



Organización de las Naciones  
Unidas para la Alimentación  
y la Agricultura



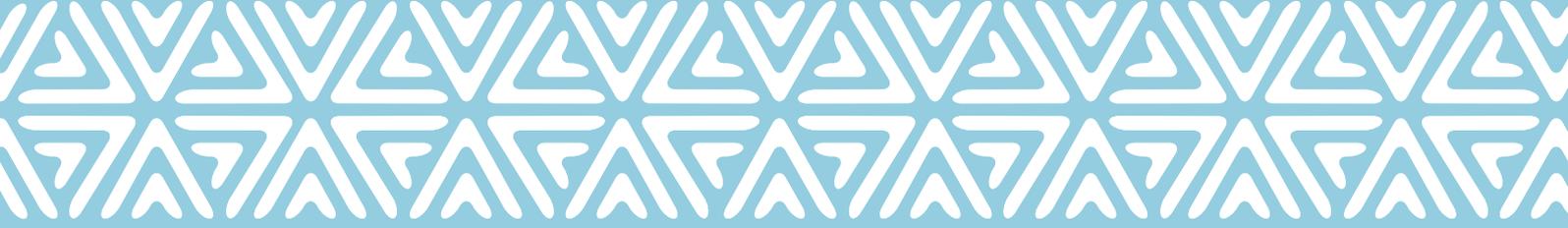
INFORME DE PAÍS – ENERO DE 2025

---

# ESTUDIO DE MERCADO PAÍS PARA CARNE BOVINA Y LÁCTEOS EN COSTA RICA

## Informe final 2024





# ESTUDIO DE MERCADO PAÍS PARA CARNE BOVINA Y LÁCTEOS EN COSTA RICA

## Informe final 2024

Publicado por  
La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura  
y el  
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
San José, 2025

Cita requerida:

FAO y PNUD. 2025. *Estudio de mercado país para carne bovina y lácteos en Costa Rica: Informe final 2024*. San José. <https://doi.org/10.4060/cd3918es>

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) ni del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, ni sobre sus autoridades, ni respecto de la demarcación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO o el PNUD los aprueben o recomienden de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista o políticas de la FAO o del PNUD.

ISBN 978-92-5-139553-0 [FAO]

© FAO y PNUD, 2025



Algunos derechos reservados. Esta obra se distribuye bajo licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Organizaciones intergubernamentales (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.es>).

De acuerdo con las condiciones de la licencia, se permite copiar, redistribuir y adaptar la obra para fines no comerciales, siempre que se cite correctamente, como se indica a continuación. En ningún uso que se haga de esta obra debe darse a entender que la FAO refrenda una organización, productos o servicios específicos. No está permitido utilizar el logotipo de la FAO. En caso de adaptación, debe concederse a la obra resultante la misma licencia o una licencia equivalente de Creative Commons. Si la obra se traduce, debe añadirse el siguiente descargo de responsabilidad junto a la referencia requerida: "La presente traducción no es obra de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). La FAO no se hace responsable del contenido ni de la exactitud de la traducción. La edición original en [idioma] será el texto autorizado".

Todo litigio que surja en el marco de la licencia y no pueda resolverse de forma amistosa se resolverá a través de mediación y arbitraje según lo dispuesto en el artículo 8 de la licencia, a no ser que se disponga lo contrario en el presente documento. Las reglas de mediación vigentes serán el reglamento de mediación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual <http://www.wipo.int/amc/en/mediation/rules> y todo arbitraje se llevará a cabo de manera conforme al reglamento de arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI).

**Materiales de terceros.** Si se desea reutilizar material contenido en esta obra que sea propiedad de terceros, por ejemplo, cuadros, gráficos o imágenes, corresponde al usuario determinar si se necesita autorización para tal reutilización y obtener la autorización del titular del derecho de autor. El riesgo de que se deriven reclamaciones de la infracción de los derechos de uso de un elemento que sea propiedad de terceros recae exclusivamente sobre el usuario.

**Ventas, derechos y licencias.** Los productos informativos de la FAO están disponibles en la página web de la Organización (<http://www.fao.org/publications/es>) y pueden adquirirse dirigiéndose a [publications-sales@fao.org](mailto:publications-sales@fao.org). Las solicitudes de uso comercial deben enviarse a través de la siguiente página web: [www.fao.org/contact-us/licence-request](http://www.fao.org/contact-us/licence-request). Las consultas sobre derechos y licencias deben remitirse a: [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org).



# PRESENTACIÓN

Este estudio de mercado fue elaborado en el marco del programa de apoyo para la "Ampliación de la ambición climática en el uso de la tierra y la agricultura a través de contribuciones determinadas a nivel nacional y planes nacionales de adaptación" (SCALA), implementado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), con el financiamiento del Ministerio Federal de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza, Seguridad Nuclear y Protección de los Consumidores de Alemania (BMUV) a través de la Iniciativa Internacional sobre el Clima (IKI). El documento presenta un análisis de las condiciones actuales y perspectivas en cuanto a la producción, industrialización, distribución y mercado para carne y lácteos diferenciados en Costa Rica.

Este estudio fue desarrollado por el equipo consultor de la compañía Servicios Internacionales para el Desarrollo Empresarial S.A. (SIDE) con la contribución de organizaciones del sector ganadero, sus industrias e instituciones públicas vinculadas a través del taller realizado el 27 de agosto de 2023. En dicha ocasión se presentó al equipo consultor encargado del estudio y se recibieron diversas opiniones sobre los productos de carne bovina y lácteos diferenciados. A partir de las opiniones recibidas por los participantes, el equipo consultor estableció la definición de productos diferenciados que será utilizada en este trabajo: se entiende por producto diferenciado (carne y lácteos), uno que llega al consumidor con atributos que se han forjado desde la producción primaria, el procesamiento y la comercialización; y por el cual el consumidor revela preferencia y está dispuesto a pagar un precio mayor que por el producto no diferenciado. Se reconoce que, en cada categoría de carne bovina y lácteos, hay varios productos.

El documento inicia con un resumen del marco conceptual que guió la presentación de la propuesta de SIDE al programa SCALA. Dicho marco conceptual destaca los elementos principales de la metodología utilizada en este trabajo. Es importante señalar que este estudio se basa en los resultados de un informe anterior que analizó las condiciones de las cadenas de valor de carne y lácteos del país, por lo que se hace referencia ocasional al anterior cuando es necesario para evitar repeticiones.

En la realización de este estudio y la elaboración de este documento han participado Edwin Pérez, Johnny Zúñiga, y Esther Pomareda-García, a quienes se agradece sus aportes. Se agradece también las valiosas recomendaciones recibidas por Arturo Ureña. Jairo Serna y los acuciosos aportes a la versión inicial de este informe por parte de Sebastián Burgos y Adam Farrah del programa SCALA. Así mismo, se aprecian todas las opiniones recibidas de las personas que participaron en el taller del 27 de agosto de 2023 en San José (Costa Rica) y en los talleres en San Isidro del General y en Liberia, los días 17 y 19 de octubre de 2023.

Dr. Carlos Pomareda  
SIDE S.A.



## AGRADECIMIENTOS

### **Nombre del proyecto:**

Programa de apoyo FAO-PNUD para la "Ampliación de la ambición climática en el uso de la tierra y la agricultura a través de contribuciones determinadas a nivel nacional y planes nacionales de adaptación" (SCALA)

### **Título del informe:**

Estudio de mercado país para carne bovina y lácteos en Costa Rica  
Informe final 2024

### **Coordinación:**

Arturo Ureña Sánchez  
Jairo Serna

### **Equipo consultor:**

Servicios Internacionales para el Desarrollo Empresarial S.A. (SIDE)

### **Revisión técnica:**

Arturo Ureña Sánchez, coordinador nacional del programa SCALA-CR  
Jairo Serna Bonilla, punto focal PNUD programa SCALA-CR  
Sebastián Burgos, equipo global de apoyo FAO (OCB) SCALA  
Farrah Deena Adam, equipo global de apoyo PNUD SCALA  
Jorge Segura Guzmán, coordinador programa nacional ganadería, Ministerio de Agricultura y Ganadería

### **Diseño y diagramación:**

Melissa Méndez Segura

### **Direcciones y contacto:**

FAO: [faocr-comunicacion@fao.org](mailto:faocr-comunicacion@fao.org)  
PNUD: [comunicaciones.cr@undp.org](mailto:comunicaciones.cr@undp.org)



# ÍNDICE

Figuras.....	VII
Cuadros.....	VIII
Siglas y abreviaturas.....	IX
Resumen.....	XI
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. LA DIFERENCIACION COMO ESTRATEGIA.....</b>	<b>3</b>
2.1 Los principios que justifican y guían la diferenciación en Costa Rica.....	3
2.2 Condiciones en las cadenas de la ganadería: implicaciones para la diferenciación.....	3
2.3 Formas de diferenciar un producto alimentario final.....	7
2.4. Algunas consideraciones que guiaron este estudio.....	9
<b>3. AVANCE HACIA UNA GANADERIA SOSTENIBLE.....</b>	<b>10</b>
3.1 Avances en el uso de prácticas de ganadería sostenible en fincas con interés en producir ganado y leche diferenciados.....	10
3.2 Apreciaciones de los productores sobre prácticas de ganadería sostenible.....	11
3.3 Apreciaciones de los técnicos.....	16
3.4 Comentarios de los productores.....	20
<b>4. CONDICIONES EN EL TRANSPORTE DE GANADO Y LECHE FRESCA.....</b>	<b>21</b>
4.1 El transporte de ganado.....	21
4.2 El comercio interno de leche fluida cruda.....	22
<b>5. CONDICIONES ESTRUCTURALES Y APRECIACIONES DE LAS INDUSTRIAS.....</b>	<b>23</b>
5.1 Síntesis de condiciones y percepciones en la industria de la carne.....	23
5.1.1 Condiciones estructurales.....	23
5.1.2 Percepción de la industria sobre la posibilidad de producir carne diferenciada.....	26
5.2 Síntesis de condiciones y percepciones en la industria de la leche.....	27
5.2.1 Condiciones estructurales.....	27
5.2.2 Diferenciación de productos lácteos.....	31
<b>6. EL SISTEMA DE DISTRIBUCION DE CARNE Y LÁCTEOS.....</b>	<b>34</b>
6.1 Subsistemas de distribución.....	34
6.2 Distribución de carne.....	35
6.3 Experiencias de integración vertical.....	37
6.4 Distribución de lácteos.....	38
6.5 Actitud de los restaurantes.....	39
<b>7. EL MERCADO PARA CARNE Y LACTEOS DIFERENCIADOS.....</b>	<b>41</b>
7.1 El mercado nacional.....	41
7.2 Estudios sobre preferencias de los consumidores.....	42
7.3 Percepciones de los consumidores.....	43
7.4 Perspectivas de mercado.....	46
<b>8. NORMAS Y REGULACIONES.....</b>	<b>47</b>
8.1 Introducción.....	47
8.2 Principales normas vigentes y sus implicaciones.....	48
8.3 Normas en elaboración.....	51



# ÍNDICE

<b>9. CONCLUSIONES.....</b>	<b>53</b>
<b>10. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>57</b>
<i>ANEXO A: Región Brunca .....</i>	<b>58</b>
<i>ANEXO B: Región Chorotega.....</i>	<b>61</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>70</b>



# FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Las cadenas de carne y lácteos.....	4
<b>Figura 2.</b> Representatividad de los productores encuestados.....	11
<b>Figura 3.</b> Sistemas de producción reportados por los productores .....	12
<b>Figura 4.</b> Prácticas de ganadería sostenible más comunes para la alimentación del ganado .....	12
<b>Figura 5.</b> Prácticas de ganadería sostenible más comunes para el manejo de recursos naturales y suelos .....	13
<b>Figura 6.</b> Prácticas de ganadería sostenible más comunes para el manejo de los animales.....	13
<b>Figura 7.</b> Prácticas de ganadería sostenible para el manejo del ganado.....	14
<b>Figura 8.</b> Motivación para usar prácticas de ganadería sostenible.....	14
<b>Figura 9.</b> Interés en formar parte de un negocio o iniciativa de productos diferenciados .....	15
<b>Figura 10.</b> Limitaciones para el desarrollo de productos diferenciados .....	15
<b>Figura 11.</b> Productores con un negocio de integración vertical.....	16
<b>Figura 12.</b> Porcentaje de productores que usa prácticas de ganadería sostenible relacionadas a la alimentación del ganado.....	17
<b>Figura 13.</b> Porcentaje de productores que usa prácticas de ganadería sostenible relacionadas al manejo de recursos naturales.....	17
<b>Figura 14.</b> Porcentaje de productores que usa prácticas de ganadería sostenible relacionadas al manejo de los animales .....	18
<b>Figura 15.</b> Porcentaje de aumento en el uso de prácticas de ganadería sostenible en los últimos cinco años.....	18
<b>Figura 16.</b> Nivel de educación de los entrevistados .....	44
<b>Figura 17.</b> Nivel de ingreso de los entrevistados.....	44
<b>Figura 18.</b> Sexo de los entrevistados .....	44
<b>Figura 19.</b> Edad de los entrevistados.....	44
<b>Figura 20.</b> Criterios de los entrevistados para elegir la compra de lácteos .....	45
<b>Figura 21.</b> Criterios de los entrevistados para elegir la compra de carne .....	45
<b>Figura 22 y 23.</b> Anuencia al pago por productos lácteos y carne diferenciados .....	46
<b>Figura 24.</b> Anuencia al pago por lácteos diferenciados, según niveles de ingreso .....	46
<b>Figura B.1.</b> Distribución de las 6 026 fincas ganaderas de Guanacaste, por su tamaño.....	63
<b>Figura B.2.</b> Distribución del hato bovino por tamaño de finca en la provincia de Guanacaste .....	63



# CUADROS

<b>Cuadro 1.</b> <i>Algunas características de la matanza de bovinos en Costa Rica</i> .....	<b>24</b>
<b>Cuadro 2.</b> <i>Estimación del volumen anual de leche utilizado según tipo de empresa láctea</i> .....	<b>28</b>
<b>Cuadro 3.</b> <i>Productos y actores en el sistema de distribución de carne</i> .....	<b>34</b>
<b>Cuadro 4.</b> <i>Empresas en la industria y distribución de carne</i> .....	<b>36</b>
<b>Cuadro A.1.</b> <i>Región Brunca, algunos datos de la ganadería</i> .....	<b>59</b>
<b>Cuadro B.1.</b> <i>Estructura de la ganadería costarricense y de la provincia de Guanacaste</i> .....	<b>62</b>
<b>Cuadro B.2.</b> <i>La importancia del sector ganadero en la provincia de Guanacaste</i> .....	<b>64</b>
<b>Cuadro B.3.</b> <i>Cámaras de ganaderos de Guanacaste y los servicios que proveen a sus asociados</i> .....	<b>65</b>



# SIGLAS Y ABREVIATURAS

ACGUS	Asociación de Cámaras Ganaderos Unidos del Sur
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BPM	buenas prácticas de manufactura
CGIZS	Cámara de Ganaderos Independientes de la Zona Sur
CGS	Comisión de Ganadería Sostenible
CAB	Certified Angus Beef (Carne de res angus certificada)
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CEDIS	Centros de distribución
CINDE	Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo
CITA	Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimento de la Universidad de Costa Rica
CNPL	Cámara Nacional de Productores de Leche
COMEX	Ministerio de Comercio Exterior
CNP	Consejo Nacional de la Producción
CORFOGA	Corporación Ganadera
CVO	Certificado Veterinario de Operación
DIIO	Dispositivo de Identificación Individual Oficial
DCC	Dirección de Cambio Climático, del MINAE
EDGBC	Estrategia de Desarrollo Ganadero Baja en Carbono
EUREPGAP	Asociación Global para una Agricultura Segura y Sostenible
FCCG	Federación de Cámaras de Ganaderos de Guanacaste
FITTACORI	Fundación para el Fomento y Promoción de la Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria de Costa Rica
FONAFIFO	Fondo Nacional de Financiamiento Forestal
FSSC	Fundación para la certificación de la seguridad alimentaria
GAM	Gran Área Metropolitana
GEI	gas de efecto invernadero
HACCP	análisis de peligros y de puntos críticos de control
HORECA	Hoteles, Restaurantes y Catering
ICT	Instituto Costarricense de Turismo
ISO	Organización Internacional de Normalización
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INDER	Instituto de Desarrollo Rural
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
INFOAGRO	Sistema de Información Agropecuaria de Costa Rica
INRAE	Instituto Nacional de Investigaciones para la Agricultura, la Alimentación y el Medio Ambiente
INTA	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
INTECO	Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica
ITCR	Instituto Tecnológico de Costa Rica
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MEIC	Ministerio de Economía y Comercio
MINAE	Ministerio de Ambiente y Energía
NAMA	medidas de mitigación apropiadas para el país



OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OMC	Organización Mundial del Comercio
OMS	Organización Mundial de la Salud
OMSA	Organización Mundial de Sanidad Animal
PGS	prácticas de ganadería sostenible
PIB	producto interno bruto
PIBA	producto interno bruto agrícola
PNG	Programa Nacional de Ganadería
PROCOMER	Promotora de Comercio Exterior
RREE	Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto
SBD	Sistema Banca para el Desarrollo
SFE	Servicio Fitosanitario del Estado
SENASA	Servicio Nacional de Salud Animal
SETENA	Secretaría Técnica Ambiental
SIDE	Servicios Internacionales para el Desarrollo Empresarial s.a.
SNITTA	Sistema Nacional de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria
UCR	Universidad de Costa Rica
UNA	Universidad Nacional
UTN-A	Universidad Técnica Nacional - Campus Atenas



## RESUMEN

El documento se inicia con un resumen de los criterios generales que Costa Rica ha expuesto para la diferenciación como país pequeño comprometido con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Luego se presenta un esquema que explica porque en la diferenciación de productos de la ganadería, es importante el reconocimiento de la forma de producir y la de las características del producto final. Se presentan a continuación, algunos ejemplos de modelos de diferenciación de formas de producir en la agricultura y de productos de la agricultura.

A continuación, se resume el contenido de cada capítulo, dedicado a cada segmento de la cadena y otros aspectos, con referencia breve a la metodología usada en cada caso. El primer informe de la consultoría presentó la metodología en detalle. Cada capítulo aprovecha información presentada en el anterior Informe sobre *Perfiles de las cadenas en la ganadería y el mercado de carne y lácteos*; poniendo el énfasis en sus implicaciones para la producción, procesamiento, distribución y el mercado de productos diferenciados.

El **capítulo 2** resume las consideraciones que en Costa Rica justifican la diferenciación de productos, y, no limitado al caso de Costa Rica, las diversas modalidades que en otros países se vienen usando para la diferenciación de productos de la agricultura y la ganadería y sus industrias.

En el **capítulo 3** se presenta un análisis de las condiciones de la ganadería con atención especial al uso de prácticas de ganadería sostenible (PGS) y sus particularidades en cada región. Un aspecto especial es el aprovechamiento de las PGS, a partir de información aportada por una encuesta a ganaderos y un sondeo realizado con el apoyo de la Corporación Ganadera (CORFOGA).

En el **capítulo 4** se analizan las condiciones en el transporte de ganado y leche fluida, desde las fincas hasta las industrias, destacando la importancia de estas actividades en cuanto a costos y condiciones de relevancia para la diferenciación de productos finales.

En el **capítulo 5** se analiza las condiciones en las industrias de la carne y de los lácteos, destacando sus apreciaciones sobre los requerimientos en la industrialización para lograr productos diferenciados. Este capítulo se construyó en base a información aportada en entrevistas con los directivos y técnicos de las industrias y productores que mantienen relación directa con las industrias.





En el **capítulo 6** se analizan las formas de distribución de productos de la ganadería y la percepción de las empresas que participan en el mercadeo, sobre los ajustes necesarios para la distribución adecuada de los productos diferenciados. Los aspectos de etiquetado y exigencias de presentación en los lugares de expendio son de especial atención. La información para este capítulo fue aportada por directivos de empresas de varios tipos que participan en la distribución de carne y lácteos.

En el **capítulo 7** se analizan las condiciones del mercado nacional para productos carne y lácteos diferenciados (conocimiento, percepciones de calidad y precio, etc.) mediante una encuesta a consumidores en varios segmentos de niveles de ingreso y educación, varones y mujeres. El capítulo ofrece también comentarios sobre posible dimensión del mercado y las posibilidades de expansión en función de las medidas que se tome al respecto.

En el **capítulo 8** se resumen las normas existentes como el etiquetado de productos, permisos de operación de industrias y registro de productos, la utilización del Certificado Veterinario de Operación (CVO) y las que se están considerando en cuanto a los avances en su diseño; con atención especial a la norma técnica CORFOGA-INTECO para la diferenciación de fincas libres de deforestación; y la de establecimiento de un sistema nacional de trazabilidad, tema bajo la responsabilidad del Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA).

En el **capítulo 9** se ofrecen las principales conclusiones derivadas del análisis de cada segmento de las cadenas, lo cual fue desarrollado en cada capítulo del informe.

El informe concluye en el **capítulo 10**, con recomendaciones, entre ellas una específica al programa SCALA, para realizar gestiones con las organizaciones del sector privado e instituciones públicas, para acciones futuras; las cuales permitan la producción sostenida y crecimiento del mercado nacional de productos, carne y lácteos, diferenciados; y para capitalizar del conocimiento adquirido para analizar las oportunidades en mercados externos.

Considerando que entre las conclusiones se anticipaba que las acciones de seguimiento deben tomar en cuenta los avances en las regiones, se presentan sendos anexos, para las regiones Brunca y Chorotega, los cuales fueron generados como parte del estudio y enriquecidos con aportes, en talleres con actores de las dos cadenas en dichas regiones.

## **Principales conclusiones**

A continuación, se presentan las principales conclusiones del estudio, primero las de tipo general y las que se derivan sobre lo apreciado entre actores en los varios segmentos de las cadenas de carne y lácteos.

### **Aspectos generales**

La definición del concepto de productos, carne y lácteos diferenciados, no se dio en los términos de referencia para el estudio. A partir de una propuesta de SIDE y con insumos recibidos en el taller del 27 de agosto de 2023, SIDE ha establecido como referencia la siguiente definición de productos diferenciados que será utilizada en este trabajo: se entiende por producto diferenciado (carne y lácteos) aquel que llega al consumidor con atributos que se han forjado desde la producción primaria, el procesamiento y la comercialización; y por el cual el consumidor revela su preferencia y está dispuesto a pagar un precio mayor que por el producto no diferenciado. Se reconoce que, para cada categoría, carne bovina y lácteos, existen varios productos.

Este concepto es nuevo, pues todos los trabajos previos de investigación vinculada en Costa Rica han tratado en forma separada aspectos de la producción, las industrias, y el consumo de carne y lácteos. En los trabajos que se ha estudiado aspectos de calidad de los productos finales, si bien se reconoce la influencia de la alimentación y edad de los animales en el caso de la carne, y la alimentación en el caso de los lácteos, no se trata el vínculo con aspectos de cómo se produce y, en particular, la observancia de principios de conservación ambiental y bienestar animal.



Si bien en términos generales el concepto propuesto es aceptado; ha sido necesario incluirlo en el encabezamiento de cada encuesta (a productores y consumidores) y explicarlo como preámbulo a las entrevistas con las industrias y los distribuidores. De igual manera, el concepto fue la primera lámina utilizada en los talleres.

Para hacer posible el estudio se realizaron 153 encuestas digitales a productores; 12 entrevistas digitales a productores que se consideró podían hacer aportes a la organización y aspectos de contenido del trabajo; entrevistas presenciales a cuatro industriales de la carne y nueve de los lácteos, y seis distribuidores; entrevistas presenciales a directivos de entidades del sector público y cámaras; entrevistas presenciales a profesionales conocedores del tema de calidad de carne y de productos lácteos; y dos talleres presenciales (uno en Liberia y otro en San Isidro) donde participaron un total de 48 personas. También se ha revisado bibliografía sobre estudios vinculados a los temas de interés, en Costa Rica y en otros países.

### ***En aspectos de la producción***

El uso de PGS se ha expandido en Costa Rica en los últimos diez años, aunque no en todas las categorías de PGS. Hay diferencias marcadas en el avance en la adopción de diferentes PGS según las regiones, siendo la adopción de cercos eléctricos una de las más extendidas, lo cual se confirma también por la venta de equipos de pulsadores de corriente eléctrica. En general se conserva y en algunas zonas ha mejorado, el cuidado de árboles en potreros, y la implementación de cercas vivas perimetrales. La contracción de áreas de pastoreo, a raíz del uso de potreros de menor tamaño y el establecimiento de pequeñas áreas de forraje para corte y, en algunos casos ensilaje (lo cual inclusive ahora se comercializa en bolsas) que habría permitido la recuperación de áreas boscosas, pero no se tiene mediciones que revelen la cuantía de esta recuperación, durante los últimos años.

Hay una mejora en el uso de prácticas sanitarias y registro de animales, pero hay muy poco avance en los sistemas de manejo empresarial de las fincas. La documentación sobre el establecimiento de bebederos es parcial, y revela que no hay cambios significativos, en parte por los costos de construcción de pozos, bebederos y redes de distribución. Aunque hay líneas de financiamiento de Banca para el Desarrollo, estas se usan especialmente para compra de ganado para engorde, y no para inversiones que permitan la mayor adopción de PGS.

El programa de medidas de mitigación apropiadas para el país (NAMA), iniciativa por parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), ha mejorado y promovido la implementación de PGS principalmente el pastoreo racional, lo que ha permitido aumentar la carga animal en las fincas, fijar más carbono y conservar la biodiversidad. A la fecha se tienen alrededor de 2.500 fincas, lo cual equivale al 9% del total de fincas o unidades productivas en las que la ganadería es la actividad principal registradas en el país. Se ha demostrado que este manejo integrado de PGS, puede mejorar la productividad de las fincas, al mismo tiempo que se disminuyen los costos y pérdidas. Se considera que a nivel país puede haber una mayor aplicación de PGS en fincas ganaderas que no se han registrado, y deben realizarse esfuerzos para poder documentarlo.

Estos resultados son positivos pues indican que hay un potencial para producir ganado del que se generarán productos diferenciados.

Si bien hay interés en agruparse para participar en empresas de engorde colectivo, industrialización de carne y lácteos, y en adquirir insumos en forma colectiva, aún hay reticencia.

### ***Sobre el interés en producir en condiciones para lograr productos diferenciados***

Las apreciaciones de los productores e industriales interesados en negocios para producir lácteos diferenciados, ha sido, como en el caso del ganado, revelado en las siguientes consideraciones:

El 52% de los productores entrevistados, expresan que tienen anuencia e interés en producir ganado que califique para producir carne diferenciada, al contar con un hato sano, las tecnologías y las condiciones agroecológicas propicias. Sin embargo, hay barreras que superar y en particular el reconocimiento de que el ganado mejor criado, con PGS, merece un precio mejor.



En forma similar, hay interés entre los productores dedicados a la lechería, quienes reconocen que la alimentación del ganado y otras PGS ofrecen un avance. Sin embargo, la falta de fuentes alternativas a los concentrados a base de granos supone una barrera para satisfacer los requisitos de leche cruda que califique como ingrediente básico de lácteos diferenciados, con negocios rentables.

### ***Sobre la anuencia de la industria***

Las **industrias de carne** están dispuestas a participar en una iniciativa para la producción y comercialización de carne diferenciada y cuentan con la capacidad técnica e infraestructura necesarias. Sin embargo, podrían requerir adaptaciones en el manejo del proceso de sacrificio, deshuese y empaquetado para cumplir con las posibles exigencias de las empresas que deseen contratar el servicio. También tienen dudas sobre las condiciones del mercado nacional, aunque ven más posibilidades en el mercado externo de aquellos países donde los consumidores tienen mayor capacidad adquisitiva. También les inquieta la disponibilidad de ganado y, por lo tanto, el número de operaciones por semana de varios ganaderos y el número de animales en cada caso.

### ***Sobre las oportunidades en los restaurantes***

La información sobre actitud de los restaurantes hacia la compra y venta de productos diferenciados se obtuvo a través de conversaciones con dueños de restaurantes o con la persona que gerencia el lugar o que es responsable de las compras; en total 16 personas. Las respuestas generalizadas fueron: no compramos ni vendemos productos con esa calificación; sí me gustaría adquirir esos productos; mi primera consideración sería la calidad del producto; en general pagamos por la calidad y eso nos cuesta y tenemos proveedores de relativa confianza, pero hemos tenido que hacer cambios de proveedores; nosotros compramos de gente que nos ofrece calidad, pero es muy difícil asegurar que sea continua. La continuidad de la calidad es clave; sí lo podría anunciar en el menú; algo así como *nosotros usamos productos diferenciados*; nuestro requerimiento sería la garantía de que se están produciendo en la forma que dicen, con algún sello de garantía; un pequeño brochure ilustrativo para el consumidor sería muy útil.



El mercado para carne molida en los restaurantes de comida rápida es una opción a explorar y de posible gran impacto, dados los altos volúmenes que adquieren. No se dispone de información sobre el volumen de carne que las cadenas de comida rápida compran. Una experiencia en fase inicial es la relación entre la planta de la Cooperativa Montecillos y McDonald's. Esta carne es elaborada a partir de cortes de carne de ganado que ha sido criado con PGS y puede identificarse en los lugares de venta de hamburguesas.

### ***Sobre las percepciones de los consumidores y el mercado nacional***

El estudio de preferencias de los consumidores que uso una encuesta digital de 440 personas provee indicadores y parámetros de alta relevancia que permiten concluir que:

- La calidad del producto es determinante de la decisión de compra, notándose que es más significativo en el caso de la carne. En dicho caso el 85 % de los entrevistados indicó que la calidad está en el primer lugar, luego el precio (35 %), las consideraciones ambientales (25 %) y el bienestar animal (20 %). En el caso, de los lácteos la calidad es un poco menos significativa y el precio, algo más que en el caso de la carne. El mensaje a los productores y la industria es que la calidad debe tomar mayor peso en sus decisiones.
- De los resultados respecto a la anuencia a pagar más por carne y lácteos diferenciados se puede inferir que un porcentaje ligeramente mayor que la mitad de la población lo haría; y no hay diferencias significativas cuando se analiza las respuestas en función de los niveles de ingreso. La respuesta alternativa sugiere que, si los productores están interesados en conservar el mercado nacional por carne y lácteos, deben ocuparse más en el uso de prácticas relacionadas al cuidado del ambiente y el bienestar animal y la mejora de la calidad de los animales y la leche.
- El mercado nacional es muy pequeño; sin embargo, las dos conclusiones previas son indicativas de su potencial. A manera de hipótesis, bastante cerca de ser real, es que se trata más de un problema de oferta que de demanda; por lo tanto, si ya existen las PGS para hacer posible la producción, el mensaje es también para los productores: no perder la oportunidad.

### ***Sobre la normativa***

Establecer un sistema de trazabilidad que funcione para circuitos cortos y a nivel nacional, es el primer requisito para poder dar seguimiento a los procesos desde la adquisición de insumos para la producción e industria hasta el punto de entrega de los productos finales al consumidor. El decreto supremo en trámite proveerá la base de las normas para este sistema; y concurrente con la generación de este dispositivo legal, es su difusión y aplicación por parte de todos los actores públicos y privados vinculados al sector ganadero y sus industrias; y el sistema de información actualizado que permita conocer la funcionalidad del sistema. Esto puede requerir acciones de información y capacitación.

Las normas técnicas para la definición, elaboración y presentación de productos diferenciados es otro de los requisitos para poder poner dichos productos a disposición del consumidor, lo cual requerirá además especificar las características del etiquetado necesario y la supervisión de su cumplimiento. El avance al respecto que vienen realizando CORFOGA e INTECO, requiere materializarse tan pronto sea posible; sin embargo, debe anotarse que se refiere solo a la certificación de fincas dedicadas a la ganadería libre de deforestación y no a la carne y lácteos que se produce en dichas fincas.

La creación del mercado de productos, carne y lácteos, diferenciados es uno de los requisitos para que las empresas dedicadas a esta actividad logren negocios exitosos. Ello requerirá acciones del Estado para el fomento general, y de las empresas interesadas en promover sus marcas específicas.

No menos importante es el establecimiento de mecanismos de apoyo técnico y financiero para lograr iniciativas privadas de establecimiento y funcionamiento de negocios en los que se produzca y comercialice carne y lácteos diferenciados.



## Recomendaciones

Este trabajo es pionero en el país, pues aborda temas de relevancia en la ganadería, sus industrias y el consumo de productos carne y lácteos. Por lo tanto, se recomienda al programa SCALA convocar a los múltiples actores de los sectores público y privado a compartir el conocimiento generado.

El estudio ha mostrado que llegar al consumidor con productos diferenciados requiere un esfuerzo desde la producción primaria hasta la distribución y que crear el mercado es una condición necesaria para el éxito de los negocios que producen productos diferenciados. También, ha mostrado que hay varias formas de generar productos diferenciados y las particularidades que esto toma en el caso de la ganadería.

- Las mejores oportunidades de crecimiento del mercado para carne y lácteos diferenciados deben procurarse en el segmento de población con más educación, niveles de ingresos y sensibles a los temas de calidad y beneficios ambientales; para tal fin la promoción requiere ser muy dirigida a estimular la demanda.
- En cuanto a productos cárnicos se recomienda no enfocarse solo en los cortes finos, en los que es difícil competir con carne importada; sino considerar también productos con atributos para diferentes usos, incluyendo la carne para hamburguesas en alianza con las cadenas de comida rápida. Y en el caso de lácteos, los de tipo artesanal con identidad territorial.
- En cuanto a productores, se recomienda la conformación de clusters regionales en los que los productores miembros del cluster comparten las mismas razas, sistemas de alimentación y manejo tecnológico para lograr animales más o menos homogéneos en calidad de canal y por lo tanto de carne; y para tener mayor poder de negociación en el precio. Y en la medida de lo posible contratar la matanza y empaque y vender con marca.
- Se recomienda que cada grupo de productores asociados estudie su mercado y que para cada comprador potencial (supermercado o restaurante) pueda definir volúmenes estimados de compra, precios, frecuencias, logística, especificaciones de calidad, empaque, condiciones de compra y pago.
- Se recomienda al programa SCALA dar a conocer los resultados de este trabajo a fin de que los interesados sepan lo que se necesita hacer a nivel productivo, transformación, y mercadeo; lo cual requiere innovación, extensión, gobernanza, capacitación y fortalecimiento de capacidades, marco regulatorio y fiscal, y requerimientos de inversión y financiamiento.
- El fomento de la producción y consumo de carne y lácteos diferenciados debe ser parte de una política gubernamental y especialmente dirigida a la población que requiere educación sobre los beneficios de estos productos para el sector productor y para la preservación de los recursos naturales y la generación de beneficios ambientales. Es importante destacar que varias entidades públicas (ministerios de agricultura, educación, ambiente, y otros) y organizaciones como CORFOGA, la CNPL, la Federación de Subastas Ganaderas, entre otras, pueden participar en estas iniciativas.
- Otra recomendación, no menos importante, es que el sector público y las organizaciones ligadas a la producción y las industrias de la ganadería, deben ponerle más atención al crecimiento de importaciones de productos, que, aunque no califiquen como diferenciados, son de calidad, tienen preferencia de los consumidores, y son los principales competidores.



