deseos, esta división puede ser geográfica, demográfica o pictográfica. Para efectos del trabajo, se toma en consideración únicamente la segmentación geográfica que hace alusión a dividir el mercado en naciones, estados, provincias, ciudades; es decir, las empresas deben seleccionar específicamente los lugares o países en los que posicionará el producto o servicio.

Dos ejemplos expuestos en el libro Dirección de Marketing de Kotler & Keller (2012) sobre esta estrategia son;

- i. Carrefour, empresa que establece los precios de sus productos dependiendo de la demografía de sus consumidores, esto significa que la política de precios se ajusta, según las naciones.
- ii. Coca-Cola ofrece productos distintos en los países donde posiciona la marca, sin embargo, en ocasiones hasta en el mismo país segmenta los clientes como es el caso de la bebida Yoli, marca que es reconocida como

ícono en el estado de Guerrero, México, tanto por sus habitantes como turistas, dado que el sabor a Limón se ha mantenido por más de 60 años.

Por consiguiente, esta estrategia de marketing es eminente para empresas que deseen incursionar en nuevos mercados, puesto que permite estudiar el comportamiento de los consumidores tomando en consideración estos tres segmentos, y de esta manera identificar los gustos, necesidades y preferencias de los posibles clientes con el objetivo de posicionar la marca en lugares estratégicos.

6. CANALES DE MARKETING

No todos los empresarios pueden comercializar los productos o servicios de manera directa a los consumidores finales, por lo que implementan la estrategia de vender sus mercancías a uno o más intermediarios que son los encargados de posicionarlos en el mercado, dado que cuentan con la experiencia, contactos, conocimiento sobre el mercado meta, y en ocasiones, hasta financiamiento que les permite introducir el producto o servicio de manera accesible, reduciendo el riesgo para los empresarios.

Principalmente, las pequeñas y medianas empresas utilizan los canales de marketing como un medio para llegar a los clientes, ya que pueden colocar sus productos y servicios en negocios reconocidos y demandados por la comunidad. Por ejemplo, Yamuni, Datsun, Wal-Mart, entre otras, son empresas que se encargan de comercializar diferentes marcas en un mismo local, convirtiéndose en intermediarios que venden directamente al consumidor.

De la misma manera, la empresa STIHL comercializa sus productos de motosierras, podadoras, sopladores, entre otros bajo una misma marca y exclusivamente a seis distribuidores independientes y a seis centros de marketing y distribución que se encargan de vender a una red nacional de aproximadamente 8 000 minoristas; este caso deja en evidencia que la empresa utiliza esta estrategia en su negocio con la finalidad de vender sus productos mediante canales de marketing (Kotler & Keller 2012)

D. CADENA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL CAMARÓN ORGÁNICO Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

El cultivo de camarón orgánico en Costa Rica se encuentra localizado en una pequeña fracción del país, específicamente en Nandayure, Guanacaste, donde los antiguos propietarios de las salinas decidieron incursionar en este mercado, debido, principalmente, a las ventajas que éste proporciona en comparación con la producción tradicional (camarón no orgánico).

El proceso de producción y comercialización del camarón orgánico inicia con la compra de larva orgánica como primer eslabón de la cadena, consecutivamente se da la producción o cultivo del camarón. Una vez éste se encuentra en las condiciones deseadas, es comercializado a la empresa Rainbow, la cual cuenta con una planta procesadora en Puntarenas, donde el producto es procesado en diferentes presentaciones. Finalmente, el camarón orgánico es exportado a Alemania, para su comercialización en el mercado europeo.

Partiendo desde la premisa de que los cultivadores producen camarones orgánicos, éste se enfoca en la posibilidad de lograr una diferenciación a partir de la producción de alimentos orgánicos que contribuyan a mejorar la salud y calidad de vida de sus consumidores.

Por otra parte, dado la tendencia, tanto del consumo como el uso de productos orgánicos, la segmentación está orientada para la clase de consumidores que se preocupan por ingerir alimentos producidos a partir de procesos orgánicos, siendo así el caso del camarón orgánico, donde desde la producción hasta el cultivo del camarón se da mediante agentes orgánicos, además de que los camaronicultores cuentan con certificados que respalda la autenticidad que le concede el sello de ser un alimento orgánico.

De igual forma, se destaca la intermediación como principal canal de marketing, puesto que para que el producto sea comercializado en el exterior, es necesario la implementación de un intermediario el cual conoce el mercado meta, así como los riesgos que implica la comercialización de éste.

E. CONCLUSIÓN

Es evidente que, aunque las empresas costarricenses se dediquen a la siembra y cosecha de diferentes productos, estos implementan un conjunto de fases durante los procesos productivos y de comercialización con la finalidad de desarrollar, procesar y entregar productos o servicios de calidad a los consumidores finales. Al mismo tiempo que buscan optimizar los procesos productivos reduciendo riesgos, costos y tiempos de producción.

De la misma manera, el estudio de las estrategias de marketing demuestra que el marketing más que un término es una herramienta que deben aplicar las empresas independientemente del producto o servicio que ofrezcan al consumidor, puesto que permite conocer el comportamiento de los clientes, y así producir, según las necesidades, gustos y preferencias de estos, generándoles una ventaja de persuasión hacia el consumidor.

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN DE LA CADENA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN Y LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING DE LAS CAMARONERAS ORGÁNICAS DE NANDAYURE GUANACASTE

A. INTRODUCCIÓN

El enfoque primordial de este capítulo es analizar las estrategias de marketing aplicadas por la sociedad Camarón Cultivado de Costa Rica. Pero para ello, primero se describen los antecedentes de la sociedad anónima, la transición de producir sal a camarón orgánico, asimismo, el proceso de la cadena de producción y comercialización.

Consecutivamente, con base en la información obtenida por los camaronicultores se procede a evaluar las estrategias desde un punto estratégico, operativo y de calidad, estas técnicas permiten analizar el entorno interno y externo de la empresa, y así interpretar las mejoras u oportunidades que deben considerar, según sus fortalezas y debilidades.

B. ANTECEDENTES DE CAMARÓN CULTIVADO DE COSTA RICA S. A¹

Camarón Cultivado de Costa Rica S.A, es una sociedad costarricense con poca trascendencia en el mercado nacional, sin embargo, se considera un negocio que hasta la fecha ha sido emprendido con éxito.

Hace ya 30 años cuando los productores construyeron sus primeras camaroneras en Nandayure, algunos con la ayuda de préstamos decidieron incursionar en el mercado de camarón bajo un modelo de negocio que pretendía aprovechar los terrenos de las salinas sin uso, esto debido a que en 1987 las cooperativas que existían en la zona cerraron sus puertas debido a la sobreproducción de sal de la época y la falta de rentabilidad que representaba la producción de este producto.

El año 1987 marcó un hito en la historia de los antiguos productores de sal, ya que una misión China que arribó en Puntarenas en ese mismo año, iba para Ecuador a realizar

Trabajo de campo 2016-2018

un simposio sobre los procesos de producción de camarón, a la cual los antiguos productores de sal lograron asistir, lo que significó la oportunidad de estudiar e investigar sobre el cultivo de camarón, siendo éste el inicio de una nueva etapa para los productores.

Dos años después del simposio en 1989 se construyen las primeras camaroneras, en las cuales se cultivaba camarón convencional (no orgánico), el cual era distribuido únicamente en el territorio nacional con el apoyo de la empresa Rainbow Export Processing (empresa de origen alemán y filial en Costa Rica de la empresa Ristic AG), que se encargaba de maquilar el producto, sin embargo, ante la fuerte competencia de los productos nacionales e internacionales y la inestabilidad de los precios, surgió la necesidad de abandonar el mercado y buscar nuevas oportunidades en el exterior.

Siempre de la mano con la empresa Rainbow Export Processing, se inician las primeras exportaciones de camarón convencional al mercado europeo, propiamente a España e Inglaterra. No obstante, las exportaciones a estos países duraron aproximadamente dos años ya que debido al incumplimiento y retraso por parte del Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA) de documentación requerida por el mercado europeo, Europa decide cerrar las importaciones de camarón proveniente de Costa Rica, lo que conllevó a regresar nuevamente al mercado nacional.

Ante un mercado nacional con precios fluctuantes e inestables, en el 2002 la empresa Rainbow impulsa a los camaronicultores a realizar una transición, que implicaría pasar de camarón convencional a camarón orgánico, lo que le brindaría a la sociedad Camarón Cultivado de Costa Rica una diferenciación, un valor agregado que les permitiera competir, tanto a nivel nacional como internacional.

Por lo que en el 2002 se dio inicio al proyecto de investigación que permitiría la transición del producto, empresas como Naturland, Kiwa BCS y Friend of the Sea (ver figura 4.1) después de un largo camino, otorgan, tanto a los cultivadores como a la empresa Rainbow los certificados orgánicos con las que se iniciaría dicha producción.

Figura 4.1.

Certificaciones orgánicas Camarón Cultivado de Costa Rica S.A



Fuente: Elaboración propia con datos de Friend of the sea (2008); Kiwa (SF) y Naturland (2018).

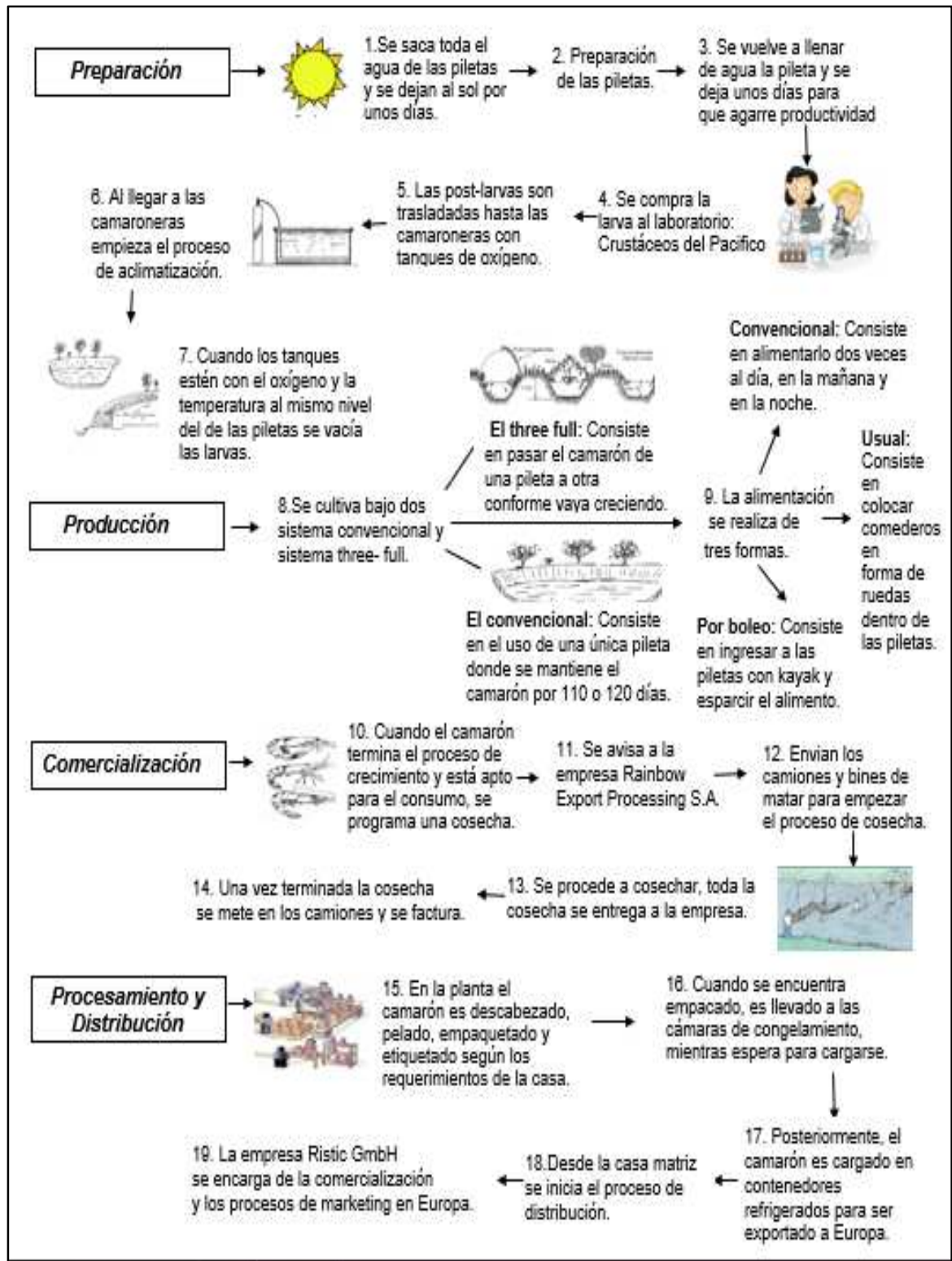
Por lo que ya hace 10 años la sociedad produce camarón orgánico, el cual es vendido en su totalidad a la empresa Rainbow Export Processing, empresa encargada de procesar y darle valor agregado al camarón en el país y que por medio de su casa matriz Ristic AG ubicada en Alemania comercializan el producto en Europa, ya que es considerada el principal distribuidor y comercializador de camarones orgánicos en el continente europeo.

