

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE PLANIFICACIÓN Y PROMOCIÓN SOCIAL

PROYECTO DE GRADUACIÓN

TEMA:

**COMERCIALIZACIÓN ARROCERA EN LA REGIÓN CHOROTEGA, CENTRO  
DE PROCESAMIENTO Y MERCADEO DE ALIMENTOS LA ROXANA.  
DISTRITO DE SANTA RITA, CANTÓN NANDAYURE. PERIODO 2015-2017**

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN SOMETIDO A CONSIDERACIÓN DEL  
TRIBUNAL EXAMINADOR PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA  
EN PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL

SUSTENTANTES:

BACH. MARIA ISABEL ARIAS VIQUEZ

BACH. YERLI DAYAN SUÁREZ PARRA

BACH. FRANCISCO JAVIER SUÁREZ PEREZ

HEREDIA COSTA RICA 2021.

**Integrantes del Tribunal Examinador.**

---

Kattia Vasconcelo Vásquez

REPRESENTANTE DEL DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
SOCIALES.

---

MS.c Alejandra Ávila Artavia

REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN DE LA ESCUELA DE PLANIFICACIÓN Y  
PROMOCIÓN SOCIAL.

---

MS.c Carlos Ulate Azofeifa

TUTOR

---

MS.c Isabel Calvo Gonzales

LETORA INTERNA

---

MS.c Mauro Antonio Angulo Ruiz

LECTOR EXTERNO

## RESUMEN EJECUTIVO

La investigación nombrada “COMERCIALIZACIÓN ARROCERA EN LA REGIÓN CHOROTEGA, CENTRO DE PROCESAMIENTO Y MERCADEO DE ALIMENTOS LA ROXANA. DISTRITO DE SANTA RITA, CANTON NANDAYURE”, se basa en responder a las personas lectoras cuál es la situación del periodo comprendido entre el 2015 - 2017 de este Centro de Procesamiento y Mercadeo de Alimentos (CEPROMA) en el tema de la comercialización de arroz, vinculada a la gestión de la Asociación para la Gestión Social y Productiva La Roxana. Esto con el fin de procurar la inserción de este CEPROMA en el mercado regional; por lo tanto, parte de la necesidad de formular estrategias de comercialización de arroz adecuadas a las características y necesidades de la organización y del mercado regional.

Para los investigadores es de vital importancia que el trabajo vaya dirigido a la necesidad de fortalecer la organización en temas de clima organizacional, cultura, comercialización, planificación, entre otras, pues cada día el país invierte e importa este grano básico debido a que no se produce la cantidad que se demanda. Como objetivo principal se plantea investigar la situación actual de la comercialización de arroz del CEPROMA la Roxana, por medio de la gestión de la Asociación, para generar estrategias de fortalecimiento comercial de este centro de procesamiento.

Esta propuesta se elabora a partir de diversos estudios realizados por estudiantes de la Universidad Nacional, los cuales dieron a conocer la necesidad de fortalecer este CEPROMA, debido a que dicha asociación posee infraestructura, maquinaria e insumos, todo lo relacionado a la producción y comercialización de arroz, mas no la gestión que se requiere para trabajar de manera eficiente e insertarse en el mercado regional, por lo que estas características hacen de este tema una investigación idónea; ya que dichas estrategias generarían valor agregado a la población costarricense para un mayor consumo del producto nacional.

Por lo anterior, la propuesta trata de facilitar el proceso de comercialización a través de un modelo de apoyo y de fortalecimiento para la gestión de la asociación, afianzar su desempeño y evidenciar la generación de valor agregado al país con este grano básico; claro está que se debe contextualizar según las características y los objetivos presentes en estas. Por ello, la misma procura un diseño que se adapte y se utilice de acuerdo al alcance que precisen, de manera que pueda ser aprovechada sin las variables de distintas asociaciones que puedan llegar a administrar la organización.

Se espera que los aportes realizados en este documento resulten útiles para este CEPROMA, cuyo objetivo es fortalecer a la asociación y aumentar su capacidad productiva, para insertarse en el mercado regional. Por lo tanto, como resultado se espera que sea de provecho, tanto para la asociación como también para el mercado regional.

## Contenido

RESUMEN EJECUTIVO .....	ii
ABREVIATURAS Y SIGLAS.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	x
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA .....	2
1.1 Tema de investigación.....	2
1.2 Planteamiento del problema y objeto de estudio.....	2
1.3 Justificación .....	4
1.4 Objetivos generales y específicos.....	6
1.5 Contexto de la situación problemática.....	7
1.6 Políticas gubernamentales relacionadas con la producción y comercialización de arroz.....	10
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	14
CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	28
3.1 Enfoque de la investigación .....	28
3.2 Tipo de investigación.....	28
3.3 Población muestra y análisis de actores o actoras y unidades de observación.....	29
3.4 Técnicas de investigación .....	30
3.5 Limitaciones de la investigación.....	32
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	33
4.1 Comportamiento del mercado de arroz en la Región Chorotega en el periodo 2015-2017.....	33
4.1.1 Demanda de arroz en la Región Chorotega.....	34
4.1.2 Oferta de arroz en la Región Chorotega.....	35
4.1.3 Precios del arroz en la Región Chorotega.....	37
4.1.4 Comercialización del arroz en la Región Chorotega.....	38
4.1.5 Principales productores de arroz de la Región Chorotega .....	42
4.2 Políticas Públicas y estrategias institucionales, que se involucran en la comercialización de arroz de la Región Chorotega, en el periodo 2015-2017.....	45

4.2.1 Políticas Públicas.....	45
4.2.2 Estrategias institucionales involucradas en el desarrollo del mercado de arroz de la Región Chorotega.....	63
4.2.2.1 Corporación Arroceras Nacional.....	63
4.2.2.2 Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).....	64
4.2.2.3 Instituto de Desarrollo Rural (INDER).....	66
4.2.2.4 Consejo Nacional de Producción (CNP).....	67
4.3 Gestión organizacional de la Asociación para la Gestión Social y Productiva La Roxana.....	69
4.3.1 Historia de la Asociación para la Gestión Social y Productiva La Roxana.....	69
4.3.2 Principales hitos organizacionales en el periodo 2015–2017.....	71
4.3.3 Clima y cultura organizacional.....	75
4.3.4 Proceso de Planificación y Manejo del Presupuesto.....	81
4.3.5 Estructura Organizativa.....	83
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
5.1 Conclusiones del Mercado de arroz en la Región Chorotega.....	86
5.2 Conclusiones de Instituciones y Políticas relacionadas con la comercialización de arroz.....	86
5.3 Conclusiones de la Gestión de la Asociación para la Gestión Social y Productiva La Roxana.....	87
5.4 Recomendaciones.....	88
CAPÍTULO VI: ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO COMERCIAL.....	92
6.1 Análisis de la situación.....	94
6.2 Formulación de objetivos estratégicos.....	94
6.3 Elaboración de las estrategias de fortalecimiento comercial.....	95
6.4 Operativización de las estrategias.....	98
BIBLIOGRAFÍA.....	101
ANEXOS.....	108

## Índice de tablas

Tabla 1: Demanda de arroz en la Región Chorotega en el periodo 2015-2017 en kilogramos .....	34
Tabla 2: Producción total de arroz en toneladas de la Región Chorotega y su porcentaje de participación a nivel nacional en el periodo 2015–2017 .....	35
Tabla 3: Área sembrada de arroz por hectáreas y cantones de la Región Chorotega en el periodo 2015–2017 .....	36
Tabla 4: Compras de granza nacional realizadas por las agroindustrias ubicadas en la Región Chorotega en el periodo 2015–2017 .....	39
Tabla 5: Ventas reportadas por las agroindustrias ubicadas en la Región Chorotega y ventas relativas con respecto a las demás industrias, en el periodo 2015–2017 .....	39
Tabla 6: Cantidad de productores de arroz en la Región Chorotega, por cantones y por cantidad de hectáreas en el periodo 2015-2016. ....	42
Tabla 7: Cantidad de productores en la Región Chorotega, por cantones y por cantidad de hectáreas en el periodo 2016-2017.....	43
Tabla 8: Agroindustrias inscritas en el Registro de Agroindustrias en el periodo 2015-2017 en la Región Chorotega. ....	44
Tabla 9: Matriz sobre la política de Estado para el Sector Agroalimentario y Desarrollo Rural Costarricense 2010-2021 .....	53
Tabla 10: Matriz metodológica sobre la Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense (PEDRT) 2015-2030. ....	57
Tabla 11: Plan de trabajo para el eje Gestión Institucional y Organizacional 2017-2022..	49
Tabla 12: Plan de trabajo para el eje Economía Rural Territorial 2017-2022 .....	50
Tabla 13: Recomendaciones para mejorar el clima y cultura organizacional .....	91
Tabla 14: Matiz de los objetivos estratégicos .....	96
Tabla 15: Matriz operativo del área estratégica de personas .....	99
Tabla 16: Cronograma de actividades para el 06 de setiembre del 2018, con asociados del CEPROMA La Roxana. ....	111

## Índice de Figuras

Figura 1: Porcentaje de área sembrada de arroz por región para el año 2015.....	8
Figura 2: Relación de conceptos de la fundamentación teórica .....	27
Figura 3: Ejes estratégicos del PNDRT 2017-2022.....	48
Figura 4: Proceso de elaboración y resultados del PDRT 2016-2021 (Nicoya-Hojancha-Nandayure).....	61
Figura 5: Fachada de las instalaciones del CEPROMA La Roxana .....	72
Figura 6: Asociados del CEPROMA La Roxana.....	73
Figura 7: Proceso de acompañamiento por parte de estudiantes de la UNA, 2016.....	73
Figura 8: Procesos de acompañamiento por parte de estudiantes de la UNA 2017.....	74
Figura 9: Recepción, pilado y empacado de arroz en el CEPROMA La Roxana 2017 .....	74
Figura 10: Línea del tiempo de los hitos organizaciones del CEPROMA La Roxana periodo 2015-2017.....	75
Figura 11: Estructura Organizativa del CEPROMA La Roxana .....	83
Figura 12: Las 7P´s de marketing para el CEPROMA La Roxana.....	93
Figura 13: Objetivos estratégicos por área estratégica para el CEPROMA La Roxana....	95

## ABREVIATURAS Y SIGLAS

CEPROMA: Centro de Procesamiento y Mercadeo de Alimentos

CNE: Comisión Nacional de Emergencias

CNP: Consejo Nacional de Producción

CONARROZ: Corporación Arroceras Nacional

EPPS: Escuela de Planificación y Promoción Social

FAO: Food and Agriculture Organization of the United Nations

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

IDA: Instituto de Desarrollo Agrario

IICA: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

ILPES: Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje

INDER: Instituto de Desarrollo Rural

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

INTA: Instituto Nacional de Innovación y Trasferencia en Tecnología Agropecuaria

IMAS: Instituto Mixto de Ayuda Social

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería

MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

MIPYME: Micro, Pequeñas y Medianas empresas

ONG: Organización No Gubernamental

PAI: Programa de Abastecimiento Institucional

PAO: Plan Anual Operativo

PEDRT: Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense

PIMA: Programa Integral de Mercadeo Agropecuario

PND: Plan Nacional de Desarrollo

PDN+IP: Plan de Desarrollo Nacional e Inversión Pública

POI: Plan Operativo Institucional

SFE: Servicio Fitosanitario del Estado

SENASA: Servicio Nacional de Salud Animal

SEPSA: Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria

UCR: Universidad de Costa Rica

UNA: Universidad Nacional de Costa Rica

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de los años, los granos básicos han sido de alto valor nutricional en la alimentación de las personas; por lo que hoy en día es un alimento esencial en la canasta básica. Al ser estos productos tan importantes y demandados, se ha requerido el importe de gran cantidad de estos granos básicos para poder abastecer el mercado costarricense. Lo anterior ha sumado al mercado un sinnúmero de marcas, precios, presentaciones y diversos tipos de calidad para que cada familia adquiriera el que más satisfaga sus necesidades y su economía familiar.

Costa Rica no es la excepción, específicamente el arroz se ha importado para abastecer la demanda, por lo que se ofrece en el mercado nacional diferentes marcas de este producto con alto valor nutricional, precios muy competitivos y accesibles y con estándares de alta calidad. Por consiguiente, el fin de promover y producir más producto nacional, se debe a la necesidad de brindar mayor oferta costarricense a los consumidores, sin generar gasto al gobierno en temas de importaciones de granos básicos.

Esto ha presentado un reto cada vez mayor para los Centros de Procesamiento y Mercadeo de Alimentos (CEPROMA), debido a que, para continuar con su producción y comercialización de granos básicos en el mercado, deben contar con su respectivo código de barras, tipo de presentaciones y demás especificaciones para brindar un producto de calidad a los consumidores. Lo anterior impulsa a este tipo de organizaciones a ser más eficientes internamente, para crear mayor oferta con productos 100 % nacionales.

La Asociación para la Gestión Social y Productiva La Roxana, encargada del CEPROMA La Roxana, está enfocada en asumir ese reto, por ello, la investigación formula preguntas orientadas a cómo se lleva a cabo la comercialización arrocería del Centro de Procesamiento y Mercadeo de Alimentos La Roxana en la Región Chorotega, vinculada a la gestión de la Asociación para la Gestión Social y Productiva la Roxana en el periodo 2015–2017, luego se aborda el planteamiento del problema, su justificación, sus respectivos objetivos y el contexto de la situación

problemática en el Capítulo I. Para sustentar la investigación, se elabora la fundamentación teórica en el Capítulo II.

El Capítulo III plantea los aspectos metodológicos que guían el proceso de recopilación y documentación de información para la obtención de resultados que se exponen en el Capítulo IV, para luego establecer las recomendaciones pertinentes en el Capítulo V. Finalmente, en el Capítulo VI se formulan posibles estrategias de fortalecimiento comercial para lograr que el CEPROMA, mediante la gestión de la Asociación para la Gestión Social y Productiva La Roxana, se inserte en el mercado regional, a partir de la ejecución de la herramienta de Marketing conocida como las 7P's, que le permite a la organización alinear áreas estrategias con objetivos estratégicos por medio de una matriz, y generar al final de la misma la operativización de uno de los objetivos como ejemplo para la aplicación de la herramienta.

## CAPÍTULO I: EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

### 1.1 Tema de investigación

Comercialización arroceras en la Región Chorotega: Centro de Procesamiento y Mercadeo de Alimentos La Roxana. Distrito de Santa Rita, cantón de Nandayure. Período 2015-2017.

### 1.2 Planteamiento del problema y objeto de estudio

Antes de establecer el problema de investigación se debe indagar sobre el tema seleccionado, esto se hace mediante la revisión de antecedentes. En este caso para conocer acerca del CEPROMA La Roxana, se investigaron diagnósticos elaborados por estudiantes de la Escuela de Planificación y Promoción Social, durante los años 2016 y 2017. Además, se revisaron diversos informes y estudios realizados por instituciones estatales acerca de la producción y comercialización de arroz en la Región Chorotega.

Luego de la revisión de los diagnósticos y otras fuentes de información, se identificó que el CEPROMA a nivel operacional cuenta con la infraestructura, maquinaria y las hectáreas necesarias para producir y comercializar arroz de manera adecuada, sin embargo, poseen problemas organizacionales que les limitan operar de manera eficiente, estos problemas están relacionadas, a la parte administrativa y a la falta de capacidad para desarrollar procesos productivos adecuados con respecto al manejo administrativo y financiero de la organización.

Asimismo, en el tema de producción y comercialización de arroz en el mercado regional, se evidenció que actualmente este mercado está siendo acaparado por grandes empresas arroceras y que la mayoría de productores pequeños no cuentan con las condiciones adecuadas, relacionadas con temas productivos y económicos, para poder competir con estas industrias.

A raíz de lo anterior, se genera la duda de ¿Cómo se comporta el mercado de arroz en la Región Chorotega?, esto para que las estrategias que se elaboren para el

CEPROMA sean adecuadas a las características de este mercado y pueda incorporarse de manera eficaz.

Asimismo, surge el cuestionamiento sobre ¿qué estrategias institucionales y políticas públicas se involucran en la comercialización de arroz del CEPROMA La Roxana?, y así conocer si estas estrategias y políticas están siendo las más adecuadas para la organización y para la región. Además, con esto se tendrá en cuenta qué se ha estado desarrollado en este tema y de aquí partir para elaborar las estrategias más adecuadas a las características y necesidades de la organización.

Para poder establecer estas estrategias se debe conocer de manera clara cómo se está desarrollando la gestión del CEPROMA La Roxana para la comercialización de arroz, por consiguiente, se establece la interrogante sobre ¿qué acciones se están realizando dentro del CEPROMA La Roxana, en relación con la comercialización de arroz?, esto con el fin de poder mejorar su nivel organizacional y de esta forma poder competir con las grandes industrias que se encuentran en el mercado.

Luego de obtener este análisis y las diversas preguntas que surgieron en el proceso, se llegó a la conclusión que el problema que abarca todas estas preguntas es: ¿cómo se lleva a cabo la comercialización arrocería del Centro de Procesamiento y Mercadeo de Alimentos La Roxana en la Región Chorotega, vinculada a la gestión de la Asociación para la Gestión Social y Productiva la Roxana, ubicada en el distrito de Santa Rita, Nandayure, en el periodo 2015-2017?

Con base en la pregunta anterior se obtiene como objeto de investigación la comercialización arrocería del Centro de Procesamiento y Mercadeo de Alimentos La Roxana en la Región Chorotega, relacionada con la gestión organizacional de la Asociación para la Gestión Social y Productiva la Roxana, en el periodo 2015-2017. Debido a que, para poder tener una adecuada comercialización del arroz en la región, primeramente, se debe de tener una buena gestión dentro del CEPROMA.

Se determinará el comportamiento del mercado de arroz en la Región Chorotega, tomando en consideración la oferta, la demanda, los principales productores y la comercialización del arroz.

Además, se deben tomar en cuenta las diversas estrategias desarrolladas por instituciones públicas y las políticas públicas establecidas para potenciar la comercialización, debido a que el CEPROMA tiene relación directa con algunas de estas instituciones. Por último, se identificarán los hitos organizacionales más importantes en el periodo de estudio, sobre cómo se han desarrollado internamente en consideración de su estructura y clima organizacional, el proceso de planificación que estén llevando a cabo y el manejo del presupuesto.

### 1.3 Justificación

A nivel nacional, este proyecto sobre comercialización arroceras es importante debido a que, actualmente gran parte del consumo de arroz de los costarricenses es importado; para el año 2015 representó el 35,38 del 100 % del consumo nacional (CONARROZ 2015), por lo que trabajar este tema promueve el consumo de productos nacionales. Además, se realizará el presente trabajo con un CEPROMA, debido a que existen muy pocas investigaciones universitarias y de instituciones estatales sobre estos centros, por lo cual se generará un proyecto innovador, que involucre la planificación e incentive nuevos conocimientos.

A nivel regional, se está desarrollando una iniciativa llamada Mercado Regional Chorotega, perteneciente al PIMA, institución del sector agropecuario rector de los mercados nacionales, en el cual el INDER está involucrado, debido a que realizó la donación del terreno en donde se construirá la infraestructura del proyecto. Además, las organizaciones que son apoyadas por esta institución podrán involucrarse en este mercado. Este Mercado Regional Chorotega pretende generar un espacio en el cual los agricultores de la zona tengan la oportunidad de darse a conocer y ofrecer sus productos y este proyecto de graduación contribuirá a que el CEPROMA logre involucrarse dentro de este mercado.

Además, según la página web del INDER (2017),

en el Marco de la V Reunión Regional de la Red de Sistemas Públicos de Abastecimiento y Comercialización de Alimentos de América Latina y el Caribe, que se lleva a cabo en Costa Rica, el Instituto de Desarrollo Rural, INDER, formó parte de las instituciones estatales que apoyaron la construcción de al menos tres plantas de Valor Agregado en nuestro país.

Dentro de este acuerdo se puede contemplar a los CEPROMAS como parte de esos centros que generan valor agregado a diversos productos alimenticios, y así el INDER estaría cumpliendo con lo establecido en esta V reunión. Asimismo, esta iniciativa tiene el apoyo de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés).

A nivel local, este proyecto es de importancia debido a que se puede generar una economía más activa en la zona por medio de la comercialización de arroz, y la generación de empleos directos e indirectos; además, se dará a conocer el Asentamiento La Roxana y de esta manera se puede atraer a inversionistas para promover algún tipo de desarrollo comunitario.

A nivel de la Asociación para la Gestión Social y Productiva la Roxana, es importante debido a que cuentan con un plan estratégico y un plan de acción elaborados durante el periodo 2016 y 2017 por estudiantes de la Universidad Nacional, estos planes colaboran con la planificación del CEPROMA, establecen su marco filosófico, una guía de las diversas acciones a realizar para el logro de los objetivos estratégicos y, posteriormente, las estrategias de fortalecimiento comercial que les darán un apoyo extra para incursionar en el mercado regional.

Por último, a los investigadores que realizan este proyecto de graduación les interesa mucho a nivel personal y profesional, debido a que han desarrollado diferentes proyectos durante dos años con este CEPROMA, primeramente, en la práctica organizativa de tercer año, luego en la práctica profesional de cuarto año. Gracias a estos procesos se han evidenciado avances organizativos, por lo que se tiene un vínculo especial con esta organización y, como estudiantes, se siente una responsabilidad de colaborarles en su proceso de mejora hasta lograr el éxito.

## 1.4 Objetivos generales y específicos

### **Objetivo General:**

Analizar la situación actual de la comercialización de arroz del Centro de Procesamiento y Mercadeo de Alimentos La Roxana, ubicado en el distrito de Santa Rita, Nandayure, vinculada a la gestión de la Asociación para la Gestión Social y Productiva la Roxana, en el periodo 2015-2017, para el diseño de estrategias de fortalecimiento comercial en la Región Chorotega.

### **Objetivos Específicos:**

- Determinar el comportamiento del mercado de arroz en la Región Chorotega entre los años 2015-2017.
- Identificar las políticas públicas y estrategias institucionales que se involucran en la comercialización de arroz en la Región Chorotega.
- Determinar la situación organizacional de la Asociación para la Gestión Social y Productiva la Roxana y las implicaciones de la gestión en la comercialización arroceras.
- Formular estrategias de fortalecimiento comercial del arroz que contribuyan a la inserción del CEPROMA La Roxana en el mercado regional de este producto.

## 1.5 Contexto de la situación problemática

Para comprender el proceso de comercialización del arroz se debe tener claridad sobre el contexto en que esta actividad se ha desarrollado a lo largo de los años. Por consiguiente, se debe conocer acerca de los antecedentes sobre el CEPROMA y sobre la comercialización de arroz en la Región.

Según la página web del INDER (2016),

los CEPROMAS o Centros de Procesamiento y Mercadeo de Alimentos, son centros de negocios administrados por Organizaciones de pequeños productores para el procesamiento y mercadeo de alimentos. Llevan a cabo el proceso post-cosecha de los granos básicos y otros alimentos para consumo humano, así como derivados para los animales. A esto se pueden sumar otras actividades estratégicas de servicio a los potenciales clientes.

El único producto que se siembra y se comercializa en el CEPROMA La Roxana es el arroz, debido a que cuentan con la maquinaria y la infraestructura para poder realizar de manera adecuada todo el proceso productivo de este grano, desde la siembra hasta su comercialización.

Según la página web del INDER (2016),

los CEPROMAS disponen de un equipamiento básico que consiste en un proceso de pre lavado y secado, con su respectiva tolva y equipo de transporte, fajas transportadoras y dos silos para almacenar temporalmente los alimentos. El secador dispone de cuatro compartimentos para poder secar los granos de varios productores a la vez y sin mezclar los alimentos.