# 1. INTRODUCCIÓN

Si bien Costa Rica ha definido estratégicamente varios conceptos con relación a las condiciones que, como país, lo califican en forma diferenciada; de allí a la diferenciación de productos específicos de la ganadería hay aún una tarea considerable a realizar.

El programa de apoyo para la "Ampliación de la ambición climática en el uso de la tierra y la agricultura a través de contribuciones determinadas a nivel nacional y planes nacionales de adaptación" (SCALA), implementado conjuntamente entre la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ha encargado este trabajo con el fin de analizar los requerimientos en la producción, distribución, preferencias de los consumidores; así como las perspectivas en el mercado para los **productos carne y lácteos diferenciados en el mercado nacional**.

El documento se inicia con un resumen de los criterios generales que Costa Rica ha expuesto para la diferenciación como país pequeño comprometido con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Luego se presenta un esquema que explica porque en la diferenciación de productos de la ganadería, es importante el reconocimiento de la forma de producir y la de las características del producto final. Se presentan a continuación, algunos ejemplos de modelos de diferenciación de formas de producir en la agricultura y de productos de la agricultura.

A continuación, se resume el contenido de cada capítulo, dedicado a cada segmento de la cadena y otros aspectos, con referencia breve a la metodología usada en cada caso. El primer informe de la consultoría presentó la metodología en detalle.

Cada capítulo aprovecha la información presentada en el anterior informe sobre los perfiles de las cadenas de valor en la ganadería y el mercado de carne y lácteos.

El **capítulo 2** resume las consideraciones que en Costa Rica justifican la diferenciación de productos, y las diversas modalidades que en otros países se vienen usando para la diferenciación de productos de la agricultura y la ganadería y sus industrias.

En el **capítulo 3** se presenta un análisis de las condiciones de la ganadería con atención especial al uso de prácticas de ganadería sostenible (PGS) y sus particularidades en cada región. Un aspecto especial es el aprovechamiento de las PGS, a partir de información aportada por una encuesta a ganaderos y un sondeo realizado con el apoyo de la corporación ganadera de Costa Rica (CORFOGA).

En el **capítulo 4** se analizan las condiciones en el transporte de ganado y leche fluida, desde las fincas hasta las industrias, destacando la importancia de estas actividades en cuanto a costos y condiciones de relevancia para la diferenciación de productos finales.

En el **capítulo 5** se analiza las condiciones en las industrias de la carne y de los lácteos, destacando sus apreciaciones sobre los requerimientos en la industrialización para lograr productos diferenciados. Este capítulo se construyó con base en la información aportada en entrevistas con los directivos y técnicos de las industrias y productores que mantienen relación directa con las industrias.

En el **capítulo 6** se analizan las formas de distribución de productos de la ganadería y la percepción de las empresas que participan en el mercadeo, sobre los ajustes necesarios para la distribución adecuada de los productos diferenciados. Los aspectos de etiquetado y exigencias de presentación en los lugares de expendio son de especial atención. La información para este capítulo fue aportada por directivos de empresas de varios tipos que participan en la distribución de carne y lácteos.



En el **capítulo 7** se analizan las condiciones del mercado nacional para productos de carne y lácteos diferenciados (conocimiento, percepciones de calidad y precio, entre otros) mediante una encuesta a consumidores en varios segmentos de niveles de ingreso y educación, hombres y mujeres. El capítulo ofrece también información sobre la posible dimensión del mercado.

En el **capítulo 8** se resumen las normas existentes como el etiquetado de productos, permisos de operación de industrias y registro de productos, la utilización del Certificado Veterinario de Operación (CVO) y las que se están considerando en cuanto a los avances en su diseño; con especial atención a la norma técnica CORFOGA-INTECO (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica) para la diferenciación de fincas libres de deforestación y al establecimiento de un sistema nacional de trazabilidad bajo la responsabilidad del Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA).

En el **capítulo 9** se ofrece un resumen de las principales conclusiones derivadas del análisis de cada segmento de las cadenas, lo cual fue desarrollado en cada capítulo del informe.

El informe concluye en el **capítulo 10**, con recomendaciones al programa SCALA para realizar gestiones con las organizaciones del sector privado e instituciones públicas, para acciones futuras que permitan la producción sostenida y el crecimiento del mercado nacional de productos de carne y lácteos diferenciados.

Teniendo en cuenta que entre las conclusiones se anticipaba que las acciones de seguimiento deben tener en cuenta los avances en las regiones, se presentan los anexos correspondientes a las regiones Brunca y Chorotega, que se generaron como parte del estudio y que fueron enriquecidos con las aportaciones de los talleres realizados con actores de las dos cadenas de valor en dichas regiones.





## 2. LA DIFERENCIACIÓN COMO ESTRATEGIA

### 2.1 Los principios que justifican y guían la diferenciación en Costa Rica

Desde hace varios años Costa Rica ha expuesto que, como país pequeño dotado de recursos naturales, de una democracia sólida, y de una base social y productiva de valor, no tendría sentido la producción de productos genéricos para competir en los mercados internacionales con la oferta de países grandes con diferentes ventajas comparativas. Los compromisos ambientales y en particular con el cambio climático, han sido la base para definir programas como el de descarbonización de la economía y las medidas de mitigación apropiadas para el país (NAMAS). Entre estos últimos destacan la NAMA-Ganadería y la NAMA-Café.

Los programas referidos tienen una fuerte orientación hacia la mitigación de los impactos negativos en las condiciones ambientales globales, en particular la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y el secuestro de carbono; y también en la adaptación al cambio climático. Ha sido más reciente el interés y propuesta de programas que tienen el propósito de alinear la forma de producción sostenible con la diferenciación de los productos, a fin de ganar espacio en los mercados.

Aunado a los antes referidos programas, Costa Rica ha establecido la marca País *Costa Rica Essentials*; estrategia en la que Costa Rica se proyecta al mundo promoviendo integralmente el turismo, las inversiones y las exportaciones, de la mano de la cultura e idiosincrasia costarricense. La Marca País *Costa Rica Essentials*, presentada en el 2011, es gestionada por un Consejo Institucional formado por la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (RREE).

El proyecto al que responde este trabajo es una de las iniciativas enmarcada en estas consideraciones, centrándose en las oportunidades en el mercado nacional. Se ha indicado por parte del programa SCALA la intención de realizar en el futuro un análisis de oportunidades en el mercado internacional.

### 2.2 Condiciones en las cadenas de valor de la ganadería: implicaciones para la diferenciación

El propósito de esta sección es explicar los diversos aspectos que deben considerarse para analizar las posibilidades de producir, industrializar, distribuir y vender productos diferenciados en las cadenas de valor de carne y lácteos. Es importante tener en cuenta que este caso no es el particular de Costa Rica, que se analiza en los capítulos siguientes.

Los productos de la agricultura y la ganadería que llegan a los consumidores transitan un largo proceso desde la finca hasta el expendio o el restaurante. Su selección de parte de los consumidores depende de la valoración de sus cualidades finales y, en algún grado, cómo se han producido.

La ganadería sostenible (en Costa Rica o cualquier otro país) es aquella capaz de producir productos diferenciados mediante PGS, entre los que se incluyen los siguientes: el ganado se alimenta en forma adecuada con pastos y forrajes de corte, especialmente evitando las pérdidas de peso y producción de leche durante la época seca (de noviembre a abril). Esto requiere la previsión y el abonamiento de los pastos y forrajes en forma racional, a fin de minimizar las emisiones de óxido nitroso. Además, las fincas están certificadas

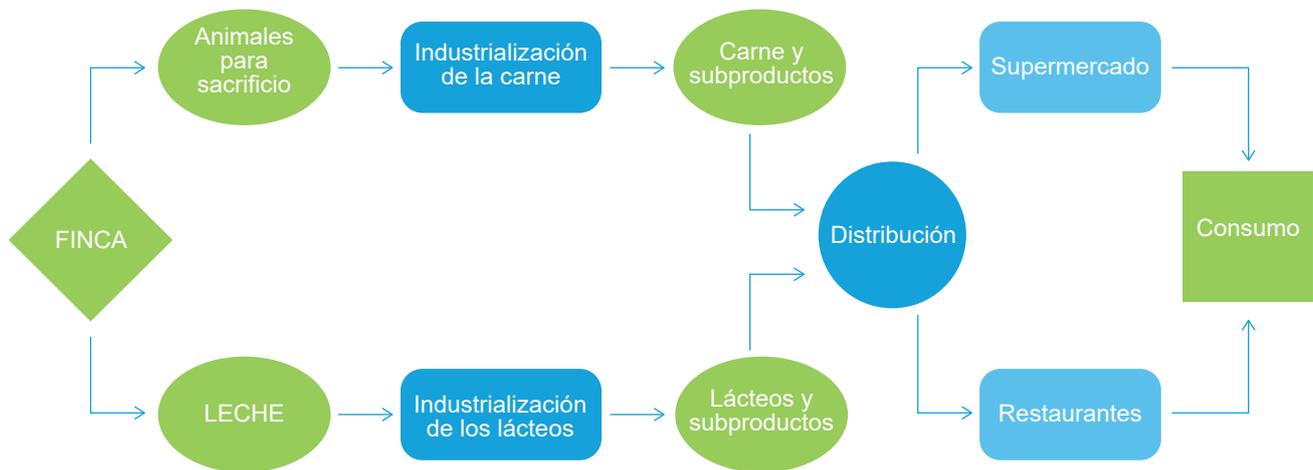


por ser carbono neutrales porque, aunque emiten metano por la fermentación ruminal del ganado, secuestran suficiente carbono en árboles, pastos y suelos para mitigar las emisiones; hacen un uso cuidadoso y racional de medicamentos veterinarios (ivermectinas, antibióticos, estimulantes de crecimiento); y los animales se cuidan en la crianza, el engorde y el ordeño, bajo principios del bienestar animal.

Lo anterior implica que, en una ganadería que reúne estas condiciones, la leche y el ganado que se obtiene reúnen características especiales. La leche en las fincas reúne las condiciones de higiene e inocuidad y el más alto estándar de pureza; y el ganado está sano y su carne no mostrará residuos indeseables. Otras cualidades se añadirán en el procesamiento industrial para lograr los productos finales.

La Figura 1 sintetiza el proceso y la diversidad de actores que participan en las cadenas de valor de carne y lácteos: los productores en las fincas donde se cría el ganado, las industrias donde se obtiene la carne y se elaboran los productos lácteos, los distribuidores (empresas de distribución, supermercados y restaurantes) y los consumidores de dichos productos. De allí que un acuerdo entre todas estas partes en la cadena es una condición necesaria para que en el marco de este proyecto se den los siguientes pasos.

**Figura 1. Las cadenas de carne y lácteos**



Fuente: Elaboración propia.

### Producción primaria

A lo largo de las cadenas de producción hay dos productos primarios: ganado y leche fluida. Sus características son determinantes, pero no las únicas, a la hora de predecir cómo serán los productos finales. Por lo tanto, su calidad y forma de producción son muy importantes.

Además, podemos ver en cada caso muchas formas de diferenciación de la calidad de los animales y de formas o condiciones en que se da la producción. En cuanto a la calidad de los animales, según se trate de animales destinados a la producción de carne, leche o doble propósito, tiene influencia la conformación física, es decir la aptitud cárnica o lechera.

La consideración de razas no solo es subjetiva, sino que es un aspecto muy complejo sobre el cual puede ser razonable, no llegar a acuerdos dado que hay muchas opiniones al respecto. Por otra parte, existen indicadores que muestran que las razas europeas adaptadas al trópico, los cruces de razas cebuinas con razas europeas o sus híbridos (Simbrah, Brangus, etc.) permiten lograr carne de mejor calidad. Este reconocimiento no es un absoluto, pues hay experiencias que muestran que se puede obtener carne de calidad con animales jóvenes de razas cebuinas, adecuadamente alimentados. Al respecto, es importante anotar que la mayoría del ganado para carne en el trópico es de razas cebuinas o sus cruces entre ellas, y por lo tanto, su inclusión o exclusión para producir carne diferenciada es un aspecto por



resolver entre las organizaciones del sector. Las diferentes razas producirán animales de mayor calidad, en función de si son hembras o machos, de su edad de sacrificio, estructura muscular, etc., que depende, en parte, de la alimentación. En el caso de la leche, dependiendo de las razas, variará la longevidad de las vacas, la fertilidad, la producción por lactancia y el contenido de grasa y sólidos totales de la leche, que también, en gran medida dependen de la alimentación.

La alimentación es un factor determinante de la calidad de los animales a ser sacrificados y de la leche producida. Al respecto, el primer aspecto a considerar es la calidad nutricional de los alimentos y su abastecimiento continuo, de acuerdo con las necesidades fisiológicas del animal (en crecimiento y desarrollo, reproducción, engorde). Un segundo aspecto por considerar en la alimentación es la dependencia solo de pasturas, pastos de corte y ensilajes, o con suplementos nutricionales con base en concentrados y/o proteínas de origen vegetal y animal.<sup>1</sup> En consultas durante la preparación de esta sección se ha sugerido que, en el caso de los países con ganadería tropical, además de la dependencia de pasturas de calidad, los suplementos nutricionales referidos deben ser considerados, dado que con las pasturas tropicales hay un techo en la productividad y en la rentabilidad.

Por lo tanto, un asunto a considerar es el uso de alimentos concentrados como suplemento, lo cual permitiría ciertas cualidades de los productos finales. En el caso de la carne, se obtendrían animales destinados al sacrificio más jóvenes con los pesos adecuados; lo cual permitiría lograr carne de mayor ternura. Y en el caso de la leche, esta tendría mayor contenido de sólidos totales, proteína y grasa, según el objetivo buscado. Además de las condiciones de sostenibilidad antes referidas, la mejor calidad de los animales y de la leche cruda permite lograr mejores precios a nivel de finca. Este aspecto deberá ser discutido con las entidades convocantes a esta iniciativa y las organizaciones del sector ganadero que se inviten a la discusión.

Complementario a la alimentación del ganado, tienen influencia en la calidad de los animales (y eventualmente de la carne) y de la leche las condiciones ambientales, en particular la sombra, las temperaturas diarias y nocturnas, la estacionalidad (y disponibilidad de pastos) la calidad del agua y el trato humanitario a los animales; es decir las condiciones que inciden en la productividad y el bienestar animal.

### **Transporte de ganado y leche**

Los animales que salen de las fincas se movilizan directamente hacia otras fincas o a las subastas y eventualmente a las plantas de sacrificio. En la vida útil de un animal, es posible que se movilice en camión varias veces. En este recorrido sufren golpes causados por otros animales o por inestabilidades durante el transporte. Será importante conocer las implicaciones en cuanto a la calidad de la carne.

La leche que se produce en las fincas puede tener características asociadas a la alimentación de los animales (grasa, sólidos, olores, etc.) y a la higiene durante el ordeño y mantenimiento, hasta que entra al circuito de transporte, cualquiera que sea su destino. Durante el transporte su calidad es afectada por las condiciones de refrigeración, duración del viaje, etc.

El transporte del ganado y de leche fluida emite GEI que también es necesario valorar para medir su cuantía y la medida en que se puede reducir con el crecimiento de industrias locales de carne y lácteos.

---

<sup>1</sup> Más recientemente, se han iniciado a utilizar alimentos hidrolizados. Estos alimentos son proteínas de origen animal o vegetal que se someten a procesos químicos o enzimáticos produciendo péptidos de diferentes tamaños, los cuales contienen entre dos y 20 aminoácidos y aminoácidos libres, con efectos positivos en la nutrición del ganado.



## Las industrias

A partir de los insumos primarios (animales) la industria cárnica<sup>2</sup> produce carne y otros subproductos comestibles y no comestibles extraídos del animal sacrificado. La calidad de estos productos es muy variable y tres factores tienen singular importancia: la calidad de los animales, las partes o cortes de la canal y los procesos. Con relación a esto último, los aspectos como el proceso Kosher,<sup>3</sup> la maduración y la tenderización, son algunos de dichos procesos.

En la industria láctea la diversidad de productos es mayor. Sin considerar las diferencias de tamaño de los envases, la industria láctea ha logrado más de cien productos diferentes, incluyendo leche fluida pasteurizada, leche en polvo, mantequilla, quesos frescos y maduros, yogurt y crema; cada uno con diferente contenido de grasa y/o particularidades, como son los productos deslactosados.

Es fundamental el reconocimiento de que el ganado y la leche deben ser de calidad, ya que son usados para elaborar carne y lácteos, respectivamente. Por lo tanto, lograr productos diferenciados requiere el compromiso de las industrias y los arreglos logísticos necesarios, de acuerdo a las expectativas del precio que se recibirán por tales productos. Relacionado a eso, puede haber la necesidad de producción industrial segmentada o por separado (productos comunes y diferenciados) y luego el empaque y etiquetado de dichos productos. Una modalidad posible es la maquila industrial, condición que permite que los productores sean los propietarios del producto que llegará al consumidor; o por lo menos, a los centros de expendio. Y que, por lo tanto, su marca prevalece sobre la de la planta de procesamiento en el evento que tal empresa se limite a la industrialización.

## Distribución y mercadeo

Tanto la carne como los lácteos producidos por las industrias pasan al sistema de distribución en el cual participan los distribuidores o suplidores de los puntos finales de la cadena, supermercados y restaurantes. El interés de estos actores por productos diferenciados dependerá de su apreciación de las condiciones del mercado.

Un aspecto importante tiene que ver con el papel de los supermercados y otros expendios para dar al producto un trato diferenciado. Este puede incluir, presentar el producto en urnas separadas; anunciar al consumidor sobre la disponibilidad de productos diferenciados; y etiquetado complementario al de la industria de origen. Asociado a esto son los márgenes de intermediación que retiene el supermercado o su exigencia de tener productos en línea blanca, condición en la cual los productores e industriales desaparecen de la historia.

El sistema brevemente referido tiene variantes. Por ejemplo, hay productores integrados a industrias y sistemas de distribución que, en una sola empresa o un consorcio, cubren todos los segmentos de la cadena. Esto se da tanto en carne como en lácteos.

## Preferencias de los consumidores

Respecto al mercado, se requiere conocer si el producto diferenciado es preferido en principio por el consumidor. Sin embargo, aun cuando haya una preferencia, su decisión de compra de determinada cantidad depende de su percepción sobre la conveniencia del precio; percepción que es viable según los niveles de ingreso y cultura del consumidor. Y en segunda instancia, depende de la experiencia previa del consumidor con ese producto. Y en el caso particular de productos diferenciados, la decisión de compra puede estar asociada a su valoración de los factores de diferenciación (desde la producción primaria) y confianza en el sistema de trazabilidad.

<sup>2</sup> El concepto de carne o productos cárnicos se aplica en este documento de forma genérica para referirse a la carne bovina.  
<sup>3</sup> El proceso Kosher se refiere a un conjunto de reglas y estándares de producción de alimentos arraigados en las leyes y tradiciones judías. Estas leyes definen una lista concreta de alimentos considerados Kosher o aceptables para comer. Por lo tanto, la producción de alimentos Kosher requiere que las instalaciones de fabricación de alimentos cumplan con requisitos específicos para los procesos, ingredientes y equipos de producción.



Un último aspecto concierne a la dimensión del mercado, sobre lo cual, además del consumo per cápita, se requiere conocer el tamaño de la población consumidora; estructura etaria y educación/cultura; y ubicación geográfica. Es también importante conocer si en esta etapa final de la cadena, el consumo es en domicilio o en restaurantes, que identifican el producto diferenciado. Como en otros productos, la publicidad tiene influencia en las preferencias de los consumidores; aspecto de alta relevancia cuando se considera los medios alternativos tomando en cuenta el tamaño de las empresas en la industria (y sus recursos para inversiones en publicidad) y los mercados de destino.

Un aspecto a considerar se refiere a las características del mercado de los productos diferenciados. Al respecto SIDE tiene los siguientes comentarios. Un producto es diferenciado por parte del consumidor cuando en el centro de expendio se ofrece la garantía de que el producto tiene los atributos que dice tener. El etiquetado responsable es una de las formas de diferenciación. La otra, que no excluye la primera, es la confianza del consumidor en el criador, procesador y vendedor; y se refleja en la preferencia por una marca. Esta confianza se gana a través del tiempo y puede ser de gran valor. Esta confianza existe en algunos lugares y grupos de actores; y por lo tanto crea nichos de mercado para algunos productos.

### Las importaciones

Una consideración importante concierne a la imagen y competitividad de los productos importados. Al respecto hay algunos aspectos.

Por ejemplo, la carne importada de Estados Unidos de América (EE.UU), dado que en general son cortes finos, se venden a precios mayores que los similares nacionales y mantienen su presencia en el mercado de consumidores de mayor ingreso. Respecto a las importaciones de carne de Nicaragua; incluye varios cortes y en general, se vende a precios ligeramente menores que los nacionales; pero con uniformidad de calidad; aunque hay críticas sobre su contenido de líquido asociado al proceso de tenderización.

En el caso de los lácteos hay también dos aspectos. Por un lado, la creciente importación de productos finos especialmente quesos y leches procedentes de Europa, Estados Unidos de América y Nueva Zelandia, los cuales se venden a precios competitivos y tienen preferencia entre consumidores de mayores ingresos. En algunos casos no existen productos similares en el mercado nacional.

Los productos importados referidos deben ser considerados como competidores de los productos nacionales que se consiguen gracias a la diferenciación, especialmente por su calidad y porque ya se han posicionado en el mercado.

## 2.3 Formas de diferenciar un producto alimentario final

Hay varias formas de diferenciar un producto alimentario final<sup>4</sup> con el fin de ganar las preferencias de los consumidores; ellas se refieren brevemente a continuación.

La **diferenciación por calidad** es muy común cuando se trata de penetrar mercados; y puede incluir condiciones sanitarias que inciden en la calidad. Sin embargo, hay que tener presente que hay muchas formas de expresar la calidad, y reflejarla en el precio del producto. La inocuidad, y en particular en carne y lácteos que requieren refrigeración, es la forma más aceptada de diferenciación de la calidad, es decir el producto está en buen estado, sin olor o sabor desagradable, no está en descomposición, etc. La inocuidad también se refiere a que el producto no contenga residuos de sustancias prohibidas (antibióticos, ivermectinas, hormonas, alérgenos); sin embargo, esta es una condición que el consumidor no puede conocer a simple vista y debe confiar en la etiqueta. Otra forma de diferenciación de calidad concierne al contenido nutricional del producto, aspecto de particular relevancia en los lácteos, cuando se incluye información de contenido de grasa o aditivos como vitaminas.

<sup>4</sup> El concepto de producto final se usa para referirse al producto que es adquirido por los consumidores.



La diferenciación por **cumplimiento de regulaciones ambientales y sociales** en la producción es una forma de diferenciación en expansión, asociada, en algunos casos, a la certificación por parte de terceros. Debe reconocerse que en la mayor parte de casos la certificación referida implica un costo que se refleja en el precio final que paga el consumidor. En algunos casos, a esta exigencia se suman las calificaciones de *Fair Trade*, y la de producción que garantiza el bienestar animal (en la cría y en el sacrificio) y la certificación carbono neutral. Sin embargo, esta diferenciación por la forma de producción puede no reflejarse en la calidad del producto final al punto que motive las preferencias de los consumidores. Por ejemplo, una producción ganadera con sistemas silvopastoriles podría o no ser suficiente garantía de la diferenciación de la calidad de los animales producidos si estos animales son sacrificados a edad mayor. La diferenciación por sí en la finca que deforesta o no, es otra consideración.

La **producción orgánica** es otra forma de diferenciación que está creciendo, siendo más viable en algunos cultivos y condiciones agroecológicas en que los cultivos orgánicos demuestran que son libres de residuos de agroquímicos. Los productos orgánicos llegan a los consumidores en general, a precios mayores que aquellos que se producen con prácticas convencionales. Los logros en ganadería no han sido muy significativos, en parte porque, aun cuando los pastos sean producidos como cultivos orgánicos, el ganado requiere antibióticos, antiinflamatorios, desparasitantes, y suplementos alimentarios no orgánicos, insumos cuya aplicación no es compatible con la producción orgánica.

La diferenciación por métodos de producción industrial como en el caso del procesamiento bajo las regulaciones y requerimientos de certificación Kosher (religión judía) y Halal Foods (religión musulmana) es otra diferenciación para productos cárnicos y lácteos dirigidos a las poblaciones que los demandan. Otra forma de diferenciación en carne y en quesos es la maduración.

Las **denominaciones de origen** son una de las formas más selectas de diferenciación de productos del agro (Pomareda, 2006). Los productos agroalimentarios y artesanales que detectan la protección de la “denominación de origen” y “denominaciones geográficas” han tenido expansión, especialmente en Europa. Su categoría les permite recibir un plus económico que se sustenta en la movilización de sentimientos, de emociones, de nostalgia, de identidad compartida, de búsqueda de pertenencia, del arraigo a una región o a un país o la simple búsqueda de status y de diferenciación frente a otro producto genérico. Desde luego que son productos diferenciados por los cuales los consumidores pagan un precio de primera calidad.

Es importante advertir también que en los países existen territorios que poseen cualidades especiales en cuanto al ecosistema, la cultura y la forma de hacer agricultura y ganadería, los cuales les permitirían producir el tipo de productos antes referidos. En ellos se producen productos agrícolas y pecuarios con características particulares y a veces únicas, de sabor, olor, calidad nutricional, poder nutracéutico, forma y colores, tanto frescos como procesados. Más aún, muchos de estos productos son producidos especialmente por pequeños y medianos productores tradicionales y en comunidades nativas.

Las **marcas** son una forma de respaldar para la diferenciación por cualquiera de las alternativas referidas. El concepto de marca pasa por el sentido de la imagen e identidad de la empresa, porque tiene que ver con la verdadera naturaleza de la organización, sus tradiciones y apego a formas muy particulares de producir e identificar el producto. La marca es lo que hace que la empresa tenga sentido; por eso se ha dicho que una empresa sin marca es como una persona sin alma. Algunos ejemplos de empresas exitosas en el sector lácteo en Costa Rica y otros países de América central, muestran el alto valor de las marcas (Pomareda, 2018).

Los casos referidos permiten apreciar que la diferenciación ha permitido que algunos productos agropecuarios hayan dejado de ser valorados solo por sus cualidades alimentarias y nutricionales. Muchos de ellos están además cargados de significados sociales, culturales, simbólicos o de simple gusto. Estos significados les dotan de un valor agregado que no se sustenta en criterios objetivos tradicionales (porcentaje de nutrientes, de proteínas,



higiene), sino en razones intangibles, no medibles, y que son altamente apreciados por grupos específicos de consumidores. En muchos casos hay preferencias y gustos muy particulares y niveles de consumo que en poco o nada se relacionan con el precio del producto; y más bien se asocian a consideraciones culturales y el nivel de ingresos.

Los productos diferenciados tienen un potencial importante en los mercados nacionales e internacionales, pero es necesario crearles la imagen comercial adecuada, producirlos en cantidad suficiente, lograr alta calidad y mercadearlos en forma agresiva.

#### **2.4. Algunas consideraciones que guiaron este estudio**

A continuación, se presentan algunas preguntas que sirvieron de guía para la discusión que se llevó a cabo en el taller realizado el 27 de agosto de 2023 con organizaciones públicas y privadas vinculadas al sector ganadero y el comercio de productos de la ganadería y las normas existentes.

Respecto a cómo resumir la expresión "diferenciación de productos de la ganadería de Costa Rica", se destacan dos aspectos: Por un lado, se puso de manifiesto la importancia que se le da hasta ahora a los aspectos de la producción respetuosa con el medio ambiente en todas sus dimensiones, y, por otro, se destacó que la diferenciación de la ganadería de Costa Rica no puede basarse únicamente en la producción respetuosa con el medio ambiente y en los logros en la conservación de los recursos naturales, ya que esto no es suficiente para acceder a mercados exigentes en lo que respecta a los productos finales (carne y lácteos).

Respecto a cuáles PGS para la producción son determinantes de la diferenciación, se respaldó la idea de que es indispensable la producción limpia y comprometida con el buen manejo de los recursos naturales y el cumplimiento de las normas de sanidad e inocuidad a lo largo de las cadenas cárnica y láctea. Dado lo anterior, se enfatizó que es necesario mostrar indicadores de productividad de los animales para sacrificio y la producción de leche, asociados a PGS específicas, aunque también se reconoce que es clara la complementariedad entre algunas prácticas.

El aspecto que requirió más discusión en el taller fue la necesidad de un sistema de diferenciación de productos de la ganadería; y establecer quien vigila que se cumpla, y quien certifica los productos. Tal sistema debe incluir por lo menos dos aspectos, la trazabilidad y el etiquetado de los productos.

En el taller se expuso también, y hubo respaldo, a la noción de que producir y mercadear exitosamente carne y lácteos diferenciados es una forma de contribuir al desarrollo de la ganadería y sus industrias a nivel de las regiones del país, considerando que hay particularidades en cada caso y que ya hay interés de parte de los ganaderos y otros actores locales. Esto permitirá superar el centralismo que ha guiado el desarrollo ganadero, con industrias localizadas en el Valle Central. Por lo tanto, se recomendó que se apoyen iniciativas locales, las cuales se sustentarán en la valoración de condiciones agroecológicas particulares, que permitan la creación de valor agregado y efectos multiplicadores en las economías locales.

El taller permitió obtener más información sobre las tareas en curso, en particular los avances del programa SCALA en la región Brunca sobre fincas que desarrollan ganadería con pasturas sin deforestación y el proyecto que ejecutan INTECO y CORFOGA sobre la norma técnica sobre este aspecto.

La metodología usada para este trabajo siguió, como en el estudio de perfiles de las cadenas de carne y lácteos, el mismo enfoque de análisis en los diferentes segmentos de las cadenas de valor, con algunas diferencias importantes, dado que se trata de un trabajo que no tiene antecedentes en el país y que cuenta con una información muy limitada. Esta investigación recolectó información por medio de encuestas, entrevistas y visitas a supermercados, expendios especializados y restaurantes, así como de otros países, en especial aquellos que han marcado tendencia en este contexto.



A continuación, se presentan aspectos particulares del estudio para cada uno de los aspectos referidos en el capítulo precedente, sobre cada segmento de las cadenas de valor ganaderas, con especial atención a sus implicaciones para la diferenciación de productos de carne y lácteos.



## 3. AVANCE HACIA UNA GANADERIA SOSTENIBLE

El objetivo de este capítulo es mostrar el avance que en Costa Rica se está dando hacia una ganadería sostenible, y en particular la adopción de PGS, condición necesaria para que en la producción primaria se inicie el camino correcto para la diferenciación de la carne y los lácteos.

La metodología consistió en definir el inventario de PGS presentado en el informe previo sobre los *Perfiles de las cadenas en la ganadería y el mercado de carne y lácteos* como marco de referencia y en priorizar aquellas de mayor importancia para producir animales y leche de calidad y lograr un impacto positivo en las condiciones ambientales. Se realizó una encuesta a 153 productores en las diferentes regiones del país quienes identificaron las PGS que más usan; y su interés en producir animales y leche que califiquen como generadores de carne y lácteos diferenciados, previa explicación de lo que esto significa. También se realizó una encuesta a promotores de CORFOGA y entrevista con el coordinador del programa de ganadería del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y del programa NAMA, para tener un estimado de cuantas fincas usan PGS a nivel de cantones.

### 3.1 Avances en el uso de prácticas de ganadería sostenible en fincas con interés en producir ganado y leche diferenciados

Las PGS son aquellas prácticas que se realizan en la finca; que son benéficas tanto para la mejora de los ingresos, la reducción de costos, el bienestar animal e impactos positivos en los recursos naturales de la finca y el medio ambiente. Es importante reconocer que, hasta ahora, el abastecimiento de animales para el sacrificio, y la consecuente producción de carne, no diferencia las condiciones en la producción respecto a aspectos como las condiciones ambientales en las fincas, el bienestar animal y las razas de ganado; con la excepción de muy pocas fincas integradas verticalmente a la producción y venta de carne. Y en el caso de la leche que ingresa al circuito industrial, ésta viene especialmente de las fincas que cumplen requisitos de cuido y ordeño limpio; pero tampoco se documenta el uso de PGS.<sup>5</sup>

La cría sostenible de ganado se hace bajo varios sistemas y es considerable su variación entre regiones. Desafortunadamente, no existe un estudio que permita conocer con precisión el uso de PGS en fincas ganaderas, y cuáles específicamente a nivel de regiones/cantones. Con esta consideración, este capítulo del informe incluye dos partes, las apreciaciones de los productores sobre cuales PGS usan y porqué, y una segunda parte sobre

<sup>5</sup> En el informe C3 del Proyecto encargado por el BID y el MAG a SIDE para elaborar la Estrategia y Políticas para la Ganadería y sus Industrias se presenta un análisis de rentabilidad y contribución a indicadores ambientales de 30 PGS. En cada caso, se analiza en qué consiste la práctica, las inversiones y costo de operación, los beneficios en productividad, económicos y ambientales, y la aplicabilidad de la práctica (Pomareda, 2022).



apreciaciones de los técnicos de CORFOGA sobre cuán extendidas están las PGS a nivel nacional, con referencia a cada una de las regiones. Se toma en cuenta también la información generada por el Programa Nacional de Ganadería sobre resultados en las fincas NAMA.