C. CADENA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CAMARÓN CULTIVADO DE COSTA RICA S.A

El proceso de producción y comercialización del camarón orgánico se lleva a cabo mediante cinco etapas principales a saber: desarrollo de materia prima, producción, comercialización mercado interno, industrialización (valor agregado) y distribución internacional (ver figura 4.2).

Figura 4.2

Cadena de producción y comercialización de Camarón Cultivado de Costa Rica S.A



Fuente: Elaboración propia, 2017

1. DESARROLLO DE MATERIA PRIMA

El desarrollo de materia prima se subdivide en dos etapas: la preparación del ambiente, en este caso, de las piletas y la compra de los insumos necesarios para la producción del camarón orgánico.

a. PREPARACIÓN DE LAS PILETAS

Los camaronicultores son los encargados de preparar las piletas donde será cosechado el camarón, este proceso consiste en drenar toda el agua de mar que contienen las mismas, con la finalidad de exponerlas al sol por unos días. Transcurrido el tiempo necesario, mediante bombeo por medio de los canales que conectan con un manglar, se procede a llenar nuevamente las piletas con el objetivo de que el agua permanezca unos días antes de sembrar la larva, para que ésta obtenga productividad y al mismo tiempo críen microorganismos de manera natural que beneficiarán el proceso de cosecha del camarón.



Fuente: Elaboración propia, 2018

b. COMPRA DE LARVA Y ALIMENTO

El laboratorio encargado de proveer la larva de camarón orgánico se denomina Crustáceos del Pacífico, el cual es el encargado de importar los Nauplios desde Ecuador, Honduras y Guatemala; los Nauplios son un estado larvario del camarón, que se genera a partir de los huevos que desovan las hembras después de aparearse con un macho, es indispensable que estos pasen por siete etapas que duran quince días, en las cuales el Nauplio es transformado en post larva la cual puede ser vendida en 10, 12, 13 y 15, pero generalmente, los tamaños ideales para el cultivo son entre 10 y 13.

Seguidamente, los camaronicultores realizan el pedido y compra de las larvas orgánicas de camarón al laboratorio, la cantidad adquirida varía, según las necesidades de cada uno de los productores y del sistema de producción empleado, ya sea convencional o three-full, los cuales serán explicados posteriormente.

Adicional a lo anterior, una vez que el acuicultor ha negociado la cantidad de larvas el laboratorio realiza el proceso necesario para que éstas sean trasladadas a las camaroneras, puesto que el traslado debe realizarse en camiones con tanques de oxígeno que han sido ajustados con anterioridad por el laboratorio, asimismo, en el transcurso del viaje el productor debe revisar y alimentar la larva cada dos horas hasta llegar a la finca.

Al llegar a las camaroneras, las larvas deben ser aclimatadas, este procedimiento consiste en agregar agua que proviene de piletas, a los estanques donde vienen las larvas mediante un motor y achicadores con la finalidad de que la temperatura, el agua y oxígeno estén al mismo nivel que el de las piletas para proceder a ingresarlas, dicha fase dura aproximadamente 3 horas.

Por otra parte, es indispensable que el alimento necesario para la producción de camarón sea orgánico, por lo que la empresa Rainbow Export Processing S.A es la encargada de importar el alimento desde Ecuador, y suministrarlo a los cultivadores de camarón. De igual manera, cada productor negocia individualmente la compra del alimento de acuerdo con sus necesidades.

No obstante, a nivel nacional la empresa BioMar sea certificado como productora de alimento orgánico para camarones, lo que ha significado una oportunidad a los cultivadores de camarón de adquirir el alimento a dicha empresa siempre de la mano con la empresa Rainbow.

2. PRODUCCIÓN

Para llevar a cabo la producción de camarón, los cultivadores utilizan dos sistemas de producción a saber: three full y convencional, cada sistema es empleado de acuerdo con las cantidades necesarias de producción.

a. SISTEMA THREE FULL

El sistema three full consiste en el uso de tres piletas, donde se pasa el camarón de una piletta a otra conforme éste se va desarrollando. Primero las larvas se vacían en un estanque (pileta) pequeño de una hectárea en el que se siembran 500 mil larvas (50 por metro cuadrado), éstas se mantendrán en dicha piletta por un tiempo aproximado de 22 días; posteriormente, serán trasladadas a la segunda piletta de dos hectáreas (25 larvas por metro cuadrado), dado que han aumentado en tamaño y requieren mayor espacio.

Después de transcurridos los 50 días, es necesario que el camarón sea trasladado a la tercera piletta de cuatro hectáreas, donde se siembran entre 12 y 9 camarones por metro cuadrado, estos vivirán ahí por otros 50 días hasta la cosecha.

Una vez los camarones han sido trasladados de la primera a la segunda piletta, se procede a iniciar de nuevo el proceso, sembrando nuevamente la primera piletta, cabe mencionar que con este sistema los camaronicultores pueden producir alrededor de 5 cosechas por año.

Cabe mencionar, que para trasladar los camarones de una piletta a otra se abren compuertas que permiten el traslado, tanto del camarón como del agua de mar; en ocasiones no todos los camarones se logran trasladar por lo que se implementan trampas para capturarlos y trasladarlos manualmente.

b. SISTEMA CONVENCIONAL

A diferencia del sistema three full, el convencional consiste en el uso de una única piletta, donde se siembra y se mantiene el camarón aproximadamente entre 110 y 120 días hasta la cosecha. En este sistema no es necesario pasar el camarón de una piletta a otra, por lo que se utilizan cantidades menores de camarón por cada metro cuadrado ya que el camarón debe desarrollarse en el mismo hábitat. Cabe mencionar, que aunque este sistema es el más utilizado, permite generar 2.5 cosechas anuales, la mitad en comparación con el del sistema three full.

c. PROCESO DE ALIMENTACIÓN

Para realizar el proceso de alimentar al camarón, los camaroneros utilizan tres modalidades, convencional, usual y por boleó. El convencional que consiste en alimentar a los camarones dos veces al día, en la mañana y por la noche. Para llevar a cabo la alimentación se debe medir el porcentaje de oxígeno del ambiente, el cual debe de estar por encima de 4% y a una temperatura de 28°C, dado que si los parámetros de oxígeno y temperatura son menores al establecido no es adecuado alimentar al camarón, ya que estos no podrían digerir correctamente el alimento.

Por su parte, en el sistema usual se colocan comederos en forma de rueda dentro de las piletas con una capacidad aproximada entre 100 a 600 gramos, con el fin de que los camarones se acerquen a comer, en este método se realizan revisiones cada 2 horas para verificar la cantidad de alimento que es consumido y de esta forma aumentar o disminuir los gramos de alimento.

Por último, en el boleó la persona encargada de alimentar a los camarones ingresa a las piletas por medio de un kayak, esparciendo el alimento por todo el estanque, con el fin de evitar que se genere una aglomeración de camarones en los comederos y con esto una concentración de materia orgánica, siendo fuente de consumo de oxígeno y una centralización de enfermedades.



Fuente: Elaboración propia, 2018

Durante todo el proceso es necesario revisar todos los días durante las mañanas el hábitat del camarón, el oxígeno, la salinidad y la temperatura; al mismo tiempo que las

revisiones periódicas permiten evaluar la calidad del camarón, así como el padecimiento de alguna enfermedad que pueda estropear el proceso de producción. Por consiguiente, una vez a la semana el biólogo realiza visitas a las fincas, con el objetivo de tomar una muestra de 30 a 50 camarones para comprobar el peso, detectar alguna enfermedad y medir el tiempo de cosecha.

3. COMERCIALIZACIÓN MERCADO INTERNO

Cuando el camarón tiene el crecimiento apto para el consumo, el productor procede a programar la fecha y hora con la empresa que compra la totalidad de la cosecha, es decir, con Rainbow Export Processing S.A, la cual envía camiones con tanques y hielo para iniciar el proceso de extracción.

El proceso de extracción inicia bajando los niveles de agua de las piletas con unos días de anticipación, para que apenas el nivel del agua sea el óptimo se abran las compuertas, el agua sea expulsada, y los trabajadores puedan capturar el camarón a través de una red.

Cuando se han capturado aproximadamente entre 20 y 30 kilos estos se vierten en Bins (tanques llenos de una mezcla de agua y hielo), los cuales son necesarios para matar de forma inmediata al camarón obtenido de las piletas, esto con el fin de preservarlos y evitar que se dañen.

Una vez que se tengan un aproximado entre 500 a 600 kilos en los Bins se extrae en canastas de 30 kilos, con el objetivo de escurrirlos y pesarlos para, posteriormente, ser vaciados en los camiones de la empresa, así continuamente hasta terminar la cosecha.

Finalmente, cuando se ha terminado de cosechar y todo se encuentra debidamente embalado en los camiones se procede hacer una factura por la cantidad de camarón, el costo de éste es de \$5.40 el kilo por un camarón de 12g a 15g con cabeza, como se mencionó anteriormente todo es entregado a la empresa Rainbow Export Processing SA, solo en algunas ocasiones cuando queda sobrante del camarón, es vendido localmente.

4. PROCESAMIENTO (VALOR AGREGADO)

Una vez que el camarón ha sido adquirido por la empresa Rainbow Export Processing, éste es trasladado a su planta procesadora ubicada en la Zona Franca de Puntarenas, donde se procede a iniciar el procesamiento del camarón el cual consiste en descabezarlo, pelarlo en diferentes presentaciones, cocción y congelación.

