



Economista agrícola, especialista en agronegocios sostenibles, CATIE (anthony.gamboa@catie.ac.cr)



Ingeniera agrónoma, Consultora Independiente y profesora de la Maestría en Gestión de Agronegocios y Mercados Sostenibles, CATIE (sithsanchezm@outlook.com)



Ingeniera agrónoma y coordinadora de Maestría en Gestión de Agronegocios y Mercados Sostenibles, CATIE (escobedo@catie.ac.cr)

Diversificar desde lo rural: Acceso a mercados diferenciados, sostenibilidad e innovación tecnológica en una asociación agrícola de Cipreses, Costa Rica

Anthony Gamboa Chavarría
Sith Ying Sánchez Mora
Adriana Escobedo Aguilar

En América Latina, las asociaciones de pequeños productores han sido tradicionalmente excluidas de los mercados más dinámicos por limitaciones estructurales relacionadas con escala, logística, estandarización, información comercial o requisitos de sostenibilidad (Biénabe & Sautier, 2003). Sin embargo, estas limitaciones no son insuperables, algunas experiencias están demostrando que con innovación, articulación territorial y una estrategia comercial coherente, es posible acceder a nichos de mercado diferenciados, particularmente en zonas urbanas como la Gran Área Metropolitana (GAM) de Costa Rica.

Este artículo presenta una propuesta metodológica basada en la experiencia de una asociación de pequeños productores ubicada en Cipreses de Cartago, Costa Rica. A través de un estudio participativo realizado entre 2021 y 2022, se diseñó una estrategia de acceso a mercados diferenciados que articula tres dimensiones clave: investigación comercial orientada a nichos, valoración participativa de la sostenibilidad y aplicación de herramientas tecnológicas de bajo costo para la innovación comercial. La experiencia

ofrece aprendizajes replicables para organizaciones rurales que buscan posicionarse de manera diferenciada sin perder su identidad territorial ni productiva.

La Gran Área Metropolitana concentra más del 60 % del consumo nacional costarricense y constituye un escenario ideal para introducir productos agrícolas diferenciados. En este territorio se identifican segmentos como restaurantes gourmet, ferias

verdes, supermercados especializados y hoteles sostenibles, donde las decisiones de compra están influenciadas por factores que van más allá del precio y el volumen. Además, elementos como el origen local, el cumplimiento de estándares sociales, la inocuidad y las prácticas sostenibles son altamente valorados (Gómez *et al.*, 2024).

Para explorar este potencial, se desarrolló un mapeo de actores con 43 comercios diferenciados en la GAM, seleccionados con

base en criterios como su compromiso ambiental, identidad de marca y apertura a proveedores rurales. Ocho de ellos accedieron a entrevistas semiestructuradas que permitieron conocer sus prácticas de compra, percepción de valor y disposición a pagar por productos con atributos diferenciados. El 100 % valoró la frescura y el cumplimiento con normas sanitarias como condiciones mínimas, y un 88 % afirmó que un producto debe tener evidencia verificable de sostenibilidad (Figura 1 y Figura 2), ya sea mediante certificaciones, trazabilidad o documentación interna, para considerarse confiable.

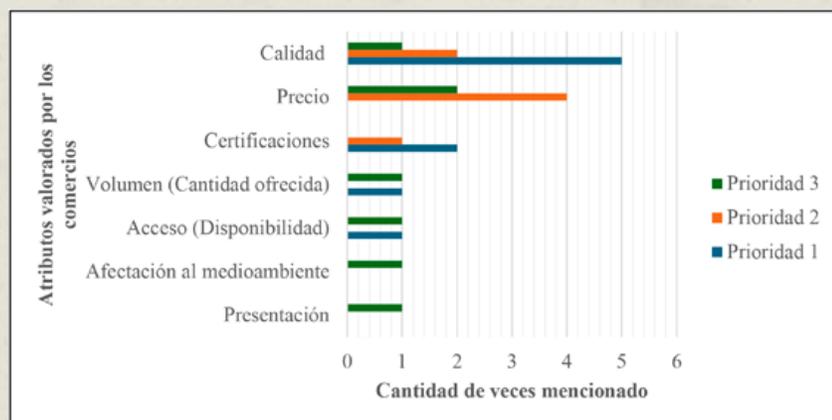


Figura 1. Criterios de compra más valorados por comercios diferenciados de la GAM al adquirir productos agrícolas frescos. Tomado de Gamboa (2022).



Figura 2. Criterios preferidos por mercados especializados de la GAM al seleccionar productos agrícolas. Tomado de Gamboa (2022).

Esta información permitió identificar no solo una demanda insatisfecha, sino también una desconexión entre lo que muchas organizaciones rurales ya hacen bien y lo que el mercado espera ver documentado y comunicado. Esto abre la posibilidad para que las asociaciones rurales se diferencien no solo por lo que producen, sino por cómo lo producen, cómo lo comunican y cómo construyen relaciones de confianza con sus clientes.