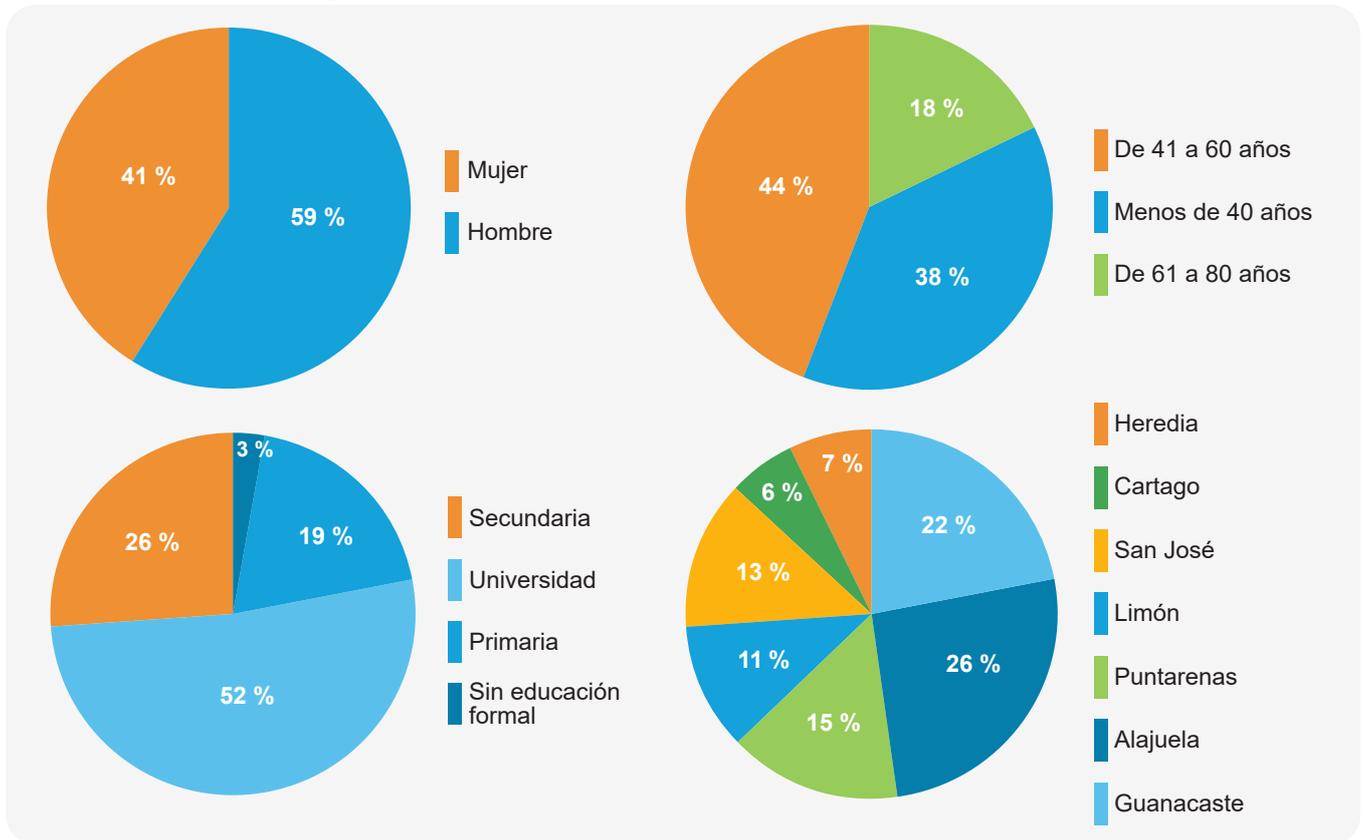
### 3.2 Apreciaciones de los productores sobre prácticas de ganadería sostenible

Las apreciaciones de los productores sobre el uso de PGS se hizo recabando información mediante una encuesta digital de 153 productores en las diferentes regiones del país.

#### Representatividad

De forma similar a encuestas previas realizadas por la empresa de Servicios Internacionales para el Desarrollo Empresarial s.a. (SIDE) en el sector ganadero, se obtuvo información de hombres y mujeres, de personas de diferentes edades, en su mayoría entre 40 y 60 años, con un nivel de educación y una cobertura nacional adecuados para garantizar una representatividad por regiones, como se indica en los siguientes gráficos de la Figura 2.

Figura 2. Representatividad de los productores encuestados

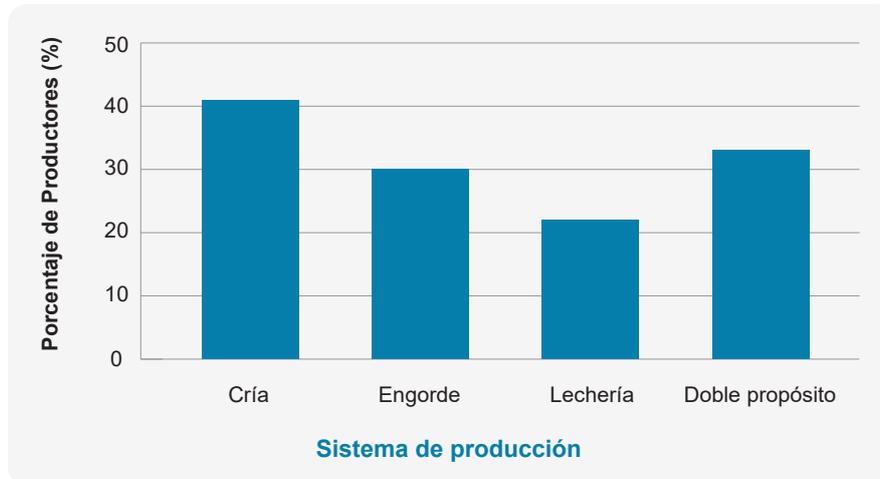


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al sistema de producción, la Figura 3 revela que la encuesta captó la opinión de productores usando en forma representativa los cuatro sistemas, en mayor grado la cría (42 %) y doble propósito (35 %). Importante mencionar que en algunas ocasiones se reportaba la combinación de sistemas como cría y engorde, lechería y doble propósito.



Figura 3. Sistemas de producción reportados por los productores



Fuente: Elaboración propia.

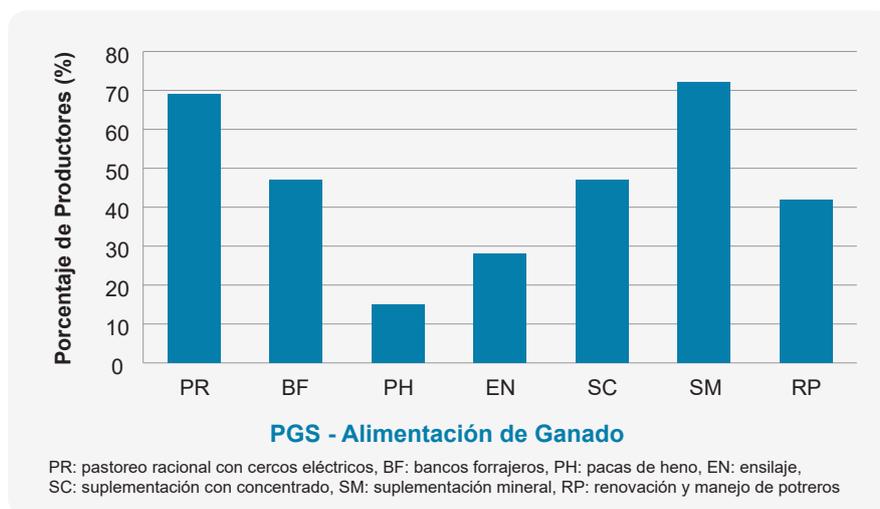
En cuanto al **área total de la finca**, hubo productores de muy pequeña escala (1 ha) hasta de 700 ha. Además, reportaron que el porcentaje de área en pastos en la finca, la de menos área fue de 5 % y la mayor, con la finca completa del 100 % del área, siendo un promedio en las fincas del 75 % del área de la finca. Mientras que, con respecto al porcentaje de bosque en finca, el área más pequeña fue de 0 % de bosque a 75 % de área de la finca en este uso de suelo, siendo el promedio el 20 % de la propiedad.

#### Uso de las prácticas de ganadería sostenible

Los productores mostraron una preferencia diversa en cuanto a las PGS implementadas en sus fincas. A continuación, se presentan los resultados por PGS, según las diversas categorías identificadas y documentadas en los estudios previos realizados por SIDE.

En cuanto a la alimentación del ganado, predominan cinco PGS. Como se muestra en la Figura 4, entre ellas destacan el uso de minerales y suplementos (73 %), el pastoreo rotacional (71 %) y el uso de bancos forrajeros y suplementación con concentrados (48 % en ambos casos).

Figura 4. Prácticas de ganadería sostenible más comunes para la alimentación del ganado



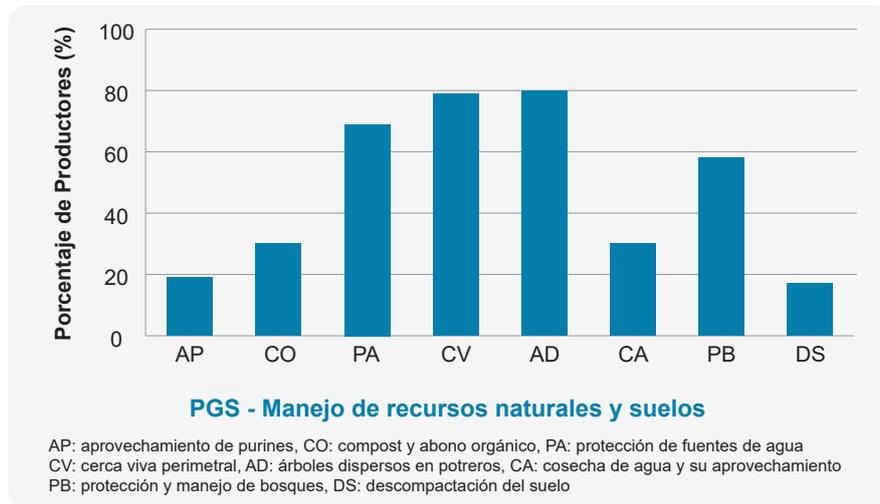
PR: pastoreo racional con cercos eléctricos, BF: bancos forrajeros, PH: pacas de heno, EN: ensilaje, SC: suplementación con concentrado, SM: suplementación mineral, RP: renovación y manejo de potreros

Fuente: Elaboración propia.



Como se muestra en la Figura 5, la gestión de los recursos naturales y los suelos es muy diversa, lo que revela la variedad de ecosistemas y sistemas productivos en las regiones. Al respecto, los productores revelan una gran diversidad en el uso de PGS que contribuyen directamente a una adecuada gestión ambiental; en particular, árboles dispersos en potreros y cerca viva perimetral (82 % en ambos casos), protección de fuentes de agua (71 %) y protección y manejo del bosque (60 %) para la conservación de la biodiversidad.

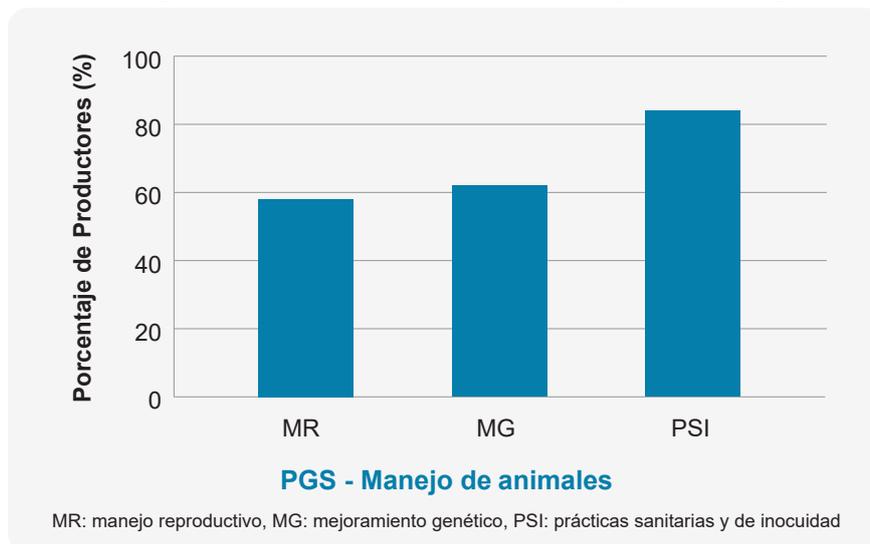
**Figura 5. Prácticas de ganadería sostenible más comunes para el manejo de recursos naturales y suelos**



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Figura 6, en el manejo de los animales es notable el alto porcentaje de fincas (93 %) que cuentan con prácticas sanitarias, así como con prácticas de manejo reproductivo y mejora genética, aunque en menor medida.

**Figura 6. Prácticas de ganadería sostenible más comunes para el manejo de los animales**

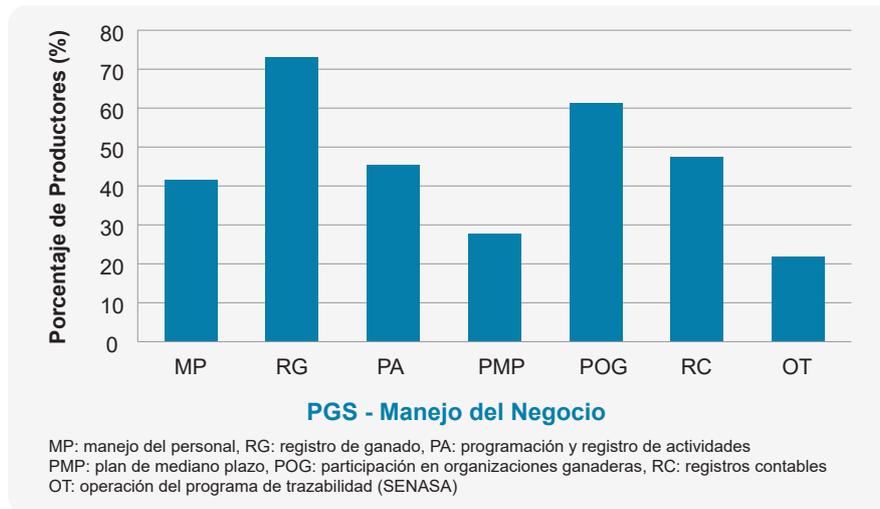


Fuente: Elaboración propia.

La inclusión de la pregunta sobre PGS de manejo del negocio ha aportado información de gran utilidad, al revelar que un alto porcentaje de las fincas lleva varias de las prácticas al respecto. Destaca el 75 % de finqueros que reportan que llevan registros de ganado y pertenecen a alguna organización ganadera (64 %). A pesar de que años atrás el registro contable en las fincas ganaderas no se llevaba, el 50 % de los encuestados indicaron llevarlos.



Figura 7. Prácticas de ganadería sostenible para el manejo del ganado

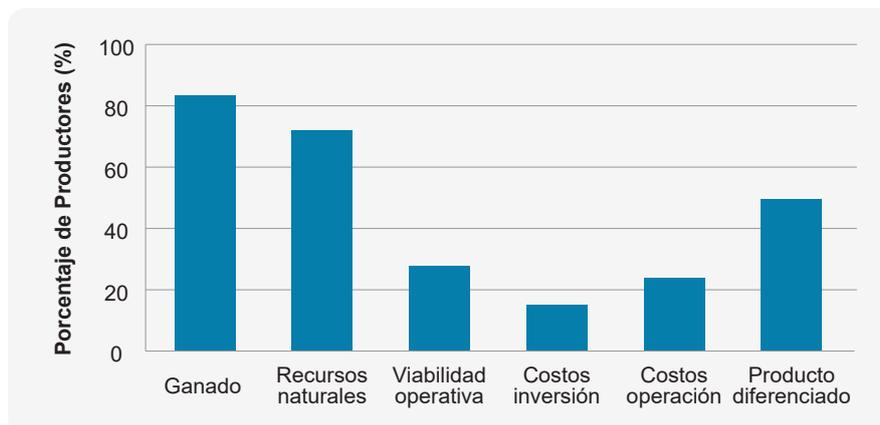


Fuente: Elaboración propia.

### Motivación

Una consulta considerada relevante se hizo en cuanto a la decisión de implementar las PGS. Entre las respuestas destacan los beneficios para el ganado y la conservación de los recursos naturales (85 % y 76 %, respectivamente). Menos significativo, pero relevante, es que el 52 % menciona que una razón para usar PGS ha sido obtener productos diferenciados (ganado y leche). De dichos productores, se puede destacar que el 80 % son menores de 60 años (siendo el 46 % entre 41 a 60 años) y un 40 % indicó tener un grado universitario. Además, el 42% se dedican a la cría, un 38 % al doble propósito y en menos grado son engordadores (29 %) o de lecherías especializadas (25 %). Las fincas son de pequeñas (2 Ha) a grandes (700 Ha) pero en promedio con un tamaño de 66 hectáreas.

Figura 8. Motivación para usar prácticas de ganadería sostenible

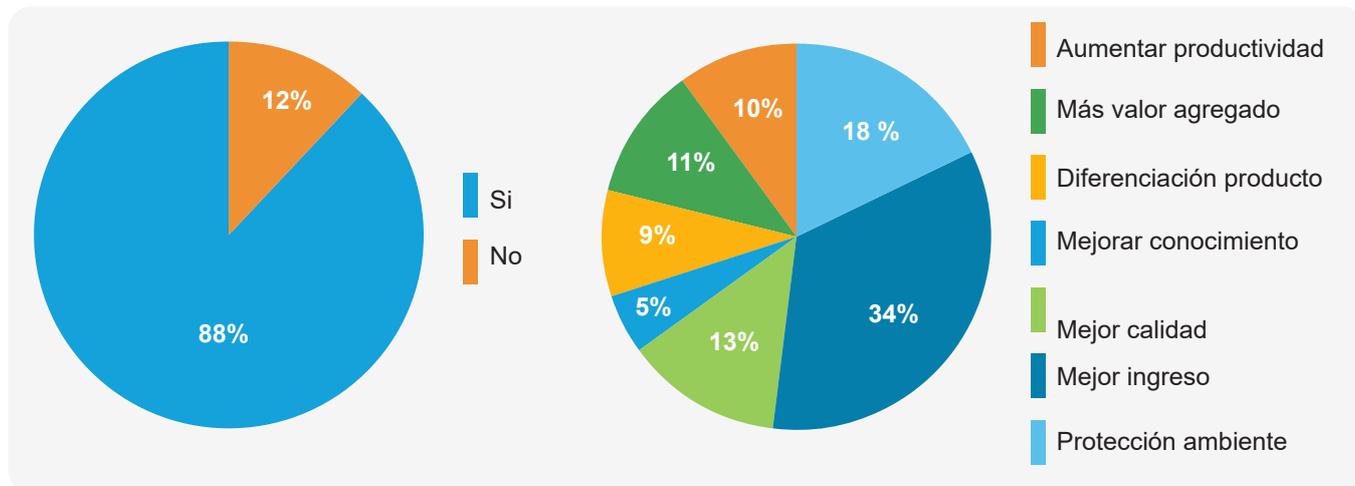


Fuente: Elaboración propia.

En respuesta a la pregunta de si quiere implementar PGS, casi el 90 % indicó que sí. Esta es una de las respuestas más alentadoras con relación a los objetivos de este estudio. Y las razones para ello, la principal es poder tener un mejor ingreso económico por su producto que es diferenciado, que pueda tener una mejor calidad y generar valor agregado que le permita aumentar la rentabilidad, además de producirlos en forma amigable con el ambiente.



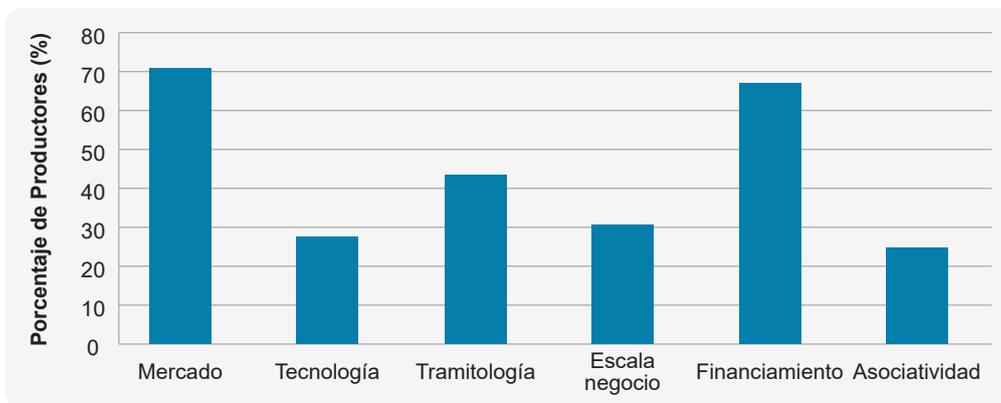
**Figura 9. Interés en formar parte de un negocio o iniciativa de productos diferenciados**



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las limitantes que los productores consideran que existen para lograr productos diferenciados, fueron destacadas la disponibilidad de capital para los negocios (70 %) y las condiciones de mercado (75 %). Sin embargo, también destacan la tramitología y poca asociatividad como limitantes importantes. Estos son aspectos de relevancia para cuando se propongan acciones para fomentar la producción de carne y lácteos diferenciados.

**Figura 10. Limitaciones para el desarrollo de productos diferenciados**

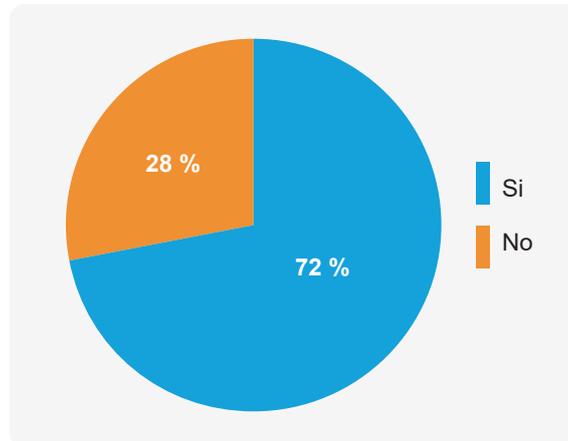


Fuente: Elaboración propia.

La concentración de los productores en la actividad primaria se pone en evidencia con el muy alto porcentaje (72 %) que opina que su finca no es parte de un negocio de integración vertical. Como se verá en las recomendaciones del estudio, la integración vertical debe ser piedra angular de la estrategia para acceder al mercado de productos diferenciados, pues es la forma en que los productores pueden ver más retornos a su esfuerzo en la producción.



**Figura 11. Productores con un negocio de integración vertical**



Fuente: Elaboración propia.

### 3.3 Apreciaciones de los técnicos

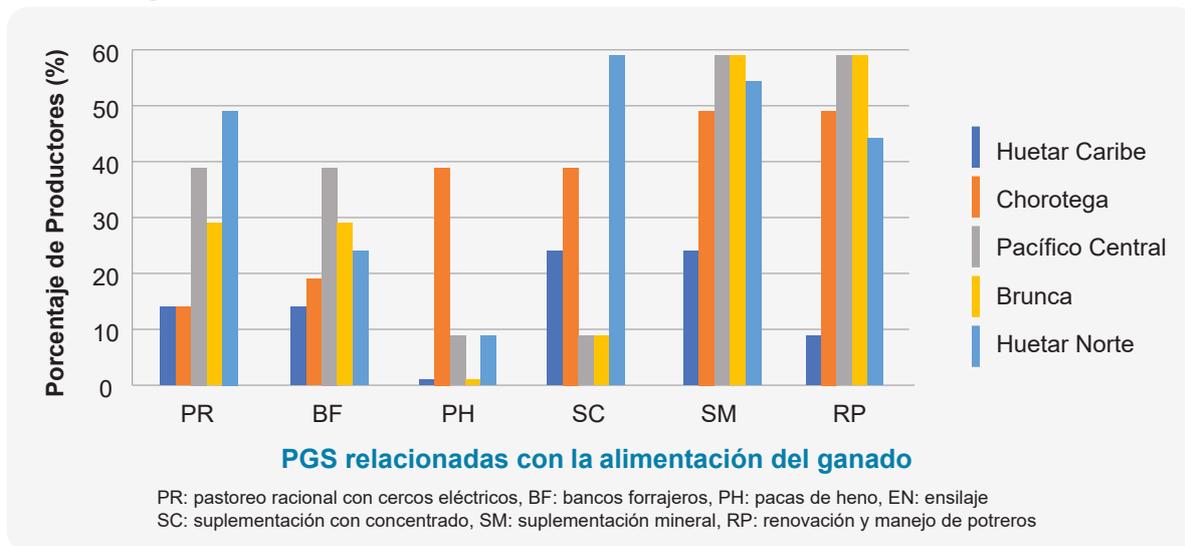
Como se refirió antes, el estudio tiene como uno de sus objetivos mostrar el avance en el uso de PGS. Para poder tener una comparación en el tiempo, se tomó como referencia los indicadores y parámetros estimados por SIDE de la situación en la línea base en el año 2014, cuando se elaboró la Estrategia para la Ganadería y se hicieron consultas a algunos ganaderos y técnicos. También se revisaron los datos del estudio realizado por SIDE en el 2016 para la Fundación para el Fomento y Promoción de la Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria de Costa Rica (FITTACORI), MAG y Banco Mundial) y el estudio encargado a SIDE por FUNDECOOPERACION sobre prácticas para mitigación del impacto climático. Para tener una apreciación de los cambios que han ocurrido a la fecha, se realizó una encuesta de percepción sobre las PGS a los promotores de CORFOGA y una reunión con el programa NAMA-Ganadería, para conocer los avances a la fecha.

El principal objetivo de la encuesta a los promotores de CORFOGA, era conocer la percepción acerca del porcentaje de productores implementando las diferentes PGS. Se obtuvo información por parte de cinco de las seis regiones del país: Chorotega, Huetar Norte, Huetar Atlántico, Pacífico Central y Brunca. No se obtuvo información sobre la región Central. Cabe destacar que los promotores atienden solo un porcentaje de las fincas en cada región.

En la Figura 12 se puede observar el porcentaje de productores que utilizan PGS relacionadas con la alimentación. La suplementación con mineral se usa en promedio por más del 50 % de los productores en la mayoría de las regiones, exceptuando la Huetar Caribe. Lo mismo ocurre con la renovación y el manejo de los potreros. La PGS de pastoreo racional se da en el 30 % de los productores de las regiones Pacífico Central, Brunca y Huetar Norte, siendo más frecuente en la región Huetar Norte, mientras que los bancos forrajeros se utilizan más en las regiones Pacífico Central y Brunca, con un 40 % y un 30 % de los productores, respectivamente. Las pacas de heno se utilizan más en la región de Chorotega debido a las condiciones meteorológicas para la cosecha del pasto, y las utiliza el 40 % de los productores.



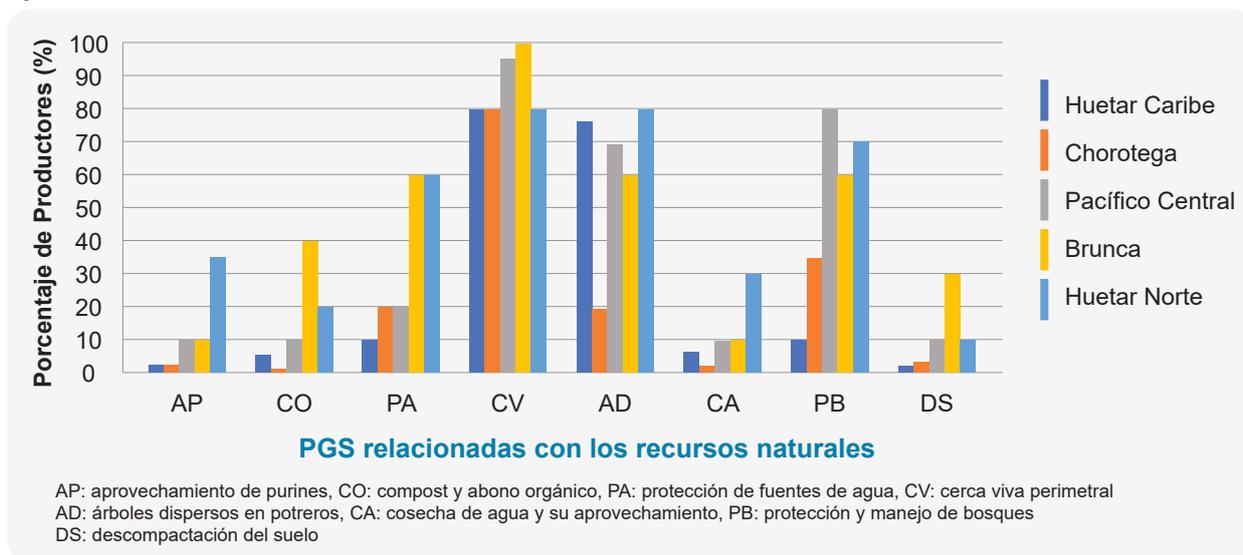
**Figura 12. Porcentaje de productores que usa prácticas de ganadería sostenible relacionadas con la alimentación del ganado**



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a las PGS relacionadas con los recursos naturales (véase la Figura 13), las cercas vivas se implementan en todas las regiones y, en su mayoría, por más del 80 % de los productores. De igual forma, entre un 50 y un 60 % de los productores implementa PGS con árboles dispersos y protección del bosque, excepto en la región de Chorotega, donde solo lo hace el 20 %. El aprovechamiento de purines y la cosecha de agua se da sobre todo en la región Huetar Norte, en torno al 35 %, debido a su mayor vocación lechera y a la existencia de instalaciones para facilitar ese aprovechamiento, así como de precipitaciones.

**Figura 13. Porcentaje de productores que usa prácticas de ganadería sostenible relacionadas con el manejo de recursos naturales**



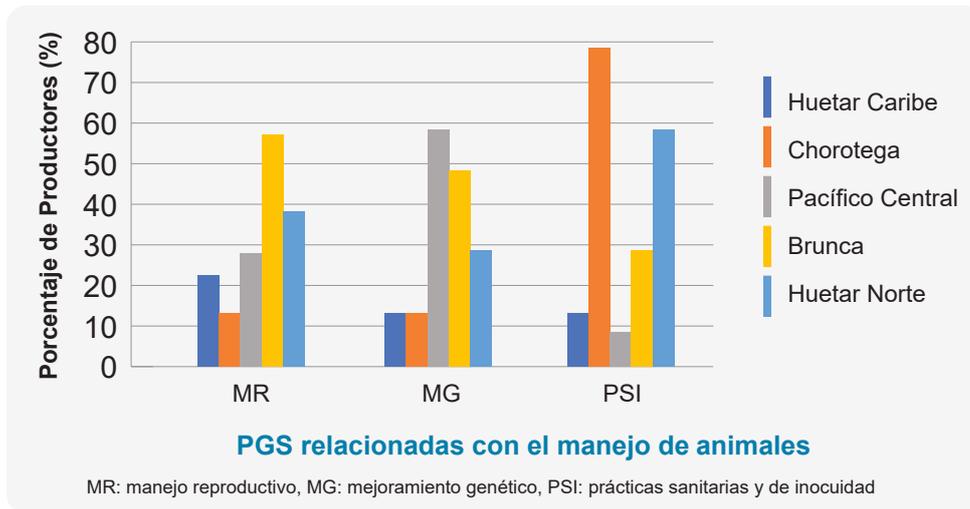
Fuente: Elaboración propia.

Para las prácticas relacionadas al manejo de animales es muy variada según su aplicación en cada región. En la Figura 14, se puede observar que, en cuanto al manejo reproductivo, cerca del 60 % de los productores en la región Brunca lo aplican, mientras que en la región Chorotega es mayor la cantidad de productores implementándola. Sin embargo, en cuanto a prácticas sanitarias y de inocuidad, el 80 % de los productores la implementan en la región de Chorotega y 60% en Huetar Norte, mientras que en las otras regiones son menos



del 30% de los productores que la implementan. El mejoramiento genético es una práctica utilizada principalmente en la región Pacífico Central y Brunca (por aproximadamente un 50 y 60% de los productores, respectivamente).

**Figura 14. Porcentaje de productores que usa prácticas de ganadería sostenible relacionadas con el manejo de los animales**

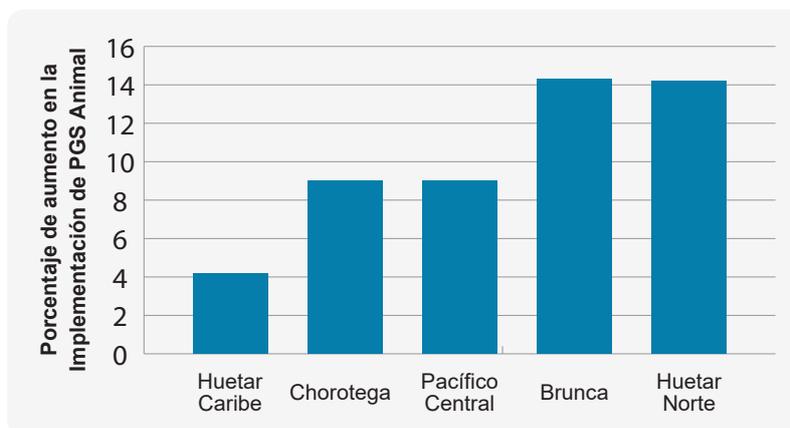


Fuente: Elaboración propia.

Al referirse a las PGS relacionadas con la infraestructura en las fincas o el manejo del negocio; el porcentaje de productores es bajo. Con respecto a infraestructura, en promedio el 60% de los productores tiene corrales de manejo y 30 % poseen bebederos. En caso de biodigestores e invernaderos esta práctica se da en alrededor de un 15 % de los productores, principalmente en las regiones de Huetar Norte y Brunca. Por otro lado, el manejo de negocio se da principalmente en la región de Chorotega (60 %) y Pacífico Central (50 %). En promedio en todas las regiones solo un 30 % lleva registro de ganado, y en promedio un 40 % de los productores está asociado a alguna organización ganadera.

Según la percepción de los promotores, reflejada en la Figura 15, el avance general de la implementación de las PGS durante los últimos cinco años ha aumentado entre un 5 y un 15 %, dependiendo de la región. Esto puede deberse mucho a la actitud de los productores, a la capacidad de alcance de los promotores y técnicos de llegar a los productores, las capacitaciones, entre otros. Sin embargo, se destaca un avance hacia querer mejorar la implementación de prácticas ganaderas sostenibles.