Finalizado el procesamiento del camarón, éste es llevado a las cámaras de congelamiento mientras se procede a cargar en contenedores refrigerados para ser exportado a Europa, específicamente a la casa matriz RISTIC AG, empresa a la que va dirigida casi la totalidad de la producción, ya que solo el 5% es exportado vía aérea como camarón fresco a Estados Unidos.

5. DISTRIBUCIÓN INTERNACIONAL

Cuando el producto se encuentra en la empresa Ristic AG, es vendido en mayor parte a minoristas en Europa bajo el sistema de Private Label (marcas privadas), al mismo tiempo que se comercializa a través de empresa relacionada (del mismo grupo) donde el producto es re-empacado y distribuido a clientes minoristas del sector food service (ver figura 4.3).

Figura 4.3
Diferentes presentaciones del camarón orgánico por Ristic AG



Fuente: Fish Info & Services (2018)

D. ESTRATEGIAS DE MARKETING DE LAS CAMARONERAS ORGÁNICAS DE NANDAYURE GUANACASTE

Desde el punto de vista comercial, se realizó un análisis a las estrategias de marketing implementadas por Camarón Cultivado de Costa Rica S.A., la cual comprende un análisis estratégico, operativo y de calidad de la sociedad.

Partiendo del análisis de la información obtenida a través de los productores se logró determinar la situación actual del negocio, así como las ventajas, fortalezas y debilidades, entre otros aspectos que se desarrollarán a continuación.

1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Como punto de referencia para llevar a cabo este análisis, se tomó en cuenta la teoría de la ventaja competitiva planteada por el autor Michael Porter el cual expone el por qué algunos países resultan ser más competitivos que otros. De igual forma, se realizó una evaluación interna y externa de la empresa mediante un análisis FODA, que permite conocer cuáles son las fortalezas y debilidades que poseen los productores en el caso de estudio.

a. VENTAJA COMPETITIVA

De acuerdo con Porter (1990; 78), existen cuatro atributos generales que determinan los factores que hacen a las empresas más competitivas que otras, estos atributos son: condición de los factores, condición de la demanda; industrias relacionadas y de apoyo, y estrategia, estructura y rivalidad. Estos atributos en conjunto constituyen un sistema que Porter denominó Diamante, los cuales se encuentran relacionados entre sí, la variación de uno puede generar un efecto positivo o negativo de los demás factores.

Según Porter (1990), la ventaja competitiva se basa en la innovación, por lo cual se presentan los cuatro factores, relacionados con este factor, que implementa los productores de camarón orgánico en el país.

- i. Condición de los factores: Se consideran favorables, se le da al productor poseer las hectáreas y conocimiento necesario para llevar a cabo el cultivo de camarón, cada finca se ha adecuado de acuerdo con las necesidades requeridas de producción orgánica del producto.

De igual forma, se cuentan con técnicos que se capacitan constantemente conforme al cultivo de camarón orgánico, los cuales se encargan de revisar los camarones diariamente, vigilar que estén saludables, que se alimenten de manera adecuada.

- ii. Condición de la demanda del producto: Son establecidas mediante las pautas que dicta Rainbow Export Processing S.A., empresa a la cual se le vende la totalidad de la producción de camarón, el cual debe cosecharse bajo las estrictas normas de inocuidad y protocolos orgánicos, adecuándose a los requerimientos solicitados.
- iii. Industrias relacionadas y de apoyo: Se cuenta con una relación comercial entre Crustáceos del Pacífico y los productores, ya que son quienes se encargan de proveer los Nauplios de camarón orgánico. De la misma manera, existe una relación con el auditor interno, el cual se encarga de realizar periódicamente auditorías con el fin de identificar fallas o mejoras en el proceso de producción.
- iv. Estrategia, estructura y la rivalidad: La sociedad a nivel nacional no tiene una competencia directa, puesto que son los únicos productores de camarón orgánico en Costa Rica. No obstante, a nivel internacional existe producción orgánica en Ecuador y México.

b. ANÁLISIS FODA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas (Ponce Talancòn 2007). Para ello se realiza un FODA a la sociedad anónima Camarón Cultivado de Costa Rica con el objetivo de analizar cada uno de los factores mencionados anteriormente.

Tabla 4.1
Análisis FODA

Criterio del producto	Estrategia
Fortalezas	a. Producto diferenciado ya que son los únicos productores orgánicos del país. b. Certificaciones que lo acreditan como orgánico, el cual se ajusta a las nuevas necesidades y exigencias de los consumidores. c. La fijación del precio no está basada en la competencia, dado que no se establecen los precios del producto en comparación con otros productores nacionales, esto quiere decir; que el precio se realiza mediante una negociación una vez al año en conjunto con la empresa intermediaria y los cultivadores, sin que interfiera algún competidor.
Oportunidades	Mercado de productos orgánicos en crecimiento, cada día las personas sienten la necesidad de cambiar sus hábitos de consumo, lo que los lleva a adquirir productos saludables, resultando un producto muy cotizado en el mercado internacional.
Debilidades	a. Dependencia de un único producto, no existe una diversificación que disminuya un eventual riesgo en la producción de camarón.

	b. No tienen estructurada su estrategia (Misión, Visión, Objetivos, Principios, planes estratégicos y operativos y cultura organizativa), los mismos solamente se dedican a la producción y el cultivo del camarón sin tener muy claro quiénes son, cuáles son los valores y principios que los caracterizan, no precisan el futuro del negocio, no hay objetivos planteados en firme por todos los socios, por ende, no existe un plan operativo donde se estipulen las estrategias para el cumplimiento de los objetivos y finalmente no existe una cultura organizacional (hábitos, valores, costumbres) en conjunto con los demás colaboradores que los identifique.
Amenazas	a. Si no cumplen con los requerimientos y certificaciones que los acredite como camarón orgánico, los productores podrían, quedar fuera del negocio, puesto que, la empresa solo compra producto que se encuentre bajo las certificaciones orgánicas, por ello se debe cumplir con todos los procesos para mantener la venta del camarón. b. La mayor amenaza para los productores proviene de la naturaleza, en ocasiones algunas enfermedades pueden atacar la producción como la libriosis, estas enfermedades son tratadas con productos orgánicos, pero éstas llegan a mutar complicando así tratarlas. Igualmente, existen bacterias que afectan la producción generando en ocasiones pérdidas para los productores.

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Camarón Cultivado de Costa Rica, 2018

2. ANÁLISIS OPERATIVO

En lo que respecta del análisis operativo, éste parte de la evaluación de la cadena de valor, según el Modelo de Michael Porter, que permitió identificar las principales

actividades primarias y de apoyo de los productores de camarón. De igual forma, se realizó una segmentación de mercado, si bien es cierto, por el momento solo cuentan con un cliente, pero se tomó en consideración futuros mercados meta.

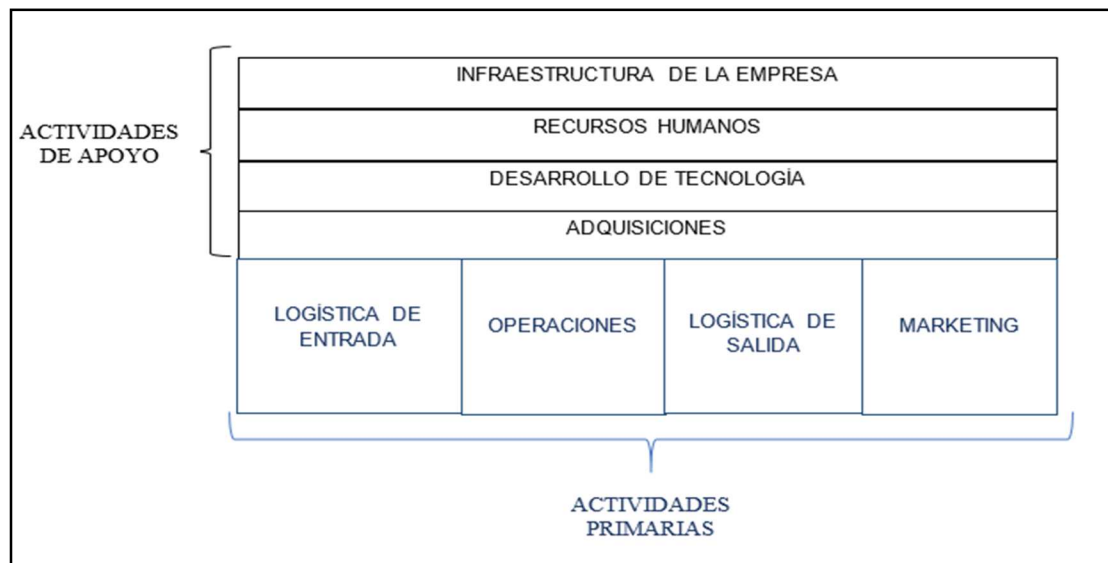
Finalmente, se realizó un análisis interno del negocio con base en las 4ps del Marketing, el cual reflejó algunas debilidades y fortalezas de la producción y comercialización del camarón orgánico en el país.

a. ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR, MODELO MICHAEL PORTER

El modelo de Michael Porter señala que las actividades realizadas por las empresas se dividen en dos grupos: las actividades primarias y las de apoyo (ver figura 4.4). Las actividades primarias “son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como asistencia o servicio.” (Canto 2013; 2)

Figura 4.4

Principales Actividades de la Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia con datos de Ratto (SF; 7)

En consecuencia, la cadena de valor tiene como objetivo identificar las actividades que realiza una organización; por lo que, a continuación, se identificarán cada una de las actividades de la sociedad Camarón Cultivado de Costa Rica con el objetivo de mostrar e

identificar las fortalezas y/o debilidades de los procesos productivos de la empresa en estudio.

i. Actividades primarias

Las actividades que realizan los camaronicultores en la logística de entrada se relacionan con la compra de la larva orgánica a la empresa Crustáceos del Pacífico, la cual la importa de Ecuador, Honduras y Guatemala.

En la misma línea, el alimento orgánico es adquirido a Gisis Expalsa ubicado en Ecuador, el cual es financiado por la empresa intermediaria Rainbow Export Processing S.A. La cual en el momento de la entrega del camarón orgánico descuenta el precio total del alimento. Cabe señalar que, actualmente, se encuentran en miras a cambiar el proveedor del alimento, ya que en Costa Rica la empresa BioMar está incursionando en el mercado orgánico

Por otra parte, en relación con las operaciones, una vez que la larva se encuentre en las fincas ésta pasa por un proceso de climatización con el objetivo de que el producto se adapte al clima de la zona, posteriormente la cosecha dura alrededor de 120 días.

Cabe mencionar que Camarón Cultivado de Costa Rica, es una sociedad productora de camarón, la transformación al producto final se lleva a cabo mediante Rainbow Export Processing, así como la logística exterior ya que el almacenamiento y distribución del producto final se realiza por medio de la mencionada empresa.

En relación con el Marketing, los productores de camarón optaron por el uso de la intermediación comercial, donde el intermediario hace posible que el producto llegue desde el cultivador hasta el consumidor final, facilitando el proceso de venta y comercialización del camarón orgánico fuera de las fronteras nacionales.

ii. Actividades de apoyo

Referente a la infraestructura de la empresa ésta se organiza bajo una sociedad anónima que integra a 5 productores de camarón, un biólogo marino, un auditor interno y el laboratorio Crustáceos del Pacífico.