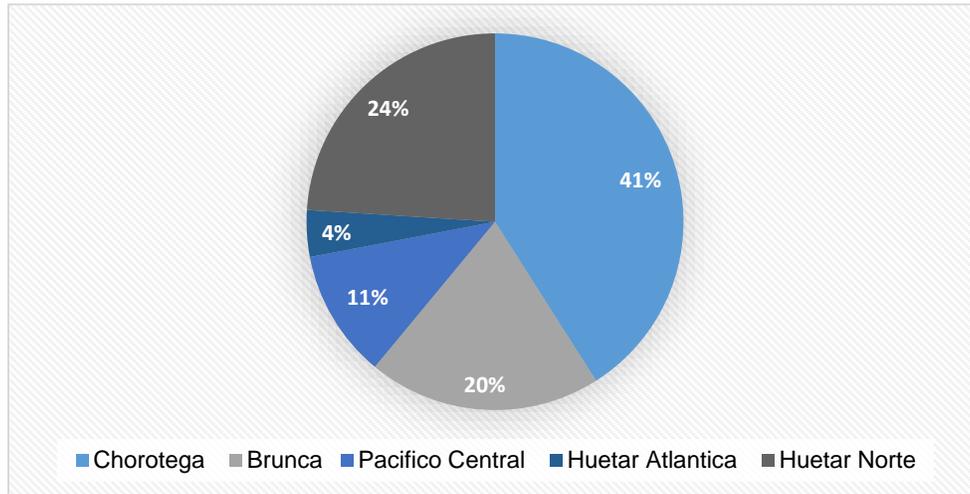
La producción de arroz que genera el CEPROMA es para consumo local, producen el arroz y lo venden en las mismas instalaciones, solo las personas cercanas a las instalaciones llegan a comprarlo, ya que no se han dado a conocer más allá del asentamiento. Es un producto de calidad, 95 % grano entero y tiene gran posicionamiento entre las personas de la comunidad.

Según el informe estadístico de CONARROZ,

para el período 2014/2015 la producción y comercialización nacional de arroz fue de 215 978 toneladas métricas de arroz en granza seca y limpia, esta cifra indica una reducción de casi 10 % respecto a la producción del período [sic] pasado. Esta disminución es debida principalmente a una reducción en el área sembrada, de las regiones Chorotega y Huetar Norte (p. 22).

A continuación, se presenta una figura donde se muestra los porcentajes de hectáreas de tierra utilizadas para la siembra de este producto para el año 2015, según región

**Figura 1: Porcentaje de área sembrada de arroz por región para el año 2015**



**(Fuente: CONARROZ 2015)**

En la figura anterior, se evidencia que la Región Chorotega para el 2015 es la zona donde se siembra más arroz en el país, del 100 % de la tierra utilizada para la siembra de este grano, esta región cuenta con el 41 %. Es acá donde se visualiza la importancia de la elaboración de estrategias de fortalecimiento comercial para el CEPROMA y así introducirse efectivamente en el mercado regional, debido a que existe gran competencia, por ser la región que más produce y comercializa arroz.

Ese porcentaje del 41 % de tierra utilizada para la siembra de arroz representa 23,931.76 hectáreas en la zona de Guanacaste. De los once cantones que conforman la Región Chorotega, nueve de ellos se dedican a la siembra de arroz. El cantón con mayor producción es Liberia y el de menor actividad es Abangares. El cantón de Nandayure está en la posición cuatro en la generación de arroz en esta zona, esto quiere decir que a nivel general este cantón es de importancia significativa para la producción y comercialización total de arroz a nivel regional; por lo que se puede deducir que en el cantón existen las condiciones necesarias para sembrar arroz y comercializarlo (CONARROZ, 2015).

De acuerdo con lo comentado por el Señor Carlos Barrantes, funcionario de la Subregión Chorotega del INDER, los principales productores de arroz de la zona son agricultores, quienes son dueños de pequeñas empresas, una vez que obtienen su producto, se lo venden a las grandes industrias arroceras para que estos sean quienes lo introduzcan al mercado; por consiguiente, el arroz lo venden a intermediarios.

El arroz es un producto que en los últimos años ha sufrido una disminución en su producción debido a diversos factores externos que afectan en gran medida al agricultor; a raíz de esta situación, para cubrir la demanda nacional de arroz el país ha importado este grano básico.

Según un estudio realizado por la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (2016),

las importaciones de bienes de origen o uso agropecuario hasta el 2015, presentaron un promedio de 13,2 % del total importado por el país, el aporte al valor total importado durante el período de estudio, destaca el sector agrícola y el de la industria agroalimentaria que representan en conjunto el 76,3% del total importado (p. 14).

Esta circunstancia puede ser beneficiosa para el CEPROMA debido a que existe una gran oportunidad de involucrarse en el mercado regional con motivo del faltante de este producto a nivel nacional. Así se generaría un beneficio al país, se reducirían las importaciones de granos básicos y el CEPROMA tendría mayores ingresos para trabajar de manera continua.

La importación de arroz ha ido aumentando progresivamente, en el 2015 la participación en las importaciones totales de productos agrícolas, fue de un 8,1 % y el año 2016 el porcentaje de participación creció a 9.9 % (SEPSA, 2016).

El 70 % de las importaciones corresponde al arroz en granza, un 26 % al pilado y el 4 % restante a otros tipos de arroz, como por ejemplo integral. El principal país que da origen al arroz en granza es Estados Unidos, el arroz pilado proviene principalmente de Uruguay, Estados Unidos, Argentina y, en menor proporción, de Nicaragua y El Salvador (CONARROZ, 2016).

En el tema de comercialización, según la Cámara de Comercio de Costa Rica (2017),

existen seis interlocutores importantes en la agro cadena del arroz: los productores, los industriales o procesadores del grano, los importadores, los mayoristas, los detallistas y finalmente los consumidores. No todos ejercen su función de forma exclusiva, con excepción de estos últimos (p. 4).

Esto quiere decir que una misma empresa u organización puede realizar actividades de varios interlocutores en la cadena del arroz, el CEPROMA actúa como productor y procesador de este grano básico, debido a que siembran el arroz y se encargan de todo el proceso hasta generar la bolsa del producto para la venta.

Dentro de los antecedentes normativos para el proyecto se encuentra la Ley 8285, que conforma la creación de la Corporación Arrocería Nacional, la cual pretende que tanto pequeños como medianos productores puedan crear relaciones con la nueva oficina de arroz para comercializar su producción y, de esta manera, poder aumentar sus ingresos. En el caso del CEPROMA La Roxana, sería una excelente forma de darse a conocer, ya que es una organización pequeña y con visión de aumentar su producción para entrar al mercado regional.

Además, la reforma al reglamento para el enriquecimiento del arroz 33124, erigida en el año 2006, pretende que la producción de arroz cuente con los nutrientes necesarios para que la población consuma un producto de alta calidad nutricional. Un estudio demostró que la ausencia de enriquecimiento y fortalecimiento es mayor, por tal motivo se decretó el reglamento para el enriquecimiento del arroz para que los consumidores tengan la seguridad de que adquieren un producto de calidad.

#### 1.6 Políticas gubernamentales relacionadas con la producción y comercialización de arroz

Existen varias políticas gubernamentales relacionadas con el tema de comercialización de arroz y los CEPROMAS, entre las cuales están:

- Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense (PEDRT) 2015-2030, esta “se fundamenta en la inclusión de los territorios rurales en

cualquier aspecto económico, social, político, ambiental y cultural, para asegurar la promoción social de la población, en salud, educación, seguridad y justicia, entre otros” (INDER, 2017).

Esta política es vinculante con el problema de investigación, ya que pretende incentivar actividades con potencial socioeconómico mediante encadenamientos productivos que sean generadores de empleo, como lo es el cultivo y comercialización de arroz en la Región Chorotega.

Además, esta política tiene como objetivo el fortalecimiento de las actividades económicas de los territorios, contempla sus ventajas comparativas y competitivas mediante el abastecimiento de bienes y servicios financieros y no financieros para la producción y la generación de riqueza y empleo.

- La Política de Estado para el Sector Agroalimentario y el Desarrollo Rural Costarricense, 2010-2021 orienta y rige las acciones de corto, mediano y largo plazo del sector agroalimentario y la institucionalidad que lo apoya. Esta política,
  - sus acciones estratégicas e instrumentos se insertan en la estrategia de crecimiento económico y desarrollo social del país y le permiten al sector agroalimentario ser proactivo respecto de las posibilidades de cambio para encarar los principales desafíos en esta segunda década del siglo XXI (INDER, 2017).

Sobre esta política se resalta que, en sus estrategias, busca impulsar y fortalecer los espacios y condiciones internas para la comercialización de productos agroalimentarios; esto a través de ferias locales como la del Agricultor o agroalimentarias especializadas, alianzas comerciales y con un programa para la diferenciación de productos con el fin de obtener sellos de calidad.

Dentro de las leyes importantes y vinculantes al tema de estudio se encuentra la Ley 8285, esta transforma la Oficina del Arroz en la Corporación Arrocera Nacional (CONARROZ) y tiene como objetivo “establecer un régimen de relaciones entre productores y agroindustriales de arroz, que garantice la participación racional y

equitativa de ambos sectores en esta actividad económica y, además, fomente los niveles de competitividad y el desarrollo de la actividad arrocera” (Ley 8285, 2012).

CONARROZ, en síntesis, tiene bajo su responsabilidad la protección y promoción de la actividad arrocera nacional en forma integral: producción agrícola, proceso agroindustrial, comercio local, exportaciones e importaciones.

Además, como se mencionó en la justificación y descripción del problema, existe una iniciativa por parte del PIMA para la creación de un Mercado Regional Chorotega, este se ampara bajo la Ley 9327 y tiene como objetivo “disponer en la Región Chorotega de un sistema eficiente y moderno de abastecimiento, distribución y comercialización de productos agroalimentarios” (PIMA, 2018).

Entre los planes vinculantes al tema en estudio, se encuentran:

- El Plan Nacional de Desarrollo Rural Territorial 2017-2022 propone “el trabajo articulado, en conjunto con los actores de cada territorio rural consolidando esfuerzos para unir personas, acercarlas, mejorar la comunicación y alcanzar objetivos en común” (INDER, 2017). El CEPROMA La Roxana es un actor importante en el territorio en que se encuentra y su labor es importante para el desarrollo del mismo.

Este plan busca, entre sus objetivos, mejorar la generación de ingresos y el acceso a bienes y servicios de las poblaciones rurales, mediante su incorporación efectiva en los sectores productivos más competitivos, para impulsar actividades con alto potencial socioeconómico y con énfasis en los encadenamientos productivos generadores de empleo.

- El Plan de Desarrollo Rural Territorial 2016-2021 Nandayure-Hojancha-Nicoya, pretende  
establecer un marco operativo para la acción sectorial o local en el desarrollo rural del Territorio, que permita encontrar soluciones bajo una planificación, coordinación y ejecución articulada con entidades gubernamentales y la sociedad civil como los propios beneficiarios de las políticas públicas del país (INDER, 2016).

Este plan tiene como un objetivo estratégico fomentar las actividades con potencial socioeconómico y sostenible mediante encadenamientos productivos y generadores de empleo en el territorio.

## CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este capítulo se elabora una reflexión teórica sobre los conceptos más importantes relacionados con la investigación, con la finalidad de comprender su naturaleza y, de esta forma, contar con una base teórica que oriente la búsqueda de información y los resultados finales.

Como primer momento de reflexión, se considera para dar inicio el concepto de planificación, para visualizar lo planteado como un proceso que lleva al CEPROMA a una transformación positiva.

### **Planificación:**

La planificación ha sido utilizada en muchas áreas, definida y analizada por un sinnúmero de autores, por lo que en muchas ocasiones se genera una gran duda acerca de ¿qué es la planificación? debido a que es muy amplia. Para Hernández (2000) “la planificación es un instrumento de disciplina de una actividad pre-ordenada [sic] a la obtención de determinados objetivos, es decir, un conjunto de instrumentos, medios y medidas destinados al logro de ciertos objetivos, fines y metas” (p. 8).

Es decir, la planificación es la forma más idónea de poder alcanzar objetivos establecidos, ya sean personales, organizacionales o empresariales. Incluye entender su complejidad y su estudio multidisciplinario, la realización de diagnósticos y definición de objetivos. Es un proceso de gestión continuo y es el modo para la construcción de grandes visiones colectivas de desarrollo (Sandoval 2014).

Hoy día la planificación es utilizada en muchísimos ámbitos, debido a que se adapta a las necesidades y objetivos que se quieran alcanzar. Se utiliza en instituciones públicas, empresas privadas, fundaciones y demás organizaciones propuestas a alcanzar metas claras. Lo que varía de una organización a otra es la forma en la que se ejecuta la planificación, pero a nivel general hay una serie de etapas a seguir para realizar este proceso con éxito.

Para Hernández (2000), “la planificación consta de cuatro etapas principales, las cuales son: formulación del plan, discusión y aprobación del plan, ejecución del plan y control y evaluación de resultados” (p.77). Cada una de estas etapas se desagregan en diferentes actividades que se deben cumplir para poder culminarlas positivamente.

Otra diferencia que se puede generar entre los diversos organismos que desarrollan planificación es el tipo de planificación que se utiliza, debido a que existen muchos, entre ellos la planificación normativa, planificación imperativa, planificación centralizada, planificación estratégica, entre muchos otros tipos que existen.

### **Planificación Estratégica:**

Un aspecto determinante para toda organización es la de contar con una planificación estratégica que le permita visualizar los temas de mayor importancia, Armijo (2009) menciona que la planificación estratégica

es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer [*sic*] actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (p.10).

Es indudable que la Asociación anhela posicionarse de manera estable en el mercado regional a través de la comercialización de arroz, y es la planificación estratégica una herramienta que genera aportes de mejora, debido a que colabora en la elaboración de diversas actividades y tareas para el logro de objetivos concretos, en este caso la siembra y venta de su producto.

De igual forma, la planificación estratégica se puede considerar como un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos (Armijo, 2009, p. 5). Se deben establecer estos objetivos para las estrategias de fortalecimiento comercial, así se podrá trabajar de manera conjunta para poder cumplir con la meta que se propuso la Asociación.

Para que la formulación de esta planificación estratégica sea exitosa dentro de la organización es necesario que sea construida bajo la participación de la mayor cantidad de actores vinculados al CEPROMA.

### **Participación:**

La participación se puede considerar como un proceso social en el que distintas agrupaciones sociales intervienen directa o indirectamente en el desarrollo de la sociedad (Velásquez 2007) o en el desarrollo de una empresa u organización, como lo es el caso de esta investigación. Se debe tener presente que la participación requiere de diversos compromisos por parte de los actores para que esta sea efectiva; para Robirosa y otros (1990), citado por Sánchez (2000), estos compromisos son: “formar parte, en el sentido de pertenecer, ser integrante; tener parte (asumir un rol) en el desempeño de las acciones determinadas; tomar parte, entendida como influir a partir de la acción” (p. 4).

Se necesita de estos compromisos por parte de los diversos actores sociales para que cualquier proceso de planificación, en este caso la elaboración de estrategias de fortalecimiento comercial para la Asociación, sean asertivas y acordes a las necesidades presentes en la organización.

Que se genere esta participación no es tan simple debido a que, según Sánchez (2000),

la participación no es un estado estable, sino un proceso constituido en varios momentos, durante los cuales los sujetos involucrados se forman y forman a otros en el manejo de conocimientos y destrezas que dependen de la naturaleza de la experiencia participativa. Además, que está en función de los componentes que caracterizan el contexto y momento en que ocurre (p.7).

Es decir que, durante todo el tiempo de formulación de las estrategias de fortalecimiento comercial, la participación de los actores sociales puede variar y no siempre será la misma, debido a los factores externos y personales que se pueden generar, lo que dificulta en cierta medida la toma de decisiones en las cuales todos los involucrados estén de acuerdo.

Se necesita desarrollar un gran esfuerzo para que todos los actores sociales involucrados, la Junta Directiva y los asociados del CEPROMA sientan la necesidad de participar de manera activa durante todo el proceso, que voluntariamente se acerquen para comprometerse a formar parte, tener parte y tomar parte en este proceso de planificación.

Dentro de todos los procesos que se desarrollan en la organización debe existir esta participación activa de los involucrados. Esta es la única manera de generar un buen funcionamiento de la organización y una adecuada gestión.

### **Gestión:**

Otro aspecto que es determinante para toda organización es desarrollar una buena gestión que le permita alcanzar sus objetivos con los recursos existentes, de acuerdo con Benavides (2011), la gestión se comprende de

guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución (p.13).

Por lo que, en consideración con el autor antes mencionado, es de suma importancia que en cada empresa, institución u organización se desarrolle una buena gestión, debido a que tiene como fin cumplir los objetivos establecidos mediante las actividades y el tiempo determinado por medio del aprovechamiento de los recursos con los que cuentan.

La eficiencia y la efectividad de una empresa u organización está en una buena gestión, ya que utilizan los recursos eficientemente, sean estos materiales o humanos (Kralj 1998). Asimismo, como lo menciona Villamayor y Lamas, citado por Huergo (2003),

gestionar es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que deseáramos que fueran adoptados de manera participativa y democrática (p. 2).

Se evidencia el grado de importancia que tiene el factor humano, debido a que para llegar a la meta establecida es imperativo que el equipo de trabajo esté alineado y comprometido con lo que organización quiere llegar a ser o cumplir.

Un aspecto importante a considerar es que los conceptos de eficiencia, eficacia y productividad son esenciales para un control de gestión, esto debido a que provocan en las actividades, en sus respectivos responsables, en las tareas y en la ejecución de los recursos, niveles elevados de estos tres conceptos mencionados. Al saber el resultado de estos tres conceptos se puede confirmar qué tan buena o mala gestión hay en una empresa, en este caso en la Asociación para la Gestión Social y Productiva La Roxana qué tan buena o mala gestión se está desarrollando y a partir de estos resultados ejecutar las acciones necesarias (Kralj, 1998).

Dentro del concepto de gestión se involucran diversos temas que se deben de considerar, debido a su relación vinculante con la investigación, estos temas son: la administración, la comercialización y el marketing.

### **Administración:**

Una de las más grandes necesidades de las organizaciones públicas o privadas, para tener una buena gestión es contar con una adecuada administración, dicho concepto se refiere a uno de los temas más importantes en la creación de un negocio, ya que de ella va a depender el éxito o fracaso de la organización. La administración, según Bueno, Ramos y Berrelleza (2018), hace referencia a la

búsqueda del cumplimiento de los objetivos de una organización de manera eficiente y eficaz, además, los resultados de una empresa se basan en el desempeño de una administración efectiva; sin embargo, esta no es tarea exclusiva de directivos o propietarios, sino de todos los integrantes que componen una organización (p.16).

Bueno et al. (2018) dan una serie de beneficios cuando se implementa una buena administración, entre ellos se encuentran:

- Reduce costos.
- Mejora la comunicación y las relaciones entre los miembros de una organización.

- Crea conocimiento relevante sobre el uso y optimización de los recursos.
- Permite identificar con claridad los objetivos y metas organizacionales.
- Ayuda a reconocer las fortalezas y debilidades personales y de las empresas, planteando acciones estratégicas para su aprovechamiento o corrección.

La administración es el punto de partida para una buena gestión, debido a que está estrechamente ligada al clima organizacional, que es primordial para poder trabajar de manera conjunta y adecuada para el logro de objetivos; si la Asociación no cuenta con una adecuada administración, es imposible que logre cumplir eficazmente con la producción y la comercialización de su producto.

### **Comercialización:**

Otro aspecto importante para la adecuada gestión del CEPROMA es la comercialización que se refiere a la distribución de un producto con el fin de satisfacer las necesidades del grupo meta establecido por la organización u empresa. Según Carthy, citado por Ortiz (1990), “la comercialización es la realización de las actividades comerciales que orientan el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor, con el fin de satisfacer a los clientes y de realizar los objetivos de la empresa” (p. 42). La comercialización debe ir orientada primero a los clientes y luego el producto que se quiere ofrecer, así como todo lo relacionado con los precios de los empaques, el diseño, el desarrollo del producto, así como también las políticas de crédito y cobranza (Ortiz 1990).

La comercialización tiene sus funciones principales, las cuales son:

- 1- La transformación de propiedad, es decir, hay un intercambio del producto, lo cual se refiere a la compra y a la venta.
- 2- Abastecimiento físico, donde se moviliza y se almacena el producto, un ejemplo de ello es el mayorista.
- 3- Funciones auxiliares, es decir, la clasificación del producto, información sobre los mercados a los cuales se quiere llegar.

En el caso de la Asociación encargada del CEPROMA La Roxana, el proceso de comercialización de su producto va desde la preparación del terreno para la siembra, hasta la distribución de los paquetes de arroz en los diversos lugares en donde se va a vender. Esto quiere decir que para poder comercializar adecuadamente primero se necesita una eficaz gestión, para que tanto los procesos organizacionales como los de producción sean los más óptimos para la comercialización arrocera en la Región Chorotega.

La comercialización se puede generar por diversos canales, puede ser directo, corto o largo; el primero es donde se tiene una relación entre el fabricante y el consumidor final; el segundo es cuando interfiere la empresa, el intermediario y el consumidor final y, por último, el canal largo es cuando se cuenta con la participación de la empresa, los mayoristas, el detallista y el consumidor final (Muñiz, 2010).

Para la comercialización de arroz de la Asociación para la Gestión Social y Productiva la Roxana, se analizarán los diversos canales de comercialización mencionados, lo cual generará mayor flexibilidad en el desarrollo de las estrategias de fortalecimiento comercial. Y así establecer los más idóneos de acuerdo con las características y necesidades de la Asociación y del mercado regional.

### **Marketing:**

No se debe dejar de lado el tema de marketing para poder realizar una eficiente gestión de cualquier organización dedicada a la venta de bienes o servicios, este tema hace referencia a todo lo relacionado con la promoción del producto. Según Manene (2012), el marketing consiste en

identificar las necesidades y deseos del público objetivo y en ser más efectivos que los competidores a la hora de crear y ofrecer valor a sus mercados objetivo. Es la manera específica de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda (p.23).

Monferrer (2013), menciona algunos elementos que componen el marketing:

- Circunscribe el marketing al ámbito empresarial y lo caracteriza como un flujo de bienes y servicios, desatendiendo el intercambio de información que se produce entre el mercado y la organización.
- El marketing es algo que solo realiza el productor de mercancías y/o servicios, dejando de lado los aspectos intangibles y las organizaciones no lucrativas.
- Se centra en las actividades de distribución y no incluye otras actividades propias como son la indagación de mercados, comunicación o el diseño de productos.
- El marketing aparece como un área de segundo nivel dentro de la empresa.
- La transacción es el núcleo central del marketing.

El marketing es esencial para poder desarrollar la comercialización de arroz en la Región Chorotega de la Asociación para la Gestión Social y Productiva La Roxana, por medio de esta se logra tener claridad del mercado al cual se quiere introducir el producto y se desarrollan estrategias para generar diferenciación con la competencia, basadas en las características de este mercado.

Para el establecimiento y la ejecución de marketing existen diversos manuales dirigidos a pequeños productores para su vinculación a los mercados locales, los cuales son de gran apoyo para que el productor esté al tanto de lo que tiene que hacer y cómo hacerlo; entre los manuales existentes se encuentran el Manual para Organizaciones de productores de Comercio Justo del IICA. Este manual puede ser de gran utilidad para el CEPROMA La Roxana.

De acuerdo con el IICA (2017), se deben tomar en cuenta dos factores importantes en el manejo del marketing, estos factores son el mercado y la comercialización.

En el tema de mercado se deben considerar conceptos fundamentales como la oferta, que se refiere a la cantidad de cierto producto que se ofrece en el mercado; la demanda, que es la cantidad de producto que los compradores están dispuestos a adquirir; los diversos tipos de mercado, ya sea por producto, por cantidad o por

cobertura; y, por último, las herramientas para realizar un estudio de mercado básico que oriente las estrategias de la organización para cumplir sus objetivos (IICA, 2017).

Luego de entender y tener claro las características del mercado al que se desea incursionar, los esfuerzos de la organización se deben de enfocar en la comercialización, la cual, según el IICA (2017), es “el conjunto de procesos y etapas que deben superar los productos en el flujo de traslado desde el productor hasta el consumidor final” (p.11). Este factor se centra en el producto que se va a ofrecer en el mercado regional, como sus características, calidad y empaque; el precio, al cual los consumidores van a adquirir el producto, que sea competitivo y que cubra los gastos a los que se va a incurrir para producirlo; la distribución, que se refiere a los diversos canales o formas en que el producto va a llegar a los consumidores; , por último, la promoción, que es la forma en que se va a dar a conocer el producto en el mercado.

Siguiendo cada una de las pautas establecidas dentro de este manual, será más fácil para el CEPROMA, como pequeña organización de productores, involucrarse en el mercado de la Región Chorotega mediante el marketing y comercialización del arroz.