**Figura 15. Porcentaje de aumento en el uso de prácticas de ganadería sostenible en los últimos cinco años**



Fuente: Elaboración propia.



Realizando un análisis respecto a cambios reportados en estudios previos, los resultados permiten concluir que:

Hay diferencias marcadas en el avance en la adopción de diferentes PGS según las regiones, siendo la adopción de cercos eléctricos una de las más extendidas, lo cual se confirma también por la venta de equipos de pulsadores de corriente eléctrica.

En general se conserva y en algunas zonas ha mejorado, el cuidado de árboles en potreros y la implementación de cercas vivas perimetrales. La contracción de áreas de pastoreo, a raíz del uso de potreros de menor tamaño y el establecimiento de pequeñas áreas de forraje para corte y, en algunos casos ensilaje (lo cual inclusive ahora se comercializa en bolsas), habría permitido la recuperación de áreas boscosas, pero no se tienen mediciones que revelen a nivel nacional la cuantía de esta recuperación, durante los últimos años. La herramienta MOCCUP utilizada en la certificación piloto de CORFOGA con el apoyo del programa SCALA en la región Brunca y la participación de quince fincas ganaderas provee resultados valiosos que muestran como la intensificación en el cuidado de las pasturas hace posible la recuperación de áreas boscosas (Villegas-Ureña, 2023).

Hay una mejora en el uso de prácticas sanitarias y registro de animales, pero hay muy poco avance en los sistemas de manejo empresarial de las fincas.

La documentación sobre el establecimiento de bebederos es parcial, y revela que no hay cambios significativos, en parte por los costos de construcción de pozos, bebederos y redes de distribución. Aunque hay líneas de financiamiento de Banca para el Desarrollo, estas se usan especialmente para compra de ganado para engorde, y no para inversiones que permitan la mayor adopción de PGS.

El Programa NAMA a nivel país, iniciativa por parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería, ha mejorado y promovido la implementación de PGS principalmente el pastoreo racional, lo que ha permitido aumentar la carga animal en las fincas, fijar más carbono y conservar la biodiversidad. A la fecha se tienen alrededor de 2 500 fincas, lo cual equivale al 9 % del total de fincas o unidades productivas en las que la ganadería es la actividad principal registradas en el país. Se ha demostrado que este manejo integrado de PGS puede mejorar la productividad de las fincas, al mismo tiempo que se disminuyen los costos y pérdidas. Se considera que a nivel país puede haber una mayor aplicación de PGS en fincas ganaderas que no se ha registrado y deben realizarse esfuerzos para poder documentarlo.



© FAO/Programa SCALA



### 3.4 Comentarios de los productores

Como complemento a las encuestas, algunos productores ofrecieron comentarios que se ha considerado conveniente reproducir:

- *"A pesar de que hay una clara conciencia de que, frente a una crisis alimentaria, el pequeño productor tiene un papel crucial, tanto las políticas públicas, como el productor mismo no le dan esa dimensión, entonces somos gremios muy dispersos que logramos grandes cosas, pero por separado y por lo tanto no visibles para las políticas públicas."*
- *"Alianzas para bajar costos materia prima y proteger el ingreso de carne de Nicaragua y en poco tiempo, de Paraguay."*
- *"Búsqueda de Cooperación entre la FCGG, Cámaras de Ganaderos, Plantas de Cosecha e Instituciones Públicas."*
- *"Creo que como productores es muy importante diferenciar nuestros productos a los del resto del mercado. Existe un mercado al que no se le está cumpliendo sus necesidades. Este mercado aun no conoce bien sobre la existencia de la NAMA, ni de los esfuerzos de la Bandera Azul. Pero hay una muy buena oportunidad."*
- *"Debemos fortalecer y mejorar la producción primaria, para llegar a producir un producto de buena calidad y con la unión de todos los productores podamos tener cantidad y con esto creamos un sector diferenciado y tengamos una mejora en el precio."*
- *"Desarrollar la actividad ganadera es muy hermoso y llena de satisfacción, sin embargo, no es fácil económicamente ya que requiere de muchos sacrificios."*
- *"El desarrollar un sistema integrado con protección ambiental y bienestar animal lleva su tiempo e inversión. Y actualmente este producto diferenciado les pagan igual a otros sistemas de cuidado de ganado."*
- *"Es bueno que hagan una buena asociación e integrar los productores para colocar a un sector de mercado que garantice la calidad en la comercialización. Hay un alto potencial para los pequeños productores. Hace falta lograr la unión para ingresar a mejores mercados."*
- *"Es importante integrar a los productores, de forma que se le pueda dar un valor agregado a los productos, ya que competir de la forma tradicional por volumen de producción no es la estrategia correcta."*
- *"Hay que dar a conocer las prácticas que más impactan en los sectores. Tomar en cuenta los cambios generacionales."*
- *"Los pequeños ganaderos tenemos muy limitados recursos económicos para invertir en tecnologías que ayuden al cambio y al crecimiento productivo, pero con esfuerzos y un plan de trabajo se puede ir logrando. Se necesita mucho apoyo de instituciones para mejorar el conocimiento e implementar nuevas técnicas."*
- *"Mejorar el acompañamiento a los productores pequeños de todo el país y no solo de ciertos cantones."*
- *"No es fácil entender que no existan programas de extensión por parte de las instituciones del estado. Es muy complicado competir posterior a los tratados de libre comercio. La actividad agropecuaria debe visualizarse dentro de un concepto socioeconómico del área rural y así poder mantener ganaderos, agricultores, porcicultores, desarrolladores de proyectos con especies menores y buscar un equilibrio que le permita vivir bien a los campesinos en sus tierras procurando mantenerlos en sus arraigos generando riqueza, minimizando la migración a las ciudades, el aumento de grupos delincuenciales y las grandes erogaciones de dinero que contrarrestan los problemas de delincuencia y aumento de la pobreza."*



## 4. CONDICIONES EN EL TRANSPORTE DE GANADO Y LECHE FRESCA

El **objetivo** de este capítulo es describir brevemente las condiciones de transporte del ganado y de la leche fresca y analizar sus implicaciones para la producción de productos diferenciados y medidas correctivas necesarias para superar las condiciones que fuesen limitantes.

La metodología ha consistido en documentar los flujos de ganado y leche desde las fincas hasta las principales plantas de procesamiento y revisar literatura sobre los daños y riesgos del inadecuado transporte.

### 4.1 El transporte de ganado

Este análisis parte de la consideración que si bien las subastas son un mecanismo útil para la formación de precios y las transacciones entre actores; considerando beneficios y costos, las actividades relacionadas al comercio de ganado en las subastas, requieren atención en una estrategia para la diferenciación de productos y en particular para la trazabilidad que la acompañe.

En Costa Rica un bovino se moviliza considerablemente a lo largo de su vida, a partir del día cuando es adquirido (en las fincas o en las subastas), por diferentes tipos de actores (criadores, desarrolladores, engordadores, comerciantes de ganado y carne); hasta que llega a las plantas de sacrificio de los animales. En el estudio de perfiles de las cadenas de valor se comentó que este aspecto no ha recibido atención en trabajos previos de investigación, debido en parte a que no hay un registro hecho público de dicha movilización. Los registros de CVO del SENASA contienen la información de todos los animales movilizados cada día, pero esta información no está digitalizada, por lo que se utilizó información de las subastas (donde llegan animales de diferentes lugares cercanos y salen animales con diferente destino: a otras fincas y a las plantas de proceso). Aunque las plantas registran la procedencia de los animales, esta información no está disponible como dato público.

Considerando que existen 20 subastas ubicadas en diferentes lugares del país; y que hay unos 25 eventos por semana, se estima que el N.º total de animales subastados al año es de entre 350 000 y 400 000 animales y que, en promedio, los animales pasan por las subastas dos veces en su vida. Lo anterior sería reflejo de las necesidades de recursos económicos de los vendedores y requerimientos de ganado por parte de los compradores. Considerando un viaje de ida a la subasta y uno de salida, se estima que se movilizan 60 000 animales por mes o sea unos 750 000 animales por año.

Esta movilización de ganado tiene por lo menos las siguientes implicaciones para el negocio de la ganadería y en particular para el logro de los productos diferenciados.

- Gracias a una comisión (que fluctúa entre un 2,5 y 3 % del valor de venta del animal), que se paga por el servicio que ofrece la subasta, es posible realizar miles de transacciones de compraventa de animales entre actores con diferentes intereses, lo cual es sumamente positivo para el funcionamiento del mercado y la especialización.
- Durante el transporte los animales se mueven y algunos se lastiman; el daño de la musculatura y, por tanto, eventualmente en las canales, es mayor en animales de mayor peso y edad.
- Los animales pierden peso a razón de 10 g por km; o sea que en 100 km pierden en promedio 10 kg. Si bien esto no es un problema serio para la movilización desde y hacia otras fincas, si lo es para el transporte de ganado de mayor peso, hasta las plantas en el Valle Central que en promedio están a 150 kilómetros y tres horas desde las fincas y las subastas.



- El transporte de ganado conlleva emisiones de GEI. Como parte de los estudios de respaldo para la Estrategia y Políticas para la Ganadería y sus Industrias (SIDE, 2022) se estimó que las emisiones anuales de GEI por transporte de ganado hasta las plantas en el Valle Central eran de 3 000 toneladas de Carbono. Si bien esta es una proporción pequeña del total de las emisiones por transporte vehicular; estas emisiones podrían reducirse hasta en cincuenta por ciento si se tuviesen tres mataderos regionales (Pérez Zeledón, Guanacaste y San Carlos). Mas allá de las cantidades, el sector ganadero estaría dando un mensaje positivo adicional sobre sus contribuciones a los objetivos ambientales.
- En una subasta se reúnen en cada ocasión varios cientos de animales de diferente procedencia; durante tres a cinco horas; lo cual los expone a todos al posible contagio de enfermedades y parásitos, en el evento que los tuviesen. Este tema es abordado en la sección donde se analiza los avances en trazabilidad.
- Por lo menos trescientos camioneros generan una parte importante de sus ingresos por el transporte de ganado. En la medida en que las subastas continúen operando con sus reglas vigentes, este segmento de actores no sería afectado significativamente.

Se ha recibido la opinión de que, si el ganado con potencial para ser insumo de carne diferenciada, entra a una subasta, pierde su identidad, aunque en la práctica puede recibir un precio mayor por sus cualidades. Y, por lo tanto, dado el interés de lograr carne diferenciada, una alternativa es que las transacciones entre actores privados interesados en este negocio se realicen fuera de las subastas como lo realizan actualmente algunas de las empresas dedicadas al engorde de ganado. Alternativamente, y con el interés de democratizar el mercado, las subastas pueden organizar eventos para la comercialización de ganado que cumpla con los requisitos para generar carne diferenciada. Esto puede ser algo parecido a las subastas de Fierro Único que realizan algunas subastas. El dilema se resolvería para los ganaderos de mayor escala que disponen de un número suficiente de animales; o grupos de ganaderos que aportan animales a un negocio integrado y que por lo tanto operan con las mismas reglas, hacen la programación adecuada y tienen un sistema de trazabilidad cerrada.

#### **4.2 El comercio interno de leche fluida cruda**

La leche producida en las fincas tiene varios destinos y en cada caso hay condiciones que ameritan atención para la producción de lácteos diferenciados. Se estima que el auto insumo para el procesamiento en las fincas podría representar entre 5 y 10 % del total.<sup>6</sup> En este subsector no se dispone de información sobre las características de higiene e inocuidad de la leche que se usa; y se reconoce que la distribución local como insumo para industrias artesanales informales tiene el riesgo de ser un medio de transmisión de enfermedades zoonóticas como la brucelosis y tuberculosis. Respecto al volumen de leche transportado entre las fincas y las varias plantas de procesamiento; información informal reporta que en casi el 100 % no se usa pasteurización y el enfriado es muy deficiente y como se verá en el siguiente capítulo solo las industrias medianas y la empresa Dos Pinos cuentan con transporte refrigerado.

---

<sup>6</sup> Estimación de la Cámara Nacional de Productores de Leche



## 5. CONDICIONES ESTRUCTURALES Y APRECIACIONES DE LAS INDUSTRIAS

El objetivo de este capítulo ha sido obtener de las industrias cárnicas y lácteas de diferentes escalas, y en particular las que han incursionado en producir productos con identidad local; sus apreciaciones sobre requerimientos en cuanto al procesamiento, relaciones deseables con productores de ganado y compradores de carne y lácteos.

La metodología en el caso de la industria de la carne, consistió en sistematizar la estructura de la industria (plantas/mataderos y deshuesadoras/empacadoras); entrevistas a tres de las cuatro plantas/mataderos y a tres de las empresas en el otro grupo, para analizar la anuencia e interés de la industria para sacrificar ganado y empacar carne bajo ciertas normas de diferenciación; y documentar el estado de algunas iniciativas para construir nuevas plantas de procesamiento de bovinos y producir carne diferenciada en esquemas de integración vertical.

La metodología en la industria de la leche consistió en sistematizar la industria en tres categorías: Dos Pinos (empresa grande), empresas medianas, y pequeñas empresas rurales emergentes; se hizo un análisis separado del interés de una muestra de empresas en las tres categorías. En los dos grupos, además de Dos Pinos, hay empresas que se han desarrollado con integración vertical desde la producción de leche a la distribución de lácteos.

### 5.1 Síntesis de condiciones y percepciones en la industria de la carne

#### 5.1.1 Condiciones estructurales

En el proceso de matanza de bovinos operan 15 industrias. Casi todas combinan el proceso de reses con el de cerdos (se requieren instalaciones distintas) para aprovechar así mano de obra, infraestructura, transporte, sistemas de frío, etc., y cumplir con los clientes, que requieren canales/cortes de res y de cerdo.

Cuatro de ellas están ubicadas en la Gran Área Metropolitana (GAM), dos en Belén de Heredia y dos en Alajuela, y dominan el proceso con el 85 % del total de la matanza nacional de los últimos cinco años (detalles adicionales en el Cuadro 1). Son las principales exportadoras, transforman a canales y luego deshuesan hasta cortes y otros productos de valor agregado, suplen la mayoría del mercado local y también ofrecen servicio de matanza para otras empresas (con o sin deshuese). El Matadero Del Valle no exporta rutinariamente, pero tiene su operación autorizada para ello por algunos de los países compradores; hace mayoritariamente servicio de matanza a canales a terceros (boletos) pero también hace algunos deshueses a terceros. Es importante recordar que la aprobación de las plantas para el comercio internacional es supervisada por las autoridades sanitarias de los distintos países, sean estos importadores o exportadores.



**Cuadro 1. Algunas características de la matanza de bovinos en Costa Rica**

TIPO DE PLANTA	DETALLES				
		Consumo Local	Exportación	Deshuese	Boleto
Sacrificio para carne bovina. Aprobados para exportación. "LOS 4 GRANDES"	1. CIISA-El Arreo	XX	XXX	XXXXX	XX
	2. CoopeMontecillos	XXX	XXX	XXXXX	XXX
	3. GICO S.A.	X	XXX	XXXXX	XX
	4. Matadero del Valle	X		XX	XXXXX
		Entre todos sacrifican (últimos cinco años) el 85% del total nacional			
Sacrificio para carne bovina. Dos medianos	1. Matadero 5 Estrellas	XXX		XX	XXXXX
	2. CoopeCarnisur	XXX			XXXXX
	Entre los dos sacrifican (últimos cinco años) el 10-12 % del total nacional.				
Sacrificio para carne bovina. 8-10 pequeños	dos académicos (UTN, ITCR)				XXXXX
	dos de terneros				
	cinco rurales	Entre todos sacrifican menos del 5 % del total			

Nota: El N.º de X representa el énfasis relativo de los distintos mercados y procesos, siendo XXXXX muy importante y X poco importante.

Fuente: Elaboración propia.

Las cuatro plantas grandes tienen infraestructura y equipos adecuados y sobre todo sistemas de inspección que garantizan la prevención y el control de problemas sanitarios y de inocuidad que pudiesen derivar de bovinos procesados sin revisión veterinaria. Se da una inspección exhaustiva de los animales, del proceso, se revisan las vísceras y otros órganos para descartar presencia de enfermedades y parásitos que pudiesen causar problemas a los consumidores (zoonosis) y se toman muestras para descartar la presencia de contaminantes en las canales<sup>7</sup>. Esto se detecta por muestreos y análisis de laboratorio, que en muchos casos se hacen en el país, pero a veces se hace necesario enviar muestras al exterior, a laboratorios certificados. Este es un primer factor de diferenciación de los productos cárnicos bovinos: Sin duda la inspección en las plantas de exportación es más estricta y frecuente que en los de consumo local.

El Arreo-CIISA es la mayor empresa cárnica bovina y porcina del país. Es un conglomerado privado que opera desde los años 60-70 y que tiene, además, operaciones en Nicaragua (Matadero de San Carlos y un corral de engorde). Participa en el mercado nacional mediante la compra de animales en pie o en canal a productores individuales o en subastas, y la venta de canales, cortes y subproductos. Exporta principalmente cortes a muy diversos mercados externos e importa desde Nicaragua y Estados Unidos de América. También ofrece a los empresarios carniceros nacionales el servicio de "boleto". Arreo-CIISA cuenta con una empresa

<sup>7</sup> Estos contaminantes pueden acumularse por el no respeto de los períodos de retiro de productos veterinarios permitidos (antibióticos, desparasitantes, estimulantes de crecimiento) o por el uso de otros no autorizados (principalmente hormonas y otros estimulantes de crecimiento).



asociada de distribución de alimentos (BELCA S.A.) que vende cortes de carne (nacionales e importados) en restaurantes, hoteles y demás establecimientos.

CoopeMontecillos R. L. es una empresa cooperativa con casi 60 años de actividad en el país. Al igual que El Arreo-CIISA, esta empresa procesa bovinos y cerdos que pueden provenir de fincas o granjas de sus asociados, de subastas o de comerciantes, y abarca todo el mercado nacional (matanza, deshuese, distribución y venta de canales, cortes y servicio de boleto). La cooperativa también es un importante exportador de cortes de carne bovina. Además, tiene una planta de valor agregado (embutidos, tortas de carne) y 33 establecimientos de venta al detalle ubicados en todo el país. Históricamente, ha sido la segunda empresa más importante de la industria bovina nacional.

Ambas empresas (El Arreo-CIISA y Montecillos) han adaptado un sistema de valoración de calidad de canales desarrollado por la Corporación Ganadera en la década pasada, para diferenciar sus canales y cortes. En síntesis, se busca tener canales pesadas (más de 250 kg en los machos y más de 220 kg en las hembras) pero de animales jóvenes.<sup>8</sup>

Muchos engordadores están finalizando el ganado con suplementos a base de granos, durante los últimos tres meses pre-faena, de manera que mejoran el “acabado” de sus animales. Adicionalmente, existen en el país unos pocos corrales de engorde, que alimentan sus animales intensivamente (ganancias de peso por encima de 1-1.5 kg/animal/día) y que por supuesto obtienen mejores pesos de proceso a edades menores.

La empresa GICO es otro de los industriales importantes en el país; su planta ha operado por muchas décadas (en el pasado se llamó ECCSA y FOGASA, con distintos propietarios). Procesa reses y cerdos tanto para el mercado nacional como para la exportación y ofrece el servicio de “boleto” a comerciantes carniceros de muy diversos tamaños (actualmente le maquila a Automercados). Como toda planta exportadora tiene una importante operación de deshuese que abastece de cortes a sus clientes. A diferencia de los dos primeros, GICO no es tan selectivo en la valoración del ganado que compra para proceso; se provee principalmente de las subastas.

El Matadero Del Valle es la cuarta planta en importancia del país, y es la primera en el abastecimiento del mercado nacional. La mayoría de su proceso de bovinos se da bajo el mecanismo de “boletos” (servicio de matanza para terceros) y opera también en el destace de cerdos. Dado que la mayoría del ganado pertenece a terceros, no le dan mucha importancia a la valoración de la calidad de las canales (edad, peso, etc.) pero sí tienen muy estrictos sistemas de inspección y de bienestar animal.

Los dos mataderos medianos (CoopeCarnisur en San Isidro y Cinco Estrellas, en Guanacaste), están ubicados en zonas rurales y procesan en conjunto un 10 % adicional, con un servicio principalmente para los carniceros independientes de sus zonas de influencia. Cinco Estrellas atiende el Pacífico Central y Guanacaste (matanza y deshuese), mientras que CoopeCarnisur opera principalmente para la región Brunca (principalmente matanza). Al igual que en las plantas grandes, la inspección de operación está a cargo del SENASA; por ello se garantiza la sanidad, inocuidad y el cumplimiento de las normas de bienestar animal.

Adicionalmente funcionan otros 10 mataderos más pequeños y poco competitivos; con una participación muy marginal de la matanza (menos del 15 % entre todos). Dos de ellos se especializan en el proceso de terneros pequeños de lechería. Es importante recordar que muchas fincas lecheras venden los machos a los

<sup>8</sup> La edad se mide por cronometría dentaria, donde los animales sin dientes permanentes (menos de 22 meses de edad) son los preferidos, seguidos por los de dos dientes (22 a 27 meses de edad). Esa combinación de juventud con pesos altos de las canales permite tener una buena estructura muscular en las canales y cortes, combinada con una grasa de cobertura no tan abundante y de color blanco (preferida a la grasa amarilla que es señal de más edad). Obviamente estas son calificaciones visuales que tienen variaciones por el tipo de animal que se procesa (edad cronológica vs edad fisiológica, por ejemplo: bovinos de razas más pequeñas tienden a tener canales más livianas, pero mejor conformadas a una menor edad) y sobre todo por los regímenes de alimentación.



pocos días de nacidos y que esos dos mataderos pequeños son sus principales procesadores.<sup>9</sup> Los otros mataderos están ubicados en zonas rurales, trabajan con tecnología muy precaria (poco equipo, procesos en el suelo y sin buenas facilidades para enfriamiento de canales) y poco a poco han ido cerrando por razones de rentabilidad e inocuidad.

En el capítulo 6 se hace referencia a otros grupos de empresas en la cadena cárnica, que si bien desarrollan procesos industriales como el deshuese y porcionado, se tratan en este estudio como parte del sistema de distribución.

### **5.1.2 Percepción de la industria sobre la posibilidad de producir carne diferenciada**

Las cuatro empresas en la industria de la carne cuentan con equipos, condiciones de inocuidad y sistemas de logística para producir carne diferenciada. Dos de ellas explícitamente manifiestan su interés por productos diferenciados, teniendo incluso distintas marcas de carne (El Arreo-CIISA y CoopeMontecillos). Aprovechan su estrategia de pago por calidad para discriminar los distintos tipos de carne; su principal estrategia de diferenciación es la de ofrecer cortes grandes (de animales pesados) pero jóvenes (cobertura de grasa blanca preferida sobre la amarilla). Sus estrategias de venta sí son distintas; el Arreo tiende a ubicar sus carnes en supermercados, mientras que Montecillos tiene sus propios expendios.

Un aspecto que ha mejorado mucho en la industria de proceso de bovinos es la aplicación de principios de bienestar animal. Existe en el país legislación al respecto, que concuerda con regulaciones internacionales (OMSA) y se observa en el manejo de los animales, que esa normativa se cumple. Obviamente las plantas grandes, que tienen más inversión y que exportan, tienden a cumplir con más esmero la normativa, incluyendo la capacitación permanente del personal en el tema. La industria es crítica del manejo de los animales en subastas y en el transporte; sin duda esto debe mejorarse.

Otros aspectos de interés son las preferencias de las industrias por animales de mayor tamaño. Ello les da ventaja en los rendimientos de planta y costos de sacrificio y deshuese. Por ello prefieren animales de 600 a 700 kilos (machos), lo cual se logra a los tres o más años de edad. Sin embargo, una de las consideraciones para la diferenciación de productos, es el enviar a las plantas, animales de menos de 24 meses y con pesos más moderados (alrededor de 500 kg para machos) con una producción de carne de mejor calidad. Un indicador indirecto de esto es la preferencia de muchos carniceros por el procesamiento de novillas (vacas jóvenes) que cumplen con la doble condición de tener canales de tamaños moderados y carne de calidad.

Reconociendo las preferencias de los consumidores, los criadores de ganado de carne hacen énfasis en tres aspectos para buscar diferenciación: el tipo de animal (razas, cruces), la forma de producir (por ejemplo, en pastoreo, con suplementación, uso de animales castrados, o de forma "sostenible") y el tiempo de venta, especialmente temprana (dos años). Sin embargo, llevar el ganado a 600 o 700 kilos en tres o más años les implica problemas de liquidez financiera; de modo que hay una preferencia por vender animales de menor peso, pero que reúnen las otras cualidades.

Son pocos los criadores que usan razas de origen europeo en cruzamientos para mejorar la calidad de la carne. Lo más común es encontrar cruces con Angus, raza que es reconocida por la calidad de su carne, pero existen otros esfuerzos con razas de alto marmoleo (Wagyu) o que producen canales magras (las razas italianas). Es importante señalar que ya se vende en el país carne y productos de valor agregado (hamburguesas) con este tipo de certificación — por ejemplo, la carne de res angus certificada, "Certified Angus Beef" (CAB) importada de los EE.UU. Algunos restaurantes en el país también usan esa marca (CAB importado) para destacar la calidad de su carne.

<sup>9</sup> Esto ha sido muy controvertido, ya que la Ley de CORFOGA cobra tres dólares por cada animal procesado a los productores (o comerciantes, en este caso), independientemente de su peso. Obviamente, esto ha sido percibido como injusto para los dueños de estos pequeños animales, cuyo precio en el mercado es muy bajo, de manera que el impuesto es muy alto en proporción a su valor total. Existe un proyecto de ley para eliminar este tributo.



La iniciativa Montecillos-McDonald's es promisorio pues está permitiendo que productores que usan PGS (algunos certificados por ser parte del NAMA Ganadería) entreguen a la planta y reciban mejor precio por animales cuyos canales califican AAA. Al respecto, es importante señalar que en este caso no se trata solo de un pago por la proporción de la canal<sup>10</sup> que califica como cortes finos, sino por una mayor proporción de la canal, que es dedicada producir tortas de hamburguesas.

Existen unos pocos ejemplos de productores que promueven la venta de su carne acreditando la forma de producir ("Grass fed", C neutral, castración). Una empresa de cría y engorde produce carne en pastoreo y tiene una tienda de venta al detalle. Carnes Don Fernando tiene una finca de engorde que está certificada C Neutral, y usan este mecanismo de diferenciación como propaganda en sus centros de venta. En el caso de una cadena de supermercados con enfoque en los clientes de más recursos, se "diferencia" carne por ser de novillo (machos castrados); ello busca una mayor acumulación de grasa intramuscular que está asociada con una mayor suavidad, jugosidad y sabor. En el capítulo sobre el sistema de distribución se comenta más sobre estos casos.

La dificultad acá estriba en que la mayoría de los criadores son pequeños productores, que no pueden mantener la propiedad de sus animales durante su engorde y hasta el procesamiento; por lo tanto, al venderlos a engordadores que no diferencian, ese esfuerzo se pierde. Una posible solución a esto es la búsqueda de sistemas de engorde en común que les permitan a esos pequeños productores mantener la propiedad de sus animales hasta la faena, pero ello requiere que las organizaciones del sector promuevan estas operaciones. Ya existen algunos intentos de ello en el país.

## 5.2 Síntesis de condiciones y percepciones en la industria de la leche

### 5.2.1 Condiciones estructurales

Con el fin de analizar las condiciones en las industrias lácteas estas se han diferenciado en tres categorías en el sector formal y otras. El cuadro que sigue es una aproximación pues no existe información estadística para ofrecer algo más preciso. La información en este cuadro fue elaborada en consulta con la CNPL.

<sup>10</sup> La canal, carcasa o vara, se define como la unidad primaria de la carne que resulta del animal una vez insensibilizado, desangrado, desollado, eviscerado, con la cabeza cortada a nivel de la articulación occipito-atloídea, sin órganos genitales externos y las extremidades cortadas a nivel de las articulaciones



**Cuadro 2. Estimación del volumen anual de leche utilizado según tipo de empresa láctea**

Tipo de Empresa	Nombres	Volumen anual de leche procesada (Miles de litros)
Grande	Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L. (una)	547 000
Medianas	SIGMA (dos)  CoopeBrisas, APILAC, Quesos Don Beto, Nutrilac y varias heladerías (POPS, Malavasi, El Corso, Charo)	168 000
Pequeñas con certificación SENASA	Lácteos Quetzal, Nikkos, Quseos Selectos Turrialba, Quesos Canaan, Lácteos as Abras	126 000
Pequeñas no certificadas (tres)	Más de 1 000	no disponible

Fuente: Elaboración propia con datos de la CNPL y SENASA, 2023.

- (1) Dos Pinos R.L. se ha puesto aparte ya que la cantidad de leche que procesa anualmente está muy por encima del resto de las empresas lácteas de Costa Rica.
- (2) La empresa SIGMA está dentro de las empresas medianas pero su volumen es muy superior al promedio de las demás empresas bajo esta categoría y representa casi el 50 % del volumen de las incluidas en esta categoría.
- (3) Es importante mencionar que, para el sector informal, SENASA estima que existen 1 024 empresas, sin embargo, no se cuenta con la información confiable del volumen de leche que recogen en forma anual.

### ***Dos Pinos: empresa grande***

Dos Pinos es una cooperativa que cuenta con una base de productores asociados (más de 1 000) a los que tienen mucho tiempo de estar comprándoles la leche, algunas con más de 40 años. Tienen contratos y manejan lo que se conocen como certificados de entrega, además le brindan asistencia técnica, y manejan con ellos programas de inocuidad y calidad de la leche. Se estima que colectan 1,5 millones de litros por día.

Realiza análisis de la leche de sus proveedores o asociados y hace una separación de la leche. El contenido de grasa en la leche es una consideración importante y por ello incentiva este factor con un premio, así como los sólidos totales.

Dos Pinos incentiva la implementación de PGS por parte de los productores que les entrega leche. Esto incluye sostenibilidad ambiental, prácticas de ordeño, calidad de leche, calidad y bienestar animal, costos y administración de fincas, complementado con las visitas de especialistas. La calidad de la leche es fundamental, ya que como mencionan “por más que tengas lo último en equipo si lo que ingresa a tu proceso de producción es una materia prima de mala calidad, lo que se obtiene al final será también de mala calidad”. La empresa no acepta leche con residuos de antibióticos; y toma en cuenta la cantidad de células somáticas, y todo lo referente a la microbiología de la leche.

La calidad de la leche se asegura desde la alimentación, manejo y ordeño hasta que la misma llega a los silos en la empresa. Esto lo hacen por medio del uso de tanques de enfriamiento en finca y recolección de la leche en camiones cisterna especializados que permiten mantener la cadena de frío en forma constante. Dado que se realizan análisis y



pago por calidad, la separación de sus leches se orienta a la producción de ciertos productos en donde la utilización de leches de mayor calidad y sobre todo de mayor cantidad de sólidos totales permiten tener mejores rendimientos en ciertas líneas de producción. Esta diferenciación de la leche y uso en las diferentes líneas de producción se presenta mucho en quesos, yogurt, helados y en la elaboración de leches especializadas.

Dos Pinos procesa diferentes líneas de productos que van desde leche líquida, yogurt, helados, quesos, mantequilla entre otras líneas; y tiene muy bien establecidos los programas de producción, que a través del proceso de “demand planning” anticipa la demanda de un producto determinado y garantiza que la cadena de suministro de la empresa pueda satisfacer de manera eficiente el requerimiento, sin incurrir en gastos excesivos.

La cantidad de kilos de leche que procesan les permite obtener economías de escala. Asimismo, tener un sistema de trazabilidad para cada uno de los lotes de producción que sale al mercado. Esto hace que cualquier producto que se comporte extraño en el mercado pueda ser rastreado e identificado según su lote de producción y si es necesario sacar de inmediato el producto del mercado, lo cual pasa en muy pocas ocasiones.

Dos Pinos cuenta con un departamento de calidad que vela por que se cumplan todos los procedimientos de calidad establecidos. Como reconocimiento cuenta con certificaciones como HACCP, FSSC 22000, ISO 14001; y su laboratorio cuenta con la certificación ISO 17025. Adicionalmente tienen estrictos programas de sanidad en las fincas (por ejemplo, todas deben estar libre de brucelosis y tuberculosis bovina, leches libres de antibióticos), de manejo ambiental (el manejo de excretas es supervisado para evitar contaminación de aguas y suelos, se promuevan prácticas ganaderas sostenibles), de bienestar animal y de rastreabilidad.

### ***Empresas lácteas medianas***

Estas empresas procesan en conjunto alrededor de 500 000 de litros por día y la mitad es captada por una sola empresa (SIGMA). La mayoría de las empresas medianas manejan contratos con algunos productores; sobre todo aquellos que significan una entrega importante para la planta, pero también se encuentran industrias que no manejan ningún contrato y han establecido una relación de palabra con los productores. Con estos han establecido una relación de largo plazo, lo cual les ha brindado cierta estabilidad y confianza en ambas vías.

Para asegurar la calidad de la leche, estas empresas establecen visitas a las fincas en las que inspeccionan principalmente las condiciones del manejo del ordeño. Por lo general recolectan muestras de la leche de los tanques, y se realizan pruebas microbiológicas. Otras realizan pruebas de antibióticos, pruebas reactivas para mastitis, pruebas de alcohol para ver el fermento y pruebas sensoriales de aroma y color de la leche, de acuerdo a la tecnología con la que cuenta la empresa.

Estas empresas dan un acompañamiento al productor y se enfocan más en guiar al productor en el manejo del ordeño y manipulación de la leche en finca, con el fin de que el grado microbiano sea el menor posible, ya que su máximo interés es que llegue a sus plantas leches de mayor calidad. Establecen visitas a las fincas para inspeccionar principalmente las condiciones del manejo del ordeño. Por lo general, recolectan muestras de la leche de los tanques, y se hacen pruebas de la leche. Algunas realizan pruebas microbiológicas y otras se enfocan en hacer pruebas de antibióticos, pruebas reactivas para mastitis, pruebas de alcohol para ver el fermento y pruebas sensoriales de aroma y color de la leche, lo anterior depende de la tecnología con la que cuenta la empresa.