Las actividades relacionadas con recursos humanos se realizan de forma independiente entre cada camaronicultor, los cuales contratan personal de acuerdo con las necesidades. Según Acón (2018) en temporada de cosecha se suelen contratar alrededor de 6 personas para cuatro hectáreas de cosecha, por lo que la contratación del personal dependerá también de la cantidad de hectáreas que posea cada camaronicultor.

Con respecto del desarrollo de la tecnología, los cultivadores reciben capacitaciones certificadoras de instancias públicas como SENASA y la Universidad Técnica Nacional dos veces al año para renovar las certificaciones orgánicas e innovar en los procesos de producción.

En la misma línea, las actividades de adquisición o abastecimiento se relacionan con las actividades primarias (logística de entrada), ya que se basan en la compra de la larva, el alimento y ajo como antibiótico natural contra bacterias.

Posteriormente, analizando la cadena de valor de los camaronicultores de la zona de Canjelito, Nandayure, Gte se evidencia que su mayor ventaja competitiva respecto de sus competidores es la diferenciación del producto, ya que; en Costa Rica son los únicos productores certificados de camarón orgánico, lo que le permite tener una posición superior en el mercado nacional.

Asimismo, entre las ventajas de la actividad de marketing se destaca el financiamiento que la empresa Rainbow otorga hasta un 70% del costo total de producción y la seguridad de comercializar con una empresa sólida y consolidada en el mercado europeo.

En última instancia, se evidencia como debilidad la dependencia de un solo producto, dado que no existe una diversificación del mismo. De igual manera, dependen únicamente de un solo cliente que, si bien es cierto, les genera beneficios, pero en un futuro ante alguna ruptura de relaciones la empresa no tendría otro comprador.

b. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

De acuerdo con el estudio realizado a la sociedad anónima Camarón Cultivado de Costa Rica se logró evidenciar que estos no tienen establecida ninguna estrategia de marketing enfocada en la segmentación de mercados, ofrecen sus productos en las propias

fincas, y la empresa Rainbow se encarga del valor agregado y comercialización del producto final, razón por la cual los camaronicultores no sienten la necesidad de investigar o visualizar nuevos clientes o mercados de exportación, considerando que si se realiza la exportación directamente, implicaría un aumento de gastos y riesgos de negocios.

Por otra parte, la estrategia de marketing implementada por parte de la empresa Rainbow se basa en la comercialización mediante la segmentación geográfica, debido a que por medio de su casa matriz en Alemania, los productos son vendidos exclusivamente en países europeos.

Pese a lo anterior, se realizó una investigación para incentivar a los productores a estudiar nuevos mercados y de esta manera que estos sean los encargados de realizar la exportación de manera directa, por consiguiente, a través de la clasificación arancelaria que utiliza la empresa Rainbow para exportar el camarón orgánico (030635900000²), se logró indagar sobre posibles mercados de exportación para el camarón orgánico (Ver tabla 4.2).

Tabla 4.2

Lista de los Países Importadores del Producto: 030635, Camarones y Langostinos y
Demás Decápodos Natantia de Agua Fría (Pandalus spp, Crangon crangon)

	Países importadores	Cantidad Importada 2017	Unidad toneladas	de	Países proveedores
1.	Estados Unidos de América	335	Toneladas		China, Tailandia, India, Chile...
2.	Japón	450	Toneladas		China, Taipéi chino, Vietnam...
3.	Polonia	508	Toneladas		Alemania, Suecia
4.	Malasia	1399	Toneladas		Tailandia, Indonesia, Estados Unidos

² Información proporcionada por el gerente de la empresa Rainbow: René Diers, 2018

5.	Bélgica	990	Toneladas	Países Bajos, Francia, Dinamarca...
----	---------	-----	-----------	-------------------------------------

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la herramienta estadística Trade Map, 2018

Cabe mencionar que la tabla anterior no evidencia el total de países que importan el producto, ya que solamente se toma como referencia ciertos países que podrían tomarse en cuenta como nuevos mercados para los camarones orgánicos, la cantidad importada se encuentre dentro del rango que producen los camaronicultores 700.000 kilos al año.

Los países que sobrepasan el límite son Malasia y Bélgica, sin embargo, este dato no afecta dado que estos países podrían ser posibles compradores del producto. Por otra parte, se logra percibir que China sería una competencia fuerte, lo que no se conoce con exactitud es si el camarón es orgánico, por lo tanto, ésta sería una oportunidad para Camarón Cultivado.

En síntesis, los productores podrían llevar a cabo la exportación directa puesto que existen muchos países que importan el camarón; empero, deben estudiar inicialmente el mercado, los costes de logística y toda la materia anuente a la exportación para proyectar las ganancias, y tomar decisiones relacionadas con la exportación directa o mediante la intermediación como lo han realizado actualmente.

c. ANÁLISIS LAS 4PS

Las cuatro P del Marketing, producto, precio, plaza (distribución) y promoción, son elementos básicos de los cuales disponen los camaronicultores para influir en su actividad comercial.

Tabla 4.3
Las 4Ps del Marketing Camarón Cultivado de Costa Rica S.A

Criterio	Estrategia
Producto	Camarón orgánico a. Se trabaja con la única especie de camarón <i>Pennaeus Vannamei</i> las características de dicho producto varían, según los rangos de tamaño que van desde los 8 a 10 gramos, de 10 a 12, e incluso a más de 12 gramos. No obstante, el mercado meta demanda comúnmente de 12 gramos en adelante. b. En cuanto a innovaciones en el producto, como por ejemplo, vender camarón limpio, sin muda o bien precocido, esto con el objetivo de creación de valor, en el momento no es una opción puesto que los camaroneros únicamente se encargan de vender las cosechas en finca y por su parte la empresa compradora se encarga de generar valor, de la parte de marketing y comercial del producto.

Precio	Se establecen precios una vez al año entre los camaricultores y la empresa intermediaria con el objetivo de evitar variaciones de éste. Los precios acordados son de 4.5 dólares el kilo de camarón 8 a 10 gramos, 5 dólares el kilo de camarón de 10 a 12 gramos, y 5.40 dólares el kilo de camarón de 12 a más gramos.
Plaza	Como se ha mencionado en otros apartados, los productores de camarón orgánico de la región se encargan únicamente de cultivar y cosechar los camarones, la venta es directa con la empresa intermediaria Rainbow. Por lo tanto, los camaricultores no tienen estrategias de distribución del producto, esto es ejercido por los intermediarios. También, se da una venta personal, dado que los excedentes del producto, conocido como repela, se comercializan a nivel local, es decir, se vende a consumidores ubicados en la misma región; la distribución depende de los proveedores, ya que puede ser entregado en sus instalaciones o los compradores acercarse a los productores y realizar la compra.

Promoción	De acuerdo con los datos obtenidos se puede afirmar que los camaroneros no tienen acción en la parte relacionada con la promoción que incluye estrategias de ventas, promociones, comunicación con los clientes y otras. Sin embargo, a pesar de que los camaroneros no sean los encargados de la comercialización de los productos es transcendental que cuenten con un sitio web, o una red social que les permita ser conocidos por otros entes públicos y privados, tanto a nivel nacional como internacional; y al mismo tiempo incentivar a otros productores a participar de dicha actividad comercial.
-------------------------	--

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Camarón Cultivado de Costa Rica S.A., 2018

3. ANÁLISIS DE CALIDAD

La calidad de un producto o servicio se evidencia cuando éste logra satisfacer las necesidades de los consumidores, por lo que las empresas establecen mecanismos para medir dicha calidad entre los que se destacan: satisfacción de los clientes, valoración de ventas y competitividad.

Por consiguiente, con base en la información obtenida a través de los productores de camarón orgánico de la región guanacasteca se evidencian ciertos aspectos que pueden influir para medir la calidad del producto comercializado.

En primera instancia, los productores reconocen que no se lleva a cabo la aplicación de cuestionarios o de entrevistas cortas para medir la satisfacción de los clientes, y desconocen si la empresa intermediaria lleva a cabo alguno de los procesos previamente mencionados.

En relación con las ventas, es preciso mencionar que la mayoría del producto es vendido a la empresa intermediaria, la cual se encarga de comercializarlo a nivel internacional, del mismo modo, un porcentaje del producto efectivamente se vende en la comunidad, lugares aledaños, por lo que en efecto se traduce que el producto está siendo acogido en los distintos mercados.

En cuanto a la competitividad, los camaronicultores poseen un producto orgánico, cualidad que lo distingue de los demás productos camaroneros, los productores están certificados por Kiwa/Bcs Oko-Garantie, el cual es avalado por la Unión Europea y certifica con reconocimiento internacional que la producción de camarón es cien por ciento orgánico.

Además, los productores mencionan algunas acciones que durante la producción consideran que inciden en la calidad del camarón orgánico, entre ellas; la alimentación y los cuidados con el cambio del agua, dado que el camarón es alimentado con productos orgánicos y se mantienen en un lugar limpio para evitar que la especie pueda sufrir enfermedades o ser más vulnerables a los cambios del ambiente.

Por último, al ser una finca que se dedican a la producción de camarón orgánico todo lo relacionado con el cuidado de lotes, malezas y demás productos usados para el cuidado de los cultivos se emplea el Plan del Sistema Orgánico, el cual abarca desde procedimientos para manipulación, inocuidad, el uso de insumos orgánicos autorizados e incluso aspectos relacionados con el medio ambiente, todo lo anterior con la finalidad de garantizar la calidad y que el producto es netamente orgánico.

E. CONCLUSIÓN

En este capítulo se logró evaluar las estrategias de marketing que ha implementado Camarón Orgánico Cultivado S.A durante sus 30 años de trayectoria. Con los resultados obtenidos se procedió a llegar a las conclusiones y recomendaciones expuestas en el siguiente capítulo, las cuales se establecen con miras a que la sociedad pueda mejorar su estructura organizativa basándose en las estrategias de marketing que se ajusten a sus procesos de producción y comercialización, así como analizar si el canal de comercialización (empresa intermediaria) es la mejor opción para vender el camarón a nivel internacional.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, PROPUESTA Y ESCENARIOS

A. CONCLUSIONES

Luego del estudio realizado a la cadena de producción y comercialización de camarón orgánico en Costa Rica, se percibe que las empresas independientemente del sector productivo al que pertenezcan, utilizan en sus procesos de producción y comercialización una serie de actores que son indispensable para la fabricación y venta de productos o servicios, ya que estos aportan materias primas (insumos), procesamiento, logística y comercialización.

Se hace evidente, que tanto Camarón Cultivado de Costa Rica como Rainbow Export Processing y Crustáceos del Pacífico, son empresas que en sus procesos de producción y comercialización mantienen acuerdos comerciales. En el caso de crustáceos, requiere de un comprador para vender su producción, los camaronicultores necesitan una empresa que provea el camarón y alimento, y a la vez quién comercialice la producción en el exterior; finalmente, Rainbow para satisfacer la demanda precisa de los productores para adquirir el camarón orgánico, lo que revela la importancia que tiene la presencia de estos tres actores en la cadena del camarón.