### **Nueva Ruralidad**

Todo el quehacer y el desarrollo de esta Asociación permite introducir el concepto de nueva ruralidad. En Latinoamérica, este concepto se refiere a una nueva concepción del ámbito rural que surgió a principios de la década de 1990, Palafox y Martínez (2015) acotan que “la noción de que lo rural, concebido tradicionalmente como lo atrasado y ligado exclusivamente a las actividades agropecuarias, ya no tenía valor explicativo como tal” (p.139).

Este paradigma de la nueva ruralidad pretende mejorar las condiciones de vida de los agricultores frente a los embates de la globalización, así como para mantener activos su modo, relaciones de producción y su organización social tradicional.

El concepto de nueva ruralidad surge debido a que el mundo rural ha sufrido una gran transformación en los últimos años como consecuencia de la globalización, lo que ha llevado a reformular el concepto de lo rural, para poder entender la multicausalidad de los fenómenos que se dan en dicho mundo (Pérez, 2007).

Si bien el mundo rural se ha globalizado, esto ha presentado ventajas y desventajas; los que han sufrido los efectos negativos son los pequeños agricultores. La razón es sencilla, no están en condiciones de competir en un mercado supremamente dinámico y abierto, pues requieren de la industrialización del sector.

La vida rural, tradicionalmente asociada a la actividad agropecuaria, ampara ahora una diversidad de actividades y relaciones que vinculan estrechamente las comunidades rurales con los centros urbanos y la actividad industrial. La nueva ruralidad es una expresión que toma fuerza ahora cuando profundizamos en temas de desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones del sector primario.

Pero su significado es amplio y polisémico, Carton de Grammont (2004) menciona que “implica la existencia de cambios importantes en el campo que parecen, marcar una nueva etapa en su relación con la ciudad y la sociedad en general, tanto en el nivel económico como en el social, cultural y político” (p.289).

Para Pérez, citado por López, Castañeda y González (2017), nueva ruralidad es “una visión interdisciplinaria que reconoce la heterogeneidad económica del ámbito rural y los múltiples vínculos de interdependencia con lo urbano” (p.2). El incremento de las capacidades, potencialidades y cualidades de los trabajadores agrícolas, así como mejorar su calidad de vida a través de la participación social para combatir la pobreza y la exclusión, son parte de los aportes de la nueva ruralidad en su aplicación.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la nueva ruralidad se enfoca en generar una visión más amplia de lo rural, haciendo ver que la economía de estos territorios va más allá de solo las actividades meramente agrícolas y agropecuarias; las labores del CEPROMA, desde la siembra del arroz, el servicio de secado, pilado y

empacado de este producto, se visualizan como un proceso de industrialización, por lo tanto, estaría dentro de esta nueva visión de lo rural.

Lo anterior se une con el desarrollo de nuevas formas de generar ingresos a sus asociados, reactivar la economía del lugar y provocar beneficios sociales para la comunidad, por medio de actividades diversificadas a lo entendido como rural.

En síntesis, la nueva ruralidad pretende recoger, interpretar y reformular los cambios ocurridos en el mundo rural, para tratar de contribuir a las nuevas formulaciones de políticas de desarrollo rural, y que así estas tengan en cuenta dichas transformaciones, propongan alternativas que consideren todas las variables y no se centren solo en el sector agropecuario.

También se debe destacar que en la nueva ruralidad juegan un papel importante la globalización, el cambio de las relaciones urbano-rurales, cambiar el paradigma de la vida rural, el peso relativo de la agricultura, la valoración de los recursos naturales, el papel asignado a la población rural, los cambios institucionales, entre otros.

Para concluir con este apartado se abordará un caso nacional que ejemplifica con claridad la nueva ruralidad, relacionada a una organización en donde se elaboró un proceso que dentro de varios objetivos contemplaba el fortalecimiento organizacional y estrategias de comercialización, que a fin de cuentas es lo que se pretende realizar en este proyecto final de graduación.

El caso trata acerca del CEPROMA Las Nubes ubicado en los Chiles de Alajuela, el cual es administrado por el Sindicato de Mujeres de las Nubes de Los Chiles, esta organización pertenece a la Red de Mujeres Rurales. Tanto el CEPROMA y la organización se han fortalecido por un proyecto de la UCR llamado “Fortalecimiento de la Red de Mujeres Rurales mediante la producción, procesamiento y comercialización de granos básicos”.

Este proyecto tuvo dos enfoques, el fortalecimiento de la producción de alimentos y el fortalecimiento de las mujeres que pertenecen a la organización en sus procesos económicos, al igual que su participación en la construcción del nuevo escenario

rural. Bonilla, Bonilla, Amador e Hidalgo, (2012) mencionan que “no es suficiente el estímulo de la producción, se necesita el procesamiento o la agro industrialización a fin de lograr productos de mayor calidad, de más fácil consumo y que aporten mayores ingresos” (p.85).

El trabajo realizado consistió en el fortalecimiento de la producción de granos básicos, procesamiento de granos en la elaboración de galletas, desarrollo de la capacidad de gestión y organización para la producción y comercialización del producto terminado y desarrollo de una estrategia de mercadeo.

Se destacó entre los resultados de este acompañamiento, primero, que a través de metodologías participativas se analizaron los procesos productivos y se determinaron las mejoras a introducir; y Bonilla et al. (2012) mencionan que se logran “fortalecer sus producciones, al igual que en la planificación de siembras y selección de variedades a utilizar entre las semillas adaptadas en la zona” (p.87).

Segundo, se estableció el proceso de capacitación para el procesamiento del frijol para la elaboración de galletas, además que se construyeron tres panaderías en las cuales se producen y comercializan los productos elaborados. Se hicieron los análisis pertinentes para la elaboración del etiquetado nutricional y del empaque; Bonilla et al. (2012) aportan que “la industrialización de los granos les permite dar un paso en la cadena productiva, de modo que no se venda materia prima, sino producto elaborado” (p.88).

Tercero, con el desarrollo de capacidades administrativas y organizativas se elaboraron capacitaciones y cursos con la organización en temas administrativos, de comercialización, organización de la empresa y producción agrícola. Asimismo, se analizó el proceso de producción, flujos, capacidad de producción y control de calidad.

Por último, se hizo un estudio de la introducción y aceptación del producto en los mercados potenciales y se formuló una estrategia de mercadeo con enfoque educativo-nutricional. La estrategia de comercialización propuso un avance desde las comunidades propias hasta zonas más alejadas; a lo que Bonilla et al. (2012)

mencionan “ha enseñado la importancia de trabajar con calidad y en forma ordenada y sistemática” (p.91).

Este paradigma de nueva ruralidad es importante a considerar en la investigación, ya que permite establecer estrategias para el desarrollo de las organizaciones relacionadas al sector primario, y en el caso del CEPROMA, donde se trabaja en la parte de la agricultura del arroz, es fundamental generar un crecimiento con un paradigma que busca potencializarlo en diversas áreas.

La relación de estos conceptos se puede visualizar de la siguiente manera: la organización necesita una adecuada gestión administrativa que permita lograr los objetivos propuestos, donde el equipo de trabajo esté alineado y comprometido con el CEPROMA, considerando la eficiencia, eficacia y productividad. Esto debe hacerse con procesos de planificación que permitan la construcción de visiones colectivas de desarrollo.

El apoyo a las decisiones de la organización, tanto presentes como futuras, se hará por medio de la herramienta de la planificación estratégica, la cual permite establecer objetivos de carácter prioritario para poder ser exitosos dentro de cualquier mercado; además de la creación de las estrategias para la consecución de los objetivos.

De la misma manera, no se puede dejar de lado la participación, fundamental para el crecimiento de la organización, ya que son los mismos miembros quienes ponen la puesta en marcha de las operaciones. Para que esta participación sea activa, todo relacionado a crear y potenciar las estrategias de comercialización del CEPROMA deben generarse desde espacios de participación, en donde se plasmen el compromiso de las personas en formar parte y asumir su rol dentro de la organización.

Este proceso de gestión inicia con la administración correcta, pues busca la comunicación entre las personas y mejorar sus relaciones, identificar los objetivos organizacionales y reconocer las debilidades para aplicar acciones estratégicas que permitan implementar mejoras.

En este caso las acciones estratégicas están enfocadas a la comercialización y el marketing, en primera instancia para desarrollar canales directos e indirectos y poder colocar al alcance de los clientes el producto; con respecto al marketing, se pretende crear y ofrecer valor al cliente, esto permitirá diferenciarse de la competencia y, por lo tanto, satisfacer al cliente y crear un posicionamiento. Este proceso debe desarrollarse bajo el paradigma de la nueva ruralidad, en la siguiente figura se puede visualizar la relación entre los conceptos de este fundamento teórico:

**Figura 2: Relación de conceptos de la fundamentación teórica**



*(Fuente: Elaboración propia)*

## CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 3.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación fue cualitativo, según Hernández et al. (1991), esta es la que “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (pág.7). Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos.

Aunque fue una investigación cualitativa se hizo inferencia a datos cuantitativos ya existentes, de bases de datos de instituciones pertinentes a la investigación, como apoyo para describir y explicar ciertos fenómenos que se desarrollan dentro del objeto de estudio. Por lo mencionado anteriormente, se tuvo como fin describir y comprender el fenómeno de la gestión de comercialización de arroz del CEPROMA La Roxana en la Región Chorotega, para establecer estrategias de fortalecimiento comercial enfocadas en las características que se identifiquen en la organización. Asimismo, es importante comprender este fenómeno de manera cualitativa para entender e interpretar las diversas dinámicas sociales y económicas que se generan dentro de este.

### 3.2 Tipo de investigación

El tipo de la investigación fue descriptiva, debido a que se detalló el fenómeno de la gestión de la Asociación para la Gestión Social y Productiva La Roxana, encargada del CEPROMA La Roxana, y su impacto en la comercialización arrocerera en la Región Chorotega. Al respecto, Rojas (2013) comenta que “en el campo de las ciencias sociales un estudio que pretenda conocer la relación y los aspectos de un fenómeno que suceda es la sociedad será descriptivo” (p.37).

Además de ser descriptiva también fue de tipo explicativa, puesto que luego de conocer los aspectos y las características de la gestión de esta Asociación en el tema de la comercialización arrocerera en la Región, se procedió a analizarla y comprenderla para conocer sus causas, con el fin de diseñar estrategias de

fortalecimiento comercial más idóneas para la organización y que colaboren a la mejora de esta gestión. Sobre esto, Hernández, Fernández y Baptista (1991) dicen que la investigación explicativa “va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales” (p.83).

### 3.3 Población muestra y análisis de actores o actoras y unidades de observación

El universo espacial de la investigación fue la Región Chorotega, debido a que esta es la zona de influencia para el CEPROMA La Roxana, el cual está ubicado en el distrito de Santa Rita de Nandayure, en el Asentamiento La Roxana. La investigación tuvo un universo temporal de tres años del 2015 al 2017, aunque en sí fue un proceso continuo que se desarrolló desde el inicio de la práctica organizativa en el año 2016 y continuó con diferentes procesos desarrollados hasta el año 2019.

Las diferentes fuentes de información utilizadas hacen referencia a personas, instituciones y organizaciones de interés para el objeto de estudio, la comercialización arroceras del Centro de Procesamiento y Mercadeo de Alimentos La Roxana en la Región Chorotega, relacionada con la gestión organizacional de la Asociación para la Gestión Social y Productiva la Roxana, con las cuales se trabajó de manera directa para la obtención de información.

- Junta Directiva de la Asociación para la Gestión Social y Productiva La Roxana asociados, debido a que son los responsables de toda la gestión y funcionamiento del CEPROMA La Roxana.
- Instituto de Desarrollo Rural (INDER): esta es la institución creadora del CEPROMA y encargada de brindarles apoyo. Mediante esta institución se puede obtener información acerca del mercado de arroz en la Región Chorotega y de la gestión de la Asociación dentro del CEPROMA.

- Cooperación Arroceras Nacional (CONARROZ): es la institución encargada de monitorear el mercado de arroz a nivel nacional, por consiguiente, son de gran importancia para conocer cómo se desarrolla el mercado arrocero en la Región Chorotega.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG): institución relevante debido a que es el ente rector en los temas de agricultura a nivel nacional.
- Consejo Nacional de Producción (CNP): institución de importancia debido a que se encarga de fungir como un ente facilitador en beneficio del pequeño y mediano productor agrícola y agroindustrial.

### 3.4 Métodos para la recolección de información

Se utilizaron diferentes métodos de investigación para el desarrollo de este proyecto, utilizando tanto de fuentes primarias como secundarias, estos métodos fueron:

Entre los métodos utilizados de fuentes primarias están:

- Observación no participativa: Es un método de investigación que permite percibir directamente, sin intermediarios que deformen la percepción, los hechos de la realidad objetiva o del objeto de estudio de la investigación (Cerdas, 1991). Se desarrolló para conocer la situación organizacional del CEPROMA, por medio la Asociación para la Gestión Social y Productiva la Roxana, mediante la observación de reuniones que se generaron con la Junta Directiva y con los asociados.

- Entrevistas semi-estructuradas: Para Cerdas (1991),

la entrevista es una conversación que tiene un propósito definido, y este propósito se da en función del tema que se investiga. En general se plantea como un proceso de transacción de dar y recibir información, de pregunta-respuesta, de emisor receptor, hasta alcanzar los objetivos que se propongan los investigadores (p.409).

- Este método fue de utilidad para indagar acerca de las estrategias institucionales y políticas públicas generadas para la Región, se aplicó a

funcionarios de las diversas instituciones que tienen pertinencia con el tema del arroz. Las personas entrevistadas fueron, Mauro Angulo del Instituto de Desarrollo Rural, Víctor Muñoz de la Corporación Nacional Arrocera y Gerardo Ortega Consejo Nacional de Producción.

- Grupos focales: Según Huerta (2005), un grupo focal es aquel en el “que los participantes puedan expresar libremente su opinión sobre diferentes aspectos de interés en un ambiente abierto para el libre intercambio de ideas” (p.1). Mediante este método se abordó el trabajo de la Junta Directiva del CEPROMA, y se conoció a fondo cómo han desarrollado la gestión y administración la Asociación y qué limitaciones se han presentado, por medio un taller realizado con los diferentes asociados del CEPROMA.

Y para las fuentes secundarias se utilizó el método de:

- Revisión documental: es un proceso de búsqueda de información existente, donde la persona investigadora realiza, con base a estudios previos, teorías y planteamientos de otros científicos y autores, lo que facilita disponer de datos que permitan contrastar e interpretar los resultados (Huerta, 2005). Se ejecutó este método para obtener datos acerca del comportamiento del mercado del arroz en la Región Chorotega, y para determinar las políticas nacionales y las estrategias institucionales relacionadas con la comercialización arrocera que se han desarrollado en la región. Se realizó mediante la revisión de documentos y bases de datos de instituciones como el INDER, MAG, CONARROZ, CNP, INEC entre otras.

Luego de la obtención de toda la información necesaria para la investigación, mediante los métodos de investigación antes mencionados, el análisis e interpretación de la misma se realizó por medio de figuras y tablas principalmente, debido a que son las herramientas adecuadas para poder describir y explicar el objeto de estudio con exactitud.

### 3.5 Limitaciones de la investigación

Respecto a las limitantes que surgieron durante la realización de la investigación se puede mencionar como la principal, el acceso a la información sobre CEPROMAS, debido a que no existen muchas investigaciones relacionadas con estos centros. Al realizar la investigación documental se evidenció que además son muy pocos los estudios que relacionan estos centros con el tema de comercialización. Otra limitante se vincula con las instituciones públicas, debido a que durante la realización del trabajo de campo fue complicado que brindaran información o se concretaran citas para la ejecución de entrevistas.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En el siguiente apartado se presentan los resultados obtenidos de la investigación mediante las diversas herramientas metodológicas utilizadas. Los temas que se abordan son el comportamiento del mercado de arroz en la Región Chorotega, las políticas públicas y estrategias institucionales que se involucran en la comercialización de arroz en la Región Chorotega y, por último, la gestión organizacional de la Asociación encargada del CEROMA La Roxana, todos durante el periodo de análisis 2015-2017.

Se establecieron estos temas para investigar debido a que logran englobar aspectos fundamentales que se necesitan conocer para formular estrategias de fortalecimiento comercial, adecuadas a las características del mercado regional de arroz, como a las características y necesidades del CEPROMA La Roxana en tanto organización.

### 4.1 Comportamiento del mercado de arroz en la Región Chorotega en el periodo 2015-2017

Para poder establecer estrategias de fortalecimiento comercial para el CEPROMA La Roxana, se debe conocer cómo se ha comportado este mercado de arroz en la Región, en los años de estudio establecidos. El mercado es el área en donde convergen diferentes grupos de consumidores y vendedores con los medios necesarios para realizar negocios (IICA, 2017), y donde interactúan la oferta y la demanda, que son las fuerzas del mercado. De esta manera, se tendrá el conocimiento necesario para analizar cuál es la mejor forma de incursionar en este mercado y poder tener éxito a largo plazo.

La oferta y la demanda son temas esenciales en la identificación del mercado, como también lo son los precios, las diferentes relaciones de comercialización y los principales productores de la zona; estos serán los temas investigados para poder realizar una adecuada identificación del comportamiento del mercado de arroz en la Región Chorotega, durante el periodo 2015-2017.

#### 4.1.1 Demanda de arroz en la Región Chorotega

La demanda se puede considerar como la cantidad de producto o servicio que los compradores están dispuestos a adquirir a un determinado precio, con una calidad adecuada exigida, en un momento dado (IICA, 2017). En este caso específico, será la cantidad de arroz que la población de la Región Chorotega esté dispuesta adquirir y consumir a un precio determinado, la misma está en función de la población y del precio del producto.

Para establecer esta demanda se debe conocer cuál es el consumo per cápita de arroz al año en la Región Chorotega, además se necesita la cantidad de habitantes en la región por año. La siguiente tabla establece con exactitud la demanda de arroz utilizando los datos antes mencionados:

**Tabla 1: Demanda de arroz en la Región Chorotega en el periodo 2015-2017 en kilogramos**

Año	Población	Consumo Per Cápita	Demanda Total
<b>2015</b>	365.542	45,74	16.719.891,08
<b>2016</b>	371.375	49,82	18.501.902,50
<b>2017</b>	377.136	47,48	17.906.417,28

*(Fuente: Elaboración propia con datos del INEC y CONARROZ)*

Los datos anteriores establecen que la demanda de arroz en la Región Chorotega ha variado desde el año 2015 hasta el año 2017, esto debido principalmente a que para el año 2017 se da una disminución en el consumo per cápita nacional, que influye en la demanda total. Si bien no se evidencia un crecimiento escalonado de la demanda, sí podemos determinar que la demanda ha crecido en estos años de estudio, del 2015 al 2017 ha incrementado en 1.186.526,2 kilogramos, el crecimiento fue de un 7,10 %; se espera que, conforme sigan pasando los años, la demanda de este grano básico pueda

seguir aumentando, ya que la cantidad de personas en la región también va en aumento, lo que significa una oportunidad para que el CEPROMA pueda involucrarse en este mercado y abastecer parte de la demanda de este producto.

#### 4.1.2 Oferta de arroz en la Región Chorotega

Para la investigación, la oferta está relacionada con la cantidad de arroz que los productores de la Región Chorotega están produciendo y vendiendo a un precio determinado. Este concepto se puede definir como la cantidad de producto que los productores están en capacidad de ofrecer a un precio establecido, con una calidad adecuada y en un momento oportuno para ser vendido en el mercado (IICA, 2017). Durante el periodo comprendido entre el 2015 y el 2017, se tiene que, según CONARROZ, la producción de arroz se comportó de la siguiente manera en la Región Chorotega:

**Tabla 2: Producción total de arroz en toneladas de la Región Chorotega y su porcentaje de participación a nivel nacional en el periodo 2015–2017**

Periodo	Producción en kilogramos	Porcentaje a nivel nacional
<b>2015/2016</b>	99.619.000	53,1 %
<b>2016/2017</b>	112.687.000	56 %

*(Fuente: Elaboración Propia con datos de CONARROZ)*

Se puede determinar que en la Región Chorotega es donde se siembra más arroz a nivel nacional, representando más del 50 % de la producción total en el país durante el periodo de análisis. Según los informes anuales estadísticos de CONARROZ, durante este periodo se sembraron aproximadamente entre 22.788 y 25.025 hectáreas en toda la región.

Esta producción se divide por cantones pertenecientes a la Región Chorotega, a continuación se establecen las hectáreas sembradas de arroz por cantón durante el periodo 2015-2017.

**Tabla 3: Área sembrada de arroz por hectáreas y cantones de la Región Chorotega en el periodo 2015–2017**

Cantón	Año 2015	Año 2016	Año 2017
<b>Abangares</b>	170,10	351,20	541,00
<b>Bagaces</b>	6.758,28	5.718,83	6.232,67
<b>Cañas</b>	2.430,52	2.702,07	2.741,72
<b>Carrillo</b>	1.733,60	1.042,98	2.139,01
<b>La Cruz</b>	280,00	228,00	140,00
<b>Liberia</b>	9.115,96	9.380,26	7.453,47
<b>Nandayure</b>	1.427,30	982,40	2.381,00
<b>Nicoya</b>	894,00	914,60	1.391,50
<b>Santa Cruz</b>	1.174,00	1.467,95	2.004,19
<b>Total</b>	23.931,76	22.778,29	25.024,56

*(Fuente: Elaboración propia con datos de CONARROZ)*

De los once cantones que conforman la Región Chorotega, solo en nueve de ellos dedican hectáreas a la siembra de arroz; los cantones que no participan de esta actividad son Hojancha y Tilarán. El cantón con mayor cantidad de hectáreas utilizadas para producir este grano básico es Liberia y el que menos hectáreas utiliza es La Cruz. Se puede concluir que esta actividad agrícola corresponde a una de las mayores generadoras de ingresos en la región.

#### 4.1.3 Precios del arroz en la Región Chorotega

El precio se refiere al dinero que el consumidor está dispuesto a pagar para adquirir arroz en el mercado en la Región Chorotega. Se puede considerar el precio, según Kerin, Rudelius, Hartley y Berkowitz (2004), como “el dinero u otras consideraciones, incluyendo otros bienes y servicios, que se intercambian por la propiedad o uso de un bien o servicio” (p. 215).

Los precios a nivel nacional están regulados por CONARROZ, esta institución es la encargada de establecer el valor al cual se venderá el arroz en el país, en sus diversas presentaciones. Estos precios son establecidos anualmente y se dan a conocer a la población por medio de un decreto nacional el cual es publicado en *La Gaceta* para hacerlo oficial.

Según un estudio realizado por el Semanario Universidad (2013):

para establecer el precio, la Corporación Nacional Arrocera (CONARROZ) fija unos parámetros de reconocimiento del costo de la producción (insumos, mano de obra, maquinaria y ganancia), a partir del cual también se fijan los precios y márgenes para el resto de la cadena de comercialización (industria, mayorista, minorista y consumidor). Estos costos se incluyen en una propuesta de precio, que finalmente se define con el MEIC

En el periodo comprendido entre el año 2015 y 2017, los precios se han mantenido estables según los datos encontrados en CONARROZ, el precio por saco de 73,6 kg se vende en 22.139 colones, de igual forma el precio para el consumidor por kilogramo ha estado entre 657 y 631 colones, en este periodo de análisis.

En estos últimos años se ha presentado una tendencia a la baja en el precio del arroz para el consumidor final, según lo publicado por *La Nación* el 19 abril del 2017: “desde el 2011, el precio al consumidor del grano viene en descenso, en especial por las bajas cotizaciones internacionales”. En Costa Rica se importa el 40 % de la demanda total de arroz del país, lo que quiere decir que mucho del comportamiento del mercado se puede explicar por lo que acontece de manera internacional con el precio del arroz.

Asimismo, según el periódico *Ruta de Arroz*, para el año 2015: “el presidente de la República, Luis Guillermo Solís decretó una baja en el precio del arroz al consumidor como parte de su política de seguridad alimentaria”. Este decreto fue establecido el 27 de febrero del 2015, decreto N° 38884-MEIC. La regulación tiene como finalidad fortalecer el funcionamiento adecuado del mercado del arroz para buscar un balance entre el productor, el consumidor y el industrial, de conformidad con el artículo 50 de la Constitución Política.