La mayoría de los productores que abastecen este segmento de la industria han comenzado a utilizar biodigestores, tomaderos de agua adecuados que aseguren la calidad del agua que toman los animales y se trabaja también en temas de infraestructura. En cuanto a la raza de los animales en las fincas, es variada. Las empresas en la industria tratan de buscar fincas, que por medio de las razas que manejan, les permita generar una combinación adecuada entre cantidad y sólidos totales, para la mayoría de estas empresas la grasa es fundamental.



Algunas de estas empresas cuentan con un camión en el que recolectan la leche que son pequeños cisternas. La norma es recolectar la leche todos los días. En otros casos es el productor el que se encarga de poner la leche en la planta. Los recolectores se organizan por rutas, por ejemplo, en el caso de productores de la zona de Buena Vista que entregan a la empresa APILAC se organizan entre ellos y toda la leche se trae en un solo transporte. Algunas empresas contratan transportes particulares que se encargan de acarrear la leche a la planta.

Por lo general, este tipo de empresas están enfocadas en la producción de dos a cuatro líneas en lo que a lácteos se refiere. Algunas manejan categorías como las bebidas lácteas y otras. Estos productos son leche fluida, natilla, yogurt, helados y quesos. Algunas cuentan con líneas de producción diferenciadas, ya que también son empresas que por ejemplo a nivel de su línea de yogurt producen tanto yogurt líquido, sólido, deslactosado, tipo light, con azúcar y sin azúcar. Esto también se observa en las empresas que fabrican helados, en caja, paletas y especialidades, igualmente, producen las líneas deslactosadas, bajas en azúcar y en grasa.

En cuanto a la complejidad que la introducción de un producto diferenciado le imprime al procesamiento, la mayoría concuerda en que a nivel de producción, al principio sí es cierto que se introduce un mayor grado de complejidad al proceso, pero después se hace más fácil el elaborar diferentes productos. Esto lo mencionan porque una vez que la línea o proceso se ha implementado, bajo este mismo se pueden elaborar diferentes productos en donde se toman en cuenta otros elementos como la utilización del tipo de leche, ingredientes y aditivos que confieren una diferenciación al producto final, después se trata de ser muy estrictos en el proceso y en su trazabilidad.

### ***Empresas lácteas pequeñas***

Este tipo de empresa procesa entre 100 a 400 litros de leche por día. Aquellas que tienen sus propios hatos mencionan que, entre el 30 % y 40 % de lo que procesan, se hace con leche propia, el resto deben adquirirla de productores de la zona; otros mencionan que utilizan leche en polvo para elaborar sus productos y que la compran en el mercado interno.

Estas empresas no manejan contratos con los productores; algunas de éstas se aseguran la materia prima (leche) pagándola mejor, entre un 35 % a 40 % por encima del valor que se paga en la zona, ya que como indican “debemos luchar contra otras empresas más grandes que captan la leche”, lo que hacen los productores es que el 60% o 70 % de la leche la venden a empresas más grandes y el 40 % o 30 % se reserva y se lo venden a estas empresas pequeñas. Mencionan que la mayoría de las fincas tienen tanque frío y que algunas, al estilo antiguo, ordeñan y vacían la leche en tarros que después son sumergidos en tanques de agua fría.

Algunos de estos productores, en especial los que tienen sus pequeñas plantas, se cuidan de implementar prácticas sostenibles en sus fincas, construyen biodigestores, lombri-compost que les permite obtener el material con el que abonan los pastos de la finca, e implementan en aquellas áreas que no son aptas para la ganadería la reforestación, estas prácticas principalmente las implementan aquellas que tienen su propio expendio en la finca y son visitados por turistas.

Se compra y se negocia con cada productor de fincas pequeñas y se hace un contrato de palabra, se paga de contado, se recoge de lunes a sábado, y se cancela los sábados, la recolecta en sus propios autos o el productor la lleva a la planta, la mayoría se recolecta en tarros, lo que aducen es que las distancias son muy cortas y que eso permite que la leche no llegue a temperaturas que afecten la calidad de la misma.

En cuanto a los análisis de la leche, algunas mencionan “realizamos análisis básicos como las pruebas reactivas para mastitis, prueba de alcohol y pruebas sensoriales de aroma y color de la leche”. Otras empresas mencionaron que anteriormente no hacían ningún tipo de test, pero que desde hace un año han tenido que realizarlo, ya que han pasado por problemas de alto contenido de bacterias y han perdido leche por este problema. Un tema que mencionan los industriales, tema que fue unánime en las diferentes zonas del país, es que ellos no tienen acceso



a realizar pruebas de laboratorio certificadas para sus productos finales, ya que no existe en las zonas e incluso en la cabecera de provincia, un laboratorio que les dé el servicio; por lo tanto, tienen que desplazarse hasta San José para poder hacerlo.

Mencionan que la calidad de la leche ha mejorado en aquellas zonas en donde SENASA ha implementado el Programa de Sanidad Animal, de hecho, en estos momentos esta institución la está ampliando para aplicarlo en plantas procesadoras de lácteos.

En este grupo hay empresas que compran leche en polvo para elaborar sus productos. Estas aducen que en el país existe un solo proveedor de esta materia prima, lo cual las hace vulnerables a los cambios de precio y desabastecimiento. En varias ocasiones les ha pasado que Dos Pinos les avisa que no hay leche o el precio va a subir; lo anterior se convierte en una de sus mayores inseguridades y lastimosamente por su tamaño, se les hace difícil importarla.

Una de las prácticas que realizan las industrias pequeñas que tienen sus propios hatos, pero que además tienen que comprar leche externamente, es tener sus propios hatos de la raza jersey, con el fin de hacer una mezcla con las demás leches que vienen de otras fincas, y con ello, controlar la cantidad de grasa en la leche que les permita tener un producto final de mayor calidad.

En general argumentan que una de las ventajas de ser pequeños es que pueden ingresar variantes en las mismas líneas de producción, y esto les permite dedicarse a hacer un producto específico. Mencionan que hay ciertas líneas de productos en las que no pueden ingresar; como por ejemplo quesos azules, ya que sus ingredientes son complejos de manejar, pues utilizan microorganismos muy invasivos, lo cual puede afectar la calidad de los demás productos.

En lo que respecta al procesamiento, algunas empresas han contado con la ayuda de estudiantes del CITA e inspectores del INA para incorporar mejores prácticas en el procesamiento. Otras empresas están colaborando con el SENASA en un proyecto para implementar un plan de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP, por sus siglas en inglés), que les permitirá contar con un sello que garantizará a los consumidores que lo que están consumiendo es un producto elaborado bajo estrictos controles de sanidad e inocuidad.

### **5.2.2 Diferenciación de productos lácteos**

Uno de los temas que maneja la industria láctea para ganar competencia es el desarrollo de productos diferenciados, con enfoques y prácticas diferentes en cada uno de los tipos de empresas referidas. Sin embargo, la diferenciación no hace explícita la forma de producción.

Las empresas grandes cuentan con personal especializado en el área de mercadeo e investigación y desarrollo, pagan y contratan estudios a empresas como Mintel, Kantar y Nielsen,<sup>11</sup> con lo cual tienen acceso a estudios de mercado y de análisis de tendencias en el desarrollo de nuevos productos, asimismo tienen la capacidad de visitar ferias a nivel mundial en las que destaca Anuga<sup>12</sup> y la World Dairy Expo,<sup>13</sup> esta última se celebra en los Estados Unidos de América.

En este tipo de empresas la innovación se contempla dentro de los planes anuales y es un rubro que debe aportar al crecimiento, por lo tanto, en las diferentes categorías se planifican los nuevos lanzamientos, los cuales deben

<sup>11</sup> Empresas especializadas a nivel mundial en la investigación de mercados.

<sup>12</sup> La feria Anuga es la feria de alimentos y bebidas más grande del mundo, que se celebra cada dos años en Colonia, Alemania.

<sup>13</sup> Feria internacional considerada como una de las principales exposiciones de la industria láctea a nivel mundial que se celebra anualmente en Madison, Wisconsin, Estados Unidos de América.



venir a dar valor agregado a esa categoría y generar un incremento en las ventas. Por lo tanto, son empresas que contemplan la diferenciación de productos como una forma de crecer y explorar nuevas oportunidades de mercado.

Una de las grandes ventajas que manejan este tipo de empresas es que han logrado posicionar muy bien su marca, son marcas muy reconocidas por el consumidor y ello les otorga un distintivo muy importante, puesto que el consumidor las busca porque conocen que las mismas están asociadas a productos de calidad, inocuidad o simplemente es la marca que les otorga confianza y es la que se acostumbran a consumir. Lo anterior les permite tener un músculo de negociación con las cadenas de supermercados ya que son marcas que si o si deben estar en el anaquel o cámaras frías de estos establecimientos.

La marca sin duda juega un papel muy importante en el tema del desarrollo de productos innovadores, ya que además de la comunicación que estas empresas establecen para dar a conocer el producto, la marca les da el respaldo que necesitan para que el consumidor se aventure a probar nuevos productos.

Es importante mencionar que a pesar de tener la marca que los respalda estas empresas siguen un riguroso método de investigación, análisis y prueba de producto antes de lanzar un producto al mercado, como bien dicen “el consumidor es el que tiene la última palabra”, de hecho no todos los productos que estas empresas sacan van dirigidos a la masa del consumidor sino que se establecen nichos de mercado a los que van dirigidos, y que por lo tanto, se adaptan a sus gustos, preferencias y necesidades.

En el caso de las **empresas medianas** si bien este tipo de empresas se enfocan en pocos productos, si realizan una diferenciación en sus líneas, por ejemplo, en la línea de yogurt cuentan con yogurt natural, deslactosado, alto en proteína y bajos en grasa (tipo light).

Son empresas que se van por el lado de la calidad de producto, su enfoque es poder otorgar al consumidor una variedad de productos de manera que su marca no se vea vetada por aquellos miembros de la familia que buscan otras opciones, este tema se da mucho en las heladeras en donde se sabe que su producto es más de indulgencia, pero que por satisfacer los gustos y preferencias de sus consumidores, han tenido que ingresar en la fabricación de helados también deslactosados y tipo light, con menos grasa y azúcar.



© FAO/Programa SCALA



Estas empresas analizan tendencias del mercado, realizan análisis de la competencia y antes de sacar un nuevo producto realizan pruebas sensoriales con consumidores. Sin embargo, son enfáticos en que lo que mueve la fabricación de productos diferenciados son dos aspectos principales; primero es buscar productos que les permitan ser diferentes a sus competidores, y segundo, ingresar en nichos nuevos. Todos afirman que la innovación debe ir acompañada de las ventas, por lo tanto, si un producto no logra los desempeños esperados es retirado del mercado.

Algunas de estas empresas tienen sus propios establecimientos de ventas, en especial las heladeras que cuentan con heladerías en ciertas zonas, por lo general cercanas a sus áreas de procesamiento, igualmente están en supermercados y en el canal tradicional. Lo anterior, lo pueden hacer porque pueden colocar sus equipos de frío o congelamiento en los establecimientos y cuentan con su propia distribución o contratan a terceros.

Estas empresas están enfocadas en el mercado nacional, por lo que no exportan, algunas mencionan que dentro de sus planes a futuro si contemplan la exportación y otras mencionan que no es su prioridad.

Este tipo de empresas mencionan que en el mercado nacional hay espacio, y que hay clientes que quieren pagar por la diferenciación y calidad en los productos, así como hay otros que lo que buscan es precio. Cada empresa debe decidir en qué segmentos de mercado quiere posicionarse.

En el caso de las empresas pequeñas, realizar estudios de mercado y comprar información a empresas especializadas es un costo que no pueden generar. Por lo tanto, la mayoría ha incursionado en el desarrollo de nuevos productos a prueba y error, algunas han recurrido a aprovechar las pasantías con estudiantes practicantes de Universidades, personeros del INA y otras instituciones como el CITA de la Universidad de Costa Rica con los que han podido desarrollar nuevos productos.

Es importante mencionar que según donde estén ubicadas las empresas tienen experiencias muy diferentes. Por ejemplo, en las zonas donde hay una alta producción de leche, estas empresas deben ajustarse a los picos altos y bajos de producción lechera. Por lo tanto, hay épocas del año en donde se ven enfrentadas a cantidades altas de leche, y es acá en donde se han visto obligadas a desarrollar nuevos productos. De lo contrario, y en palabras de uno de los empresarios, “hemos tenido que botar la leche”. En otras épocas hay escasez de leche y como lo expresa uno de los industriales “no podemos experimentar con nuevos productos porque apenas damos abasto con los que ya tenemos y es esencial mantener el mercado” durante el año.

Otro tema con el que han podido trabajar algunos industriales es con el etiquetado y diseño de los empaques. Han tratado de enfocarlos a que se vean como un producto más natural, destacando las bondades y las características del producto con colores que hacen que este se vea de mejor calidad, como un producto *premium* o de primera calidad. Igualmente, algunos han incursionado en hacer marca privada para algunos distribuidores en productos como natillas y quesos. En otros casos el etiquetado y su diseño son muy básicos; este es otro de los temas en los que se puede ayudar, dado que en el país existen universidades con carreras de diseño de productos.



## 6. EL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DE CARNE Y LÁCTEOS

El objetivo de este capítulo es dar a conocer las consideraciones que las empresas en la distribución de carne y lácteos dan al manejo de los productos diferenciados, en función de su papel en el sistema distribución y sus apreciaciones sobre la posible expansión del mercado.

Considerando que estas empresas son un puente entre la industria, los restaurantes y los consumidores, la metodología consistió en entrevistas con los gerentes o personas designadas, para determinar su capacidad e interés para vender productos, carne y lácteos diferenciados; que condiciones deben tener los productos para ser considerados productos diferenciados; y que requisitos deben tener los mismos para que puedan ingresar a los puntos de venta.

### 6.1 Subsistemas de distribución

Se ha considerado apropiado segmentar el sistema de distribución en dos partes en las que participan varios actores: en primer lugar, la parte que concierne a la distribución de productos generados por las industrias a puntos de venta como supermercados, carnicerías, tiendas de alimentación y restaurantes, entre otros. En segundo lugar, se encuentra la entrega de productos finales a los consumidores.

Dado que existen diferentes variantes en estos subsistemas, se decide tratar la carne y los lácteos por separado, haciendo referencia en cada caso a la escala de las industrias, debido al uso de medios diferenciados para la distribución, especialmente en el primer tramo de las cadenas. En el segundo tramo de las cadenas, los expendedores atienden las demandas de los consumidores de forma integrada, por lo que se incluye una sección al respecto.

**Cuadro 3. Productos y actores en el sistema de distribución de la carne**

Industria	Producto a distribuir	Actores en el primer tramo de distribución en la cadena <sup>14</sup>	Actores en el segundo tramo de distribución en la cadena <sup>15</sup>
Carne	canales, carne empacada al vacío, menudencias	Carnicerías, supermercados	Supermercados Minisupers Pulperías HORECA Lecheros

Fuente: Elaboración propia.

<sup>14</sup> Venta a distribuidores de la cadena de valor

<sup>15</sup> Venta a consumidores finales



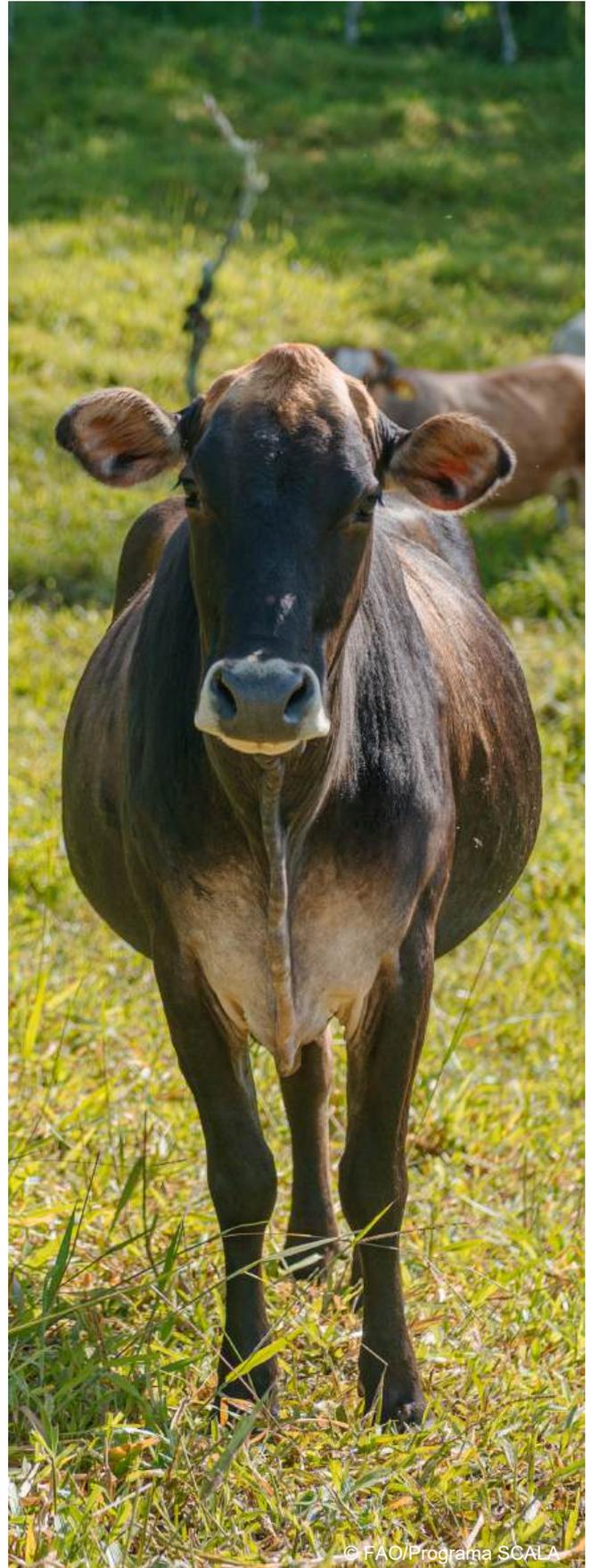
## 6.2 Distribución de carne

El cuadro 4 presenta empresas cárnicas, que, si bien están ligadas a la industria, juegan un papel importante en la distribución.

El primer grupo en importancia son las cadenas de supermercados. Se han convertido en el principal sitio de compra de carne bovina del país. Todos compran ganado en pie, adquieren el servicio de maquila en las plantas tradicionales y transportan canales a sus sitios de deshuese, que pueden ser muy grandes (por ejemplo, Walmart, MegaSuper, GESSA) o llevan las canales a cada supermercado, donde hacen su deshuese al estilo de una carnicería tradicional (Automercados). Todos tienen sistemas de compra de ganado en base a especificaciones; destaca Automercados por su estricto programa de diferenciación (será descrito en detalle más adelante). En términos de volumen la transnacional Walmart es de lejos la más importante por el tamaño de su operación (Industrias Cárnicas Integradas, ICI), por su volumen de compra de ganado y venta de productos cárnicos (cortes y productos de valor agregado), así como por sus niveles de importación. Debe recordarse que tienen otra planta en Nicaragua, y traen también productos de los EE.UU.

Otro grupo de empresas (Carnes Castillo, ARGRI, Carnes Zamora, JJJ) compran ganado en pie, lo maquilan (boletos), lo deshuesan en sus plantas y tienen sistemas de distribución para carnicerías, restaurantes y hoteles. Su venta al detalle es mucho menos importante que la de los supermercados. Tienen sistemas de compra de ganado con ciertas características y proveedores/compradores específicos.

Un tercer grupo de empresas están integradas desde las fincas de producción, maquilan su propio ganado, lo deshuesan y lo comercializan al detalle con ciertas características. Destaca Carnes Don Fernando (su sistema será descrito en detalle más adelante) y otros productores que se han especializado en alguna raza (Carnes “Oro Negro” y “Quebracho” con Brangus, Finca “Las Nubes” con Angus o “Haciendo Sur” con cruces de Wagyu).



© FAO/Programa SCALA



**Cuadro 4. Empresas en la industria y distribución de carne**

<b>Deshuese: empresas que compran ganado en pie, pagan boleto.</b>	CCA (ICI-Walmart)	230 sucursales. Planta de deshuese y valor agregado para todos los supermercados (Walmart, Más X Menos, Palí).
	Megasuper	75 sucursales con carnicerías
	GESSA (Ind. Cárnicas Montelimar GESSA)	33 sucursales. SuperCompro/Perimercados
	Carnes Castillo	Deshuese
	Carnes ARGRI 89336399	Arias, deshuese, ventas por mayor/detalle
	Carnes Zamora	Deshuese
	3 Jotas (PZ)	Deshuese, VA y distribución
	Automercado	24 sucursales. Supermercados “de lujo”. Producción con “suplidores seleccionados”. Maquilan sacrificio. Deshuese en cada supermercado.
	Carnes Don Fernando	Producción intensiva (engorde) en su propia finca. Solo hembras jóvenes (300-450 kg). Maquilan sacrificio y deshuese.
	Varias con ganado Brangus (Quebracho, Carnes Oro Negro) Finca Las Nubes CAB (Angus)	Maquilan sacrificio y deshuese. Carne de animales Brangus y Angus.
<b>Carnicerías tradicionales</b>	Wagyu Cross Quality Meats Hacienda Sur Artisan beef program	Desde 2015, maduran en canal (dry aged) Sin hormonas ni antibióticos, ni herbicidas Br x RA x Wagyu
	Carnicerías tradicionales en todo el país	Son de 3 000 a 4 000. Compran ganado en pie y/o canales y cortes.
<b>Importadoras</b>	Carnes Retana (12)	Cadenas de carnicerías en la GAM
	Industrias Buenos Aires	
	Sukarne, San Martín	Cortes refrigerados y congelados de Nicaragua. Tenderizados y empacados al vacío
	Walmart (ICI Nicaragua)	
	CIISA-EI Arreo	
	PriceSmart, Walmart	Cortes congelados de los EUA

Fuente: Elaboración propia.

Las carnicerías tradicionales son entre 3 000 y 4 000. Algunas compran ganado y lo maquilan y otras compran canales directamente de las plantas u otras empresas. Adicionalmente, algunas compran cortes para completar su combinación de productos; estos cortes pueden ser nacionales o importados. Existen cadenas de carnicerías tradicionales (Carnes Retana, Industrias Buenos Aires, El Novillo de Oro) y negocios individuales (la mayoría). Casi todas combinan la venta de bovinos con cerdo, pollo, embutidos y otros productos no cárnicos, logrando competir con los supermercados, sobre todo en las zonas rurales y en los suburbios, y siendo además muy comunes en los mercados tradicionales, aun en la GAM.



Algunas de las empresas procesadoras/industrias y los supermercados importan canales y/o carne empacada al vacío. Destacan el Arreo-CIISA y la transnacional Walmart que tienen operaciones de matanza y/o deshuese en Nicaragua, y que además importan cortes de mayor valor para ciertos segmentos de la población desde los EUA. Existen además dos empresas importadoras (Carnes San Martín y Sukarne) que se especializan en traer producto nicaragüense de sus propias operaciones.

Es importante mencionar que la diferenciación que se utiliza por medio de estos sistemas de distribución están orientados a través del tipo de corte y de la raza del animal, pero no hacen uso de certificados o se manejan estrategias de mercado que orienten la diferenciación de productos por medio del uso de sellos ambientales o sociales, como por ejemplo que la carne proviene de fincas que son C-Neutral, NAMA u otras certificaciones de manejo ambiental nacional o internacional, de hecho no se observa dicha práctica a nivel de punto de venta.

### 6.3 Experiencias de integración vertical

Como se explica antes, muchos ganaderos que se están esforzando por criar animales de más calidad, no reciben mejores precios, en gran parte debido la política de las plantas y de los carniceros de preferir animales más grandes de mayor edad y evidentemente de más rendimiento en carne, aunque no de mejor calidad. En respuesta, en parte a esta situación, han surgido algunas empresas con el modelo de integración vertical:

#### Carnes Don Fernando

Es una empresa familiar derivada de carnicerías tradicionales; decidieron desarrollar el concepto de carnicerías “Gourmet”, a partir del engorde de hembras bovinas jóvenes, en su propia finca. Su sistema de negocios es el siguiente:

- a. Compran solamente hembras (tienden a producir carne más suave con más grasa a una edad más temprana que los machos) bien conformadas (cebuinas o europeas de carne) de un peso mínimo de 300 kg (en la finca) y de “cero dientes” (edad de menos de 22 meses).
- b. Las engordan hasta un peso final (en planta) de 400 kg y máximo dos dientes (27 meses) mediante dos estrategias alternativas:
  - i. En corral, con dietas balanceadas (TMR)
  - ii. En pastoreo con una suplementación de buena calidad
- c. No usan hormonas, ni antibióticos en sus dietas y tienen un manejo sanitario/nutricional dirigido profesionalmente.
- d. Aplican el concepto de ganadería sostenible, con mucho respeto al ambiente.
- e. Desde 2016 son C neutral.
- f. Procesan sus animales (matanza y deshuese) mediante un sistema de maquila en el Matadero Del Valle.
- g. Comercializan su carne en cuatro tiendas gourmet y mediante una tienda virtual, incluyendo servicio a domicilio. Tienen también pequeños restaurantes asociados a sus tiendas.
- h. El hecho de tener otras carnicerías “no gourmet” les permite combinar ventas para no tener inventarios de algunos cortes.

Con respecto al tema de diferenciación es importante resaltar que, si bien tienen una ganadería cuyo manejo se hace respetando las prácticas sostenibles e incluso cuentan con la certificación C Neutral, esta empresa no hace uso de sellos o diferencian sus líneas de productos a través de la identificación de estas bondades de producción en sus empaques, es más un tema de ética empresarial que se adopta en la misión y valores de la empresa. De hecho, esto último se refuerza al ingresar a sus tiendas y se observa material publicitario (afiches) en donde se indica que la empresa recibió la certificación Carbono Neutral en el año 2016 como una forma de dar a conocer que la misma es capaz de producir en armonía con el medio ambiente, pero hasta ahí llega la comunicación.



### Auto Mercado

Es una empresa familiar de supermercados diseñados para un segmento de población de altos ingresos, fundada en los años sesenta y que actualmente cuenta con 24 tiendas. Cada supermercado tiene su propia carnicería, pero el ganado lo adquieren de “suplidores preferidos”, que deben seguir un estricto protocolo de producción.

- a. Trabajan solamente con machos jóvenes castrados o con novillas de carne. No son tan estrictos con el peso de inicio del engorde, pero no procesan ganado de más de dos dientes (27 meses de edad).
- b. No permiten el uso de excretas animales en la alimentación.
- c. Se reservan el derecho de supervisar el ganado a lo largo de todo el período del engorde.
- d. Debe tenerse un protocolo sanitario y nutricional dirigido profesionalmente.

Procesan el ganado en la planta de exportación GICO S.A. y se llevan las canales para sus puntos de venta, donde son deshuesadas, se empaican los cortes, se maduran y se ofrecen a los clientes.

Esta es una cadena reconocida por vender productos de calidad, en especial sus carnes, igualmente hacen la diferenciación del producto por el tipo de corte, raza del animal y si es nacional o importado, incluso otra denominación que utilizan es que dicen que son cortes de exportación, el costarricense asocia dicho termino con calidad, sin embargo, no se hace una diferenciación propiamente del producto por temas de manejo en nca o certificaciones ambientales o sociales, no se observan elementos en sus empaques o comunicación al consumidor que destaquen estas bondades, por lo que no constituyen, hasta el momento, elementos que se utilicen para diferenciar un corte de otro.

### 6.4 Distribución de lácteos

Dos Pinos y otras empresas grandes cuentan con una red de distribución a nivel nacional, tienen agencias en las provincias que funcionan como pequeños centros de operación desde donde se ejecuta la distribución y les permite tener una cobertura casi total del país. En el caso de este tipo de empresas, dada la diversidad de productos con los que cuentan, deben generar una logística de distribución y una planificación de sus rutas que les permita ser muy eficientes en la entrega, ya que cuentan con productos que deben viajar en diferentes ambientes (frío, congelado y seco).

De igual manera, estas empresas también hacen uso de terceros para mejorar su cobertura y poder llegar a más clientes, un caso es el canal de HORECA (hoteles, restaurantes y catering), las empresas grandes aprovechan que hay empresas distribuidoras que están muy enfocadas en este canal y llegan con una variedad de productos especializados, este tipo de alianzas les permiten ampliar el alcance en aquellos clientes que, por su orientación de negocio e incluso ubicación, no pueden llegar con su propia distribución.

Son empresas que pueden colocar equipos de frío y eso hace que sea mucho más fácil tener productos en los diferentes formatos comerciales, desde las pulperías hasta los supermercados, a diferencia de algunas empresas medianas, y en casi la mayoría de las empresas pequeñas, en las que este tema se vuelve una limitante, en primera instancia porque este tipo de equipos son costosos, y en segunda, porque ya los establecimientos no están dejando colocar más equipos por un tema del alto costo de la electricidad.

En el caso de las empresas medianas algunas de estas tienen sus propios camiones con una cobertura que se enfoca principalmente, en la gran área metropolitana y la que llaman metropolitana ampliada, para atender las zonas rurales generan alianzas con distribuidores locales de la zona, otras alquilan espacios en donde pueden realizar un *cross-docking* — estrategia logística que elimina o reduce el tiempo de almacenamiento en la cadena de suministro —, lo cual les permite operar a menores costos, logrando una mejor cobertura en zonas rurales.



De igual manera, existen empresas que, especialmente las dedicadas a la logística de frío o congelado, las entregan a un operador especializado en el manejo de la logística de este tipo de ambientes. Los productos que pueden distribuirse a temperatura ambiente son manejados por medio de los centros de distribución (CEDIS) de los supermercados. Aquí se debe pagar un porcentaje a la cadena por dicha logística, pero siempre es mucho más fácil y económico que hacerlo por cuenta propia.

Las empresas pequeñas tienen su área de distribución muy focalizada en la zona o provincia en la que se ubican y atienden sobre todo a sus mercados locales. En algunos casos cuentan con distribuidores independientes que tienen rutas, pero estas no son muy extensas, ya que cuentan con uno o dos camiones para realizar toda la distribución. También hay otras que no les gusta utilizar este tipo de distribución porque alegan que pierden el control de la calidad de sus productos de cara al consumidor final.

Otras empresas tienen sus propios expendios en sus lugares de producción, alquilan locales en zonas más pobladas o incluso tienen su stand en las ferias del agricultor, dirigiendo sus productos a los hoteles, restaurantes y consumidores cercanos. Estas empresas también mencionan que en época de turismo alto se benefician de la llegada de estos turistas, que aprecian los productos porque los perciben como más naturales.

La mayoría no colocan sus productos en supermercados, aducen que no tienen la experiencia de negociación y la cantidad de producción necesaria para abastecer la cadena. Algunos tuvieron algún tipo de acercamiento, pero por un tema de las cantidades que les solicitaban no lograron ingresar, otros indican que, sí les gustaría estar presente en supermercados con el fin de tener una demanda más estable en el año, mencionan que los supermercados se muestran interesados porque tienen productos diferenciados y de buena calidad.

## 6.5 Actitud de los restaurantes

La información sobre actitud de los restaurantes hacia la compra y venta de productos diferenciados se obtuvo a través de conversaciones con dueños de restaurantes o con la persona que gerencia el lugar o que es responsable de las compras; en total 16 personas. Según los términos de referencia, la consulta debió hacerse en los restaurantes que ofrecen carne a la parrilla, en San José y las áreas turísticas. Se cambió hacia restaurantes *elite*, que usan carne y lácteos.

Al respecto, habiéndose clarificado que de un vacuno se obtienen varios cortes de carne que reúnen los atributos deseados (para llamarse productos diferenciados) y que en forma similar los lácteos con atributos son muchos, se optó por una consulta precedida por la breve explicación de lo que se entiende por un producto diferenciado.

De las conversaciones con restaurantes, se desprende que lo que más les interesa es comprar un producto de calidad que se ajuste a sus necesidades y, principalmente, a las del chef. La diferenciación del producto se hace en la cocina, por lo que aducen que es importante contar con un distribuidor que no falle con la entrega y que asegure que el producto mantenga su calidad. Estos actores suelen comprar a empresas especializadas como Mayca, PMT y Belca, que son empresas que manejan marcas de confianza: en el caso de lácteos, manejan las marcas Dos Pinos, Del Prado, Sensación y Coronado, entre otras nacionales, así como marcas importadas.

Mencionan que usar productos diferenciados desde el punto de vista de que provienen de fincas con prácticas sostenibles, bienestar animal u otros podría ser un plus, el tema es que tendría que haber alguna certificación o sello que lo asegure y que la calidad los respalde. En otros países en Europa hay restaurantes que para respaldar la calidad de sus postres y helados colocan en el menú que los mismos están hechos con la marca Häagen-Dazs, la cual es una marca muy reconocida por la calidad de sus productos, lo cual le brinda al restaurante un respaldo en la calidad de sus patillos de cara al consumidor.

En el caso de las distribuidoras especializadas como PMT, mencionan que manejan una oferta de productos que se ajustan a los diferentes presupuestos, desde las soditas de pueblo hasta los hoteles de cinco estrellas en donde los requerimientos varían mucho.



En el caso de la compra de productos diferenciados estos están dirigidos especialmente a restaurantes y hoteles en donde sus clientes son de un nivel educativo y socioeconómico mayor, son personas que han viajado y conocen de cortes especializados, o son extranjeros que están de visita en el país, por lo que esta empresa solo maneja cortes importados, ya que es una forma de diferenciarse de su competencia, la cual menciona es bastante competitiva en el país.

Las respuestas generalizadas fueron:

- No compramos ni vendemos productos con esa calificación.
- Sí me gustaría adquirir esos productos.
- Mi primera consideración sería la calidad del producto.
- En general pagamos por la calidad, y eso nos cuesta y tenemos proveedores de relativa confianza, pero no hay constancia, hemos tenido que hacer cambios de proveedores buscando mantener la calidad.
- Nosotros compramos de gente que nos ofrece calidad, pero es muy difícil asegurar la continuidad de la calidad, lo cual para este negocio es clave.
- Sí lo podría anunciar en el menú; algo así como nosotros usamos productos diferenciados.
- Nuestro requerimiento sería la garantía de que se están produciendo en la forma que dicen, con algún sello de garantía, esto es fundamental.
- Un pequeño panfleto o afiche ilustrativo para el consumidor sería muy útil.