En algunas cadenas de producción existen instituciones o asociaciones que se crean con la finalidad de controlar la participación justa de los actores involucrados en todo el proceso de producción como es el caso de ICAFE (sector cafetalero), INCOPECA (Sector pesquero y camarón de arrastre), entre otros.

En el caso de estudio de las camaroneras no existe ninguna institución que regule dicha actividad, sin embargo, los camaronicultores se asociaron con el fin de producir y comercializar conjuntamente el camarón orgánico, estableciendo ellos mismos los parámetros de producción.

En cuanto al estudio de los productores de camarón orgánico y las estrategias de marketing, se evidenció que las principales estrategias utilizadas consisten en la diferenciación del producto y en el canal de marketing implementado para llegar al

consumidor final. Simultáneamente, los productores utilizan la estrategia de las 4P (producto, precio, plaza y promoción) y FODA de forma empírica. No obstante, debido a la falta de conocimiento los camaronicultores no son conscientes de la necesidad de implementar una estrategia de marketing que les permita mantenerse con éxito en el mercado

En cuanto a los intermediarios, se llegó a la conclusión de que estos, son actores que representan ventajas y desventajas dentro de la cadenas de producción y comercialización, ofrecen los recursos para llevar a cabo la producción, cuentan con la infraestructura para darle valor agregado al producto, así como conocimiento sobre el mercado meta, además de que asumen los costos y riesgos de la exportación y comercialización, siendo éstas algunas de las ventajas que conlleva el uso de intermediarios.

Por su parte, al no realizarse una exportación directa el intermediario tiene mayores márgenes de ganancia en comparación con el camaronicultor, el productor pierde el control de la mercancía, ya que desconoce el mercado al cual se dirige el producto, como se vende, los puntos de ventas, los principales consumidores y el precio que es vendido el camarón fuera del territorio nacional.

En este caso en concreto resulta notable que la intermediación se ha implementado para disminuir riesgos al productor en cuanto a los procesos de venta y exportación, dado que el progreso de una actividad productiva en la región de Guanacaste, en muchas ocasiones, se genera de manera pausada; ya sea por limitaciones como la falta de capacitación al pequeño y mediano productor o falta de acceso a financiamiento. En consecuencia, lo anterior hace que cualquier actividad económica no pueda prosperar y sufra de un estancamiento, por lo que se reconoce que el aporte de la intermediación, a pesar de los puntos a favor o en contra con los que se le vincula, viene siendo una estrategia favorable para el progreso de la actividad camaronera.

Por lo tanto, luego de la presente investigación se recalca que la intermediación es una estrategia de marketing que utilizan las empresas que no desean comercializar directamente con los clientes, dado que su objetivo es solamente producir como es el caso

de Camarón cultivado de Costa Rica. Sin embargo, se hace necesario la adopción de nuevas estrategias de marketing que permitan conocer las necesidades y gustos de los clientes.

B. RECOMENDACIONES

Con la finalidad de que Camarón Cultivado de Costa Rica mejore el proceso de producción y comercialización, se presentan algunas recomendaciones que pueden ayudar a incrementar su participación en el mercado, así como sus ganancias:

1. Implementar la diversificación e innovación, es decir; no enfocarse únicamente en comercializar camarón orgánico, sino evaluar otras opciones acordes con las tendencias, tanto nacionales como internacionales, que les permita incrementar sus ingresos a través de nuevas opciones de mercado.
2. Fomentar alianzas estratégicas con la empresa procesadora y comercializadora del camarón, de manera que estos puedan ser considerados como socios y no como proveedores de materia prima, de esta forma los productores tendrían mayor acceso a información sobre los clientes, el mercado, precio e innovación en sus productos.
3. Implementar una alianza con la municipalidad local, ya que la misma al estar involucrada con el desarrollo de las comunidades puede establecer conexiones con instituciones gubernamentales y no gubernamentales, con el objetivo de procurar mejoras que colaboren a disminuir los efectos que conlleva la intermediación
4. Es importante mencionar, que entre la empresa Rainbow Export Processing S.A y Camarón Cultivado de Costa Rica no se ha celebrado ningún contrato, ambas partes rigen sus negociaciones bajo el principio de buena fe, por lo que es vital documentar toda relación de carácter comercial esto con el objetivo de respaldar los negocios ante cualquier eventualidad o disconformidad que ponga en riesgo la relación productor-intermediario, e igualmente establecer las obligaciones entre las partes.
5. Realizar una organización de grupos de pequeños productores, puesto que al diseñarse una red de camaronicultores se podría aumentar la capacidad de producción para abastecer eficazmente las demandas y así incluso tener la

posibilidad de competir en nuevos mercados y satisfacer las demandas locales e internacionales.

6. Promover a los productores a través de la celebración de eventos tipo feria del agricultor, en lugares donde el productor pueda comercializar a precio justo sus productos y promocionarlos con el fin de ampliar la cartera de clientes, además de que a estos eventos pueden invitar a potenciales clientes, propietarios de restaurantes, hoteles, carnicerías, supermercados, todas aquellas figuras que puedan ser potenciales clientes.
7. Contemplar ser parte de la marca país, “Esencial Costa Rica”, otorgada por PROCOMER, dado que le aporta a la empresa valor agregado, mejora la imagen a nivel nacional e internacional, le aporta diferenciación y respaldo país, además de tener acceso a capacitaciones y talleres de forma gratuita.
8. Considerar la elaboración de planta procesadora que permite, además de producir darle valor agregado al producto, para lo cual se debe realizar un plan de negocio sobre el proyecto con miras por evaluar los gastos que implicaría llevar a cabo el mismo y de esta forma optar por financiamientos y/o apoyo por parte de instituciones como PROCOMER, IMAS, MEIC, entre otras empresas que puedan ofrecerles financiamiento o asistencia técnica.
9. Establecer una estructura organizativa que les permita tener claro cuál es la misión, visión, objetivos, principios, valores, entre otros aspectos que los identifique y guíen como sociedad.
10. Crear un perfil en redes sociales como Facebook, Instagram, así como una página web que permita que las personas nacionales e internacionales conozcan sobre la existencia de la única sociedad productora de camarón orgánico en el territorio nacional.
11. Implementar nuevas estrategias de marketing, como la responsabilidad social, que permita generar un impacto positivo en la comunidad y así aumentar la productividad del negocio.

C. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO DE CAMARÓN CULTIVADO DE COSTA RICA S.A.

Como se expresó en los resultados, los camaronicultores evidencian problemas tanto en la parte de producción como de comercialización, sin embargo al estar el mercado condicionado por la intermediación, primeramente se pretende presentar una propuesta de mejora, inicialmente en 4 etapas con la finalidad de fortalecer la parte productiva de estos camaroneros, dado que presentan deficiencias en la gestión empresarial, técnica, financiera y de talento humano.

1. GESTIÓN EMPRESARIAL

Para que un negocio o empresa sea productiva es trascendental que exista buena comunicación, planificación, control y organización (gestión empresarial), dado que al existir deficiencias en esta área, los camaronicultores seguirán percibiendo los mismos beneficios sin la posibilidad de incrementar su productividad y rentabilidad del negocio, ya que existe un mal manejo de los recursos existente, es por ello que se plantea establecer y definir con claridad la estructura organizativa y el plan de negocios.

a. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa permitirá organizar el negocio, ya que permite establecer funciones, roles, procesos y tareas, con las cuales cada integrante de la empresa se compromete a alcanzar el objetivo en común. Por lo tanto, deben:

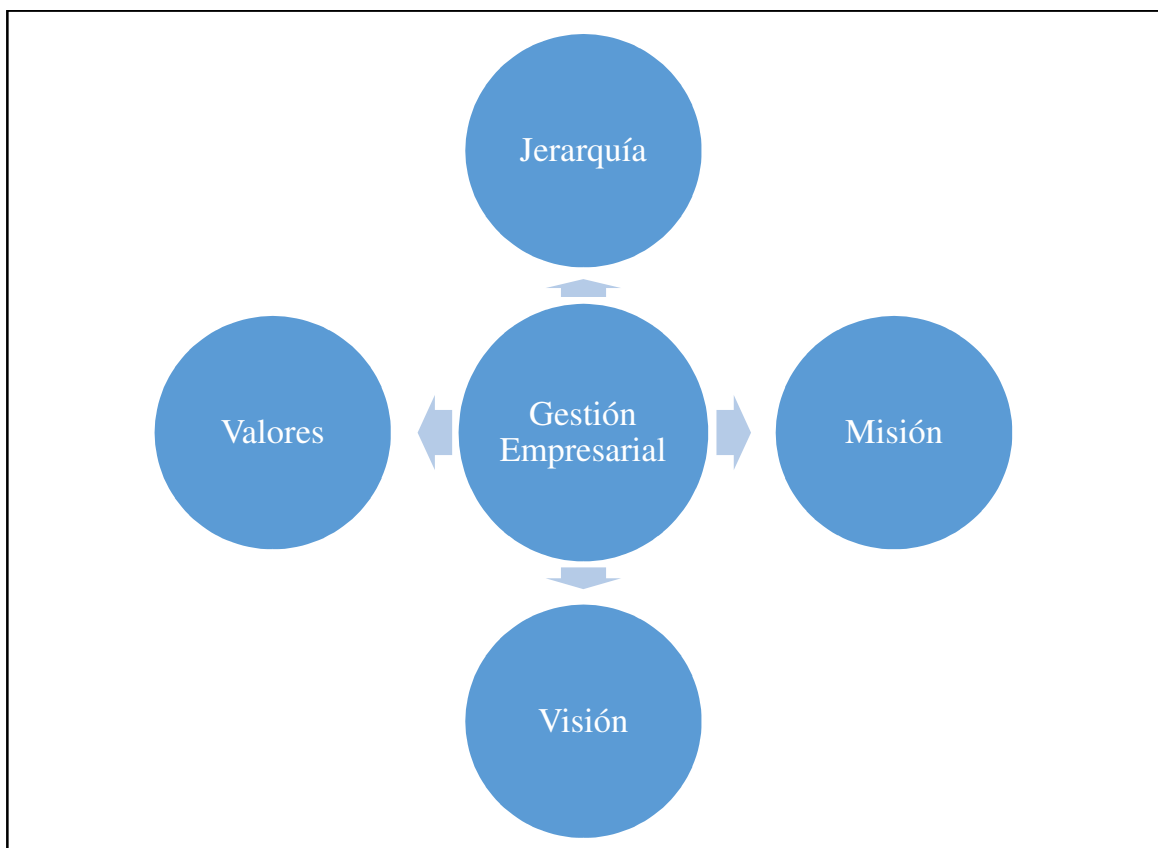
1. Establecer un organigrama en el cual se establezca el puesto y funciones de cada miembro, principalmente en temas relacionados con finanzas, mercadeo y recursos humanos, así como los gerentes y subgerentes, no obstante, pueden optar inicialmente con la implementación de outsourcing en las áreas que presentan falta de conocimiento.
2. Seguidamente, como sociedad deben establecer la misión es decir responder preguntas como: por qué se dedican a producir camarón orgánico, cuáles

son sus clientes, qué imagen y servicio pretenden comercializar, al mismo tiempo la visión, la cual expresa las pautas y objetivos a largo plazo.

3. En la misma línea, los camaroneros deben definir valores que representen la cultura y compromiso que tienen tanto a nivel interno como externo. Por ejemplo: Comunicación, Transparencia, Excelencia, Pasión, estos serán acorde a sus valores éticos.