Como se mencionó en los párrafos anteriores, esta baja que ha sufrido el precio del arroz al consumidor se produjo principalmente por factores como las condiciones del mercado a nivel internacional y por este decreto que se estableció en el 2015; por consiguiente, se puede concluir que esta baja se puede mantener para los próximos años si las condiciones no varían de manera significativa.

#### 4.1.4 Comercialización del arroz en la Región Chorotega

Se profundiza cómo se ha comportado la comercialización de arroz en la Región Chorotega en los años de estudio, Kloter y Armstrong (2007) definen la comercialización como “el conjunto de acciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o el usuario final” (p. 366). Se detallará quiénes son los principales compradores y en cuáles medios posibilitan dicha comercialización.

#### **Agroindustrias**

Como se detalló en los puntos anteriores, las agroindustrias registradas en la Región Chorotega son Arrocera Liborio S.A, Arrocera San Pedro de Lagunilla S.A, Compañía Arrocera Industrial S.A, Cooperativa de Productores Independientes de Liberia R.L y Corporación Arrocera Costa Rica S.A, estas agroindustrias son las principales compradoras y comercializadoras de arroz. En la siguiente tabla se precisa la cantidad de arroz en granza comprado por las agroindustrias de la Región Chorotega con respecto a la producción nacional en los periodos recientes:

**Tabla 4: Compras de granza nacional realizadas por las agroindustrias ubicadas en la Región Chorotega en el periodo 2015–2017**

Periodo	Compras en toneladas	Porcentaje
<b>2015</b>	134.039	62,1 %
<b>2016</b>	113.876	60,7 %
<b>2017</b>	120.108	60 %

*(Fuente: Elaboración propia con datos de CONARROZ)*

Como se observa en la tabla anterior, las agroindustrias ubicadas en las Región Chorotega en los periodos recientes han comprado por encima del 60 % el arroz que se produce a nivel nacional, es decir, estas agroindustrias acaparan la compra y, por ende, la comercialización.

Las ventas reportadas por las agroindustrias de la Región Chorotega de arroz pilado superan a otras agroindustrias ubicadas en las demás regiones del país, en la siguiente tabla se detallan las ventas según el periodo:

**Tabla 5: Ventas reportadas por las agroindustrias ubicadas en la Región Chorotega y ventas relativas con respecto a las demás industrias, en el periodo 2015–2017**

Periodo	Ventas totales en toneladas	Ventas relativas
<b>2015</b>	114.849	54,3 %
<b>2016</b>	119.016	56,2 %
<b>2017</b>	107.154	52 %

*(Fuente: Elaboración propia con datos de CONARROZ)*

Como se aprecia en la tabla anterior, en los periodos recientes las agroindustrias de la Región Chorotega superan el 50 % en las ventas reportadas por las agroindustrias a nivel nacional, siendo el periodo 2015/2016 con más ventas reportadas.

Así, se evidencia que las agroindustrias de la Región Chorotega son las principales compradoras de arroz granza, estas agroindustrias pisan el arroz y proceden a venderlo; los productores de arroz, tanto pequeños como medianos, tienen habitualmente como única opción vender a estas grandes empresas su producción.

### **Centros de Procesamiento y Mercadeo de Alimentos**

Dentro del marco del Plan Nacional de Alimentos se crean los CEPROMA como una estrategia para que los pequeños productores se motiven a sembrar alimentos básicos, con la seguridad de poder darle a estos, valor agregado, tener disponibilidad y seguridad de los mismos para sus familias y la opción de vender los excedentes. En la Región Chorotega existen tres CEPROMAS que permiten el procesamiento y la comercialización del arroz, estos son:

- CEPROMA Valle del Orosí, ubicado en La Cruz
- CEPROMA Bagatzí, ubicado en Cañas.
- CEPROMA La Roxana, ubicado en Nandayure.

Estos Centros son de importancia porque buscan facilitar procesos de comercialización de productos agrícolas de los productores de las zonas de influencia de cada CEPROMA, para así generar empleo, dinamizar la economía local y mejorar la calidad de vida de las comunidades. Dichos CEPROMAS, por medio del INDER, están asociados con el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA), donde destinarán un porcentaje de su producción; seguidamente se explicará en que consiste este programa.

### **Programa Integral de Mercadeo Agropecuario**

El PIMA es una institución pública que promueve y contribuye al mejoramiento del sistema agroalimentario, mediante el desarrollo y venta de servicios para el mercadeo de

productos agroalimentarios dirigidos a agentes de comercialización, con la finalidad satisfacer las necesidades de los clientes que participan en la agro cadena y colaborar así con la seguridad alimentaria del país.

Esta institución está construyendo un Mercado Regional Chorotega, el cual estará ubicado en Sardinal, Carrillo; este mercado permitirá a miles de productores organizados colocar sus productos sin intermediación.

### **Programa de Abastecimiento Institucional**

El PAI garantiza la participación de productores y grupos de productores en procesos que encadenan producción primaria, transformación agroindustrial, acopio, distribución y comercialización de productos dirigidos a mercados agroalimentarios. Según el Consejo Nacional de Producción “El PAI democratiza la economía, reparte riqueza, genera empleo y dinamiza el mercado local, es un mercado de carácter solidario” (CNP, 2020).

Entre las ventajas de este programa están:

- Garantiza la comercialización directa y equitativa y evita que los productores estén expuestos a la intermediación, por lo que favorece así que alcancen precios justos.
- Promueve encadenamientos productivos, diversificación agrícola, desarrollo de productos con agregación de valor y mayor productividad laboral.
- Fomenta la profesionalización y formalización de aspectos mercadológicos de la comercialización, al capacitar y asesorar a las organizaciones en la creación y diseño de marcas, sellos y denominación de origen.

### **Feria del agricultor**

Según el Consejo Nacional de Producción (CNP), la feria del agricultor “es un mercado minorista para uso exclusivo de pequeños y medianos productores, en forma individual u organizada, de los sectores de la producción agropecuaria, pesquera, avícola y pequeña industria y artesanía, en donde venden directamente sus productos al consumidor” (CNP, 2020).

El CNP facilita estos espacios, mediante la firma de un convenio, a organizaciones de productores agropecuarios e instituciones del sector agropecuario afines a las ferias del agricultor, para ser aprovechados conforme los fines establecidos.

En la Región Chorotega existen tres ferias del agricultor, ubicadas en Liberia, Santa Cruz y Nicoya, con 60, 38 y 20 espacios, respectivamente, para productores interesados.

#### 4.1.5 Principales productores de arroz de la Región Chorotega

Los principales productores son aquellas personas o empresas que producen la mayor cantidad de arroz en la Región Chorotega, tanto pequeños, como medianos y grandes productores. A continuación, se muestran los principales productores de arroz por cantón y número de hectáreas que utilizan para la siembra de este producto:

**Tabla 6: Cantidad de productores de arroz en la Región Chorotega, por cantones y por cantidad de hectáreas en el periodo 2015-2016.**

Cantón	10 hectáreas	10.1 a 50 hectáreas	50.1 a 200 hectáreas	Más de 200 hectáreas
<b>Abangares</b>	12	2	3	
<b>Bagaces</b>	71	49	16	3
<b>Cañas</b>	20	15	12	3
<b>Carrillo</b>	20	5	3	1
<b>La Cruz</b>				1
<b>Liberia</b>		2	4	4
<b>Nandayure</b>	35	13	8	
<b>Nicoya</b>	2	9	5	2
<b>Santa Cruz</b>	4	3	5	4

*(Fuente: Elaboración propia con datos de CONARROZ)*

Según lo demuestra la tabla anterior, el cantón con más productores de arroz en la Región Chorotega es Bagaces, con 135, y el cantón con menos productores es La Cruz, con tan solo un productor; en total para el periodo 2015-2016 hubo 323 productores en la región.

Para el periodo 2016-2017 los datos sobre productores variaron un poco, para ejemplificar esta afirmación se presenta la siguiente tabla:

**Tabla 7: Cantidad de productores en la Región Chorotega, por cantones y por cantidad de hectáreas en el periodo 2016-2017.**

Cantón	10 hectáreas	10.1 a 50 hectáreas	50.1 a 200 hectáreas	Más de 200 hectáreas
<b>Abangares</b>	13	5	4	4
<b>Bagaces</b>	79	58	24	2
<b>Cañas</b>	23	15	15	3
<b>Carrillo</b>	33	11	8	0
<b>La Cruz</b>	0	2	1	3
<b>Liberia</b>	1	5	2	4
<b>Nandayure</b>	26	19	13	4
<b>Nicoya</b>	3	10	6	5
<b>Santa Cruz</b>	8	3	5	0

*(Fuente: Elaboración propia con datos de CONARROZ)*

Para este periodo sigue siendo Bagaces el cantón con mayor número de productores, con un total de 163, y La Cruz el de menor productores con seis en total, aunque de un periodo a otro aumentó de cantidad, sigue siendo el cantón que menos productores tiene. De igual manera, en términos generales se dio un aumento de 74 productores, lo que generó un total de 397 productores en la región para el año 2017.

Aparte de los pequeños y medianos productores se deben tener presentes las agroindustrias que se dedican al cultivo de arroz en la Región Chorotega. Para el periodo de estudio se inscribieron bastantes de estas empresas; a continuación, se detallan cada una de estas agroindustrias:

**Tabla 8: Agroindustrias inscritas en el Registro de Agroindustrias en el periodo 2015-2017 en la Región Chorotega.**

Periodo	Empresas Agroindustrias	Cantones donde se encuentran
2015-2017	Arrocera Liborio S.A	Cañas
	Arrocera San Pedro de Lagunilla S.A	Liberia
	Compañía Arrocera Industrial S.A	Liberia
	Cooperativa de Productores Independientes de Liberia R.L	Liberia
	Corporación Arrocera Costa Rica S.A	Liberia

*(Fuente: Elaboración propia con datos de CONARROZ)*

Son un total de cinco grandes agroindustrias las que se han inscrito en el periodo comprendido entre el 2015 y 2017, y establecieron sus plantas principalmente en el cantón de Liberia y en Cañas. Estas grandes industrias, son las que acaparan la mayor parte del mercado en la región, son los que más producen y compran a pequeños productores para comercializar el producto (CONARROZ, 2017).

## 4.2 Políticas Públicas y estrategias institucionales, que se involucran en la comercialización de arroz de la Región Chorotega, en el periodo 2015-2017

En este apartado se analizan las políticas nacionales y las diversas instituciones que se involucran en el mercado de arroz en la Región Chorotega. Debido a que el país cuenta con diversas políticas y planes públicos, mismas que dictan las directrices a seguir a nivel general, cada institución se encarga de los diversos programas y proyectos que ayudarán a cumplir con lo estipulado dentro de los planes nacionales.

Con el fin de identificar qué acciones se han formulado y ejecutado desde el Estado en la Región Chorotega, sobre el mercado de arroz, y cuáles han sido los verdaderos resultados y beneficiados de estas intervenciones institucionales durante el periodo de análisis.

### 4.2.1 Políticas Públicas

Las políticas públicas analizadas son todas aquellas políticas, planes y programas públicos que están relacionados con el mercado de arroz en la Región Chorotega, con el fin de tener claridad de todo aquello que se quiso impulsar desde el Estado en el periodo de análisis. Las políticas públicas, según Subirats, Knoepfel, Larrue y Varone (2008), “son una serie de decisiones o de acciones, intencionalmente coherentes, tomadas por diferentes actores, públicos y a veces no públicos, a fin de resolver de manera puntual un problema políticamente definido como colectivo” (p. 36).

Dentro de las políticas públicas que se establecieron y se ejecutaron durante el periodo 2015-2017, las más relevantes y que tienen relación con el mercado de arroz son: la Política de Estado para el Sector Agroalimentario y el Desarrollo Rural Costarricense, 2010-2021 y la Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense (PEDRT) 2015-2030; dentro de los planes principales están: el Plan Nacional de Desarrollo Rural Territorial 2017-2022 y el Plan de Desarrollo Rural Territorial 2016-2021 Nandayure-Hojancha-Nicoya, el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 y el Plan de

Desarrollo en la Región Chorotega 2030. Seguidamente, se analizarán cada una de estas políticas y planes públicos, según su orden jerárquico legal, para conocer cuáles fueron los lineamientos nacionales que se establecieron en el tema específico del mercado de arroz en la Región Chorotega.

#### 4.2.1.1 Plan Nacional de Desarrollo 2015–2018

Para fines de esta investigación se analizarán algunos elementos del PND que dan viabilidad al desarrollo de iniciativas locales y regionales. El Plan Nacional de Desarrollo (PND) es el marco orientador de la acción del Gobierno para promover el desarrollo del país, este plan fue elaborado por la Administración Solís Rivera y su vigencia se extiende desde enero del 2015 hasta diciembre del 2018. Este plan plantea el desarrollo de objetivos estratégicos, programas y proyectos por medio de los sectores, es decir, por el agrupamiento de instituciones públicas cuya naturaleza u objeto de trabajo es afín.

Se incorpora este plan porque uno de los sectores que se trabajó fue el del Sector Desarrollo Agropecuario y Rural, en el cual se encontraron retos y oportunidades para la agricultura nacional, además de aspectos de innovación y transferencia tecnológica agropecuaria y un enfoque al desarrollo rural territorial.

El objetivo estratégico sectorial elaborado por el MIDEPLAN (2014) apunta “hacia la dignificación de las familias, trabajadores, asalariados, productores y productoras del agro y de los territorios rurales” (p.10). Por lo tanto, busca privilegiar la producción nacional y bajo este principio se impulsa un cambio en temas de seguridad alimentaria y apoyo a la producción local, en el cual se encuentra el cultivo de arroz.

A continuación, se detallan los programas y proyectos propuestos en el PND que tienen relación con el cultivo de arroz, o bien, con la agricultura del país:

- Programa Nacional de seguridad y soberanía alimentaria y nutricional: este programa busca mejorar la competitividad en productos sensibles estratégicos a través del desarrollo del conocimiento tecnológico, la transferencia de tecnologías

por medio de la extensión agrícola y adopción de técnicas más avanzadas y otros servicios de apoyo, y así obtener mejores rendimientos. La meta es pasar de 3,8 toneladas por hectárea en el cultivo de arroz a 5,2 toneladas por hectárea al 2018. Además, este programa pretende asegurar la disponibilidad de semilla de calidad a los agricultores en un promedio de 7.030,1 toneladas métricas por año; con respecto a este dato, no se pudo determinar la cantidad para el arroz.

- Centro Nacional de Promoción de Valor Agregado Agropecuario: el objetivo de este proyecto es proveer servicios integrados e interrelacionados a las agro empresas, los cuales les permitan generar valor agregado para satisfacer condiciones y exigencias del mercado agroalimentario, industrial y generar más y mejores empleos. Se proyectó atender a diez agro empresas en la región Chorotega.
- Programa de Fomento Agroindustrial Rural: la finalidad de este programa es promover la dotación de la tecnología, capital, trabajo y acceso a mercados en los territorios rurales para el desarrollo de sus competencias productivas. La línea base de este programa era de cero, por lo tanto, empezarían con el desarrollo de nuevos proyectos.
- Impulso al desarrollo de las agro empresas en zonas estratégicas vinculadas a sectores y áreas prioritarias, fortaleciendo mercados y encadenamientos productivos (PAI): el objetivo de este proyecto es disponer en la Región Chorotega de un sistema eficiente e integrado de producción, abastecimiento, distribución y comercialización de frutas, hortalizas y otros productos alimentarios, esto a través del Mercado Región Chorotega; y con micros, pequeñas y medianas agroempresas que comercien en el mercado institucional (PAI).

#### 4.2.1.2 Plan Nacional de Desarrollo Rural Territorial 2017-2022

Una de las políticas que tiene más incidencia dentro del ámbito de la investigación es el Plan Nacional de Desarrollo Rural Territorial 2017-2022, desarrollado por el INDER. Este plan forma parte la estrategia para la ejecución de la Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial (PEDRT) 2015-2030, cuyo objetivo se orienta a contribuir al desarrollo de los territorios rurales en sus dimensiones económica, social, ambiental, político-institucional y cultural, según lo establecido en la Ley 9036 (PNDRT 2017-2022, 2017). En otras palabras, se orienta a dar cumplimiento a los compromisos, vínculos y principios constitucionales y legales establecidos y señalados en dicha política. Pretende generar valor agregado a los territorios, incentivar el emprendedurismo y el encadenamiento productivo como medio de vida para promover el Desarrollo Rural Territorial.

Además, busca promover el desarrollo integral de los territorios rurales mediante la orientación y priorización de los recursos asignados a los mismos, por parte de las instituciones públicas, Gobiernos Locales y empresa privada, con la finalidad de reducir las brechas presentes en cada uno de ellos, en función del mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes y a partir de un modelo de gestión participativo y articulado.

Cuenta con cinco ejes estratégicos principales, de acuerdo a los cuales se analizaron las necesidades de cada región en cada uno de ellos para priorizar las acciones. Los ejes analizados son:

**Figura 3: Ejes estratégicos del PNDRT 2017-2022**

Eje 1	Eje 2	Eje 3	Eje 4	Eje 5
•Infraestructura de servicios	•Equidad e inclusión	•Gestión insitucional y organizacional	•Economía rural territorial	•Ecosistemas territoriales

*(Fuente: Elaboración propia con datos de PNDRT 2017-2022, 2017)*

El análisis obtenido de estos ejes dentro de la Región Chorotega arrojó los siguientes resultados de prioridad de atención de cada uno de ellos:

- Equidad e inclusión: 37 %
- Infraestructura y servicios: 35 %
- Gestión Institucional: 33 %
- Economía Rural: 30 %
- Ecosistemas territoriales: 28 %

Posterior al análisis de los resultados obtenidos de esta priorización, se identifica que los ejes más relevantes son el eje número tres, Gestión Institucional y Organizacional, y el eje número cuatro, Economía Rural Territorial, los cuales están en las mismas posiciones dentro de la priorización de la región, lo que quiere decir que son de prioridad intermedia y se les debe prestar atención, pues ante la ausencia de acciones oportunas que mantengan o mejoren su condición, podrían generar su deterioro y convertirse en prioridad alta (PNDRT 2017-2022, 2017)

A continuación, se presentan dos tablas en donde se establecen el objetivo, las áreas temáticas y los resultados esperados de cada uno de los ejes de importancia mencionados anteriormente:

**Tabla 9: Plan de trabajo para el eje Gestión Institucional y Organizacional 2017-2022**

Eje	Objetivo	Áreas a trabajar	Resultados esperados
<b>Gestión Institucional y Organizacional</b>	Propiciar el fortalecimiento de la gestión institucional y organizacional rural de los territorios, para que la población sea gestora de su propio desarrollo mediante la	Gestión del desarrollo territorial. Comunicación para el desarrollo territorial. Sistema de Información Territorial.	Territorios rurales mejoran la dotación de bienes y servicios para la ejecución de programas y proyectos articulados, priorizados desde los distintos niveles de

	articulación en los procesos nacionales, regionales, territoriales y cantonales.	Programas y proyectos articulados territorialmente. Desarrollo y fortalecimiento organizacional y comunal. Alianzas público privadas.	gobernanza, mediante la gestión presupuestaria institucional público-privada.
--	--	---	---

(Fuente: Elaboración propia con datos de PNDRT 2017-2022, 2017, 201)

**Tabla 10: Plan de trabajo para el eje Economía Rural Territorial 2017-2022**

Eje	Objetivo	Áreas a trabajar	Resultados esperados
<b>Economía Rural Territorial</b>	Impulsar las actividades económicas con mayor potencial en los territorios, mediante programas y proyectos articulados que dinamicen la economía territorial.	Fomento a la empresariedad, emprendimientos y encadenamientos productivos. Prestación de servicios de apoyo a las actividades económicas rurales. Facilitación de las condiciones para acceso a los mercados. Financiamiento para la producción de bienes y prestación de servicios para el desarrollo. Agricultura y producción familiar.	Población de los territorios rurales mejoran sus ingresos y acceso a bienes y servicios, mediante una mayor participación en encadenamientos y valor agregado.

		Formación para el desarrollo empresarial.	
--	--	---	--

**(Fuente: Elaboración propia con datos de PNDRT 2017-2022, 2017)**

Como lo demuestran las tablas anteriores, esta política tiene un gran impacto a nivel regional y del CEPROMA, debido a que dentro de los ejes de importancia se pretende mejorar la organización rural e institucional y promover actividades económicas a lo interno de la región, para que sean los mismos habitantes los que pueden mejorar sus condiciones de vida. Por consiguiente, estas acciones vendrían a favorecer a la organización, puesto que, si se mejoran estos ejes dentro de la Región Chorotega, puede existir mayor oportunidad para involucrarse en el mercado y posicionarse de forma exitosa con mejores condiciones y mayor apoyo por parte del INDER o de cualquier otra institución pública o privada que esté involucrada en esta política.

#### 4.2.1.3 Plan de Desarrollo Región Chorotega 2030

El MIDEPLAN plantea que las propuestas van más allá de la gestión de un periodo gubernamental y sirven de insumos para planes operativos; además, fue construido con la participación de los diferentes actores regionales y locales, lo cual le da legitimidad al proceso.

El MIDEPLAN (2014) menciona que “la formulación de este Plan constituye una etapa primordial en el abordaje regional, que permite a la autoridad gubernamental, contar con un instrumento orientador de las políticas públicas necesarias para incidir en las disparidades regionales” (p. 8). Este plan trabaja desde lo macro estratégico y se proyecta a un desarrollo integral; a continuación, se establecen las dimensiones más relevantes:

- Producción, productividad y competitividad: el objetivo de esta dimensión está direccionada a aportar al mejoramiento e incremento de la capacidad productiva y de los niveles de competitividad empresarial. Se pretende mejorar en los Pilares del Índice de Competitividad Cantonal, desarrollar mecanismos que permitan el encadenamiento de empresas que faciliten la atracción de inversiones, y mejorar

el acceso a los productores regionales mediante la operacionalización del Mercado Regional Chorotega, y que a su vez permita la integración económica a los circuitos comerciales regionales, nacionales e internacionales.

- Pobreza, exclusión e inseguridad: se busca en esta dimensión fortalecer el crecimiento socioeconómico mediante el encadenamiento productivo y la innovación tecnológica de las MIPYME en los sectores agropecuario, agroindustrial, entre otros; esto a través del acceso al financiamiento, capacitación y asesorías para el fortalecimiento y la conformación de MIPYMES, con el facilitar los estudios técnicos de viabilidad económica y social de las iniciativas MIPYMES mediante convenios con universidades, y crear un Centro de Negocios para las MIPYME.
- Fortalecimiento institucional y territorial: mayor desarrollo económico y social de la región producto del mejoramiento de los niveles de coordinación, integración y articulación inter-institucional es la finalidad de esta dimensión. Esto conlleva ver fortalecidas las capacidades (humanas, técnicas, financieras y materiales) de instituciones públicas de niveles regionales, para el cumplimiento de su rol como facilitadoras del desarrollo económico; y un fomento del desarrollo territorial en correspondencia con las demandas de los territorios.