Estas apreciaciones revelan que los restaurantes de prestigio se esfuerzan por ofrecer productos de calidad como forma de ganarse y mantener la fidelidad de sus clientes. En este sentido, el conocimiento del proveedor es un aspecto de gran importancia. Esto implica que el desarrollo del mercado de carne y lácteos diferenciados podría requerir un enfoque más focalizado, en el que se vincule a actores de cadenas en las que se den relaciones de confianza. El esfuerzo recientemente iniciado por PROCOMER y la Cámara de Ganaderos de Cañas para dar asistencia técnica y certificar a 52 fincas/finqueros, con miras a producir ganado de calidad para exportar a la Unión Europea, es un ejemplo del modelo que se puede seguir pensando en el mercado nacional.<sup>16</sup>



© FAO/Programa SCALA

<sup>16</sup> Comunicación personal Ing. Erick Estrada, Director Ejecutivo Cámara de Ganaderos de Cañas, Guanacaste.



## 7. EL MERCADO PARA CARNE Y LÁCTEOS DIFERENCIADOS

El objetivo de este capítulo es dar a conocer las características y un estimado de la dimensión del mercado actual y potencial como determinante del éxito de la producción, industria y comercialización de los productos diferenciados. La metodología consistió en revisión de estudios de preferencias de los consumidores en Costa Rica y en otros países por carne y lácteos; encuesta digital a 440 consumidores y análisis de sus preferencias por carne y lácteos diferenciados; análisis la situación actual en términos de un estimado del N.º de consumidores, y del consumo per cápita (diferenciando el consumo en hogar y en restaurantes)<sup>17</sup> y simulación de escenarios de aumento de la demanda, en un horizonte de cinco años; valorando las acciones necesarias de fomento del consumo.<sup>18</sup>

### 7.1 El mercado nacional

El análisis del mercado nacional de carnes y lácteos<sup>19</sup> requiere una breve explicación sobre factores estructurales; particularmente con relación a la población, el ingreso y los hábitos de consumo. Estos aspectos son referidos brevemente a continuación.

Según datos del INEC (2022), en el 2022 la población costarricense era de 5,27 millones de habitantes, con importantes diferencias en cuanto a ubicación regional e ingresos. El 32 % está ubicada en la región Central (provincia de San José).

Respecto al ingreso per cápita, hay diferencias muy marcadas por quintil de población, las cuales reflejan una elevada desigualdad. En el primer quintil, en el que hay tres personas por familia y un total de 1 148 303 personas; el ingreso per cápita es de 67 410 colones. En el quinto quintil, en el que el N.º de personas por familia es de 2,43, hay 840 844 familias con un ingreso per cápita de 1 114 530 colones.

Respecto a los hábitos de consumo, un reciente estudio del World Panel Division de Kantar denominado “Retail Talk Costa Rica” (2023) concluye que el consumidor costarricense, dado el costo de la vida, está priorizando la compra de alimento. Existe una tendencia a comprar marcas económicas y dado el aumento de precios están buscando reducir el tamaño de los productos que adquieren. Esto, sin duda, está perjudicando los volúmenes de compra. A esto hay que sumar que se ha dado un impulso a la compra en el canal tradicional para hacer la reposición de los productos mientras llega el pago quincenal o mensual.

Según el estudio de Kantar (2023) la tendencia que ha venido manifestando el consumidor en Costa Rica en cuanto al consumo de productos de alimentos se ve afectada por el incremento de precios que se ha manifestado en el último año 2022-2023. Ante esto, lo que el consumidor está haciendo es que está visitando con menos frecuencia los canales y llevando menos volumen de producto. Además, la canasta crece en valor por temas de precio medio y no porque el comprador aumente su compra o lleve más unidades cada vez que visita el mercado.<sup>20</sup> El estudio evidencia como las marcas convencionales “mainstream” pierden volumen en comparación con las marcas económicas y un jugador importante son las marcas privadas que hoy se encuentran y son promocionadas fuertemente por los supermercados.

<sup>17</sup> Se seleccionaron solamente los restaurantes especializados en carne y aquellos que tienen reconocimiento por sus preferencias de productos lácteos de mayor calidad.

<sup>18</sup> Una tarea que debe realizarse en el futuro es el análisis de los requerimientos de animales sacrificados y de litros de leche cruda que deberá producirse en cada escenario de crecimiento del mercado. Este análisis implica en el caso de la carne, supuestos sobre el porcentaje de la canal que es aprovechado como producto diferenciado (como cortes y como hamburguesas). Implica también supuestos sobre las actitudes y preferencias de los consumidores de carne y lácteos diferenciados y la estrategia de precios.

<sup>19</sup> Esta sección ofrece un resumen del capítulo seis del Informe sobre perfiles de cadenas.

<sup>20</sup> véase también la página web de Kantar, [www.kantar.com](http://www.kantar.com).



El consumo de carne en Costa Rica ha tenido una ligera tendencia decreciente del ya bajo nivel observado hace 20 años. El consumo actual promedio es de entre 13 y 14 kilos per cápita, debiendo hacerse varias observaciones al respecto.

Al estudiar series de datos históricas, el CPC descendió en Costa Rica de casi 20 kg, hasta los niveles actuales. El gran ganador ha sido el pollo, que pasó a ser la carne preferida por los costarricenses; de nuevo el precio parece explicar gran parte de esta evolución, pero también la homogeneidad del producto, su conveniencia y accesibilidad (buenos sistemas de distribución).

Sin duda, el factor precio es el principal argumento que justifica el descenso del consumo per cápita de carne bovina en Costa Rica, algo que ocurre a nivel global también. Un informe reciente de CORFOGA muestra que el precio de la carne bovina en Costa Rica es muy superior al del mercado mundial. La apreciación de la moneda local respecto al dólar estadounidense (en adelante, dólares es otro factor que ha provocado la pérdida de competitividad de la carne costarricense. El costo de la canal nicaragüense por kg, el principal competidor, es casi un dólar más barata que la local.

El consumo de lácteos en Costa Rica ha ido en aumento a lo largo de los años. Según datos de la CNPL, este se situaba en 2016 en 217,11 kg/hab/año y 219 kg/hab/año en 2021. Este consumo ubica al país como el de mayor consumo de la región y supera por mucho la recomendación de consumo de productos lácteos de la FAO.

El consumo de leche per cápita proyectado para el año 2023 se ubica en 241 kg/habitante/año, lo que supone un incremento del 10 %, aunque es importante mencionar que esta estimación se realiza manteniendo estable la producción nacional y que, por lo tanto, el aumento del consumo se debe al comportamiento positivo que las importaciones de productos lácteos vienen manifestando.

El estudio de mercado elaborado por Nielsen “Retail Index Costa Rica” para 2015 indica que el producto que se consume en mayor cantidad es la leche líquida, en donde la leche pasteurizada alcanza una participación del 43 %, seguida por la leche UHT con un 35 %, el siguiente producto más consumido lo constituyen los quesos que alcanzan una participación del 14 %, en quinto y sexto lugar se encuentra la leche en polvo y el yogurt con un 12 % y 11 % respectivamente (Legiscomex, 2016).

Además del mercado de consumidores nacionales, el turismo representa un segmento importante a considerar. Según el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), Costa Rica recibió 2,3 millones de turistas en 2022, que en promedio se quedaron diez días (ICT, 2023)<sup>21</sup> El mercado turístico es por lo tanto importante como oportunidad para los productos diferenciados, considerando que los atractivos naturales e imagen del país comprometido con la naturaleza ya son un factor que apunta a favor de estos productos. Es oportuno mencionar que la afluencia turística está focalizada en las regiones de Guanacaste, San Carlos y en menor grado, Limón.

## **7.2 Estudios sobre preferencias de los consumidores**

No se han ubicado estudios sobre las preferencias de los consumidores por productos diferenciados en la forma que se han definido en este estudio.

Los estudios de hábitos de consumo realizados por CORFOGA en los años 2001, 2006, 2013 y 2017 ofrecen algunas explicaciones de interés. El dato más interesante es que según el estudio del 2017, el 86 % de los 1 040 entrevistados indicó que sí consume carne. Desde luego que la cantidad y la frecuencia son aspectos relevantes, así como el tipo de corte de carne que consumen.

<sup>21</sup> Instituto Costarricense de Turismo. [www.ict.go.cr](http://www.ict.go.cr)



La frecuencia de consumo es de hasta dos veces por semana en el 8,1 % de los consumidores; el consumo entre tres y cuatro días por semana es de 17 %, el de uno a dos es de 62,8 % y los que consumen menos de eso son el 12,2 %.

Respecto a la preferencia de consumo por los varios cortes de carne (estando implícito, pero no hecho explícito, que el factor precio es determinante); la preferencia de compra por el bistec y la carne molida corriente, la expresan el 80 por ciento de los compradores; el 42 por ciento prefiere la costilla, la posta y la carne con hueso (para sopa; el 17 por ciento prefiere el lomo, lomito, bolita y ratón y solo el 5 % compra los cortes especiales ribeye, delmónico y otros.

El estudio realizado por el Instituto Nacional de Investigaciones para la Agricultura, la Alimentación y el Medio Ambiente (INRAE) ofrece el más completo análisis sobre las preferencias de los consumidores respecto a la carne bovina, mediante una encuesta en línea (con 16 803 respuestas para personas de diferente edad, varones y mujeres) en Brasil, Camerún, China, Francia y Sudáfrica de junio 2020 a febrero 2022 (Liu *et al.*, 2023). Los puntajes promedio, sobre una base de 100 indican 68 para la calidad sensorial,<sup>22</sup> 56 para precio, 48 para seguridad/inocuidad, 45 para origen/trazabilidad, 42 para ética, 35 para nutrición, 32 para ambiente y puntajes menores para otros indicadores. Los resultados muestran variaciones significativas entre países para cada indicador. Este estudio fue una referencia importante para el diseño del estudio que se presenta a continuación.

### 7.3 Percepciones de los consumidores

Con el fin de valorar la sensibilidad de los consumidores ante algunas consultas sobre el posible consumo de carne y lácteos diferenciados, se realizó una encuesta digital a 440 personas.

Considerando de antemano que los productos diferenciados serían preferidos por personas con mayor nivel de educación e ingresos la encuesta fue dirigida especialmente a ese segmento. El 90 % de los entrevistados tenían un grado universitario (Figura 16) y el 50 % tiene un ingreso familiar mayor de 1 000 000 colones (Figura 17). La muestra de los consumidores entrevistados fue bastante equitativa en cuanto a género, siendo un 54 % hombres y 46 % mujeres (Figura 18). Finalmente, del total de entrevistados el 40 % representó una edad entre 41 a 60 años (Figura 19).

<sup>22</sup> Un índice que incluye suavidad, sabor, jugosidad, color y olor



Figura 16. Nivel de educación de los entrevistados

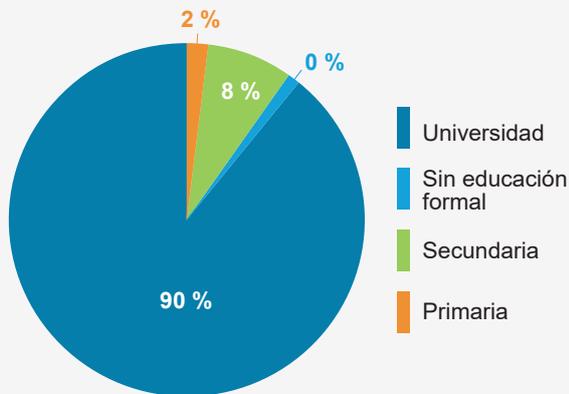


Figura 17. Nivel de ingreso de los entrevistados

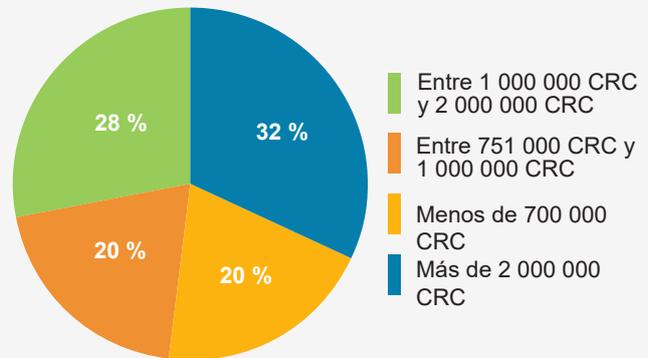


Figura 18. Sexo de los entrevistados

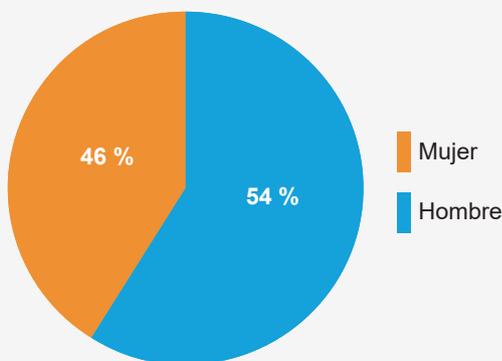
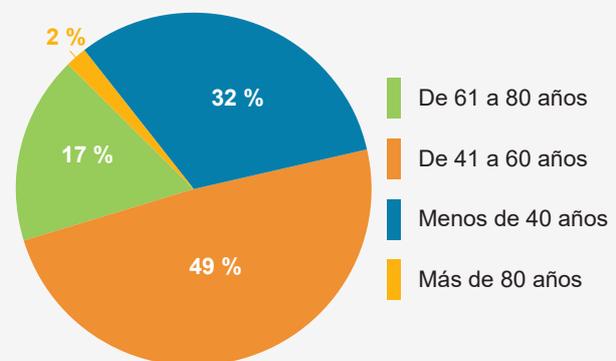


Figura 19. Edad de los entrevistados



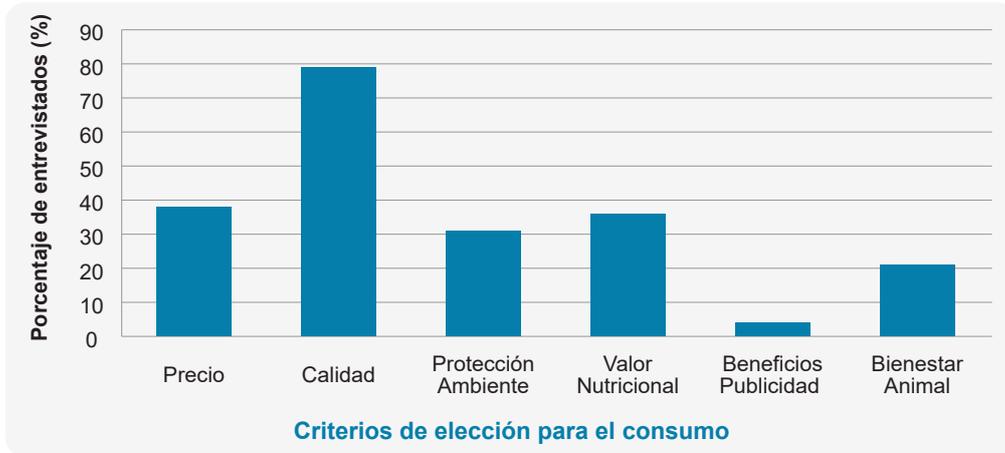
Fuente: Elaboración propia.

Uno de los principales objetivos de la encuesta era poder conocer la elección de consumir productos lácteos o de carne; para lo cual el 97 % de los encuestados indicaron consumir lácteos y un 95 % consume carne. Ahora bien, con respecto a entender la elección de consumir un producto lácteo, se indicaron diferentes razones: 1) precio; 2) calidad (sabor, inocuidad); 3) producción amigable con el ambiente (información disponible en la etiqueta o por parte del proveedor; 4) características nutricionales; 5) publicidad y beneficios que resalta; 6) producción con bienestar animal (información disponible en la etiqueta o por parte del proveedor. En la Figura 20 se puede observar que el 81 % de los consumidores indicaron como criterio de elección la calidad del producto y un 31 % por el precio. En menor grado se posicionan los criterios por razones como formas de producción amigables con el ambiente o consideraciones de bienestar animal.

Para el caso del consumo de carne, los criterios de selección fueron similares: calidad (90 % de los consumidores y precio (38 %; destacando que la calidad es un criterio importante para decidir. Los otros criterios recibieron una menor consideración por parte de los consumidores. Sin embargo, un 32 % de los entrevistados si toman en cuenta acciones relacionadas con la protección del ambiente y un 25 % con el bienestar animal (véase Figura 21. **El mensaje a los productores y la industria es que la calidad debe tomar mayor peso en sus decisiones.**

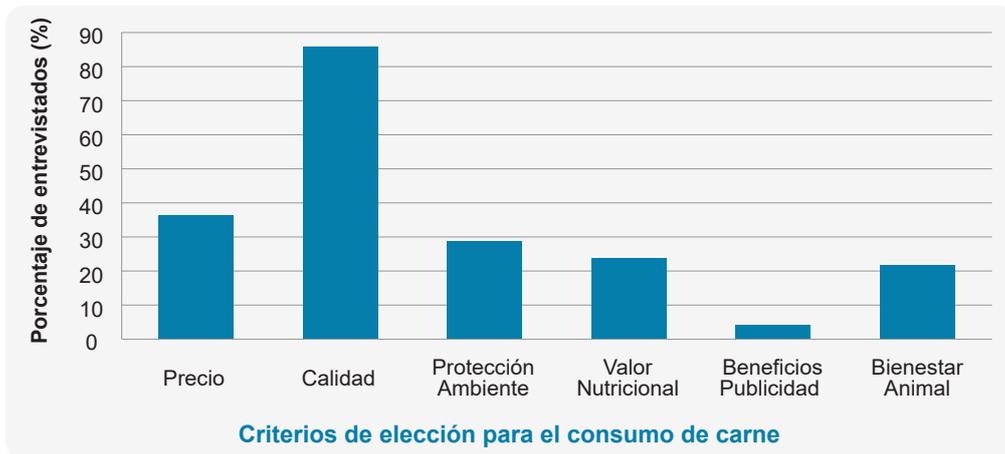


**Figura 20. Criterios de los entrevistados para elegir la compra de lácteos**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 21. Criterios de los entrevistados para elegir la compra de carne**



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la consulta a consumidores, si estarían dispuestos a pagar si sabe que el producto lácteo o la carne se produce con acciones que protegen el medio ambiente y el bienestar animal otorgando un producto de buena calidad, o los que no pagarían más, puesto que el medio ambiente, el bienestar animal y la calidad es una labor que los ganaderos y las industrias lácteas deben desarrollar como prácticas comunes en su accionar; en ambos casos se muestran respuestas similares.

En la Figura 22 y 23 se puede observar que un 59 % de los consumidores si pagaría para ambos casos tanto por productos lácteos y la carne.



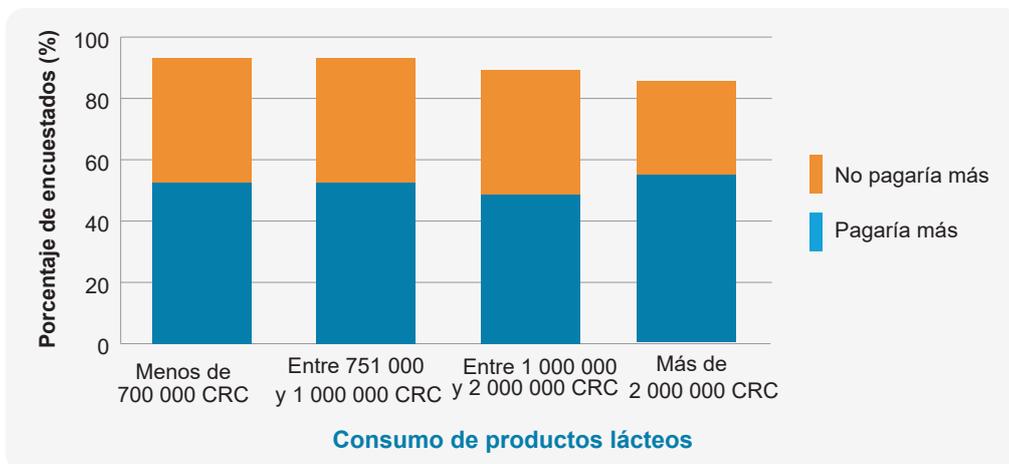
Figura 22 y 23. Anuencia al pago por productos lácteos y carne diferenciados



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados respecto a la anuencia a pagar más por carne y lácteos diferenciados muestran un porcentaje ligeramente mayor de la mitad de la población que lo haría, y no hay diferencias significativas cuando se analiza la respuesta en función de los niveles de ingresos (véase la Figura 24). La respuesta alternativa sugiere que, si los productores quieren conservar el mercado nacional de la carne y los lácteos, deben esforzarse más en utilizar prácticas relacionadas con el cuidado del medioambiente y el bienestar animal.

Figura 24. Anuencia al pago por lácteos diferenciados, según niveles de ingreso



Fuente: Elaboración propia.

## 7.4 Perspectivas de mercado

Tomando en cuenta los resultados del estudio presentado en la sección anterior y a partir de opiniones de personas consultadas, el mercado actual para carne y lácteos diferenciados no existe, pues las preferencias de los consumidores se centran en la calidad y el precio; y no consultan sobre cómo se cría el ganado, ni cómo se procesa la carne y la leche. El nivel de desconocimiento por parte del consumidor final es el factor crítico para hablar de un mercado; de modo que no es posible concluir si existen 10 000 o 100 000 consumidores de carne y lácteos diferenciados. Al respecto, es importante recordar lo expuesto en la primera sección de este informe, en el que se propone una definición de carne y lácteos diferenciados (que no existía y se usa como presentación en todas las entrevistas y encuestas para informar sobre su contenido).



Si bien el estudio esperaba poder hacer proyecciones numéricas, los resultados de la investigación no aportan ningún dato de base sobre el consumo per cápita y el N.º de consumidores actuales de productos diferenciados. Si nos guiáramos por las ventas de carne en las pocas carnicerías que ofrecen carne con alguna certificación, dichas empresas no hacen públicas las cantidades vendidas.

Sin embargo, las expectativas son positivas y se comentan a continuación.

Las perspectivas en el mercado de carne y lácteos diferenciados dependen de los niveles actuales de consumo de carne y lácteos y su posible aumento o disminución influenciado por varios factores, entre ellos la publicidad dada por el prestigio de las marcas; la promoción focalizada en algunos expendios y su compromiso para promover la demanda; la capacidad de producción de ganado y leche con los atributos requeridos; y el pronunciamiento y acciones del gobierno para apoyar su producción y consumo.

Por otro lado, reconociendo la imagen del país en cuanto a su compromiso de protección de la naturaleza; los avances en la ganadería sostenible (tomando en cuenta las PGS referidas en este trabajo, incluyendo el uso del agua y bienestar animal, entre otras) y la afluencia de turismo, sí es posible desarrollar un mercado para carne y lácteos diferenciados.

## 8. NORMAS Y REGULACIONES

### 8.1 Introducción

Un reciente estudio que aportó insumos para la Estrategia para la Ganadería y sus Industrias mostró que la normatividad que debe ser tomada en cuenta para conducir negocios en la ganadería es abundante y que su implementación confronta serios vacíos en cuanto a la capacidad de las instituciones responsables.

El estudio antes referido concluye que: la normativa es abundante, emana de dispositivos legales que ha generado cada institución en el marco de su mandato institucional y aparente limitado conocimiento sobre sus implicaciones para los actores privados; hay mucho desconocimiento de la normativa, por parte de los actores privados en la actividad productiva, en las industrias y el comercio, especialmente los de pequeña escala. El cumplimiento de la normativa es la mayor limitante, pues por un lado las instituciones responsables no tienen suficiente capacidad para vigilar y exigir el cumplimiento y, por otro lado, hay incumplimiento, en algunos casos por conveniencia, de parte de actores privados.

La abundancia de esta normativa y de las limitaciones en múltiples instituciones que inciden sobre las cadenas cárnica y láctea, implica que las políticas para la ganadería, sus industrias y comercio nacional e internacional lejos de ser un medio positivo de orientación a los actores privados, son una limitante para el buen desempeño de las empresas en todos los eslabones de la ganadería. Por otro lado, la elevada informalidad en el sector, especialmente por las pequeñas explotaciones, convierte en la aplicación de las normas en el Talón de Aquiles, por ejemplo, para cumplir con las declaraciones para Hacienda derivadas de la ley de fortalecimiento de las finanzas públicas.

A las instituciones creadas por ley, se le generan potestades y rangos de acción, producen normativas, decretos, directrices, como el establecimiento de permisos, registros y certificaciones, muchas veces con una visión transversal de temas y no con una visión global de las cadenas. Ello es más complicado cuando hay instituciones que comparten responsabilidad sobre la aplicación de las normativas, donde unas inciden sobre una parte de la cadena y otras sobre la otra (caso del etiquetado entre MAG y el MEIC) lo cual demanda una mayor coordinación sobre las interrelaciones generadas por la normativa.



La dualidad de posiciones que se produjo en etapas de la negociación de tratados de libre comercio (COMEX/MAG) parece estar replicándose en cuanto a las normas y políticas relativas a la sostenibilidad ambiental (sector agropecuario productivista/MINAE conservacionista). Por ejemplo, la ley de recursos hídricos, que podría ser potencialmente complicada para los ganaderos en lo referente a la protección de nacientes y el uso del agua para abreviar los animales.

Otro aspecto de la institucionalidad que debe abordarse es la oferta de servicios para los ganaderos. Por ejemplo, hay mucha oferta de capacitación, en su gran mayoría en centros públicos, que no se ajusta necesariamente a los perfiles requeridos para cubrir las necesidades de desarrollo y operación de las cadenas de valor de la carne y los lácteos. Hay muy poca información y capacitación de los consumidores para que reconozcan las ventajas de los esfuerzos encaminados a conseguir una ganadería más sostenible. En el caso de la investigación y transferencia de tecnología, también se aprecian deficiencias en cuanto a la pertinencia de los temas investigados y la difusión de esos conocimientos para mejorar la productividad del sector.

En cuanto al financiamiento para el sector ganadero, se reconoce el aumento de las colocaciones, sobre todo del Sistema Banca para el Desarrollo (SBD), pero no necesariamente está respondiendo a la filosofía de su creación: el crédito es más barato, básicamente para financiar lo mismo (la compra de animales) y no para inversiones que mejoren las condiciones estructurales de las explotaciones ganaderas (especialmente para la incorporación de PGS) y la mediana industria que crea valor agregado en el medio rural.

Costa Rica ha ingresado hace varios años a la inserción internacional, condición necesaria para la proyección del país como un país diferente. En tal escenario, emergen como actores importantes en la definición de la normativa, las disposiciones de las regulaciones internacionales públicas (OCDE, OMC, Naciones Unidas, Tratados de Libre Comercio, Acuerdo de París y compromisos de cumplimiento sobre acciones para la preservación del Medio Ambiente y la Biodiversidad, etc.), las normativas sanitarias internacionales (OMSA y OMS) y las normativas técnicas que emiten otros gobiernos para permitir el acceso de productos a sus mercados, así como las normas voluntarias de organismos privados como las ISO, el EUREPGAP o aquellas que responden a la creciente demanda de los consumidores de productos más sanos y respetuosos con el medio ambiente. Ello implica no solo la adopción de nuevas normas, sino también su armonización con estándares internacionales.

Considerando la relevancia de la normatividad para el fomento de la producción y mercado de carne y lácteos diferenciados, en este capítulo del informe se abordan tres aspectos.

- Las apreciaciones de los actores privados en los distintos segmentos de la ganadería en cuanto a las normas vigentes y a las implicaciones para desarrollar negocios; establecer relaciones fructíferas entre actores en las cadenas de carne y lácteos e informar adecuadamente a los consumidores. Estas apreciaciones se obtuvieron en dos talleres y algunas entrevistas.
- El avance en normas en elaboración por parte de las instituciones gubernamentales y CORFOGA, para contar con un sistema de trazabilidad y una norma técnica para la ganadería libre de deforestación. Se hizo la revisión de los documentos de avance proporcionados por CORFOGA y se tuvo una reunión de consulta con dicha institución, además de opiniones que se recibieron de los actores en los talleres.
- Las necesidades de normas específicas para el fomento de la producción, industria, comercio y consumo de productos carne y lácteos diferenciados.

## 8.2 Principales normas vigentes y sus implicaciones

Las normas vigentes con influencia directa en la ganadería y sus industrias incluyen las que se refieren y comentan a continuación:

**Certificado Veterinario de Operación:** el Certificado Veterinario de Operación (CVO) es el certificado que emite el SENASA mediante el cual se hace constar la autorización, a fin de que el establecimiento se dedique a una o varias actividades de las enumeradas en el artículo 56 de la Ley SENASA, N° 8495. Deben mantenerlo al



al día las fincas, granjas, tiendas veterinarias, industrias dedicadas al procesamiento de productos cárnicos y las que elaboran alimentos concentrados. Recientemente SENASA estableció que debe renovarse solo cada dos años y no cada año.

**Guía para la movilización de ganado:** según lo establecido por el SENASA, todo el transporte de ganado entre dos puntos debe contar con una Guía de Movilización en la que se consigna el código del establecimiento de origen y destino y el del transportista. Los Animales debe estar marcados con la marca del lugar de origen. La omisión del uso de la guía adecuadamente llenada con los códigos, marca y N.º de los animales autoriza a la Fuerza Pública a la detención del vehículo, retención temporal de los animales y multa al transportista.

Dos aspectos son importantes a comentar con relación a las regulaciones referidas: La otorgación de CVO se hace sin una inspección de parte del SENASA sobre las condiciones en los establecimientos. Que pasa con las inspecciones de Ministerio de Salud y Municipalidades; y la información sobre establecimientos y movilización de ganado, se mantiene en el SENASA. Sin embargo, su no disponibilidad digitalizada limita su uso para investigación y difusión.

**Reglamento de Subastas Ganaderas:** según el Decreto N° 32501-MAG-MEIC-SP de Agosto del 2005, las empresas y/o sociedades o personas físicas interesadas en establecer una subasta para la compra y venta de ganado en pie, deberán obtener y presentar los siguientes documentos y permisos: a) de la Municipalidad, para efectos de patente; b) del Ministerio de Salud, para efectos del permiso de funcionamiento; c) del Ministerio del Ambiente y Energía, aquellos permisos que conforme a las regulaciones y competencias otorgadas por Ley corresponde a dicho Ministerio; d) inscripción y autorización de la Regencia del Médico Veterinario, extendida por el Colegio de Médicos Veterinarios. La empresa que ofrece el servicio de subasta cobra la comisión que considere, la cual en la práctica fluctúa entre el 2 y 3 % del valor de venta del animal. Si bien las subastas son un medio importante para la comercialización de ganado, están por resolverse algunos aspectos relacionados con el mantenimiento de la trazabilidad, dado que en una subasta se aglomeran animales cuyo estado de salud podría no ser homogéneo, tema que se tratará más adelante.

**Permisos y normas para el registro de productos:** el registro sanitario es la autorización y el control que ejerce el Ministerio de Salud sobre los productos que son fabricados, importados, envasados o comercializados en el país, que sean de interés sanitario, previa verificación del cumplimiento de los requisitos establecidos en el marco legal correspondiente. Toda empresa importadora, productora o exportadora de estos productos y tecnologías debe solicitar el Registro Sanitario de los mismos, sean de importación o de producción nacional.

Los productos de interés sanitario son aquellos que, por su composición, utilización o función, pueden afectar la salud de las personas. Se incluyen los alimentos, cosméticos, higiénicos, químicos, medicamentos, equipo y dispositivos médicos, químicos, plaguicidas de uso doméstico. Se define como alimento a toda sustancia destinada al consumo humano, elaborada, semielaborada en estado natural o bruto, incluyendo todas las materias primas y aditivos alimentarios, que al ser ingeridas aportan los requerimientos para satisfacer las necesidades biológicas del organismo.

Los alimentos y productos de las industrias ganaderas que requieren registro sanitario son los lácteos, la carne y los derivados, que constituyen una lista muy larga, como se refiere en la nota a pie de página.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> En el caso de los productos lácteos: Leche pasteurizada, leche pasteurizada aromatizada, leche evaporada, leche condensada, leche condensada aromatizada, leche en polvo para lactantes, leche en polvo, leche en polvo aromatizada, leche esterilizada, leche UHT, cremas a base de leche, mezclas para helado, mantequilla de crema fermentada y de crema dulce, todos los tipos de quesos. También se incluyen quesos como el requesón, sucedáneos lácteos como cereales lacteados fortificados, helado especial de cremas, helado de leche, cremas untadas a base de quesos, yogur de diferentes formas, leche y otros productos fermentados, sueros lácteos aromatizados, natas esterilizadas, polvos para batidos, batidos, lactosa y otros productos lácteos o de otras especies. En el grupo de carnes y otros productos cárnicos se incluyen: productos crudos frescos, productos crudos salados, productos crudos fermentados, productos cárnicos semielaborados, productos cárnicos embutidos y moldeados, piezas íntegras curadas y ahumadas, y otros productos cárnicos.



Las apreciaciones de los actores privados consultados destacan que la tramitología y las exigencias para obtener registros y permisos son abrumadoras y varían según los funcionarios que atienden las solicitudes. Además, se anticipa que será aún más difícil cuando se vayan a registrar productos diferenciados, porque no existen normas que incluyan las consideraciones sugeridas para estos productos.

**Normas de Etiquetado de producto:** el etiquetado de alimentos es un tema importante en cualquier país y Costa Rica no es la excepción. El país posee regulaciones de etiquetado que son necesarias para proteger a los consumidores y garantizar que los alimentos que compran sean seguros y saludables.

Entre las regulaciones de etiquetado de alimentos que existen en Costa Rica están: la Ley de Protección al Consumidor, la cual establece que todos los productos alimentarios deben tener etiquetas informativas y claras, la etiqueta debe incluir la información necesaria para permitir al consumidor tomar decisiones informadas sobre la compra del producto; y la información debe ser precisa y veraz. El Reglamento Técnico Centroamericano de Etiquetado de Alimentos Preenvasados, el cual es una regulación regional que establece los requisitos de etiquetado para los alimentos preenvasados en América central, incluyendo Costa Rica. El reglamento establece los requisitos para la información nutricional, la lista de ingredientes, el país de origen, la fecha de vencimiento, el lote y el código de barras.

