

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA TIERRA Y EL MAR
ESCUELA DE CIENCIAS AGRARIAS

**Diseño de un Plan Estratégico para el fortalecimiento de la Feria del
Agricultor administrada por el Centro Agrícola Cantonal de San Ramón,
Alajuela.**

Proyecto de graduación para optar al grado de Licenciatura en Ingeniería Agronómica.

Estudiante

Ronald Sánchez Brenes.

Tutor

M.Sc. Esteban Arboleda Julio.

Asesores:

MGA. Diego Aguirre Rosales.
M.Sc. Silvia Elena Berrocal Montero.

Campus Omar Dengo
Heredia, Costa Rica, 2017

**Diseño de un Plan Estratégico para el fortalecimiento de la Feria del
Agricultor administrada por el Centro Agrícola Cantonal de San Ramón,
Alajuela.**

Ronald Sánchez Brenes

**Trabajo final de graduación de tesis sometida a consideración del
tribunal examinador de la Escuela de Ciencias Agrarias para optar por el
grado de Licenciatura en Ingeniería Agronómica.**

**Trabajo final de Graduación presentado como requisito parcial para optar al grado
de Licenciado en Ingeniería Agronómica.**

Tribunal Examinador

MSc. Tomás Marino Herrera
Decano FCTM

MSc. José Francisco Fonseca Ramírez
Representante Escuela de Ciencias Agrarias

MSc. Esteban Arboleda Julio
Tutor de Tesis

MGA. Diego Aguirre Rosales
Lector

MSc. Silvia Elena Berrocal Montero
Lectora

Bach. Ronald Sánchez Brenes
Estudiante

DEDICATORIA

El esfuerzo de mi trabajo se lo dedico en primer lugar a Dios por darme la salud y la bendición de llevar a cabo este trabajo final de graduación. A mi familia, mi papá Ronald, mi mamá Liz, mi hermana Elena y mi novia Nela, por el apoyo y cariño incondicional en todo momento. A mi padrino Robert Thayer que en paz descansa por siempre estar presente y a mi madrina Loraine Brenes por todos los valores enseñados hacia mi persona que me ayudaron a crecer como ser humano y desenvolverme día a día.

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo lo he podido culminar gracias a mi querida Universidad Nacional de Costa Rica y en especial a la Escuela de Ingeniería Agronómica, por haberme brindado sus conocimientos y enseñanzas; para poder culminar con éxito el presente trabajo.

De manera especial agradezco a mi director de tesis MSc. Esteban Arboleda Julio por la sabiduría y conocimiento impartido hacia mi persona, tanto en la carrera de Ingeniería Agronómica como en la tesis, pues más que un profesor ha sido y será un gran amigo. Asimismo, agradezco a el MGA Diego Aguirre Rosales y a la MSc. Silvia Elena Berrocal Montero por todo el apoyo en este trabajo. Así como a la profesora MSc. Ellen Sancho.

También al Ing. Juan Vicente Orozco Delgado quien colaboró con el primer acercamiento con los personeros del Centro Agrícola Cantonal de San Ramón, los cuales de manera muy amable me abrieron las puertas para trabajar con la Feria del Agricultor de San Ramón. Gracias don José Luis Jiménez Alpízar presidente de la Junta Administrativa de la Feria, Mauricio Araya Ureña administrador, demás miembros de la Junta Administrativa y productores por hacerme sentir en casa.

Además, quiero hacer una mención especial y honorífica a una persona que ha demostrado lo que es ser un amigo desde que fuimos compañeros en la escuela y que juntos plasmamos que la interdisciplinariedad puede ayudar a hacer que los resultados de un trabajo de graduación sean mejores. Gracias Lic. José David Rodríguez Gonzales porque ambos construimos el subproducto de esta tesis. El libro denominado; Lo que comemos en Costa Rica: un estudio de los Productos Agrícolas de la Feria de San Ramón. Del mismo modo a la Revista Pensamiento Actual de la Universidad de Costa Rica Sede de Occidente mediante su directora Damaris Madrigal por creer en este proyecto.

Igualmente quiero mencionar a mis tíos Paul Brenes Cambronero y Alban Cambronero Acosta por ayudarme a construir parte de la historia de la venta de productos agropecuarios del Cantón de San Ramón. De la misma forma a la Familia Vásquez Brenes, Familia Montero Campos, Familia Montero Salas, Sonia Ulate Rodríguez, Denis Chaves Rodríguez, Esthela Hernández Pérez, Rebeca Solano Gómez, consumidores de la feria y demás personas que aportaron un granito de arena a este trabajo.

RESUMEN

La presente investigación se realizó en la Feria del Agricultor de San Ramón de Alajuela Costa Rica, administrada por el Centro Agrícola Cantonal en los dos últimos meses del año 2015 y todo el año 2016, donde aproximadamente frecuentan 5000 personas de manera cultural, económica y social. Este espacio de comercialización de productos agropecuarios evaluó mediante cuatro herramientas de diagnóstico, una de mercadeo y cuatro de gerencia, el estado actual de la FASR, tomando en cuenta la visión de la junta administrativa, productores y consumidores, así como la perspectiva financiera, mercado-cliente, organizacional y de procesos internos. Además, se indagó la diversidad de productos agropecuarios que se vende en la FASR, esto se hizo recorriendo los puestos de cada productor a inicio y final de cada mes. Como principales resultados se obtuvo que la FASR recibió una calificación de 67,2% y de este resultado se desarrollan rutas estratégicas dirigidas en mantener y sostener el aprovechamiento de los recursos disponibles; posicionar la imagen de la FASR; buscar equidad en el proceso de comercialización generar confianza y credibilidad en los demandantes y oferente; transparencia y transferencia de la información; contribuir a la seguridad alimentaria y nutricional; comunicación efectiva de la administración y promover la efectividad de los procesos de gestión. En cuanto a la diversidad de productos 21% representan hortalizas, 35% frutas, 9% raíces feculentas y otros alimentos con alto contenido de carbohidratos, 4% legumbres, 21% plantas medicinales y aromáticas, 7% productos de origen animal y 3% otros. A partir de estos resultados se formularon dos propuestas; la primera denominada fortalecimiento de la comunicación de los actores de la FASR y la segunda llamada seguridad alimentaria y nutricional de los consumidores de la FASR. Esto con el fin de diseñar las rutas estratégicas para contribuir en el fortalecimiento operativo de la Feria del Agricultor administrada por el Centro Agrícola Cantonal de San Ramón.

ABSTRACT

This research was carried out at the San Ramón Farmer Fair in Alajuela, Costa Rica, administered by the Cantonal Agricultural Center in the last two months of 2015 and throughout 2016, where approximately 5000 people attend cultural, economic and social. This agricultural product marketing space evaluates four diagnostic tools, one of marketing and four of management, the current status of the FASR, taking into account the vision of the administrative board, producers and consumers, as well as the financial perspective, market-client, organizational and internal processes. In addition, we inquired about the diversity of agricultural products sold in the FASR, this was done by go over the points of sale of each producer at the beginning and end of each month. The main results were that the FASR received a rating of 67.2% and from this result strategic routes are developed in order to maintain and sustain the use of available resources; position the image of the FASR; seek equity in the marketing process to generate trust and credibility in the applicants and offeror; transparency and transfer of information; contribute to food and nutrition security; effective communication of the administration and to promote the effectiveness of the management processes. As regards product diversity, 21% represent vegetables, 35% fruits, 9% starchy roots and other high carbohydrate foods, 4% vegetables, 21% medicinal and aromatic plants, 7% animal products and 3% others. From these results two proposals were formulated; the first called strengthening of the communication of the actors of the FASR and the second called food and nutritional security of consumers of the FASR. This in order to design the strategic routes to contribute to the operational strengthening of the Farmers' Fair managed by the Cantonal Agricultural Center of San Ramón.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVOS	5
2.1 GENERAL	5
2.2 ESPECÍFICOS	5
3. REVISION DE LITERATURA	6
3.1 FODA.....	6
3.2 Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI) y Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)	10
3.3 Matriz Interna y Matriz Externa (MIE)	10
3.4 Las 7 P del Mercadeo	11
3.5 Desarrollo del Cuadro de Mando Integral	13
3.5.1 Perspectivas del CMI.....	16
3.5.2 Factores críticos de éxito	17
3.5.3 Indicadores estratégicos.....	18
3.5.4 Metas estratégicas.....	18
3.6 Gestión por resultados	19
3.6.1 Meta evaluación	19
3.6.2 Meso evaluación.....	19
3.6.3 Eficiencia y eficacia de la gerencia.....	19
3.6.4 Tablero de Control Gerencial	20
3.7 Mapa Estratégico.....	24
3.8 Plan de acción	25
4.1 Fase I: Diagnóstico.....	26
4.1.1 Descripción de la Zona de Estudio	26
4.1.2 Reseña histórica de la Feria del Agricultor de San Ramón	27
4.1.3 Visitas a expertos en mercadeo de productos agropecuarios	27
4.1.4 FODA.....	27
4.1.5 MEFE Y MEFI.....	28
4.1.6 Matriz Interna-Externa (MIE).....	30
4.1.7 Perspectiva del consumidor	32

4.1.8 Ubicación de la competencia con respecto a la Feria del Agricultor de San Ramón.....	33
4.1.9 Determinación de las 7P del mercadeo en la Feria del Agricultor de San Ramón.	34
4.2 FASE II: Planteamiento del Plan Estratégico	35
4.2.1 Sistematización de los FODA para la elaboración de estrategias.....	35
4.2.2 Planteamiento de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI)	37
4.2.3 Gestión por resultados	38
4.3 FASE III: Construcción del Plan Estratégico	39
4.3.1 Cuadro de Mando Integral	39
4.3.2 Mapa Estratégico	42
4.4 FASE IV: Confección del Plan de Acción.....	42
4.4.1 Plan de Acción	42
4.4.2 Propuestas a corto, mediano y largo plazo.....	44
5. Resultados y Discusión	45
5.1 FASE I. Diagnóstico del comportamiento histórico y actual del consumidor, productores y administración de la FASR.....	45
5.1.1 Breve reseña histórica de la Feria del Agricultor de San Ramón	45
5.1.2 Perspectiva del consumidor hacia la Feria del Agricultor	49
5.1.3 Diversidad de productos de la Feria del Agricultor	64
5.1.4 Determinación de las 7 P del mercadeo en la FASR.....	81
5.1.5 FODA.....	82
5.1.6 MEFI, MEFE y MIE.....	88
5.2 FASE II. Rutas a seguir para la elaboración del plan estratégico que ayuda con el fortalecimiento operativo de la FASR.	95
5.2.1 Planteamiento de las estrategias.	95
5.2.2. Planteamiento de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI)	99
5.2.3 Gestión por resultados	103
5.3 FASE III. Construcción del Plan Estratégico de la FASR.	107
5.3.1 Elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI)	107
5.3.2 Mapa Estratégico	113
5.4 FASE IV. Confección del Plan de Acción de la FASR	115
5.4.1 Plan de acción.....	115
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
7.1 Conclusiones	116
7.2 Recomendaciones	117

8. LITERATURA CITADA.....	118
9. ANEXOS	122

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Beneficios y riesgos del CMI.....	14
Cuadro 2. Matriz del Tablero de Mando o Semáforo.....	22
Cuadro 3. Matriz para la construcción del MEFI.	29
Cuadro 4. Calificación para el Factor Interno de la Matriz MEFI.	29
Cuadro 5. Matriz para la construcción del MEFE.	30
Cuadro 6. Calificación para el Factor Externo de la Matriz MEFE.	30
Cuadro 7. Matriz FODA para definir las estrategias a seguir.	36
Cuadro 8. Construcción de la Matriz del Tablero de Mando o Semáforo.....	38
Cuadro 9. Matriz para la elaboración del CMI a implementar en la Feria del Agricultor de San Ramón.....	41
Cuadro 10. Matriz para la elaboración del Plan de acción a implementar en la Feria del Agricultor de San Ramón.	44
Cuadro 11. Cuadro resumen para las propuestas.....	44
Cuadro 12.7 P del mercadeo determinado en la FASR.	81
Cuadro 13. Matriz FODA Junta Administrativa FASR febrero 2016.....	85
Cuadro 14. FODA elaborado por los productores de la FASR, marzo 2016.	86
Cuadro 15.MEFI elaborado a partir del FODA de la Junta Administrativa de la FASR.	89
Cuadro 16. MEFE elaborado a partir del FODA de la Junta Administrativa de la FASR. ..	90
Cuadro 17. MEFI elaborado a partir del FODA de los productores de la FASR.	92
Cuadro 18. MEFE elaborado a partir del FODA de los productores de la FASR.....	93
Cuadro 19. Planteamiento de las estrategias a partir del FODA de la Junta Administrativa de la FASR.....	96
Cuadro 20. Planteamiento de las estrategias a partir del FODA de los productores de la FASR.	98
Cuadro 21.Definición del peso relativo por perspectiva del Cuadro de Mando Integral (CMI).....	103
Cuadro 22. Identificación, unidad y peso relativo de los indicadores perspectiva financiera FASR.	104

Cuadro 23. Identificación, unidad y peso relativo de los indicadores perspectiva mercado/cliente FASR.....	105
Cuadro 24. Identificación, unidad y peso relativo de los indicadores procesos internos FASR.	105
Cuadro 25. Identificación, unidad y peso relativo de los indicadores perspectiva organizacional FASR.....	106
Cuadro 26. Matriz de Tablero de Mando o del Semáforo de la FASR.	107
Cuadro 27. Estrategias por perspectiva en el CMI FASR.	108
Cuadro 28. Resumen de objetivos centrales por estrategia y perspectiva FASR.	109
Cuadro 29. Resumen de objetivos centrales y estratégicos por perspectiva FASR.	110
Cuadro 30. Cuadro de Mando Integral de la FASR.	111
Cuadro 31. Plan de Acción FASR.	115

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de la Feria del Agricultor con respecto a los locales comerciales con venta de productos agropecuarios.....	3
Figura 2. Proceso de aplicación del análisis FODA.	7
Figura 3. Matriz FODA para la formulación de los objetivos estratégicos.	8
Figura 4. Resultados del análisis FODA.	10
Figura 5. Enfoque metodológico para la construcción del CMI.....	15
Figura 6. Mapa de la Zona de Estudio.....	26
Figura 7. Matriz Interna-Externa.....	31
Figura 8. Perspectivas a utilizar en la elaboración de CMI de la Feria del Agricultor de San Ramón.....	37
Figura 9. Construcción del Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral.	42
Figura 10. Línea del tiempo de la FASR.	48
Figura 11. Encuesta al consumidor FASR.....	49
Figura 12. Características que influye en la decisión de compra de los consumidores en la FASR, 2016.	53
Figura 13. Productos que el consumidor compra en la FASR, 2016.....	55
Figura 14. Medios de comunicación utilizados por el consumidor para informarse de la FASR, 2016.	55
Figura 15. Otros lugares donde el consumidor adquiere productos agropecuarios, 2016....	56
Figura 16. Ubicación de locales comerciales que compiten con la FASR, 2016.	57
Figura 17. Características esenciales que debería tener un tramo según el consumidor, 2016.	58
Figura 18. Percepción general de la FASR por parte de los consumidores, 2016.....	60
Figura 19. Percepción de los tramos de la FASR por parte de los consumidores, 2016.	63
Figura 20. Número de puestos que ofrecen hortalizas de 1-9 meses en la FASR, noviembre 2015 a octubre 2016.	66
Figura 21. Número de puestos que ofrecen hortalizas de 10-12 meses en la FASR, noviembre 2015 a octubre 2016.	67

Figura 22. Número de puestos que ofrecen frutas de 1-9 meses en la FASR, noviembre 2015 a octubre 2016.	70
Figura 23. Número de puestos que ofrecen frutas de 10 -12 meses en la FASR, noviembre 2015 a octubre 2016.	71
Figura 24. Número de puestos que ofrecen raíces feculentas y otros alimentos con alto contenido de carbohidratos en la FASR, noviembre 2015 a octubre 2016.	73
Figura 25. Número de puestos que ofrecen legumbres en la FASR, de noviembre 2015 a octubre 2016.	75
Figura 26. Número de puestos que ofrecen plantas aromáticas y medicinales ofrecidas en la FASR de 1 a 9 meses, de noviembre 2015 a octubre 2016.	76
Figura 27. Número de puestos que ofrecen plantas medicinales y aromáticas en la FASR de 10-12, noviembre de 2015 a octubre 2016.	77
Figura 28. Productos pecuarios reportados en la FASR 10-12 meses, de noviembre de 2015 a octubre 2016.	79
Figura 29. Otros productos que se registraron en la FASR, de noviembre 2015 a octubre 2016.	80
Figura 30. FODA Junta Administrativa FASR, febrero 2016.	84
Figura 31. FODA realizado a productores de la FASR, marzo 2016.	86
Figura 32. Matriz de evaluación interna-externa elaborada a partir del FODA de la Junta Administrativa de la FASR.	91
Figura 33. Matriz de evaluación interna-externa elaborada a partir del FODA de los productores de la FASR.	94
Figura 34. Mapa estratégico FASR.	115

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Carta de aceptación del Trabajo de Graduación en el Centro Agrícola de San Ramón.....	122
Anexo 2. Entrevistas a informantes claves sobre la historia de la venta de productos agropecuarios y la FASR.....	123
Anexo 3. Entrevista a expertos en mercadeo de productos agropecuarios.....	124
Anexo 4. Matriz FODA para aplicar a los productores.....	124
Anexo 5. Encuesta aplicada a consumidores de la FASR.....	125
Anexo 6. Hoja de campo para medir la diversidad de productos en los puestos de la FASR.	129
Anexo 7. Formato de propuestas.....	134
Anexo 8. Tabulación de las encuestas.....	142
Anexo 9. Propuesta 1: Fortalecimiento de la comunicación de los actores de la FASR....	147
Anexo 10. Propuesta 2: Seguridad alimentaria y nutricional de los actores de la FASR...	158

Lista de Siglas

B: Bueno

CAC's: Centros Agrícolas Cantonales.

CACSR: Centro Agrícola Cantonal San Ramón.

CIM: The Chartered Institute of Marketing

CMI: Cuadro de Mando Integral.

FASR: Feria del Agricultor de San Ramón.

FCE: Factor Crítico de Éxito.

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

EX: Excelente

MB: Muy Bueno

MEFE: Matriz de evaluación de factores externos.

MEFI: Matriz de evaluación de factores internos.

MIE: Matriz Interna y Externa.

M: Malo

N: No responde

R: Regular

1. INTRODUCCIÓN

La organización campesina se remonta en nuestro país a inicios del siglo pasado, el primer decreto apareció el 28 de abril de 1903, seguido del decreto N°3 de 1907. Ambos establecen las bases legales para la fundación y creación, de la primera organización local con cobertura cantonal, cuyos objetivos eran contribuir en la producción agrícola y sus actores, así como coadyuvar a ejecutar proyectos del Servicio Nacional Agrícola, que fue una de las primeras instituciones estatales encargadas de promover el desarrollo agrícola (Salazar 1999).

Esa primera organización posteriormente se vio regulada por una ley específica en donde oficialmente, se le da el nombre de Centros Agrícolas Cantonales (CAC's). Para 1969, mediante la ley N°4529 se modifica y se completa la estructura regional y nacional, se hacen federaciones y se crea la Confederación Nacional de Centros Agrícolas Cantonales (Salazar 1999).

Específicamente para el cantón de San Ramón de Alajuela, desde 1892 se hacían las primeras ventas organizadas de productos agropecuarios los días domingo en la denominada Plaza Mayor. En ese entonces, los agricultores traían sus cosechas en carretas con el fin de vender un poco de frutas, granos básicos, verduras y/o hortalizas y así llevar sustento a cada una de sus familias¹.

La municipalidad de San Ramón, al ver la necesidad de hacer una comercialización formal de productos agropecuarios cuyo objetivo era beneficiar al agricultor ramonense mediante la creación de un espacio donde podían ofrecer este tipo de mercancías, construye en 1904 su primer mercado municipal (que abría los días viernes y sábado), seguido de esto en 1946 crean el segundo mercado municipal que sería modificado en 1963 con el fin de satisfacer la demanda de productos de origen vegetal y animal de los pobladores de San Ramón¹.

En la década de 1980, se toma la idea bajo el mandato del Ex Presidente Rodrigo Carazo Odio, realizar la Feria del Agricultor, que según la Ley N° 8533 es “un programa de mercadeo para uso exclusivo, en forma individual u organizada, de los pequeños y medianos agricultores nacionales de los sectores de la producción agrícola, pecuaria, forestal, pesca y

¹ Brenes, P. 2015. Historiador Ramonense. San Ramón, Alajuela (Entrevista).

acuicultura, avícola, agroindustria y artesanía, con el objeto de poner en relación directa a consumidores y productores, de manera que los primeros obtengan mejor precio y calidad y los segundos incrementen su rentabilidad al vender directamente al consumidor” (Ley N° 8533 2006).

Al salir esta ley, se empiezan a ver estos esfuerzos y propiamente en el cantón de San Ramón, se comienza a hacer la feria en vía pública con tan solo 14 productores, con el paso del tiempo se fueron uniendo más y más agricultores a los dos lados de la calle, hasta cubrir los 600m donde se realizaba esta feria. En los años 90, la Comisión Nacional de Emergencia hace un llamado de atención al Centro Agrícola de San Ramón y a la Agencia de Extensión del Ministerio de Agricultura y Ganadería, aduciendo que puede ocurrir una emergencia en la feria del agricultor, ya que se tiene una considerable aglomeración de usuarios comprando y poco espacio para transitar. Se opta por comprar un terreno de casi una hectárea cerca de la Universidad de Costa Rica Sede de Occidente y ahí trasladan la Feria del Agricultor con el fin de darle un espacio más seguro, confortable y cómodo al consumidor².

Actualmente, los CAC´s de muchos cantones han hecho esfuerzos y mejoras como el de pasar las ferias que realizaban en la intemperie a instalaciones e infraestructuras propias y más modernas, como lo es el caso de la Feria del Agricultor de San Ramón (FASR).

Según Salazar (1999), el Sistema Nacional de Comercialización de Productos Agropecuarios, no ha logrado desarrollarse y por ende es uno de los mayores obstáculos con que se enfrentan principalmente los pequeños y medianos productores en el país.

La FASR crece en infraestructura, equipo, cantidad de oferentes y demandantes, entre otras cosas, pero paralelo al crecimiento de la feria, también, crece la oferta de productos agropecuarios y se comienza a crear una competencia perfecta, donde solamente en el cuadrante central de San Ramón existen 28 locales que comercializan este tipo de productos, a diferentes niveles que son competencia directa como los Supermercados: Maxi Palí, Palí, Super Carranza, Molina, Perimercado; Mini Markets: R y M Legumbres, CQ, Agricultores Unidos, Carnes la Feria, La Gran Bodega de Frutas y Verduras, La Paquereña, Frutería y Verdulería 1, Frutería y Verdulería 2, Mini Feria de Frutas y Verduras, Súper Feria, La

² Araya, M. 2015. Centro Agrícola Cantonal San Ramón. San Ramón, Alajuela (Entrevista).

Huerta, Q Barato, Frutería Hospital; Pulperías: Súper San José, Súper Costa Rica, Súper INVU, Súper Alex, Súper Económico, Súper Camary y Otros: Cosechas (3 locales) y Pasión Fruta (Figura 1).

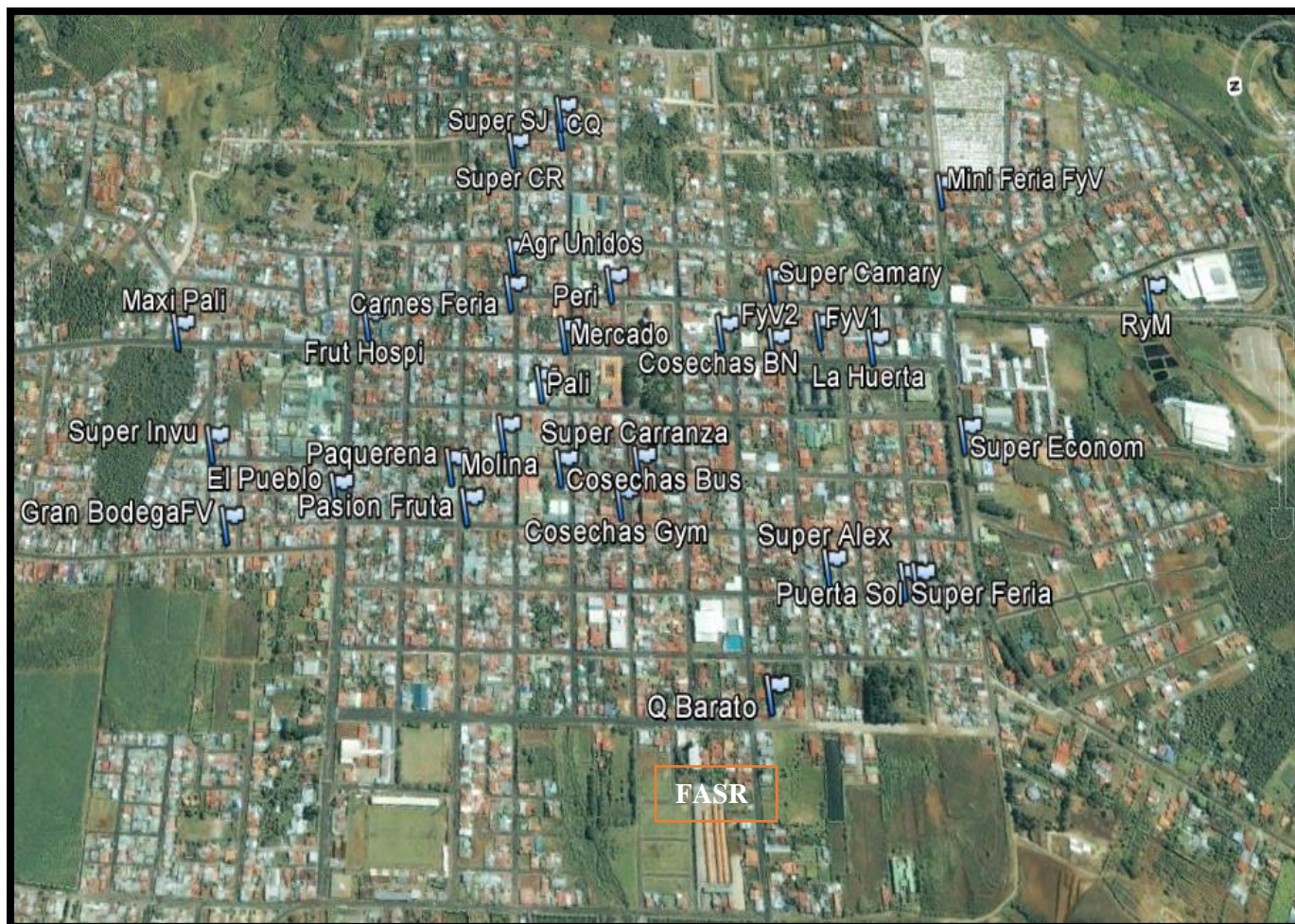


Figura 1. Ubicación de la Feria del Agricultor con respecto a los locales comerciales con venta de productos agropecuarios.

Fuente: Elaboración propia.

Con el crecimiento de la competencia, los usuarios de productos agropecuarios les es más fácil acceder a estos sitios, ya sea por cercanía o por horarios, que a la feria del agricultor. Esto debido a que las instalaciones de la FASR, se encuentra alejada del Distrito Central del cantón, por lo que los consumidores que no tienen vehículo, se les complica un poco llegar hasta el sitio. Además de que está distante, no se cuenta con ningún tipo de transporte

colectivo, que lleve a las personas hasta este lugar; por lo que muchos eluden a asistir, al dificultarse su regreso una vez realizadas las compras.

Otro factor a tomar en cuenta es la intermediación que existe dentro de la feria, lo cual hace que los precios sean prácticamente los mismos que en los supermercados, fruterías, fresh markets, mercado, mini súper, que han alejado a las personas de la feria. Esto conlleva a que se empiece a perder este patrimonio cultural costarricense arraigado desde los años 1800, siendo sustituido por otro estilo de vida y costumbres impuestas en el mercado debido a la competencia.

De esta manera, se confirma lo dicho anteriormente por Salazar (1999) y que se refleja en la actualidad, donde aún falta un mejor desarrollo en el Sistema Nacional de comercialización de productos agropecuarios en especial en la feria del agricultor.

A raíz de esta problemática, en que los demandantes se han identificado con la competencia y buscan obtener productos agropecuarios cerca del lugar donde viven, se ha debilitado la feria y la costumbre de ir a éste espacio de comercialización directa con los productores. Por tal motivo, el ordenamiento estratégico operativo de la FASR permitirá orientar y organizar mejor a los productores nacionales y darle un nuevo aire a este “patrimonio cultural” de los costarricenses, entre otros aspectos. Por lo tanto, el objetivo de esta investigación fue diseñar las rutas estratégicas para contribuir en el fortalecimiento operativo de la Feria del Agricultor administrada por el Centro Agrícola Cantonal de San Ramón de Alajuela (CACSR).

Con la confección de este plan estratégico, se pretende fortalecer la imagen de esta feria, traer más beneficios a los agricultores en cuanto a imagen y tradicionalidad del productor, rescatar la historia, cultura y raíces de la misma, ser un espacio netamente familiar donde el consumidor se sienta a gusto y atraído por los productos que se ofrecen semana a semana provenientes del arduo trabajo de los productores y así, ser modelo para las demás ferias de Costa Rica.

2. OBJETIVOS

2.1 GENERAL

Diseñar las rutas estratégicas para contribuir en el fortalecimiento operativo de la Feria del Agricultor administrada por el Centro Agrícola Cantonal de San Ramón de Alajuela.

2.2 ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico para conocer el comportamiento histórico y actual del consumidor, productor y administración de la Feria del Agricultor de San Ramón.
- Definir un plan estratégico para mejorar la capacidad operativa de la plataforma comercial de la Feria del Agricultor de San Ramón.
- Definir un plan de acción y propuestas para el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico.

3. REVISION DE LITERATURA

Los estrategias según David (2000), nunca consideran todas las alternativas viables que podrían beneficiar a la empresa porque existe una cantidad infinita de acciones posibles y una cantidad infinita de caminos para ponerlas en práctica. Por consiguiente, se debe desarrollar una serie manejable con las estrategias alternativas más atractivas. Se deben determinar las ventajas, las desventajas, los intercambios, los costos y beneficios de estas estrategias Además identificar y evaluar las estrategias alternativas de una empresa debe implicar tanto a los gerentes, empleados y representantes de cada departamento.

Aunado a esto, David (2000) indica que los instrumentos para obtener información imponen que los estrategias cuantifiquen la subjetividad en las primeras etapas del proceso de formulación de estrategias. Tomar decisiones “menores” en las matrices para obtener información en cuanto a la importancia relativa de los factores internos y externos permite a los estrategias generar y evaluar estrategias alternativas con mayor eficacia. Siempre se requieren buenos juicios intuitivos para determinar los pesos y las calificaciones adecuadas.

Para llevar a cabo este Plan Estratégico se trabajó desde 3 perspectivas: la Junta Directiva del Centro Agrícola Cantonal, productores que asisten a la Feria del Agricultor y consumidores que adquieren bienes agropecuarios en este centro. Además, se utilizaron las herramientas gerenciales propicias para que el desarrollo del Plan Estratégico fuera lo mejor posible. Por lo tanto, a continuación, se describen las herramientas gerenciales que se emplearon para llevar a cabo este Plan Estratégico:

3.1 FODA

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza (FODA), de acuerdo con Welhrich (1982), es una herramienta analítica que permite analizar la situación competitiva de una organización. Asimismo, es un marco conceptual para el análisis sistemático que facilita el ajuste entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de una organización.

Thompson y Strickland (1998), mencionan que el análisis FODA evalúa los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas que al final permitirá obtener

una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. El proceso de aplicación se detalla en la Figura 2

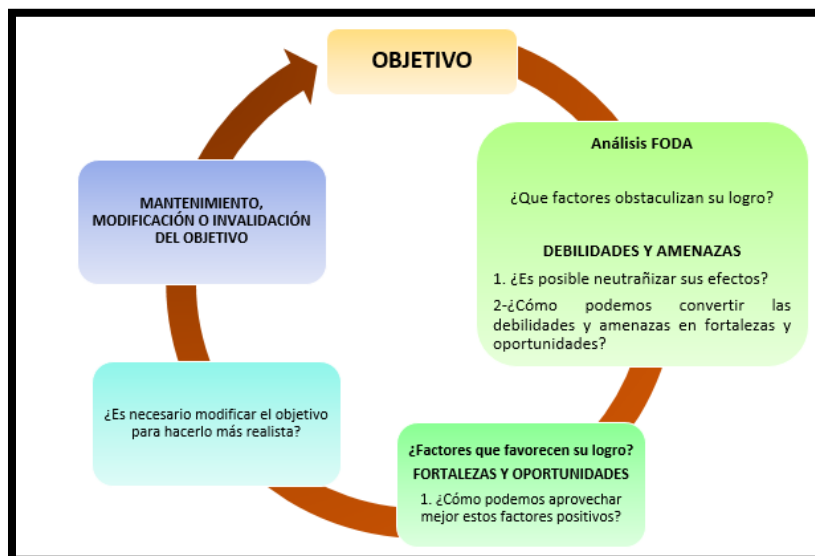


Figura 2.Proceso de aplicación del análisis FODA.

Fuente: Borello 1994.

La identificación de estos factores externos e internos se considera actividades comunes de las empresas. En muchas ocasiones suele ignorarse que la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas.

La matriz FODA (Figura 3) según Welhrich (1982), surgió como una respuesta a la necesidad de sistematizar esas decisiones. De esta manera continuando con este autor dice que el punto de partida son las amenazas, ya que en muchos casos las organizaciones proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, es decir, a los problemas o amenazas.

Por otro lado, Borello (1994), muestra que este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del

análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.



Figura 3. Matriz FODA para la formulación de los objetivos estratégicos.

Fuente: Rodríguez 2005.

Por otra parte, Fernández y Peraza (2008), mencionan que las cuatro estrategias alternativas obtenidas de estas interacciones, se basan en el análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas). Las interacciones anteriormente mencionadas se amplían a continuación:

- **Estrategia DA:** busca la reducción al mínimo tanto de las debilidades como de las amenazas y es llamada “MIMI-MINI”. Puede implicar para la empresa la formación de una sociedad en participación, el repliegue o incluso la liquidación.
- **Estrategia DO:** procura la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De esta manera, si una empresa presenta ciertas debilidades puede adquirir las aptitudes necesarias en el exterior y desarrollar esa área con tecnología o personas con habilidades indispensables, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas ofrecen.
- **Estrategia FA:** se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar las amenazas de su entorno. El objetivo es optimizar las primeras y reducir al mínimo

las segundas. Para ello, la empresa puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas, o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo bien o servicio por parte de un competidor.

- **Estrategia FO:** es la situación más deseable, ya que en ella la organización puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar las oportunidades. Si se resienten a las debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Se enfrentan a las amenazas las eludirán para concentrarse en oportunidades.

Una vez finalizadas las estrategias anteriormente mencionadas, Borello (1994) indica que se puede obtener como posible resultado para el FODA, lo siguiente:

1. **Mantenimiento del objetivo:** el objetivo se mantiene tal y como había sido establecido en un principio, debido a que el análisis de los factores positivos y negativos le indica que, objetivamente, es posible alcanzarlo.
2. **Revisión del objetivo:** el análisis de una o más fortalezas u oportunidades que habían sido consideradas inicialmente dan la posibilidad de modificar el objetivo para establecerlo en niveles más ambiciosos (por ejemplo, volúmenes de ventas o de beneficios más altos). El análisis de una o más debilidades o amenazas que no hayan sido consideradas inducen a modificar el objetivo para establecerlo en niveles más bajos, menos ambiciosos (por ejemplo, modificar el objetivo de posicionamiento, revisar a la baja los objetivos de venta o rentabilidad).
3. **Invalidación del objetivo:** el análisis de una o más debilidades o amenazas que no se hayan considerado inicialmente indican que éstas son de tal magnitud (o posibles de solucionar) que impedirán el logro del objetivo establecido inicialmente y, por lo tanto, es necesario invalidarlo y elaborar un objetivo completamente nuevo más coherente con la situación real de la empresa.