#### 4.2.1.4 Política de Estado para el Sector Agroalimentario y el Desarrollo Rural Costarricense, 2010-2021

Esta política tiene como fin, según el MAG, generar una contribución al desarrollo costarricense para el mejoramiento de los productores del sector agroalimentario y orientar la toma de decisiones hacia la creación de condiciones que permitan la transformación de la producción agroalimentaria con igualdad de oportunidades para la generación de desarrollo y de bienestar en las comunidades (Política de Estado para el sector Agroalimentario y Desarrollo Rural Costarricense 2010-2021, 2011)

A continuación, se presenta una tabla sobre los aspectos más relevantes de esta política pública:

**Tabla 11: Matriz sobre la política de Estado para el Sector Agroalimentario y Desarrollo Rural Costarricense 2010-2021.**

Objetivo general	Objetivo específico	Pilares	Estrategias
<p><b>Elevar las condiciones de vida de la población que se encuentra laborando en el sector agroalimentario, para que consolide un desarrollo inclusivo, sostenible y moderno, por medio del mejoramiento de la competitividad, la innovación y el desarrollo tecnológico, entre otras, apoyada en una articulación eficiente y eficaz de la institucionalidad pública y privada.</b></p>	<p>1. Elevar el nivel de competitividad del sector agroalimentario costarricense, por medio de programas diferenciados y servicios de calidad que respondan a las demandas del sector productivo.</p>	<p>Pilar 1. Competitividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de competitividad por agro cadenas</li> <li>• Gestión eficiente y eficaz de mercados</li> <li>• Facilitación para los agro-negocios</li> <li>• Infraestructura de apoyo a la producción</li> <li>• Financiamiento y seguros para el desarrollo agroalimentario</li> <li>• Sanidad agro productiva</li> <li>• Gestión del conocimiento con tecnologías de información y comunicación</li> </ul>
	<p>2. Identificar las políticas públicas y estrategias institucionales que se involucran en la comercialización de arroz en la Región Chorotega.</p>	<p>Pilar 2. Innovación y desarrollo tecnológico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación e innovación</li> <li>• Desarrollo de capacidades para la innovación</li> </ul>
	<p>3. Fomentar el desarrollo equilibrado de territorios rurales y el rescate y mejoramiento de la agricultura familiar, lo cual propicie espacios de mejoramiento de las economías rurales y la sostenibilidad de los recursos naturales.</p>	<p>Pilar 3. Gestión de territorios rurales y agricultura familiar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía rural de los territorios</li> <li>• Agricultura familiar</li> </ul>
	<p>4. Promover los esfuerzos intersectoriales para prevenir, mitigar y adaptarse al proceso de cambio climático y lograr una gestión agroambiental de excelencia, que además de favorecer la sostenibilidad de los procesos productivos, permita una mayor diferenciación de la oferta exportable nacional en los mercados mundiales.</p>	<p>Pilar 4. Cambio climático y gestión agroambiental</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabilidad y cambio climático</li> <li>• Agro biodiversidad</li> <li>• Producción limpia</li> <li>• Manejo sostenible de tierras y otros recursos naturales</li> </ul>

*(Fuente: Elaboración propia con datos de la Política de Estado para el Sector Agroalimentario y el Desarrollo Rural Costarricense 2010-2021, 2011)*

Cada pilar busca que la política sea competitiva, sostenible, responsable ambientalmente y con igualdad de oportunidades, esto para potenciar los territorios hacia una mejor equidad e inclusión social por medio de las herramientas o estrategias que forman parte de los pilares mostrados anteriormente.

Tras analizar cada uno de estos pilares, los más relevantes y que de alguna manera tienen relación directa con la investigación son los tres primeros: el número uno en el tema de la competitividad, el dos en la innovación y desarrollo tecnológico y el tres en la gestión de territorios rurales y agricultura familiar.

El pilar de competitividad tiene como objetivo

elevar el nivel de competitividad del sector agroalimentario costarricense, en todas las modalidades y escalas de producción, por medio de la adecuación y prestación de servicios eficientes y eficaces, de apoyo institucional, que favorezcan su rentabilidad y le proporcionen la capacidad para aprovechar las posibilidades y oportunidades que le ofrecen los mercados internos y externos (Política de Estado para el sector Agroalimentario y Desarrollo Rural Costarricense 2010-2021, 2011).

Este impulsará y fortalecerá la comercialización del CEPROMA por medio de la distribución del arroz mediante el programa de reforzamiento de ferias locales que promueve esta política, como las ferias del agricultor y las ferias agroalimentarias especializadas; además, se fortalecerá por medio de alianzas estratégicas para comercializar el arroz a diversos locales de la zona, distintas entidades públicas e incluso grandes compañías que se encuentran en la región. Mediante el programa para la diferenciación de los productos, las pequeñas y medianas empresas como el CEPROMA contarán con la oportunidad de que su producto tenga una marca que los identifique y los diferencie como sello de agricultura familiar, lo que les dará una mayor competitividad y valor agregado a su producto.

Otro aspecto que es pertinente recalcar en el pilar de competitividad es la infraestructura, debido a que se promoverá la inversión pública y privada para la remodelación o modernización de la existente para servicios como la distribución, el acopio, el procesamiento y el almacenamiento del arroz, con la ayuda del PIMA, el CNP y el IMAS, lo que mejorará las condiciones de la infraestructura actual del CEPROMA.

Con respecto al pilar de la innovación y desarrollo tecnológico, su objetivo es “fortalecer, integrar y reorientar las actividades innovadoras y de generación y transferencia de tecnología agroalimentaria y los vínculos entre las diferentes entidades competentes, públicas y privadas, en función de las necesidades y cambios del sector” (Política de Estado para el sector Agroalimentario y Desarrollo Rural Costarricense 2010-2021, 2011)

Lo anterior permitirá una transferencia tecnológica y de asistencia técnica para atender las necesidades del sector productivo, especialmente a quienes presentan mayor rezago tecnológico; esto se hará por medio de programas y proyectos promovidos a través del apoyo interinstitucional. Además, como parte de la innovación y desarrollo tecnológico, es fundamental mejorar y elevar los conocimientos del sector productivo, con el fin de potenciar destrezas, habilidades y capacidades sobre los procesos productivos, como la producción primaria, transformación y comercialización.

De dicha transferencia tecnológica se encarga el CNP, por lo que esta entidad es la encargada de darle asistencia técnica a los CEPROMAS en temas de capacitación y de control de calidad, para que puedan elaborar un producto de alta calidad, tanto para consumo propio como para la comercialización del mismo. El INDER y el INA forman parte de esta la transferencia tecnológica.

El último pilar importante, la agricultura familiar, tiene como fin

fomentar el desarrollo sostenible y equilibrado de los territorios rurales y el rescate de la agricultura familiar, y crear los espacios de participación proactiva y articulada de todos sus actores con la institucionalidad pública y privada, lo cual propicie un mayor dinamismo e incorporación de los pequeños y medianos productores y productoras en los circuitos comerciales, la mejoría de las economías locales, y una mejor calidad de vida de las familias rurales (Política de Estado para el sector Agroalimentario y Desarrollo Rural Costarricense 2010-2021, 2011)

Según lo anterior, se fortalecerán y se consolidarán los CEPROMAS para que brinden una oferta sostenible y de alta calidad en sus productos, con el fin de desarrollar los Asentamientos campesinos y las comunidades circunvecinas, especialmente las que se encuentran en los cantones con menor índice de desarrollo social (Política de Estado para el sector Agroalimentario y Desarrollo Rural Costarricense 2010-2021, 2011).

Como parte de ese fortalecimiento, la agricultura familiar tendrá la oportunidad de acceder al recurso de la tierra que el INDER les proporcionará mediante el arrendamiento del mismo, para que tengan mayor oportunidad de desarrollo económico y de calidad de vida.

Además, el INDER, el MAG y el CONARROZ han proporcionado al CEPROMA una serie de acciones que se encuentran vinculadas a este tema, como lo es la asistencia técnica, la infraestructura, la semilla de alta calidad y la adecuada fumigación, todo como parte del apoyo interinstitucional que se ha desarrollado con la organización.

#### 4.2.1.5 Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense (PEDRT) 2015-2030

El Estado hace mención sobre la gran importancia de incluir y de dar una mayor igualdad de oportunidades a todos aquellos sectores de mayor regazo, tanto a nivel de educación, trabajo, salud, alimento, a una vivienda digna, etc., así como también en el área del medio ambiente, cultural, social, entre otras.

Según como lo menciona la PEDRT 2015-2030, 2015),

el desarrollo rural se debe de comprender como el proceso evolutivo que resulta de las acciones de los distintos actores e instituciones que interactúan en determinado territorio, a través del cual se producen cambios en las condiciones de vida y en el bienestar de los sujetos que comparten estos territorios (p. 15).

Por tal motivo, se formuló y se desarrolló la política de Estado para el desarrollo rural territorial costarricense, con el fin de mitigar las desigualdades en estas áreas a nivel país, más específicamente en los sectores rurales que se encuentran alejados de la gran área metropolitana.

Dicha política está centrada en el desarrollo rural con un enfoque multisectorial, multidimensional, equitativo e inclusivo (PEDRT 2015-2030, 2015). A continuación, se presenta la siguiente tabla sobre los aspectos más relevantes de esta política pública para la investigación:

**Tabla 12: Matriz metodológica sobre la Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense (PEDRT) 2015-2030.**

Objetivo general	Ejes estratégicos	Lineamientos
<p><b>Fomentar el desarrollo inclusivo de los territorios rurales, reconociendo y respetando sus características propias y la identidad cultural de su población, por medio de un sistema de articulación público-privado que reduzca las desigualdades e inequidades económicas, sociales, culturales, ambientales y político-institucionales, mediante el desarrollo de capacidades y oportunidades para sus habitantes.</b></p>	<p>1. Infraestructura de servicios para el desarrollo de los territorios rurales.</p>	<p>Las instituciones públicas canalizarán la inversión pública en forma articulada entre sí y se incentivará la inversión privada en los territorios con mayor rezago en bienes y servicios, relacionados con infraestructura en general, recursos energéticos, salud y sanidad, transporte, educación, vivienda, entre otros.</p>
	<p>2. Equidad e inclusión de la población en el desarrollo rural territorial.</p>	<p>Las instituciones públicas incorporarán en sus planes estratégicos y operativos, los programas, proyectos y acciones con enfoque de identidad cultural, inclusión y equidad, en consideración de las demandas planteadas por la población en el desarrollo rural territorial.</p>
	<p>3. Gestión institucional y organizacional para el desarrollo rural del territorio.</p>	<p>Las instituciones públicas articularán y coordinarán su gestión, en los niveles nacional, regional y territorial, mediante procesos de planificación y elaboración participativa del presupuesto, para optimizar el uso de los recursos disponibles en la satisfacción de las demandas.</p>
	<p>4. Economía rural territorial.</p>	<p>Las instituciones públicas vincularán su gestión y sus planes operativos a las demandas planteadas por los actores sociales de los territorios, en términos de conocimiento, tecnologías de información y comunicación, desarrollo tecnológico, innovación y servicios de apoyo económico requeridos (financiero y no financiero) para dar un mayor valor agregado a la producción.</p>
	<p>5. Ecosistemas territoriales.</p>	<p>Planes, programas y proyectos conjuntos entre las instituciones públicas y la sociedad civil organizada, los cuales incorporen acciones que incidan favorablemente en un mayor aprovechamiento de oportunidades, la promoción y el desarrollo de negocios verdes; el uso sostenible de los recursos naturales (ordenamiento territorial, hídrico y marino costero, gestión de riesgo, mitigación y adaptación al cambio climático, incentivos para la conservación y protección, entre otros) y fomento de entornos seguros en los territorios.</p>

*(Fuente: Elaboración propia con datos de la Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense (PEDRT) 2015-2030, 2015)*

Cada uno de esos ejes tiene como objetivo común disminuir los niveles de pobreza y de desigualdad social, económica, ambiental y cultural en las regiones periféricas a la Región Central, por lo que en cada eje se tomarán en consideración sus respectivas acciones estratégicas para lograr mitigarlas.

Luego de analizar los ejes estratégicos antes mencionados, se establece que los que tienen relación con el objeto de estudio son el eje tres, sobre la gestión institucional y organizacional para el desarrollo rural del territorio, y el eje cuatro, sobre la economía rural territorial.

La gestión institucional y organizacional para el desarrollo rural del territorio tiene como fin que los territorios rurales cuenten con mejores niveles de desempeño en la gestión pública y organizacional en la dotación de bienes y servicios, en estrecha unión con el sector privado (PEDRT 2015-2030, 2015). Para mejorar el nivel de desempeño en la gestión pública a nivel local, se establecieron las siguientes acciones:

- Mejoramiento de capacidades organizacionales y empresariales para el fomento de la autogestión, de personas físicas y organizaciones de micro pequeños y medianos productores del territorio. Su objetivo es promover el acompañamiento a la Asociación encargada del CEPROMA por medio del INDER, para fortalecerlos en temas de gestión, organización, producción, comercialización y demás aspectos relevantes que forman parte de las labores de la organización.
- Establecimiento de alianzas estratégicas entre instituciones públicas y el sector privado para la articulación de esfuerzos y la canalización de acciones y recursos, a fin de proveer bienes y servicios que apoyen el desarrollo integral de los habitantes de los territorios rurales. El INDER, el INA, el CNP y el sector agropecuario forman parte de estas alianzas estratégicas para contribuir al desarrollo integral de los Asentamientos por medio de los CEPROMAS, con el fin de mejorar las condiciones de vida de las familias y la economía del lugar.

Para la economía rural territorial, su objetivo es que la población de los territorios rurales cuente con mejores índices de desempeño e ingresos en actividades generadoras como

económicas-productivas, para que a partir del incremento de la inversión pública y privada los territorios rurales puedan incrementar sus ingresos familiares según la actividad de trabajo que realicen (PEDRT 2015- 2030, 2015).

Para incrementar los ingresos es fundamental implementar las siguientes áreas estratégicas con el fin de mejorar la calidad de vida de la población:

- Gestión de recursos y mecanismos de financiamiento para el desarrollo de proyectos territoriales tales como: recursos de sistema de banca para el desarrollo, sistema bancario nacional, sistema financiero no bancario como micro crédito rural, bancomunales, ONG, cooperación internacional, fideicomiso, sistema crédito del INDER, entre otros. Tiene como fin la creación de los CEPROMAS por medio del permiso de uso que el INDER implementó a las asociaciones para el desarrollo local. Este proyecto procura que las familias locales tengan la disponibilidad y seguridad de los productos sembrados, con la opción de vender el excedente para un mayor desarrollo del lugar, además, de mejorar en cierta medida sus ingresos.
- Fomento a la agricultura y producción familiar rural, urbana, periurbana, para mejorar las condiciones de vida del núcleo familiar y el acceso a los mercados por medio de los CEPROMAS, con la posibilidad de darle valor agregado a su producción y promover un mayor desarrollo local, con la posibilidad acceder al mercado regional para comercializar su producción de arroz, como es el caso del CEPROMA La Roxana.

#### 4.2.1.6 Plan de Desarrollo Rural Territorial 2016-2021 Nandayure-Hojancha-Nicoya

El Plan de Desarrollo Rural Territorial Nandayure, Hojancha y Nicoya es una herramienta de planificación que tiene por finalidad orientar el desarrollo integral de los territorios y la gestión pública hacia una labor más eficaz. Se formuló de manera participativa con los diversos actores sociales implicados dentro de estos cantones y los procesos fueron liderados por el INDER.

El área de cobertura de este plan son los cantones de Nandayure, Hojancha y Nicoya, los cuales constituyen un territorio debido a que cuentan con similitudes entre sí, principalmente por el desarrollo de actividades rurales, por la composición del tejido social e institucional y porque están asentados en una base de recursos naturales propios, con formas de organización, producción, consumo, intercambio y manifestaciones de identidad comunes. A continuación, se presenta un esquema en donde se establece el proceso y los resultados obtenidos de este plan:

**Figura 4: Proceso de elaboración y resultados del PDRT 2016-2021 (Nicoya-Hojancha-Nandayure)**



*(Fuente: Elaboración propia con datos de PDRT 2016-2021, 2016)*

Como se muestra en la figura anterior, este plan trabajó en la región por dimensiones, de las cuales la más importante es la económica, relacionada al empleo y la producción. Esta dimensión fomenta las actividades con potencial socioeconómico y sostenible mediante encadenamientos productivos y generadores de empleo en el territorio (PDRT 2016-2021, 2016).

Luego de la elaboración del FODA dentro de esta dimensión, se identifican como las mayores necesidades los bajos ingresos y el alto desempleo en la población, por lo que se establecen objetivos estratégicos para mejorar esta problemática y dentro de estos objetivos, proyectos específicos; el más importante para el CEPROMA es la creación de un Centro de Agro-Negocios para la Comercialización de Productos Agrícolas a través del Centro Agrícola Cantonal de Nicoya.

Este plan favorece al CEPROMA La Roxana debido a que se encuentra dentro del territorio que impacta el plan, por lo que las acciones establecidas dentro de cualquiera de las dimensiones van a poder mejorar las condiciones del cantón y, de esta, forma sea más fácil obtener las condiciones necesarias para trabajar eficazmente en la organización.

Además, el proyecto del Centro de Agro-Negocios para la Comercialización de Productos Agrícolas a través del Centro Agrícola Cantonal de Nicoya beneficia a la organización, debido a que se pueden crear alianzas con este centro para poder comercializar el arroz del CEPROMA en la Región Chorotega.

## 4.2.2 Estrategias institucionales involucradas en el desarrollo del mercado de arroz de la Región Chorotega

Entre las instituciones que se enfocan en el tema del mercado de arroz en la Región Chorotega, resaltan la Corporación Nacional Arrocera (CONARROZ), el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el Instituto de desarrollo Rural (INDER) y la Consejo Nacional de Producción (CNP). Estas instituciones de alguna u otra forma han contribuido a fortalecer y mejorar el mercado de arroz en la Región Chorotega.

### 4.2.2.1 Corporación Arrocera Nacional

Es un ente público no estatal, creado por la Ley 8285 del 14 de junio del 2002, que transformó la antigua Oficina del Arroz en la Corporación Arrocera Nacional. (CONARROZ, 2019). Según la página web de esta institución, se encargan de establecer un régimen de relaciones entre productores y agroindustriales de arroz, para garantizar la participación racional y equitativa de ambos sectores en esta actividad económica. Además, fomentan los niveles de competitividad y el desarrollo de la actividad arrocera.

En otras palabras, se encargan de regular el mercado de arroz tanto en la Región Chorotega como a nivel nacional. Además, son los encargados de establecer el precio más conveniente del arroz, para que sea un precio justo y equitativo, para productores, agroindustrias y consumidores.

CONARROZ no es del Gobierno Central,

con el fin de establecer una estructura nueva y dinámica que cumpliera con los fines y objetivos de convertirse en una instancia para la participación justa y equitativa dentro del sector arrocero nacional con la finalidad de buscar la protección y promoción de la actividad en una forma integral comprendiendo tanto la producción agrícola, el proceso agroindustrial, el comercio local, así como las exportaciones e importaciones” (Proyecto de ley creación del fondo nacional de estabilización arrocero, 2002).

Por consiguiente, debe cobrar impuestos a los entes que estén inscritos a él, cobran el 0,75 % de lo que cosechan y 0,75 % de lo que los consumidores compran.

Se pudieron conocer mediante la entrevista realizada al señor Víctor Muñoz, funcionario de COONARROZ, las diversas acciones y la relación de esta institución dentro del mercado de arroz Chorotega en el periodo de estudio, Muñoz indicó lo siguiente:

se desarrolló asistencia técnica, mediante convenios con el Instituto de Desarrollo Rural y el Ministerio de Agricultura y Ganadería, para capacitar a los CEPROMAS en temas como plagas, cursos de molinería, equipo y laboratorio, para ejecutar de manera adecuada el proceso de fumigación. Esta asistencia técnica estaba mediada solo por lo que se establece en los convenios, debido a que los CEPROMAS no están inscritos en CONARROZ, ya que son entes muy pequeños y normalmente poco organizados y no pagan los impuestos correspondientes.

Además, Muñoz comentó que

estos convenios, tenían como objetivo capacitar al productor para que siembre y coseche arroz de una forma más eficiente y competitiva ante el mercado, debido a que, desde la apertura del libre comercio, se ha distorsionado mucho el mercado, han emergido en el país muchas marcas de arroz con precios muy accesibles comparados con los precios nacionales, por consiguiente, los productores necesitan un apoyo para tener las condiciones, competir dentro del mercado y sobrevivir.

La asistencia técnica se desarrolló directamente con los productores involucrados activamente en los CEPROMAS de la Región, estos son los actores implicados en la estrategia desarrollada por CONARROZ.

#### 4.2.2.2 Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)

Esta institución es relevante debido a que impulsa el desarrollo de las familias rurales, tanto de los pequeños como de los medianos productores; esto mediante la creación de capacidades técnicas y gestión de sistemas productivos, lo que se espera de esta institución es la promoción de la competitividad, equidad y sostenibilidad social, económica y ambiental de la actividad agropecuaria. A través de la consulta de informes de labores y documentación sobre logros de la institución en los años 2015 al 2017, se recopilaron las acciones gestionadas en la Región Chorotega para el sector arrocero.

Para el año 2015 el MAG desarrolló la ampliación de capacidad e industrialización del CEPROMA del Asentamiento de Bagatzí, ubicado en Bagaces, donde se brinda apoyo técnico, capacitación y seguimiento al proyecto de secado, limpieza y trillado de arroz. La

inversión fue alrededor de ₡100.000.000. Además, se anota la observación que la organización requiere ser fortalecida en aspectos organizativos y agropecuarios, y para el año 2018, se coordinó con una ONG para que les capacite en estos aspectos.

En el seguimiento de las metas planteadas por el PND 2015-2018, el MAG informa que se logró el aumento del rendimiento del arroz por toneladas por hectárea, pasando de 3,8 t/h en el 2013 a 4,9 t/h en el 2017. Además, se logró apoyar a 4450 pequeños y medianos productores vinculados a actividades agrícolas, no se pudo especificar cuántos correspondían a productores de arroz.

Durante el año 2017 se inicia en la Región Chorotega la formulación de los proyectos de inversión, como resultado del huracán Otto; estos fueron financiados por la Comisión Nacional de Emergencia, y se entregaron a 32 productores de Bagaces, sacos con Arroz Lazarroz y fertilizantes para arroz; la inversión fue alrededor de ₡ 32.000.000.

Se encuentra otro proyecto ejecutado por el MAG, pero en la región Brunca, y este consistía en la adquisición de equipo de laboratorio necesario para la industrialización arrocera de la zona sur; la organización beneficiaria es la Cooperativa Agroindustrial y de Servicios Múltiples de Productores de Arroz del Sur. Si bien este proyecto se sale del área de estudio, se menciona ya que evidencia el soporte del MAG al sector arrocero.

No se pudieron coordinar entrevistas a profundidad con el Coordinador de Producción Sostenible del MAG, quien anteriormente había fungido como Director de la Región Chorotega, Omar Campos Duarte, nos sugirió que “visitemos las oficinas de CONARROZ en Bagaces; quienes son los que manejan todo el tema de este cultivo” (Comunicación personal, 17 de julio de 2019).

Además, Roberto Flores Verdejo, funcionario de SEPSA en el Área de Política Agropecuaria y Rural, explica que

la gestión de la extensión agropecuaria requiere de una alta coordinación interinstitucional, y que específicamente el tema del arroz es visto bajo la tutela del CONARROZ, lo que permite que los servicios del MAG atiendan organizaciones que no son atendidas por otras instituciones (Comunicación personal, 15 de julio de 2019).

Por lo mencionado anteriormente se puede constatar del porqué esta institución ha presentado pocos proyectos en el área del cultivo y comercialización del arroz.

En el CEPROMA La Roxana, el MAG brindó una capacitación en el 2016 sobre gestión organizativa, pero en palabras de la administradora de la organización, Delbeth Jiménez Guerrero, sobre el MAG menciona que “se ha enfocado en apoyar lo que es el ganado, no en la agricultura”. (Comunicación personal, 20 de mayo de 2020). Se menciona que en épocas de crisis o emergencia el MAG les brinda semillas, pero solo en esas situaciones.

#### 4.2.2.3 Instituto de Desarrollo Rural (INDER)

Es la institución del Estado encargada de liderar el desarrollo de las comunidades rurales de Costa Rica, cuya finalidad es mejorar las condiciones de vida de la población mediante la articulación de esfuerzos y recursos de los actores públicos y privados (INDER, 2019). Además, es la institución que brinda acompañamiento a los CEPROMAS de la Región, tanto en temas organizacionales como productivos, a través de la realización de convenios con otras instituciones públicas.

De acuerdo con lo conversado con Don Mauro Angulo, funcionario del Instituto de Desarrollo Rural,

en el periodo 2015-2017 se establecieron algunas estrategias en la Región Chorotega, las cuales estuvieron enfocadas en fortalecer integralmente los CEPROMAS, mediante el fortalecimiento organizacional a las asociaciones que los administran, y por medio de mejora de los sistemas de producción, en temas como materia prima, semilla, equipos. Estas estrategias se desarrollaron en los cantones de Cañas con el CEPROMA Bagatzí y en Nandayure con el CEPROMA La Roxana, surgieron debido a que se realizaron estudios previos que demostraron la existencia de grandes deficiencias en aspectos organizacionales y de sistemas de producción dentro de los CEPROMAS (Entrevista, 04 de junio del 2019)

También Angulo comentó que

el objetivo de estas estrategias era lograr que los CEPROMAS se convirtieran en agencias de comercialización y producción de arroz, ayudando de esta manera a la promoción y producción de este producto en zonas aledañas y generar una dinamización de la economía (Entrevista, 04 de junio del 2019)

Entre los actores involucrados en la ejecución de las estrategias, además de los agricultores de los CEPROMAS ya participantes, están el Consejo de Desarrollo Rural Territorial para regenerar respaldo del proceso; apoyo interinstitucional con organizaciones locales como CONARROZ; apoyo de estudiantes de la UNA, en temas organizacionales y estudiantes de la Universidad Earth y la UCR en lo relacionado con los sistemas de producción y tecnología.