Figura 5.1

Importancia de la Gestión Empresarial



Fuente: Elaboración propia, 2019

Con base a lo anterior, los camaroneros contarán con bases concretas y sólidas sobre lo que son, lo que están realizando y hacia dónde se dirige su producción, asimismo la toma de decisiones se gestiona en función de sus objetivos, es por ello la necesidad de considerar en primera instancia esta deficiencia, ya que no se encuentran organizados, orientados ni preparados para que la empresa incremente sus ventas.

b. PLAN DE NEGOCIOS

De la misma manera, los camaronicultores deben realizar un plan de negocio, ya que este es indispensable para clarificar lo que se quiere hacer y cómo se va a realizar. Actualmente, los camaronicultores tienen una actividad establecida, sin embargo, no tienen objetivos claros, ni estrategias de mercado, no tienen como prever problemas a futuros ni un cronograma de actividades a seguir, así como la falta de nuevas ideas de negocio.

Por consiguiente, la redacción de un plan de negocios, no solo les permitirá tener claro el mercado, el uso razonable de los recursos, coordinar el negocio sino que también es una opción que permite optar por financiamiento tanto por instituciones públicas como privadas, al mismo tiempo recibir asesorías, participar de talleres, capacitaciones y ferias a través de instituciones como el INA, PROCOMER, MEIC, entre otras que ofrecen acompañamiento a pymes y emprendedurismo rurales.

En paralelo, la propuesta es desarrollar el plan de negocios bajo las siguientes opciones:

1. Dirigirse a PROCOMER a solicitar información de cómo participar en el programa que tiene esta institución en conjunto con la UNA, en el cual algunos estudiantes de la carrera de Comercio y Negocios Internacionales realizan su práctica profesional en pequeñas empresas a las cuales se les realiza un estudio de mercado con la finalidad de entregarles un plan de negocios que les permita a los pequeños empresarios ahondar en nuevos negocios o mejorar los ya establecidos.
2. Realizar un Modelo Canvas, el cual consiste en ejecutar un lienzo del negocio, en términos sencillos, se describen nueve aspectos claves de una idea de negocio: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, red de asociados, alianzas y colaboradores, y costos económicos.
3. Investigar e informarse sobre capacitaciones en el INA, IMAS, municipalidades locales como en Nicoya o Nandayure u otras instituciones públicas o privadas que

ofrezcan cursos que los orienten, asesoren y guíen en el proceso de elaboración del plan de negocio.

Por lo tanto, la implementación conjunta de una estructura organizativa y un plan de negocios eficaz generará que los camaronicultores puedan salir del abismo en el que se encuentran, ya que tendrán estrategias y herramientas para defenderse ante un mercado tan competitivo y cambiario como lo es el actual.

2. TÉCNICA

Mediante la técnica de observación y las visitas de campo, se percibe que otra problemática es la falta de infraestructura y mecanismos productivos que permitan diversificar y aumentar la producción. Tal situación, ha provocado un estancamiento en los procesos productivos y falta de contacto con el cliente, esto debido a que no cuentan con oficinas administrativas que brinden información relacionada al producto, no tienen bodegas de almacenaje, se requiere de más estanques que permitan aumentar la producción y tomar en cuenta otro tipo de producto que les permita diversificar su oferta.

a. INFRAESTRUCTURA

Con el objetivo de mejorar la infraestructura en los aspectos mencionados anteriormente, se propone la creación de una oficina regional, que brinde información sobre precios, tipos de productos, lugares de venta y números de contactos de los productores. Esto facilitará un contacto más óptimo entre los camaronicultores y los clientes, asimismo es una forma de darse a conocer a nivel regional.

Al mismo tiempo, construir bodegas con las condiciones adecuadas para el almacenaje del alimento, así como un lugar seguro para el resguardo de las herramientas necesarias para la climatización y extracción del camarón, son inversiones que se requieren para el manejo eficiente y disponibilidad del producto.

b. MECANISMOS PRODUCTIVOS

A pesar de contar con equipos modernos para la producción y cosecha del camarón, se hace evidente la necesidad de adquirir nuevos terrenos que permitan aumentar la

producción de camarón orgánico, de igual forma se considera una opción viable la creación de una red con nuevos productores de la zona que aunque no se dediquen a la producción orgánica, se pueden incentivar a cambiar sus procesos de producción por uno más amigable con el ambiente y con más apertura de mercado internacional.

En paralelo, para incrementar las ventas y disminuir de forma paulatina la figura del intermediario, se hace necesario la adquisición del alimento por medio de financiamiento propio, donde el camaronicultor ya no requiera solicitar el alimento, sino que pueda adquirirlo por sus propios medios, actualmente, a nivel nacional existe una empresa dedicada a la producción de alimento orgánico (BioMar), esto facilita que el insumo se encuentre en el territorio y no tenga que ser importado, permitiendo realizar el proceso de forma directa con los proveedores y no mediante los intermediarios.

De igual forma, el costo de traslado de las larvas hasta las fincas es complicado, no solo económicamente sino también en tiempo, dado que debe tener un tratamiento especial (climatización) cuando el mismo llegue al destino, es por esta razón, que aunque la creación de estanques para la producción de las larvas en cada finca de los camaronicultores implicaría ahondar en conocimientos sobre el tema, las ventajas serían mayores, ya que el productor no tendría que trasladarse hasta el laboratorio, disminuye gastos en transporte y combustible, aumenta sus conocimientos en la camaronicultura, reduce tiempo y controla directamente la parte productiva.

No obstante, para poder llevar a cabo ambas propuestas se hace necesaria la obtención de financiamiento, ya que son inversiones de alto valor adquisitivo, por lo que se ofrece las siguientes instituciones y empresas que ofrecen ayudas a las pymes en el territorio nacional.

1. Centro Agrícola Cantonal de Nandayure en conjunto con el Sistema de Banca para el Desarrollo y el Banco Nacional, ofrecen financiamiento para productores a tasas de interés fijas y con arreglos de pago accesibles para los pequeños empresarios.

2. El INDER pone a disposición la herramienta “Crédito Rural”, la cual es una forma de financiamiento de proyectos productivos (que generen ingresos) ubicados en el medio rural, que van desde los 5 a los 25 millones.
3. El IMAS tiene una iniciativa denominada “Ideas Productivas” que ofrece fondos no reembolsables, además de capacitación a ideas empresariales para ponerlas en marcha; y FIDEIMAS, el cual es un financiamiento a tasa de interés entre un 4% y 6%, además de brindar seguimiento a proyectos productivos.
4. Instituciones financieras que cuenten con proyectos para pequeños productores.

3. FINANCIERA

A pesar de que los productores de camarón orgánico conforman una sociedad que en conjunto les ha permitido comercializar su producto, cada camaronicultor lleva sus finanzas de forma individual, si bien, tienen su propio contador encargado de manejar la contabilidad existe un mal manejo de los recursos económicos, ya que cada productor se encarga de producir bajo sus propios recursos financieros, además de que requieren de financiamiento externo para poder realizar la cosecha.

Ante mencionada situación, se requiere de un análisis financiero, como primer paso para mejorar el manejo del dinero, ya que por medio de este se muestra la realidad económica actual de la sociedad y de cada productor de camarón. Dos estrategias que pueden implementar para mejorar la problemática son:

- a. Establecer fechas próximas a la entrega de cosecha para realizar las cuentas por cobrar, dado que si la empresa intermediaria no cancela el monto en el tiempo establecido, los camaronicultores no podrán cumplir con sus obligaciones de pago debido a la falta de liquidez. De igual forma, si la empresa intermediaria se retrasa en el pago puede implementar el cobro de interés por pagos atrasados.

- b. Implementar el uso de depósitos a plazos fijos, donde todos los integrantes de la sociedad ahorren un porcentaje de los ingresos en un tiempo determinado. Las entidades financieras ofrecen este tipo de transacción que consiste en que los productores depositen un porcentaje de dinero a un plazo establecido, transcurrido ese tiempo la entidad bancaria devuelve el dinero más los intereses pactados.

Lo anterior, permitirá que tengan efectivo para solventar detalles como la adquisición de alimento, mejora o creación de nuevos estanques, así como de maquinaria o equipo necesario para la cosecha del camarón, a la vez que se reduce el financiamiento externo que requieren para llevar a cabo el proceso de producción.

4. RECURSO HUMANO

A nivel de formación, cada productor cuenta con estudios universitarios formales en diferentes áreas, Zootecnia, Ingeniería Industrial y Biología Marina. De igual forma, como sociedad dos veces al año reciben capacitación sobre los procesos de producción del camarón, como una forma de actualización en el tema. No obstante, no cuentan con capacitaciones en otras áreas que les permita un mejor manejo del negocio.

Por consiguiente, es trascendental que los camaronicultores obtengan asistencia técnica constantemente ya sea mediante charlas, capacitaciones o talleres que les permitan obtener conocimientos innovadores que se ajusten a las necesidades actuales del mercado. Aunado a lo anterior, se evidencia la necesidad que tienen estos, en recibir principalmente capacitaciones sobre diferentes temas, entre los que se destacan técnicas de negociación, mercadeo, plan de negocio, comercio electrónico y finanzas.

1. Instituciones públicas como el INA, la Universidad Nacional (mediante proyectos de extensión universitarias) desarrollan proyectos de apoyo a pequeños empresarios los cuales consisten en brindar capacitación y asistencia técnica en diversos temas como finanzas, innovación, tecnología, entre otras materias de interés actual.
2. Procomer en alianza con Google, brindan proyectos en relación al uso e implementación de herramientas digitales.