Los alimentos importados a Costa Rica deben cumplir con los mismos requisitos de etiquetado que los alimentos producidos localmente, es decir la etiqueta debe estar en español y cumplir con los requisitos establecidos por el Ministerio de Salud. Además, los alimentos importados deben cumplir con los requisitos de importación establecidos por el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

El cumplimiento de las regulaciones de etiquetado de alimentos puede ser costoso para el sector de comercio, logística y distribución, ya que pueden incluir la contratación de expertos en etiquetado, la implementación de sistemas de etiquetado y la realización de pruebas para asegurarse de que los productos cumplan con los requisitos de etiquetado. Además, se puede retrasar el tiempo de comercialización de los productos, ya que los productos no pueden ser comercializados hasta que se hayan cumplido los requisitos de etiquetado. Esto puede ser especialmente problemático para los productos perecederos porque su vida útil es limitada.



En tal sentido no cumplir con las regulaciones de etiquetado puede tener graves consecuencias legales y financieras. Los productos que no cumplen los requisitos de etiquetado pueden ser retirados del mercado y sus productores pueden enfrentarse a multas y sanciones, lo que puede afectar seriamente a su reputación.

En Costa Rica, los entes encargados de supervisar el etiquetado de los alimentos son el Ministerio de Salud y la Defensoría del Consumidor. El Ministerio tiene la responsabilidad de proteger la salud de los consumidores regulando los alimentos y estableciendo los requisitos para su etiquetado. La Defensoría del Consumidor es la entidad encargada de proteger los derechos de los consumidores y de verificar que los productos en el mercado cumplan con los requisitos de etiquetado y otras regulaciones aplicables. Las empresas deben cumplir con los requisitos de etiquetado para evitar sanciones legales y financieras, y proteger su reputación.

Los comentarios de los actores privados consultados destacan:

- El etiquetado no cumple con normas básicas que expresen con claridad los contenidos nutricionales de la carne y los lácteos.
- Las empresas no cumplen y los supermercados pasan por alto o re-rotulan los productos.
- El etiquetado de los productos de la ganadería no hace referencia a las condiciones en que se produce.
- La carne importada por empresas nacionales en forma de canales es porcionada y etiquetada y se vende como producto nacional sin referir su origen, contrario a la carne que se importa porcionada.
- La educación del consumidor para leer, entender y decidir en función del etiquetado es muy limitada.

Otras normas, menos explícitas pero de relevancia, son los acuerdos comerciales.

### 8.3 Normas en elaboración

Las normas en elaboración por parte de las instituciones gubernamentales son dos:

**Norma técnica para la producción de carne bovina en sistemas sostenibles en pastoreo y libres de deforestación:** este documento, que está elaborando CORFOGA con el apoyo de INTECO, aportará normas en forma de requisitos ineludibles y de niveles uno y dos para que las fincas obtengan la certificación que acredita el cumplimiento de prácticas que evidencian sus cualidades en la producción primaria, en particular en el sector ganadero sin deforestación.

Con el apoyo del programa SCALA, se han monitorizado 15 fincas en la región Brunca para validar las exigencias que deben cumplir los productores y sus fincas, según lo requerido en el borrador del texto de la norma técnica. Una vez lograda la versión final y su aprobación por parte de CORFOGA, podría constituir una herramienta adecuada para iniciar a nivel de fincas el camino hacia la diferenciación de productos ganaderos.

**Normativa para la trazabilidad bovina:** en atención a las disposiciones legales nacionales e internacionales y estudios previos realizados en el país, el SENASA y CORFOGA han trabajado en un proyecto de Ley para la trazabilidad bovina en el país.

Dicho trabajo toma en consideración los siguientes aspectos:

El SENASA ha implementado un sistema de control y movilización que permite la rastreabilidad del ganado bovino por lotes, constituyéndose como un mecanismo adecuado de gestión del riesgo. Sin embargo, los mercados exigen mayores garantías en todas las etapas de la cadena productiva en torno a la inocuidad y calidad de los productos y subproductos de origen animal que se consumen. La rastreabilidad con identificación individual de los animales permite mejorar los criterios de eficiencia y cumplir así con los requerimientos de los mercados internos y externos.



Otro insumo es la Ley de Control de Ganado Bovino, prevención y sanción de su robo, hurto y receptación, n.º 8799 del 17 de abril del 2010, la cual estableció una serie de regulaciones tendentes a establecer procedimientos, mecanismos y responsabilidades para controlar, regular, prevenir y sancionar el destace, la matanza, el apoderamiento, la movilización, el transporte, la comercialización, el contrabando y la negociación de ganado bovino, así como de sus productos y subproductos, en el territorio nacional. Esta ley estableció al SENASA como administrador del sistema que se implementará, lo que permitirá que el sistema desarrollado cumpla igualmente con propósitos sanitarios.

En consultas con CORFOGA y el MAG, se ha informado de que el SENASA ha elaborado la propuesta de decreto ejecutivo "Creación del Sistema Nacional de Identificación Individual y Rastreabilidad del Ganado Bovino y su Reglamento". El Sistema Nacional de Identificación Individual y Rastreabilidad del Ganado Bovino está integrado por los siguientes elementos constitutivos: A) el registro de los establecimientos, B) la identificación y registro individual de ganado bovino, C) el registro de movimientos del ganado bovino. El proyecto de elaborado ha recibido la opinión del Departamento de Análisis Regulatorio, Dirección de Mejora Regulatoria del Ministerio de Economía, Industria y Comercio de que cumple con lo establecido por la Ley n.º 8220, Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos y sus reformas.

El documento en cuestión es detallado en cuanto a definiciones y procesos y en cuanto a los flujos de animales y productos derivados que deben registrarse para el adecuado funcionamiento del sistema. Para ello los establecimientos de producción primaria, comercialización, transporte, transformación o cualquier otro tipo de establecimiento donde se ubique ganado bovino de forma permanente o temporal, debe de contar con el CVO según lo dispuesto por la Ley n.º 8495. Los animales deben identificarse mediante el Dispositivo de Identificación Individual Oficial (DIIO) y su identificación debe estar registrada en el sistema y base de datos oficial del SENASA.

Los comentarios de actores entrevistados o que participaron en los talleres son:

- Si bien hay en general aceptación sobre la necesidad de contar con el sistema de trazabilidad, aún están en consulta varios aspectos, concernientes a la obligatoriedad, el paso de los animales por las subastas, los costos de los aretes, la confidencialidad de la información, etc., y no se tiene confirmación sobre cuándo entrará en funcionamiento.
- En aras de avanzar a un sistema de trazabilidad individual del ganado, es necesario establecer una serie de disposiciones y mecanismos que aseguren la eficacia del sistema y por lo que se hace necesario ajustar las regulaciones vigentes.
- Debe clarificarse el papel del SENASA, del MAG y CORFOGA y de los actores privados en el establecimiento y funcionalidad del sistema de trazabilidad, en particular, el financiamiento.
- Estos aspectos son de especial relevancia considerando que, llegar con productos de garantía de que son lo que dicen, demanda la existencia de un sistema de trazabilidad que abarque desde las fincas hasta los centros de venta y que incluya, además, el adecuado etiquetado de los productos. Este último es importante porque, cuanto más diferenciado sea un producto, más información deberá contener sobre sus beneficios y características que lo hacen diferente.



## 9. CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las principales conclusiones del estudio, primero las de tipo general y luego las que se derivan de las entrevistas con actores de los distintos segmentos de las cadenas de carne y lácteos.

### *Aspectos generales*

La definición del concepto de productos de carne y lácteos diferenciados, no fue definido en los términos de referencia para el estudio. A partir de una propuesta de SIDE, con insumos recibidos en el taller del 27 de agosto de 2023, y con base en las opiniones recibidas, SIDE ha establecido como referencia para este trabajo la siguiente definición de productos diferenciados: "se entiende por producto diferenciado (carne y lácteos), aquel que llega al consumidor con atributos que se han forjado desde la producción primaria, el procesamiento y la comercialización; y por el cual el consumidor revela preferencia y está dispuesto a pagar un precio mayor que por el producto no diferenciado". Se reconoce que, en cada categoría, carne bovina y lácteos, hay varios productos.

Este concepto es nuevo, pues todos los trabajos previos de investigación vinculada en Costa Rica han tratado en forma separada aspectos de la producción, las industrias, y el consumo de carne y lácteos. En los trabajos en los que se han estudiado los aspectos relacionados con la calidad de los productos finales, si bien se reconoce la influencia de la alimentación y la edad de los animales en el caso de la carne, y la alimentación en el caso de los lácteos, no se aborda el vínculo con aspectos relacionados con el modo en que se produce, y en particular el cumplimiento de los principios de conservación ambiental y bienestar animal.

Si bien en términos generales el concepto propuesto es aceptado, ha sido necesario incluirlo en el encabezamiento de cada encuesta (a productores y consumidores) y explicarlo como preámbulo a las entrevistas con las industrias y los distribuidores. De igual manera, el concepto fue la primera lámina utilizada en los talleres.

Para hacer posible el estudio se realizaron 153 encuestas a productores, 12 entrevistas a productores específicos que se consideró podían hacer aportes a la organización y aspectos de contenido del trabajo, entrevistas a cuatro industriales de la carne, nueve de los lácteos y a seis distribuidores, entrevistas a directivos de entidades del sector público y cámara, entrevistas a profesionales conocedores del tema de la calidad de la carne y de productos lácteos, y dos talleres (uno en Liberia y otro en San Isidro de El General) en que participaron un total de 48 personas. También se ha revisado la bibliografía sobre estudios vinculados a los temas de interés en Costa Rica y otros países.

### *En aspectos de la producción*

El uso de PGS se ha expandido en Costa Rica en los últimos diez años, aunque no en todas las categorías de PGS. Hay diferencias marcadas en el avance en la adopción de diferentes PGS según las regiones. La adopción de cercos eléctricos es una de las más extendidas, lo que también se confirma con la venta de equipos de pulsadores de corriente eléctrica y demás aditamentos. En general se mantiene y, en algunas zonas, se ha mejorado el cuidado de árboles en potreros y la implementación de cercas vivas perimetrales. La contracción de las áreas de pastoreo, a raíz del uso de potreros de menor tamaño y del establecimiento de pequeñas áreas de forraje para corte y, en algunos casos, ensilaje (lo cual ahora se comercializa en bolsas), habría permitido la recuperación de zonas boscosas, pero no hay mediciones que revelen la cuantía de esta recuperación durante los últimos años.

Hay una mejora en el uso de prácticas sanitarias y registro de animales; pero hay muy poco avance en los sistemas de manejo empresarial de las fincas. La documentación sobre el establecimiento de bebederos es parcial, y revela que no hay cambios significativos, en parte por los costos de construcción de pozos, bebederos y redes



de distribución. Aunque hay líneas de financiación de la Banca para el Desarrollo, estas se utilizan sobre todo para comprar ganado para engorde y no para inversiones que permitan la mayor adopción de PGS.

El Programa NAMA, iniciativa por parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería, ha mejorado y promovido la implementación de PGS principalmente el pastoreo racional, lo que ha permitido aumentar la carga animal en las fincas, fijar más carbono y conservar la biodiversidad. A la fecha se tienen alrededor de 2 500 fincas (este número crece todos los meses), lo que equivale al 9 % del total de fincas o unidades productivas registradas en el país en las que la ganadería es la actividad principal. Se ha demostrado que este manejo integrado de PGS, puede mejorar la productividad de las fincas, al mismo tiempo que se disminuyen los costos y pérdidas. Se considera que a nivel país puede haber una mayor aplicación de PGS en fincas ganaderas que no se ha registrado, y deben realizarse esfuerzos para poder documentarlo.

Estos resultados son positivos pues indican que hay un potencial para producir ganado del que se generarán productos diferenciados. Si bien hay interés de las organizaciones ganaderas de promover empresas de engorde colectivo, industrialización de carne y lácteos y adquirir insumos en forma colectiva, aún hay reticencia en muchos de los productores en participar.

### ***Sobre el interés en producir en condiciones para lograr productos diferenciados***

Las apreciaciones de los productores e industriales interesados en producir lácteos diferenciados se basan, al igual que en el caso del ganado, en las siguientes consideraciones:

Los productores expresan que tienen anuencia e interés en producir ganado que califique para producir carne diferenciada, al contar con un hato sano, las tecnologías y las condiciones agroecológicas propicias. Sin embargo, hay barreras que superar y en particular el reconocimiento de que el ganado mejor criado, con PGS, merece un precio mejor.

En forma similar, hay interés entre los productores dedicados a la lechería. Hay reconocimiento que la alimentación del ganado y otras PGS ofrecen un avance. Sin embargo, reconocen que sin fuentes alternativas a los concentrados (a base de granos) es difícil satisfacer los requerimientos nutricionales para producir leche cruda que califique como ingrediente básico de lácteos diferenciados.

### ***Sobre la anuencia de la industria***

Las **industrias de la carne** están dispuestas a participar en una iniciativa para la producción y mercadeo de carne diferenciada y cuentan con la capacidad técnica e infraestructura necesarias. Sin embargo, podrían requerir adaptaciones en el manejo del proceso de sacrificio, deshuese y empaquetado para cumplir con las posibles exigencias de las empresas que deseen contratar el servicio. También tienen dudas sobre las condiciones del mercado nacional, aunque ven más posibilidades en el mercado externo de aquellos países donde los consumidores tienen mayor capacidad adquisitiva. También les inquieta la disponibilidad de ganado y, por lo tanto, el N.º de operaciones por semana de varios ganaderos y el N.º de animales en cada caso.

### ***Sobre las oportunidades en los restaurantes***

De las conversaciones con restaurantes (16 personas, dueños o gerentes) se resalta el interés por comprar un producto de calidad que se ajuste a sus necesidades y, principalmente, a las del chef y a su interés en conservar a sus clientes. Las respuestas generalizadas fueron: "no compramos ni vendemos productos con esa calificación"; "sí me gustaría adquirir esos productos"; "mi primera consideración sería la calidad del producto"; "en general pagamos por la calidad y eso nos cuesta y tenemos proveedores de relativa confianza, pero hemos tenido que hacer cambios de proveedores"; "nosotros compramos de gente que nos ofrece calidad, pero es muy difícil asegurar que sea continua".



La continuidad de la calidad es clave. "Lo podría anunciar en el menú, algo así como 'nosotros usamos productos diferenciados'. Nuestro requerimiento sería la garantía de que los productos se están produciendo en la forma que dicen, con algún sello de garantía. Un pequeño brochure ilustrativo para el consumidor sería muy útil".

El mercado para carne molida en los restaurantes de comida rápida es una opción a explorar y de posible gran impacto, dados los altos volúmenes que adquieren. Esta carne es elaborada a partir de cortes de carne de ganado que ha sido criado con PGS y puede identificarse en los lugares de venta de hamburguesas. Existen ya ejemplos en el país de productos diferenciados en hamburguesas como la iniciativa McDonalds-Coopemontecillos o la carne importada, "Certified Angus Beef" (CAB).

### ***Sobre las percepciones de los consumidores y el mercado nacional***

El estudio sobre las preferencias de los consumidores provee indicadores y parámetros de alta relevancia que permiten concluir que:

La calidad del producto es determinante en la decisión de compra, notándose que es más significativo en el caso de la carne. En dicho caso el 85 % de los entrevistados indicó que la calidad está en el primer lugar, luego el precio (35 %), las consideraciones ambientales (25 %) y el bienestar animal (20 %). En el caso de los lácteos, la calidad es un poco menos significativa y el precio algo más que en el caso de la carne. El mensaje a los productores y la industria es que la calidad debe tomar mayor peso en sus decisiones.

De los resultados respecto a la anuencia a pagar más por carne y lácteos diferenciados se puede inferir que un porcentaje ligeramente mayor que la mitad de la población lo haría; y no hay diferencias significativas cuando se analizan las respuestas en función de los niveles de ingreso. La respuesta alternativa sugiere que, si los productores están interesados en conservar el mercado nacional por carne y lácteos deben ocuparse más en el uso de prácticas relacionadas al cuidado del ambiente y el bienestar animal.





El mercado nacional de productos diferenciados es pequeño. Sin embargo, las dos conclusiones previas son indicativas de su potencial. A manera de hipótesis, bastante cerca de ser real, es que se trata más de un problema de oferta que de demanda; por lo tanto, si ya existen las PGS para hacer posible la producción, el mensaje es también para los productores: no perder la oportunidad.

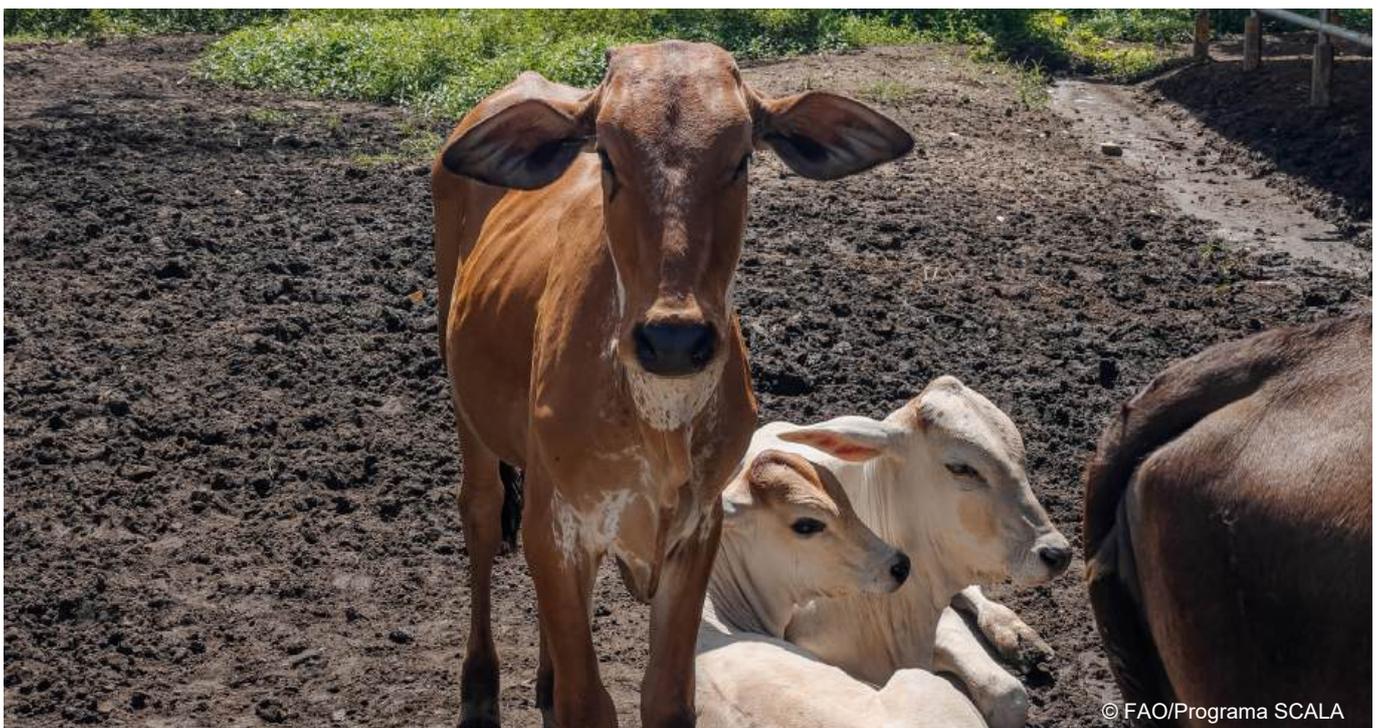
### **Sobre la normativa**

Establecer un sistema de trazabilidad que funcione para circuitos cortos y a nivel nacional es el primer requisito para poder dar seguimiento a los procesos desde la adquisición de insumos para la producción e industria hasta el punto de entrega de los productos finales y al consumidor. El Decreto Supremo en trámite establecerá las normas de este sistema, y de forma concurrente con su generación, será necesario difundirlo y aplicarlo entre todos los actores públicos y privados vinculados al sector ganadero y sus industrias, así como contar con un sistema de información actualizado que permita conocer su funcionamiento. Esto puede requerir acciones de información y capacitación.

Las normas técnicas para la definición, elaboración y presentación de productos diferenciados es otro de los requisitos para poder poner dichos productos a disposición del consumidor, lo cual requerirá además especificar las características del etiquetado necesario y la supervisión de su cumplimiento. El avance al respecto que vienen realizando CORFOGA e INTECO, requiere materializarse tan pronto sea posible. Sin embargo, debe anotarse que se refiere solo a la certificación de fincas dedicadas a la ganadería libre de deforestación y no a la carne y lácteos que se produce en dichas fincas.

La creación del mercado de productos de carne y lácteos diferenciados es uno de los requisitos para que las empresas dedicadas a esta actividad logren negocios exitosos. Ello requerirá acciones del Estado para el fomento general y de las empresas interesadas en promover sus marcas específicas.

No menos importante es el establecimiento de mecanismos de apoyo técnico y financiero para lograr iniciativas privadas de establecimiento y funcionamiento de negocios en los que se produzca y comercialice carne y productos lácteos diferenciados.



© FAO/Programa SCALA



## 10. RECOMENDACIONES

Este trabajo es pionero en el país, pues aborda temas de relevancia en la ganadería, sus industrias y el consumo de productos de carne y lácteos. Por lo tanto, se recomienda al programa SCALA convocar a los múltiples actores de los sectores público y privado para compartir el conocimiento generado.

El estudio ha mostrado que llegar al consumidor con productos diferenciados requiere un esfuerzo desde la producción primaria hasta la distribución; y que, crear el mercado es una condición necesaria para el éxito de los negocios que producen productos diferenciados. Este ha mostrado también que hay varias formas de generar productos diferenciados y las particularidades que esto toma en el caso de la ganadería. Al respecto, se recomienda apoyar las iniciativas en las que la diferenciación está ligada a la calidad. Adicionalmente los temas ambientales están tomando mucha relevancia en el país como mecanismos diferenciadores.

Con dichas consideraciones se recomienda:

- Las mejores oportunidades de crecimiento del mercado para carne y lácteos diferenciados deben procurarse en el segmento de población con más educación y niveles de ingresos y sensible a los temas de calidad y beneficios ambientales; para tal fin la promoción requiere ser muy dirigida a estimular la demanda.
- En cuanto a productos cárnicos se recomienda no enfocarse solo en los cortes finos, en los que es difícil competir con carne importada; sino considerar también productos con atributos para diferentes usos, incluyendo la carne para hamburguesas en alianza con las cadenas de comida rápida. Y en el caso de lácteos, los de tipo artesanal con identidad territorial.
- En cuanto a productores, se recomienda la conformación de clusters regionales en los que los productores miembros del cluster comparten las mismas razas, sistemas de alimentación y manejo tecnológico para lograr animales más o menos homogéneos en calidad de canal y por lo tanto de carne; y para tener mayor poder de negociación en el precio. Y en la medida de lo posible contratar la matanza y empaque y vender con marca.
- Se recomienda que cada grupo de productores asociados estudie su mercado y que para cada comprador potencial (supermercado o restaurante) pueda definir volúmenes estimados de compra, precios, frecuencias, logística, especificaciones de calidad, empaque, condiciones de compra y pago.
- Se recomienda al programa SCALA dar a conocer los resultados de este trabajo a fin de que los interesados sepan lo que se necesita hacer a nivel productivo, transformación, y mercadeo; lo cual requiere innovación, extensión, gobernanza, capacitación y fortalecimiento de capacidades, marco regulatorio y fiscal, requerimientos de inversión y financiamiento.
- El fomento de la producción y consumo de carne y lácteos diferenciados debe ser parte de una política gubernamental y especialmente dirigida a la población que requiere educación sobre los beneficios de estos productos para el sector productor y para la preservación de los recursos naturales y la generación de beneficios ambientales. Varias entidades públicas (ministerios de agricultura, educación, ambiente, y otros) y organizaciones como CORFOGA, la CNPL y la Federación de Subastas Ganaderas, entre otras, pueden participar en estas iniciativas.
- Otra recomendación, no menos importante, es que el sector público y las organizaciones ligadas a la producción y las industrias de la ganadería, deben ponerle más atención al crecimiento de importaciones de productos, que, aunque no califiquen como diferenciados, son de calidad, tienen preferencia de los consumidores, y son los principales competidores.



# ANEXO A

## SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS EN LA REGION BRUNCA

### 1. La región Brunca

La Región Brunca se extiende sobre 9 537 Km<sup>2</sup> (5,35 % del territorio nacional) y está compuesta por siete cantones (Pérez Zeledón, Buenos Aires, Osa, Golfito, Coto Brus, Corredores, Puerto Jiménez). Según el censo de población realizado en 2011, la región Brunca contaba con una población de 480 040 habitantes, lo que representaba el 11 % de la población total del país.

Según la división política-administrativa el cantón más extenso es Buenos Aires (2 384 Km<sup>2</sup>). Mientras que Puerto Jiménez es el cantón más pequeño y joven de la región; fue constituido en abril de 2022. Por otra parte, el cantón Osa cubre 1 932,7 Km<sup>2</sup>, el cantón de Golfito se extiende en 1 032 Km<sup>2</sup>; Coto Brus administra 944 Km<sup>2</sup> y Pérez Zeledón cantón de la provincia de San José tiene un territorio de 1 901 Km<sup>2</sup>.

La región Brunca es conocida por ser una importante zona agropecuaria, las actividades más importantes en extensión territorial y producción la componen el café, caña de azúcar, plátano, piña, palma aceitera, arroz y la ganadería. Al mismo tiempo, la región se caracteriza por una alta diversidad biológica, pues posee numerosos ecosistemas marinos, terrestres, incluyendo humedades.

Los indicadores de desarrollo social en la región son poco satisfactorios. En un informe del INDER (2016) se indica que el Índice de Desarrollo Social promedio es de 40,66 con valores extremos como 29,1 en Pilas y 60,2 en San Vito. El estudio señala también que el territorio presenta una baja creación de empleo, y una baja participación de la mujer en empleos del sector privado. Además, la actividad económica se concentra en el empleo agrario, y las personas principalmente están ocupadas en “ocupaciones elementales”, que poseen una remuneración inferior, con respecto a otros tipos de empleos en sectores de “alto valor agregado”.

### 2. La ganadería en la región Brunca

La cría y engorde de ganado son actividades importantes en la economía de la región. Y en algunos espacios, la ganadería de doble propósito es el principal sustento para familias rurales pobres que dependen de la venta diaria de leche y lácteos artesanales, además de la que retienen para autoconsumo. Los datos en el Cuadro que sigue tomado de un estudio realizado por SIDE (2016) y solicitado por FITTACORI revelan que en la región los sistemas productivos son variados. El estudio en referencia, en base a una encuesta de 109 productores, mostró que en la región Brunca dichos productores tienen un número de animales (36) poco mayor que en la región Central y mucho menos que en las otras regiones. Y que la carga animal de 1,18/HA. es solo ligeramente mayor que en la más baja de todas, el Pacífico Central, 1,01/HA.



Cuadro A.1. Región Brunca, algunos datos de la ganadería

Región	Sistema Producción	No Animales	Area Total Promedio (Ha)	Area Total (Ha)	Area Pastos Promedio (Ha)	Area Pastos (Ha)	Area Bosques Promedio (Ha)	Area Bosques (Ha)
Brunca	Carne	60 243	57	101 785	32	56 681	23	40 583
	Lechería	8 639	15	18 035	6	6 798	8	9 924
	Doble Propósito	46 871	47	99 887	19	40 818	24	51 649
	Mixto	38 493	39	64 649	21	33 998	16	26 746

Fuente: Elaboración propia basada en INEC. 2022. Encuesta Nacional de Hogares Julio 2022: Resultados Generales, San José, Costa Rica.

### 3. La cobertura boscosa y de pastos en la región Brunca

Costa Rica ha expuesto vehemente los argumentos de que es posible desarrollar una ganadería que, aunque emite Metano, es capaz de calificar como Carbono Neutral por su área boscosa en las fincas ganaderas, y otras áreas, incluyendo los parques nacionales.

Como parte de los resultados del programa SCALA obtenidos para la región Brunca, se cuantificó que, en 2020, la región Brunca tenía una superficie total de 502 403 hectáreas de cobertura arbórea, que se redujo ligeramente a 500 226 hectáreas en 2021 y a 497 797 hectáreas en 2022 (UCR, 2023). En general, se puede detectar que la superficie de la región se está reduciendo, lo que puede tener implicaciones en el futuro desarrollo de la región. El estudio señala que es importante resaltar que los cambios de pérdida o ganancia de cobertura arbórea para los cantones que componen la región Brunca son muy leves en términos porcentuales (UCR, 2023).

Con respecto a la cobertura de pastos en la región, se registraron 226 403 Ha de pastizales para el año 2020; 227 506 Ha en el 2021 y 231 519 Ha en el 2022. El porcentaje del área de pastos es muy variable entre cantones con niveles tan altos como 37 % en Buenos aires, 8,4 % en Osa y 4 % en Corredores. Del análisis de datos sobre la cobertura de pastos, se obtuvo que los cantones de Golfito, Pérez Zeledón, Puerto Jiménez, Corredores y Buenos Aires perdieron en promedio 0,15% de los pastos; y los cantones de Osa y Coto Brus, para el mismo período, ganaron en promedio un 0,31% de pastos.

Si bien el estudio referido ofrece información de suma utilidad sobre la cobertura boscosa y de pastos, no se tiene información documentada sobre calidad de los pastos y del bosque. En relación con la calidad de los pastos, es oportuno mencionar que esta región es una de las que más a establecido nuevas pasturas, lo cual se deduce de la elevada venta de semillas de pastos.

### 4. Avances en Fincas con pastoreo y libres de deforestación

Con el apoyo del programa SCALA se ha realizado un pilotaje de asistencia técnica y monitoreo de 15 fincas seleccionadas por parte de la Comisión Regional conformada por CORFOGA, las Cámaras de Ganaderos, el MAG, el INTA y Fundación Conservación Osa. Se trata de fincas que siguen la norma de producción de carne bovina en sistemas en pastoreo y libres de deforestación, con el fin de facilitar el monitoreo y registro de sus marcas y unidades productivas en las plataformas sugeridas por la norma técnica de certificación, así como apoyar el registro y verificación de la pérdida o ganancia de cobertura arbórea en estas fincas, mediante la aplicación del esquema Unidades Productivas Libres de Deforestación (UPLDF).<sup>24</sup>

<sup>24</sup> El Informe elaborado por Manfred Villegas Ureña da cuenta de los nombres de los finqueros, la localización de las fincas y el avance al mes de setiembre de 2023.



El Informe citado en la nota de pie de página da cuenta que el rango de cumplimiento del nivel uno y dos de la norma técnica es de 52 a 93 % y de 56 a 72 % respectivamente. El nivel uno y nivel dos son las opciones que una finca ganadera bovina puede optar por cumplir de forma voluntaria el documento normativo, de acuerdo con su condición de desarrollo empresarial. En cuanto a las condiciones ineludibles, el rango de cumplimiento está entre el 58 y 79 %. Los requisitos ineludibles son parte de ambos niveles del documento normativo; sin embargo, se representan en columna separada ya que son 33 requisitos que de no cumplirse, no se puede aprobar la norma. En dos evaluaciones realizadas, la mayor parte de las fincas mostró cambios positivos.

Los productores se están acompañando en las mejoras y esfuerzos que se deben realizar, como primera acción se completó la trazabilidad, seguidamente se trabajó en mejorar en documentación y formas de registrar la información que se solicita en la norma, por lo que se crearon dos libros por productor, en registros de los animales y labores.

Entre los requisitos que genera mayor resistencia en los productores es el adecuado manejo de registros. El de trazabilidad fue adoptado y manejado bien por los productores. Los requisitos que van a generar una mayor dificultad son los que involucran la implementación de cercas nuevas e instalación de acueductos, esto por que implican un alto costo de inversión, entre los requisitos que se ven afectados está la implementación de un sistema rotacional racional, protección de fuentes de agua y áreas boscosas.

### **5. Condiciones de la región Brunca para industria cárnica y láctea**

Anualmente se producen en la región 38 952 animales destinados a la matanza, una parte de lo cual (45 %) se comercializa con las plantas en el valle central. El consumo anual en la región es de 21 578 animales. El 65 % de la carne se distribuye por medio de las carnicerías y solamente el 35 % se expende en los supermercados.

Existen tres gremios de carniceros, dos en Pérez Zeledón: UNCAR (Unión de Carniceros) y Expendedores de Carnes; y una en la Ciudad Neilly: ASOEXBRUNCA. En total esas tres organizaciones afilian a unos 60 carniceros. A pesar de que los mataderos de la región tienen limitantes para operar; cinco prestan ese servicio. El matadero Municipal de Pérez Zeledón, que presta servicio a este cantón y a Buenos Aires. El matadero privado de Palmar Norte que sirve a las carnicerías de Palmar Norte y Sur y Ciudad Cortés. El matadero privado de San Vito que ofrece servicios al cantón de Coto Brus; un pequeño matadero en Cañaza de Puerto Jiménez que presta ese servicio a ese distrito de Golfito y el Matadero del Colegio de La Cuesta, que administra la Asoexbrunca, que es una organización de carniceros de Ciudad Nelly, Río Claro, Laurel y Golfito. La industria de la carne en la región Brunca se ha mantenido estable en pequeña escala. Si la región optase por desarrollar una industria cárnica, debe considerar la inversión en una planta pequeña pero moderna.

Se considera importante mencionar algunas de las condiciones a las que se enfrentan las empresas de la industria láctea en esta región, la cual tiene características muy propias. Entre estas cabe destacar según criterio de los entrevistados, la región no es productora de leche, mencionan aspectos que complican la producción como la topografía, distribución de las fincas, son tierras más divididas; son fincas pequeñas, las de mayor extensión de terreno están dirigidas a la producción de ganado de carne, por lo que no se encuentra en la zona una producción que esté dirigida específicamente a la producción leche, como si se da en otras regiones.