Uno de los principales retos de los pequeños productores al acceder a mercados diferenciados es evidenciar su compromiso con la sostenibilidad. En muchos casos, las prácticas sostenibles ya existen, pero no están sistematizadas ni documentadas. Frente a esto, se diseñó una herramienta de evaluación participativa que permite medir el desempeño de los sistemas productivos en tres dimensiones: social, económica y ambiental.

La herramienta fue construida con base en criterios adaptados de metodologías para estimar factores críticos de éxito (Escobedo, 2021; López *et al.*, 2009), valorar criterios de sostenibilidad en rubros productivos (Badilla, 2020) y lineamientos desarrollados por instituciones de investigación agropecuaria y comercio justo. Los indicadores fueron simplificados intencionalmente para asegurar su aplicabilidad en contextos rurales, donde los niveles educativos, el acceso a tecnología o los recursos disponibles pueden ser limitantes.

Se optó por criterios concretos, observables y directamente vinculados

con las prácticas cotidianas de los productores, lo que facilita su comprensión y apropiación. Entre estos se incluyen aspectos como el uso adecuado del equipo de protección personal en campo, el cumplimiento con la jornada laboral según la normativa nacional, y la generación de empleo local como parte del compromiso social de la unidad productiva. También se consideran prácticas ambientales clave como el manejo adecuado de residuos sólidos, el uso racional del agua, y la inocuidad en las etapas de cosecha. En la dimensión económica, se incluyó la capacidad del productor para conocer y registrar sus costos de producción como un indicio de sostenibilidad financiera. Estos indicadores, aunque básicos, permiten construir un diagnóstico participativo y realista del grado de sostenibilidad alcanzado por los productores, abriendo la puerta a procesos de mejora progresiva basados en evidencias.

La herramienta fue aplicada a seis unidades productivas vinculadas a la asociación de Cipreses, incluyendo tanto miembros asociados como proveedores externos. Los resultados evidenciaron fortalezas en la dimensión económica (ingreso justo, diversificación de cultivos y acceso al mercado) y en la dimensión ambiental (uso moderado de agroquímicos, rotación de cultivos, prácticas de conservación de suelo). Sin embargo, también se identificaron debilidades recurrentes en la dimensión social: baja capacitación, escasa planificación ante eventos climáticos y

poco uso de herramientas de seguridad laboral (**Cuadro 1**).

Más allá del diagnóstico, la herramienta permitió una reflexión colectiva sobre lo que significa producir de manera responsable. Además, proporcionó una base objetiva que demuestra que no es necesario tener certificaciones costosas para evidenciar las prácticas de sostenibilidad, siempre que se pueda ofrecer información clara, transparente y coherente con las prácticas implementadas.

Por otra parte, el uso estratégico de herramientas tecnológicas fue otro pilar de la propuesta. Contrario a lo que a veces se piensa, la innovación tecnológica en organizaciones rurales no implica necesariamente grandes inversiones. La adopción de herramientas como grupos de WhatsApp, SMS y plataformas de extensión digital de bajo costo ha demostrado ser efectiva para mejorar la comunicación, el aprendizaje técnico y la integración de los pequeños productores con mercados especializados (Gastelum, 2014; Sen *et al.*, 2025).

Durante el análisis, se constató que la organización contaba con varios canales de comunicación digital, pero su utilización no respondía a una estrategia planificada. Las publicaciones en redes sociales eran frecuentes, pero carecían de un plan de contenidos estructurado, lo que limitaba su alcance e impacto. A partir de este diagnóstico, se propuso el desarrollo de un plan de difusión de contenidos que permitiera comunicar, de manera coherente y segmentada, los atributos sostenibles que distinguen a la organización: generación de empleo digno, apoyo comunitario, conservación ambiental, prácticas agrícolas responsables y cooperación entre productores.

Este plan de contenidos se complementa con una propuesta de email marketing dirigida a comercios diferenciados previamente identificados en el mapeo realizado en la Gran Área Metropolitana. El envío de información segmentada por correo electrónico permite establecer vínculos más personalizados, generar métricas de respuesta y fortalecer la relación

Cuadro 1. Resumen de fortalezas y debilidades por dimensión de sostenibilidad en seis unidades productivas evaluadas en la provincia de Cartago, Costa Rica.

Dimensión	Fortalezas observadas	Debilidades observadas
<i>Económica</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso justo. • Diversificación de cultivos. Acceso al mercado. 	—
<i>Ambiental</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Uso moderado de agroquímicos. • Rotación de cultivos • Prácticas de conservación de suelo. 	—
<i>Social</i>	—	<ul style="list-style-type: none"> • Baja capacitación. • Escasa planificación ante eventos climáticos. • Poco uso de herramientas de seguridad laboral.

comercial con actores estratégicos (Zia & Alzahrani, 2022). Esta herramienta, además de ser de bajo costo, facilita la construcción de una narrativa comercial basada en evidencias verificables, lo que resulta clave en mercados que exigen transparencia y coherencia con principios de sostenibilidad.