Por lo tanto, al concluir el análisis FODA se tendrán listos los resultados, de acuerdo a las siguientes posibilidades dictadas por el mismo Borello (1994):



Figura 4.Resultados del análisis FODA.

Fuente: Borello 1994.

3.2 Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI) y Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)

Los resultados obtenidos en el FODA se pueden seguir evaluando mediante dos matrices más; la Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI) y la Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE), que se definen enseguida según Reyes (2013):

- **MEFI:** esta matriz, es utilizada para examinar la capacidad operativa de la organización, debido a que se evalúan las áreas funcionales de la organización, con el fin de identificar las debilidades y fortalezas de la empresa, evaluando diferentes variables.
- **MEFE:** sirve como una herramienta que permite evaluar y resumir información económica, social, cultural demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva que reconoce las oportunidades y amenazas del sector.

3.3 Matriz Interna y Matriz Externa (MIE)

Una vez elaboradas las matrices MEFI y MEFE se elabora la Matriz Interna y Externa, que el mismo Reyes (2013) la explica de la siguiente manera:

- **MIE:** es una herramienta que se obtiene a partir del análisis de las matrices MEFI (Matriz de evaluación de factores internos) y MEFE (Matriz de evaluación de factores

externos). Esta matriz en el eje x coloca los totales ponderados de la Matriz MEFI (se divide a su vez en fuerte, promedio y débil) y los totales ponderados de la Matriz MEFE en el eje y (alto media y bajo). La matriz también se divide en tres grandes espacios con implicaciones estratégicas o recomendaciones:

Creecer y construir: celdas I, II o IV

Retener y mantener: celdas III, V o VII

Cosechar y reducir: celdas VI, VII y IX

3.4 Las 7 P del Mercadeo

The Chartered Institute of Marketing (CIM) (2009), indica que el mercadeo exitoso depende de abordar una serie de cuestiones claves, esto incluye:

- Lo que una empresa va a producir.
- Cuánto va a ofrecer a los clientes en cuanto a sus productos o servicios.
- Cómo va a decir a sus clientes sobre sus productos y servicios.

Tradicionalmente esto se ha llamado las 4 P's del mercadeo y se ha ido sofisticando hasta transformarse en las 7 P's, que enseguida se describen según el CIM (2009) y Arboleda (2007):

- **Producto:** es una fuente de satisfacción de deseos y necesidades para el cliente. Desde este punto de vista el producto debe ser forzosamente la sumatoria de una serie de características dentro de las cuales se incluye el aspecto físico, el servicio después de la venta, garantía de buen funcionamiento, prestigio de la marca de fábrica, etcétera (Arboleda 2007).
No hay ningún producto o servicios que nadie quiere comprar, sin embargo, muchas empresas deciden qué ofrecer en primer lugar, y luego esperan encontrar un mercado. Por el contrario, la empresa exitosa debe averiguar lo que los clientes necesitan o quieren y luego desarrollar el producto adecuado con el nivel adecuado de calidad para satisfacer esas necesidades ahora y en el futuro (CIM 2009).
- **Precio:** la fijación del precio al que se venderá el producto del proyecto considera aspectos externos e internos: el precio no se puede determinar solo con base en la

estructura de costos y la unidad establecida para el proyecto, pues hay que reflexionar sobre los precios que predominan en el contexto del mercado (Arboleda 2007).

Un producto sólo vale lo que los clientes están dispuestos a pagar por ello. El precio también tiene que ser competitivo, pero esto no significa necesariamente el más barato; la pequeña empresa puede ser capaz de competir con rivales más grandes añadiendo servicios adicionales o detalles que ofrecen al cliente una mejor relación calidad-precio, su precio también debe proporcionar un beneficio. Es el único elemento de la mezcla de marketing que genera ingresos, todos lo demás representa un costo (CIM 2009).

- **Plaza:** comprende tanto la zona geográfica del territorio seleccionada para su distribución como los canales e intermediarios a través de los cuales el producto es colocado en el lugar y en el tiempo que es útil para el cliente. (Arboleda 2007).

El lugar donde los clientes compran un producto, y los medios de distribuir su producto a ese lugar, debe ser adecuada y conveniente para el cliente. El producto debe estar disponible en el lugar correcto, en el momento adecuado y en la cantidad correcta, manteniendo los costos de almacenamiento, inventario y distribución a un nivel aceptable (CIM 2009).

- **Promoción:** consiste en impulsar la adquisición de bienes y servicios mediante el contacto directo o indirecto de estos con el mercado seleccionado. La promoción hace uso de los esfuerzos de comercialización directos o personales, como son el adiestramiento de vendedores, la venta personal, concursos dirigidos hacia el consumidor final y de los esfuerzos indirectos o impersonales ejemplificados por la publicidad (Arboleda 2007).

La promoción es la forma en que una empresa comunica lo que hace y lo que puede ofrecer a los clientes. Incluye actividades como la marca, publicidad, relaciones públicas, identidad corporativa, gestión de ventas, ofertas y exposiciones especiales. La promoción debe ganar la atención, ser atractivo, decir un mensaje coherente y sobre todo dar al cliente una razón para elegir su producto (CIM 2009).

- **Personas:** cualquier persona que entra en contacto con sus clientes hará una impresión, y esta puede tener un efecto profundo ya sea negativo o positivo en cuanto a la satisfacción de las necesidades de este cliente la reputación de su marca o empresa

está en manos de la gente. Por lo tanto, se debe impresionar a los clientes de una manera adecuada, mantenerlos motivados y tomar las decisiones correctas para que tenga la empresa como primera opción siempre (CIM 2009).

- **Procesos:** el proceso de dar un servicio y el comportamiento de los que ofrecen ese bien o servicio, es crucial para la satisfacción del cliente. Cuestiones tales como: los tiempos de espera, la información proporcionada a los clientes y la amabilidad del personal son vitales para mantener a los clientes contentos (CIM 2009).
- **Posicionamiento:** un servicio no podrá ser experimentado antes de requerirlo. Esto significa que la decisión de utilizar un servicio puede ser percibido como un negocio arriesgado, porque usted está comprando algo intangible. Esta incertidumbre puede reducirse al ayudar al potencial cliente de "ver" lo que están comprando (CIM 2009).

3.5 Desarrollo del Cuadro de Mando Integral

El éxito de la empresa para Gan y Triginé (2006), ha sido y continúa siendo evaluado por medidas de gestión financieras y económicas. No obstante, el cambio tecnológico, social, cultural y laboral producido en las últimas décadas ha situado a las empresas en entornos cada vez más globales y dinámicos en los que la competencia es cada vez más intensa. Estos cambios han hecho importantes modificaciones, que tienen profunda implicación en las organizaciones y especialmente, en sus sistemas de gestión y control.

Además, estos autores indican que actualmente los sistemas de gestión basados en medidas financieras y económicas son una condición necesaria pero claramente insuficiente para poder operar de manera competitiva en mercados con alta incertidumbre. Son imprescindibles los desarrollos de otras medidas de impacto sobre los mercados, clientes y de estímulo a los empleados para generar el éxito y para mantenerlo.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión que se está aplicando en empresas de todo el mundo, dadas sus características de claridad, eficacia e integración, tanto en la construcción como en el seguimiento de los factores claves que llevan al éxito empresarial y organizacional.

Su utilización será beneficiosa para la organización en la medida que lleve a cabo procesos de gestión decisivos como:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

Los creadores del CMI Kaplan y Norton (2000), dicen que esta herramienta gerencial tiene como objetivo unir a corto plazo el control operativo de la empresa y su estrategia a largo plazo. De esta manera, mediante la utilización de algunos indicadores (financieros y no financieros) permite visualizar la situación actual de la empresa. Por tanto, el CMI complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Así mismo se menciona que los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de la organización (Dávila 1999).

Además, el CMI permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de la estrategia y como si fuera necesario, hacer cambios en la misma. La elaboración de una estrategia y la construcción de un CMI adecuada que contenga las principales relaciones causa-efecto que derivan de la misma, plantean una valiosa herramienta en la detección de desviaciones, suposiciones erróneas o cambios inesperados en el comportamiento del mercado (Dávila 1999).

El mismo autor, establece una serie de beneficios y riesgos asociados al CMI que se resume a continuación:

Cuadro 1. Beneficios y riesgos del CMI.

Beneficios	Riesgos
Un modelo de negocio puede ser explicado y traducido en indicadores que faciliten el consenso no solo de la dirección, sino que de toda la empresa en pro de poder alcanzarlo.	Un modelo mal elaborado y sin la colaboración de la dirección es prácticamente tiempo perdido por lo que el esfuerzo que se ponga para elaborar dicho modelo será totalmente en vano debido a que no se cumplieron los objetivos.
Identifica cómo las acciones del día a día afectan el control operativo general no solo a corto plazo, sino también a al largo plazo.	Si cada uno de los indicadores no es seleccionado con cuidado, se corre el riesgo de que el CMI pierda su funcionalidad ya que no comunicará el mensaje que se quiere transmitir.

Fuente: Dávila 1999.

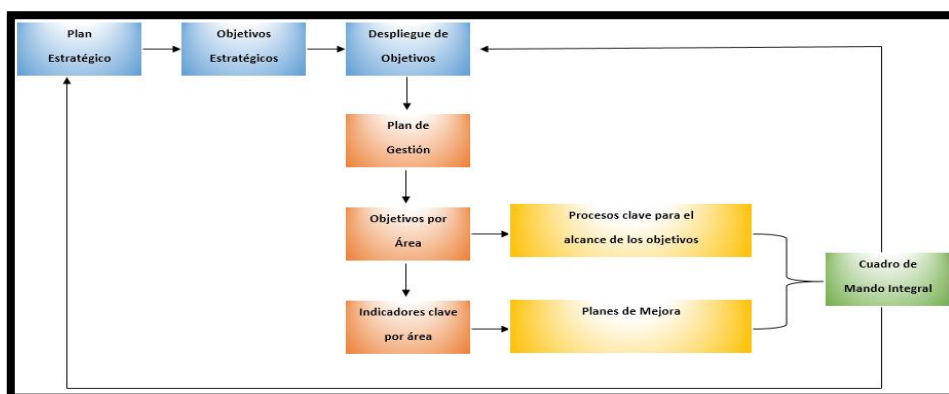
Cuadro 1. Continuación

<p>El CMI actúa como un sistema de control en el sentido de que una vez puesto en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión.</p>	<p>Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como sistema de control clásico, en lugar de usarlo como herramienta de aprendizaje.</p>
<p>También se puede utilizar el CMI como una herramienta para aprender sobre el negocio. La ayuda al equipo de dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.</p>	<p>Existe el riesgo de que el CMI sea perfecto, o puede ser desfasado e inútil, sino se cumple con los objetivos.</p>

Fuente: Dávila 1999.

Asimismo, Berrío *et al* (2003), señalan que el CMI es una herramienta que proporciona a una organización poder alinear sus estrategias mediante la revisión permanente de los objetivos estratégicos en función de los resultados que se van obteniendo en el desarrollo de las actividades. La arquitectura del CMI (Figura 5), se basa en el siguiente enfoque metodológico:

- Integrar de indicadores cuantitativos y cualitativos.
- Proporcionar información concisa, fiable y a tiempo a un menor costo
- Proporcionar y homogenizar los indicadores de la empresa como negocio y los de la actividad de la empresa.



Fuente: Berrío *et al* 2003.

Figura 5. Enfoque metodológico para la construcción del CMI.

Consecuentemente la construcción del Cuadro de Mando Integrado se hace mediante varias etapas que se van a explicar enseguida:

3.5.1 Perspectivas del CMI

El CMI por lo general utiliza cuatro perspectivas o áreas de desempeño, pero según la visión de la empresa a evaluar estas se pueden modificar. Kaplan y Norton (2001), mencionan cuatro perspectivas o áreas de desempeño que comúnmente se utilizan, estas son:

- **Perspectiva Financiera:** su objetivo es responder a las expectativas de las accionistas o del dueño de la empresa o de los proyectos. En consecuencia, sus objetivos se centran especialmente en la creación de valor para dueños o accionistas, con altos índices de rendimiento y garantía de desarrollo sustentable del negocio.
- **Perspectiva Cliente-Mercado:** esta perspectiva busca responder a las expectativas del mercado y clientes de la empresa o del proyecto. Del logro de los objetivos de esta dimensión dependerá, en gran medida, la generación de ingresos y por ende la generación de valor enunciado por la organización en la perspectiva financiera.
- **Perspectiva Procesos Internos:** en esta tercera perspectiva se identifican actividades y procesos internos claves de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de los clientes y dueños o accionistas de la empresa. Es por esta razón que, usualmente, los objetivos de esta perspectiva se formulan luego que se han definido los futuros objetivos financieros y los del cliente.
- **Perspectiva Organizacional:** la cuarta perspectiva considera que las bases del éxito actual y futuro de la organización están en las capacidades intelectuales del personal, el uso de tecnologías y el acceso a fuentes de información. Estos elementos sustentan el desempeño actual y futuro del proyecto u organización y son los constituyentes fundamentales de una organización de aprendizaje, con capacidades propias para permanecer en el negocio adaptándose a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Dentro de las características principales del CMI se definen las siguientes:

- Equilibra los objetivos a corto plazo y largo plazo, las medidas financieras y no financieras, los indicadores de previsiones y los históricos y las perspectivas de actuación externas (orientadas a clientes y accionistas) e internas (orientadas a los

procesos internos, la innovación, formación y crecimiento). Esta combinación de indicadores contribuye a que el control de gestión adquiera una dimensión estratégica.

- Para cada perspectiva no solo se han identificado los factores clave del éxito y los indicadores correspondientes, sino también las relaciones de causa-efecto entre indicadores, lo que explica los resultados obtenidos y orienta sobre vías de mejora.
- Contribuye a la revisión permanente de la estrategia.
- Fomenta el trabajo en equipo, la participación, la formación y la motivación a través de sistemas de incentivos.
- Comunica la visión, misión y los objetivos estratégicos a toda la organización, lo que ayuda a alinear todas las actuaciones con las estrategias.
- Tienen gran poder de medición y control de la actividad, generando una retroalimentación de utilidad para la toma de decisiones estratégicas y operativas.
- Captura las actividades críticas de creación de valor e inductores de éxito a largo plazo, lo que garantiza la actuación sobre ellos.
- Su diseño gira en todo momento en torno a la misión, visión y objetivos estratégicos adoptado por la empresa, lo que asegura que se están gestionando los factores críticos de éxito del proyecto y no los aspectos superfluos.

En resumen, el CMI se basa en la misión/visión para identificar las estrategias clave que permitirán alcanzar planteamientos estratégicos, adoptados para la etapa de operación del proyecto.

Posteriormente, para poder ligar los objetivos estratégicos de cada estudio del proyecto (financiero, mercado/clientes, técnico, legal y ambiental), lograr alinearlos y bajarlos a planes de acción para su gestión operativa diaria, se propone la forma que permitirá subsanar esta importante deficiencia en la gestión estratégica de los proyectos en la operación o funcionamiento.

3.5.2 Factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito para Rampersad (2003), son aquellos aspectos en los cuales la empresa ha de destacar para poder sobrevivir o un elemento que es de vital importancia para el éxito de la empresa. Son los factores relacionados con aquellos por lo que se destaca la

empresa y que permiten que la misma esté en el mercado, y además la guían y son determinantes para que la empresa tenga éxito o fracaso.

Por otro lado, Moya (2007), dice que los factores claves son aquellos aspectos internos que la organización controla y en los que debe sobresalir con excelencia, para alcanzar el éxito. Puede considerarse como factor clave ya sea una fortaleza o una debilidad interna, en consecuencia, no puede ser un factor crítico de éxito un aspecto que la organización no pueda controlar.

Los factores críticos de éxito están relacionados con las cuatro perspectivas referidas en el CMI y por eso forman parte integrada de la visión corporativa. Estas perspectivas, junto con los factores críticos de éxito son los conceptos más importantes del CMI (Rampersad 2003).

3.5.3 Indicadores estratégicos

Las organizaciones actuales necesitan medios e instrumentos de evaluación no solo financieros (unidimensionales, naturaleza histórica) que muestran la historia de acciones y resultados pasados, sino también otros indicadores que les permitan hacer su propia historia, es decir, analizar la marcha y orientar las acciones hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos del negocio y alcanzar el futuro deseado.

Este nuevo instrumental de control del desempeño organizacional, debe valorar, no solo los bienes y aspectos materiales que posee la empresa, sino también los aspectos intangibles como son, la oferta de productos y servicios de alta calidad, presencia de una fuerza laboral experta y motivada, desarrollo de procesos internos que sean predecibles y aporten valor al producto o servicio, las formas de relacionarse que permitan lograr clientes leales y satisfechos (Moya 2007).

3.5.4 Metas estratégicas

Una meta es un objetivo cuantitativo de un indicador o medida de actuación. Es el valor al que aspira la empresa y cuya realización se puede controlar a través de las medidas de actuación. En otras palabras, las metas indican valores que se han de conseguir (Rampersad 2003). En resumen, deben estar establecidas en términos de cantidad, calidad y tiempo.

La visión se expresa como un número de metas estratégicas más específicas, que sirven para guiar a la empresa en su búsqueda de quienes somos y donde queremos estar (Olive *et al.* 2000).

3.6 Gestión por resultados

Sanín (1999) en el manual de la CEPAL sobre Gestión de Resultados indica que: “en el mundo globalizado de hoy el Estado moderno se impone prácticas eficientes y descentralizadas. La necesidad de generar instancias de respuesta cada vez más cercanas a los ciudadanos exige formas de comportamiento diferentes a las tradicionales, donde los diseños en el plano nacional deben confrontarse y articularse con los objetivos territoriales e institucionales”. Además, Sanín (1999), explica las diferentes etapas que tiene la gestión por resultados y que se describen a continuación:

3.6.1 Meta evaluación

Es la encargada de evaluar las políticas, las estrategias, los planes y programas de carácter global. Para ello debe comprobar los impactos globales y las contribuciones recibidas de los niveles inferiores.

3.6.2 Meso evaluación

Se mueve en el espacio institucional, en dos sentidos de confluencia: de arriba abajo y de abajo arriba. Allí se concilia, se hace la concertación, se acogen los objetivos y directrices superiores, pero se mantiene y se consolida la realización de los objetivos propios del meso espacio (comunidad, territorio, región, clientes) y la identidad de los entes que son protagonistas en ese meso espacio.

3.6.3 Eficiencia y eficacia de la gerencia

Toda institución puede ser interpretada como un gran sistema que interactúa con el medio (entorno), a través de dos subsistemas:

- **Primer subsistema:** se encarga de producir los bienes y/o servicios eficientemente. Se centra en los procesos (tránsito de insumo a producto) y se preocupa fundamentalmente por verificar que se generen los productos, que se cumplan los procesos con una racional utilización de los insumos. La eficiencia se propone optimizar la relación producto/insumo. A la intervención de la gerencia sobre este subsistema la llamaremos Control de Procesos.

- **Segundo subsistema:** el externo, se nutre de los productos del sistema interno y su salida es la generación de los efectos en el medio externo (en la comunidad, en el ambiente). Decimos que el sistema es eficaz, en la medida en que se obtengan los resultados esperados en el entorno. El subsistema externo se focaliza en la eficacia (medida del logro de los efectos deseados) y a la intervención gerencial que se preocupa por este ámbito, la llamaremos Evaluación de Resultados.

3.6.4 Tablero de Control Gerencial

El Tablero de Control Gerencial consta de cinco partes, que se describen a continuación:

a) Evaluación de resultados

Con base en las orientaciones del plan global de desarrollo, en la percepción de las demandas del entorno y en el direccionamiento estratégico, la gerencia institucional se plantea unos objetivos expresados en resultados por lograr, de manera que el control de la gerencia de cúpula se focalizará en verificar dichos logros, que generalmente corresponden a impactos esperados o a transformaciones deseadas en el entorno institucional.

b) Matriz de Tablero de Mando o del Semáforo

La matriz del tablero de mando (semáforo) se describirá según lo indicado por Fernández y Peraza (2008), de la siguiente manera:




Se entiende por Matriz de Tablero de Mando o de Semáforo que es una metodología que se puede implementar en la gestión estratégica. Este método permite medir y controlar si los objetivos y metas propuestas por la organización se cumplen o existen desvíos y por lo tanto tomar las acciones correctivas apropiadas en tiempo y forma. Asimismo, esta herramienta incorpora indicadores de medición de los resultados de la actuación de la organización con indicadores derivados de las cuatro áreas (organizacional-administrativa, procesos productivos, mercadeo y financiero) definidas en el CMI y constituyéndose en una piedra angular de la gestión de las compañías debido a la integración de todos los indicadores.

Los pesos de las perspectivas y el detalle de cada uno de sus indicadores se definieron a partir del análisis realizado en la FASR, por criterio técnico de las áreas organizacional-administrativa, procesos productivos, mercadeo y financiera.

La matriz del tablero de mando o semáforo (Cuadro 2), está constituida por varias columnas que se detallan enseguida:

- **Columna A:** se enumeran sus respectivos indicadores.
- **Columna B:** se muestran el peso por cada perspectiva y relativo a cada indicador (cada indicador con respecto a la perspectiva que le corresponde).
- **Columna C:** corresponde a la puntuación asignada que indica el valor actual en que se encuentra el indicador (esta puntuación asignada se tiene que estar actualizando periódicamente) y la puntuación ponderada, que es el resultado de la ponderación de la puntuación asignada, con respecto al peso de la perspectiva total y el peso relativo al indicador.
- **Columna D:** corresponde a la puntuación máxima que se obtiene de la multiplicación del peso relativo al indicador por el peso de la perspectiva y la puntuación máxima será el peso total de la perspectiva (cada indicador obtendrá su parte proporcional).
- **Columna E:** se colocan los colores que indican los rangos de alerta para cada una de las perspectivas y sus respectivos indicadores. Donde:
 - Rojo: significa que el indicador está en un rango por debajo del parámetro mínimo aceptado previamente establecido y se encuentra en situación crítica.
 - Amarillo: simboliza que el indicador se encuentra en el rango intermedio y existe una alerta, porque si bien no está del todo mal, tampoco se encuentra en la mejor de las situaciones.
 - Verde: indica que el indicador se encuentra en un rango alto, definido como óptimo.

Cuadro 2. Matriz del Tablero de Mando o Semáforo.

A	B		C		D	E		
Perspectiva /Indicador	Peso		Puntuación		Puntuación Máxima	Rangos de Alerta		
	Perspectiva	Relativo del Indicador	Asignada	Ponderada				
Perspectiva 1								
Estrategia 1								
...								
Perspectiva 2								
Estrategia 1								
...								
Perspectiva 3								
Estrategia 1								
...								

Fuente: Elaboración Propia, adaptado de Fernández y Peraza 2008.

La única columna que hay que estar actualizando es la de la **puntuación asignada**, todas las demás permanecen invariables después de definidos los rangos de alerta, hasta que se realice un nuevo cambio de parámetros. Además, cada vez que se digite un dato en una de las celdas de la columna de puntuación asignada, automáticamente la misma celda se cambia al color que le corresponde, ya sea rojo, amarillo o verde, dependiendo de los rangos definidos para cada indicador. Las celdas tienen un formato condicional, para que se produzca el efecto de cambio de color, en caso de que un indicador se encuentre en **rojo** y en los próximos días o meses mejore, cuando se digite el nuevo valor automáticamente cambiará al color **amarillo** o **verde** según sea el caso.

Aunado a esto, la información adicional que proporciona la Matriz del Tablero de Mando o Semáforo, es la calificación por cada una de las perspectivas y nos indica el color que le corresponde, según su estado actual y, por último, la Matriz del Tablero de Mando o Semáforo muestra una calificación total de todas las perspectivas, valoradas en una sola.

Para la definición de los rangos de cada indicador, la Gerencia General junto con los técnicos de cada área, deben definir los rangos para cada uno de los indicadores. Esta matriz se mantiene invariable, hasta que se necesite variar algún rango específico o realizar una

revisión de la matriz de definición de rangos. El porcentaje mínimo de cada una de las perspectivas, de la matriz de definición de rangos, estará dado por la sumatoria de cada uno de los valores indicado como mínimo, por el valor del peso relativo al indicador.

Para que funcionen las dos matrices, primero se definen los pesos porcentuales para cada una de las perspectivas en la Matriz del Tablero de Mando o Semáforo, dependiendo de la importancia relativa de cada una, en un rango en que la suma total de las perspectivas sea 100% y luego definir el peso de cada indicador dentro de cada perspectiva, en un rango de 1-100%. La definición del rango mínimo de la calificación general, ubicada en la última fila de la matriz, el porcentaje mínimo está dado por la sumatoria de cada uno de los porcentajes mínimos de cada perspectiva, multiplicado por el correspondiente peso de cada perspectiva. De igual manera se obtuvieron los porcentajes de rangos máximos.

c) Control de procesos

La institución debe atender las demandas o, mejor, satisfacer las expectativas de sus clientes (usuarios, beneficiarios). Estas demandas se atienden mediante la entrega de productos, que pueden ser bienes o servicios. Los productos son el resultado de procesos determinados. La esencia del control de procesos radica, entonces, en la verificación y retroalimentación sobre los productos (con su utilidad para el cliente) y sobre los procesos que los generan.

d) Control de proyectos

Los procesos son el resultado de la institucionalización de los proyectos. La fase de operación de los proyectos se materializa en la realización de procesos de carácter repetitivo, durante un horizonte amplio, de varios o muchos años. Para que los proyectos puedan funcionar con continuidad y de manera sostenible requieren contar con una capacidad operativa.

e) Evaluación ex post

En el tránsito de proyecto a proceso se ubica una instancia especial y complementaria de verificación, correspondiente a la Evaluación Ex post, la cual tiene como objetivo principal comprobar a posteriori en el proyecto ejecutado:

- El cumplimiento de las metas de la instalación.
- Que el proyecto haya iniciado la fase de operación de acuerdo con lo previsto.
- Que reúna las condiciones propicias para garantizar su sostenibilidad.

Esta evaluación arroja información para aprender de la experiencia hacia proyectos futuros y para introducir los ajustes que permitan consolidar los procesos destinados a entregar productos para la satisfacción de los clientes.

En un segundo plano de la evaluación ex post se produce la verificación del impacto de los programas a los que pertenecen los proyectos. Esta verificación se da en el umbral del tránsito de la órbita institucional (meso evaluación) a la meta evaluación.

f) Evaluación estratégica global

Generalmente la entidad forma parte de un sistema más amplio, y tiene la responsabilidad por programas pertenecientes a planes de mayor alcance, en cuyo caso es necesario verificar el nivel de contribución a las metas de los sistemas superiores que la comprenden. De esta forma, la cúspide de la entidad coincide con el umbral de entrada al sistema superior, donde se verifican las articulaciones del meso espacio con el meta espacio y se entra a este último a comprobar y los grados de logro y los impactos del plan. Esto es función de la Evaluación Estratégica o Meta evaluación.

3.7 Mapa Estratégico

Una vez desarrollado el CMI y la Gestión por Resultados se obtiene un panorama más amplio y se puede proceder a construir el Mapa Estratégico. Esto se hace siguiendo la visión y estrategia desde las perspectivas planteadas en el CMI que comúnmente son financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2004) el mapa estratégico es una arquitectura genérica y estructura lógica y completa que sirve para describir una estrategia. La relación de causa y efecto de este diseño constituye la hipótesis de la estrategia. Además, tiene las siguientes funciones:

- Describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto a los clientes y las finanzas.
- Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia”. Siguiendo con lo anterior, los objetivos están relacionados con las perspectivas y sus indicadores respectivos para los diferentes objetivos.
- Permite entender cómo los objetivos relacionados permiten conseguir los resultados esperados.

Por otra parte, Castellanos (2007), menciona que un mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, así como entender la coherencia e integración entre estos, presentando los objetivos agrupados en perspectivas elementales. De esta manera, se consigue que la estrategia sea más entendible, comunicable y recuerde la importancia de tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones, principalmente en el aporte conceptual para la elaboración del Cuadro de Mando Integral donde previamente en él se han definido: el indicador, objetivos estratégicos para cada factor crítico y la meta para cada una de las perspectivas.

Por último, Castellanos (2007), acota que el mapa estratégico si bien ordena los objetivos estratégicos en las perspectivas antes mencionadas, también delimita las líneas estratégicas a seguir que pueden ser, estrategias de crecimiento / revitalización o rentabilidad/optimización, recordando las tipologías hechas por Porter (1985). Es por eso, que los objetivos deben responder, ante todo y en todas sus perspectivas, a la estrategia por la que se ha optado. Un mapa estratégico, además, integra objetivos dentro de perspectivas (organizacional-administrativa, procesos productivos, mercadeo y financiera) críticas para la mayoría de las empresas, distingue a que opción estratégica responden y que relaciones causales o de concentración existen entre ellos, algo importante a la hora de tomar múltiples decisiones. Estas relaciones causales son intuitivas, basadas en el conocimiento de la organización y del sector.

3.8 Plan de acción

Las acciones de mejora como le llama Rampersad (2003), son estrategias que se llevan a cabo para poner en marcha la visión, la misión y los objetivos corporativos. Las acciones que proporcionan la mayor contribución a los factores críticos de éxito son las que se eligen para implantarse.

En otras palabras, el plan de acción según Olive *et al.* (2000), es una sección del CMI que describe las acciones y los pasos específicos que se necesitarán en el futuro. Por lo tanto, el Plan de Acción es lo último que se elabora ya que es el resultado de todo el panorama evaluado con las demás herramientas gerenciales.

4. MATERIALES Y MÉTODOS

Para la elaboración del Plan Estratégico de la Feria del Agricultor del CACSR, se implementarán 4 fases que se describen con mayor detalle a continuación:

4.1 Fase I: Diagnóstico

4.1.1 Descripción de la Zona de Estudio

La presente investigación se realizó en el distrito de Alfaro de San Ramón de Alajuela, donde se encuentra ubicada la Feria del Agricultor, administrada por el Centro Agrícola de San Ramón (Anexo 1), este distrito colinda con el distrito central por lo que su ubicación es accesible para realizar este proyecto de la mejor manera. A continuación, se presenta un mapa del sitio de estudio:



Figura 6. Mapa de la Zona de Estudio.

6Fuente: Elaboración propia.

4.1.2 Reseña histórica de la Feria del Agricultor de San Ramón

En este aspecto se realizó una revisión de literatura que ayudó a comprender el comportamiento histórico del origen de las ferias del agricultor a nivel nacional. Esto se hizo mediante la búsqueda de información en periódicos nacionales y locales (San Ramón), así como leyes relacionadas con el tema. Además, se emplearon entrevistas con preguntas abiertas (anexo 2) dirigidas a personas que conocían sobre el surgimiento y desarrollo de la FASR.

También se efectuaron visitas a lugares claves dentro del cantón con tal de conseguir mayor información. Dentro de los lugares claves visitados estuvieron la Agencia de Extensión del Ministerio de Agricultura y Ganadería, la Biblioteca Pública, la Universidad de Costa Rica Sede de Occidente, la Municipalidad, entre otras.

Una vez obtenida la información, la misma se procesó, identificando los hitos más importantes que marcaron la huella histórica en el origen de la FASR, la cual se visualizó en una línea del tiempo.

4.1.3 Visitas a expertos en mercadeo de productos agropecuarios

En esta sección se llevó a cabo una entrevista con preguntas abiertas (anexo 3) a personeros del CNP, PIMA-CENADA, Universidades públicas (UCR-UNA), entre otros. Esto con el fin de sistematizar los conceptos más relevantes dado por los expertos en estos temas y tener una visión más amplia sobre cómo se mueve el mercadeo de productos agropecuarios. La información recopilada se procesó identificando los puntos claves de los expertos que pueden incidir en el planteamiento más atinente de las estrategias.

4.1.4 FODA

La herramienta gerencial FODA, se realizó tanto a la Junta Directiva del Centro Agrícola Cantonal de San Ramón como a los productores que asisten a la Feria del Agricultor en este cantón. Esta herramienta gerencial fue aplicada y dirigida por el postulante de tesis en ambos casos. A continuación, se describirá cómo se desarrolló el FODA para cada uno de los grupos de estudio, mencionados anteriormente:

a) FODA Junta Directiva

La Junta Directiva del Centro Agrícola Cantonal está compuesta por 10 miembros. Por lo tanto, el FODA se realizó conformando 3 subgrupos de trabajo (dos de 3 personas y uno de 4 personas). A cada grupo de trabajo se les facilitó marcadores de diferentes colores y hojas en blanco para que enlistaran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la Feria del Agricultor. Cada marcador de color asignado representó las letras que componen esta herramienta gerencial. Entonces, el color negro personalizó las fortalezas (F), el azul las oportunidades (O), el verde las debilidades (D) y el rojo las amenazas (A). Una vez confeccionado cada uno de los elementos que componen el FODA, los subgrupos expusieron su FODA a los demás subgrupos. Posterior a esto, se evaluó cuáles de las ideas expuestas por los grupos estaban parecidas y cuales equivocadas (Por ejemplo: que hubiesen anotado una debilidad creyendo que era una amenaza), con el fin de hacer un filtro de los resultados expuestos por los integrantes. Una vez teniendo depurada la información del FODA esta se ordenó de acuerdo a su importancia y así se obtuvo el producto final.

b) 4.1.4.2 FODA Productores

El FODA con los productores se hizo de manera distinta ya que al ser tantas personas (aproximadamente 140 vendedores) y de distintas zonas del país (Por ejemplo: Cartago, Zarcero, Sarchí, Palmares, Grecia, San Carlos, La Fortuna), fue muy difícil agruparlos para hacer un taller o visitarlos a sus respectivas comunidades. Por lo tanto, el FODA se aplicó a productores que vendían únicamente productos agropecuarios (Alrededor de 100 productores), mediante la creación de una matriz (Anexo 4) que cada uno de ellos fue llenando en sus puestos de venta al público, ya que fue la única forma de poder aplicar esta herramienta gerencial a este grupo de estudio.

4.1.5 MEFE Y MEFI

Una vez obtenidos los productos finales de los FODA (Junta Directiva y productores) se procedió a realizar la matriz MEFI y MEFE con los criterios seleccionados a partir de estos productos finales. En cuanto al MEFI se tomaron en cuenta las Fortalezas y Debilidades de la empresa para definir la posición estratégica desde el punto de vista interno y se tabularon de la siguiente manera:

Cuadro 3. Matriz para la construcción del MEFI.

FORTALEZAS O DEBILIDADES				
#	DESCRIPCIÓN	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
1	Criterio			
2	Criterio			
...	Criterio			
SUBTOTAL				
TOTAL (SUMA DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES)				

Fuente: David 2000.

Para la calificación del MEFI se listaron las fortalezas y debilidades, luego se les asignó un peso de acuerdo con el grado de importancia según se consideró tuvieron cada uno dentro del factor interno. El peso total del factor debía sumar 100 puntos y se distribuyó entre todas las fortalezas y debilidades (David 2000). Luego se les asignó una calificación dependiendo de si era fortaleza o debilidad de acuerdo al criterio técnico (Cuadro 4).

Cuadro 4. Calificación para el Factor Interno de la Matriz MEFI.

FACTOR	ELEMENTO	CALIFICACIÓN
IINTERNO	Debilidad Mayor	1
	Debilidad Menor	2
	Fortaleza Menor	3
	Fortaleza Mayor	4

Fuente: David 2000.

Para realizar el MEFE se tomaron en cuenta las oportunidades y amenazas que son externas de la Feria del Agricultor para definir la posición estratégica desde el punto de vista externo y se tabularon de la siguiente manera:

Cuadro 5. Matriz para la construcción del MEFE.