Los resultados obtenidos al final de todo este proceso fueron deficientes y se distanciaron mucho del objetivo inicial; se obtuvo un diagnóstico que demostró la realidad de las organizaciones que administran los CEPROMAS. Además, se evidenció que se requiere una gran inversión en sistemas de producción y el INDER de una u otra forma lo ha ido realizando, con la adquisición equipos y brindando capacitaciones a los agricultores.

#### 4.2.2.4 Consejo Nacional de Producción (CNP)

Las acciones que realiza esta institución dentro de la Región Chorotega, y otras relacionadas con el mercado de arroz, están orientadas a fungir como un ente facilitador en beneficio del pequeño y mediano productor. Vigila constantemente la situación del mercado interno y externo, estableciendo los mecanismos necesarios para garantizar la disponibilidad alimentaria de este grano básico a nivel nacional (CNP, 2019).

El Señor Gerardo Ortega, funcionario del Consejo Nacional de Producción, mencionó que

esta institución ha desarrollado estrategias aisladas en el Región Chorotega apoyando al sector arrocero, como, por ejemplo, con la asignación de cuotas de mercado a cooperativas arroceras, adicionalmente, se brindó apoyo en la generación de valor agregado en los diferentes procesos productivos, como la creación de empleo en la región, dinamización de la economía, apoyo a micro, pequeños y medianos productores, entre otros (Entrevista, 28 de junio del 2019)).

Asimismo, el CNP ha desarrollado el Programa de Abastecimiento Institucional (PAI) como una herramienta estratégica para democratizar la economía del país, mediante la generación de empleo y la dinamización de los mercados locales, a través de la redistribución del poder de compra del Estado costarricense.

La ley Orgánica del CNP tiene la potestad de suplir, por medio del PAI, a las instituciones del Estado de los productos alimenticios que se requieran, es decir, brinda de manera pronta un servicio de logística para la entrega de productos alimenticios.

De igual forma, se ampara en las estrategias establecidas en el Plan Sectorial Agropecuario, el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PND+IP) y los lineamientos y planes operativos institucionales (POI), los cuales vienen a formar parte de las estrategias implementadas para el desarrollo de la producción en general.

Como parte de los objetivos planteados para estas estrategias estaba el promover la competitividad y sostenibilidad de las actividades productivas, con el fin de intervenir en el mercado para garantizar la seguridad alimentaria, tanto a los productores como a los consumidores nacionales.

Los resultados generados de estas estrategias fueron: crecimiento constante del mercado institucional de productos agroalimentarios en beneficio del sector productivo nacional, en especial de los micro, pequeños y medianos productores; crecimiento constante de la cantidad de suplidores, mediante la participación creciente de micro, pequeñas y medianas agro-empresas, así como de las agro-empresas de base social en el total de suplidores en el PAI; la participación creciente de micro, pequeñas y medianas agro-empresas, así como de las agro-empresas de base social en el monto total de compras del PAI; y, el fortalecimiento de las economías locales y regionales, mediante el crecimiento de la cantidad de suplidores locales.

Una vez identificadas las políticas públicas y las estrategias institucionales que se han trabajado en el tema de arroz en la Región Chorotega, durante el periodo de análisis, se puede observar cómo varias instituciones han trabajado de manera directa en el desarrollo de acciones relacionadas con el mercado arrocero y con los CEPROMAS ubicados en esta zona.

En cuanto a las políticas públicas se evidenció que no se ejecutó ni estableció ninguna política específica de arroz a nivel nacional, ni a nivel regional. Es de vital importancia que exista más acompañamiento en el tema de arroz, por ejemplo, con planes o

programas que orienten el accionar institucional enfocado en el mercado de arroz en la Región Chorotega.

Además de esto, las instituciones y políticas involucradas han generado herramientas necesarias para activar la economía de esta región mediante la dotación de tecnologías, infraestructura, insumos y conocimientos a los agricultores de la región. De igual forma, durante el periodo de trabajo de campo se logró visualizar a funcionarios de instituciones como el INDER y el MAG trabajando directamente con el CEPROMA La Roxana, lo cual evidencia el compromiso de estas instituciones con el avance y éxito de esta organización.

#### 4.3 Gestión organizacional de la Asociación para la Gestión Social y Productiva La Roxana

En el siguiente apartado se determinará la gestión organizacional de la Asociación encargada del CEPROMA, según su historia, hitos de importancia durante el periodo de análisis, el clima y cultura organizacional, la ejecución de la planificación y del presupuesto y el impacto de todos estos factores en la comercialización de arroz en la Región Chorotega.

En el CEPROMA La Roxana solo se siembra y comercializa arroz, cuentan con las instalaciones adecuadas para laborar, un edificio de trabajo y otro que se maneja como bodega, además de las respectivas máquinas para todo el proceso productivo de este grano. La gestión de este CEPROMA está a cargo de la Asociación para la Gestión Social y Productiva la Roxana, conformada por agricultores y por personas del Asentamiento interesadas en el quehacer de la organización.

##### 4.3.1 Historia de la Asociación para la Gestión Social y Productiva La Roxana

Esta organización ha sufrido un sin número de cambios y transformaciones a lo largo de los años desde que el INDER estableció este CEPROMA en el Asentamiento La Roxana;

por medio de una reunión realizada con los diversos miembros de la asociación, se logró entender su historia y las transformaciones que han sufrido con el pasar del tiempo.

Para el año 1995, el INDER (para ese momento el IDA) realizó la compra de la finca que en donde se estableció el Asentamiento La Roxana. En ese momento se trabajó con la organización Coope Roxana, integrada por 16 miembros de la zona; esta organización quería todas las hectáreas para ellos, sin embargo, para el año 1996 se decide establecer una división del terreno y, de esta manera, cada beneficiado adquirió una parcela de seis hectáreas (Jiménez y Rojas, 2018).

Una vez repartidas las hectáreas, esta asociación se desintegra debido a que no logran su cometido y el INDER empieza a trabajar con tres asociaciones distintas para administrar el CEPROMA, integradas por las comunidades de Morote, Cacao y La Roxana, todas pertenecientes al distrito de Santa Rita. Del 2000 al 2005 se da la entrega del título de propiedad, donde cada persona ya es poseedora legal de la parcela. (Jiménez y Rojas, 2018).

Del año 2005 al 2008 el INDER no realizó acciones relevantes en el Asentamiento, y es hasta el 2008 que retoman las acciones con el CEPROMA; a partir de ese momento se crea la Asociación para la Gestión Social y Productiva La Roxana, que es la encargada de gestionar el CEPROMA. Para ese momento la Junta Directiva de esta asociación estaba integrada por seis miembros, socios y oriundos de la zona. En sus inicios contaban con 34 asociados y su producción de arroz fluía de manera adecuada, realizaban la comercialización del producto con personas de la comunidad.

Para el año 2010 se construye el primer edificio del CEPROMA. Tres años más tarde la cantidad de asociados se redujo debido a que se acabaron las licitaciones con el INDER, además, a partir de ese año las lluvias disminuyeron, lo que provocó grandes pérdidas a los productores de arroz y, como consecuencia, los asociados fueron perdiendo interés en el proyecto. Para el año 2015 finaliza la construcción del segundo edificio.

Entre el año 2016 y 2017 la organización estaba integrada por doce asociados, de los cuales solo uno de ellos vivía en su parcela, debido a que estas no cuentan con las condiciones básicas necesarias para vivir; asimismo, la producción de arroz para el año 2017 aumentó y se trabajó de manera más constante y continua.

Para ese mismo año la organización contaba con 28 socios, pero no todos poseían parcela para producir, lo que se traduce en un total de ocho asociados sin terreno. La producción estaba prácticamente varada, debido a que las condiciones del clima no mejoraban y eso desfavorecía enormemente las cosechas de arroz.

Según datos brindados por Don Carlos Barrantes, funcionario de la Subregión Chorotega del INDER, el Asentamiento La Roxana cuenta con 54 parcelas, las cuales están divididas entre 133 familias, por consiguiente, 133 lotes. La inversión realizada en un inicio por el INDER fue de 100 millones de colones, incluyendo el nuevo edificio, constituido por una bodega y un establecimiento para el proceso de empaclado, ambos ubicados frente a la plaza de deportes del Asentamiento.

#### 4.3.2 Principales hitos organizacionales en el periodo 2015–2017

Durante el periodo de análisis se generaron algunos cambios drásticos dentro de la organización, que de una u otra forma han impactado tanto positiva como negativamente al CEPROMA. Por medio de un grupo focal, utilizando la herramienta de lluvia de ideas con los asociados del CEPROMA, se obtuvieron los siguientes hitos para cada año en estudio.

Para el año 2015 se inició la construcción de las instalaciones con las que cuentan actualmente y se generaron una serie de problemas por este tema, tanto con la constructora como con el INDER. La Junta Directiva de ese momento no generó grandes cambios en la organización, fue un año en el cual no hubo grandes acciones de trabajo, normalmente el CEPROMA se mantenía cerrado y no generaba ningún beneficio a los asociados.

**Figura 5: Fachada de las instalaciones del CEPROMA La Roxana**



***(Tomada por: María Isabel Arias, 2016)***

Durante este mismo año se iniciaron los trámites para la compra de nueva maquinaria, pero no se concluyó este proceso. Se realizaron diversas capacitaciones por parte del Tecnológico de Costa Rica en temas de producción, manejo de cosechas y post cosechas. Además, el CEPROMA empezó a incursionar en la siembra de otros productos agrícolas aparte del arroz.

A mediados del 2016, cambia la Junta Directiva, en términos generales fue un acontecimiento positivo debido a que el CEPROMA empezó a trabajar de manera más constante y se empezaron a obtener ingresos. Se dio un mayor involucramiento por parte de los asociados y además se unieron más personas a la organización. También se inicia con las acciones para poder introducir al CEPROMA dentro del Mercado Regional Chorotega.

**Figura 6: Asociados del CEPROMA La Roxana**



*(Tomada por: Francisco Suarez, 2016)*

En este mismo año se inician los procesos de acompañamiento en temas de planificación por parte de estudiantes de la Universidad Nacional, se desarrolla un diagnóstico situacional participativo de la comunidad y de la organización y un plan estratégico para el CEPROMA, enfocado en mejorar la parte interna de la organización, lo cual dio resultado en cambios positivos tales como, mejoras en el clima y cultura organizacional, mayor motivación y unión entre los asociados.

**Figura 7: Proceso de acompañamiento por parte de estudiantes de la UNA, 2016.**



*(Tomada por: Yerlin Suárez, 2016)*

En el año 2017 continúa el acompañamiento de estudiantes de la Universidad Nacional, se obtiene un estudio de factibilidad para la utilización de un pozo para la siembra de arroz, un Plan Operativo Anual para darle seguimiento al Plan Estratégico elaborado en el año 2016 y la actualización del diagnóstico situacional participativo de la comunidad y de la organización.

**Figura 8: Procesos de acompañamiento por parte de estudiantes de la UNA 2017.**



*(Tomada por: Yerlin Suarez y Yilania Solís 2017)*

En este mismo año se mantuvo constante el trabajo en el CEPROMA. Se generaron una serie de conflictos con el INDER por la forma en la que se deben de realizar los trámites para obtener las patentes. También en el 2017, muchas instituciones se involucraron con la organización, como el MAG, el INDER, la UNA, la Fundación Ciudadanía Activa, entre otras, que se encargaron de generar procesos para apoyar en temas organizacionales, administrativos y de producción.

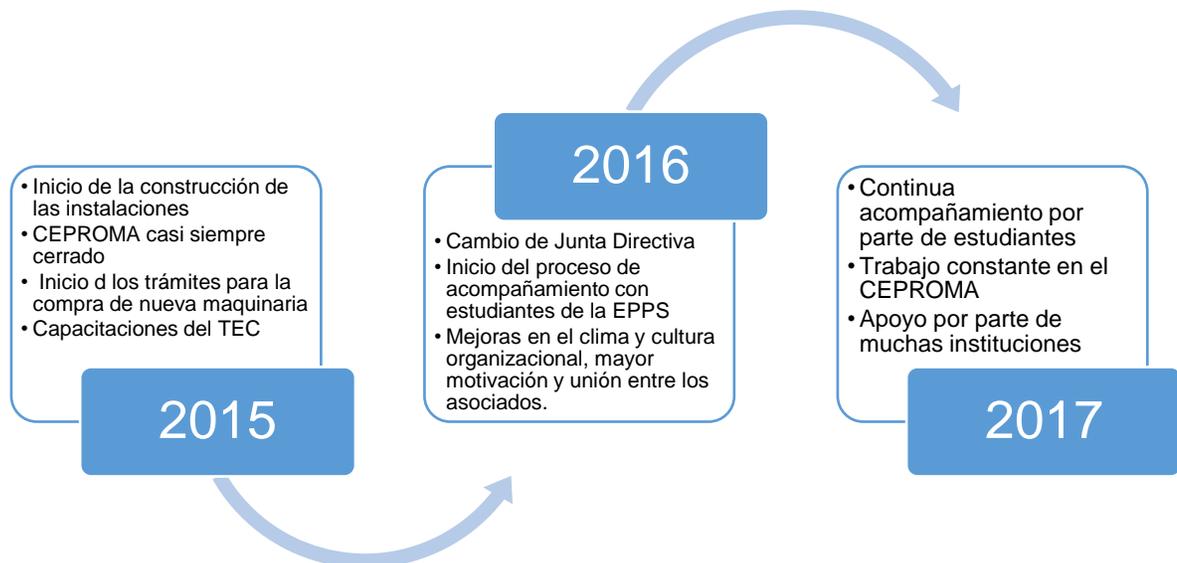
**Figura 9: Recepción, pilado y empacado de arroz en el CEPROMA La Roxana 2017**



*(Tomada por: María Isabel Arias, 2017)*

Para sintetizar la información anterior acerca de los hitos organizacionales se presenta la siguiente figura

**Figura 10: Línea del tiempo de los hitos organizaciones del CEPROMA La Roxana periodo 2015-2017**



**(Fuente: Elaboración propia)**

#### 4.3.3 Clima y cultura organizacional

Para poder conocer a fondo una organización no solo se debe conocer su historia y los acontecimientos más relevantes presentes durante el periodo de análisis, sino que también se debe de identificar su ambiente interno, la forma como se comportan sus integrantes, en este caso cómo se comportan e interaccionan los asociados del CEPROMA y la Junta Directiva, para determinar si existen deficiencias o no en esta área tan importante de cualquier organización.

Según Chiavenato (2007),

el clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización. Está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando esta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la

satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción (p.58).

Por consiguiente y para poder establecer adecuadamente las estrategias de fortalecimiento comercial para el CEPROMA La Roxana, se debe de conocer y analizar con claridad cómo se están desarrollando estos procesos dentro de la Asociación.

Para este caso específico se tomará en cuenta los temas de comunicación, poder y conflicto y la toma de decisiones, que son factores claves para tener un buen clima y cultura organizacional. Todo el análisis se desarrolló por medio de observaciones no participativas y grupos focales con los asociados del CEPROMA.

#### 4.3.3.1 Comunicación

Dentro de cualquier grupo de personas se necesitan procesos y canales de comunicación adecuados, tanto para el logro de objetivos como para un entendimiento adecuado entre los individuos involucrados. Por consiguiente, es de suma importancia que la Asociación tenga una comunicación asertiva entre la Junta Directiva, los asociados y con cualquier otro ente con el que tengan relación. Según Franklin y Krieger (2011) la comunicación es “un proceso de interacción social por medio de símbolos enunciados y reenunciados. Puede ser interpersonal intergrupala, intraorganizacional o interorganizacion”. (Pág.230).

Luego de analizar la comunicación efectuada en la Asociación, evidenciada mediante las diversas observaciones no participativas y los grupos focales realizados, se demuestra que existen algunas barreras de comunicación que impiden que esta sea asertiva y adecuada. Las barreras presentes son barreras personales, según Chiavenato (2007): “*son las interferencias que se derivan de las limitaciones, las emociones y los valores de cada persona*” (p. 318), algunos de los líderes dentro de la organización, tienen un punto de vista y piensan que tienen la razón, por consiguiente, se concentran solo en sus emociones y sus pensamientos; esto ocasiona que los demás miembros de la organización no tengan la oportunidad de comunicarse y den a conocer sus ideas, y provoca desmotivación en toda la organización.

De igual forma, la comunicación que tiene la Asociación con otras entidades presenta esta misma barrera, principalmente con el INDER y algunas organizaciones que están colaborando para mejorar su eficiencia y eficacia. Ciertos miembros están convencidos de que lo que hacen está bien y se centran en eso, y no están abiertos a escuchar y comunicarse con estas instituciones para generar acciones de mejora en el CEPROMA; en consecuencia, desaprovechan en gran medida el acompañamiento que generan estas entidades.

La otra barrera que afecta su proceso de comunicación es la semántica, según Chiavenato (2007), estas barreras son “limitaciones o distracciones que se derivan de los símbolos que se utilizan. Las palabras u otro lenguaje, como los gestos, las señales o los símbolos” (p. 319) son parte de estos símbolos. Debido a que la información importante no es comunicada de una manera adecuada, se genera que las personas distorsionen el significado de la información, hasta el punto de sentirse atacados por algo que se dijo. No tienen claridad de cómo dar puntos de vista sin que se inicie una discusión.

Dentro del proceso de comunicación hay dos tipos de procesos formales e informales, según Chiavenato (2007), “los canales de comunicación formales son los que fluyen dentro de la cadena de mando” (p. 321), mientras que los informales: “surgen de forma espontánea entre las personas independientemente de los canales formales y no siempre se apega a la jerarquía de autoridad” (p. 317).

A lo interno de la Asociación la comunicación formal es muy descendente, ya que sus dirigentes son los que dictan las pautas a seguir dentro de su funcionamiento, no hay una confianza para que los demás miembros logren dar su opinión sobre algún tema de interés general, y si dan su opinión la mayoría de veces no es tomada en cuenta. Los canales informales de comunicación son deficientes, entre la mayoría de los asociados no se da una comunicación asertiva más allá de temas relacionados con el CEPROMA.

En forma de síntesis, se puede concluir que las principales debilidades en el tema de comunicación son:

- canales de comunicación deficientes, tanto a lo interno como a lo externo de la asociación
- comunicación jerárquica
- barreras de comunicación

#### 4.3.3.2 Poder y Conflicto

Este es otro de los temas principales dentro del clima y cultura organizacional, evidencia la manera en que la asociación logra resolver sus problemas o conflictos. Un conflicto, según Torrego (2003), citado por Gómez (2013), se concibe como

una situación en la que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo porque sus posiciones, intereses, necesidades, deseos o valores son incompatibles o son percibidos como incompatibles. Donde juegan un papel importante los sentimientos y las emociones y donde la relación entre las partes puede salir robustecida o deteriorada, en función de cómo sea el proceso de resolución (p.8).

Con base en la definición anterior y luego de la ejecución de los diversos grupos focales y la información obtenida se puede afirmar que en la Asociación existe conflicto entre los miembros, se han establecido grupos dentro de la misma, existe un grupo de personas que considera que deben seguir trabajando a como lo están haciendo y otro grupo que considera que se deben realizar ciertos ajustes para trabajar de mejor manera. A raíz de estos dos pensamientos opuestos, y debido a que la comunicación no es asertiva, se les dificulta mucho llegar a acuerdos en los cuales todos los asociados se sientan satisfechos.

El conflicto no es sinónimo de violencia, aunque no hay violencia sin conflicto, e implica siempre un proceso conflictivo que se inicia y escala gradualmente hasta producirse el choque y posterior estancamiento (Gómez, 2013, p. 9) En este punto es el que se encuentra la organización, ninguna de las dos partes existentes, siente la necesidad de resolver este conflicto, lo que provoca un clima organizacional tenso al momento de tener diversas reuniones y un estancamiento en la ejecución de acciones positivas para el CEPROMA.

Este tipo de conflicto se puede clasificar como intra-organizacional, debido a que surge por desacuerdos en el interior de la organización, vinculados con el trabajo y las relaciones que se establecen entre individuos, grupos o departamentos (Gómez, 2013, p. 12). Además, se está utilizando el poder de una forma errónea, y esto provoca que se mantenga el conflicto latente.

Algunas de las consecuencias negativas como consecuencia de este conflicto son la frustración y la tensión entre los asociados, la confrontación entre las personas, la pérdida de motivación para realizar los trabajos y la disminución de la comunicación. Entre los miembros no tienen claridad de cómo resolver este conflicto, lo que ocasiona que con forme pase el tiempo se acentúe más, y se generen más obstáculos y barreras para poder cumplir con el buen funcionamiento del CEPROMA.

Se puede sintetizar que los principales problemas dentro del tema de poder y conflicto son:

- conflictos latentes
- poder autocrático
- falta de conocimiento para solucionar los conflictos

#### 4.3.3.3 Toma de decisiones

La toma de decisiones se puede considerar como un factor de importancia dentro de la Asociación, por lo que debe desarrollar este proceso de forma adecuada, pues tiene gran impacto dentro del bienestar y funcionamiento del CEPROMA. Esta puede definirse como “la elección de la alternativa más adecuada entre varias posibilidades con el fin de alcanzar un estado deseado, considerando la limitación de recursos” (Davis, 2000).

Dentro de la Asociación este proceso es dirigido y acaparado por un pequeño grupo, conformado por líderes dentro de la misma o individuos más influyentes; como consecuencia de la falta de comunicación, no todos los asociados están enterados de la situación del CEPROMA y, para González (2001), “en la toma de cualquier decisión se necesita algún tipo de información, aunque sea muy escasa” para tener una base de información veraz y real para poder tomar las mejores decisiones, por consiguiente, recae en unas cuantas personas.

Hay diversos tipos de decisión, cada uno de estos tipos va a tener un impacto diferente dentro de la organización, se distinguen tres tipos de decisiones que dependen de la posición jerárquica del decisor. Estas decisiones son: estratégicas o de planificación, tácticas o de pilotaje y operacionales o de regulación (Canós, Pons, Valero y Maheut, 2012).

En consecuencia, dependiendo del tipo de decisión que se deba de tomar, se debe tener como decisor a la persona más adecuada de acuerdo con sus conocimientos y experiencia, pero dentro del CEPROMA todas las decisiones son tomadas por los líderes, quienes en la mayoría de casos no escuchan a los demás asociados y no los toman en cuenta en la toma de decisiones, pues utilizan el poder que les otorga su posición jerárquica para velar por sus propios beneficios y hacer con el CEPROMA lo que ellos crean conveniente, aunque talvez no sea lo más adecuado.

Según De Miguel (1993), citado por Canós, Pons et al. (2012), la toma de decisiones tiene una serie de fases a seguir para poder tomar las mejores decisiones, de acuerdo con las necesidades presentes dentro de la organización; “estas fases son: fase de inteligencia, fase de diseño, fase de selección. Fase de implantación, fase de revisión” (p.5). De esta forma, se analiza de manera adecuada la situación, se presentan varias alternativas, se analizan estas opciones y se toma la decisión consensuada de escoger alguna de las alternativas, pero dentro de la organización no existe o no se tiene conocimiento acerca de la mejor forma para tomar decisiones y, como se mencionó anteriormente, solo unas cuantas personas participan en este proceso.

Se concluye que los principales problemas en la toma de decisiones de la asociación son:

- decisiones no consensuadas
- inexistencia de procesos de decisión

#### 4.3.4 Proceso de Planificación y Manejo del Presupuesto

El proceso de planificación es la manera más óptima para poder administrar de forma eficiente cualquier clase de organización o empresa, considerando los recursos existentes para maximizarlos y alcanzar los diversos objetivos planteados. Según Hernández (2000), esta “consiste en identificar, ordenar y transformar racionalmente los recursos disponibles, para alcanzar objetivos de bienes y servicios en un plazo y localización determinados” (p. 76).