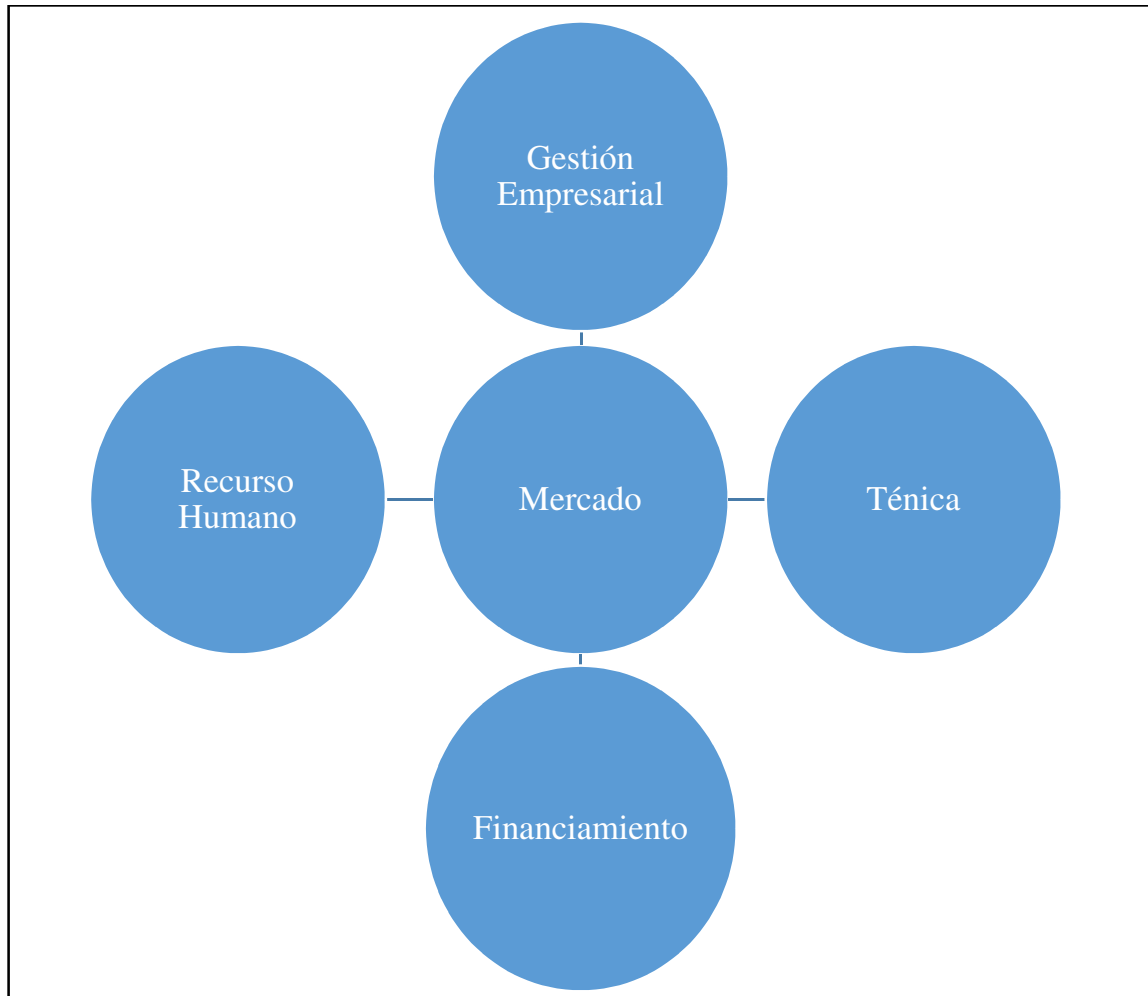
3. DIGEPYME y PYME Accede, son proyectos desarrollados por instituciones públicas que buscan motivar, apoyar y guiar a las pequeñas y medianas empresas en temas relevantes que permitan aumentar la competitividad, incrementar sus ganancias, organizarse y crecer como empresa.

Por tanto, es sólo cuestión de que los camaronicultores se acerquen a estas instituciones a solicitar los requisitos para poder participar de estas iniciativas que apoyan el emprendedurismo nacional, dado que al obtener capacitaciones, en los temas mencionados anteriormente, puedan incrementar su productiva, así como mejorar la situación económica del negocio.

5. MERCADO

Una vez considerando los aspectos mencionados anteriormente (ver figura 5.2), gestión empresarial, técnica, financiamiento y recurso humano; se refleja que los camaronicultores no están en las condiciones óptimas para incursionar en el mercado nacional e internacional de forma directa, dado que presentan deficiencias en áreas que son trascendentales para que un negocio pueda funcionar con éxito.

Figura 5.2
Aspectos a Considerar Antes de Entrar a un Mercado



Fuente: Elaboración propia, 2019

Es por ello, que la propuesta de mejora está enfocada principalmente en estas cuatro áreas, ya que si los camaroneros aprovechan las opciones y oportunidades que ofrece el mercado nacional tanto en capacitación como oportunidades de negocio, podrán mejorar sus procesos productivos y de comercialización, y así participar directamente en el mercado nacional, dado que existen empresas como Wal-Mart, que brinda oportunidades a pequeños empresarios de poder comercializar sus productos a nivel nacional mediante su iniciativa “Una mano para crecer”.

Una Mano para crecer³, es un programa dirigido a los pequeños empresarios que buscan ser proveedores locales de esta cadena de supermercados. Una vez el producto es aceptado, durante los primeros tres años los empresarios reciben capacitación gratuita, asistencia técnica, entre otros beneficios. Sin embargo, existen requisitos que deben ser tomados en consideración con anterioridad para formar parte de este programa:

1. Compartir nuestros principios: integridad, servicio y respeto por el individuo.
2. Ser empresa legalmente constituida como natural o jurídica y poder extender facturas que cumplan con todos los requisitos fiscales.
3. Ser fabricante con planta(s) en Centroamérica.
4. No pertenecer a un grupo de interés económico más grande.
5. Tener menos de 100 empleados.
6. Cumplir con todos los requerimientos sanitarios del país.
7. Si su producto lo requiere, tener registro sanitario vigente.
8. Tener código de barras o estar en trámite de adquirirlo con GS1 de su país.
9. Contar con empaque para autoservicio.
10. Cumplir con el Reglamento Técnico Centroamericano de etiquetado.
11. La empresa debe tener ventas totales menores a US\$1,5 millones al año.

Lo anterior, evidencia que los camaronicultores son pequeños empresarios que pueden optar por la participación de esta iniciativa, ya que cumplen con algunos de los requisitos, al mismo tiempo se evidencian aspectos en los cuales deben de trabajar como lo son; la creación de una marca y logo, establecer el tipo de embalaje y las presentaciones

³ <https://www.walmartcentroamerica.com/responsabilidad-social/oportunidad>

del producto, y diseño de la etiqueta, estas son algunos de los aspectos que deben de considerar para ser partícipes del mercado nacional.

Con base a lo anterior, se destaca que los camaronicultores deben comprometerse a mejorar la situación actual si desean eliminar, o por lo menos disminuir la intermediación, y a la vez participar en el mercado nacional, dado que primero deben mejorar su parte interna para poder incursionar con éxito no solo en el mercado nacional sino en miras de competir a nivel internacional.

D. DEFINICIÓN DE POSIBLES ESCENARIOS A FUTURO

A pesar de que se les presentó, a los productores de camarón, como primera posible solución una propuesta de valor enfocada en mejorar las deficiencias en las áreas productivas surgen otras posibles opciones que pueden aprovechar los productores si desean percibir no solo mayores ganancias, sino controlar de forma directa la cadena de producción y comercialización . Es por ello, que en este apartado se les presentan tres escenarios los cuales pueden ser considerados en miras de un futuro más óptimo, productivo y rentable.

I. ESCENARIO: MANTENERSE COMO PROVEEDOR CAUTIVO

Es importante recalcar que los proveedores son parte esencial en cualquier compañía, dado que estos permiten el desarrollo del negocio y el cumplimiento de los objetivos, por lo que mantenerse como proveedor de una empresa puede resultar una excelente estrategia de negocio.

Una vez finalizada la investigación, a las cadenas de producción y comercialización el caso de la intermediación comercial en las camaroneras orgánicas de Nandayure Guanacaste, resulta evidente que los camaronicultores cumplen con las necesidades y requerimientos que les ha permitido mantenerse como proveedores de materia prima desde hace ya casi 30 años para empresa la Rainbow Export Processing S.A, a la cual le venden la totalidad de su producción.

Para la sociedad es importante mantenerse como proveedores de la Rainbow Export, puesto que esta ofrece los recursos para llevar a cabo la producción, cuentan con

la infraestructura para darle valor agregado al producto, así como conocimiento sobre el mercado meta, además de que asumen los costos, riesgos de la exportación y comercialización.

Aunado a lo anterior, las camaroneras no cuentan con la infraestructura ni la capacidad para ingresar al mercado internacional, dado que su producción se basa en la venta a una única empresa, en la que aseguran que les genera las ganancias suficientes para cada uno de los camaronicultores, por lo que no es necesario pasar a otra posición en la cadenas de producción y comercialización, mucho menos incursionar en el mercado nacional, ya que este es muy pequeño, con una alta competencia de camarón tradicional y precios fluctuantes.

En conclusión, ser proveedores de la empresa Rainbow Export Processing S.A ha sido una buena estrategia de negocio para los productores de camarón orgánico, dado que les genera las ganancias suficientes y les evita los riesgos de ingresar a un nuevo mercado o llevar a cabo exportaciones directas, los productores se encuentran en una posición favorable de acuerdo a sus necesidades.

II ESCENARIO: PROVEEDOR PREFERIDO

Dado el vínculo establecido entre la sociedad de productores de camarón orgánico y la empresa Rainbow, es posible reconocer que existe una relación comercial muy particular entre vendedor y comprador respectivamente. La misma se caracteriza, principalmente, porque la negociación del camarón se da a través de una venta fija, en la que ambas partes acordaron la venta de camarón orgánico, por lo que los productores solo venden su producción a la empresa intermediaria Rainbow.

En consecuencia al darse este tipo de relación se podría asumir que posiblemente los productores locales son considerados como proveedores preferidos, puesto que la mayor parte de la producción camaronera le pertenece exclusivamente a esta empresa.

Por su parte, se evidencia que los productores no cuentan con otros potenciales compradores para realizar la venta de sus productos. No obstante, una posible amenaza, dado que a pesar de que la sociedad Camarón Cultivado de C.R son los únicos en producir camarón orgánico en el país, eventualmente podrían dejar de ser proveedores, ya que en

otros países se cultiva camarón orgánico. Por lo que al existir competencia en el ámbito internacional los productores deben de tener en cuenta otros mercados y plantear la opción de realizar directamente la exportación y comercialización de sus cosechas de camarón.

Sin embargo, en este caso los productores manifiestan que no poseen interés en llevar a cabo actividades que implican la comercialización directa, puesto que no desean incurrir en costos ni riesgos relacionados con la misma.

Por otra parte, ya que los productores no desean comercializar sus productos resulta necesario propiciar mejoras con el propósito de fortalecer y aspirar a la mayor preferencia como actor proveedor. Por lo que, dicha mejora está relacionada con la gestión empresarial, la definición de su estructura organizacional, e igualmente realizar mejoras en temas de finanzas, recursos humanos, mercadeo y en el área técnica, para propiciar una mejor especialización en el cultivo de camarón orgánico y de esta manera mantener exitosamente la relación establecida con la empresa intermediaria que lleva su producción al mercado internacional.

III. ESCENARIO: APERTURA DE NUEVOS MERCADOS

El propósito de este último escenario, es presentarle a los camaronicultores una propuesta enfocada en la eliminación total de la intermediación en la cadena de producción y comercialización, es decir, que los productores puedan realizar la comercialización de forma directa, ya sea a nivel nacional o internacional; considerando, primeramente, que deben de mejorar los cuatro aspectos mencionados anteriormente (propuesta de valor).

Si los camaronicultores mejoran la parte productiva y toman en consideración la creación de la planta procesadora, podrían participar de diversas iniciativas que ofrece el mercado nacional como es el caso de Wal-Mart y Auto Mercado, empresas que facilitan que pequeños y medianos empresarios se conviertan en posibles proveedores locales de estos supermercados.

Otra manera de comercializar el camarón orgánico de forma directa es distribuirlo en el territorio nacional mediante alianzas con hoteles, dado que al estar ubicados en la

zona costera los camaricultores pueden aprovechar la cercanía que existe con grandes cadenas hoteleras localizadas en la zona de Guanacaste.

Asimismo, como se mostró en la parte de resultados, al realizar la segmentación de mercados, se logra percibir la existencia de países desarrollados que importan este producto, por ende, otra opción sería que los productores en conjunto con Procomer indaguen sobre posibles clientes en el exterior, los cuales se conviertan en clientes potenciales, permitiéndoles como sociedad exportar el camarón orgánico de manera directa. Además, de que formar parte de la Marca País, les daría a los camaricultores diferenciación, la oportunidad de asistir a ferias internacionales, capacitaciones y asesorías gratuitas así como un respaldo país.