OPORTUNIDADES O AMENAZAS				
#	DESCRIPCIÓN	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
1	Criterio			
2	Criterio			
...	Criterio			
SUBTOTAL				
TOTAL (SUMA DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)				

Fuente: David 2000.

Para la calificación del MEFE se hizo lo mismo que con el MEFI nada más que con las oportunidades y amenazas, a las cuales se les asignó un peso de acuerdo con el grado de importancia según se consideró tienen cada uno dentro del factor externo, el peso total del factor debía sumar 100 puntos y se distribuyó entre todas las oportunidades y amenazas. (David, 2000).

También se les asignó una calificación dependiendo de si era oportunidad o amenaza, como se indica en el siguiente cuadro:

Cuadro 6. Calificación para el Factor Externo de la Matriz MEFE.

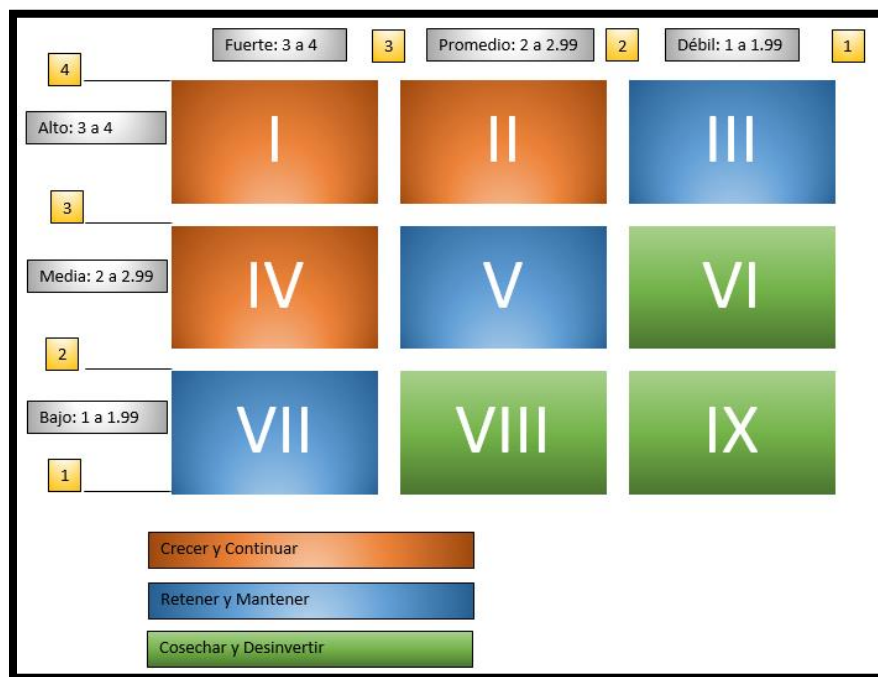
FACTOR	ELEMENTO	CALIFICACIÓN
EXTERNO	Amenaza Mayor	1
	Amenaza Menor	2
	Oportunidad Menor	3
	Oportunidad Mayor	4

Fuente: David 2000.

4.1.6 Matriz Interna-Externa (MIE)

Al obtener los resultados ponderados de las matrices MEFE y MEFI, se procedió a realizar el MIE, que es una matriz donde se colocan las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadrante de nueve celdas (Figura 7).

La matriz MIE se puede dividir en 3 grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I de la matriz MIE (David 2000).



Fuente: Elaboración Propia, adaptado de David 2000.

Figura 7. Matriz Interna-Externa.

4.1.7 Perspectiva del consumidor

Las etapas previas del diagnóstico se enfocaron en la visión de la Junta Directiva del CACSR y los productores que asisten a ella cada semana. Sin embargo, no se puede dejar de lado la opinión del consumidor. Por lo tanto, se hizo una recopilación de información mediante una encuesta estática aleatoria (Anexo 5), dirigida a las personas que van a comprar a este centro de ventas de productos agropecuarios que es un aproximado de 5000 personas (N)³. La muestra a tomar en cuenta fue de 322 que se determinó a partir de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

En donde:

N: Total de la población.

Z α : 1,96 (con nivel de confianza de 95%)

p: proporción esperada (5%)

q: 1-p (95%)

d: precisión (5%)

La encuesta constó de dos secciones:

a) Sección A de la encuesta al consumidor (Anexo 5)

Se evaluaron los aspectos del consumidor tales como:

- Frecuencia con la que asiste a la Feria del Agricultor.
- Horario en el cual visita la Feria del Agricultor.
- Posibilidad de asistir en otro horario.
- Características que influyen en la decisión de compra en la Feria del Agricultor.
- Productos que compra en la Feria del Agricultor.
- Medios que utiliza para informarse de temas de la Feria del Agricultor.
- Si el consumidor encuentra o no los productos que necesita.
- En que otros lugares aparte de la Feria del Agricultor compra los productos que consume.

³ Dato suministrado por CACSR, 2015

- Las condiciones idóneas que debería tener un tramo (punto de venta) en la Feria del Agricultor.
- Consideraciones generales del aspecto de la Feria (aseo, orden, servicios sanitarios, parqueo, entre otros).
- Consideraciones generales del aspecto de los tramos (aseo, orden, trato, manipulación de productos, infraestructura, entre otros).

b) Sección B de la encuesta al consumidor

La sección B de la encuesta detalló los aspectos demográficos y socioeconómicos de los consumidores de la Feria del Agricultor:

- Sexo.
- Edad.
- Lugar de residencia.
- Escolaridad.
- Dinero que gasta en las compras en la Feria del Agricultor.

c) Análisis de los datos obtenidos de la encuesta

Una vez finalizada la obtención de datos de la encuesta, estos se tabularon en una tabla en el programa Excel que permitió analizar la información de manera cualitativa y cuantitativa. Esto con el propósito de fortalecer los diagnósticos hechos en los FODA desde las otras dos perspectivas mencionadas anteriormente y complementar con los aportes hechos por los clientes. Así se procedió a construir el plan estratégico de una manera más elaborada, satisfaciendo las necesidades de los consumidores, productores y Junta Directiva.

4.1.8 Ubicación de la competencia con respecto a la Feria del Agricultor de San Ramón

Otro punto que se tomó en cuenta para tener un diagnóstico completo de la Feria del Agricultor de San Ramón, fue la competencia que tiene con otros locales. Esta parte de la investigación consistió en recorrer todo el cuadrante central de San Ramón (aproximadamente 2km a la redonda de la feria) y mediante un GPS map Garmin 60CSx se tomaron cada uno de los puntos (comercios) que representan algún tipo de competencia para

la Feria del Agricultor, con el fin de crear un mapa mediante el programa Google Earth, de los comercios que venden frutas y verduras en San Ramón y afectan al CACSR.

4.1.9 Determinación de las 7P del mercadeo en la Feria del Agricultor de San Ramón.

Para finalizar con el diagnóstico cada una de las 7P del mercadeo fueron evaluadas por el estudiante a partir de las entrevistas realizadas a expertos. Esto reforzó todas las herramientas de diagnóstico que se desarrollaron previamente. A continuación, se muestra cómo se diagnosticaron cada una de las 7P:

- **Producto:** durante un año se tomaron datos dos veces al mes para medir la diversidad, estacionalidad y frecuencia de los productos agropecuarios que hay en FASR con el fin de saber qué productos agropecuarios se les ofrecen a los consumidores y qué nutrientes aportan a la dieta (carbohidratos, proteínas, lípidos, vitaminas y minerales). Lo anterior permitió percibir la contribución que tiene la feria del agricultor en la seguridad alimentaria. En la FASR en total hay 222 puestos, de estos 196 son para productos agropecuarios y 36 para la venta de otro tipo de productos como por ejemplo ropa, bisutería, zapatos, mascotas, artesanías. De los 196 puestos que son para productos agropecuarios algunos productores arriendan hasta dos. Entonces en total se hizo el registro en 98 puestos que contuvieran únicamente productos agropecuarios. Para ello se observaron los productos que había, tales como frutas, hortalizas o verduras, leguminosas, raíces feculentas y otros alimentos con alto contenido de almidón, plantas medicinales y aromáticas y productos pecuarios. Una vez colectados los datos, se categorizaron los productos según las definiciones de Latham (2002), Ministerio de Salud (2011), López (2011) y Chevallier (1997). En primera instancia las hortalizas o verduras, seguido de frutas, raíces feculentas y otros alimentos con alto contenido de carbohidratos, legumbres, plantas medicinales y aromáticas y productos de origen animal. Después, se subcategorizaron los productos de acuerdo a los siguientes periodos tiempo de 0 a 9 meses y de 10 a 12 meses, esto según la temporada en que aparecieron en el año de estudio. Además, se indagó en cuantos tramos distintos emergió un producto agropecuario para cada uno de los meses. Para esto, se utilizó un matriz que incluía el nombre del producto y el número

de puestos en los que aparece (Anexo 6). De esta manera se registró un 100% de los productos agropecuarios que llegan a la FASR mes a mes.

- **Precio:** en este aspecto se determinó la dinámica de precios (comportamiento oferta-demanda) y cuáles son los entes que los rigen, de donde toman referencia los productores y que estrategias se pueden modificar para que los consumidores estén de acuerdo con los precios ofrecidos en la Feria.
- **Plaza:** se observó la distribución del campo ferial, los accesos a la misma, los puestos donde trabajan los productores y su procedencia, así como la segmentación de los productos que hay dentro de la Feria.
- **Promoción:** en este apartado se investigó cuáles son los medios que utiliza el CACSR para la promoción de la FASR, si existía o no publicidad, propaganda y difusión de lo que se hace en la FASR, así como buscar otras estrategias para hacerla más atractiva hacia el consumidor.
- **Personas:** en esta sección se entendió la cultura que rodea la FASR, así como el carisma de los productores hacia el consumidor, para establecer estrategias que beneficien a este espacio comercial de productos agropecuarios.
- **Procesos:** esta P del mercadeo fue el marco de donde se plasmó todas las demás P en conjunto, ya que se determinó como es el funcionamiento en sí de la FASR.
- **Posicionamiento:** Al finalizar el análisis de la demás P, se entendió el posicionamiento que tiene la Feria del Agricultor de San Ramón, con respecto a las otras que hay en el país y que mejoras se le pueden hacer.

4.2 FASE II: Planteamiento del Plan Estratégico

4.2.1 Sistematización de los FODA para la elaboración de estrategias

Una vez realizados los FODA, MEFI y MEFÉ y MIE tanto de la Junta Directiva y los productores se procedió a definir las estrategias, ya que el MIE indicó en qué situación se encontraba la FASR desde las perspectivas mencionadas anteriormente (Junta Directiva y productores) y el MIE.

Para este paso se procedió a definir las estrategias siguiendo el rumbo marcado por el MIE, mediante la siguiente matriz:

Cuadro 7. Matriz FODA para definir las estrategias a seguir.

MATRIZ FODA					
EXTERNO/INTERNO		FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
		#	DESCRIPCIÓN	#	DESCRIPCIÓN
		1		1	
		2		2	
...		...			
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIAS F-O (APROVECHAR)		ESTRATEGIAS D-O (TRANSFORMAR)	
#	DESCRIPCIÓN	#	DESCRIPCIÓN	#	DESCRIPCIÓN
1		FO1		DO1	
2		FO2		DO2	
....		
AMENAZAS (A)		ESTRATEGIAS F-A (MINIMIZAR)		ESTRATEGIAS D-A (CORREGIR)	
#	DESCRIPCIÓN	#	DESCRIPCIÓN	#	DESCRIPCIÓN
1		FA1		DA1	
2		FA2		DA2	
...		

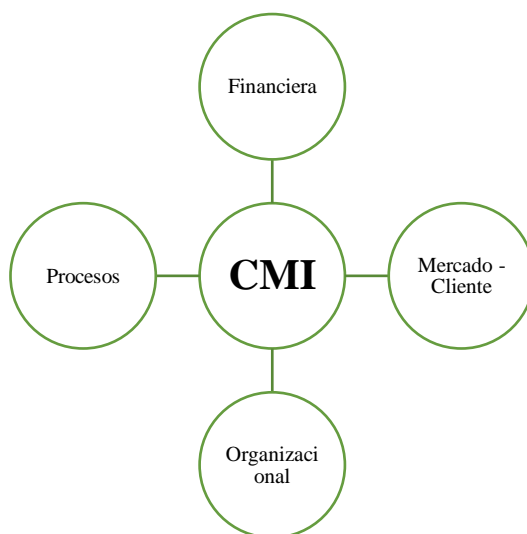
Fuente: Elaboración Propia, adaptado de Kaplan y Norton 2001.

Al completar esta matriz, se obtuvo las estrategias definidas como FO, DO, FA y DA, cada una de ellas se explican a continuación en qué consisten según David (2000):

- **Estrategia FO (APROVECHAR):** usan las fuerzas internas de la empresa (Feria del Agricultor) para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas.
- **Estrategia DO (TRANSFORMAR):** pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- **Estrategia FA (MINIMIZAR):** aprovechan las fuerzas de la empresa (Feria del Agricultor) para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- **Estrategia DA (CORREGIR):** son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

4.2.2 Planteamiento de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI)

Una vez obtenidas las estrategias FO, DO, FA, DA estas se reorientaron y se ubicaron de acuerdo a las perspectivas del CMI. En el caso de la FASR las perspectivas que se utilizaron son las siguientes:



Fuente: Elaboración Propia, adaptado de Kaplan y Norton 2001.

Figura 8. Perspectivas a utilizar en la elaboración de CMI de la Feria del Agricultor de San Ramón

En seguida se explica cómo se evaluaron cada una de las perspectivas planteadas anteriormente para la FASR:




- **Perspectiva Financiera:** se centró en la creación de valor para la FASR y garantizar un desarrollo sostenible a corto, mediano y largo plazo.
- **Perspectiva Mercado-Cliente:** consistió en satisfacer las expectativas que tienen los clientes sobre la FASR en sí. Además de darle un nuevo impulso para mantener los clientes actuales e incrementar la atracción hacia nuevos clientes con el fin de crear generación de ingresos y por ende mayor valor para la organización.
- **Perspectiva Procesos:** se concentró en identificar las actividades y procesos claves para que la FASR pueda cumplir con las expectativas de los clientes, así como de la Junta Directiva.

- **Perspectiva Organizacional:** el estudio se centró en cómo se dirigen los elementos que tiene la FASR (Tecnología, personal, infraestructura, información, entre otros) para sustentar el desempeño actual y futuro de esta organización. También permitió que la FASR se adapte a nuevas realidades, cambios y mejoras.

4.2.3 Gestión por resultados

Al tener clasificadas las estrategias por perspectiva se realizó la gestión por resultados. Para esto se utilizó la matriz del tablero de mando o matriz del semáforo, que se realizó mediante el programa Excel y que se muestra a continuación:

Cuadro 8. Construcción de la Matriz del Tablero de Mando o Semáforo.

A	B		C		D	E		
Perspectiva /Indicador	Peso		Puntuación		Puntuación Máxima	Rangos de Alerta		
	Perspectiva	Relativo del Indicador	Asignada	Ponderada				
Perspectiva 1								
Estrategia 1								
...								
Perspectiva 2								
Estrategia 1								
...								
Perspectiva 3								
Estrategia 1								
...								
Perspectiva 4								
Estrategia 1								
...								

Fuente: Elaboración Propia, adaptado de Fernández y Peraza 2008.

A continuación, se explica cómo se llenaron cada una de las columnas de la Matriz de Tablero de Mando o del Semáforo:

- **Columna A:** muestra cada una de las perspectivas y el detalle de cada uno de los indicadores.

- **Columna B:** se divide en dos, la primera sección es el peso que tiene tanto la perspectiva como el indicador mediante el criterio técnico del investigador y la segunda sección es el peso relativo del indicador. Estos pesos deben tener sumar un total de 100%.
- **Columna C:** se divide en dos, la primera sección es la puntuación asignada por el criterio técnico del investigador y la segunda sección es la puntuación ponderada que se obtiene.
- **Columna D:** es la puntuación máxima a la cual puede llegar una perspectiva o indicador.
- **Columna E:** enseña el rango de alerta en el que se encuentra cada perspectiva y estrategia planteada para la Feria del Agricultor. A la vez, esta columna se encuentra subdividida en tres colores:
 - Rojo: señal de incumplimiento o de situación marcada como negativa y que la entidad está lejos de cumplirla.
 - Amarillo: indica un nivel de satisfacción apenas cercano al aceptable. En otras palabras, es la transición entre el estado anterior (rojo) y el estado posterior (amarillo).
 - Verde: son los resultados positivos de la empresa donde se denota un cumplimiento satisfactorio o muy satisfactorio. Es el rango que supera el valor aceptable del indicador.

4.3 FASE III: Construcción del Plan Estratégico

4.3.1 Cuadro de Mando Integral

Con el panorama más amplio y claro al terminar la Fase I Diagnóstico y la Fase II Planteamiento del Plan y todo lo que estas fases conllevan, se comenzó con la elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI) mediante el programa Excel. Esta matriz (Cuadro 9) se aplicó para cada una de las estrategias y perspectivas planteadas y se divide en 12 columnas que se van a describir enseguida:

- **Columna A:** se ubican cada una de las perspectivas planteadas previamente en la etapa de planteamiento de las perspectivas del CMI y la Gestión por Resultados.

- **Columna B:** se colocan las estrategias planteadas previamente en la etapa de planteamiento de las perspectivas del CMI y la Gestión por Resultados.
- **Columna C:** en esta se le asigna un objetivo central a cada una de las estrategias establecidas con anterioridad.
- **Columna D:** aquí se determina cada uno de los objetivos estratégicos que se desprende del objetivo central de cada estrategia.
- **Columna E:** se fijan los factores críticos de éxito, los cuales son aquellos aspectos determinantes para que la Feria del Agricultor tenga éxito o fracaso en su gestión estratégica.
- **Columna F:** se colocan los pesos relativos de cada perspectiva y estrategia planteados en la etapa de Gestión por Resultados (Matriz del Tablero de Mando o del Semáforo).
- **Columna G:** se establecen los indicadores estratégicos, que son los medios o instrumentos no solo financieros, que necesita la organización en este caso la Feria del Agricultor. Además, permite orientar las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos realizados en la columna D.
- **Columna H:** se determina cual es la unidad con la cual se van a evaluar los indicadores estratégicos.
- **Columna I:** aquí se indica a lo que la empresa quiere debe aspirar, se estipulan a corto, mediano y largo plazo las metas que debe cumplir la Feria del Agricultor para mejorar en cada uno de esos tiempos.
- **Columna J:** esta columna está comprendida por los medios de verificación que van a evaluar si las metas se están cumpliendo en los tiempos pretendidos. Dependiendo las metas se pueden diferentes tipos de evaluaciones como, por ejemplo: encuestas, listas de asistencia, entre otras.
- **Columna K:** en esta columna se pone la frecuencia con la que se debe hacer cada una de las evaluaciones, ya sea una trimestral, semestral o anual.
- **Columna L:** esta es la última columna de la matriz del Cuadro de Mando Integral, aquí se anotan los responsables de llevar a cabo el CMI y las posibles alianzas que van a ayudar que el éxito de la empresa se maximice.

Cuadro 9. Matriz para la elaboración del CMI a implementar en la Feria del Agricultor de San Ramón.

Cuadro de Mando Integral (CMI) a implementar en la Feria del Agricultor de San Ramón											
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Perspectiva	Estrategia	Objetivo Central	Objetivo Estratégico	Factor Crítico de Éxito	Pesos Relativos	Indicador	Unidad	Meta	Medios de Verificación	Frecuencia	Responsable y Alianzas
Financiera	1										
	2										
	...										
Mercado-Cliente	1										
	2										
	...										
Procesos	1										
	2										
	...										
Organizacio nal	1										
	2										
	...										

Fuente: Elaboración Propia, adaptado de Kaplan y Norton 2001.

4.3.2 Mapa Estratégico

Una vez desarrollado el CMI, se procedió a construir el Mapa Estratégico siguiendo la visión y estrategia de las perspectivas Financiera, Cliente- Mercado, Procesos y Organizacional que se propusieron desde la Fase II en la etapa de Planteamiento de las Perspectivas del CMI. Esto hizo que se tenga la ruta a seguir de una manera más esquematizada y se obtuviera un producto con los objetivos centrales y estratégicos de cada lineamiento establecida en cada una de las perspectivas descritas anteriormente (Figura 9).

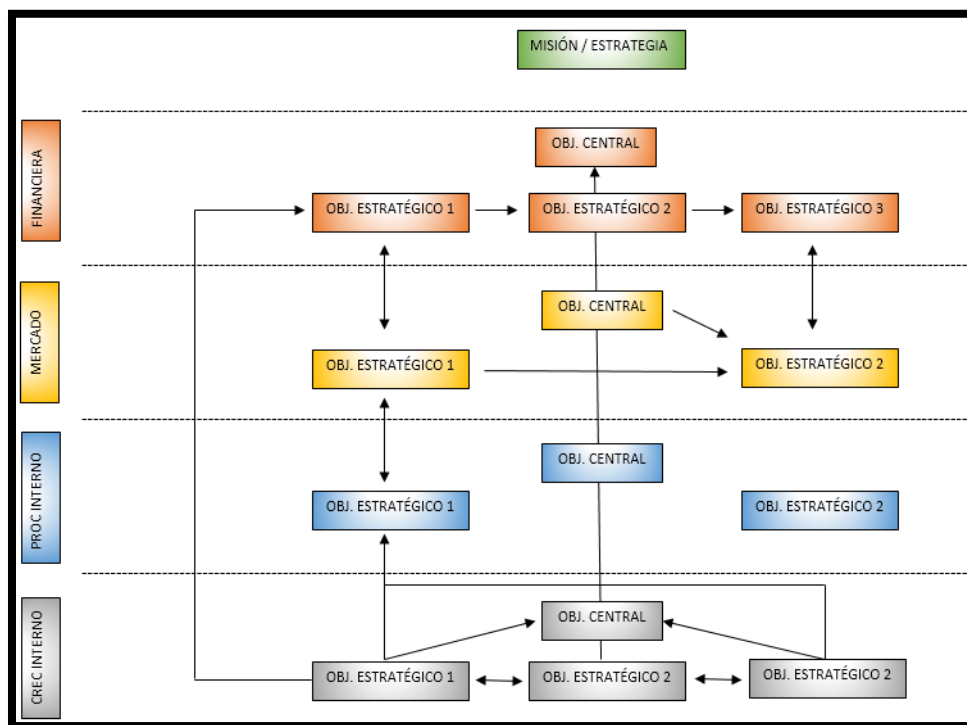


Figura 9. Construcción del Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral.

Fuente: Elaboración Propia, adaptado de Fernández y Peraza 2008.

4.4 FASE IV: Confección del Plan de Acción

4.4.1 Plan de Acción

Al tener el CMI y el mapa estratégico, se confeccionó el Plan de Acción que el cual permite poner en marcha la implementación de las estrategias de la FASR. Aquí se describieron una serie de actividades establecidas sistemáticamente que integraron elementos claves para el cumplimiento de las estrategias. El Plan de Acción se elaboró con el programa Excel (Cuadro 10) y consta de 12 columnas que se describirán a continuación:

- **Columna A:** se ubican cada una de las perspectivas que se quieren trabajar en Plan de Acción con el fin de mejorar el accionar de la Feria del Agricultor.
- **Columna B:** en esta se le asigna un objetivo central a cada una de las estrategias establecidas con anterioridad.
- **Columna C:** aquí se determina cada uno de los objetivos estratégicos que se desprende del objetivo central de cada estrategia.
- **Columna D:** se colocan los pesos relativos para cada perspectiva, considerados por el criterio técnico del investigador.
- **Columna E:** se orientan las metas a cumplir por parte de la organización (Feria del Agricultor). Esta columna se subdivide en dos sub columnas:
 - Columna E1: en esta se escriben las metas propuestas a corto, mediano y largo plazo.
 - Columna E2: en esta se escribe lo que se espera obtener al finalizar cada una de las metas propuestas.
- **Columna F:** se asignan las actividades por hacer para mejorar el funcionamiento de la institución (Feria del Agricultor). Algunas actividades pueden ser: talleres, capacitaciones, entre otras.
- **Columna G:** esta columna está comprendida por los medios de verificación que van a evaluar si las metas se están cumpliendo en los tiempos pretendidos. Dependiendo las metas se pueden diferentes tipos de evaluaciones como, por ejemplo: encuestas, listas de asistencia, entre otras.
- **Columna H:** se describen como se va a recopilar la información con el fin de retroalimentar lo hecho en las actividades planteadas. Algunos métodos de recolección de información son: listas, evaluación a talleres, cuestionarios, etcétera.
- **Columna I:** se indican los supuestos, que en otras palabras es lo que se espera obtener a la hora de efectuar las actividades de mejoramiento de la empresa.
- **Columna J:** aquí se plantea las expectativas de los resultados que se obtengan a la hora de realizar las actividades.
- **Columna K:** se muestra el presupuesto que se va a necesitar para llevar a cabo el Plan de Acción desde cada una de las perspectivas y todo lo que esto conlleva (actividades).

- **Columna L:** se dirige el Plan de Acción a los responsables de realizarlo, así como las alianzas (Entes públicos y privados) que pueden obtener para ayudarse a que este se desarrolle.

Cuadro 10. Matriz para la elaboración del Plan de acción a implementar en la Feria del Agricultor de San Ramón.

Plan de Acción a implementar en la Feria del Agricultor de San Ramón												
A	B	C	D	E		F	G	H	I	J	K	L
Perspectiva	Objetivo Central	Objetivo Estratégico	Peso Relativo	Meta		Actividades	Medios de Verificación	Métodos de recolección de la información	Supuestos	Soluciones	Costo	Responsable y Alianzas
				E1: Propuesta	E2: Alcanzada							
1												
2												
3												
...												

Fuente: Elaboración Propia, adaptado de Kaplan y Norton 2001.

4.4.2 Propuestas a corto, mediano y largo plazo

Una vez finalizadas cada una de las tres primeras fases I) Diagnóstico, II) Planteamiento del Plan Estratégico, y III) Construcción del Plan Estratégico, así como el Plan de Acción. se procedió a realizar propuestas para implementar en la FASR (Anexo 7). Además, se realizó un cuadro resumen (Cuadro 12) según su orden de importancia (Corto, Mediano y Largo plazo) y el presupuesto para poder desarrollarlas.

Cuadro 11. Cuadro resumen para las propuestas.

Propuestas de la Feria del Agricultor				
Nombre de la Propuesta	Plazo			Presupuesto
	Corto	Mediano	Largo	
Propuesta 1				
Propuesta 2				
...				

Fuente: Elaboración Propia.

5. Resultados y Discusión

La estructura de los resultados y discusión de la investigación, se establece en cuatro fases, guardando la integralidad y secuencia de las mismas:

5.1 FASE I. Diagnóstico del comportamiento histórico y actual del consumidor, productores y administración de la FASR

5.1.1 Breve reseña histórica de la Feria del Agricultor de San Ramón

La historia de la Feria del Agricultor se construye a partir de entrevistas a los señores Paul Brenes (Historiador ramonense) y Mauricio Araya (Administrador de la FASR). Asimismo, se hicieron visitas a lugares como la Universidad de Costa Rica Sede de Occidente, Ministerio de Agricultura y Ganadería de San Ramón, Biblioteca Pública de San Ramón y Municipalidad de San Ramón. Además, se buscó información en diferentes fuentes literarias para poder obtener esta breve reseña histórica que se relata de la siguiente manera:

La organización campesina se remonta en nuestro país a inicios del siglo pasado, el primer decreto aparecido el 28 de abril de 1903 y decreto N°3 de 1907 (Figura 10.A), establecen las bases legales para la fundación y creación, de la primera organización local con cobertura cantonal, cuyos objetivos eran contribuir en la producción agrícola y sus actores, así como coadyuvar a ejecutar proyectos del Servicio Nacional Agrícola, que fue una de las primeras instituciones estatales encargadas de promover el desarrollo agrícola (Salazar 1999).

Esa primera organización posteriormente se vio regulada por una ley específica en donde oficialmente, se le da el nombre de Centros Agrícolas Cantonales (CAC's). Para 1969, mediante la ley N°4529 se modifica y se completa la estructura regional y nacional, se hacen federaciones y la Confederación Nacional de Centros Agrícolas Cantonales (Salazar 1999).

Específicamente para el cantón de San Ramón de Alajuela, desde 1892 se hacían las primeras ventas organizadas de productos agropecuarios los días domingo en la denominada Plaza Mayor (Figura 10.B). En ese entonces, los agricultores traían los productos que cosechaban en carretas con el fin de vender un poco de frutas, granos básicos, verduras y/o hortalizas y así llevar sustento a cada una de sus familias.

La Municipalidad de San Ramón, al ver la necesidad de hacer una comercialización formal de productos agropecuarios cuyo objetivo era beneficiar al agricultor ramonense mediante la

creación de un espacio donde podían ofrecer este tipo de mercancías, construye en 1904 su primer mercado municipal, que abría los días viernes y sábado (Figura 10. C)².

Los agricultores ramonenses venían desde distintos lugares del cantón con sus carretas a dejar los distintos productos agrícolas que cultivaban durante la semana trabajando fuertemente día a día. Los días viernes eran de venta de verduras, mientras que los sábados se ofrecía dulce ².

Posterior a esto en 1946 crean el segundo mercado municipal (Figura 10.D) que sería modificado en 1963 (Figura 10.E) con el fin de satisfacer la demanda de productos de origen vegetal y animal de los pobladores de San Ramón².

En la década de 1980, se toma la idea bajo el mandato del Ex Presidente Rodrigo Carazo Odio (Figura 10.F), realizar la Feria del Agricultor, que según la Ley N° 8533 es “un programa de mercadeo para uso exclusivo, en forma individual u organizada, de los pequeños y medianos agricultores nacionales de los sectores de la producción agrícola, pecuaria, forestal, pesca y acuicultura, avícola, agroindustria y artesanía, con el objeto de poner en relación directa a consumidores y productores, de manera que los primeros obtengan mejor precio y calidad y los segundos incrementen su rentabilidad al vender directamente al consumidor” (Ley N° 8533 2006).

Al salir esta ley, se empiezan a ver estos esfuerzos y propiamente en el cantón de San Ramón, se comienza a hacer la feria en vía pública con tan solo 14 productores, con el pasar del tiempo se fueron uniendo más y más agricultores a los dos lados de la calle, hasta cubrir los 600m donde se realizaba esta feria (Figura 10.G). En los años 90, la Comisión Nacional de Emergencia hace un llamado de atención al Centro Agrícola de San Ramón y a la Agencia de Extensión del Ministerio de Agricultura y Ganadería, aduciendo que puede ocurrir una emergencia en la feria del agricultor, ya que se tiene una considerable aglomeración de usuarios comprando y poco espacio para transitar. Se opta por comprar un terreno de casi una hectárea cerca de la Universidad de Costa Rica Sede de Occidente y ahí trasladan la Feria del Agricultor con el fin de darle un espacio más seguro, confortable y cómodo al consumidor (Figura 10.H)³.

En el año 2003 con una inversión de ¢12 millones, el Centro Agrícola Cantonal San Ramón inició la labor de techado de la plaza donde se ubican los agricultores para vender sus productos cada fin de semana (Figura 10. I). Colocando toldos con una lona especial que fue traída de México, la cual tuvo un costo de ¢4 millones. Con esta medida se favorecieron los 250 agricultores que llegaban a la ciudad para ofrecer sus productos y las personas que podían hacer sus compras bajo techo (Brenes 2003).

Además, a las instalaciones de la Feria del Agricultor de San Ramón, se les agregó: áreas con dormitorios, parqueo, sodas, carnicerías, entre otros servicios. Constituyéndose en modelo del país para esta época siendo valorado en 300 millones de colones (Brenes 2003).

En el año 2006 se crea la Ley 8533, Regulación de Ferias del Agricultor (Figura 10.J; Mora 2013). Con esta ley se busca proteger a los pequeños y medianos productores del país, así como establecer una equidad a la hora de vender este tipo de productos promoviendo con una competencia leal entre los vendedores. Además de forjar las normas de salud que beneficien al consumidor a adquirir productos agropecuarios inocuos y de primer nivel.

En el 2009, se toma la idea de mostrar una cara diferente de los campos feriales de Occidente, mejorar sus condiciones y estatus, así como ponerle un sello de calidad a los productos. En San Ramón, se cambiaron las tarimas de madera por tarimas de acero inoxidable, también se canalizaron las aguas pluviales, de manera que estén alejadas del campo ferial (El Occidente 2009). Aunado a esto la feria se techo por pabellones hasta el año 2015(Figura 10.K).

Finalmente, en la actualidad se tiene una Feria del Agricultor ramonense totalmente techada estilo domo (Figura 10.L), con lo cual se da un mejor servicio a las personas para los años venideros³.

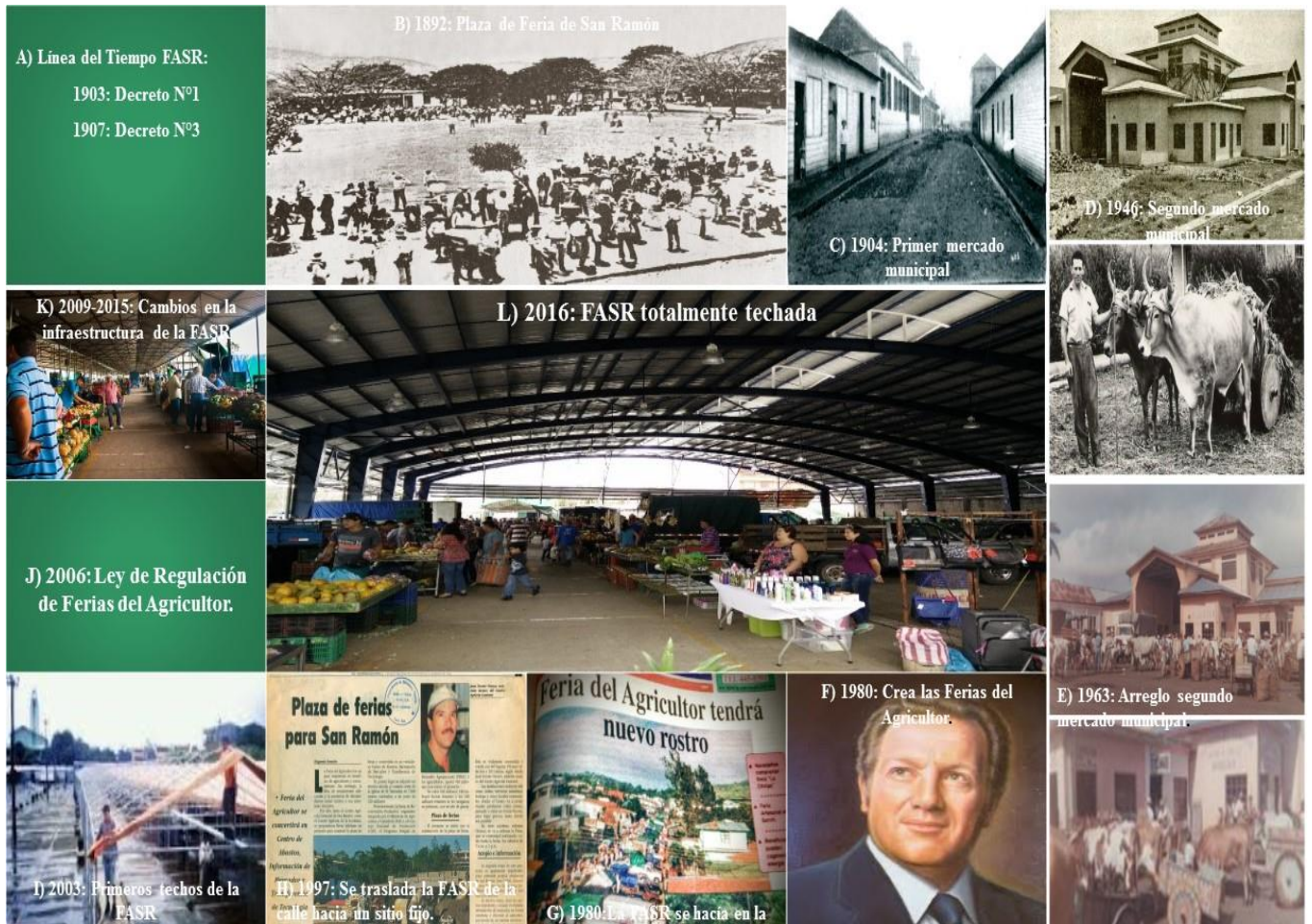


Figura 10. Línea del tiempo de la FASR.