Mediante un grupo focal realizado con los asociados del CEPROMA y la observación participativa se identificó que, dentro de la Asociación, no se generan procesos de planificación porque no cuentan con los conocimientos necesarios para realizarlo, debido a que conlleva una serie de etapas, formulación de plan, discusión y aprobación del plan, ejecución del plan y control y evaluación de los resultados (Hernández, 2000).

Durante el periodo de análisis 2015-2017 se realizaron los primeros procesos de planificación gracias a estudiantes de la EPPS dentro del CEPROMA. Inicialmente, en el año 2016, por medio de la práctica organizativa de tercer año se crea un Diagnóstico Situacional Participativo de la organización y de la comunidad como tal, en el cual se identifican las potencialidades y deficiencias del lugar. A raíz de estos resultados se crea un plan Estratégico para el CEPROMA, con objetivos claros y acciones estratégicas para alcanzarlos.

Para el año 2017 se genera una actualización del Diagnóstico Situacional Participativo por parte de otro grupo de estudiantes. Además, se realiza un estudio de factibilidad por

estudiantes de cuarto año, en el que establecen la viabilidad de utilizar un pozo con posesión del INDER para generar el riego al cultivo de arroz en las hectáreas del CEPROMA, por medio de paneles solares. De igual forma, para darle continuidad a estos procesos se elaboró un plan operativo para operacionalizar el plan estratégico establecido anteriormente.

Estos procesos de planificación se crearon tomando en cuenta diversos periodos para ejecutarlos, tanto a mediano plazo con el plan estratégico a cinco años, como con el plan operativo a un año, siempre y cuando se cuente con la adecuada participación e involucramiento activo de los asociados. A pesar del acompañamiento de los grupos de estudiantes de la UNA, estos procesos quedaron estancados y no llegaron a la etapa de ejecución del plan, debido a que los estudiantes concluían las prácticas y los asociados no continuaban con el proceso, control ni evaluación de los resultados.

Por otra parte, el presupuesto es fundamental para poder ejecutar los diversos planes, debido a que es una herramienta de la planificación. Para Hernández (2000), “el presupuesto tiene que ver con los recursos financieros, pero también implica algo más que ello; el presupuesto implica dinero y gasto para satisfacer objetivos” Es decir llevar un control adecuado acerca de los ingresos que recibe el CEPROMA como de los gastos en los que incurre para su funcionamiento.

En la Asociación estas acciones no se llevaban a cabo durante el periodo de análisis, aunque cuentan con una persona encargada de la administración, esta no lleva los registros adecuados acerca de los recursos financieros; lo que ingresaba era insuficiente para ejecutar las acciones necesarias para el funcionamiento del CEPROMA, por lo que se convertía en un impedimento para ejecutar el plan estratégico y el PAO. Al no tener un adecuado control del presupuesto se limita el orientar el gasto hacia objetivos y metas concretas, y no se conoce con exactitud cuánto de los recursos financieros se destinan a las diversas actividades (Hernández, 2000).

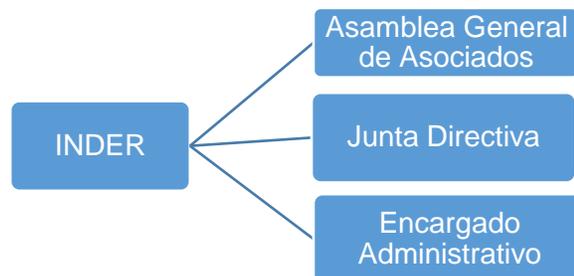
#### 4.3.5 Estructura Organizativa

La estructura organizativa se entiende como la forma en que se dividen las diversas funciones dentro de la organización para poder cumplir con los objetivos de la misma, en este caso la comercialización de arroz de forma eficaz y eficiente. Según Ortega et al. (2016), la estructura organizativa “es el instrumento de gerencia que permite estructurar los distintos trabajos que son necesarios realizar para alcanzar un objetivo” (p. 25).

Este instrumento es clave para llevar a cabo la difícil tarea de conseguir eficiencia e innovación simultáneamente, que permitan a la organización ser competitiva a corto plazo, desarrollarse y sobrevivir a largo plazo (Galán, 2006). No es solo el organigrama que normalmente se conoce, sino determinar con exactitud las diversas funciones y actividades que le corresponden a cada miembro de la asociación, de acuerdo con la posición dentro del organigrama para que, en conjunto, se puedan cumplir los objetivos planteados.

Además de estas funciones, lo más importante es que cada persona las ejecute de manera adecuada, para ser útil en la organización. Al tener claridad sobre las funciones que le corresponden a cada uno se evita que existan duplicidad de funciones o que queden acciones importantes sin realizar dentro de la organización. A continuación, se presenta la estructura organizativa del CEPROMA en el periodo de análisis:

**Figura 11: Estructura Organizativa del CEPROMA La Roxana**



*(Fuente: Elaboración propia)*

La Asociación para la gestión social y productiva La Roxana tiene como órgano principal en la toma de decisiones a la Asamblea General de Asociados, quienes son agricultores de arroz o personas interesadas en el quehacer del CEPROMA. Entre sus principales funciones están: supervisar a la Junta Directiva en la ejecución de los proyectos y conocer, aprobar, rechazar o modificar los informes que se presenten.

De este órgano se desprende la Junta Directiva, los miembros son escogidos por la Asamblea; la Junta Directiva está conformada por los puestos de Presidencia, Vicepresidencia, Secretaría, Tesorería, Vocalía y Fiscal. Esta Junta tiene la responsabilidad de la ejecución de los proyectos, el control presupuestario y de inventario, la elaboración de informes para la Asamblea General y el velar por el buen funcionamiento de la maquinaria y de las instalaciones.

El Instituto de Desarrollo Rural (INDER) cumple la función de apoyar a la organización y brindar asesoría en temas de tecnologías, producción, maquinaria, organización y cualquier otro tema que la Junta Directiva considere necesario para mejorar el trabajo del CEPROMA. Además, esta institución se encarga de dar el seguimiento en la ejecución y operación de diversos proyectos.

La persona encargada de la parte administrativa tiene como funciones:

- apoyar a la Junta Directiva en el manejo de los libros legales y contables
- rendir informes contables y de resultados de las operaciones del CEPROMA
- reclutar, seleccionar y contratar al personal de planta
- supervisar el cumplimiento de objetivos del personal a su cargo
- realizar el pago a los proveedores
- promover alianzas estratégicas

Durante el periodo de análisis, la parte administrativa y el puesto de presidencia de la Junta Directiva eran cubiertas por la misma persona por decisión de la Asamblea General de Asociados; además de las funciones mencionadas anteriormente, existían

muchísimas más funciones que recaían en esta persona, lo que ocasionaba que muchas veces no diera a basto con todo el trabajo que le correspondía realizar.

En conclusión, de todo este apartado se determina que la situación organizacional de la Asociación para la Gestión Social y Productiva La Roxana es compleja, se tienen problemas internos de clima y cultura organizacional, problemas interinstitucionales y no tienen claridad acerca de cómo realizar los procesos de planificación y presupuesto.

También se resalta que cuentan con el apoyo de muchas instituciones estatales, con los insumos principales y la experiencia necesaria para desarrollar el proceso de comercialización de arroz, pero la situación organizacional tiene implicaciones negativas para poder cumplir con este proceso.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones que se obtuvieron luego del análisis de la información por objetivo son las siguientes:

### 5.1 Conclusiones del Mercado de arroz en la Región Chorotega

- El crecimiento del mercado del arroz fue de un 7,10 %, el motivo del crecimiento es el consumo per cápita de arroz; en la región este incremento del consumo fue de un 3,80 %.
- En el país, un poco más del 50 % de la producción de arroz se realiza en la Región Chorotega, donde la mayor cantidad de productores de arroz se encuentran en Bagaces, Cañas y Nandayure, donde se ubica el CEPROMA, con un promedio de 59 productores.
- Se determinó que el precio del arroz ha sido estable, esto se debe a que está regulado por decretos del Gobierno Central.
- Se identificó que los grandes vendedores de arroz son las agroindustrias, estas compran y comercializan en promedio el 60,93 % del arroz del mercado nacional.

### 5.2 Conclusiones de Instituciones y Políticas relacionadas con la comercialización de arroz

- Se logró identificar que el Estado ha implementado, para las regiones más vulnerables, estrategias para el mejoramiento del desarrollo rural de las comunidades y de la población; sin embargo, ninguna de ellas está enfocada en generar herramientas para el sector arrocero.

- Se puede constatar que en muchos casos las instituciones tienen políticas para todo el agro y no específicamente para el tema del arroz, por consiguiente, no generan estrategias específicas para este gran mercado.
- El PNDRT 2017–2022 es la política que tiene relación más directa con el tema, menciona aspectos que son fundamentales como la gestión institucional y organizacional. Este es un punto importante que se debe trabajar para que el CEPROMA pueda insertarse en el mercado regional.
- Con los informes que se analizaron del MAG, se pudo observar que no han generado estrategias o herramientas para mejorar este grano básico, solamente ha logrado el rendimiento del arroz por hectárea, por lo se puede concluir que dicha institución abarca solamente producción a nivel general.
- El INDER es la institución que ha generado estrategias y herramientas acordes a las necesidades del CEPROMA dentro del mercado de arroz, aunque su funcionalidad y finalidad es dar estrategias para la producción en general; han dado acompañamiento a la organización en temas productivos, organizacionales y de infraestructura.
- El CNP ha mostrado interés en apoyar a los pequeños y medios productores mediante el abastecimiento de insumos. Esta es la única herramienta que ha implementado para el mercado de arroz.

### 5.3 Conclusiones de la gestión de la Asociación para la Gestión Social y Productiva La Roxana

- Los conflictos, la ineficiente comunicación y la mala toma de decisiones en clima y cultura organizacional inciden en la operación del CEPROMA y en la participación de los asociados.

- No cuentan con las herramientas ni conocimientos necesarios para mejorar la situación del clima y cultura organizacional.
- No existe claridad de lo que se desea con el CEPROMA y cada individuo trabaja de forma individual; no hay una integración entre la parte operativa y administrativa.
- No ha existido un seguimiento en los procesos de planificación y presupuesto.
- A partir del año 2016 se pudo identificar un trabajo sostenido por parte del INDER.
- Se logra identificar el apoyo de instituciones que trabajan temas organizacionales y de producción, y se obtuvieron mejoras productivas y organizativas.
- La Asociación cuenta con los insumos necesarios para la producción de arroz y para que el CEPROMA sea reconocido por su capacidad productiva.
- Existe gran experiencia entre los asociados para generar procesos productivos y eficientes de arroz.

Con base en todo lo anterior se puede determinar que, a pesar de que se ha evidenciado una mejoría en la organización por el apoyo de diversas instituciones en los últimos años del periodo de análisis, el CEPROMA aún requiere de fortalecimiento en temas organizativos y de comercialización de arroz para poder introducirse con éxito al mercado regional.

#### 5.4 Recomendaciones

Después de obtener el análisis de la información y las conclusiones del mismo se procede a generar una serie de recomendaciones con el objetivo de que la organización mejore y, en consecuencia, el mercado de arroz en la región también lo haga.

Para el objetivo número dos, sobre instituciones y políticas relacionadas con la comercialización de arroz se recomienda:

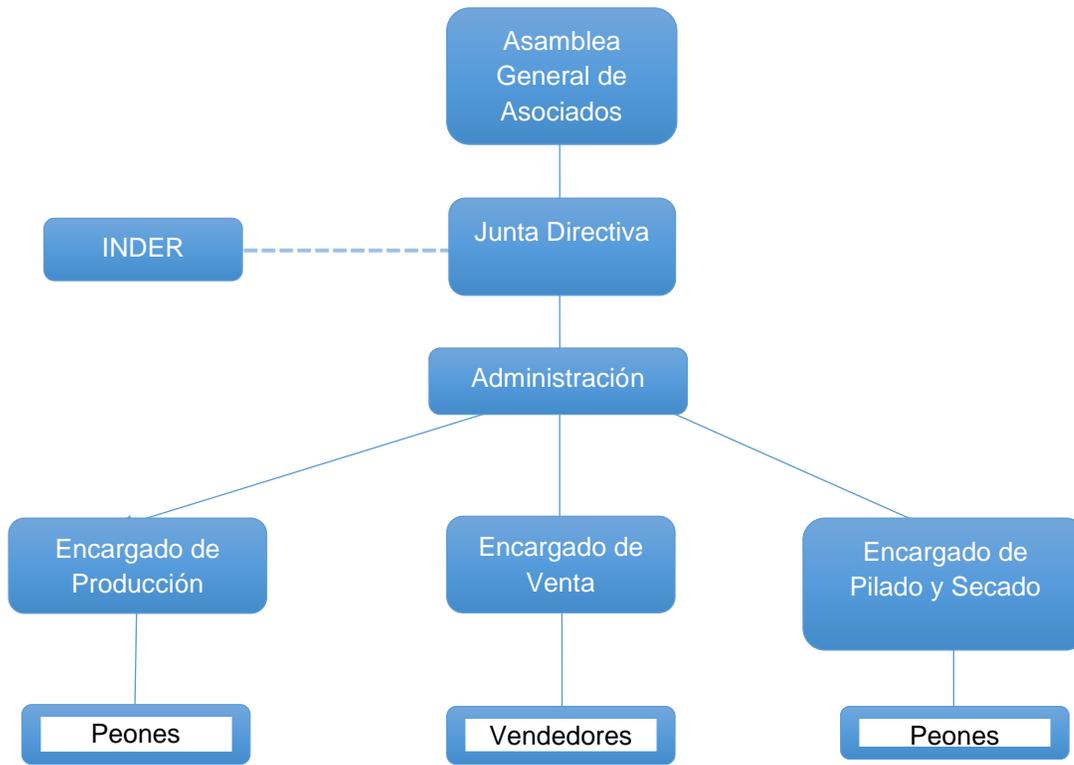
- Se necesita una política que dé estrategias y herramientas para el mejoramiento de la producción y comercialización de este grano básico.

- Se sugiere que las instituciones estatales se involucren más activamente con el sector arrocero, debido a que son muy pocas las que actualmente lo hacen, solo el INDER y CONARROZ directamente; las demás instituciones analizadas generan estrategias enfocadas en la producción de granos básicos en general, pero no para el arroz como tal.
- El MAG necesita con urgencia un cambio de paradigma, ya que en primera instancia no han generado estrategias importantes para mejorar la producción de arroz y, por otro lado, deja la tutela del mercado de arroz exclusivamente a CONARROZ, por lo que se recomienda mayor acompañamiento y estrategias para el sector productivo de este grano.
- Se le recomienda al INDER que tenga un área específica sobre el tema del arroz dentro del manejo de los CEPROMAS, para que puedan mejorar las estrategias específicas para el mercado de arrocero.

Para el objetivo número tres, sobre la gestión de la Asociación, se establecen las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda modificar la estructura organizativa. Establecer una estructura funcional basada en la conformación de diversas unidades con sus respectivos jefes. Esta estructura mejora la especialización del recurso humano, genera una mejor comunicación dentro del organigrama, desarrolla la división del trabajo y mantiene la unidad de mando (Ortega, Maradiague, Zúñiga y Rodríguez, 2016). A continuación, se presenta una figura en donde se muestra el organigrama propuesto para el CEPROMA:

**Figura 6: Organigrama recomendado para la organización.**



**(Fuente: Elaboración Propia)**

- Para mejorar la cultura y clima organizacional se establecen recomendaciones relacionadas con los temas de comunicación, toma de decisiones y poder y conflicto, y así modificar la dinámica interna de la organización y contar con las condiciones organizacionales idóneas para trabajar.

En la siguiente tabla se muestran estas recomendaciones:

**Tabla 13: Recomendaciones para mejorar el clima y cultura organizacional**

Tema	Deficiencias identificadas	Recomendaciones
<b>Comunicación</b>	1. Canales de comunicación deficientes. 2. Comunicación jerárquica 3. Barreras de comunicación.	1. Mejorar los canales de comunicación, tanto formales como informales. 2. Crear comunicación más horizontal. 3. Mejorar la manera de comunicarse individualmente .
<b>Poder y Conflicto</b>	1. Conflictos latentes. 2. Poder autocrático. 3. Falta de conocimientos y herramientas para solucionar los conflictos.	1. Solucionar los conflictos por medio de negociaciones. 2. Establecer en puestos de poder personas comprometidas en el bienestar de la organización. 3. Buscar capacitaciones para manejar y solucionar conflictos.
<b>Toma de decisiones</b>	1. Decisiones no consensuadas. 2. Inexistencia de procesos de decisión.	1. Generar procesos de negociación para la toma de decisiones. 2. Incentivar y tomar en cuenta la participación y opinión de todos los asociados.

*(Fuente: Elaboración propia)*

- También se propone que la organización establezca procesos de planificación simples y se inicie con la administración y gestión el presupuesto de forma adecuada, para tener un control de las finanzas y de las acciones del CEPROMA.

## CAPÍTULO VI: ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO COMERCIAL

En el siguiente apartado se establecen las diversas estrategias de fortalecimiento comercial para el CEPROMA La Roxana, luego de obtener las conclusiones de la situación del mercado de arroz en la Región Chorotega y de la gestión de la Asociación para la Gestión Social y Productiva la Roxana en dicho tema. Este apartado es el producto final del proyecto de investigación y tiene como objetivo la inserción del CEPROMA La Roxana en el mercado regional mediante la comercialización del arroz.

Estas estrategias están alineadas con la visión y misión que tiene la organización. Debido a que se tomaron en cuenta para el análisis de la organización y de la situación problemática el plan estratégico y el plan anual operativo del CEPROMA. En donde se establece con claridad cada uno de estos aspectos tan importantes para el que hacer de la organización.

Luego del análisis de las posibles herramientas que se pueden utilizar para estas estrategias, se concluye que la que más se adapta a las necesidades del CEPROMA es la herramienta de marketing, la cual se fundamenta en la mezcla de mercadotecnia, más conocida comúnmente como las 4P's. Se le asigna este nombre debido a que son cuatro los elementos que se analizan, curiosamente las palabras que hacen referencia a estos factores, comienzan con la letra P: producto, precio, plaza y promoción (Martínez, 2013).

Durante el transcurso del tiempo han existido modificaciones a las 4P's, estableciendo más factores que son de importante análisis para la formulación de estrategias comerciales, y se agregan tres elementos más: personas, procesos y presencia (Martínez, 2013). Al final, la herramienta de marketing 4P's se convierte en 7P's.

Es esta herramienta de las 7P's la que se utilizará para formular las estrategias para el CEPROMA La Roxana. Aunque no es una herramienta de planificación como tal, se adapta a la investigación, pues considera tanto las características del mercado, como la gestión de la organización para formularlas.

Los objetivos y las estrategias tendrán sus respectivos indicadores, metas y tiempos, por lo que se planificará de cada estrategia y hará posible el control y la evaluación.

En la siguiente figura se establecen las 7P's y el enfoque de cada una de ellas:

**Figura 12: Las 7P's de marketing para el CEPROMA La Roxana**

Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluye la descripción de las características del producto o servicio, tales como: su presentación, su tamaño, su forma, su color, su olor y su calidad.</li> </ul>
Precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indica el valor monetario que el comprador debe pagar para obtener el producto.</li> </ul>
Plaza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se enfoca al lugar físico (o virtual) en el cual se vende el producto. Incluye los diferentes canales o medios para hacer llegar el producto hasta el consumidor final.</li> </ul>
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza todas las formas en la organización y comunica a su mercado las características y beneficios del producto; dentro de la promoción se incluye la publicidad</li> </ul>
Personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se enfoca en el reclutamiento y selección del personal, capacitación y motivación de los miembros de la organización, ya que a través de ellos será posible intentar dirigir el comportamiento de sus clientes, para que tengan una imagen positiva de la organización y del producto.</li> </ul>
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se debe considerar el flujo de actividades, los pasos necesarios para realizar un proceso y la eficiencia y eficacia de estos procesos .</li> </ul>
Presencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se refiere a todos los aspectos tangibles de la empresa de servicios, entre los cuales se encuentran: la apariencia de los edificios, los jardines, los vehículos, el mobiliario interior, el equipo, los integrantes del personal los letreros, los materiales impresos y otras señales visibles.</li> </ul>

**(Fuente: Elaboración propia con datos de Martínez, 2013)**

Cada uno de los elementos mencionados y explicados anteriormente serán las áreas puntuales que se tomarán en cuenta al momento de establecer los objetivos estratégicos para el fortalecimiento comercial. Para la elaboración de estas estrategias se requiere una serie de fases o etapas, para formular las que más se adecúen a la organización y a las características del mercado. Monferrer (2013) establece las siguientes etapas:

- Análisis de la situación

- Formulación de objetivos estratégicos
- Elaboración de estrategias de fortalecimiento comercial
- Operativización de las estrategias

## 6.1 Análisis de la situación

De acuerdo con las conclusiones obtenidas del análisis de la situación, las estrategias de fortalecimiento comercial deben ir enfocadas en dos líneas principales:

- En el mejoramiento organizacional de la Asociación para la Gestión Social y Productiva La Roxana, pues a pesar de que han tenido una mejoría gracias al apoyo de varias instituciones, siguen con grandes deficiencias organizacionales que les impiden una adecuada gestión y administración del CEPROMA.
- En modificar y adaptar la organización y el producto para involucrarse en el mercado, considerando sus características y las capacidades del CEPROMA para realizarlo.

Las 7P's logran abordar de manera holística estos dos aspectos fundamentales para la organización, desde el área estratégica de producto, hasta el área estratégica de personas, en consideración, de los procesos, el mercado y hasta el consumidor final.

## 6.2 Formulación de objetivos estratégicos

Cada una de las áreas estratégicas contará con un objetivo estratégico que será la base para la elaboración de las estrategias. Cada uno de estos objetivos estarán acorde con las capacidades reales de la organización para lograr su cumplimiento. En la siguiente figura se establecen cada uno de estos objetivos estratégicos:

**Figura 13: Objetivos estratégicos por área estratégica para el CEPROMA La Roxana**



**(Fuente: Elaboración propia)**

### 6.3 Elaboración de las estrategias de fortalecimiento comercial

Luego de tener listos y formulados los objetivos, se procede a establecer las estrategias de fortalecimiento comercial. Cada una de las estrategias tendrá su respectivo indicador y meta para que la organización, al momento de ejecutarlas, puede tener un adecuado control y evaluación de las acciones necesarias para el cumplimiento de cada una de ellas.

**Tabla 14: Matiz de los objetivos estratégicos**

Área estratégica	Objetivo estratégico	Metas	Indicador	Tiempo	Responsable
<b>Producto</b>	Mejorar las características, calidad y apariencia del arroz del CEPROMA La Roxana, para ofrecer un producto de alto valor agregado al Mercado Regional Chorotega.	<p>1. Crear una marca registrada que contenga un logo, un eslogan y nombre comercial del producto.</p> <p>2. Tener un producto con altos estándares de calidad, considerando los nutrientes, calidad de la semilla y porcentaje del grano.</p> <p>3. Desarrollar un empaque que sea atractivo para el consumidor, en diferentes presentaciones y con su respectivo código de barras.</p>	<p>1. Cantidad de requisitos cumplidos para registrar la marca</p> <p>2. Cantidad de nutrientes requeridos para el arroz</p> <p>3. Cantidad de empaques con su respectivo código de barras</p>	6 meses	Junta Directiva y administración
<b>Precio</b>	Establecer los precios más adecuados para la comercialización del arroz, considerando el costo de producción y los precios del mercado para la rentabilidad de la organización.	Contar con precios definidos para la comercialización del arroz, de acuerdo con los tipos de presentación.	Precios competitivos que cubran los costos de producción.	1 mes	Junta Directiva y administración
<b>Plaza</b>	Establecer los canales de distribución claves para la comercialización del producto, con el fin de que el consumidor pueda adquirirlo con facilidad.	Efectuar la comercialización del producto mediante canales de distribución directos e indirectos.	Cantidad de establecimientos donde se comercializa el producto.	3 meses	Junta Directiva y administración

<b>Promoción</b>	Desarrollar los canales de comunicación más adecuados para dar a conocer el producto a los posibles consumidores de la Región Chorotega.	1.Pautar, a través de medios de comunicación locales, información sobre la organización y el producto. 2.Visitar comercios de la zona para dar a conocer el producto que se ofrece.	1.Cantidad de pautas realizadas en medios locales. 2.Cantidad de locales comerciales visitados.	3 meses	Junta Directiva y administración
<b>Personas</b>	Realizar acciones enfocadas en el mejoramiento de las relaciones interpersonales y en la gestión del CEPROMA para aumentar su eficacia y eficiencia.	Mejorar el clima organizacional y la gestión de la Asociación para la Gestión Social y Productiva La Roxana.	Informes trimestrales sobre la gestión y administración del CEPROMA.	1 año	Junta Directiva y administración
<b>Procesos</b>	Aplicar procesos de mejora continua dentro de las actividades esenciales para la comercialización del arroz.	Aumentar la calidad de los procesos productivos del CEPROMA.	Informes de procesos productivos.	6 meses	Junta Directiva y administración
<b>Presencia</b>	Crear un entorno físico que colabore al posicionamiento de la organización a través de la percepción de los clientes.	Contar con un espacio adecuado para la comercialización del producto.	Cantidad de mejoras aplicadas al espacio físico.	8 meses	Junta Directiva y administración

**(Fuente: Elaboración propia)**

## 6.4 Operativización de las estrategias

Esta es la última fase para la elaboración de las estrategias de fortalecimiento comercial para el CEPROMA. En esta fase se establecen las actividades y tareas necesarias para poder ejecutar cada uno de los objetivos estratégicos; al igual que en la tabla anterior, se establecen las metas e indicadores para cada una de las tareas con el fin de que la organización logre llevar a cabo el proceso de control y evaluación de cada uno de los objetivos.