Aspectos como los anteriores hacen difícil el desarrollar nuevos productores, existen algunas zonas como San Vito y Buenos Aires en donde se han desarrollado proyectos que han tratado el tema de producción láctea, sin embargo, no han sido tan exitosos, como lo expresa uno de los entrevistados “no es un tema fácil, se requiere organización y que más productores se quieran meter a la actividad, y la verdad no veo eso”, muchos han optado por tener su propia producción de lácteos en especial quesos y yogurt, o simplemente se han convertido en unidades de autoconsumo, de igual manera, mencionan que hay dos temas importantes que también vienen minando la lechería, el primero es el relevo generacional o sucesión, los jóvenes ya no quieren estar en la actividad, y el otro es el tema del desarrollo urbanístico que ha venido incrementando en la zona.



La escasez de leche en la zona ha hecho que las empresas tengan que reducir su producción diaria, y por consecuente, también está afectando el desarrollo de productos nuevos y diferenciados, ya que su objetivo actual es el de mantener, al menos, los productos que ya comercializan en el mercado. Esta situación está también afectando el crecimiento y las posibilidades de explorar nuevos canales de comercialización, dado que hay empresas a las que los mismos supermercados les han hecho solicitudes de sus productos, y han tenido que rechazarlos por no tener la materia prima suficiente para hacer frente a los pedidos.

Uno de los aspectos que mencionan los industriales es que sería importante desarrollar programas de capacitación a los productores e industriales que ya existen y generar un programa más integral en donde se puedan abarcar temas de logística, producción en finca y en planta, en palabras de un entrevistado “creemos que sabemos hacer las cosas, pero realmente es así”, otros mencionan que si del todo la región no se puede reactivar como zona lechera, deben entonces recibir capacitaciones que se orienten a la compra de leche en polvo y otras materias e insumos importados, mencionan que ya existen estos estudios de inteligencia comercial pero que no se comparten.

## **5. La institucionalidad**

En la región Brunca existen dos Cámaras de Ganaderos que ofrecen servicios en los cantones pertenecientes a la provincia de San José (ACGUS) y a los cantones de la provincia de Puntarenas (CGIZS). En el taller tenido el 19 de octubre ambas cámaras acordaron realizar una reunión para acordar acciones que podrían realizar juntas. El taller realizado el 18 de diciembre permitió compartir entre un grupo de diez personas seleccionadas por los Presidentes de ambas los avances del trabajo que se ha iniciado de parte de SIDE; Conocer los avances en la región Chorotega para generar nuevos proyectos; y definir una agenda de trabajo conjunta a partir iniciativas inmediatas de bajo costo; siguiendo luego con el diseño y negociación de proyectos que les permitan superar limitantes y desarrollar negocios prósperos; a partir de acciones conjuntas de ambas cámaras.

# **ANEXO B**

## **SITUACION Y PERSPECTIVA EN LA REGION CHOROTEGA**

### **1. Guanacaste**

La provincia de Guanacaste representa uno de los polos de desarrollo de mayor potencial en el país, y en el cual la inversión privada, especialmente en la infraestructura turística; y el aumento de población, han sido muy acelerados en los últimos años. Sin embargo, la región es aún la segunda más pobre del país, especialmente entre la población rural. La baja productividad de la tierra, dedicada a la agricultura en la que predominan la caña de azúcar, el arroz y la ganadería extensiva, es uno de los factores que limita el pago de mejores salarios.

La infraestructura vial, incluyendo la autopista de la carretera Interamericana, las carreras de acceso a las playas y a las zonas del interior; y el aeropuerto internacional de Liberia, ofrecen a la región condiciones óptimas de comunicación nacional e internacional. Esto ha contribuido a que la región sea el mayor polo turístico del país; con cerca de dos millones de visitantes por año, nacionales e internacionales con un promedio de visitación de siete días por persona. El sector turístico es el más importante generador de empleo; sin embargo, es más atractivo para la población joven, con educación secundaria y con algunos conocimientos de inglés, muchos de ellos provenientes del Valle Central.

La provincia de Guanacaste cuenta también con importantes parques nacionales, ricos en biodiversidad y centros de rescate de vida silvestre, el principal activo natural del país. La protección contra incendios forestales ha permitido la reducción sustantiva de estos eventos, que en el pasado diezmaron los recursos naturales de esta región en forma significativa.



Las condiciones vigentes de pobreza rural y el potencial de actividades en la agricultura, la ganadería y los servicios conexos, hacen indispensable la inversión pública en educación técnica; e inversión privada para generar empleo de calidad en dichas actividades, para jóvenes, varones y mujeres, que ahora tienen bajos niveles de educación. Dicha población engrosa el segmento más pobre y desempleado en cerca de cien comunidades rurales y más de seis mil unidades agropecuarias de diferente escala.

## 2. La ganadería de Guanacaste

Guanacaste ha sido históricamente la región de mayor tradición ganadera de Costa Rica. Desde la colonia, hasta la actualidad, las tradiciones y costumbres de la provincia se asocian a los negocios ganaderos. Políticamente la provincia de Guanacaste está dividida en 11 cantones, y en todos ellos la ganadería es una actividad socioeconómica relevante. Se tiene el hato de cría más importante del país (producción de terneros), fincas de desarrollo y engorde y sistemas de producción de leche. Los sistemas lecheros son mayoritariamente de doble propósito (en las zonas bajas), pero también se tiene una importante producción de leche con sistemas especializados en las zonas de mayor altitud, ubicadas en la Cordillera de Guanacaste (Quebrada Grande de Liberia, Guayabo de Bagaces y Tilarán). Prácticamente todos los sistemas de producción están basados en el pastoreo como principal recurso alimentario.

La provincia alberga el 27 % de la superficie cubierta por pasturas del país, tiene el 22 por ciento del hato bovino y el 16 % de las fincas ganaderas (INEC, 2015). El Cuadro B.1 compara estos parámetros con el total nacional. Se observa que Guanacaste tiene fincas más grandes y cargas animales más bajas que el promedio nacional, y ello se debe a que los sistemas de producción son menos intensivos (la lechería especializada es menos abundante) y a que la región tiene una época seca muy marcada (ausencia de lluvias) que disminuye drásticamente la disponibilidad de pasturas, el principal alimento de los bovinos.

**Cuadro B.1. Estructura de la ganadería costarricense y de la provincia de Guanacaste**

Parámetro	Costa Rica	Guanacaste
Área en Pasturas, Ha.	1 044 910	284 208
Población Bovina, cabezas	1 278 817	281 500
Carga Animal, cabezas/Ha.	1,22	0,99
N.º de fincas con bovinos	37 171	6 026
Tamaño de finca promedio, Ha.	28	47

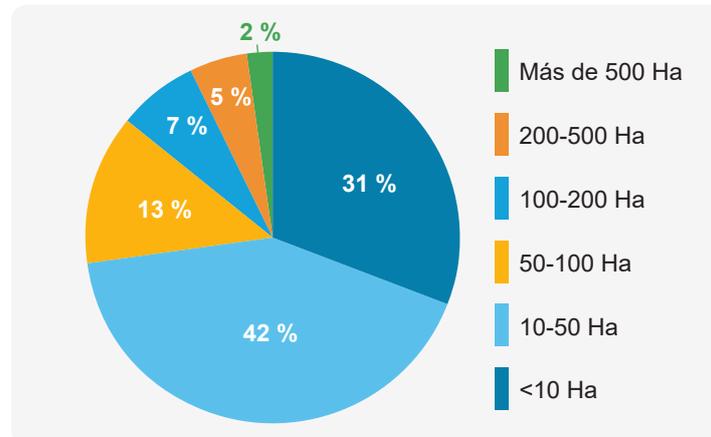
Fuente: Elaboración propia basada en datos de INEC. 2015. VI Censo Nacional Agropecuario: Características de las Fincas y de las Personas Productoras. CENAGRO 2014. San José, Costa Rica <https://inec.cr/estadisticas-fuentes/censos/censo-agropecuario-2014>.

El sistema de producción más importante en Guanacaste es la ganadería de carne. En el país el 42 % del hato se dedica a esa actividad, mientras que en Guanacaste el hato de carne representa el 52 % del total. Por otro lado, la lechería especializada es menos común en la provincia (15 % de los animales, comparada con 26 % como promedio nacional).

Al igual que en el resto del país, las fincas ganaderas son pequeñas. La Figura B.1 muestra que el 73 % de las 6 026 fincas tienen una superficie en pasturas menor de 50 Ha., y solo el 7 % tiene más de 200 Ha. de pastos (431 fincas). Este tamaño debe considerarse reconociendo que en general los suelos no son muy fértiles y su capacidad de sostenimiento, con los sistemas actuarles, es limitada por la estacionalidad que implica ausencia de lluvias entre noviembre y abril.



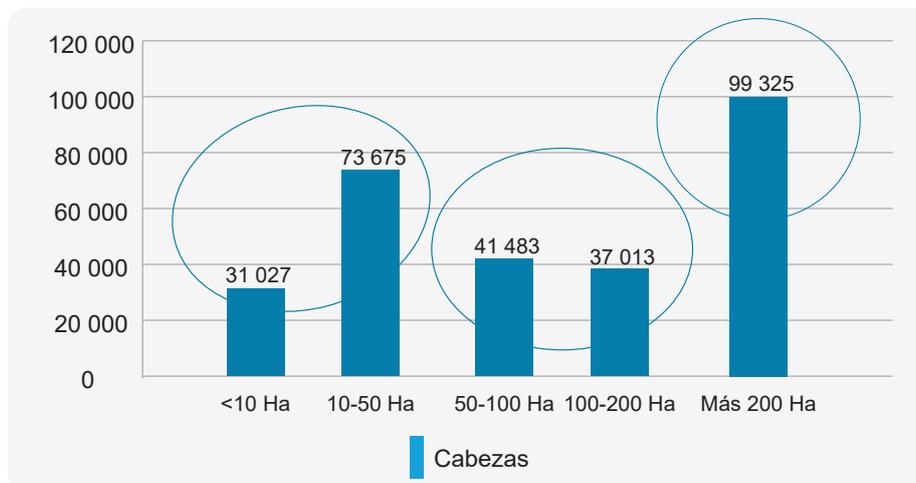
**Figura B.1. Distribución de las 6 026 fincas ganaderas de Guanacaste, por su tamaño**



Fuente: Elaboración propia basada en datos de INEC. 2015. VI Censo Nacional Agropecuario: Características de las Fincas y de las Personas Productoras. CENAGRO 2014. San José, Costa Rica <https://inec.cr/estadisticas-fuentes/censos/censo-agropecuario-2014>.

El hato bovino está distribuido proporcionalmente entre los distintos tamaños de finca (Figura B.2); un 35 % de los bovinos se encuentran en fincas de más de 200 Ha. de pastos, un 28 % en fincas entre 50 y 200 Ha. de pastos, y un 37 % en explotaciones ganaderas pequeñas (< de 50 Ha.). Esta distribución es muy relevante para la planificación de programas y proyectos de apoyo para los productores.

**Figura B.2. Distribución del hato bovino por tamaño de finca en la provincia de Guanacaste**



Fuente: Elaboración propia basada en datos de INEC. 2015. VI Censo Nacional Agropecuario: Características de las Fincas y de las Personas Productoras. CENAGRO 2014. San José, Costa Rica <https://inec.cr/estadisticas-fuentes/censos/censo-agropecuario-2014>.

El Cuadro B.2 muestra la distribución de las fincas y de la población bovina por cantón; en todos ellos existe una importante actividad ganadera, que por supuesto está muy asociada con su extensión territorial. Se dan diferencias entre ellos: Nicoya y Santa Cruz son importantes zonas de cría; en Tilarán hay más lechería y engorde; en Guayabo hay más lechería; y en otros como Cañas, Carrillo y Liberia se tienen áreas importantes dedicadas a cultivos como caña y arroz. La conservación en parques nacionales y reservas se encuentra en varios cantones de la provincia.



**Cuadro B.2. La importancia del sector ganadero en la provincia de Guanacaste**

Cantón	Extensión, km <sup>2</sup>	Área en pastos, Ha.	N.º de Fincas	Cabezas de Ganado
Liberia	1 436	30 990	295	26 151
Nicoya	1 334	35 386	1 078	38 102
Santa Cruz	1 312	32 620	883	29 141
Bagaces	1 273	31 198	423	26 577
Carrillo	578	12 063	280	9 693
Cañas	682	32 693	289	34 833
Abangares	676	29 299	556	31 295
Tilarán	638	34 971	898	44 190
Nandayure	566	19 573	434	17 988
La Cruz	1 384	16 829	509	14 166
Hojancha	261	8 587	381	9 364
Total	10 140	284 109	6 026	281 500

Nota: 37 % corresponden a explotaciones ganaderas pequeñas (< de 50 Ha.)

Fuente: Elaboración propia basada en datos de INEC. 2015. VI Censo Nacional Agropecuario: Características de las Fincas y de las Personas Productoras. CENAGRO 2014. San José, Costa Rica <https://inec.cr/estadisticas-fuentes/censos/censo-agropecuario-2014>.

### 3. La institucionalidad

La institucionalidad, tanto pública como privada, está desarrollada en la provincia, sin embargo, requiere fortalecerse para lograr una mayor interacción. Se tienen dependencias de todas las instituciones públicas vinculadas para el sector ganadero, como el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), con agencias de extensión en todos los cantones, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) con una Estación Experimental (Enrique Jiménez Núñez) ubicada en Cañas, el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) y el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). Todas las universidades estatales (y algunas privadas) tienen sedes regionales en Guanacaste e imparten carreras afines al quehacer ganadero, y existen colegios agropecuarios en varios de los cantones.

Las organizaciones de ganaderos en Guanacaste operan desde hace muchos años (1953) aunque no todas con el mismo nivel de desarrollo. La principal es la Federación de Cámaras de Ganaderos de Guanacaste (FCGG) formada por Cámaras que asocian a los ganaderos de cada cantón. Se tiene infraestructura (oficinas administrativas y otros) y se ofrecen servicios a las Cámaras afiliadas de distintos tipos (servicio de maquinaria agrícola, capacitación, reforestación). La FCGG participa políticamente como representante de los ganaderos de la provincia y se tienen dos miembros ante la Corporación Ganadera (CORFOGA, Ley 7837), que es el organismo cúpula de los agro-negocios ganaderos. Actualmente, la Federación trabaja en la búsqueda de proyectos de cobertura provincial, que impacten positivamente a los productores y a la cadena de valor de la carne bovina.

Las Cámaras cantonales ofrecen distintos servicios a los ganaderos (capacitación, servicio de subasta, almacenes agro-veterinarios, servicios de maquinaria agrícola, programas de mejora genética y reproducción, etc.) de forma individual o en coordinación con la FCGG y con CORFOGA. El Cuadro B.3 muestra las organizaciones cantonales de Guanacaste, con los servicios que proveen a sus Asociados.

**Cuadro B.3. Cámaras de Ganaderos de Guanacaste y los servicios que proveen a sus asociados**

Cámara	Subasta Ganadera	Almacén de Insumos	Venta de insumos (sin almacén)	Otros
Cañas	Martes y sábados	Veterinarios Alimentos Agroquímicos, Equipos menores		Ganado a medias, Reproducción Visita a fincas. Capacitación, Feria Ganadera, Pesaje
Tilarán	Viernes	No	Alimentos	Capacitación, Reproducción, Pesaje
Bagaces		No	Alimentos	Capacitación
Liberia			Alimentos	Maquinaria, Capacitación, Feria Ganadera, Reproducción
La Cruz		No	Sí	Capacitación
Carrillo			Sí	Reproducción, Capacitación
Santa Cruz	Viernes	Veterinarios, Alimentos Agroquímicos Equipos menores		Capacitación, Reproducción, Pesaje
Nicoya			Sí	Capacitación
Hojancha	Jueves	Sí		Capacitación, Maquinaria Créditos, Pesaje
Nandayure			Sí	Capacitación

Fuente: Elaboración propia basada en datos de INEC. 2015. VI Censo Nacional Agropecuario: Características de las Fincas y de las Personas Productoras. CENAGRO 2014. San José, Costa Rica <https://inec.cr/estadisticas-fuentes/censos/censo-agropecuario-2014>.

El apoyo tecnológico para los productores dedicados a la ganadería proviene principalmente del sector privado, en el que se reconocen las tiendas veterinarias que ofrecen medicinas e insumos agropecuarios, y los profesionales independientes. En el pasado el sector público fue importante en transferencia de tecnología, pero la falta de recursos (humanos, financieros) ha disminuido su presencia e impacto. La cooperativa Dos Pinos tiene en la región cinco almacenes de insumos ganaderos. El sector privado proveedor de insumos y equipos también apoya tecnológicamente a los productores, como parte de su estrategia de ventas.

La comercialización del ganado en pie se da primordialmente a través de subastas. Existen en la provincia ocho subastas ganaderas (Limonal, Cañas, Tilarán, Pijije, Liberia, Santa Cruz, Nicoya y Hojancha) de las cuales cuatro pertenecen a cámaras de ganaderos.



#### **4. Industrias y comercio de carne y lácteos**

En la región existen tres mataderos de muy pequeña escala y limitadas capacidades para el procesamiento, lo cual implica que el ganado producido y engordado en la región es enviado a una de las cuatro plantas en el Valle Central, con implicaciones en costos, pérdida de peso y daños físicos a los animales, debido al transporte. La mayor parte de la leche es también enviada a la industria láctea en el Valle Central. A los costos referidos se suman los costos ambientales por las emisiones de vehículos ocupados para el transporte de ganado y leche fresca (hasta el Valle Central) y el retorno de la carne y los lácteos hacia Guanacaste.

Debido a las características raciales y a la edad avanzada del sacrificio de ganado en el país, la carne que se consume en Costa Rica, y Guanacaste no es una excepción, no es de buena calidad y, en su mayor parte, procede de los mataderos del Valle Central. Esto favorece que el sector turístico elite en Guanacaste se abastezca especialmente con carne importada, aunque algunos se proveen de detallistas de la provincia, pero existen rutas de distribución desde otros sitios del país. En Liberia se encuentra la empresa más grande importadora de carne de Nicaragua. Dado el crecimiento del turismo, los hoteles y restaurantes son cada vez más importantes como clientes finales de carne bovina y productos lácteos.

La comercialización de la carne bovina se da en la provincia a través de tres mecanismos de venta al detalle:

- a. Los supermercados, que han crecido en número y participación durante los últimos años (Walmart, Automercados, Megasuper, CoopeCompro y otros).
- b. Las carnicerías, que son los negocios tradicionales de venta de carne bovina, porcina y de pollo en las distintas ciudades y pueblos.
- c. Rutas de empresas comercializadoras de la GAM o internacionales (BELCA, SuKarne, San Martín).

Usualmente los supermercados y las distribuidoras comercializan cortes y carnes porcionadas o procesadas, que vienen de sus plantas de deshuese. Las carnicerías se proveen de canales que se deshuesan y comercializan en el punto de venta.



## 5. Desafíos y oportunidades

Los principales desafíos y oportunidades para la ganadería de la región se presentan a continuación y son tomados como guía para el diseño del proyecto que se presenta en la sección dos.

**La estacionalidad climática.** Guanacaste es la provincia más seca del país: sin precipitación entre diciembre y abril. Durante el resto del año llueve alrededor de 1400 milímetros, lo que permite la recarga de acuíferos. Sin embargo, el pastoreo inadecuado provoca la compactación de los suelos y la pérdida de vegetación, lo que causa rápidas escorrentías y, por consiguiente, baja infiltración en las capas superiores del suelo, lo que agrava las condiciones en la época seca. Un buen manejo de la cobertura vegetal y de los suelos permitirá aumentar la infiltración y la producción de forraje en forma continua.

**Manejo de potreros y arreglos forestales.** En la región de Guanacaste, el manejo de gran parte de los potreros adolece de limitaciones. Las principales prácticas inadecuadas son el sobrepastoreo y el manejo extensivo. A esto se suman otras prácticas inadecuadas, como el uso de semillas de tipo incorrecto para los distintos tipos de suelo y condiciones agroecológicas. Sin embargo, hay experiencias exitosas de pastoreo rotacional, para las cuales han contribuido los cercos eléctricos, algunos de los cuales están alimentados con electricidad generada por paneles solares. También hay varias modalidades de sistemas silvopastoriles y pastos de corte. En la región se produce la mayor parte de la oferta nacional de pacas de heno, especialmente con pasto trasvala, destinadas a los criadores de caballos y lecherías en zonas húmedas. Parte de esta producción se aprovecha en la región como suplemento en la época de verano.

**El manejo del ganado.** Las condiciones climáticas, la baja disponibilidad estacional de pasto y la ausencia de redes de agua para abrevaderos limpios son, en gran parte, condicionantes de la baja productividad del ganado. Esta se refleja en bajas tasas de parición, pesos de destete menores de los posibles, y pesos y edades de sacrificio que pueden mejorarse. A esto se suma la dominancia de razas cebuinas que, si bien permiten mayor tolerancia a las condiciones climáticas, la avanzada edad de sacrificio (en parte por la poca ganancia de peso en la época seca no permite producir la mejor calidad de carne. En fincas que han logrado un manejo adecuado de la alimentación del ganado, han prosperado sistemas de cría y engorde, con cruces F1 con razas europeas que logran mayor productividad y mejor calidad de carne.

**La comercialización del ganado** se realiza por medio de las subastas ganaderas, de las cuales en la provincia operan ocho, y una de ellas con dos eventos. La modernización del proceso de subasta y la renovación de infraestructura y equipos son reconocidos como aspectos que requieren atención.

**La industria de la carne.** En la región es indispensable establecer y gestionar una planta de procesamiento de ganado que cumpla con los mayores estándares. Hay propuestas para un matadero industrial que desarrolle todas las etapas del procesamiento, la selección de cortes y el empaquetado de productos cárnicos, y que cuente con la certificación que demuestre el cumplimiento de los requisitos nacionales e internacionales en materia ambiental, de sanidad e inocuidad.

**La industria de lácteos.** En la región hay varias plantas de lácteos de menor escala y limitado valor agregado de productos. Estas pequeñas industrias son una solución de mercado para las zonas donde la escala de las fincas y los sistemas de ordeño y refrigeración no les permite ser clientes de la cooperativa Dos Pinos. Sin embargo, hay al menos seis empresas lácteas de mediana escala con potencial de modernización y expansión. Una de estas empresas ya produce con valor agregado y comercializa en el mercado de la GAM y exporta lácteos.

**Aprovechamiento de mercados, nacional e internacional.** El mercado de Guanacaste está constituido por la población local y los turistas. Es oportuno recordar que, si bien Guanacaste tienen solo el 8 % de la población del país, es la región con mayor número de turistas extranjeros y nacionales, cuyo ingreso per cápita y asignación de gasto turístico les permite un mayor consumo de carne y lácteos. Dichos mercados son



abastecidos por la oferta de carne y lácteos de las industrias en el Valle Central e importaciones. El acceso a los mercados nacionales e internacionales es una oportunidad para la carne diferenciada y marcas que se puedan producir en la región. Dicha diferenciación debe tener tres distintivos: la participación social y en especial condiciones de vida de las mujeres rurales; la calidad de productos; y un compromiso con la gestión ambiental, en particular la protección de la biodiversidad, de la calidad y disponibilidad de agua, del secuestro de carbono y la reducción de emisiones de GEI. El distintivo territorial para los productos ganaderos de la región debe ser una meta.

## **6. Proyectos en perspectiva**

Por iniciativa de la FGGG se está gestando el proyecto de desarrollo integral de la ganadería.

El objetivo general del proyecto es lograr que en la provincia de Guanacaste se desarrolle una ganadería e industria cárnica y láctea próspera con identidad territorial, resiliente a la inestabilidad climática, comprometida con los principios de equidad y de conservación de los recursos naturales y oferente de servicios ambientales, en particular la reducción de emisiones de GEI, el secuestro de carbono y los servicios hídricos. Para el logro de este objetivo general el proyecto incluye varios componentes, cada uno con objetivos específicos y actividades para lograrlos.

El proyecto tiene una visión de cadena y desarrollo territorial con tres componentes estrechamente vinculados y algunos subcomponentes:

- Gestión integral de recursos hídricos, suelos y producción de pastos y forrajes.
- Mejora de la calidad genética, alimentación y manejo del ganado.
- Industria y comercio nacional e internacional de carne.
- Industria artesanal de lácteos.

Considerando el objetivo y los componentes del proyecto, la FCGG ha considerado que, para su ejecución más eficiente, será necesario establecer alianzas con entidades privadas y públicas. Esta propuesta surge de conversaciones preliminares mantenidas con dichas entidades. La permanencia de estas entidades en el proyecto dependerá de las particularidades de cada caso y de las condiciones que cada una concierte con la FCGG para su participación.

La FCGG será el ente responsable del proyecto y para ello creará una Unidad Ejecutora (UE). El proyecto definitivo especificará las funciones de la UE, los requerimientos de personal, equipos y presupuesto durante la ejecución del proyecto. Entre sus funciones se puede considerar:

- a. Ejercer la gestión del proyecto y en particular la relación con las entidades que conforman la alianza.
- b. Gestionar convenios de cooperación con entidades nacionales e internacionales para captar recursos para viabilizar el proyecto.
- c. Crear capacidad en las cámaras de la región para facilitar su participación en el proyecto
- d. Establecer un sistema de información de mercados que incluya los precios y las cantidades de ganado en las diferentes subastas, así como los precios que paga la planta de la FCGG por el ganado que compra, y capacitar a los productores sobre el uso de la información de mercados.
- e. Colaboración con SENASA para el fortalecimiento de la vigilancia sanitaria en Guanacaste.

Se concibe el Proyecto como impulsor de inversiones que den como resultado un proceso de modernización de la ganadería regional y de captación de recursos que sean utilizados como subsidio para que los productores puedan obtener los servicios que ofrecen las entidades aliadas. El monto del subsidio sería proporcional al beneficio ambiental que se genere y a su contribución a la resiliencia climática.



## 7. *Perspectivas para los productos diferenciados*

La región está avanzando para convertirse en un modelo de desarrollo ganadero integral, con oportunidades para negocios a nivel regional y para iniciativas de pequeñas y medianas empresas (PYMES) ganaderas.

El proyecto del matadero y planta de deshuese es un ejemplo de iniciativas regionales, ya que los ganaderos pueden hacer allí el sacrificio y elaboración de los productos cárnicos finales y tener sus propios expendios y sistemas de distribución con marcas propias. En forma similar, se establecerían industrias lácteas artesanales de propiedad de grupos de productores integrados en cooperativas o PYMES.

Para discutir estas posibilidades, se tuvo un taller con actores privados de las cadenas de valor de carne y lácteos, el día 17 de octubre de 2023.





# BIBLIOGRAFÍA

**ICT** (Instituto Costarricense de Turismo). 2023. Situación del turismo en Costa Rica 2022. Análisis de los principales indicadores turísticos al cierre del año 2022. San José, Costa Rica. <https://www.ict.go.cr/es/estadisticas/informes-estadisticos.html>

**INDER** (Instituto de Desarrollo Rural). 2016. Estudio Línea Base Territorial: Región Brunca. San José, Costa Rica.

**INEC** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos). 2015. VI Censo Nacional Agropecuario: Características de las Fincas y de las Personas Productoras. CENAGRO 2014. San José, Costa Rica [Consultado en Noviembre de 2024] <https://inec.cr/estadisticas-fuentes/censos/censo-agropecuario-2014>

**INEC**. 2022. Encuesta Nacional de Hogares Julio 2022: Resultados Generales, San José, Costa Rica.

**Legiscomex**. 2016. Estudio de Mercado de Lácteos en Costa Rica. [Consultado en noviembre de 2023]. <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/estudio-mercado-sector-lacteos-costa-rica-2016-consumo-rci310.pdf>

**Liu, J., Chriki, S., Kombolo, M., Santinello, M., Pflanzner, S.B., Hocquette, É., Ellies-Oury, M.P., Hocquette, J.F.** 2023. Consumer perception of the challenges facing livestock production and meat consumption. *Meat Science*, Volume 200, 109144. <https://doi.org/10.1016/j.meatsci.2023.109144>

**Pomareda, C.** 2006. Factores estructurales y políticas que limitan o favorecen la producción agroalimentaria con identidad territorial. Ponencia presentada en el III Congreso Internacional de la Red SIAL "Sistemas Agroalimentarios Locales" Alimentación y Territorios "ALTER 2006" Baeza (Jaén), España, 18 – 21 de Octubre 2006, Sede "Antonio Machado" de la Universidad Internacional de Andalucía, 19-21 Octubre, 2006.

**Pomareda, C.** 2018. La industria láctea artesanal en Centroamérica: Tendencias Recientes y Perspectivas Congreso Centroamericano del Sector Lácteo. CNPL y FECALAC, San José, 10 y 11 de Octubre 2018.

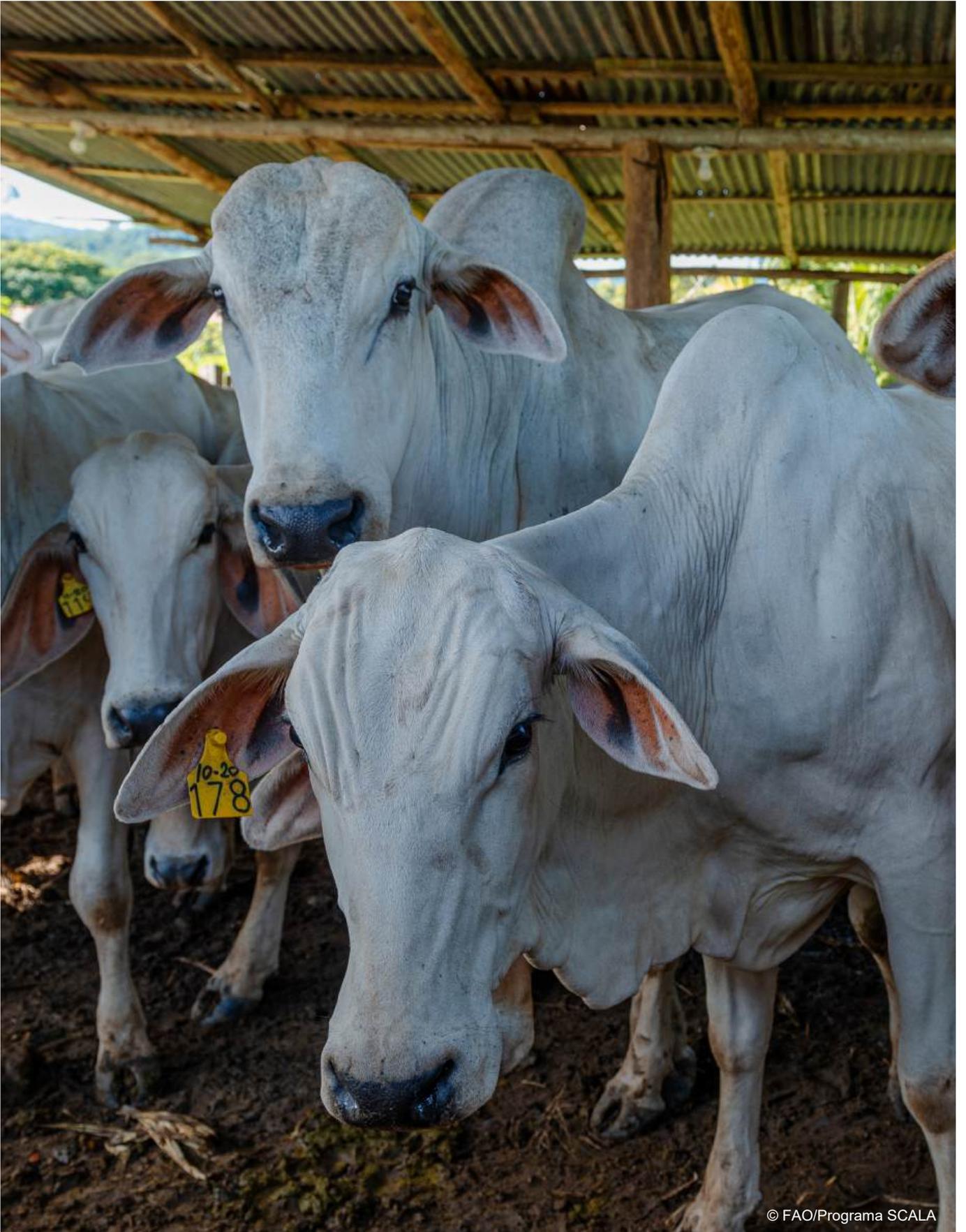
**Pomareda, E.** 2022. Inventario, descripción y análisis de Prácticas Ganaderas Sostenibles (PGS). San José, Costa Rica.

**SIDE** (Servicios Internacionales para el Desarrollo Empresarial S.A.). 2016. Estudio de condiciones socioeconómicas y de género en la ganadería de Costa Rica. [Consultado en noviembre de 2023].

**SIDE**. 2022. Beneficios económicos y ambientales potenciales de las prácticas de ganadería sostenible y desarrollo regional de las industrias de la carne y la leche: Análisis de Escenarios. Informe C4, San José, Costa Rica. [Consultado en noviembre de 2023].

**UCR** (Universidad de Costa Rica). 2023. Informe final SDP-2022-009 MOCCUP región Brunca y automatización de procesos de inscripción de unidades productivas y evaluación. Informe presentado a PNUD el 14 abril de 2023. [Consultado en noviembre de 2023]. <https://mocup.org/informes/>

**Villegas-Ureña, M.** 2023. Monitoreo y registro en unidades productivas del pilotaje región Brunca para la norma de producción de carne bovina en sistemas en pastoreo y libres de deforestación. Documento interno, IC-2022-045 Atlas 562. [Consultado en noviembre de 2023].



© FAO/Programa SCALA

Fomentado por:



Federal Ministry  
for the Environment, Nature Conservation,  
Nuclear Safety and Consumer Protection



en virtud de una decisión  
del Bundestag alemán

Este informe se ha elaborado en el marco del programa de apoyo FAO-PNUD para la «Ampliación de la ambición climática en el uso de la tierra y la agricultura a través de contribuciones determinadas a nivel nacional y planes nacionales de adaptación» (SCALA), codirigido por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), con financiación del Ministerio Federal de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza, Seguridad Nuclear y Protección de los Consumidores de Alemania (BMUV) a través de la Iniciativa Internacional sobre el Clima (IKI).

#### Información

[Página Web de la FAO](#)

[Página Web del PNUD](#)



Algunos derechos reservados. Este obra está  
bajo una licencia de CC BY-NC-SA 3.0 IGO

ISBN 978-92-5-139553-0



9 789251 395530

CD3918ES/1/01.25