5.1.2 Perspectiva del consumidor hacia la Feria del Agricultor

En esta sección se especifican los aspectos demográficos, socioeconómicos y generales de los consumidores de la Feria del Agricultor de San Ramón de Alajuela, así como la percepción que tienen sobre los tramos y la feria del agricultor en su totalidad. Se presentan en las recomendaciones brindadas por los mismos en la encuesta realizada (Figura 11).



Figura 11. Encuesta al consumidor FASR.

a) Aspectos demográficos y socioeconómicos del consumidor

La población representada en la FASR, mostró que el 70% de las personas que visitan este lugar, es de sexo femenino, en tanto que el 30% restante es masculino. Las edades de los consumidores representan el 4% para menores de 20 años; seguido de estos, los consumidores que tienen de 21 a 30 años y de 31 a 40 años, tuvieron cada uno 20% de representación. Los individuos que oscilan entre 41 a 50 años tuvieron un 19%. Por último, los consumidores que tienen de 51 a 60 años y de más de 60 años aparecieron en un 20% y 17% respectivamente. Las personas de cualquier edad pueden obtener los productos que ofrece la FASR. En el rango de 21-50 años se encuentra una representación de un 39% de la población, mientras tanto que las personas que tienen una edad de más de 50 años hay una población de 37%. La población que encontramos en este espacio de comercialización, de acuerdo a su edad, se caracterizan porque son individuos que tienen la madurez y capacidad propia de visitar este espacio y hacer una compra más efectiva.

En cuanto a los aspectos socioeconómicos de los consumidores de la FASR se tiene que el grado de escolaridad es importante en esta caracterización, ya que según el INEC (2011) el cantón de San Ramón cuenta con 33 543 personas que han asistido a primaria, 21 267 a secundaria, 1 233 a un parauniversitario y 12 030 en la universidad.

En el caso de la FASR, el 43% de los consumidores que visitan este lugar tienen un nivel educativo de universitario completo. Por lo cual, se esperaría que tengan una mayor

capacidad selectiva en el momento de adquirir los productos. Por otro lado, 16% de los compradores tienen un nivel educativo de universitario incompleta, este grupo de personas se relaciona con la cercanía de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica hacia la FASR. También se obtuvo que 2% de las personas asisten a un parauniversitario, 12% terminaron el colegio, 11% la escuela y 6% tienen algún estudio escolar. Lo anterior, muestra que la población que visita la feria del agricultor posee diferentes niveles educativos. Esto permite que las sugerencias y recomendaciones de los encuestados, constituyeran un aporte importante para enriquecer esta investigación.

El último rubro fue cuánto dinero invierten los consumidores por semana al comprar en la FASR. El 5% de los encuestados dijeron que utilizan menos de 5 000 colones por semana en compras. Las personas que gastan entre 5 001 a 10 000 colones representan el 21%. Los que emplean de 10 001 a 15 000 colones 32% y los que invierten más de 15 000 colones 42%. Estos resultados son similares a la investigación hecha por el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA 2013), sobre las tendencias de consumo de frutas, hortalizas pescados y mariscos en las familias de Costa Rica, donde hace una comparación con los datos del segundo semestre del 2009 del INEC. Aquí se indica que el costo de las frutas y hortalizas dentro de la canasta básica, presentó un per cápita semanal, estimado de ₡1 306,9 colones en la zona urbana. Asimismo, tomando el promedio de 4 miembros por familia, se estimaron un gasto promedio semanal por hogar de ₡ 5 227,6 colones por concepto de frutas y hortalizas (frutas, verduras, raíces y tubérculos), para un resultante promedio mensual de ₡ 20 910. Sin embargo, para el 2012 indica que las familias costarricenses tienen una tendencia del gasto, que se ubica en un promedio de inversión mínima de 15 000 colones y hasta montos superiores a los 31 000 colones semanales, en el abastecimiento de frutas y hortalizas.

Éste estudio para el primer semestre del periodo 2012 determinó que el gasto per cápita semanal para frutas y hortalizas (contemplando también raíces y tubérculos) fue de ₡1 661, si se considera el promedio de 4 miembros en el hogar se tiene un promedio semanal de ₡ 6 664, lo cual resulta un promedio mensual de gasto de ₡26 576 por este concepto. Para el segundo semestre del periodo, el gasto se redujo en ₡424, el promedio mensual de hogares, según estimaciones del INEC, el promedio mensual de hogares fue de ₡26 152 concernientes a hortalizas, frutas, raíces y tubérculos. El gasto reportado por los hogares, en estudio

realizado del periodo 2012 indica un mínimo de ¢15 000 colones y máximo hasta más de ¢31 000, dentro del rango de precios, de este grupo de alimentos en la canasta básica (PIMA, 2013).

En la FASR para el año 2016, las personas gastan en su mayoría (42%) más de ¢15 000 semanales. Al proyectar estos datos se registra un gasto mínimo de ¢60 000 al mes. Si se toma el segundo rubro en importancia que es de ¢10 001 a ¢15 000, se obtiene un total mínimo de ¢40 000 y un total máximo de ¢60 000. Por lo que se ve, que la tendencia de precio en el consumo de frutas y hortalizas va en aumento para las familias que visitan la FASR.

Por otra parte, los consumidores que visitan la Feria del Agricultor de San Ramón provienen de distintos lugares del país (Anexo 8). El cantón de San Ramón es de donde proceden la mayoría de individuos que compran en la feria (92,2%), seguidamente se encuentran los pobladores de Palmares (2,5%) y finalmente los de Naranjo (0,9%). Además, hay una minoría de personas que provienen de cantones tan distantes como Turrialba, Cartago y Puriscal o cercanos como Valverde Vega y Alfaro Ruiz.

Debido a que la mayoría de consumidores son ramonenses, se estimó cuáles eran los distritos de dónde venían más personas. Del distrito Central de San Ramón, proviene el 45% de los consumidores, de San Rafael 16%, San Juan 9% y Alfaro 8%. Además, tanto de Piedades Norte como de Santiago vienen 5%, mientras que de Piedades Sur y San Isidro 4%. Los distritos con menos representación en la Feria del Agricultor son Volio y Ángeles con 2%. En tanto que, los distritos de Peñas Blancas, Concepción y Zapotal no registraron ningún visitante, esto pudo deberse a la lejanía de estos, respecto al lugar donde está ubicada la feria.

b) Aspectos generales del consumidor de la Feria del Agricultor de San Ramón

En cuanto al comportamiento de la frecuencia de los consumidores a la FASR, se tiene que un 41% visitan dicha feria todas las semanas; un 30% van cada 15 días, mientras que 18% asisten una vez al mes y 11% la visitan esporádicamente. Además, el 65 % de los compradores entrevistados acostumbran ir a la FASR a la misma hora. Por lo general, las personas visitan la FASR el día viernes y sábados por la mañana, o viernes después de las cinco de la tarde. El otro 35% de la población mencionaron que asisten a la FASR en el momento que puedan hacerlo.

Por otro lado, el 65% está conforme con el horario actual de la feria, razón por la que no asistirían a otro horario, mientras que el 35% restante expresó que si asistirían a otro horario, pero más que acudir a un itinerario diferente, indicaban que a los horarios existentes, se les debe agregar dos horas más a el viernes por la noche y el sábado una hora más en la tarde.

Las características que influyen en la decisión de compra del consumidor en la FASR en primera instancia, según la encuesta se notó que a la mayoría de las personas (84%)⁴ lo que más les agrada es la frescura del producto. Seguidamente, lo que buscan es calidad (81%)⁴, después el precio (77%)⁴. El cuarto aspecto que toman en cuenta es la diversidad de productos (69%)⁴, también la disponibilidad (61%)⁴. El sexto es el ambiente agradable (58%)⁴ y en última instancia pero no menos importante, la cercanía de la feria hacia los hogares de los consumidores (55%)⁴ (Figura 12).

⁴ Para estos valores se consideran el valor de cada ítem más el rubro de todas las anteriores

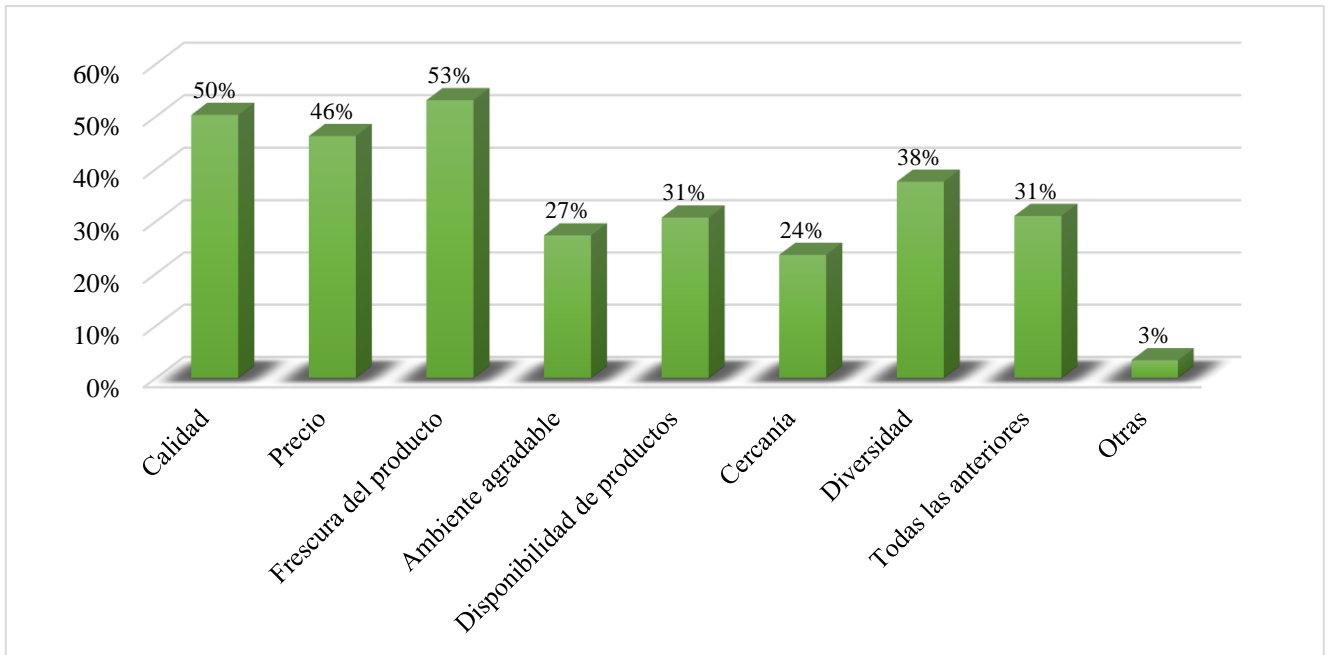


Figura 12. Características que influye en la decisión de compra de los consumidores en la FASR, 2016.

Estos resultados coinciden con la publicación del PIMA (2013), donde mencionan que las características que influyen en la decisión de la compra, es la calidad y el precio siendo las razones principales por las cuales los hogares costarricenses se abastecen en los establecimientos de preferencia. Seguido de otras razones de importancia se encuentran, la cercanía a sus hogares, la variedad de productos y la higiene.

Las características principales (frescura del producto, calidad y precio) (Figura 12), que influyen en los consumidores a la hora de comprar, se ven directamente relacionados con lo que la gente adquiere en la FASR, ya que las frutas son las más demandadas, el 97% de las personas las consumen. Seguido de esto están las hortalizas o verduras 95% y las legumbres 89% (Figura 13).

Hay una relación entre las características de frescura del producto, calidad y precio con la frecuencia de asistencia a la FASR, donde la mayoría de las personas visitan la feria semana a semana o cada 15 días, debido a que al ser productos perecederos se tienen que consumir en corto tiempo.

Por otro lado, el consumidor encuentra una variedad de productos de su preferencia donde al menos hay 28 tipos de frutas, 24 hortalizas y 3 legumbres que se presentan durante todo el año. También, en la FASR se encontrarán otros productos como las plantas y los lácteos que los consumidores los demandan en un 42% cada uno. También se ofrecen carnes (28%), embutidos (18%), pescado (16%) y mariscos (9%). Estos productos se adquieren en otros comercios del cantón de San Ramón; esto hace que los porcentajes de compra para estos productos bajen con respecto a frutas, hortalizas o verduras y legumbres.

En la FASR se encuentran otros productos con un grado de participación de un 25% donde estos son las pupusas, tortillas, chicharrones, huevos, productos de limpieza, entre muchas opciones más. Por último, la ropa, artesanías y la bisutería, con porcentajes de 5%, 5% y 2% respectivamente, son productos que apenas están saliendo al mercado en las ferias del agricultor.

Según el reglamento a la Ley de Regulación de Ferias del Agricultor (2006), en su artículo 1 indica que: “se establece un Programa de Mercadeo que se denominará Ferias del Agricultor, para uso exclusivo, en forma individual u organizada, de los pequeños y medianos agricultores nacionales de los sectores de la producción agrícola, pecuaria, forestal, pesca y acuicultura, avícola, agroindustria y artesanía, con el objeto de poner en relación directa a consumidores y productores, de manera que los primeros obtengan mejor precio y calidad y los segundos incrementen su rentabilidad al vender directamente al consumidor”.

Como se puede apreciar, la feria se basó en un principio en productos agropecuarios, la ley actual permite que productos como bisutería, ropa, artesanías, entre otros, sean una opción más que ofrece el CACSR hacia el consumidor y que a la vez les tiende la mano a microempresarios de la zona. Eso, siempre y cuando se base en lo dicho en el artículo 2 de esta ley donde se menciona que: “únicamente se permitirá la venta en las ferias, a los productores y organizaciones que comercialicen productos de origen nacional y que cumplan con los requisitos mencionados en el presente Reglamento, prohibiéndose la participación de intermediarios” (Ley N°8533, 2006). Sin embargo, al parecer esto casi no se cumple, tanto en este Centro Agrícola Cantonal, como en muchos otros del país ya que la intermediación es constante en estas ferias.

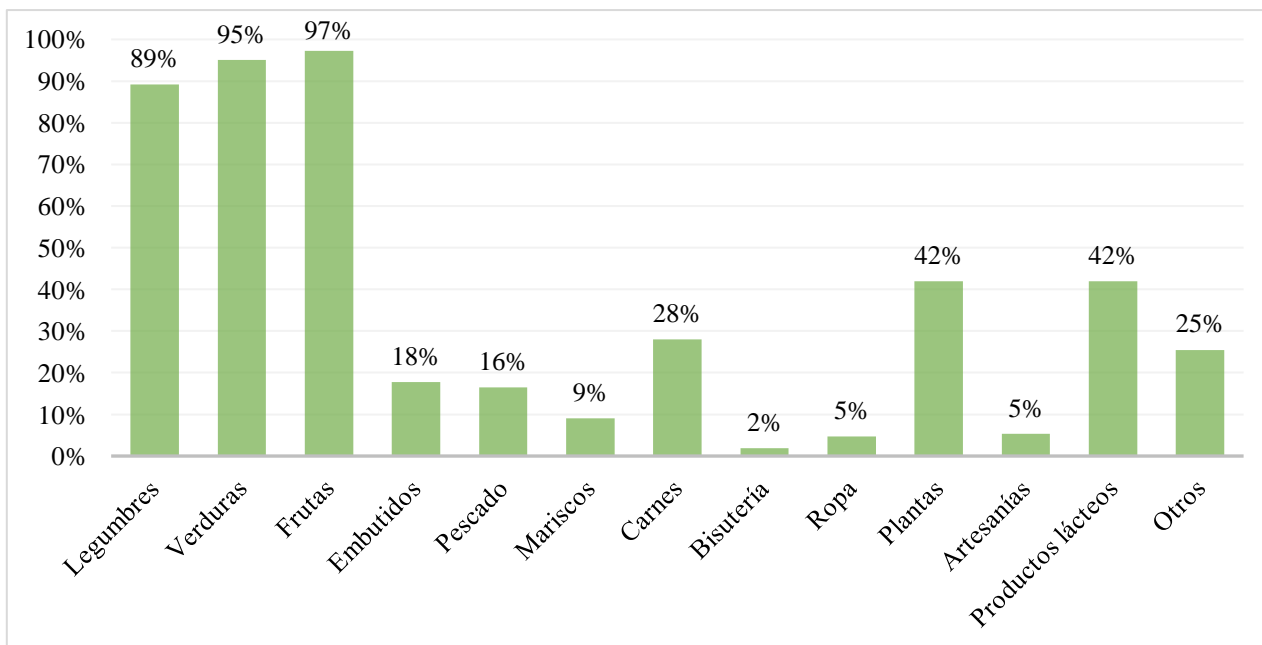


Figura 13. Productos que el consumidor compra en la FASR, 2016.

Al considerar el tema referente a los medios por los cuales el consumidor se informa con aspectos relacionados a la FASR, se manifestó que el 9% de las personas utilizan una televisora ramonense y 5% una emisora local. No obstante, 77% de los consumidores no utilizan medios de comunicación alguno por lo que se dan cuenta de lo que ocurre cuando llegan al sitio. Esto hace que haya una carencia de publicidad y de información que influye en la decisión de compra del consumidor. (Figura 14).

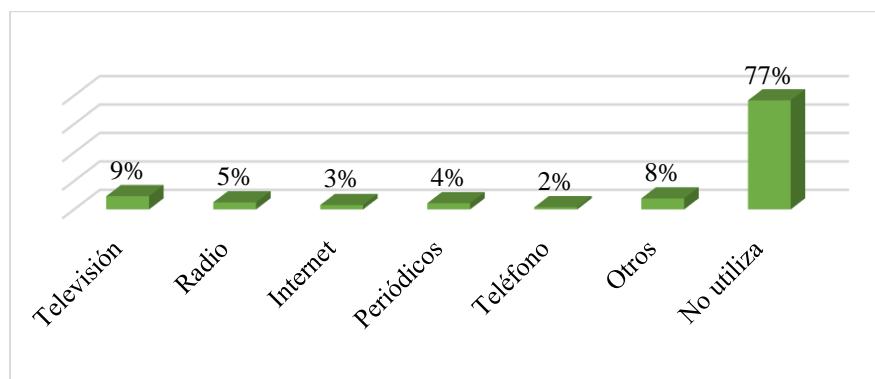


Figura 14. Medios de comunicación utilizados por el consumidor para informarse de la FASR, 2016.

En el caso de los consumidores encuestados que asisten a la FASR manifiestan que el 77% adquieren productos en supermercados como por ejemplo Palí, Maxí Palí, Perimercados,

Super Carranza y Molina. Recientemente (Finales del año 2015), se construyeron dos negocios más en San Ramón, un “Más X Menos” y Supermercado Empino. Un 20% eligen otros comercios como R y M Legumbres, La Bodega de las Frutas y Verduras, La Paquereña, entre otros. El 16% les compran a productores independientes que por lo general son conocidos o vecinos de las comunidades. Además, una parte de las personas buscan las ferias orgánicas (9%) y algunas van a otras ferias del agricultor (7%) cercanas como la de Grecia, Naranjo o Palmares (Figura 15).

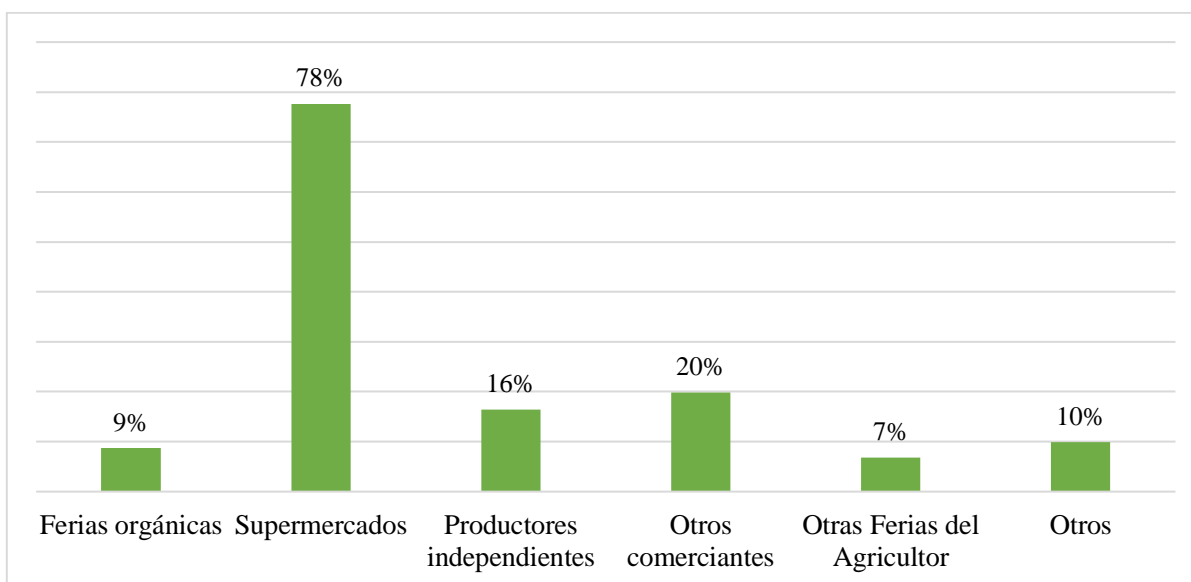


Figura 15. Otros lugares donde el consumidor adquiere productos agropecuarios, 2016.

En ese sentido PIMA (2013), sostiene que las Ferias del Agricultor, es el lugar de preferencia de los hogares costarricenses para la compra de alimentos con 22,1% , seguido por las cadenas de supermercados con 21,2%. Los cuales han aumentado 9,1 puntos porcentuales como lugar de preferencia, en tanto que la compra en mercados municipales continua descendiendo, así como la preferencia por abastecerse en mini supermercados, pulperías y abastecedores.

Lo anterior puede deberse a la proliferación de los establecimientos de cadenas de supermercados más cerca de los hogares y la comodidad del abastecimiento de más productos requeridos en el hogar conjuntamente (PIMA 2013). Lo cual, no escapa de la realidad del cantón de San Ramón, ya que la competencia crece día a día. Aumentando en cantidad el

número de locales georreferenciados en un ámbito de 2 km cercano a la FASR (32 en total), que son competencia (Figura 16).



Figura 16. Ubicación de locales comerciales que compiten con la FASR, 2016.

El PIMA (2013) menciona que un porcentaje relevante de personas indican realizar una segunda compra semanal de alimentos perecederos, los establecimientos de compra preferente para abastecerse por segunda vez en la semana, son las cadenas de supermercados. Seguido de los otros comercios minoristas bajo el formato de verdulerías independientes, pulperías y abastecedores, también ubicados cerca de los hogares. Esto hace que este tipo de negocios estén ganando terreno sobre las ferias del agricultor y estas se vean afectadas al disminuir la clientela.

En cuanto a las características que debería tener un tramo, los consumidores consideran como de importancia la limpieza (88%), el orden (80%), la información de productos (65%) (precio, propiedades nutricionales, características del producto, recetas culinarias), identificación del productor (40%) (carné y uniforme) y música (11%) opción que los mismos productores critican pues hace el ambiente más denso (contaminación sónica) para trabajar y dar la mejor atención a los consumidores (Figura 17).

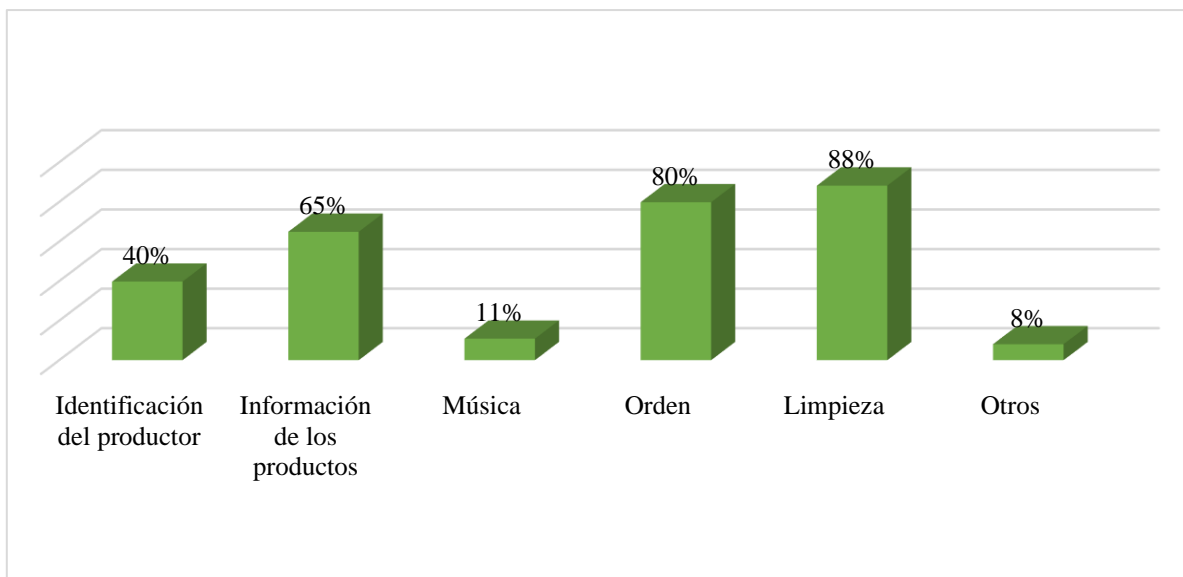


Figura 17. Características esenciales que debería tener un tramo según el consumidor, 2016.

c) Percepción general de la Feria del Agricultor de San Ramón por parte de los consumidores

La percepción que tienen las personas que asisten a la FASR en temas tales como aseo (Figura 18), la categorizaron entre bueno (46,1%) y muy bueno (26,5%), esto hace mención a que la feria mantiene normas de higiene que ayudan a que se encuentre en los mejores estándares de limpieza. No obstante, los días sábados al terminar la actividad de ventas, este lugar se encuentra un poco sucio y con basura, lo cual podría justificar el 19,3% del rubro regular.

Seguido del aseo está el orden, estos dos elementos van de la mano, si vemos el porcentaje del orden para bueno es de 47% y el de muy bueno es de 25,5%, en tanto que regular es de 18,7%, lo cual difiere muy poco a lo mencionado respecto al aseo.

En cuanto a los servicios sanitarios, se observa claramente que casi la mitad de los encuestados (48%) no saben de su existencia, por tal se insta a que se realice una mejor rotulación de los mismos.

En el caso de la seguridad, si bien es cierto tiene una puntuación de bueno (36,1%) y muy bueno (18,1%), cabe destacar que las personas dijeron que se sienten seguras por el hecho de

que nunca les ha pasado nada dentro de la FASR, pero, también hacen alusión de que el personal de seguridad tanto privada como pública es escaso.

En relación al estacionamiento, se presenta un comportamiento muy parecido a la seguridad con 38,6% bueno y 17,8% muy bueno, sin embargo, el 23,4% del ítem lo califica regular y manifiesta que la infraestructura es buena, pero el espacio se reduce cuando la feria es más concurrida; por lo general el horario nocturno de los viernes, provoca congestión vial, tanto en el lugar como en las vías principales que conducen a la feria.

En lo que respecta al servicio de soda existe desconocimiento del mismo por parte de la población (43,9% no respondieron). Este servicio lo utilizan más los vendedores y de forma esporádica alguna persona que llega a almorzar o desayunar. Por lo que se debe buscar una estrategia para promocionar este servicio para poder brindar comodidad a los usuarios de la feria.

El servicio de disponibilidad de agua potable, el 31,5% de los consumidores lo categorizan como bueno, sin embargo, un 29,6% lo desconocen. Además, se preguntó a los usuarios si consideran que el espacio entre los tramos y el de circulación es el adecuado. En cuanto al primero se obtuvo que los consumidores consideran que un 48% es bueno y 27,7% en muy bueno. Para la segunda pregunta el 41,4% consideran bueno y 27,7% muy bueno. Esto indica que la distribución del espacio está bien planteada, sin embargo, se podría mejorar.

El último aspecto consultado fue la opinión de los consumidores con respecto al horario de funcionamiento de la feria; el cual fue catalogado como excelente en un 20,6%, muy bueno 27,1% y bueno 42,4%. Esto debido a que cubre la mayoría de las necesidades del usuario, aunque ellos mismos plantearon extender una hora más de lo establecido, tanto para viernes y sábado, como ya se mencionó anteriormente.

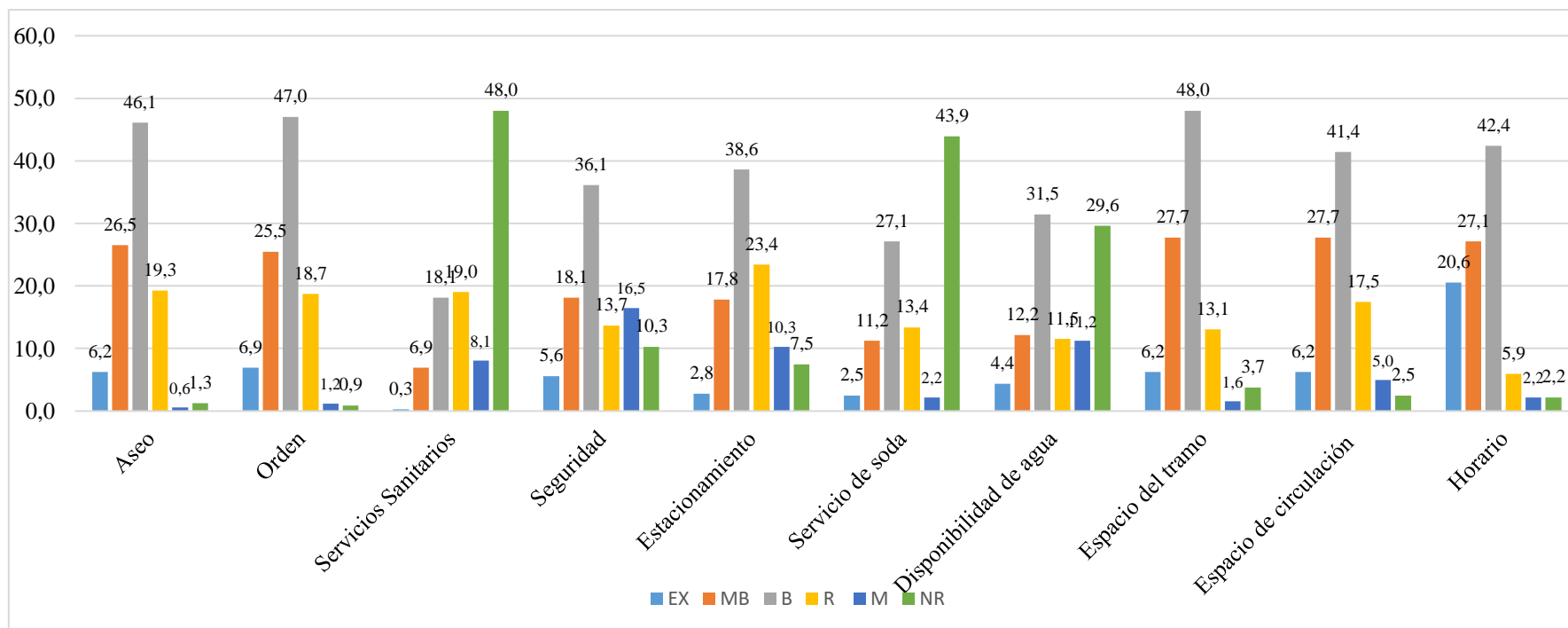


Figura 18. Percepción general de la FASR por parte de los consumidores, 2016.⁵

⁵ EX: excelente, MB: muy bueno, B: bueno, R: regular, M: malo, NR: no responde

d) Percepción de los tramos de la Feria del Agricultor de San Ramón por parte de los consumidores

Respecto a la percepción de los tramos de la FASR por parte de los consumidores (Figura 19), se tomó en cuenta el aseo, el cual obtuvo la puntuación más alta 46,3%, que lo catalogan como bueno, seguido de un 25,8%, calificado como muy bueno. Si relacionamos estos porcentajes con la perspectiva general de la FASR mencionada en la sección anterior, se nota un comportamiento que parte de una línea intermedia “bueno” que crece hacia “muy bueno”, por lo que hay que hacer un esfuerzo por mantener los aspectos positivos y reforzarlos para tener una mejor calidad, y así llegar al nivel de excelencia.

En cuanto al orden, se obtiene algo similar ya que el rubro de bueno y muy bueno tienen las mayores calificaciones 46% y 25,8% respectivamente, los cuales son muy parecidos a los porcentajes obtenidos en la percepción de la feria en general, que se discutió en párrafos anteriores.

Por otra parte, se encuentra el trato del productor, es el mayor aspecto que atrae al consumidor a asistir a la feria, esto según comentarios obtenidos de las encuestas, ya que fueron calificados de la siguiente manera: 23% de la población consideran que el trato es excelente, 32% muy bueno y 35,7% bueno. En este sentido, se muestra que los productores son una carta de presentación para la feria, gracias a su agradable atención con las personas que llegan a adquirir productos a los tramos.

La presentación personal de estas personas debe mejorar, ya que se consigue un 19,6% como muy bueno, 44,7 % bueno y un 21,4% regular. Se debe buscar formas de optimizar este segundo aspecto, puede ser mediante un uniforme que los identifique o algunas otras tácticas como un chaleco, podría ayudar a que la feria y sus vendedores perfeccionen el servicio al cliente y con esto mejorar la presentación en general. Lo anterior, se podría asociar con la manipulación del producto el cual tiene un porcentaje de 18,9% muy bueno, 46,3% bueno y 22,4% regular. Esto es de suma importancia ya que la buena manipulación de los productos, aporta para que la feria tenga una mayor calidad y por ende atraer más clientes.

Los precios visibles y la buena utilización de la balanza también son parte del servicio al cliente y se deben trabajar con precisión y honestidad, ya que el 32,3% de los consumidores

dijeron que los precios visibles se catalogaban como “bueno”, en tanto que 29,5% dijeron que este ítem era regular. Por ende, se debe crear una estrategia para toda la feria sobre la forma a la hora de mostrar los precios de los productos. En lo referente a la utilización de la balanza el 41,9% de la población la consideró como bueno, mientras que 25,5% dijo que era muy bueno. Esto proyecta que las balanzas se calibran de manera aceptable en la mayoría de tramos, debido a esto, se debe implementar capacitaciones para una buena utilización de este instrumento, que al final se ve reflejado en lo que se denomina servicio al cliente.

En cuanto a la infraestructura de los tramos, se expresa que un 20,8% de ellos es muy bueno, 41,3% bueno y 24,5% regular. En este sentido, la construcción que tienen estos puestos es muy simple y práctica, dado que se deben montar y desmontar cada fin de semana.

El espacio del tramo va relacionado a la reestructuración de la feria que se piensa realizar a futuro, pero en este momento se calificó con un 20,8% muy bueno, 48,8% bueno y 18% regular, por lo que se debe tomar en cuenta en las mejoras a realizar.