Para la implementación efectiva una estrategia como la que se describe en el párrafo anterior se recomienda contar con personal capacitado en comunicación digital y destinar un presupuesto básico para el impulso de contenidos a través de pautas segmentadas. Asimismo, es fundamental validar los mensajes a difundir con base en la realidad productiva de los diferentes proveedores. En suma, la innovación tecnológica no es un fin en sí mismo, sino un medio para visibilizar el valor agregado del trabajo rural, conectar con consumidores conscientes y fortalecer la competitividad de organizaciones que apuestan por un modelo de producción sostenible y ético.

El resultado de una estrategia comercial que incorpore la tecnología se destaca en una mejora significativa en la capacidad con que una asociación de productores pueda presentarse ante el mercado con una narrativa clara, visualmente atractiva y respaldada por datos. Este enfoque permite convertir los atributos intangibles como la confianza, la ética productiva o el arraigo territorial, en argumentos comerciales válidos para consumidores diferenciados.

El caso de la asociación agrícola descrito muestra de forma aplicativa una estrategia comercial basada en la diferenciación, que no compite por precio ni volumen, sino por valor. Esta estrategia se apoya en atributos reales, medibles y comunicables, como la sostenibilidad, el cumplimiento legal, el origen rural y la historia colectiva de los productores. Entre los principales logros destacan:

- La construcción de una base de datos con más de 40 comercios diferenciados de la GAM interesados en productos sostenibles.
- La aplicación piloto de la herramienta de sostenibilidad, que será adoptada como insumo para planes de mejora de los productores.
- La consolidación de una identidad comercial alineada con los valores de transparencia, calidad y producción responsable.
- La incorporación de herramientas digitales para la gestión de pedidos, la comunicación comercial y la presentación institucional.

Más importante aún, la experiencia demuestra que las asociaciones de pequeños productores pueden hacer las cosas de forma distinta, combinando conocimiento local, metodologías participativas y tecnologías apropiadas. La clave está en reconocer su potencial como actores económicos y sociales, capaces de innovar, aprender y competir con dignidad en los mercados más exigentes.

Diversificar mercados desde lo rural no significa simplemente vender más o en más lugares. Implica transformar la forma en que se conciben, comunican y valoran los productos agrícolas. Requiere entender que el mercado no es un espacio homogéneo, sino un conjunto de segmentos con valores, preferencias y exigencias particulares.

El caso de Cipreses muestra que sí es posible competir desde lo rural con propuestas diferentes. Cuando se articulan capacidades organizativas, evidencia de sostenibilidad y herramientas digitales, las asociaciones rurales pueden dejar de ser vistas como proveedoras marginales y convertirse en aliadas estratégicas de un nuevo modelo agroalimentario más justo, transparente y consciente.

Esta propuesta metodológica puede ser adaptada por otras organizaciones que buscan reposicionarse. Lo fundamental es partir de un diagnóstico honesto, identificar atributos diferenciales reales y construir capacidades para comunicar ese valor. En un país como Costa Rica, con un ecosistema creciente de consumo responsable, estas acciones pueden marcar la diferencia entre sobrevivir y transformarse.

Referencias

- Badilla, A. (2020). Análisis de la cadena de valor de la producción de la carne vacuna en Pérez Zeledón, Costa Rica (Tesis de maestría). Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza.
- Biénabe, E., & Sautier, D. (2003). *The role of small scale producers' organizations to address market access*. CIRAD.
- Escobedo, A. (2021). Cadenas de valor sostenibles: Gestión de cadenas de valor sostenibles [Curso en línea]. CATIE. <https://campusvirtual.catie.ac.cr/mod/book/view.php?id=24717&chapterid=5202>
- Gamboa Chavarría, A. (2022). *Diversificación de mercados a partir de la innovación tecnológica y atributos de sostenibilidad para la Asociación de Desarrollo Agrícola para la Exportación (ADAPEX)* (Tesis de maestría). Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE).
- Gastelum, C. (2014). *Diversificación de mercados agroalimentarios*. SAGARPA.
- Gómez, D., Rodríguez, A., & Vargas, L. (2024). Etiquetado, consumo responsable y sostenible de alimentos: Un análisis en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica. *Revista Agro-Mesoamericana*, 35(1), 1–20. <https://doi.org/10.15517/agromeso.v35i1.57900>
- López, R., Morales, S., Toledo, C., & Delgado, V. (2009). Factores críticos de éxito: Una estrategia de competitividad. *CULCyT: Cultura Científica y Tecnológica*, (31), 5–14.
- Sen, L. T. H., Phuong, L. T. H., Chou, P., Dacuyan, F. B., Nyberg, Y., & Wetterlind, J. (2025). *The opportunities and barriers in developing interactive digital extension services for smallholder farmers as a pathway to sustainable agriculture: A systematic review*. *Sustainability*, 17(7), 3007. <https://doi.org/10.3390/su17073007>
- Zia, A., & Alzahrani, M. (2022). *Investigating the effects of e-marketing factors for agricultural products on the emergence of sustainable consumer behaviour*. *Sustainability*, 14(20), Article 13072. <https://doi.org/10.3390/su142013072>