Por consiguiente, la comercialización directa les permitiría a los camarones mantener un contacto directo con el cliente, mayores ganancias, un mejor conocimiento del mercado, así como un control más óptimo tanto de la parte productiva como de la comercialización del producto. No obstante, los productores tendrán que considerar un aumento de los gastos administrativos, burocráticos y logísticos, para trasladar el camarón de un punto a otro, así como los riesgos que implica la exportación.

Por último, para considerar un canal de distribución y comercialización directo, es trascendental, que los camaricultores cuenten con una planta procesadora que les permita generar valor agregado al producto, dado que en caso contrario los productores requerirán siempre de un intermediario para que el producto llegue desde el productor hasta el consumidor final.

BIBLIOGRAFÍA

- Abascal, R. (2009). Estudio de mercado para el camarón congelado: Para el mercado nacional. El caso de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México. Obtenido de http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/documents/estudios_promercado/camaroncongelado.pdf
- Acón, G. (21 de Julio de 2017). Proceso de Producción del Camarón Orgánico. (S. Díaz Madrigal, M. Rojas Carvajal, & H. Baltodano Díaz, Entrevistadores)
- Aronne, E. (2108). País produce 4 veces más camarón cultivado del que se extrae mediante pesca de arrastre. Obtenido de <http://www.monumental.co.cr/2018/03/17/pais-produce-4-veces-mas-camaron-cultivado-del-que-se-extrae-mediante-pesca-de-arrastre/>
- Arvizu Barrón, E., Mayett Moreno, Y., Martínez Flores, J. L., Olivares Benítez, E., & Flores Miranda, L. (2015). Análisis de producción y comercialización hortícola del estado de Puebla: un enfoque de cadena de valor. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 6, 779-792. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=263138102009>
- Avdalov, N. (2012). Manual de Manipulación y Comercialización de Productos Pesqueros de la Cuenca Amazónica. *INCOPECA*. Obtenido de <http://www.infopesca.org/sites/default/files/complemento/publilibreacceso/779/Manual%20de%20Manipulaci%C3%B3n%20y%20Comercializaci%C3%B3n%20de%20Productos%20Pesqueros%20de%20la%20Cuenca%20Amaz%C3%B3nica.pdf>
- Barrantes, G. (2006). AGRICULTURA CAMPESINA, COMERCIALIZACIÓN Y SOSTENIBILIDAD ¿Cómo hacer compatible estos elementos? Obtenido de <http://www.ips.or.cr/Publicaciones/Comercializacion.pdf>
- Caicedo Díaz del Castillo, J. F. (2013). La intermediación como un impedimento al desarrollo. *Corpoica Cienc. Tecnol. Agropecu*, 14(1), 27-32 . Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ccta/v14n1/v14n1a04.pdf>

- Canto, J. V. (2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 16(1), 17-28. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v16_n1/pdf/a03v16n1.pdf
- Charles, W. T. (2011). PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LAS CÁPSULAS NATURALES COMERCIALIZADAS POR LA EMPRESA AVON DE COSTA RICA. *UCR*. Obtenido de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27674/Memoria%20de%20Tesis%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (Mayo de 2014). Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial. Metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica . (R. Padilla Pérez, Ed.) Obtenido de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36743/S20131092_es.pdf?sequence=4
- Díaz Porras, R., & Sandí Meza, V. (2007). La cadena de melón en Costa Rica: potencialidades y desafíos internacionales. *Revista Centroamericana de Ciencias Sociales*, IV(2), 69-101. Obtenido de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan034521.pdf>
- Díaz Porras, R., & Valenciano Salazar, J. (2012). GOBERNANZA EN LAS CADENAS GLOBALES DE MERCANCÍAS/VALOR: UNA REVISIÓN CONCEPTUAL. *Economía y Sociedad*(41), 9-27. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/237045830_Gobernanza_en_las_cadenas_globales_de_mercancias_valor_una_revision_conceptual
- Durán, I. L., & Puentes, V. (2012). Sistema de Gestión Regional para el Uso Sostenible de los Recursos Pesqueros del Corredor Marino del Pacífico Este Tropical (CMAR). Resultados de Gestión en Panamá. . *Cross Market Ltda*, 100. Obtenido de https://www.academia.edu/2319785/ESTUDIO_DE_LAS_CADENAS_DE_CO

MERCIALIZACIÓN DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS PROVE-
NIENTES DE LA PESCA QUE SE LLEVA A CABO EN

- Escobedo Aguilar, A. (2012). Cadena Productiva de Banano Criollo (Gros Michel) de Costa Rica. *CATIE*(13). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/248631862_Cadena_Productiva_de_Banano_Criollo_Gros_Michel_de_Costa_Rica
- Escuela de Economía de la Universidad Nacional de Costa Rica. (2016). Caracterización Socioeconómica del Sector de Pesca de Arrastre Semi Industrial de Camarón en el Pacífico Costarricense. *Programa de Incidencia Política, Fundación MarViva*. Obtenido de http://marviva.net/sites/default/files/documentos/caracterizacion_socioeconomica_del_sector_de_pesca_de_arrastre_semi-industrial_de_camaron_en_el_pacifico_central_costarricense.pdf
- FAO. (2005). Visión general del sector acuícola nacional-Costa Rica . Obtenido de http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_costarica/es#tcN70044
- FAO. (2010). Estudio mundial sobre las pesquerías del camarón. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/013/i0300s/i0300s.pdf>
- FAO. (2011). La incorporación de la Agricultura Familiar. Obtenido de <http://www.fao.org/climatechange/30322-0f6b6122dbb0e982c1b301f177a745160.pdf>
- FAO. (2017). GLOBEFISH - Análisis e información comercial en pesquerías. La producción mundial de camarón se mantiene estancada o disminuye. Obtenido de <http://www.fao.org/in-action/globefish/marketreports/resource-detail/es/c/880763/>
- Flores, L. (2017). Perfil Producto: Camarón. *PROCOMER*. Obtenido de <http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Perfil%20camaron.pdf>
- Fournier Leiva, M. (SF). La zona marino costera. *ESTADO DE LA NACION EN DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE* . Obtenido de https://estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/010/Fournier_2004.pdf

- Hernández Restrepo, C., & Parra Castañeda, J. (2015). CARACTERIZACIÓN DEL ESLABÓN DE TRANSFORMACIÓN DE LA CADENA DE LA GUADUA EN PEREIRA. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/6354/6585H557ca.pdf?sequence=1>
- Heyden, D., Camacho, P., Marlin, C., & Salazar, M. (2004). Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas. Obtenido de <http://www.empresasrurales.info/biblioteca/files/original/70538f5d0010cf9175fedca8dd61ebee.pdf>
- ICAFE. (SF). *Estructura del Sector*. Obtenido de <http://www.icafe.cr/nuestro-cafe/estructura-del-sector/>
- IICA. (1990). AGR-Y-COM Servicio de Informacion Bibliografica. 2(1). Obtenido de <https://books.google.co.cr/books?id=biQOAQAIAAJ&pg=PA9&lpg=PA9&dq=la+comercializaci%C3%B3n+de+alimentos+en+Costa+Rica+presenta+entre+otros+problemas,+un+excesivo+grado+de+intermediaci%C3%B3n.+Esta+a+su+vez+origina+excesivas+ganancias+a+quienes+realizan+e>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de marketing. *PEARSON EDUCACIÓN*, 656. Obtenido de <http://www.delfabro.cl/Kotler%20Y%20Armstrong%20-%20Fundamentos%20De%20Marketing.pdf>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Dirección de marketing. *PEARSON EDUCACIÓN*, 14, 808. Obtenido de <https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/05/182-direccion-de-marketing-philip-kotler.pdf>
- Lundy, M., Gottret, M. V., Cifuentes, W., Ostertag, C. F., & Best, R. (2004). Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con pequeños productores de pequeña escala. Obtenido de <https://books.google.co.cr/books?id=rYhOmg1FVBYC&pg=PA37&dq=cadenas+de+producci%C3%B3n+y+comercializaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjOIZLWYdrUAhWC6SYKHfhiAmYQuwUIQDAG#v=onepage&q=cadenas%20de%20producci%C3%B3n%20y%20comercializaci%C3%B3n&f=false>

- Marín González , R. (2014). Productos naturales beneficiarán cultivo del camarón en el país. *SEMINARIO UNIVERSIDAD*. Obtenido de <https://semanariouniversidad.com/suplementos/crisol/productos-naturales-beneficiarn-cultivo-del-camarn-en-el-pas/>
- Modrego, F., & Sanclemente, X. (2007). La red de comercialización de la fresa en Michoacán, México: una mirada estructural. Obtenido de http://rimisp.org/wp-content/files_mf/1366829412dtr7_fresamichoacan.pdf
- Montero Soto, J. (2015). Tres empresas comparten la estrategia para tener una marca líder. *EL FINANCIERO*. Obtenido de <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/tres-empresas-comparten-la-estrategia-para-tener-una-marca-lider/PMXQIXNYERAE7JZ6NVZGSHBSPE/story/>
- Oddone, N., & Beltrán, C. (2013). DIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE CAMARÓN DE CULTIVO EN EL SALVADOR. *CEPAL*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36760/1/LCMEXL1137s_es.pdf
- Ponce Talancón, H. (2007). LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/292/29212108/>
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *HARVARD BUSINESS REVIEW*. Obtenido de http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*. Obtenido de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- PROCOMER. (2017). Nuevas tendencias del consumo de camarón en Estados Unidos. Obtenido de <https://www.procomer.com/es/alertas-comerciales/nuevas-tendencias-del-consumo-de-camaron-en-estados-unidos>

- RedEAmérica. (2016). Las Cadenas Productivas: concepto, elementos y barreras. Obtenido de <http://www.redeamerica.org/Noticia-detalle/ArtMID/2470/ArticleID/1064/Las-Cadenas-Productivas-concepto-elementos-y-barreras>
- Salido, J., Herrera, D., Garry, S., García, L., & Vélez, D. (2017). Incorporación de valor agregado en la cadena de valor de papaya en el Pacífico Central, Costa Rica. *CEPAL*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42284/1/S1701037_es.pdf
- Sánchez Berrios, B. (2016). Plan Estratégico de Mercadeo para la Marca de Productos Lácteos “Mú”, para la empresa Florida Bebidas S.A. *UCR*. Obtenido de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/29421/Plan%20Estrat%C3%A9gico%20de%20Mercadeo%20para%20la%20Marca%20de%20Productos%20L%C3%A1cteos%20%20M%C3%BA%20,%20para%20la%20empresa%20Florida%20Beb.pdf?sequence=1>
- Stephenson, S. (2015). Cadenas globales de valor: la nueva realidad del comercio internacional. *International Centre for Trade and Sustainable Development*, 16(1). Obtenido de <https://www.ictsd.org/bridges-news/puentes/news/cadenas-globales-de-valor-la-nueva-realidad-del-comercio-internacional>
- Valverde Moya, J., & Alfaro Montoya, J. (2013). La experiencia del cultivo comercial de camarones marinos en estanques de producción en Costa Rica. *Revista Ciencias Marinas Y Costeras*, 5, 87-10. Obtenido de <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/revmar/article/view/5555/5381>