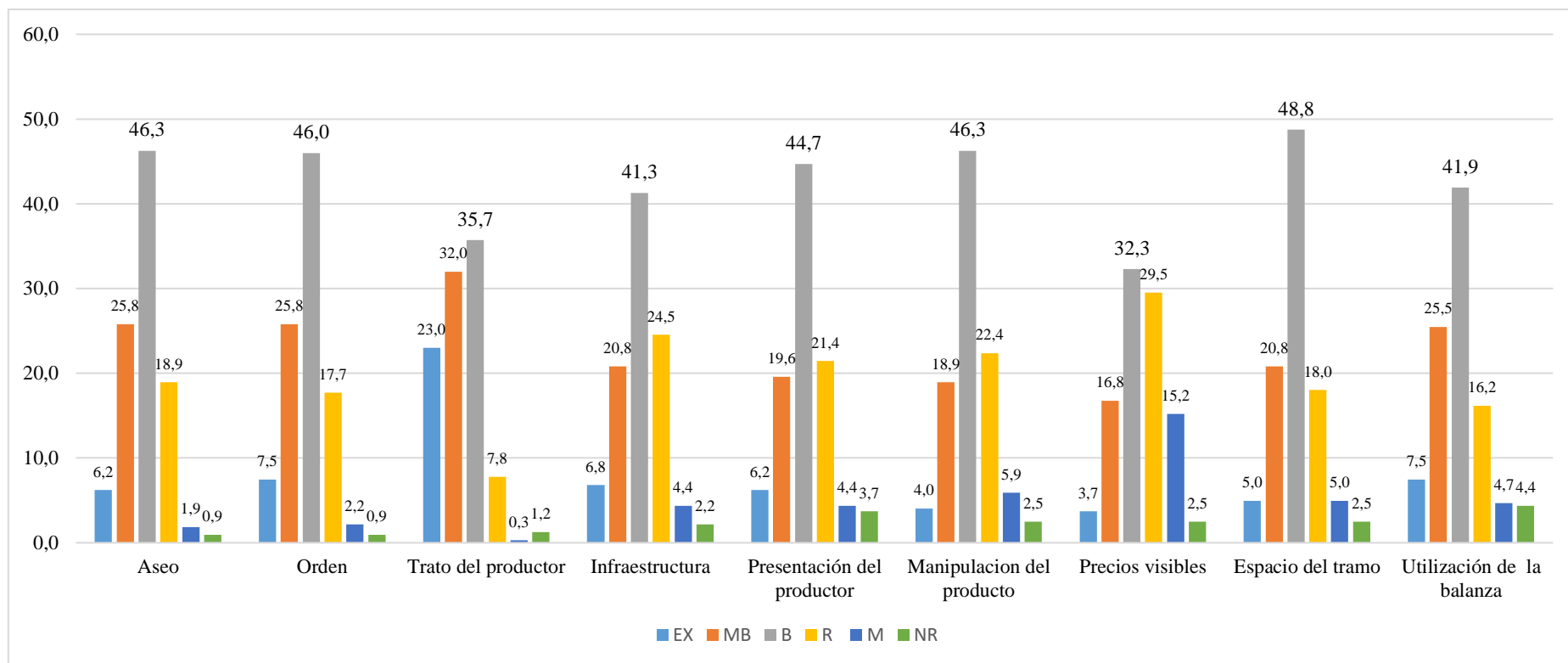


Figura 19. Percepción de los tramos de la FASR por parte de los consumidores, 2016.

e) Recomendaciones de los consumidores

Se les preguntó a los consumidores, si ellos sabían dónde hacer una sugerencia en la FASR, en caso de ameritarlo, ante lo cual 89% de los encuestados dijeron que no, en tanto que 11% indicó que sí. La población que contestó afirmativamente, indicó que se podían dirigir a los administradores o a las oficinas del Centro Agrícola Cantonal.

A la interrogante de que si harían alguna recomendación de cambio para la FASR; de manera interesante se obtuvo que el 50% de las personas encuestadas dijeron que sí harían algún cambio, mientras que el otro 50% dijo que no.

De las recomendaciones indicadas por la mitad de la población, las más representativas y que deben mejorar son: el parqueo con un 15,5%, la extensión de horario con 11%, la mejora en los tramos 7,8% y el espacio en los pasillos 6,8%. También se mencionaron algunas otras, como la forma de pago, horario de entrada de los productores, limpieza, orden regulación de precios, sectorización de productos, balanzas, información de productos, mejoras en infraestructura, mitigar la intermediación, más lavamanos, presentación personal de los productores. Además de mayor seguridad, servicio al cliente, servicio sanitario, administración, calidad de productos, disminución de horario, inocuidad, mantenimiento, parqueo de taxis, sodas.

Si bien es cierto, todas estas recomendaciones no representan lo que la mayoría de personas eligieron, debido a que los porcentajes obtenidos son muy bajos. Algunas de estas ideas se pueden retomar en la sección de estrategias. Con el fin de depurarlas en conjunto con los demás resultados expuestos en la totalidad de la encuesta y hacer que las mejoras de la feria sean acertadas y proyectadas a futuro tanto en el corto, mediano y largo plazo.

5.1.3 Diversidad de productos de la Feria del Agricultor

En la identificación de la diversidad de los productos presentes en los 222 puestos de la FASR se tomaron como referencia hortalizas o verduras, frutas, raíces feculentas y otros alimentos con alto contenido de carbohidratos, legumbres, plantas medicinales y aromáticas y productos de origen animal. Esto se hizo en los siguientes períodos de tiempo de 0-9 meses y de 10 a 12 meses, según la temporada en que aparecieron. Además, se identificó en cuantos tramos se repetían los productos agropecuarios.

a) Hortalizas o verduras

Las hortalizas o verduras se definen según Latham (2002) en un estudio para la FAO, como alimentos que incluyen algunas frutas por ejemplo tomate (*Solanum lycopersicum*), hojas; repollo (*Brassica oleracea var capitata*), raíces; zanahoria (*Daucus carota*) y rábanos (*Raphanus sativus*), tallos; apio (*Apium graveolens*) y flores; coliflor (*Brassica oleracea var botrytis*). Muchas de las plantas de las que se toman estas partes comestibles no tienen relación botánica entre sí. Sin embargo, hortaliza es un vocablo útil en nutrición y en terminología doméstica; casi todas son ricas en caroteno y vitamina C, además contienen importantes cantidades de calcio, hierro y otros minerales. Su contenido de vitaminas B generalmente es pequeño. En los países en desarrollo, casi todos los tipos de hortalizas se consumen poco después de su cosecha y rara vez se almacenan por periodos prolongados, a excepción de algunas cucurbitáceas.

El Ministerio de Salud (2011), en su guía alimentaria, indica que las hortalizas y las frutas tienen nutrientes esenciales como vitaminas y minerales, además contienen fibra, antioxidantes y otras sustancias que aumentan las defensas, ayudan a prevenir enfermedades del corazón, cáncer, la obesidad, favorecen el envejecimiento saludable y la aparición de cataratas. Las hortalizas y frutas de todos colores son buenas para la salud. Para obtener todos los beneficios de estos alimentos se recomienda consumir hortalizas y frutas de diferentes colores cada día.

Las hortalizas representan un 21% de los productos agropecuarios ofertados en la FASR. Uno de ellos es el pipián (*Cucurbita mixta*), que es de la familia cucurbitácea al igual que el chayote (*Sechium edule*), el pepino (*Cucumis sativus*), el ayote (*Cucurbita moschata*), entre otras. Esta singular cucurbitácea apareció en el mismo puesto para 3 meses diferentes, los cuales fueron julio, agosto y octubre. Esto indica que es una hortaliza desconocida y que no es muy apetecida por el consumidor ramonense ya que se ve en pocas ocasiones en este sitio durante el periodo de estudio. Otro grupo de hortalizas que se reportaron en distintos puestos, fueron los berros (*Nasturtium officinale*) (4 meses), el pepino chino (*Momordica charantia*) (4 meses) la rúgula (*Eruca sativa*) (5 meses) y el itabo (*Yucca guatemalensis*) (6 meses). Aquí cabe destacar que el itabo fue la hortaliza que tuvo más apariciones en un tramo (14 veces en abril), ya que en los meses de marzo a abril es donde está la estacionalidad de la

producción del itabo. Igualmente, se encontró la caiba (*Cyclanthera pedata*) durante 7 meses (Figura 20).

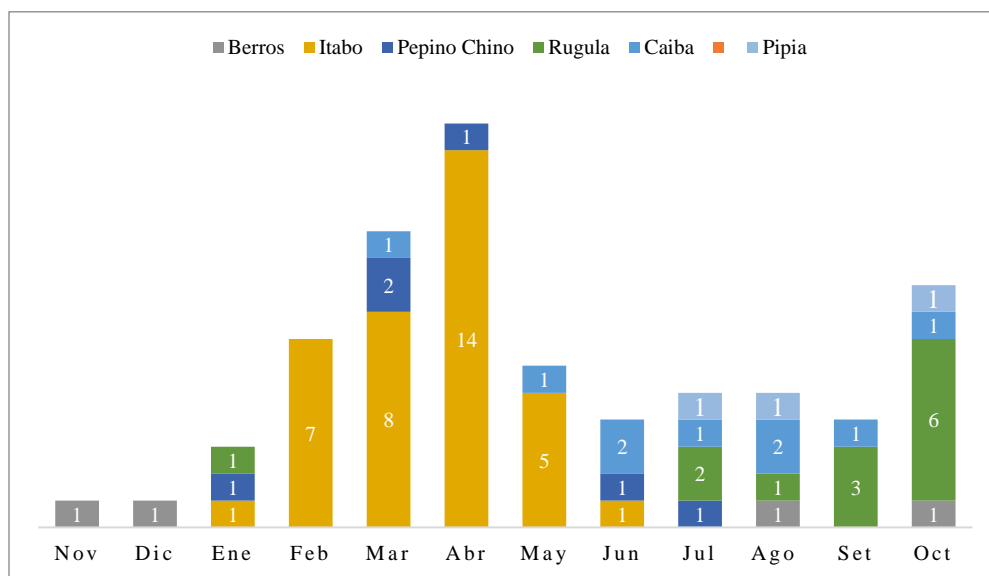


Figura 20. Número de puestos que ofrecen hortalizas de 1-9 meses en la FASR, noviembre 2015 a octubre 2016.

El grupo de hortalizas que se presentan durante casi todo el año (10-12 meses), corresponde a 80,6%, se destaca la familia solanácea en donde el tomate como el producto que registró mayor frecuencia en los tramos (76 puestos en julio) seguido el chile dulce (*Capsicum annum*) con 62 puestos en setiembre, productos que son cultivados en la zona. Al igual que el apio, ayote, cebollín (*Allium shoenoprasum*), chayote, culantro castilla (*Coriandrum sativum*), culantro coyote (*Eryngium foetidum*), lechuga (*Lactuca sativa*), maíz (*Zea mays*), pepino y rábano. Además, los productos de altura que tienen gran representación como cebolla (*Allium cepa*), remolacha (*Beta vulgaris*), repollo y zanahoria, son traídos del cantón de Alfaro Ruiz que se ubica a tan solo 20 km de la FASR (Figura 21).

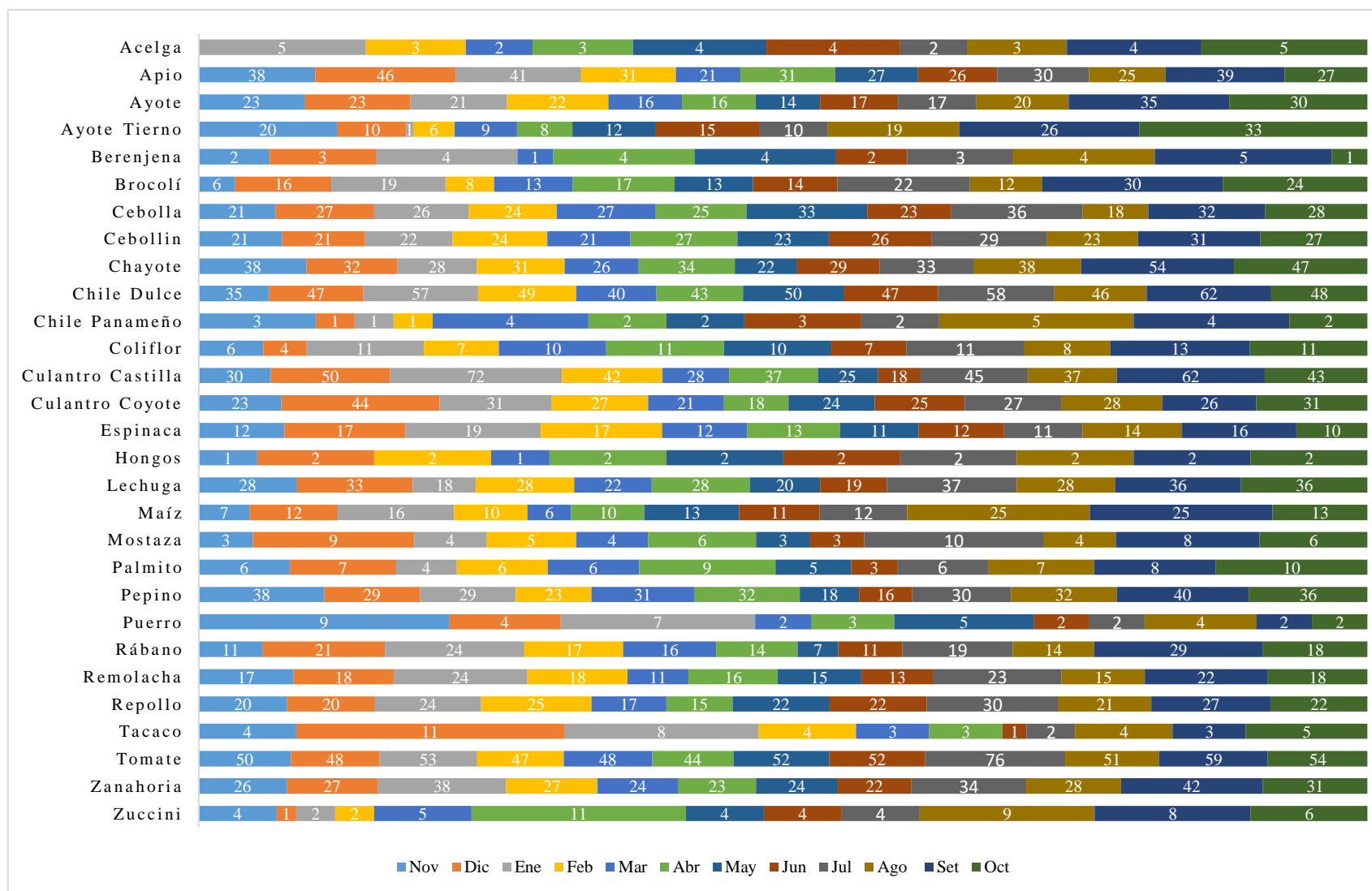


Figura 21. Número de puestos que ofrecen hortalizas de 10-12 meses en la FASR, noviembre 2015 a octubre 2016.

Los hallazgos encontrados en cuanto a la diversidad de los productos de la feria se pueden relacionar con lo expuesto con el PIMA (2013), donde las seis primeras hortalizas indicadas por el paladar costarricense de mayor consumo son el tomate de primer lugar con 12,7%, seguidos por la papa (*Solanum tuberosum*) 12,2% (para esta investigación se tomó la papa como un alimento de alto contenido de carbohidratos), el repollo con un 8,7%, la zanahoria con el 7,6%, la lechuga con el 7,5% y el chayote con un 6,2% de respuesta.

Lo indicado por el PIMA (2013), es similar a lo encontrado en la FASR, donde efectivamente el tomate fue el producto que se presentó durante todo el año y tuvo el mayor número de puestos. La papa, aunque se encuentre en la sección de raíces feculentas y otros alimentos de alto contenido en carbohidratos, también registró un buen número de puestos durante todo el año. El repollo por su parte no se quedó atrás donde oscilo entre 15-30 tramos en el periodo estudiado. Después del repollo, la zanahoria se evidenció para el mes de junio en 22 tramos, siendo esta la menor cantidad, por el contrario, el mes de octubre fue el que tuvo más con 42. La lechuga, se ofreció en una cantidad considerable de puestos teniendo como meses más altos julio (37 tramos), setiembre (36 tramos) y octubre (36 tramos). Del mismo modo, el chayote mostró un comportamiento trascendente en setiembre y octubre, donde se ofreció en 54 y 47 espacios de venta.

Cabe indicar que el PIMA en su estudio no menciona el culantro castilla como el culantro coyote. Sin embargo, en esta investigación se logró visualizar muchas veces durante los meses de estudio en la FASR. El primero se distinguió en mayor proporción en el mes de diciembre con 72 apariciones, mientras que el segundo con 44 veces en enero. El culantro castilla, fue el segundo producto que más representación tuvo en un mes (diciembre con 72), después del tomate en la FASR.

El consumo per cápita de hortalizas según el PIMA (2013) evidencia que existe un aumento en su consumo, pasando de 100.48 kilos/persona/año del período 2009 a 116.94 kilogramos en 2012, esta diferencia representa un 16,4% kilogramos más por persona por año. La valoración del comportamiento de la oferta y demanda en la central mayorista CENADA, indica que el volumen de hortalizas registró un aumento para este período, de 96.007,28 toneladas tranzadas en 2009 a 110.230,36 toneladas de hortalizas en 2012, una diferencia de 14.223,08 toneladas, pareciendo justificar el aumento dado en el consumo per cápita de estas.

En este sentido, si esta tendencia se tradujera a la FASR, existiría una expectativa a que la cantidad y número de productos subiera en los diferentes puestos.

b) Frutas

Las frutas según Latham (2002), son aquellas cuyo principal aspecto nutritivo es su contenido de vitamina C, que casi siempre es alto. Además, contienen cantidades útiles de caroteno. También tienen muy poca grasa (excepto el aguacate (*Persea americana*)) o proteína y generalmente no contienen almidón. Los carbohidratos están en forma de diversos azúcares. Así como mucho residuo no absorbible, principalmente celulosa. Muchas frutas crecen de manera silvestre o se cultivan en países tropicales. Las variedades disponibles en cualquier momento y en un área determinada, dependen del clima, los gustos locales por las frutas, las especies cultivadas y la estación del año. Las frutas cítricas, como naranjas (*Citrus sinensis*), limones (*Citrus aurantium*), toronjas (*Citrus paradisi*), mandarinas (*Citrus reticulata*) y limas (*Citrus limón*), contienen buenas cantidades de vitamina C, pero poco caroteno. En contraste, las papayas (*Carica papaya*), mangos (*Mangifera indica*) y uchuva (*Physalis peruviana*) contienen caroteno y vitamina C.

En la FASR, se ofertan un total de 59 frutas las cuales representan un 35% del total de los productos agropecuarios. De las frutas reportadas, 24 se mostraron todo el año, en tanto que 25 se identificaron esporádicamente. Por ejemplo, algunas de las frutas encontradas aparecieron solamente en 1 mes como higo (*Ficus carica*), noni (*Morinda citrifolia*), cerezas (*Prunus avium*) y pitahaya (*Hylocereus costaricensis*); ésta última solamente se presentó una vez durante el muestreo. Las frutas que se encontraron en una presencia de 2 meses durante todo el año fueron la fruta de pan (*Artocarpus altilis*), zapote colombiano (*Quararibea cordata*) y níspero (*Manilkara zapota*), mientras que el caimito (*Chrysophyllum cainito*) y el chiverre (*Curcubita ficifolia*) se presentaron durante 3 meses, donde el primero estuvo presente entre enero y marzo y el segundo de febrero a abril. Las frutas como el rambután (*Nephelium lappaceum*) (de julio a noviembre), el nance (*Byrsonima crassifolia*) (de mayo a agosto), el marañón (de febrero a mayo), el mamón (*Melicoccus bijugatus*) (de abril a julio), el arazá (*Eugenia stipitata*) (junio a agosto), el paste (*Luffa cylindrica*) (distintos meses del año) son aquellas que se encuentran durante un periodo de 4 meses. La toronja y el cohombro (*Sicana odorifera*) se registraron durante 5 meses mientras que el yuplón (*Spondias dulcis*)

en 6 meses. Por otra parte, las frutas registradas en 7 meses fueron el jocote (*Spondias purpurea*) (con mayor presencia en el mes de agosto con 20 puestos) y el mango cele (*Mangifera indica*) (con mayor presencia en el mes de febrero con 16 puestos). Otro de grupo de frutas como la anona (*Annona glabra*), castañas (*Castanea vulgaris*) y naranjillas (*Solanum quitoense*) se presentaron durante 9 meses del año (Figura 22).

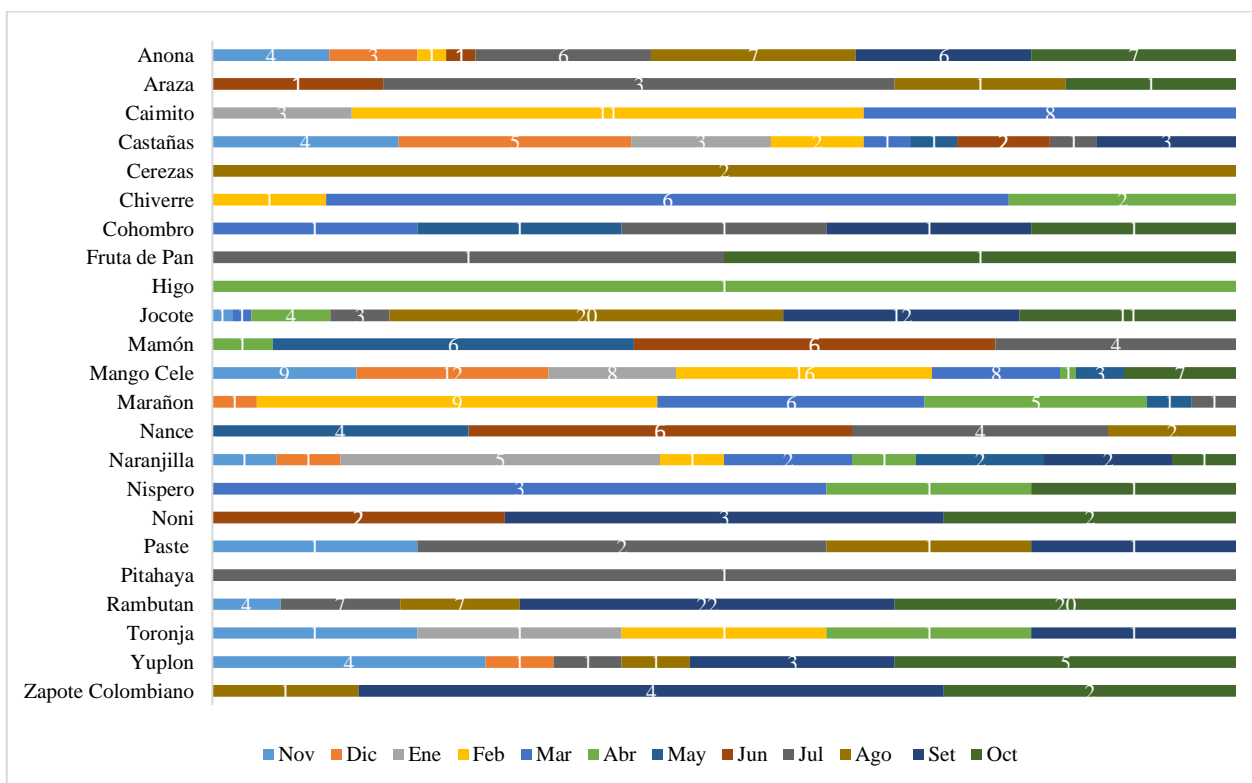


Figura 22. Número de puestos que ofrecen frutas de 1-9 meses en la FASR, noviembre 2015 a octubre 2016.

La guruva (*Passiflora mollisima*) y la manzana de agua (*Syzigium malaccense*) son frutas que se encontraron durante 10 meses del año; mientras que cacao (*Theobroma cacao*), carambola (*Averrhoa carambola*), limón dulce (*Citrus aurantifolia*), melón (*Cucumis melo*), nectarina (*Prunus persica var nectarina*) y tomate de palo (*Cyphomandra betaceae*) se ofrecieron durante 11 meses. Por otro lado, la naranja (72 tramos en enero), el limón criollo (54 tramos en diciembre), la papaya (45 tramos en julio), el aguacate (41 tramos en junio) y el banano (*Musa balbisiana*) (37 tramos en agosto) se encontraron durante todo el año (Figura 23).

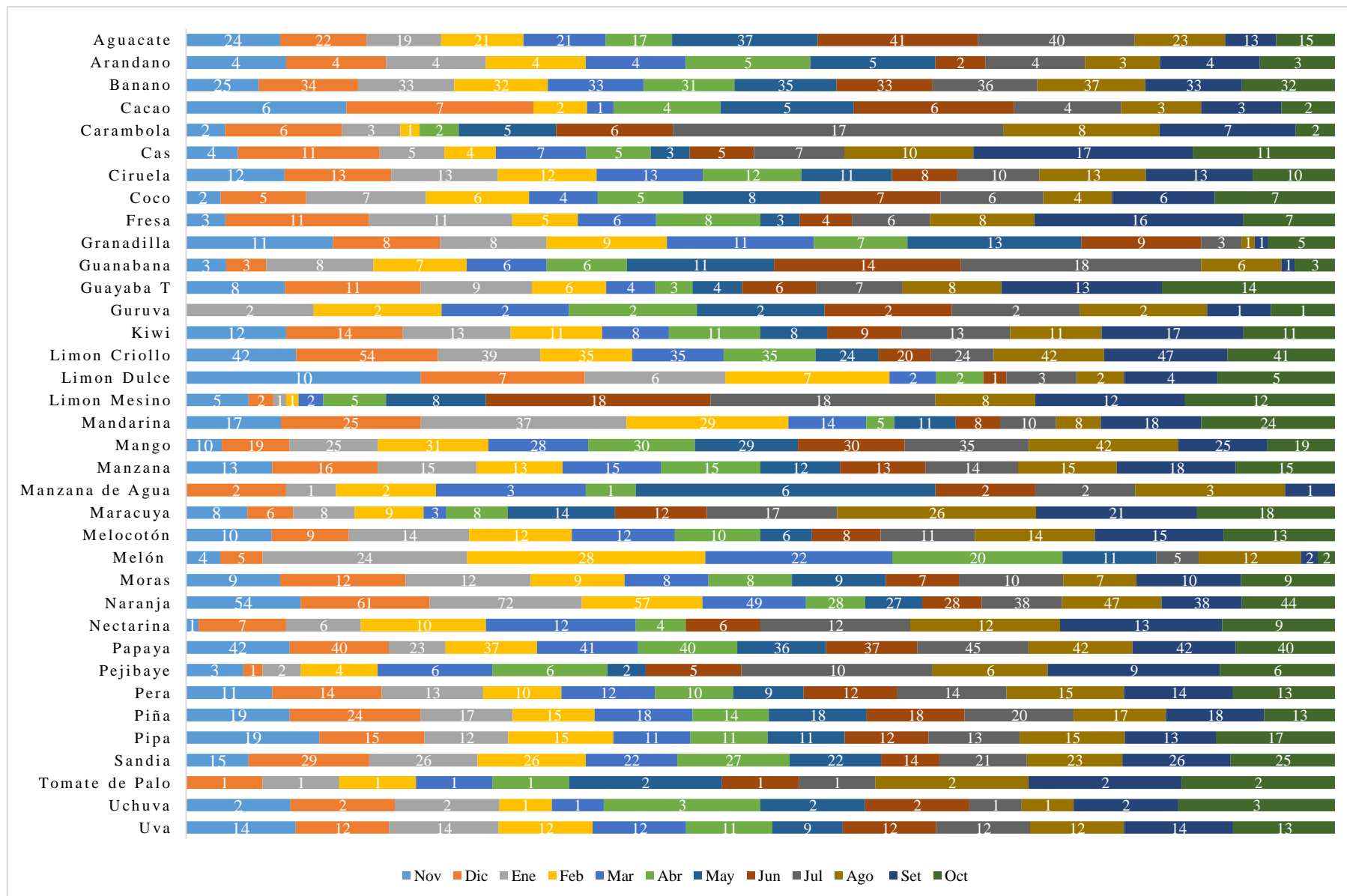


Figura 23. Número de puestos que ofrecen frutas de 10 -12 meses en la FASR, noviembre 2015 a octubre 2016.

El estudio realizado por el PIMA (2013), señala que las ocho primeras frutas de mayor consumo en los hogares costarricenses son: el banano (14%), la papaya (11%), la naranja (10,6%), la piña (*Anana comosus*) (10,3%), la manzana (*Malus domestica*) (9,7%) la sandía (*Citrullus lanatus*) (7%), fresas (*Fragaria annanasa*) (4,3%) y las uvas (*Vitis vinífera*) (3,9%). Lo anterior no escapa de la realidad de la FASR, como se mencionó previamente estas frutas fueron las que estuvieron en la mayoría de puestos, con excepción de la fresa y uva que a pesar de que fueron constantes, son pocos los productores que las traen. Por otro lado, se aprecia la congruencia de consumo de otras frutas que se encuentren en estación contraria a las primeras de preferencia. Cabe mencionar, que, frutas como el arándano (*Vaccinium myrtillus*), las cerezas, ciruelas (*Prunus domestica*), melocotones (*Prunus persica*) y kiwis (*Actinidia deliciosa*), ingresan a la lista de frutas con mayor consumo.

Además, el PIMA (2013) además indica que el consumo per cápita de frutas creció un 14,5% respecto del último promedio de consumo registrado, lo que se traduce en 19.75 kilos por persona por año. Este aumento se ve reflejado para un mismo periodo, de oferta y demanda de frutas en el CENADA, respecto de año anterior, que totalizó unas 73.560,97 toneladas de frutas comercializadas en el año 2012. El volumen total comercializado para el periodo 2009 fue de 64.823,28 toneladas, lo que el aumento representa 8.736, 63 toneladas de diferencia, concordando con el aumento registrado en el consumo per cápita resaltante. Esto haría que al igual que en la sección de hortalizas o verduras, se espere que en un futuro la cantidad de frutas sea mayor en los puestos de la feria.

c) Raíces feculentas y otros alimentos con alto contenido de carbohidratos

Las raíces feculentas que representan un 9% de los productos agropecuarios de la FASR, se describen según Latham (2002) como un buen número de tubérculos comestibles, raíces y bulbos, que forman una parte importante en la alimentación de las personas en diferentes partes del mundo. En países tropicales como Costa Rica, la yuca (*Manihot esculenta*) (casabe o mandioca), el camote o batata (*Ipomoea batata*), el tiquizque o taro (*Xanthosoma Sagittifolium*), el ñampí (*Colocasia esculentavar*) y la malanga (*Xanthosoma Sagittifolium*) son los alimentos más importantes de esta clase. En las partes más frías del mundo se cultiva ampliamente la papa o patata.

En la FASR, la raíz feculenta que menos apareció fue el sagú (*Maranta arudinacea*), ya que solo se reportó en los meses de setiembre y octubre. Seguido de esto, la raíz de chayote (*Sechium edule*) de enero a abril y el cuadrado (*Musa sp*) de julio a octubre se identificaron durante 4 meses, asimismo la papa china (*Dioscorea trifida*) de enero a mayo se observó durante 5 meses. Por otro lado, la malanga se encontró durante 10 meses. El resto de raíces feculentas y otros alimentos con alto contenido de carbohidratos se distinguieron durante todo el año. Destacan raíces como la yuca, el camote y el tiquisque, que fueron los alimentos que aparecieron en mayor número de tramos. Caso contrario al jengibre (*Zingiber officinale*), la cúrcuma (*Curcuma longa*) y el ñampí que se encontraron en menos puestos. El tubérculo que tuvo mayor presencia en los puestos fue la papa. Por otro lado, el guineo (*Musa sp*) y el plátano (*Musa paradisiaca*) que a pesar de que morfológicamente son frutas, Latham (2002) las agrupa junto con las raíces y tubérculos como alimentos de alto contenido de carbohidratos. Estos productos al igual que los demás fueron concurrentes durante todo el año. Inclusive el plátano, fue el producto que más apareció en los puestos, por ejemplo, en el mes de agosto estuvo en 54 tramos (Figura 24).

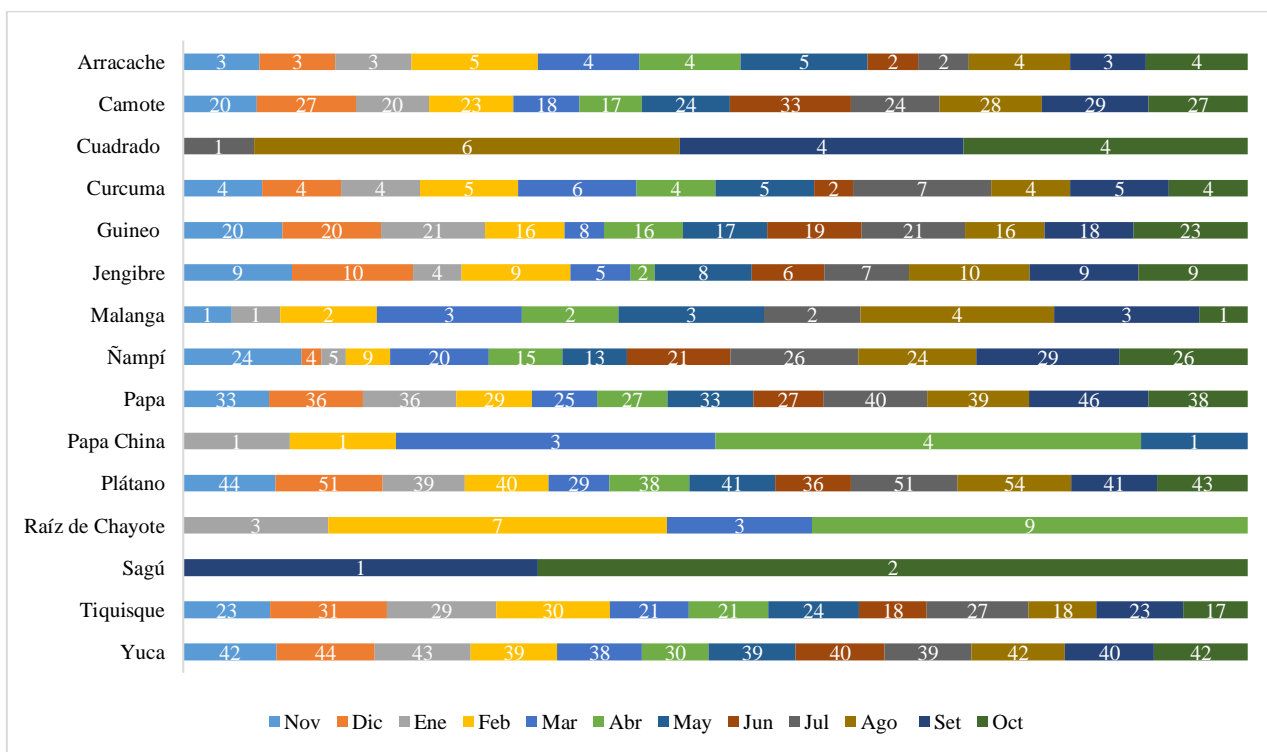


Figura 24. Número de puestos que ofrecen raíces feculentas y otros alimentos con alto contenido de carbohidratos en la FASR, noviembre 2015 a octubre 2016.

d) Legumbres

Las legumbres según (Latham 2002), se caracterizan como un tipo de plantas, árboles y arbustos, que pertenecen a la familia botánica denominada leguminosas (Fabaceas). Entre ellas podemos encontrar los frijoles (*Phaseolus vulgaris*), las arvejas, las lentejas, el maní (*Arachis hypogaea*), entre otras. Agrícolamente, las plantas de este grupo tienen la ventaja de poder captar nitrógeno del aire y además agregar algo de éste a la tierra, a diferencia de la mayoría de las otras plantas que toman el nitrógeno del suelo y no lo reemplazan. Por lo regular se desarrollan mejor cuando pueden obtener agua al iniciar su crecimiento y luego contar con un período seco y cálido para la maduración. La importancia desde el punto de vista nutricional es que son un alimento vegetal ampliamente disponible, que contiene además de carbohidratos una buena cantidad de proteína y vitaminas B. También suplementan muy bien las dietas basadas en cereales en que predominan los carbohidratos y contienen más proteínas que la carne, pero la proteína es de calidad un poco inferior debido a que tiene menos metionina. Sin embargo, cuando las semillas comestibles y los cereales se consumen en una misma comida, suministran una mezcla de proteínas con buena cantidad de aminoácidos, lo que mejora el valor proteico de la dieta. Además, contienen algo de caroteno (provitamina A) y ácido ascórbico si se consumen verdes.