A continuación, se muestra una tabla con la operativización del objetivo relacionado con el área estratégica llamada personas. Solo se realizó con este objetivo para que la organización cuente con un ejemplo claro de cómo desglosar los objetivos y ellos mismos lo realicen con los seis objetivos restantes, con la finalidad de que sea una propuesta del CEPROMA y, de esta manera, logre tener mayor validez y aceptación entre los asociados y logren el cumplimiento oportuno de cada uno de los objetivos, para poder insertarse de manera exitosa en el mercado regional mediante la comercialización de arroz.

Además, se recomienda que sea la Junta Directiva los encargados de dar a conocer esta propuesta a los demás asociados del CEPROMA, generando un ambiente oportuno para conocer los diversos puntos de vista de las personas sobre la misma y a partir de aquí establecer las líneas de acción para operativizarla, tomando como base el ejemplo que a continuación se presenta. De igual forma es oportuno que dentro de la organización se establezcan responsables para cada uno de los objetivos estratégicos, que estas sean las personas encargadas de realizar el seguimiento y evaluación a las actividades y tareas planteadas, generando informes que se presentarán en las reuniones con la Junta Directiva y asociados para dar a conocer el avance de cada objetivo.

**Tabla 15: Matriz operativa del área estratégica de personas**

<b>Objetivo estratégico: Realizar acciones enfocadas en el mejoramiento de las relaciones interpersonales y en la gestión del CEPROMA para aumentar su eficacia y eficiencia</b>					
<b>Actividades</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>	<b>Recursos e insumos</b>
1. Ejecutar capacitaciones mensuales a la organización en temas de clima y cultura organizacional.	1. Buscar convenios con instituciones públicas y privadas para recibir capacitaciones en temas de comunicación, toma de decisiones y poder y conflicto. 2. Establecer y los términos y detalles de los convenios. 3. Coordinar la logística para ejecución de capacitaciones. 4. Desarrollo de las capacitaciones.	Junta directiva y administración del CEPROMA.	1. Firmar convenios con instituciones. 2. Contar con dos capacitaciones integrales por semestre. 3. Participación del total de los asociados en las capacitaciones.	1. Cantidad de convenios realizados. 2. Cantidad de capacitaciones realizadas en el año. 3. Cantidad de asociados capacitados.	Recurso humano.

<p>2. Contar con acompañamiento continuo por parte del INDER en el proceso de gestión y administración del CEPROMA.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar un acercamiento con el INDER para obtener un acompañamiento continuo.</li> <li>2. Concretar reuniones de seguimiento y realimentación con la institución.</li> <li>3. Ejecutar acciones correctivas a los procesos deficientes en la gestión y administración.</li> </ol>	<p>Junta Directiva e INDER.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dos reuniones con el INDER al semestre.</li> <li>2. Desarrollo de acciones correctivas durante el año.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cantidad de reuniones efectuadas.</li> <li>2. Informes de labores semestral.</li> </ol>	<p>Recurso Humano.</p>
---	---	---------------------------------	---	---	------------------------

**(Fuente: Elaboración propia)**

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias, I.; Suárez, Y. y Suarez, F. (2016). *Diagnóstico Situacional Participativo del CEPROMA La Roxana*. Heredia, Costa Rica.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública. [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)
- Benavides, L. (2011). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de la unidad educativa “San Juan de Bucay” del cantón general Antonio Elizalde (Bucay). Durante periodo 2010-2011*. [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides\\_Gaibor\\_Luis\\_Hernan.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Hernan.pdf)
- Bueno, R.; Ramos, M. y Berrelleza, C. (2018). *Elementos básicos de la administración*. México. [http://dgep.uas.edu.mx/librosdigitales/6to\\_SEMESTRE/elementos\\_basicos\\_de\\_administracion.pdf](http://dgep.uas.edu.mx/librosdigitales/6to_SEMESTRE/elementos_basicos_de_administracion.pdf)
- Bonilla, A.; Bonilla, A.; Amador, M. e Hidalgo, N. (2012). “Fortalecimiento de la Red de Mujeres Rurales mediante la producción, procesamiento y comercialización de granos básicos”. *Revista Tecnología En Marcha*, volumen(número), páginas.
- Cámara de Comercio de Costa Rica. (2017). *Impacto para el consumidor de la regulación de precios del arroz en Costa Rica*. <http://www.centralamericadata.com/docs/ResumenEstudioArrozMayo2017CR.pdf>
- Canós, L.; Pons, C., Valero, M. y Maheut, J. (2012). *Toma de decisiones en la empresa: Proceso y Clasificación*. Universidad Politécnica de Valencia.
- Castro, B. y Solís, Y. (2017). *Diagnóstico Situacional 2017*. Heredia, Costa Rica.

- Carton de Grammont, H. (2004). "La nueva ruralidad en América Latina". *Revista Mexicana de Sociología*, 66 (Número especial, oct., 2004), 279-300.
- Cerdas, H. (1991). *Los elementos de la Investigación*. Bogotá: El Buho.  
<http://postgrado.una.edu.ve/metodologia2/paginas/cerda7.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*, Octava edición. México D.F
- Consejo Nacional de Producción. *Ferias del agricultor*. <https://www.cnp.go.cr/ferias/>
- Consejo Nacional de Producción. *Agro negocios*.  
[https://www.cnp.go.cr/agronegocios/mercado\\_institucional.html](https://www.cnp.go.cr/agronegocios/mercado_institucional.html)
- Córdoba, J. (2013, 30 de abril). "Urgen cambios en fijación de precio del arroz para beneficiar al consumidor". *Semanario Universidad*.  
<https://historico.semanariouniversidad.com/pais/urgen-cambios-en-fijacin-de-precio-del-arroz-para-beneficiar-al-consumidor/>
- Corporación Arrocera Nacional (CONARROZ). *Estadísticas Arroceras, informe estadístico 2016/2017*.  
[https://www.conarroz.com/UserFiles/File/INFORME\\_ANUAL\\_ESTADISTICO\\_PERIODO\\_2016\\_2017.pdf](https://www.conarroz.com/UserFiles/File/INFORME_ANUAL_ESTADISTICO_PERIODO_2016_2017.pdf)
- Corporación Arrocera Nacional (CONARROZ). *Estadísticas Arroceras, informe anual estadístico 2014-2015*.  
[http://www.conarroz.com/UserFiles/File/INFORME\\_ANUAL\\_ESTADISTICO\\_2014-2015.pdf](http://www.conarroz.com/UserFiles/File/INFORME_ANUAL_ESTADISTICO_2014-2015.pdf)
- Corporación Arrocera Nacional (CONARROZ). (2002). *Ley 8285 y su Reglamento*. La Gaceta edición 114.  
[http://www.conarroz.com/UserFiles/File/LEY\\_8285\\_CONARROZ.pdf](http://www.conarroz.com/UserFiles/File/LEY_8285_CONARROZ.pdf).

Corporación Arrocera Nacional. *Plan nacional de alimentos*.  
<https://www.conarroz.com/UserFiles/File/PNA.pdf>

Davis, D. (2000) *Investigación en administración para la toma de decisiones*. Thomson, México.

Franklin, E. y Krieger, M. (2010). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. PEARSON EDUCACIÓN, México.  
<https://ozkarinconsultor.files.wordpress.com/2019/02/comportamiento-organizacional.pdf>

Galán, J. (2006) *Diseño Organizativo*. International Thomson Paraninfo. Madrid, España.

Gómez, G. (2013) *Conflicto en las Organizaciones y Mediación*. Universidad Internacional de Andalucía.  
[https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/2558/0477\\_GomezFunes.pdf?sequence=1](https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/2558/0477_GomezFunes.pdf?sequence=1)

González, M. (2001) *Sistemas de información para la empresa*. Publicaciones de la Universidad de Alicante.

Hernández, C. (2000). *Planificación y Programación*. San José: Editorial Universitario Estatal a Distancia.

Hernández, R, Fernandez, C. y Baptista, M. (1991) *Metodología de la investigación*. McGraw Hill, Mexico DF. Mexico.

Huerta, J. (2005). *Los Grupos Focales*.  
[http://academic.uprm.edu/jhuerta/HTMLobj94/Grupo\\_Focal.pdf](http://academic.uprm.edu/jhuerta/HTMLobj94/Grupo_Focal.pdf)

Huergo, J. (2003) *Los procesos de gestión*.  
<http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>.

Instituto de Desarrollo Rural. (2016). *Centros de Procesamiento y Mercadeo de Alimentos (CEPROMA)*. Costa Rica.  
<https://www.inder.go.cr/servicios/ceproma/Servicios/generalidades-ceproma.pdf>

Instituto de Desarrollo Rural (INDER). *CEPROMAS*.  
<http://www.inder.go.cr/servicios/ceproma/>

Instituto de Desarrollo Rural (2017). Noticias. *Inder forma parte del acuerdo para apoyar establecimiento y operación de plantas de valor agregado*.  
<https://www.inder.go.cr/noticias/comunicados/2017/N41-acuerdo-para-apoyar-establecimiento-y-operacion-de-plantas.aspx>

Instituto de Desarrollo Rural (INDER). *Plan Nacional de Desarrollo Rural Territorial 2017-2022*.  
[https://www.inder.go.cr/acerca\\_del\\_inder/politicas\\_publicas/documentos/PNDRT-2017-2022.pdf](https://www.inder.go.cr/acerca_del_inder/politicas_publicas/documentos/PNDRT-2017-2022.pdf)

Instituto de Desarrollo Rural. (2016). *Plan de Desarrollo Rural Territorial 2016-2021 Nandayure-Hojancha-Nicoya*. Costa Rica.  
[https://www.inder.go.cr/territorios\\_inder/region\\_chorotega/planes\\_desarrollo/PDR\\_T-Nandayure-Hojancha-Nicoya.pdf](https://www.inder.go.cr/territorios_inder/region_chorotega/planes_desarrollo/PDR_T-Nandayure-Hojancha-Nicoya.pdf)

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2017). *Elementos básicos de marketing: manual para organizaciones de productores de comercio justo*. San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. *Estimaciones de Población*.  
<http://www.inec.go.cr/poblacion/estimaciones-y-proyecciones-de-poblacion>

Jiménez, S. y Rojas, P. (2018). *Diagnóstico Situacional Participativo 2018 del Asentamiento y Centro de Procesamientos y Mercadeo de Alimentos (CEPROMA) La Roxana, Nandayure, Guanacaste*. Costa Rica.

Kerin, R., Rudelius, W., Hartley, S. y Berkowitz, E. (2004) *Marketing*. Mc Graw Hill. México DF.

Kloter, P. y Armstrong, G. (2007). *Marketing Versión para Latinoamérica*. Decimoprimer Edición. <https://uvqcancun.files.wordpress.com/2016/03/kottler-phillip-armstrong-gary-marketing-versic3b3n-para-latinoamc3a9rica.pdf>

Kralj, F. (1988) *Gestión, evaluación de la gestión y control de gestión*, Buenos Aires. [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1118\\_KraljFM.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1118_KraljFM.pdf)

Apellido periodista, inicial nombre periodista. (año, fecha). *Título de la noticia*. La Nación. [http://www.nacion.com/economia/consumidor/Gobierno-propone-precio-arroz-productor\\_0\\_1628637176.html](http://www.nacion.com/economia/consumidor/Gobierno-propone-precio-arroz-productor_0_1628637176.html)

Leiva, J. (2012). *Pensamiento y Practica de la Planificacion en America Latina*. Santiago: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificacion Economica y Social .

López, J.; Castañeda, T. y González, J. (2017). *Nueva ruralidad y dinámicas de proximidad en el desarrollo territorial de los sistemas agroalimentarios localizados*. Polis revista Latinoamérica. <http://polis.revues.org/12526>

Manene, L. (2012). *Marketing: introducción, concepto, evolución, definiciones y tipos*. <http://www.luismiguelmanene.com/2012/02/20/marketing-introduccion-concepto-evoluciondefiniciones-y-tipos/>

Martínez, E. (2012). *Las 7 P de la mercadotecnia de servicios*. Universidad Virtual del Estado de Guanajuato. Guanajuato, México.

Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). *Política de Estado para el Sector Agroalimentario y el Desarrollo Rural Costarricense 2010-2021*. [https://www.inder.go.cr/acerca\\_del\\_inder/politicas\\_publicas/documentos/Politica-sector-agro-2010-2021.pdf](https://www.inder.go.cr/acerca_del_inder/politicas_publicas/documentos/Politica-sector-agro-2010-2021.pdf)

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica Área de Planificación Regional. (2014). *Plan De Desarrollo2030*, Región Chorotega. San José, Costa Rica. <http://sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/1400674859-Region%20Chorotega.pdf>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2014) *Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 "Alberto Cañas Escalante* San José, Costa Rica. [https://www.mivah.go.cr/Documentos/politicas\\_directrices\\_planes/PND-2015-2018-Alberto-Canas-Escalante.pdf](https://www.mivah.go.cr/Documentos/politicas_directrices_planes/PND-2015-2018-Alberto-Canas-Escalante.pdf)

Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>

Muñiz, R. (2010). *Marketing en el siglo XXI*. [http://pdfi.cef.es/marketing\\_en\\_el\\_siglo\\_xx1\\_freemium/files/assets/common/downloads/publication.pdf](http://pdfi.cef.es/marketing_en_el_siglo_xx1_freemium/files/assets/common/downloads/publication.pdf)

Ortega, A., Maradiague, R., Zúñiga, G. y Rodríguez, G. (2016). *Formulación y evaluación de proyectos. Estudio administrativo, financiero, evaluación económica, social y ambiental*. Edinexo. San José, Costa Rica.

Ortiz, J. (1990). *Proceso de comercialización*. <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7402/4/368.3-O77d-CAPITULO%20II.pdf>

Palafox, A. y Martínez, M. (2015). "Turismo y nueva ruralidad: camino a la sustentabilidad social". *Letras Verdes. Revista Latinoamericana de Estudios Socio ambientales*, (18), 137-158.

Pérez, E. (2007) "Nueva ruralidad, globalización y salud". *Revista CES MEDICINA*, 21, Suplemento 1. <https://www.redalyc.org/pdf/2611/261120985009.pdf>

Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA). *Mercados Regionales*. <http://www.pima.go.cr/mercados-regionales/>

- Ruta de arroz. *Noticias*. [http://www.rutadearroz.com/noticias/val/2616/val\\_s/78/baja-precio-del-arroz-al-consumidor-en-costa-rica.html](http://www.rutadearroz.com/noticias/val/2616/val_s/78/baja-precio-del-arroz-al-consumidor-en-costa-rica.html)
- Rojas, R. (2013). *Guía para Realizar Investigaciones Sociales*. Plaza Valdés. México. <https://raulrojassoriano.com/cuallitlanezi/wp-content/themes/raulrojassoriano/assets/libros/guia-realizar-investigaciones-sociales-rojas-soriano.pdf>
- Sandoval, E. (2014). *Métodos y Aplicaciones de la Planificación Regional y Local en America Latina*. Santiago: CEPAL. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36967/1/S201436\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36967/1/S201436_es.pdf)
- Sanchez, E. (2000). *Continuidad de la Participación Comunitaria*. Caracas: Universidad Central de Venezuela. <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/sistemaeducativo/psicologiaase/jornadacapacitacion/participacion.pdf>.
- Secretaría Ejecutiva de planificación sectorial agropecuaria (SEPSA). *Informe exterior del sector agropecuario 2010-2016*. <http://www.infoagro.go.cr/Documents/AEEI/AEEI%2009%202014%20informe%20COMERCIO%20I%20semestre%202014.pdf>
- Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA). *Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense (PEDRT) 2015-2030*. [http://www.sepsa.go.cr/PRODUCTOS/2016-APAR\\_PEDRT%202015-2030%20Resumen.pdf](http://www.sepsa.go.cr/PRODUCTOS/2016-APAR_PEDRT%202015-2030%20Resumen.pdf)
- Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C. y Varonne, F. (2008). *Análisis y Gestión de Políticas Públicas*. Barcelona. Book Sprint Digital
- Velásquez, A. (2007). *La organización, el Sistema y su Dinámica: Una Versión desde Niklas Luhmann*. <http://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz Metodológica

Objetivo general	Objetivo específico	Categorías	Subcategorías	Preguntas generadoras	Técnicas
<b>Analizar la situación actual de la comercialización de arroz del Centro de Procesamiento y Mercadeo de Alimentos La Roxana, ubicado en el distrito de Santa Rita, Nandayure, vinculada a la gestión de la Asociación para la Gestión Social y Productiva La Roxana, en el periodo 2015-2017, para el diseño de estrategias de fortalecimiento comercial en la Región Chorotega</b>	1. Determinar el comportamiento del mercado de arroz en la Región Chorotega entre los años 2015 y 2017	Comportamiento del mercado de arroz en la región Chorotega	Demanda Oferta Precios Relaciones de comercialización Principales productores de la zona	¿Cómo se comporta el mercado de arroz en la Región Chorote?	Investigación documental
	2. Identificar las políticas públicas y estrategias institucionales que se involucran en la comercialización de arroz en la Región Chorotega	Políticas Nacionales Estrategias institucionales	Políticas Públicas Instituciones involucradas Estrategias Institucionales Aplicación de las estrategias Resultados	¿Cuáles son las políticas nacionales y estrategias institucionales que se han involucrado en la comercialización del arroz del CEPROMA La Roxana y qué beneficios han tenido?	Investigación documental. Entrevistas semi-estructuradas
	3. Determinar la situación organizacional de la Asociación para la Gestión Social y Productiva La Roxana y las implicaciones de esta en la comercialización arrocerá	Gestión organizacional	Historia Hitos de importancia organizacional Proceso de planificación y presupuesto Estructura organizacional. Clima-cultura Toma de decisiones Comunicación Poder-conflicto	¿Cuál es la gestión organizacional que se realiza en la Asociación para la Gestión Social y Productiva La Roxana y su relación con la comercialización del arroz del CEPROMA La Roxana?	Observación participativa. Grupo focal Investigación documental

*(Fuente: Elaboración propia)*

## Anexo 2: Cronograma de Trabajo

Actividad	Tiempo en meses																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Investigación Documental																		
Aplicación de las entrevistas a funcionarios de las instituciones involucradas																		
Grupo focal con los asociados del CEPROMA La Roxana																		
Análisis y procesamiento de la información obtenida																		
Elaboración de estrategias de fortalecimiento comercial para el CEPROMA La Roxana y finalización de la investigación																		

*(Fuente: Elaboración propia)*

### **Anexo 3: Estructura de las entrevistas realizadas a funcionarios de las instituciones relacionadas a la investigación**

- Instituto de Desarrollo Rural: Mauro Angulo. Fecha:04-06-2019
- Corporación Nacional Arrocera: Víctor Muñoz. Fecha: 09-04-2019
- Consejo Nacional de Producción: Gerardo Ortega Fecha: 28-06-2019

Entrevista:

1. ¿Cuál es la función de CONARROZ en la Regional Chorotega, relacionado al mercado de arroz?
2. Durante el periodo 2015-2017, ¿cuáles fueron las estrategias que CONARROZ implementó en la Región Chorotega con el cultivo de arroz?, tomando en cuenta programas, planes y proyectos.
3. ¿Qué objetivos tenían estas estrategias?
4. ¿Con cuales actores sociales se trabajaron estas estrategias y cómo fue su proceso de ejecución?
5. ¿Cuáles eran los resultados esperados?
6. ¿Cuáles fueron los resultados reales de estas estrategias?
7. ¿Qué aspectos positivos y negativos surgieron durante el proceso de ejecución de estas estrategias?

**Anexo 4: Plan de trabajo para el taller realizado, el 06 de setiembre del 2018, con asociados del CEPROMA La Roxana.**

El presente anexo contiene generalidades del trabajo a realizado por el equipo de estudiantes durante la gira los días 06 y 07 de setiembre del año 2019, bajo el concepto de tesis, modalidad proyecto de investigación, para optar por la Licenciatura en Planificación Económica y Social

Se realizó un taller participativo con algunos de los miembros de la Junta Directiva del CEPROMA La Roxana, ubicado en el distrito de Santa Rita, Nandayure, Guanacaste. En este taller se abordaron temas organizacionales, como su historia, hitos de importancia durante el periodo 2015-2017, además se realizó observación participativa y no participativa para determinar ciertos aspectos del clima y cultura organizacional.

En la siguiente tabla se establece el cronograma de actividades para esta gira:

**Tabla 16: Cronograma de actividades para el 06 de setiembre del 2018, con asociados del CEPROMA La Roxana.**

Tema	Actividad	Materiales	Tiempo
Historia de la Asociación y del CEPROMA La Roxana	<b>Grupo focal:</b> se genera un grupo focal teniendo como tema principal la historia del CEPROMA y la Asociación, se generan ciertas preguntas para dirigir la conversación y no aislarse del tema.	Preguntas generadoras	20 minutos

<p>Hitos de importancia durante el periodo 2015-2017</p>	<p><b>Lluvia de ideas:</b> cada participante da sus ideas y pensamientos, se escriben en paleógrafos y luego se da una realimentación.</p>	<p>Paleógrafos Pilots Cinta</p>	<p>30 minutos</p>
<p>Clima y cultura organizacional</p>	<p><b>Observación participativa:</b> durante la realización del taller, se analiza cada una de las actitudes de los asistentes, para verificar información obtenida por investigación documental relacionada con comunicación, toma de decisiones y poder y conflicto.</p>	<p>Hojas Lapicero</p>	<p>Toda la duración del taller</p>

*(Fuente: Elaboración propia)*

**Anexo 5: Fotografías del proceso llevado a cabo con los asociados del CEPROMA La Roxana periodo 2016-2019.**



*(Tomadas por: Maria Isabel Arias, Yerlin Suarez, Francisco Suarez)*

**Anexo 6: Lista de asistencia del taller realizado con los asociados del CEPROMA el 06 de setiembre del 2018.**

Lista de asistencia

Fecha: 06/09/18

Asociación del CEPROMA

Taller 1

NOMBRE:	Cédula	Firma	Número de Teléfono
Justino Elias Dóez Corrallo	502760047	J. Elias Dóez C	88567928
Delbeth Jiménez Guerrero	205340946	Delbeth	86203843
Edardo Quirós A.	5201826	Edardo	87783586
María Rosalinda Solís	1602-502	María Rosalinda Solís	83-20-85-43
Christian Martínez Bolívar	3424694	Christian	8722-1234
Jonathan Lanzas Alvaranza	1-938-218	Jonathan	8701-8707
Carlos Ulate Azofeifa	109460748	Carlos Ulate	88310305
Isabel Arias Urquez	207520993	Isabel A.U.	87913868

(Fuente: Elaboración propia)