La FASR, ofrece este tipo de plantas y representa un 4% del total de los productos agropecuarios identificados. Por ejemplo, el guapinol (*Hymenaea courbaril*) solo se observó en 1 mes, mientras que el maní en 2 meses ambos en muy baja cantidad de tramos (2 como máximo). La guaba (*Inga edulis*) fue un producto que presentó estacionalidad durante 5 meses (de marzo a julio). Las fabaceas que se observaron durante todo el año fueron el frijol (*Phaseolus vulgaris*), la vainica (*Phaseolus vulgaris*) y el tamarindo (*Tamarindus indica*). La vainica fue el cuarto producto que más se mostró a nivel general, tanto así que en el mes de setiembre 58 agricultores optaron por ofrecer esta leguminosa en sus puestos. Por otro lado, los frijoles fueron un producto constante gracias a sus distintas variedades; rojo, blanco, negro, cuba, nacido y mantequilla (Figura 25).

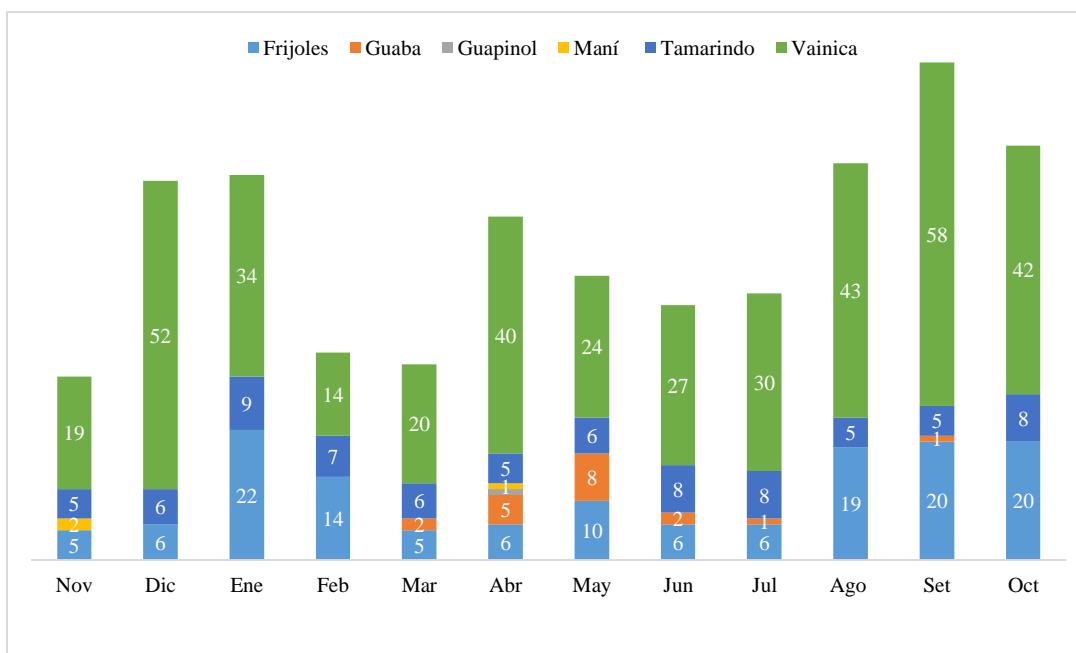


Figura 25. Número de puestos que ofrecen legumbres en la FASR, de noviembre 2015 a octubre 2016.

e) Plantas medicinales y aromáticas

Chevallier (1997), indica que la variedad y la cantidad de plantas con propiedades terapéuticas son bastante asombrosas. Se estima que en uno u otro momento han sido utilizadas alrededor de 70 000 especies vegetales, desde líquenes hasta árboles enormes, con fines medicinales. Actualmente, la “herboristería” occidental aún se sirve de, al menos, mil plantas autóctonas europeas, así como de miles de especies procedentes de América, Asia y África.

En la FASR se reportaron 36 plantas con características medicinales y/o aromáticas que representan el 21% del total de los datos colectados. Este tipo de plantas además tienen otros usos tales como aromatizante natural, para hacer bebidas o condimentar comidas. En este caso se identificó en un mes solamente apazote (*Chenopodium ambrosioides*), ciprés (*Cupressus sempervirens*), espinillo (*Calyptocarpus vialis*) y malva (*Malva parviflora*), para 2 meses boldo (*Peumus boldus*) y pimienta (*Piper nigrum*), en 3 meses gaviñana (*Neurolaena lobata*) y sorosí (*Momordica charantia*). Posterior a estos productos con menor frecuencia se distinguió chan (*Hyptis suaveolens*), escalera de mono (*Bauhinia guianensis*), sábila (*Aloe vera*) y tilo (4 meses), mientras que el moriseco (*Bidens pilosa*) fue el único producto que se

reportó para 5 meses, la altamisa (*Ambrosia cumanenesis*) y la verbena (*Verbena litoralis*) se registró su presencia durante 7 meses. Seguido de ellos estuvo la cola de caballo (*Equisetum bogotense*) (8 meses) mientras que el eucalipto (*Eucalyptus cinérea*), hombre grande (*Quassia amara*) y salvia (*Salvia officinalis*) se encontraron en 9 meses (Figura 26).

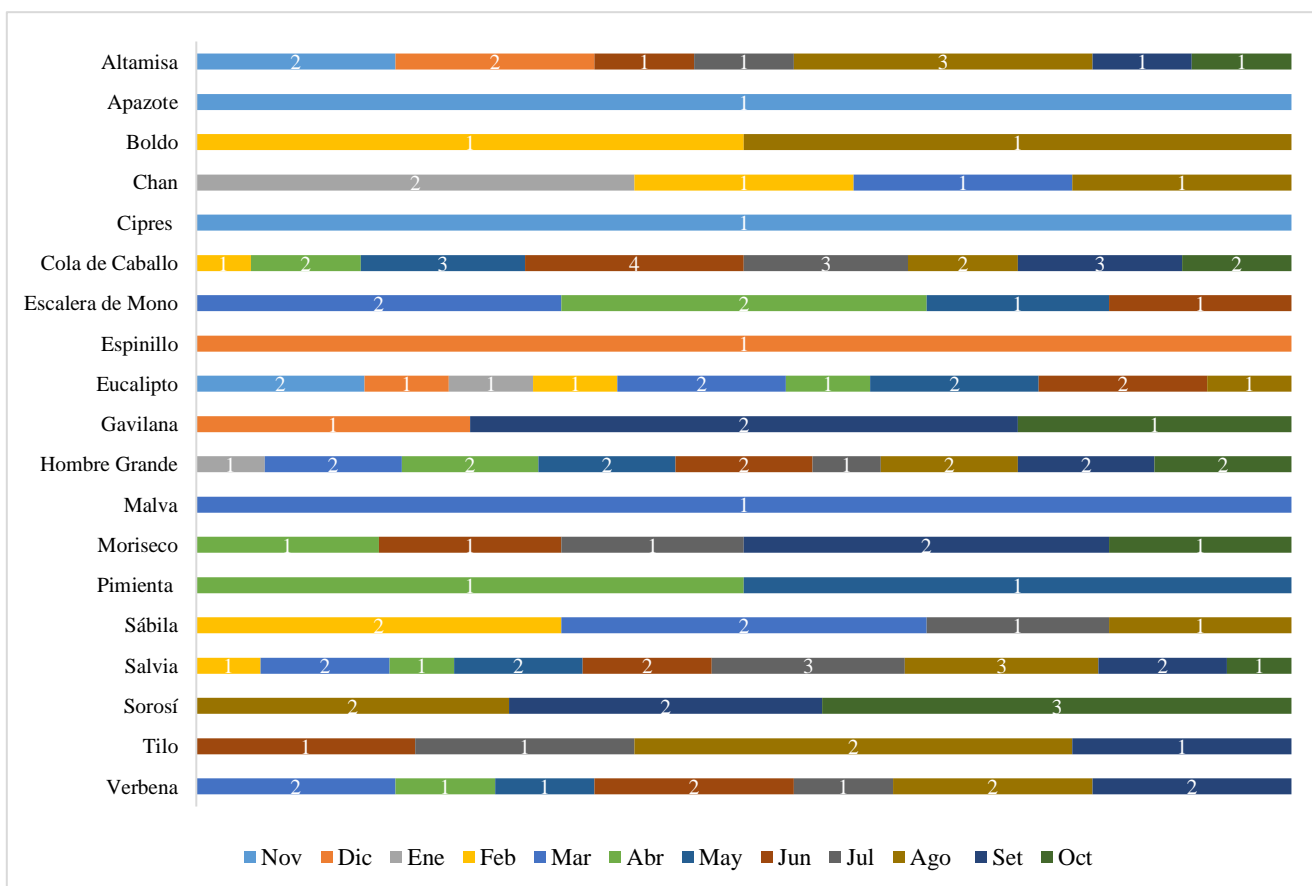


Figura 26. Número de puestos que ofrecen plantas aromáticas y medicinales ofrecidas en la FASR de 1 a 9 meses, de noviembre 2015 a octubre 2016.

Las plantas aromáticas y medicinales que se reportaron en un período de 10 meses se encontró caña agria (*Costus scaber*) y menta (*Menta piperita*), en 11 meses en eldo (*Foeniculum vulgare*), estragón (*Artemisia dracuncululus*), juan ilama (*Lippia alba*) y llantén (*Plantago major*) y en todo el año se ofreció achiote (*Bixa Orellana*), ajo (*Allium sativum*), albahaca (*Oscimum basillicum*), hierbabuena (*Mentha spp*), manzanilla (*Matricaria courrantiana*), mozote (*Triumfetta lappula*), orégano (*Origanum vulgare*), perejil (*Petroselinium crispum*), romero (*Rosmarinus officinale*), ruda (*Ruta graveolens*) y tomillo

(*Thymus vulgaris*). Siendo el ajo el más representativo donde su pico más alto de frecuencia fue en enero donde se identificó en 41 tramos (Figura 27).

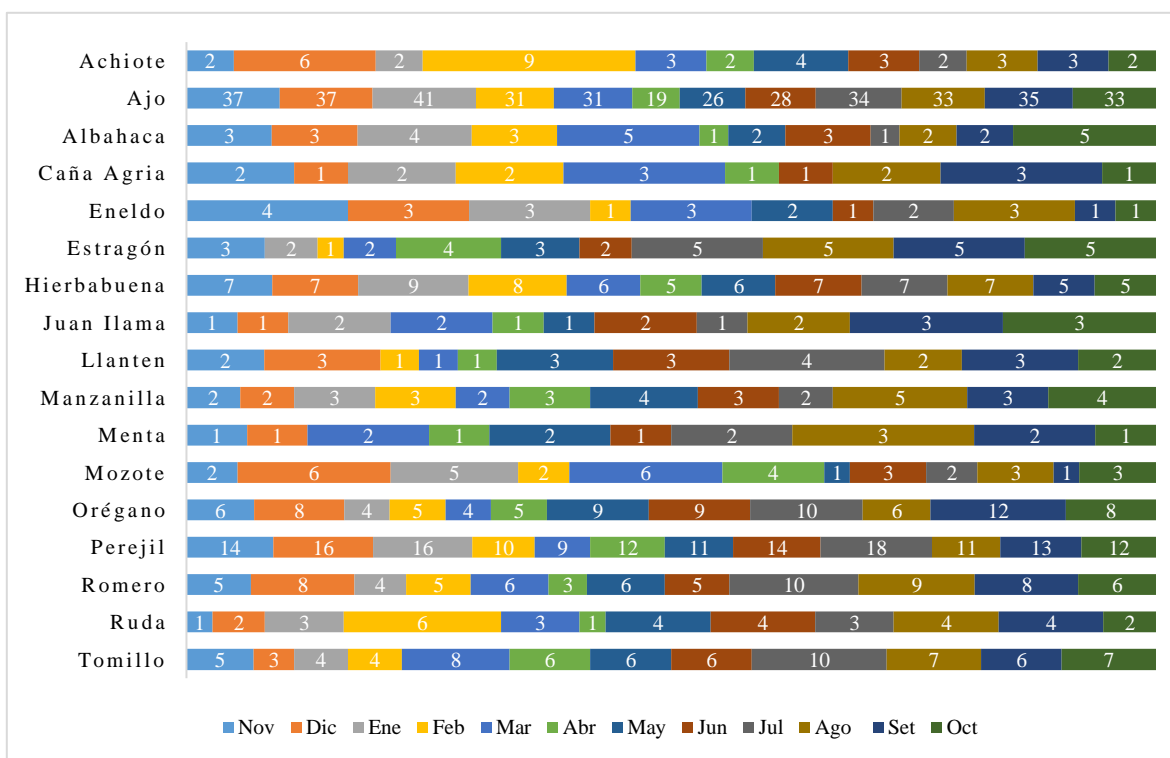


Figura 27. Número de puestos que ofrecen plantas medicinales y aromáticas en la FASR de 10-12, noviembre de 2015 a octubre 2016.

f) Productos de origen animal

El Ministerio de Salud de Costa Rica (2011), indica que los alimentos de origen animal incluyen: lácteos (leche, queso y yogurt), carnes y huevos. Estos productos contienen proteínas de muy buena calidad, vitaminas y minerales. Los lácteos específicamente, son la mejor fuente de calcio, necesarios para fortalecer huesos y dientes, su consumo en todas las etapas de la vida, reducen el riesgo de osteoporosis. Por otra parte, las carnes, son fuente de proteína de buena calidad, que ayuda a la construcción y regeneración de tejidos y células de nuestro cuerpo. También nos aportan vitaminas del complejo B, entre otras y minerales como el hierro para la prevención de la anemia. Las carnes incluyen res, cerdo, pollo, pescado y otras. El pollo y el pescado se catalogan como carnes blancas bajas en grasa saturada y colesterol. Comer pescado es importante porque es de fácil digestión y ayuda a mantener sanas las arterias y el corazón. El atún, la sardina, la trucha y el salmón, son buena fuente de

omega 3, que favorece la salud cardiovascular. Asimismo, el huevo es otra opción de alto valor nutritivo entre los alimentos de origen animal, por contener proteína de buena calidad, hierro, vitamina A, entre otros. En cambio, la miel de abeja según López (2011) presenta como principales características un alto contenido de enzimas, agentes antibacterianos (como el peróxido de hidrógeno) y una amplia variedad de vitaminas (especialmente vitamina B), minerales y oligoelementos, aunque en cantidades muy pequeñas.

Los productos de origen pecuario que representan un 7% del total de los productos registrados, así como todas las propiedades que tienen se pueden encontrar en la FASR durante todo el año a excepción del pavo y el polen (9 y 6 meses respectivamente). Los lácteos como natilla y queso son los productos de origen pecuario que más se ofertan. Mientras que las carnes de res y cerdo se venden en dos carnicerías que se abren al público durante el fin de semana solamente. Asimismo, se destaca que todos los productos pecuarios (huevos, pescado, pollo, mariscos y lácteos) tienen su lugar fijo en la FASR (Figura 28).

Un dato importante es que la FASR ofrece un máximo de 4 puestos para pescado y 3 para mariscos (Figura 28). PIMA (2013) establece que el lugar de preferencia para la compra de pescado y mariscos son los supermercados (31,6%), seguido de las pescaderías independientes, pescaderías dentro de los mercados municipales, la compra a vendedores ambulantes, en la pulpería cercana, carnicería cercana y por pesca propia más que todo en zonas cercanas al mar.

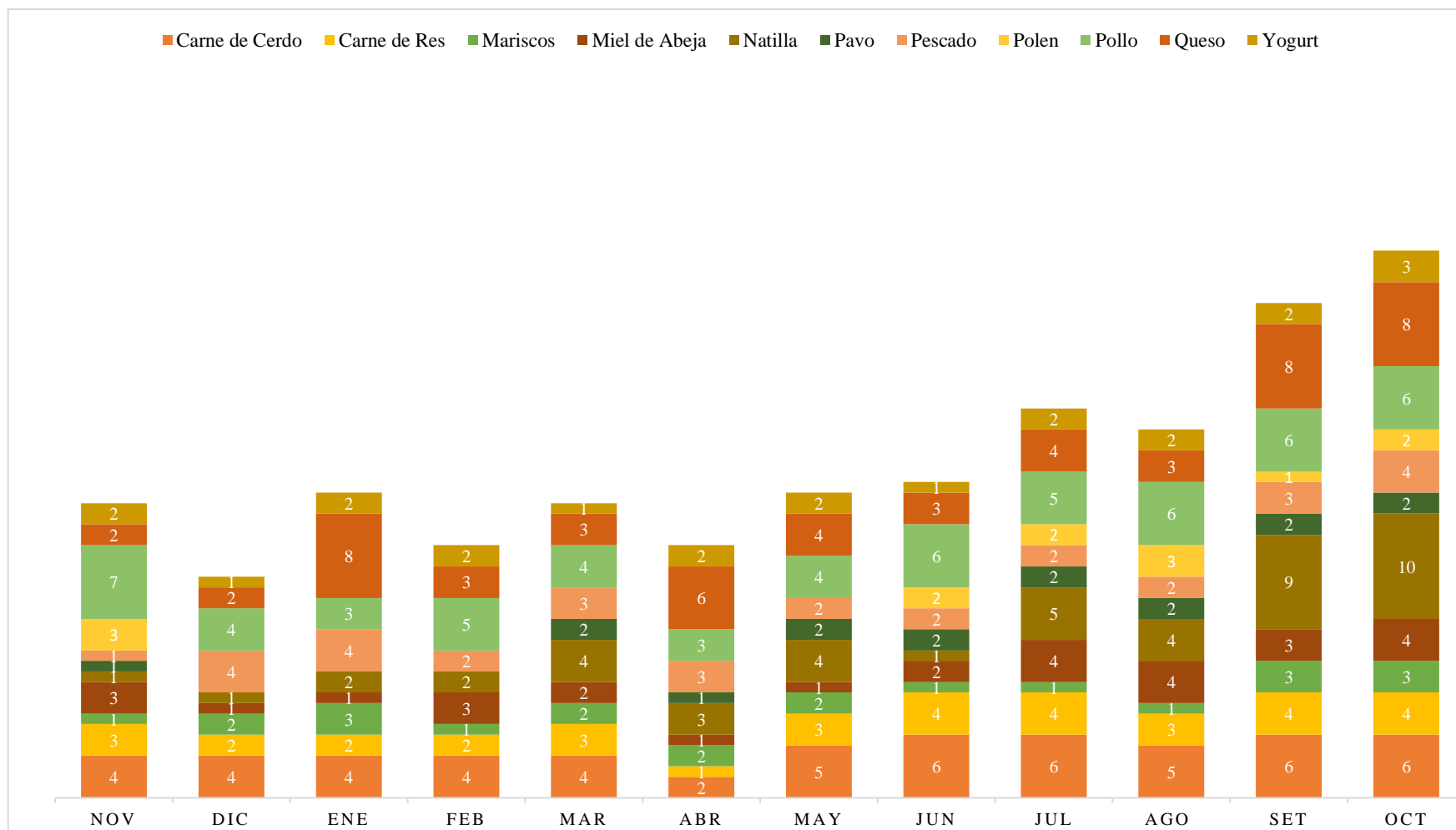


Figura 28. Productos pecuarios reportados en la FASR 10-12 meses, de noviembre de 2015 a octubre 2016.

g) Otros

En esta sección que representa un 3% del total de productos agropecuarios, se seleccionaron los productos que no calzaban en las categorizaciones anteriores y que también son parte de la FASR. En este grupo están el café (*Coffea arabica*), el cual se encuentra de manera procesada hasta en 5 tramos, con nombre de marcas comerciales de la zona; la caña de azúcar (*Saccharum officinarum*) que se puede comprar como jugo de caña o el tallo fresco; las hojas de plátano (*Musa paradisiaca*) que en diciembre es donde aumenta su demanda y se registró en 21 tramos; la granola y el jícaro (*Crescienta kujete*) (Figura 29).

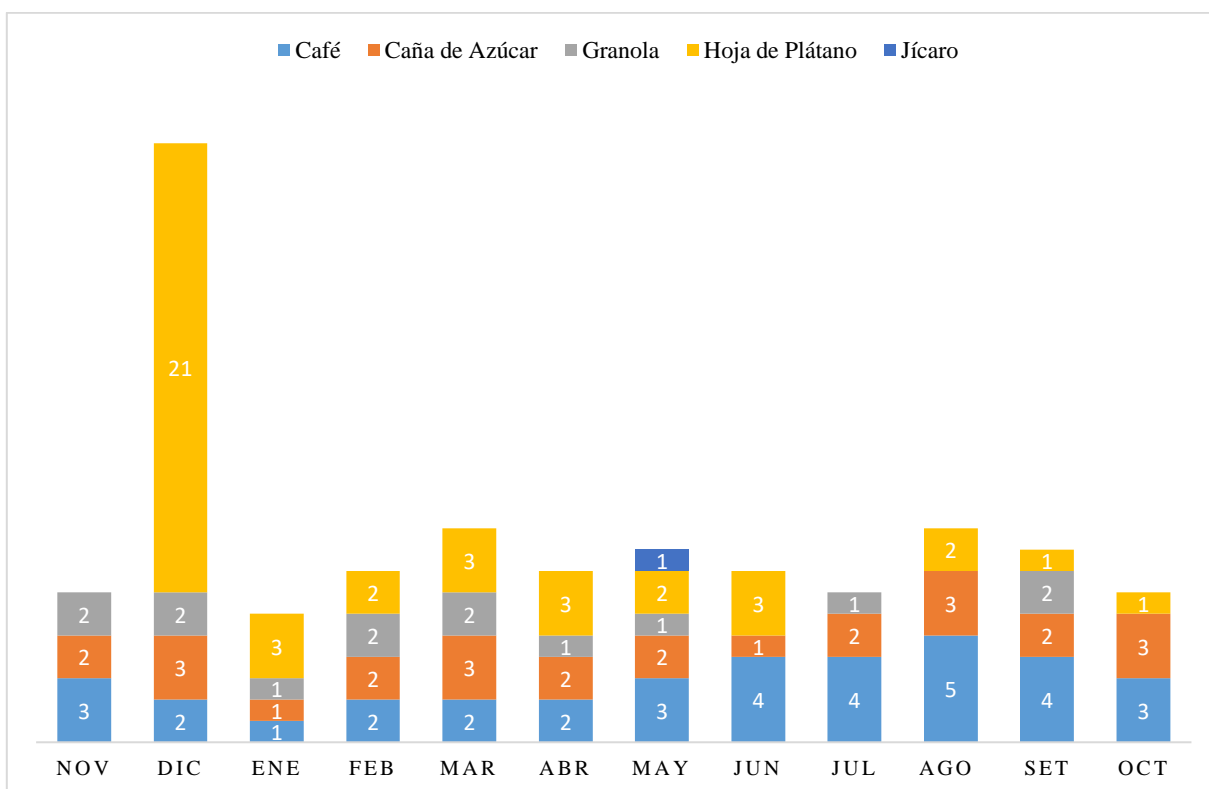


Figura 29. Otros productos que se registraron en la FASR, de noviembre 2015 a octubre 2016.

5.1.4 Determinación de las 7 P del mercadeo en la FASR

Las 7 P del mercadeo, se realizó con el fin de ligar los diagnósticos hechos mediante las encuestas y la observación de la diversidad de productos con el criterio técnico del investigador. Entonces lo que se hizo fue obtener un panorama actual y uno futuro de cada una de las “P” (Cuadro 12).

Cuadro 12.7 P del mercadeo determinado en la FASR.

7 P	Actualmente	A lo que se quiere llegar
Producto	<p>Los productos se ofrecen de una manera tradicional con poca innovación (Acondicionamiento, transformación y valor agregado).</p> <p>No se pone en práctica, lo aprendido en la manipulación de los alimentos que se ofrecen al consumidor.</p> <p>Se ofrecen productos que históricamente han representado la idiosincrasia costarricense.</p>	<p>Tener productos que se adapten a los estilos de vida de las nuevas generaciones.</p> <p>Que los productores pongan en práctica la manipulación de alimentos para ofrecer productos inocuos y con una mejor presentación.</p> <p>Mantener los productos que representan la idiosincrasia costarricense.</p>
Plaza	<p>Los puestos de carnes y artesanías fijos se encuentran en las esquinas. Las frutas, verduras y hortalizas se encuentran en el centro y rotan dos veces al mes un puesto a la derecha. Además, se tiene el parqueo cerca de los productos.</p> <p>La feria cumple con una secuencia de puestos con el siguiente orden en productos agrícolas: frutas, verduras, legumbres, raíces y tubérculos.</p> <p>Existe un total de 222 puestos en los cuales se le ofrece al cliente una gama de productos de índole agrícola, pecuaria, artesanal, avícola, acuícola, industrial, forestal, entre otros.</p>	<p>Parqueo aledaño al campo ferial para una mejor inocuidad de los productos.</p> <p>Mantener ese orden para que el demandante tenga la opción de adquirir en una corta distancia lo que necesita.</p> <p>Mantener la cantidad de puestos hasta que finalicen la etapa nueva en su totalidad, debido a que se puede presentar hacinamiento e incomodidad.</p>
Precio	<p>El precio de los productos se establece tomando como referencia los precios dados por el PIMA-CENADA y el CNP.</p> <p>La fijación del precio se rige por el comportamiento oferta-demanda.</p>	<p>Desarrollar una forma adecuada de corroboración y control en la variación de los precios.</p>

Cuadro 12. Continuación.

<p style="text-align: center;">Promoción</p>	<p>La única promoción externa que existe es mediante radio sideral (radio local) ubicada en la frecuencia 1340am y tele uno (televisora local) que son los que promocionan la Feria.</p> <p>La FASR carece de proceso de promoción a lo interno de la feria.</p> <p>No hay una rotulación de los productos agrícolas en cuanto a su forma de producción (convencional, orgánica, hidropónico, sostenible, entre otras).</p>	<p>Promocionar la feria mediante redes sociales y hacer una página web oficial como mínimo además de reforzar anuncios por Tele uno (Televisión de Occidente).</p> <p>Realizar diferentes ferias temáticas para promocionar los productos agropecuarios.</p> <p>Ofrecer productos en combos cuando ya no hay mucho movimiento de los mismos o se va acabando la feria.</p> <p>Se requiere dar una mejor información a los clientes mediante todos los medios posibles que indiquen las actividades de la FASR.</p> <p>Usar las pantallas para anunciar las promociones en los distintos puestos.</p> <p>Rotulación de productos: orgánico, hidropónico y convencional, así como de calidad ya sea: primera, segunda, tercera.</p>
<p style="text-align: center;">Persona</p>	<p>Trato ameno y espontáneo de los productores hacia las personas, pero a veces falta un poco de profesionalismo.</p> <p>Percepción de la gestión administrativa regular.</p> <p>La presentación personal de los productores no es la mejor ni la más indicada según lo manifestado por los consumidores.</p>	<p>Productores espontáneos, ameno y alegre con un mejor trato al cliente mediante un curso de servicio al cliente.</p> <p>Mejorar los procesos de comunicaciones en los procesos de la gestión administrativa.</p> <p>Productores uniformados mediante una camiseta y gorra de la FASR, además de tener guantes desechables como mínimo.</p>

Cuadro 12. Continuación.

<p>Infraestructura</p>	<p>Se tiene un techado completo de la feria estilo domo que permite proteger los productos de la exposición del sol y la lluvia con el fin de asegurar la inocuidad.</p> <p>La infraestructura de apoyo (oficinas, dormitorios, servicios sanitarios, baños y paredes perimetrales), se encuentran un poco deterioradas y sin nada llamativas.</p> <p>La infraestructura de exhibición (tarimas, vitrinas, mesas) deteriorada.</p> <p>Se tiene un parqueo interno en donde en el pico más alto de venta no cumple con las necesidades del consumidor, con lo cual se colapsa la feria y sus vías de acceso.</p>	<p>Cumplimiento del Reglamento de Ferias; expuesto en el Capítulo III, Sección I: Infraestructura, artículos 14,16 y 18.</p> <p>Rescatar los espacios muertos de la Feria con arte que integre las fortalezas como la historia, cultura, espontaneidad de los productores entre otros para el cumplimiento de los artículos 17 y 18 del Reglamento de Ferias.</p> <p>Cumplimiento del Reglamento de Ferias; expuesto en el Capítulo III, Sección I: Infraestructura, artículos 14,15,16 y 18.</p> <p>Se recomienda que el espacio utilizado para parqueo dentro de la FASR, sea reubicado en otro sitio cercano. Con el propósito de maximizar el espacio interno en las actividades referentes a la feria.</p>
<p>Servicio</p>	<p>Dentro de los servicios que ofrece el CACSR a los productores están: dormitorios, puestos a bajo precio, servicios sanitarios, estacionamiento.</p> <p>Dentro de los servicios que ofrece el CACSR a los visitantes están: diversidad de productos, servicios sanitarios, carritos para compra, estacionamiento.</p> <p>Se da el servicio de soda y carnicería con los certificados y documentación legal para que estos puedan operar.</p>	<p>Mejorar los que están y poner más fuentes de agua o dispensadores de alcohol gel, brindar equipo para la innovación de los productos.</p> <p>Mantener estos servicios en óptimas condiciones, siempre considerando la higiene de los productos y de los participantes (Cumplimiento del Artículo 22 del Reglamento de Ferias).</p> <p>Conservar la calidad de los puestos que ofrecen servicio de soda y carnicería mediante los documentos legales (Certificado Veterinario de Operaciones, Permiso de Funcionamiento Sanitario, entre otros) para que sigan funcionando.</p>

5.1.5 FODA

Asociado al contexto histórico, la perspectiva del consumidor hacia la FASR, la diversidad de productos de la FASR y las 7P del mercadeo, se utilizó como primera herramienta gerencial el FODA. Este instrumento según Ponce (2007), consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Se realizaron dos FODA, uno con la Junta Administrativa del Centro Agrícola Cantonal y otra con los productores que visitan la FASR. Esto ayudó a entender las diferentes perspectivas que tenían estos dos grupos y así conjuntarlo con lo que plantearon los consumidores encuestados expuestos acápite “Perspectiva del consumidor hacia la Feria del Agricultor”, para poder realizar estrategias más concretas sobre la situación actual de este espacio de venta de productos agropecuarios.

a) FODA Junta Administrativa FASR

El FODA para la Junta Administrativa, se realizó conformando dos grupos de trabajo. Cada uno de estos grupos confeccionó su FODA contemplando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que consideraron, se presentaban en la FASR (Figura 30).



Figura 30.FODA Junta Administrativa FASR, febrero 2016.

Como parte de los resultados del FODA, se destacaron como fortalezas el reconocimiento a nivel nacional como la mejor feria del país, el trabajo en equipo y buen servicio al cliente.

En cuanto a las oportunidades las más sobresalientes son el aprovechamiento de los recursos de apoyo del gobierno y las alianzas con instituciones públicas y privadas. En contraste, se tiene como debilidades principales la falta de ampliación de instalaciones para la demanda que se maneja, la deficiencia en capacitaciones en algunos temas tanto administrativos como de publicidad para la Junta Administrativa y en temas de manipulación de alimentos y servicio al cliente para los productores. Por último, se toma como amenaza más grave el crecimiento de la competencia en un radio de 2km² (Cuadro 13).

Cuadro 13. Matriz FODA Junta Administrativa FASR febrero 2016.

MATRIZ FODA Junta Administrativa FASR			
FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)	DEBILIDADES (D)	AMENAZAS (A)
Contamos con una Junta Directiva donde se trabaja en conjunto (Trabajo en equipo).	Aprovechamiento de los recursos de apoyo del gobierno.	Falta de ampliación de instalaciones para la demanda que se maneja.	Ventas ambulantes ilegales.
Reconocimiento a nivel nacional como la mejor feria del país.	Alianzas con otras instituciones ya sean públicas o privadas.	Poca capacitación y actualización de conocimientos administrativos.	Regulación de patentes por parte de la municipalidad.
Buen servicio al cliente (trato, horario extenso y variedad de producto).	Alianzas con las empresas de transporte público para traer la gente que llega al centro hacia la feria.	Falta de normativa y cumplimiento de la regulación de los precios.	Crecimiento de la competencia en un radio de 2km.
Tarifas cómodas para el productor.		Falta de reglamentación o normativas para la presentación de los productos hacia los clientes.	Dinámica de la competencia para atraer clientes.
Servicio hacia la comunidad.		Falta de capacitación a los productores	Descontrol del crecimiento urbanístico.
Credibilidad hacia las instituciones públicas		Falta de publicidad y estrategias para atraer al público.	Presión de los productores en la formación de subgrupos.
Apoyo al pequeño agricultor en obtener en sus garantías sociales		Calibración de equipo de pesaje.	
		Ineficiencia administrativa en procesos.	
		Falta de control y seguimiento hacia la administración de la feria.	
		Subutilización de la capacidad instalada	
		Falta de equidad de género	

b) FODA Productores

El FODA para los productores se elaboró de una manera distinta, Aquí se pasó puesto por puesto preguntando a los productores los componentes del FODA (Figura 31).



Figura 31. FODA realizado a productores de la FASR, marzo 2016.

Al tener la información brindada por todos los productores, se resaltan como fortalezas principales la trayectoria de la FASR, trabajo en equipo, venta directa al consumidor. Dentro de las debilidades más representativas están infraestructura y administración deficiente, falta de publicidad, intermediación y reventa. En cuanto a las oportunidades más importantes están darse a conocer como agricultor y dar a conocer los productos y las alianzas con instituciones públicas y privadas para vender sus productos. Las amenazas identificadas como prioritarias fueron la competencia externa con supermercados, mini súper. frutería entre otros y las ventas callejeras y ambulantes (Cuadro 14).

Cuadro 14. FODA elaborado por los productores de la FASR, marzo 2016.

MATRIZ FODA PRODUCTORES FASR			
FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)	DEBILIDADES (D)	AMENAZAS (A)
Una de las mejores ferias de occidente (Trayectoria de la Feria)	Clima ayuda a mantener los productos frescos	Infraestructura deficiente	Competencia externa: supermercados, fruterías, mini súper, entre otros
Cercanía de los sistemas de producción hacia la feria, Se logra vender el producto fresco por la cercanía	Darse a conocer como agricultor y dar a conocer los productos, con esto aparecen oportunidades de vender a otros lugares como supermercados	Precios del PYMA	Cuando hay alguna festividad en San Ramón la feria cae en ventas

Cuadro 14. Continuación.

FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)	DEBILIDADES (D)	AMENAZAS (A)
Feria competitiva	Alianza con la Universidad de Costa Rica y otras organizaciones para que tengan que comprar los productos agropecuarios en la feria del agricultor tanto en residencias como en las sodas.	Administración Deficiente	Ventas callejeras o ambulantes
Venta directa al Consumidor 100%	Alianza con empresas de transporte Hacer un servicio de periférica ya que les ayudaría a las personas a tener más facilidades para transportar los productos	Publicidad	La municipalidad no tiene un plan regulador en cuanto a la venta de frutas y verduras dentro del cantón, Municipalidad da muchos permisos para la competencia y están cerca de la Feria
Trabajo en equipo: Compañerismo entre agricultores y modo de trabajar.	Proyectos venideros muy buenos dados por organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y privados.	Mala Distribución de Puestos	Vandalismo y ventas de licor cerca del perímetro
Alta demanda (Existe una gran asistencia de personas a la feria)	Curso de servicio al cliente	Mucho Carro dentro de la Feria	Crisis mundial del punto de vista agroalimentario y cambio climático
Intercambio cultural (conocen gente, estamos entre familia)		Competencia desleal	
Un mercado con igualdad de condiciones		Intermediación, reventa	
Disposición de Artículos no tradicionales		Seguridad	
		Inspectores no son muy buenos	
		La administración no se asegura si los que venden son agricultores o no	
		Incomodidad para los carros de los productores se puede salir hasta la 9 pm	
		Romanas descalibradas o alteradas	
		Falta de reglamentación dirigida a que no hay hora de entrada establecida y se estrecha el pabellón cuando es tarde	
		Poco volumen de compra de productos	

Por ende, entre las fortalezas más significativas de los productores como el trabajo en equipo y la trayectoria de la FASR concuerdan con lo dicho por la Junta Administrativa. Asimismo, los productores indicaron que las oportunidades que tienen dentro de esta feria, van de la mano con algunas alianzas ya establecidas con el sector público y privado, así como otras que se proyectan podrían llegar.

En cuanto a las debilidades los vendedores también enfatizaron en la falta de capacitación en temas como publicidad y manejo de balanzas. Además, mostraron una cierta preocupación por la deficiencia en algunos aspectos de la infraestructura, como el parqueo ya que mostraron una inconformidad por el ingreso de muchos vehículos en horas de feria, inquietud señalada de la misma forma por la Junta Administrativa.

Por otro lado, las amenazas fueron prácticamente las mismas que dictó la Junta Administrativa, donde se enfatizó en la competencia alrededor de la feria, las ventas ambulantes y el otorgamiento desmedido de patentes por parte de la municipalidad para este tipo de negocios.

5.1.6 MEFI, MEFE y MIE

Con los resultados finales de los FODA, se aplicaron MEFI, MEFE y MIE. Enseguida se enfatiza de una mejor manera cada una de estas herramientas gerenciales empleadas tanto a la Junta Administrativa de la FASR como a los productores:

a) MEFI y MEFE Junta Administrativa de la FASR

En la elaboración del MEFI de la Junta Administrativa de la FASR, se analizaron los factores internos (fortalezas-debilidades) donde los datos cualitativos pasan a ser cuantitativos por criterio técnico creándole un peso de importancia de 119 a las fortalezas, donde se reconocen como más importante el reconocimiento a nivel nacional como mejor feria del país (28%), el trabajo en equipo de la Junta Administrativa y la credibilidad hacia las instituciones públicas ambas con un 20%. Las debilidades obtuvieron una ponderación de 80, donde la falta en la normativa de cumplimiento y regulación de los precios y la falta de equidad de género tuvieron un 10% siendo las más importantes. La sumatoria de los factores internos dio como resultado un puntaje de 199 (Cuadro 15).

Cuadro 15.MEFI elaborado a partir del FODA de la Junta Administrativa de la FASR.

FORTALEZAS				
#	DESCRIPCIÓN	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
1	Contamos con una Junta Directiva donde se trabaja en conjunto (Trabajo en equipo).	5	4	20
2	Reconocimiento a nivel nacional como la mejor feria del país.	7	4	28
3	Buen servicio al cliente (trato, horario extenso y variedad de producto).	4	3	12
4	Tarifas cómodas para el productor.	5	3	15
5	Servicio hacia la comunidad.	3	3	9
6	Credibilidad hacia las instituciones públicas	5	4	20
7	Apoyo al pequeño agricultor en obtener en sus garantías sociales	5	3	15
SUBTOTAL		34		119
DEBILIDADES				
#	DESCRIPCIÓN	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
1	Falta de ampliación de instalaciones para la demanda que se maneja (Parqueo, Área de ventas y servicios sanitarios)	7	1	7
2	Poca capacitación y actualización de conocimientos administrativos.	6	1	6
3	Falta de normativa y cumplimiento de la regulación de los precios	5	2	10
4	Falta de reglamentación o normativas para la presentación de los productos hacia los clientes.	4	2	8
5	Falta de capacitación a los productores (manipulación y presentación de los productos)	6	1	6
6	Falta de publicidad y estrategias para atraer al público.	7	1	7
7	Calibración de equipo de pesaje (romanas, balanzas)	6	1	6
8	Ineficiencia administrativa en procesos	7	1	7
9	Falta de control y seguimiento hacia la administración de la feria.	6	1	6
10	Subutilización de la capacidad instalada	7	1	7
11	Falta de equidad de género	5	2	10
SUBTOTAL		66		80
TOTAL		100		199

En la confección del MEFE de la Junta Administrativa de la FASR, se analizaron los factores externos (oportunidades-amenazas) donde los datos cualitativos pasan a ser cuantitativos por criterio técnico creándole un peso de importancia de 152 a las oportunidades, donde se

reconocen como más importante el aprovechamiento de los recursos de apoyo del gobierno (52%). Las amenazas obtuvieron una ponderación de 89, siendo las más significativa la regulación de patentes por parte de la municipalidad (20%) seguida de presión de los productores en la formación de subgrupos (18%). La suma de los factores externos dio como resultado un puntaje de 241 (Cuadro 16).

Cuadro 16. MEFE elaborado a partir del FODA de la Junta Administrativa de la FASR.

OPORTUNIDADES				
#	DESCRIPCIÓN	PES O	CALIFICACI ÓN	PONDERA DO
1	Aprovechamiento de los recursos de apoyo del gobierno.	14	4	56
2	Alianzas con otras instituciones ya sean públicas o privadas (Parqueo)	12	4	48
3	Alianzas con las empresas de transporte público para traer la gente que llega al centro hacia la feria.	12	4	48
SUBTOTAL		38		152
AMENAZAS				
#	DESCRIPCIÓN	PES O	CALIFICACI ÓN	PONDERA DO
1	Ventas ambulantes ilegales.	10	1	10
2	Regulación de patentes por parte de la municipalidad.	10	2	20
3	Crecimiento de la competencia en un radio de 2km.	14	1	14
4	Dinámica de la competencia para atraer clientes (estrategias de mercadeo)	11	1	11
5	Descontrol del crecimiento urbanístico.	8	2	16
6	Presión de los productores en la formación de subgrupos	9	2	18
SUBTOTAL		62		89
TOTAL		100		241

b) MIE Junta Administrativa de la FASR

Al lograr los puntajes ponderados totales tanto del MEFI (199) como del MEFE (241), estos se entrelazaron con el fin de obtener el MIE. Según los datos brindados por la Junta Administrativa en cuanto a fortalezas y debilidades (MEFI) y oportunidades y amenazas (MEFE) el MIE al hacer el entrecruzamiento se ubica en la celda número VIII, que da como resultado según la perspectiva de la Junta Administrativa de la FASR que hay que cosechar y desinvertir.

Por lo tanto, todas las estrategias a ser planteadas en un futuro para la FASR, tienen que seguir el lineamiento establecido por David 2000, el cual menciona que una recomendación

frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar y desinvertir”. En otras palabras, hay que sacarle provecho al máximo, a todas las acciones buenas que se han hecho en la FASR y potencializarlas hasta llegar a un 100% (Figura 32).

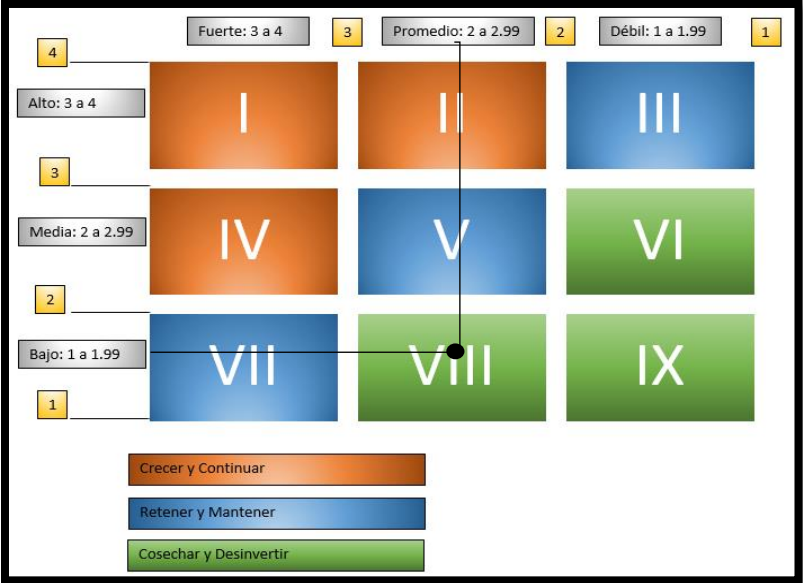


Figura 32. Matriz de evaluación interna-externa elaborada a partir del FODA de la Junta Administrativa de la FASR.

c) MEFI y MEFE Productores de la FASR

En la elaboración del MEFI de los productores de la FASR, se analizaron los factores internos (fortalezas-debilidades) donde los datos cualitativos pasan a ser cuantitativos por criterio técnico creándole un peso de importancia de 186 a las fortalezas, donde se reconocen como más importantes la trayectoria de la FASR (36%) y venta directa al consumidor (32%). Las debilidades obtuvieron una ponderación de 69, donde 10% siendo las más importantes publicidad deficiente (6%) y precios del PYMA (6%). La sumatoria de los factores internos dio como resultado un puntaje de 255 (Cuadro 17).

Cuadro 17. MEFI elaborado a partir del FODA de los productores de la FASR.

FORTALEZAS				
#	DESCRIPCION	PE SO	CALIFIC ACION	PONDE RADO
1	Una de las mejores Ferias de Occidente, Trayectoria de la Feria	9	4	36
2	Cercanía de los sistemas de producción hacia la feria, Se logra vender el producto fresco por la cercanía	5	3	15
3	Feria Competitiva	6	4	24
4	Venta Directa al Consumidor 100%	8	4	32
5	Trabajo en equipo: Compañerismo entre agricultores y modo de trabajar,	4	4	16
6	Alta demanda (Existe una gran asistencia de personas a la feria)	6	4	24
7	Intercambio cultural (conocen gente, estamos entre familia	6	3	18
8	Igualdad de condiciones	4	3	12
9	Disposición de Artículos no tradicionales	3	3	9
SUBTOTAL		51		186
DEBILIDADES				
#	DESCRIPCION	PE SO	CALIFIC ACION	PONDE RADO
1	Infraestructura deficiente	4	1	4
2	Precios del PYMA	3	2	6
3	Administración Deficiente	4	1	4
4	Publicidad	6	1	6
5	Mala Distribución de Puestos	2	2	4
6	Mucho Carro dentro de la Feria	4	1	4
7	Competencia desleal	4	1	4
8	Intermediación, reventa	4	1	4
9	Seguridad	2	2	4
10	inspectores no son muy buenos	2	2	4
11	La administración no se asegura si los que venden son agricultores o no	3	2	6
12	Incomodidad para los carros de los productores se puede salir hasta la 9 pm	3	1	3
13	Romanas descalibradas o alteradas	3	2	6
14	Falta de reglamentación dirigida a que no hay hora de entrada establecida y se estrecha el pabellón cuando es tarde	3	2	6
15	Poco volumen de compra de productos	2	2	4
SUBTOTAL		49		69
TOTAL		100		255

En la elaboración del MEFE de la Junta Administrativa de la FASR, se analizaron los factores externos (oportunidades-amenazas) donde los datos cualitativos pasan a ser cuantitativos por criterio técnico creándole un peso de importancia de 164 a las oportunidades, donde se reconocen como más importante proyectos venideros muy buenos dados por organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y privados (40%). Las amenazas obtuvieron una ponderación de 77, donde la más representativa es cuando hay alguna festividad en San Ramón la feria cae en ventas (18%). La sumatoria de los factores externos dio como resultado un puntaje de 241 (Cuadro 18).

Cuadro 18. MEFE elaborado a partir del FODA de los productores de la FASR.

OPORTUNIDADES				
#	DESCRIPCION	PES O	CALIFICACIO N	PONDERADO
1	Clima ayuda a mantener los productos frescos	6	3	18
2	Darse a conocer como agricultor y dar a conocer los productos, con esto aparecen oportunidades de vender a otros lugares como supermercados	7	3	21
3	Alianza con la Universidad de Costa Rica y otras organizaciones para que tengan que comprar los productos agropecuarios en la feria del agricultor tanto en residencias como en las sodas.	8	4	32
4	Alianza con empresas de transporte Hacer un servicio de periférica ya que les ayudaría a las personas a tener más facilidades para transportar los productos	8	4	32
5	Proyectos venideros muy buenos dados por organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y privados.	10	4	40
6	Curso de servicio al cliente	7	3	21
SUBTOTAL		46		164
AMENAZAS				
#	DESCRIPCION	PES O	CALIFICACIO N	PONDERADO
1	Competencia externa: supermercados, fruterías, mini markets, entre otros	12	1	12
2	Cuando hay alguna festividad en San Ramón la feria cae en ventas	9	2	18
3	Ventas callejeras o ambulantes	9	1	9
4	La municipalidad no tiene un plan regulador en cuanto a la venta de frutas y verduras dentro del cantón, Municipalidad da muchos permisos para la competencia y están cerca de la Feria	10	1	10
5	Vandalismo y ventas de licor cerca del perímetro	7	2	14
6	Crisis mundial del punto de vista agroalimentario y cambio climático	7	2	14
SUBTOTAL		54		77
TOTAL		100		241

d) MIE Productores de la FASR

En el MIE de los productores de la FASR, los puntajes ponderados totales fueron 164 en el MEFI y 241 en el MEFE. Al hacer el entrecruzamiento dio como resultado que el MIE cayó en la celda V, lo cual significa que las estrategias a seguir deben de acoplarse a mantener y retener el trabajo que se ha estado haciendo en todos estos años. Lo anterior, se sustenta con lo mostrado por David (2000), el cual indica que las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para retener y mantener; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones (Figura 33).

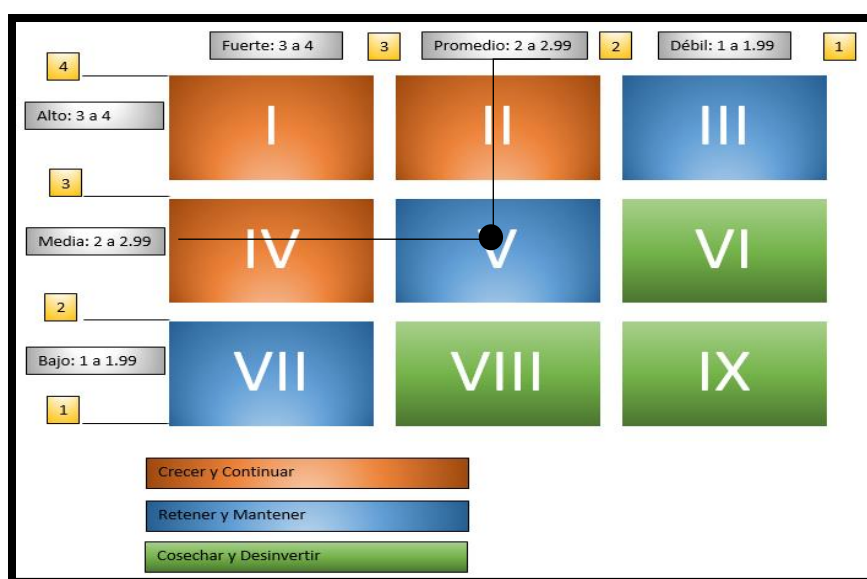


Figura 33. Matriz de evaluación interna-externa elaborada a partir del FODA de los productores de la FASR.

Consecuentemente, toman los lineamientos “Cosechar y Desinvertir” de la perspectiva de la Junta Administrativa y “Mantener y Retener” de la perspectiva de los productores de la FASR. Esto surge como una directriz que ayuda a plantear las estrategias pertinentes de una manera más acertada. A partir de este punto se plantea la Fase II o las rutas a seguir para la elaboración del plan estratégico, la Fase III construcción del plan estratégico y Fase IV confección del plan de acción que ayudará al fortalecimiento operativo.

5.2 FASE II. Rutas a seguir para la elaboración del plan estratégico que ayuda con el fortalecimiento operativo de la FASR.

Una vez entendido el panorama que presenta el diagnóstico hecho al comportamiento histórico y actual del consumidor, productores y administración de la FASR. Se procedió a construir la definición estratégica de las rutas a seguir en la confección del plan estratégico para contribuir con el fortalecimiento operativo de la FASR.

En primera instancia, el planteamiento de las estrategias, seguido de esto, se eligieron las perspectivas del CMI y se gestionaron los resultados mediante la matriz del tablero de mando o del semáforo.

5.2.1 Planteamiento de las estrategias.

El planteamiento de las estrategias a partir de la matriz FODA, se construyó tanto para la Junta Administrativa como para los Productores. Además, se siguieron los lineamientos obtenidos a partir de los MIE, los cuales eran “Mantener y Sostener” (Junta Administrativa) y “Cosechar y Desinvertir” (Productores).

a) Planteamiento de las estrategias a partir del FODA de Junta Administrativa.

El planteamiento de las estrategias de la Junta Administrativa de la FASR (Mantener y Sostener) dio los siguientes lineamientos estratégicos:

- Estrategias FO (Aprovechar):
 - Consolidación de las alianzas con el sector público y privado.
 - Mejorar la capacidad de gestión para la adquisición de los recursos del gobierno.
- Estrategias DA (Corregir):
 - Posicionamiento en el mercado.
 - Capacitación y formación permanente de la organización frente a los cambios del entorno
 - Aprovechamiento de la capacidad máxima instalada.
 - Implementar "Igualdad de condiciones" a lo interno de la Feria.
- Estrategias DO (Transformar):

- Maximizar los recursos dados por las instituciones públicas y privadas en una forma más efectiva.
- Fortalecimiento del proceso de capacitación y actualización del conocimiento administrativo.
- Desarrollo de los lineamientos que marcan la dirección de la administración.
- Promover un proceso de publicidad para atraer al público.
- Estrategias FA (Minimizar):
 - Desarrollo de procesos para el posicionamiento de la imagen.
 - Consolidación de la marca FASR.

Todas las estrategias presentadas anteriormente se pueden ubicar en el cuadro 19, donde también se evidencian las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que dieron origen a cada una de ellas. En resumen, se puede notar que según el FODA realizado por la Junta Administrativa de la FASR, las estrategias se direccionan a que hay que corregir (DA) y transformar (DO) como prioridad, seguido de minimizar (FA) y aprovechar (FO) para maximizar con éxito las operaciones de la FASR.

Cuadro 19. Planteamiento de las estrategias a partir del FODA de la Junta Administrativa de la FASR.

MATRIZ FODA Junta Administrativa				
EXTERNOS/ INTERNOS	FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
	#	DESCRIPCIÓN	#	DESCRIPCIÓN
	1	Contamos con una Junta Directiva donde se trabaja en conjunto (Trabajo en equipo).	1	Falta de ampliación de instalaciones para la demanda que se maneja (Parqueo, Área de ventas y servicios sanitarios).
2	Reconocimiento a nivel nacional como la mejor feria del país.	2	Poca capacitación y actualización de conocimientos administrativos.	
3	Buen servicio al cliente (trato, horario extenso y variedad de producto).	3	Falta de normativa y cumplimiento de la regulación de los precios.	
4	Tarifas cómodas para el productor.	4	Falta de reglamentación o normativas para la presentación de los productos hacia los clientes.	
5	Servicio hacia la comunidad.	5	Falta de capacitación a los productores (manipulación y presentación de los productos).	
6	Credibilidad hacia las instituciones públicas.	6	Falta de publicidad y estrategias para atraer al público.	
7	Apoyo al pequeño agricultor en obtener en sus garantías sociales.	7	Calibración de equipo de pesaje (romanas, balanzas).	
8		8	Ineficiencia administrativa en procesos.	
9		9	Falta de control y seguimiento hacia la administración de la feria.	
10		10	Subutilización de la capacidad instalada.	
11		11	Falta de equidad de género.	

Cuadro 19. Continuación.

OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIAS F-O (APROVECHAR)		ESTRATEGIAS D-O (TRANSFORMAR)	
DESCRIPCIÓN	#	DESCRIPCIÓN	#	DESCRIPCIÓN	#
Aprovechamiento de los recursos de apoyo del gobierno.	FO 1	Consolidación de las alianzas con el sector público y privado.	DO 1	Maximizar los recursos dados por las instituciones públicas y privadas en una forma más efectiva.	
Alianzas con otras instituciones ya sean públicas o privadas.	FO 2	Mejorar la capacidad de gestión para la adquisición de los recursos del gobierno.	DO 2	Fortalecimiento del proceso de capacitación y actualización del conocimiento administrativo.	
Alianzas con las empresas de transporte público para traer la gente que llega al centro hacia la feria.	FO 3		DO 3	Desarrollo de los lineamientos que marcan la dirección de la administración.	
	FO 4		DO 4	Promover un proceso de publicidad para atraer al público.	
AMENAZAS (A)		ESTRATEGIAS F-A (MINIMIZAR)		ESTRATEGIAS D-A (CORREGIR)	
DESCRIPCIÓN	#	DESCRIPCIÓN	#	DESCRIPCIÓN	#
Ventas ambulantes ilegales.	FA 1	Desarrollo de procesos para el posicionamiento de la imagen.	DA 1	Posicionamiento en el mercado.	
Regulación de patentes por parte de la municipalidad.	FA 2	Consolidación de la marca FASR.	DA 2	Capacitación y formación permanente de la organización frente a los cambios del entorno	
Crecimiento de la competencia en un radio de 2km.	FA 3		DA 3	Aprovechamiento de la capacidad máxima instalada.	
Dinámica de la competencia para atraer clientes.	FA 4		DA 4	Implementar "Igualdad de condiciones" a lo interno de la Feria.	
Descontrol del crecimiento urbanístico.	FA 5		DA 5		
Presión de los productores en la formación de subgrupos.	FA 6		DA 6		

b) Planteamiento de las estrategias a partir del FODA de los Productores

El planteamiento de las estrategias a partir del FODA de los Productores de la FASR, se hizo igual que la de la Junta Administrativa de la FASR, enseguida se presentan las estrategias obtenidas:

- Cuatro estrategias FO (Aprovechar):
 - Aprovechar el desarrollo de nuevos proyectos para incrementar la competitividad de la Feria.
 - Brindar un servicio efectivo del traslado de los consumidores hacia la Feria que no produzca congestionamiento vial.
 - Fortalecer los canales de comunicación entre el CACSR y los productores.
 - Capacitación y formación permanente de los productores frente a los cambios del entorno.
- Dos estrategias DA (Corregir):
 - Desarrollar mitigación y contingencia a los efectos adversos alrededor de la FASR.

- Fortalecer el plan de seguridad y emergencias.
- Dos estrategias DO (Transformar)
 - Fortalecimiento continuo de las áreas en las cuales hay carencias.
 - Mejoramiento continuo de los procesos de movilidad interna efectiva dentro de la Feria y sus señalizaciones.
- Dos estrategias FA (Minimizar)
 - Rescatar la identidad y principios de la Feria del Agricultor.
 - Asegurar que siempre haya productos para la seguridad alimentaria.

Las estrategias producidas a partir del FODA de los Productores y que se mencionaron previamente, se pueden observar en el Cuadro 20. Donde, al igual que en el planteamiento de las estrategias a partir del FODA de la Junta Administrativa de la FASR, se pueden detallar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que dieron pie a estas estrategias. A diferencia de las estrategias de la Junta Administrativa de la FASR, lo más importante es aprovechar (FO), seguido de corregir DA, transformar DO y minimizar FA.

Cuadro 20. Planteamiento de las estrategias a partir del FODA de los productores de la FASR.

MATRIZ FODA Productores				
EXTERNOS INTERNOS	FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
	#	DESCRIPCIÓN	#	DESCRIPCIÓN
	1	Una de las mejores Ferias de Occidente (Trayectoria de la Feria).	1	Infraestructura deficiente.
	2	Cercanía de los sistemas de producción hacia la feria, se logra vender el producto fresco por la cercanía.	2	Precios del PYMA.
	3	Feria competitiva.	3	Administración deficiente.
	4	Venta directa al consumidor en un 100%.	4	Falta de publicidad.
	5	Trabajo en equipo: Compañerismo entre agricultores y modo de trabajar.	5	Mala distribución de puestos.
	6	Alta demanda (Existe una gran asistencia de personas a la feria)	6	Mucho carro dentro de la Feria.
	7	Intercambio cultural.	7	Competencia desleal.
	8	Igualdad de condiciones.	8	Intermediación, reventa.
	9	Disposición de Artículos no tradicionales.	9	Inseguridad.
	10		10	Inspectores no son muy buenos.
11		11	La administración no se asegura si los que venden son agricultores o no.	
		12	Incomodidad para los carros de los productores se puede salir hasta la 9 pm.	

Cuadro 21. Continuación

				13	Romanas descalibradas o alteradas.
				14	Falta de reglamentación dirigida a que no hay hora de entrada establecida y se estrecha el pabellón cuando es tarde.
				15	Poco volumen de compra de productos.
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIAS F-O (APROVECHAR)			ESTRATEGIAS D-O (TRANSFORMAR)
#	DESCRIPCIÓN	#	DESCRIPCIÓN	#	DESCRIPCIÓN
1	Clima ayuda a mantener los productos frescos.	FO1	Aprovechar el desarrollo de nuevos proyectos para incrementar la competitividad de la Feria.	D O 1	Fortalecimiento continuo de las áreas en las cuales hay carencias
2	Darse a conocer como agricultor y dar a conocer los productos, con esto aparecen oportunidades de vender a otros lugares como supermercados.	FO2	Brindar un servicio efectivo del traslado de los consumidores hacia la Feria que no produzca congestión vial	D O 2	Mejoramiento continuo de los procesos de movilidad interna efectiva dentro de la Feria y sus señalizaciones
3	Alianza con la Universidad de Costa Rica y otras organizaciones para que tengan que comprar los productos agropecuarios en la feria del agricultor tanto en residencias como en las sodas.	FO3	Fortalecer los canales de comunicación entre el CACSR y los productores	D O 3	
4	Proyectos venideros muy buenos dados por organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y privados.	FO4	Capacitación y formación permanente de los productores frente a los cambios del entorno	D O 4	
AMENAZAS (A)		ESTRATEGIAS F-A (MINIMIZAR)			ESTRATEGIAS D-A (CORREGIR)
#	DESCRIPCIÓN	#	DESCRIPCIÓN	#	DESCRIPCIÓN
1	Competencia externa: supermercados, fruterías, mini markets, entre otros.	FA1	Rescatar la identidad y principios de la Feria del Agricultor.	D A1	Desarrollar mitigación y contingencia a los efectos adversos alrededor de la FASR.
2	Cuando hay alguna festividad en San Ramón la feria cae en ventas.	FA2	Asegurar que siempre haya productos para la seguridad alimentaria.	D A2	Fortalecer el plan de seguridad y emergencias
3	Ventas callejeras o ambulantes.	FA3		D A3	
4	La municipalidad no tiene un plan regulador en cuanto a la venta de frutas y verduras dentro del cantón, Municipalidad da muchos permisos para la competencia y están cerca de la Feria.	FA4		D A4	

5.2.2. Planteamiento de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI)

Al haber planteado las estrategias a partir de los FODA de la Junta Administrativa y de los Productores de la FASR, se plantearon cuatro perspectivas: Financiera, Mercado-Cliente, Procesos Internos y Organizacional. Kaplan y Norton (2001) indican que las perspectivas se pueden adaptar a las características de la empresa u organización con la que se va a trabajar, lo que realmente importa es que estas estén definidas a lo que se busca. Cada una de estas perspectivas se utilizó para darle un orden lógico a las estrategias planteadas y se describen a continuación:

a) Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera según el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real (2009) indica que desde el punto de vista del CMI, esta perspectiva mostrará los resultados de las decisiones estratégicas que se hayan tomado en las otras tres perspectivas. En otras palabras, es la perspectiva más importante ya que refleja el accionar de la empresa. Esta perspectiva trata de describir lo que los propietarios de la empresa esperan con respecto al crecimiento, rentabilidad, riesgos financieros, estrategias de costes e inversiones. De otro modo, en esta perspectiva se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores financieros.

Por otro lado, Andrade (2012), refuerza lo dicho por el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real (2009), ya que hace mención de que la perspectiva financiera es el objetivo más importante para la maximización de los beneficios de la empresa. Medir la evolución financiera de la compañía indica si la estrategia, la implementación y su ejecución están contribuyendo a la mejora de la situación financiera. Andrade (2012) también expone que el nivel de ingresos puede mejorar vendiendo nuevos productos a nuevos clientes y profundizando en la relación con los clientes. La productividad puede mejorarse por dos vías. La primera es reduciendo costos, bajando el nivel de gastos directos e indirectos. Y la segunda es mejorando la eficacia de los activos. Para la FASR en la perspectiva financiera se plantea como estrategia mantener y sostener el aprovechamiento de los recursos disponibles.

b) Perspectiva Mercado/ Cliente

El Centro Europeo de Empresas e Innovaciones (2009), indica que esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface la demanda y por qué el comprador acepta pagar por ello, lo que implica que esta parte del proceso es el eje central del cuadro de mando. Si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo las necesidades de la demanda, tanto a corto como a largo plazo, no se generarán ingresos y el negocio se irá debilitando progresivamente. Por tanto, la importancia del concepto de satisfacción de cliente se encuentra en la actualidad ampliamente extendida. Es necesario determinar cuáles son las preferencias y necesidades de los compradores y que se puede hacer desde la empresa para garantizar la prestación de un óptimo servicio. Con el fin de conseguir

la fidelización, las compañías deben examinar exhaustivamente todos los aspectos del proceso de compra. Por otro lado, Andrade (2012) hace hincapié en que la evolución del éxito comercial se mide con variables como:

- Satisfacción del cliente.
- Retención del cliente.
- Adquisición de nuevos clientes.
- Rentabilidad de los clientes.

Las variables descritas previamente repercutirán en el desempeño de la empresa, según Andrade (2012), un buen nivel de satisfacción del cliente provoca que este tenga una gran lealtad al producto que se ofrece (retención de clientes) y a través de boca a boca se adquieran nuevos clientes. Esto se encadenará en la confianza, que, al aumentar, la compañía aumenta cuota de fidelidad (es decir, el nivel de productos de la marca que un determinado consumidor compra en una categoría de productos determinados). Entonces con la adquisición de nuevos compradores y el aumento de fidelidad por parte de los ya existente, aumenta la cuota de mercado de la empresa. Por último, la retención de clientes nos lleva a un aumento de la rentabilidad del consumidor ya que es mucho más barato retener un cliente que hacer clientes nuevos.

Asociado con lo dicho por Andrade (2012), el Centro Europeo de Empresas e Innovaciones (2009) añade que también es importante conocer cualquier cambio en las preferencias o actitudes de la demanda. Una posibilidad es el desarrollo de encuestas de satisfacción, además de estar muy atentos a cualquier cambio en calidad, plazos de entrega, frecuencia de las devoluciones, entre otros. El fin de todo ello es reaccionar con rapidez antes de sufrir una pérdida significativa de la fidelidad de los clientes y el consiguiente daño financiero. Para ello, se deben tener en cuenta las tres dimensiones sobre las que gira el valor percibido por el cliente:

- Los atributos, es decir aquellos aspectos ligados a la funcionalidad del producto o servicio, tales como el precio, apariencia o calidad.
- La relación con el cliente, la cual se relaciona con el grado de satisfacción en la prestación del producto o servicio, trato mantenido y el servicio postventa.

- La imagen, que hace referencia a cuestiones intangibles como la marca, la popularidad del producto o servicio.

En esta perspectiva se formularon dos estrategias, la primera es posicionar la imagen de la FASR por medio de la generación de una marca y la segunda es equidad en el proceso de comercialización.

c) Perspectiva Procesos Internos

La perspectiva de proceso interno según el Centro Europeo de Empresas e Innovaciones (2009) analiza la adecuación de la operativa interna de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y el beneficio económico consiguiente. Andrade (2012) por otra parte, explica que este componente, significa que para poder mejorar la satisfacción del cliente o para mejorar la utilización de los recursos, vía racionalización de costos o gastos, se debe mejorar los procesos internos. Cualquier mejora en este aspecto entonces, tiene un impacto entre las perspectivas de finanzas y el cliente.

El Centro Europeo de Empresas e Innovaciones (2009) dice que para ello se puede proponer un análisis desde una perspectiva de negocio a través de la cadena de valor, diferenciando aquellos procesos considerados críticos, los cuales suelen estar relacionados con los siguientes factores:

- Liderazgo del producto con respecto a la competencia en aspectos como la innovación, el desarrollo y la comercialización.
- Excelencia operativa con el objetivo de lograr la eficiencia en costes y poder establecer una relación calidad-precio competitiva.
- Gestión de las relaciones con los clientes para poder conocer sus necesidades y poder satisfacerlas de la mejor manera posible.

Consecuentemente con lo anterior, el Centro Europeo de Empresas e Innovaciones (2009) además agrega que, los indicadores más interesantes a la hora de llevar a cabo la perspectiva de procesos internos se pueden basar en:

- Coste de desarrollo de nuevos productos.
- Tiempos de inactividad.
- Número de modificaciones en cada producto.

- Ventas de nuevos productos.

En el caso de la perspectiva de procesos internos se desarrollaron tres estrategias. La primera generar confianza y credibilidad en los demandantes y oferentes, la segunda transparencia y transferencia de la información y como tercera contribuir a la seguridad alimentaria y nutricional.

d) Perspectiva Procesos Internos

Según Kaplan y Norton (2001) consideran que las bases del éxito actual y futuro de la organización están en las capacidades intelectuales del personal, el uso de tecnologías y el acceso a fuentes de información. Estos elementos sustentan el desempeño actual y futuro del proyecto u organización y son los constituyentes fundamentales de una organización de aprendizaje, con capacidades propias para permanecer en el negocio adaptándose a nuevas realidades, cambios y mejoras.

5.2.3 Gestión por resultados

En la gestión por resultados la perspectiva financiera se le dio un peso de un 30% tomando en cuenta las consideraciones técnicas y el análisis de la situación de la FASR. Al mercado cliente se le asignó un 20% no porque no sea importante sino porque las acciones que hay que desarrollar para concretar un buen funcionamiento del mercado cliente son más puntuales que las de las demás perspectivas.

En cuanto a los procesos internos y organizacional se les dio un 25% debido a que están íntimamente relacionadas. Si bien es cierto todas las perspectivas se relacionan, éstas dos tienen una afinidad mayor lo que se haga en una afectará o beneficiará directamente a la otra (Cuadro 21).

Cuadro 21. Definición del peso relativo por perspectiva del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Perspectivas	Porcentaje
Financiera	30%
Mercado /Cliente	20%
Procesos Internos	25%
Organizacional	25%
TOTAL	100%

a) Perspectiva Financiera

En el caso de la FASR a la hora de ejecutar el plan estratégico, sino se consolida la parte financiera se ven afectado los demás procesos, el CACSR tiene la capacidad de buscar recursos a lo externo, la maximización de los recursos mismos de la feria, mantener y sostener alianzas para tener autogestión. El indicador a medir será el número de alianzas concretadas que tendrá un peso relativo de 100%, proveniente del 30% que se le dio a la perspectiva financiera, siendo la de mayor importancia (Cuadro 22).

Cuadro 22. Identificación, unidad y peso relativo de los indicadores perspectiva financiera FASR.

Perspectiva Financiera: 30%		
INDICADOR	UNIDAD	PESO RELATIVO DEL INDICADOR
Número de alianzas concretadas	Número de Alianzas	100%

b) Perspectiva Mercado /Cliente

A la perspectiva Mercado-Cliente de la FASR se le asignó un peso de 20% de acuerdo a que en el proceso de gestión de promoción y publicidad a lo interno y externo de la FASR son muy débiles. En esta perspectiva se determinaron dos indicadores que se deben usar a la hora de poner en marcha el plan estratégico. El primer indicador, es el número de personas que se identifican con la marca, al cual se le asignó un peso relativo de 40%, mientras que el segundo indicador es la cantidad de productores leales que tiene un peso relativo de 60% (Cuadro 23). Con estos indicadores se espera medir el éxito de la empresa a la hora de implementar el plan estratégico y propuestas, que se espera se vea reflejado en la satisfacción del cliente.

Cuadro 23. Identificación, unidad y peso relativo de los indicadores perspectiva mercado/cliente FASR.

Perspectiva Mercado /Cliente: 20%		
INDICADOR	UNIDAD	PESO RELATIVO DEL INDICADOR
Número de personas que se identifican con la marca	Número de personas	40%
Cantidad de productores leales	Número de productores	60%

c) Perspectiva de Procesos Internos

La perspectiva de procesos internos, tiene un peso de 25%, debido a la falta en el mejoramiento continuo de los procesos de movilidad interna efectiva dentro de la Feria y sus señalizaciones y la falta en el desarrollo de los lineamientos que marcan la dirección de la administración. Para esta perspectiva se plantearon tres indicadores. El primero es el número de personas desconfiadas con un 20% como peso relativo, seguido del número de personas que les llega la publicidad efectiva (20%) y por último el número de productos (60%) (Cuadro 24).

Cuadro 24. Identificación, unidad y peso relativo de los indicadores procesos internos FASR.

Perspectiva Procesos Internos: 25%		
INDICADOR	UNIDAD	PESO RELATIVO DEL INDICADOR
Número de personas desconfiadas	Número de personas	20%
Número de personas que les llega la publicidad efectiva	Número de personas	20%
Número de productos de la FASR	Número de productos	60%

A la hora de trabajar en los procesos internos mediante el plan estratégico y propuestas, la expectativa es que estos indicadores, muestren una mejoría y por ende se impacte directamente en las perspectivas financiera y de mercado-cliente.

d) Perspectiva Organizacional

La perspectiva organizacional de la FASR con un peso de 25%, esto va orientado a falta de cambios generacionales en la administración, productores disconformes con algunos elementos de la gestión administrativa y no hay fluidez en la comunicación entre las partes de la FASR. Esta perspectiva posee dos indicadores, el primero es el número de canales con un peso relativo de un 40%. Mientras que el segundo indicador es el número de adquisiciones cuyo peso relativo es 60%. (Cuadro 25).

Cuadro 25. Identificación, unidad y peso relativo de los indicadores perspectiva organizacional FASR.

Perspectiva Organizacional: 25%		
INDICADOR	UNIDAD	PESO RELATIVO DEL INDICADOR
Número de canales	Número de canales	40%
Número de adquisiciones	Número de adquisiciones	60%

Al tener una organización donde exista una excelente comunicación que es lo que busca esta perspectiva, se verán beneficiadas las otras 3 perspectivas y en definitiva la FASR. Con el planteamiento de los indicadores y pesos relativos planteados para cada perspectiva se busca el bien de la FASR para los años venideros.

Cada uno de estos indicadores se insertaron en la matriz de tablero de mando o del semáforo. Allí se observa de una manera clara que la Junta Administrativa de la FASR, en conjunto con los productores, deben trabajar arduamente en las perspectivas de mercado cliente y procesos internos. Si se trabaja de una buena manera los indicadores que se muestran en color rojo subirán su puntaje, lo que afectará positivamente a los demás indicadores. Constituyendo una FASR mucho más competitiva que supere el 67,2 % (Cuadro 26) en el cual esta evaluada en este momento.

Según Sanín (1999), la gerencia institucional debe aceptar dos subsistemas. El primero (interno) se mueve en el tránsito de insumos a productos y toca más a los niveles operacionales. El segundo, de carácter estratégico, se preocupa por la generación de efectos

en el entorno. Aunado a lo anterior, Sanín (1999) agrega que la alta gerencia debe centrarse en el segundo (“mirar afuera”) y la gerencia intermedia debe focalizar su intervención en el segundo, pero ambas debidamente sincronizadas. En esencia toda institución es operadora de procesos con los cuales pretende satisfacer las necesidades de sus clientes y producir cambios en su entorno. Para generar nuevos procesos o para mejorar los existentes, la empresa debe realizar proyectos específicos.

5.3 FASE III. Construcción del Plan Estratégico de la FASR.

En la construcción del plan estratégico se consideraron las siguientes perspectivas: Financiera, Mercado-Cliente, Procesos Internos y Organizacional. Conjuntamente, esto se asoció con los lineamientos “Mantener y Sostener” “Cosechar y Desinvertir” establecidos en los MIE de Junta Administrativa y Productores de la FASR para el establecimiento de las estrategias.

5.3.1 Elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI)

La finalidad del CMI, es que la feria tenga mejoras en cada una de las áreas planteadas como perspectivas. En el análisis de los indicadores de cada una de las perspectivas, se obtiene una calificación general de la FASR de 67,2%; en la cual es el punto de referencia para la elaboración y lineamientos de las estrategias (Cuadro 26).

Cuadro 26. Matriz de Tablero de Mando o del Semáforo de la FASR.

PERSPECTIVA / INDICADOR	PESO		PUNTUACIÓN	
	PERSPECTIVA	RELATIVO DEL INDICADOR	ASIGNADA	PONDERADA
Financiera	30%		85%	26%
Número de alianzas concretadas	30%	100%	85%	25,5%
Mercado/Cliente	20%		16%	3%
Número de personas que se identifican con la marca	20%	40%	10%	0,8%
Cantidad de productores leales	20%	60%	20%	2,4%
Procesos Internos	25%		76%	19%
Número de personas desconfiadas	25%	20%	65%	3,3%
Número de personas que les llega la publicidad efectiva	25%	20%	60%	3,0%
Número de productos de la FASR	25%	60%	85%	12,8%
Crecimiento y Desarrollo Organizacional	25%		78%	20%
Número de canales	25%	40%	75%	7,5%
Número de adquisiciones	25%	60%	80%	12,0%
CALIFICACIÓN GENERAL				67,2%

a) Estrategias del CMI de la FASR

A cada una de las perspectivas se le plantearon estrategias tomando en cuenta la opinión de los consumidores mediante las encuestas, el criterio técnico del investigador al hacer el diagnóstico mediante las 7 P. Igualmente las estrategias que arrojaron los FODA, los lineamientos de los MIE (Mantener y Sostener, Cosechar y Desinvertir), el puntaje general de la FASR y el puntaje específico para cada perspectiva del CMI mediante la gestión por resultados. Como resultado se consiguió una estrategia para la perspectiva financiera, dos en mercado-cliente, tres de procesos internos y dos organizacionales (Cuadro 27). Estas estrategias tienen como objetivo ayudar a la FASR a mejorar el diseño de las rutas estratégicas para contribuir en el fortalecimiento operativo de la FASR.

Cuadro 27. Estrategias por perspectiva en el CMI FASR.

Perspectiva	Estrategias
Financiera	Mantener y sostener el aprovechamiento de los recursos disponibles.
Mercado / Cliente	Posicionar la imagen de la FASR por medio de la generación de una marca
	Equidad en el proceso de comercialización
Procesos Internos	Generar confianza y credibilidad en los demandantes y oferentes
	Transparencia y transferencia de la información
	Garantizar la seguridad alimentaria y nutricional
Organizacional	Comunicación efectiva de la administración
	Promover la efectividad de los procesos de gestión (autogestión y cogestión) para la adquisición de los recursos públicos y privados.

b) Objetivos centrales del CMI de la FASR

Los objetivos centrales de las perspectivas del CMI se plantean en facilitar y cumplir directamente los beneficios en afianzar las alianzas con el sector público y privado, desarrollo de una marca, direccionar los lineamientos de los procesos de comercialización, fortalecer la seguridad y ambiente hacia el consumidor y productor, divulgación del quehacer diario, garantizar la disponibilidad de alimento de calidad y cantidad, fortalecer la comunicación y

consolidar la adquisición de recursos para re direccionar los lineamientos actuales de la FASR, con una prospección de corto, mediano y largo plazo (Cuadro 28).

Cuadro 28.Resumen de objetivos centrales por estrategia y perspectiva FASR.

Perspectiva	Estrategias	Objetivos Centrales
Financiera	Mantener y sostener el aprovechamiento de los recursos disponibles.	Afianzar las alianzas con el sector público y privado para maximizar el aprovechamiento de los recursos.
Mercado / Cliente	Posicionar la imagen de la FASR por medio de la generación de una marca	Desarrollar la marca para el posicionamiento.
	Equidad en el proceso de comercialización	Direccionar los lineamientos de los procesos de comercialización bajo el enfoque de igualdad de condiciones.
Procesos Internos	Generar confianza y credibilidad en los demandantes y oferentes	Fortalecer la seguridad y ambiente de la FASR hacia el consumidor y productor.
	Transparencia y transferencia de la información	Divulgar el acontecer diario de la FASR.
	Garantizar la seguridad alimentaria y nutricional	Garantizar la disponibilidad de alimento de calidad y cantidad a los demandantes.
Organizacional	Comunicación efectiva de la administración	Fortalecer los canales de comunicación.
	Promover la efectividad de los procesos de gestión (autogestión y cogestión) para la adquisición de los recursos públicos y privados.	Consolidar la adquisición de recursos públicos y privados.

c) Objetivos estratégicos del CMI de la FASR

Los objetivos estratégicos del CMI se plantean en contribuir y fortalecer los procesos de gestión de la FASR como maximizar la rentabilidad, fortalecer la imagen, promover la igualdad de condiciones, consolidar la seguridad y ambiente, fortalecer los canales de

transferencia de la información, asegurar el abastecimiento y distribución de los productos, Consolidar los canales de comunicación entre la administración y los productores (Cuadro 29).

Cuadro 29. Resumen de objetivos centrales y estratégicos por perspectiva FASR.

Perspectiva	Estrategias	Objetivos Centrales	Objetivos Estratégicos
Financiera	Mantener y sostener el aprovechamiento de los recursos disponibles.	Afianzar las alianzas con el sector público y privado para maximizar el aprovechamiento de los recursos.	Maximizar la rentabilidad con la menor inversión.
Mercado / Cliente	Posicionar la imagen de la FASR por medio de la generación de una marca	Desarrollar la marca para el posicionamiento.	Fortalecer la imagen.
	Equidad en el proceso de comercialización	Direccionar los lineamientos de los procesos de comercialización bajo el enfoque de igualdad de condiciones.	Promover la igualdad de condiciones
Procesos Internos	Generar confianza y credibilidad en los demandantes y oferentes	Fortalecer la seguridad y ambiente de la FASR hacia el consumidor y productor.	Consolidar la seguridad y ambiente.
	Transparencia y transferencia de la información	Divulgar el acontecer diario de la FASR.	Fortalecer los canales de transferencia de la información.
	Garantizar la seguridad alimentaria y nutricional	Garantizar la disponibilidad de alimento de calidad y cantidad a los demandantes.	Asegurar el abastecimiento y distribución de los productos.
Organizacional	Comunicación efectiva de la administración	Fortalecer los canales de comunicación.	Consolidar los canales de comunicación entre la administración y los productores
	Promover la efectividad de los procesos de gestión (autogestión y cogestión) para la adquisición de los recursos públicos y privados.	Consolidar la adquisición de recursos públicos y privados.	Maximizar la efectividad de los procesos de gestión

d) Factores críticos de éxito (FCE), pesos relativos, indicadores, unidad, medios de verificación, frecuencia, responsables y alianzas del CMI de la FASR.

En el cumplimiento de los objetivos estratégicos del CMI, se establece la forma de dar seguimiento y control en el proceso de la ejecución del Plan Estratégico donde permitirá a la FASR llevar una inspección continua de los alcances de las acciones de cada una de las perspectivas y poder re direccionar las estrategias (Cuadro 30).

Cuadro 30. Cuadro de Mando Integral de la FASR.

Cuadro de Mando Integral (CMI) a implementar en la Feria del Agricultor de San Ramón										
Perspectiva	Estrategia	Objetivo Central	Objetivo Estratégico	Factor Crítico de Éxito	Pesos Relativos	Indicador	Unidad	Medios de Verificación	Frecuencia	Responsable y Alianzas
Financiera	Mantener y sostener el aprovechamiento de los recursos disponibles.	Afianzar las alianzas con el sector público y privado para maximizar el aprovechamiento de los recursos	Maximizar la rentabilidad con la menor inversión	Efectividad de las inversiones	100	Número de alianzas concretadas	Unidad	Registro de alianzas	Anual	Junta de la FASR
Mercado-Cliente	Posicionar la imagen de la FASR por medio de la generación de una marca	Desarrollar la marca para el posicionamiento	Fortalecer la imagen	Imagen adecuada	40	Número de personas que se identifican con la marca	Número de personas	Encuesta al consumidor	Anual	Junta de la FASR y productores
	Equidad en el proceso de comercialización	Direccionar los lineamientos de los procesos de comercialización bajo en igualdad de condiciones.	Promover igualdad de condiciones	Alto grado de competencia desleal	60	Cantidad de productores leales	Número de productores	Registros	Semestral	Junta de la FASR y productores

Cuadro 30. Continuación.

Cuadro de Mando Integral (CMI) a implementar en la Feria del Agricultor de San Ramón										
Perspectiva	Estrategia	Objetivo Central	Objetivo Estratégico	Factor Crítico de Éxito	Pesos Relativos	Indicador	Unidad	Medios de Verificación	Frecuencia	Responsable y Alianzas
Procesos Internos	Generar confianza y credibilidad en los demandantes y oferentes	Fortalecer la seguridad y ambiente de la FASR hacia el consumidor y productor.	Consolidar la seguridad y ambiente	El descontrol de los planes de emergencia y seguridad	20	Número de personas desconfiadas	Número de personas	Encuesta al consumidor	Semestral	Junta de la FASR y productores
	Transparencia y transferencia de la información	Divulgar el acontecer diario de la FASR	Fortalecer los canales de transferencia de la información	Un mal uso de la tecnología de la información	20	Número de personas que les llega la publicidad efectiva	Número de personas	Número de divulgaciones	Trimestral	Junta de la FASR y productores
	Contribuir con la seguridad alimentaria y nutricional	Garantizar la disponibilidad de alimento de calidad y cantidad a los demandantes	Asegurar el abastecimiento y distribución de los productos	Que haya poca disponibilidad de productos	60	Número de productos de la FASR	Número de productos	Registros de productos	Cada mes	Junta, administrador, inspectores de la FASR y productores
Organizacional	Comunicación efectiva de la administración	Fortalecer los canales de comunicación	Consolidar los canales de comunicación entre la administración y los productores	Manejo inadecuado de los canales de comunicación	40	Número de canales	Número de canales	Registro de canales	Trimestral	Junta de la FASR y productores
	Promover la efectividad de los procesos de gestión (autogestión y cogestión) para la adquisición de los recursos públicos y privados.	Consolidar la adquisición de recursos públicos y privados	Maximizar la efectividad de los procesos de gestión	Capacidad del gestor	60	Número de adquisiciones	Número de adquisiciones	Registro de adquisiciones	Semestral	Junta de la FASR

5.3.2 Mapa Estratégico

El mapa estratégico da en tan solo una sola página una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas para describir la estrategia. Según Kaplan y Norton (2000) establecen que toda empresa adapta su mapa estratégico a sus objetivos estratégicos particulares.

La integración y combinación en el mapa estratégico de la FASR se establecen las siguientes interacciones (Figura 34):

a) Mantener y sostener el aprovechamiento de los recursos disponibles.

Esta estrategia esta destinada a seguir aprovechando todos los recursos disponibles posibles; esto quiere decir que hay que consolidar las alianzas con el sector público y privado para seguir creciendo como Feria del Agricultor y mercado competitivo. La finalidad de esta estrategia es que la FASR en mediano plazo tenga independencia económica y pueda crecer bajo su propia gestión.

b) Posicionar la imagen de la FASR por medio de la generación de una marca.

La segunda estrategia planteada, trata de que se cree una marca denominada FASR y esta se posicione dentro de la Zona de Occidente. Esto con la finalidad que las personas al adquirir un producto de la feria se sientan confiadas de su calidad. Asimismo, se pretende que haya divulgación mediante diferentes canales de comunicación y que esto ayude a que exista equidad en el proceso de comercialización.

c) Equidad en el proceso de comercialización.

Esta estrategia va directamente relacionada con posicionar la imagen, lo que se pretende es que al crear una marca esta impulse la equidad en los productores bajo los parámetros que establece una igualdad de condiciones. Por ende, se espera que el consumidor asimile la marca (imagen) esté satisfecho, interiorice y la proyecte a la hora de adquirir un producto FASR.

d) Generar confianza y credibilidad en los demandantes y oferentes.

Con esta estrategia, se espera que exista una transparencia a la hora de que haya transferencia de información a partir de la creación de canales de comunicación efectivos. Lo que llevaría a un mejor acercamiento con una expectativa de confianza y credibilidad en demandantes y oferentes hacia la FASR.

e) Transparencia y transferencia de la información.

La marca FASR para tomar un lugar en el mercado como tal, debe adquirir procesos de transparencia y transferencia de la información. Por lo que esta estrategia, se dirigiría al fortalecimiento de la comunicación de manera clara y concisa, así como el trabajo en conjunto de Junta Administrativa y comerciantes. Para darle mejor servicio y productos de excelente calidad a los consumidores.

f) Contribuir con la seguridad alimentaria y nutricional.

Esta estrategia está dirigida a que la FASR se encargue semana a semana de velar por que haya productos que garanticen la seguridad alimentaria y nutricional de los clientes. Esto significa que como mínimo debe existir una fuente de carbohidratos, lípidos, proteínas, vitaminas y minerales que satisfagan la demanda actual del cantón de San Ramón y alrededores. Porque la FASR debe ser el principal mercado de venta de productos agropecuarios promotor del consumo de alimentos saludables en la región de Occidente.

g) Comunicación efectiva de la administración.

La estrategia de comunicación efectiva de la administración está encaminada a que la Junta Administrativa de la FASR, se encargue de originar una comunicación clara y concisa a los diferentes actores que interactúan en la feria. Entre estos actores están los entes públicos y privados, los productores y los consumidores. Esto contribuye a la solidez y validez de la marca FASR.

h) Promover la efectividad de los procesos de gestión (autogestión y cogestión) para la adquisición de los recursos públicos y privados.

Como última estrategia, se requiere la promoción de la efectividad de los procesos de gestión para la adquisición de los recursos públicos y privados. Esto quiere decir que se debe explotar al máximo las alianzas con los sectores públicos y privados de manera eficiente y en conjunto fomentar nuevas coaliciones que colaboren con el bienestar de la FASR.

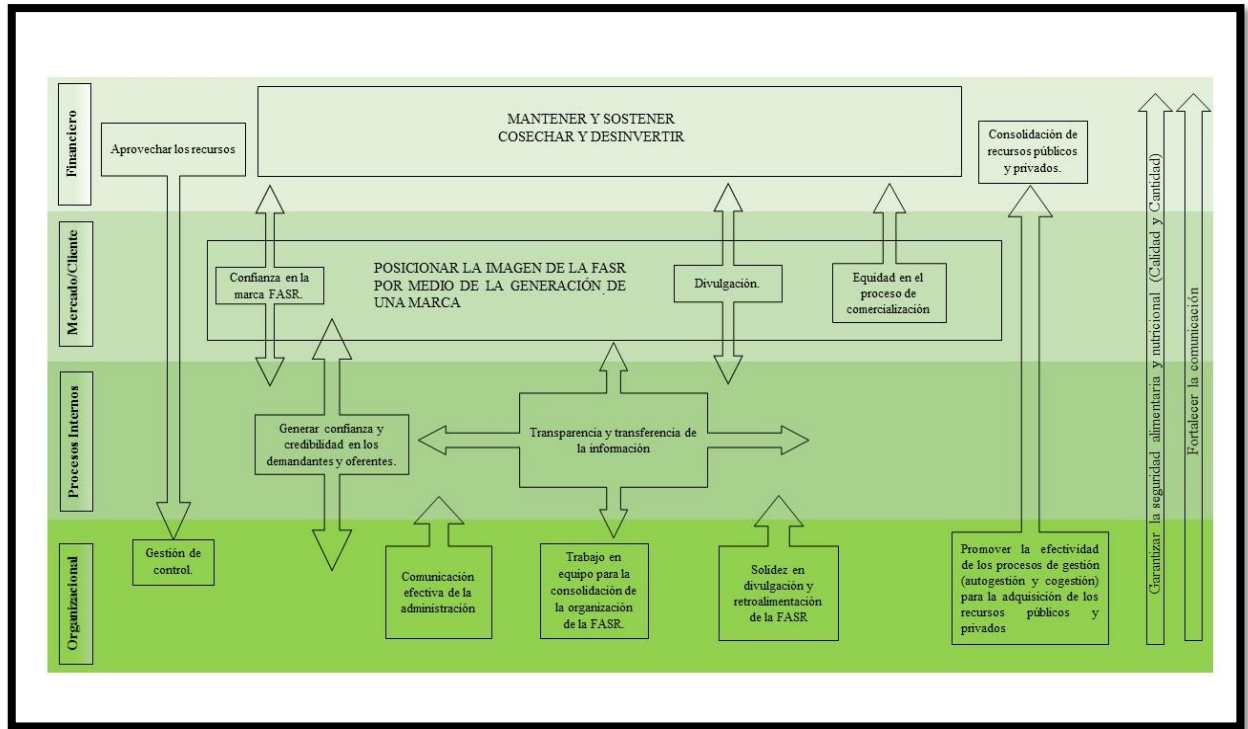


Figura 34. Mapa estratégico FASR.

5.4 FASE IV. Confección del Plan de Acción de la FASR

5.4.1 Plan de acción

El plan de acción de la FASR se compone de dos propuestas. La primera propuesta denominada “Fortalecimiento de la comunicación de los actores de la FASR”, está planteada a realizarse a corto y mediano plazo (Anexo 9), mientras que la segunda propuesta llamada “Seguridad alimentaria y nutricional de los consumidores de la FASR” se haría al corto, mediano y largo plazo (Anexo 10). Para la ejecución de estas propuestas se deberá contar con un presupuesto aproximado de 10 620 000 colones (Cuadro 31).

Cuadro 31. Plan de Acción FASR.

Plan de Acción FASR				
Propuestas	Corto	Mediano	Largo	Presupuesto
1.Comunicación efectiva	X	X		2185000
2.Seguridad alimentaria	X	X	X	8435000
Total				10620000

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

En el diagnóstico y el análisis de la gestión por resultados la FASR tiene una capacidad de gestión estratégica media (67,2 %) la cual se le atribuye a la falta en la normativa de cumplimiento y regulación de precios, falta en la equidad de género y publicidad.

La FASR por su trascendencia histórica desde 1892, ha creado un espacio de mercadeo para uso exclusivo, en forma individual u organizada, de los pequeños y medianos agricultores nacionales donde además un aproximado de 5000 personas interactúan de manera cultural, económico y social.

En la FASR se encuentran un total de 164 productos de procedencia agrícola, de los cuales 21% representan hortalizas, 35% frutas, 9% raíces feculentas y alimentos con alto contenido de carbohidratos, leguminosas 4%, las plantas con características medicinales y/o aromáticas 21% y el rubro otros 3%. Además, los productos de origen pecuario representan un 7% del total de productos registrados.

La percepción del demandante externo (consumidor) y los demandantes internos (productores) calificaron a la FASR como regular considerando detalles específicos en servicios que se ofrecen en la logística de esta actividad.

El CACSR tiene la capacidad de autogestión de buscar recursos externos, maximizar los recursos generados en la FASR, mantener y sostener alianzas a la hora de ejecutar el presupuesto, donde la perspectiva financiera tiene un peso de 30% en su evaluación.

El proceso de gestión de promoción y publicidad a lo interno y externo de la FASR, se estableció un peso de 20% para la perspectiva mercado-cliente, donde hay que trabajar en los puntos deficientes.

El desarrollo de los lineamientos que marcan la dirección de la administración presenta carencias debido a la falta en el mejoramiento continuo de los procesos de movilidad interna efectiva dentro de la feria, por lo que se ubica la perspectiva de procesos internos con un peso de 25%.

La organización de la FASR por la falta cambios generacionales en la administración; productores disconformes con algunos elementos de la gestión administrativa y a que no hay fluidez en la comunicación ponen a esta perspectiva con un peso de 25% creando un estado de confort de la estructura.

Se establecen dos propuestas que permitirán dar los primeros pasos en la dinámica de la estrategia, la primera denominada “Fortalecimiento de la Comunicación de los actores de la FASR” y la segunda “Seguridad alimentaria y nutricional de los consumidores de la FASR”, cada una con una duración de 24 meses y cuyo costo total es de 10 620 000 colones.

7.2 Recomendaciones

Se recomienda utilizar el planteamiento estratégico formulado en este trabajo como guía base para corto, mediano y largo plazo.

La Junta Administrativa de la FASR debe considerar abrir un proceso para desarrollar, registrar y legalizar la marca FASR la cual debe tener solidez en su divulgación y promoción, con el fin de generar confianza en los clientes y que estos se sientan identificados y representados por ella.

Elaborar la propuesta del mural histórico-cultural que encierra la esencia de las Ferias del Agricultor para el embellecimiento de la infraestructura.

Utilizar publicidad y promoción mediante radio, televisión y vías virtuales (redes sociales y físicas (ferias temáticas y pantallas electrónicas), así como darle el mantenimiento y espacio requerido.

8. LITERATURA CITADA

- Andrade, J. 2012. Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil. Tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniero Industrial, Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador, 97 p.
- Arboleda, E. 2007. Gestión Micro Empresarial. Universidad Nacional de Costa Rica, Heredia, Costa Rica. 67 p.
- Berrío, I, Garmendia, N, Quiñones, V. 2003. El Cuadro de Mando Integral (CMI). Una herramienta útil para el pequeño y mediano comercio. (en línea). Consultado el 21 de febrero de 2015. Disponible en: <http://www.sinnexus.com/downloads/SnxCuadroMandoPYME.pdf>
- Borello, A. 1994. El plan de negocios. Guías de gestión de la pequeña empresa. Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid, España, 230 p.
- Brenes, H.2003. Techan el Campo de Ferias. La Nación, San José, Costa Rica. Oct 25.
- Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real. 2009. Plan Estratégico e implantación del Cuadro de Mando Integral: Guía de resultados y mejores prácticas. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Gobierno de España, Madrid, España, 50 p.
- Chevallier, A. 1997. Enciclopedia de Plantas Medicinales. Editorial Acento. Consultado el 19 de enero de 2016. (en línea). Disponible en: <http://sursiendo.com/docs/enciclopedia-plantas-medicinales.pdf>, Verona, Italia, 299 p.
- David, F. 2000. Conceptos de Administración Estratégica Pearson Educación, Quinta Edición, México, 355p.
- Dávila, A. 1999. El Cuadro de Mando Integral. Revista de Antiguos Alumnos del IESE, N°75, Barcelona.
- Ferias del Agricultor podrían ser mejoradas.2009. El Occidente, San Ramón, Alajuela, Costa Rica.
- Fernández, G, Peraza, W. 2008. Diseño de un Plan Estratégico para el Fortalecimiento de la Competitividad Integral y Producción de Mermeladas de la Asociación de Mujeres de Acosta (AMA). Trabajo final de graduación de tesis para optar por el grado de licenciatura. Universidad Nacional de Costa Rica, Escuela de Ciencias Agrarias, Heredia, Costa Rica. 246p.

Gan, F, Triginé J. 2006. Cuadro de Mando Integral. (en línea). Consultado el 17 de julio de 2015. Disponible en:

<https://books.google.co.cr/books?id=09TBkkpG58gC&pg=PA462&lpg=PA462&dq=El+Cuadro+de+Mando+Integral>.

Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC). 2011. Población de 5 años y más por nivel de instrucción, según provincia, cantón y sexo. (en línea). Consultado el 13 de enero de 2016. Disponible en <http://www.inec.go.cr/Web/Home/GeneradorPagina.aspx>. San José, Costa Rica.

Kaplan, R, Norton, D. 2000. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). 2 Ed. Barcelona. Ediciones gestión 2000.

Kaplan, R, Norton, D. 2001. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, para implantar y gestionar su estrategia. 2 Ed. Barcelona. Ediciones gestión 2000.

Latham, R. 2002. Nutrición Humana en el Mundo en Desarrollo. Colección FAO: Alimentación y Nutrición N°29. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Roma, Italia.

Ley N° 7664, Ley de Protección Fitosanitaria. Diario Oficial la Gaceta, San José, Costa Rica, 15 de julio de 1993.

Ley N° 8533. Regulación de Ferias del Agricultor. Diario Oficial la Gaceta, San José, Costa Rica, 18 de julio de 2006.

López, K. 2011. Mercado Mundial de la Miel de Abeja. Promotora del Comercio Exterior (PROCOMER). Consultado el 20 de enero de 2016. (en línea). Disponible en http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Miel%20de%20abeja_Jul-2011.pdf . San José, Costa Rica.

Ministerio de Salud. 2011. Guías de Alimentarias para Costa Rica. II Edición, Comisión Intersectorial de Guías Alimentarias para Costa Rica, San José, Costa Rica.

Mora, G. 2013. Incertidumbre golpea a los agricultores. Eco Católico, San José, Costa Rica, ago: 5.


- Moya, A.2007. Aplicación del Modelo: Sistema Integral de Dirección Estratégica Cooperativa, SIDECOOP, al Proyecto de Participación Asociativa INFOCOOP-COOPRENA R.L. en su Fase de Operación. Tesis de maestría. Costa Rica, ICAP, 181p.
- Olive, N, Roy, J, Wetter, M. 2000. Implantado y gestionando el Cuadro de Mando Integral: Guía Práctica del Balanced Scorecard. Ediciones Gestión 2000 S.A. España. 366p.
- Ponce, H. 2007. La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Vol. 12, Num 1:113-130, Enseñanza e Investigación en Psicología, Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás, Ixtapalapa, México, D.F.
- Porter, M.1985. Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño mejor. CECSA (Compañía Editorial Continental), México.
- Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA) 2013. Tendencias de consumo de frutas, hortalizas, pescado y mariscos en las familias de Costa Rica. Dirección de Estudios y Desarrollo de Mercados (DEDM), Heredia, Costa Rica, 80 p.
- Rampersad, H.2003.Cuadro de mando integral, personal y corporativo: Una revolución en la gestión por resultados. Ed. Mc Graw Hill, España, 391p.
- Reyes, C.2013. Estrategias de internacionalización frente a los TLC's para la empresa Inversiones Sanco Ltda. Trabajo de Grado. Bogotá, Colombia, Universidad del Rosario, 179 p.
- Rodríguez, J. 2005. Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa. International Thomson Editor, México D.F, México.
- Salazar, W. 1999. La Organización Campesina para la Comercialización Agrícola. Conferencia 48, Confederación Nacional de Centros Agrícolas, Escuela de Ciencias Agrarias, Universidad Nacional de Costa Rica, Heredia, Costa Rica, 8p.
- Sanín, H. 1999.Control de Gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública (Metaevaluación y Mesoevaluación). CEPAL, ONU, Santiago, Chile.
- CIM (The Chartered Institute of Marketing).2009. Marketing and the 7Ps. 9p.

Thompson, A, Strickland, J. 1998. Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas. Edición Especial en español. México. Mac Graw Hill Interamericana y editores.

Welhrich, H. 1982. The tows matrix a tool for situational analysis. Longe range planning. London, Vol. 15. N°2. 54p.

9. ANEXOS

Anexo 1. Carta de aceptación del Trabajo de Graduación en el Centro Agrícola de San Ramón.



UNIDOS PARA SER MEJORES

CENTRO AGRÍCOLA DE SAN RAMON
Cédula Jurídica No. 3-007-045669
Tel. 445-7585, Fax 447-2552

A QUIE INTERESE:

EL SUSCRITO, JOSÉ LUIS JIMENEZ ALPÍZAR, CÉDULA 2-288-607, MAYOR, CASADO, VECINO DE CONCEPCIÓN, SAN RAMÓN, PRESIDENTE DEL CENTRO AGRÍCOLA SAN RAMÓN, APODERADO GENERALÍSIMO, HAGO CONSTAR QUE EL JOVEN RONALD SÁNCHEZ BRENES, CÉDULA 206470044, SE ENCUENTRA REALIZANDO EL TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE LICENCIATURA EN ESTE CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE SAN RAMÓN.

SE EXTIENDE LA PRESENTE A SOLICITUD EL DÍA VIERNES 23 DE ENERO DE 2015 EN LAS OFICINAS DEL CENTRO AGRÍCOLA DE SAN RAMÓN.



JOSÉ LUIS JIMÉNEZ ALPÍZAR
PRESIDENTE CENTRO AGRÍCOLA SAN RAMÓN

Anexo 2. Entrevistas a informantes claves sobre la historia de la venta de productos agropecuarios y la FASR.

A- Entrevista sobre la historia de la comercialización de productos agropecuarios en San Ramón

1. ¿Desde qué año se tienen indicios de ventas organizadas de productos agropecuarios del cantón de San Ramón?
2. ¿Cómo era el transporte de los productos en esa época?
3. ¿Cuándo fue que se estableció por primera vez un espacio para la venta de productos agropecuarios?
4. ¿Cómo fue la transformación de los mercados agropecuarios de San Ramón a través del tiempo?

B- Entrevista sobre la historia de la FASR.

1. ¿Cómo se manejaba la comercialización de los productos agropecuarios antes de iniciar la Feria del Agricultor?
2. ¿En qué año y bajo cuál Ley se crearon las Ferias del Agricultor a nivel nacional y cómo fue en específico la participación del cantón de San Ramón?
3. ¿Por qué hubo la necesidad de cambiar de sitio (de la calle a un espacio propio) la Feria del Agricultor de San Ramón?
4. ¿Cómo fue la travesía de la Feria del Agricultor a la hora de construir un espacio propio?
5. ¿Cómo era la infraestructura de la Feria del Agricultor en sus inicios?
6. ¿Cómo ha sido la transformación en cuanto a infraestructura de la Feria, del momento de la construcción del espacio propio a la actualidad?
7. ¿Cuáles amenazas son potenciales para la Feria del Agricultor en la actualidad?
8. ¿Qué retos tiene la administración de la feria tanto a corto, mediano y largo plazo, con el fin de mejorar?

Anexo 3. Entrevista a expertos en mercadeo de productos agropecuarios

Preguntas generadoras a expertos en mercadeo agropecuario:

- 1- ¿Cuáles son las perspectivas del futuro de las ferias del agricultor?
- 2- ¿Cuáles son los cambios de las políticas de los mercados?
- 3- ¿Cuáles son las tendencias del consumidor?
- 4- ¿Cuáles son los problemas de abastecimiento y distribución de los productos agropecuarios?

Anexo 4. Matriz FODA para aplicar a los productores.

Matriz FODA para aplicar a los productores				
Número de puesto	Fortalezas (I): Cualidades Administrativas y operativas de comercialización	Oportunidades (E): Condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos bienes o servicios y tecnología	Debilidades (I): Debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de fortalezas	Amenazas (E): Escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro superior de oportunidades
1				
2				
3				
4				
5				
...				

Anexo 5. Encuesta aplicada a consumidores de la FASR.



El documento que se le presenta a continuación forma parte de una encuesta a consumidores de la feria de San Ramón de Alajuela, cuyo objetivo es hacer un diagnóstico para medir la percepción de la feria en cuestión. Se le solicita leer cuidadosamente cada ítem y marcar con una equis dentro del paréntesis (X) la opción que corresponda a su respuesta. En algunas preguntas, será necesario que amplíe su respuesta. Los datos brindados serán tratados de manera confidencial.

A. Aspectos sobre el consumidor

A.1 ¿Con qué frecuencia asiste a la feria del agricultor?

- () Todas las semanas () Una vez al mes
() Cada 15 días () Otros. Especificar: _____

A.2 ¿Acostumbras a venir a la misma hora?

- () Si () No Porque: _____

A.3 ¿Estaría de acuerdo o tiene la posibilidad de asistir a otro horario (hora y día) a la feria?

- () Sí,Cuál: _____
() No

A.4 ¿Cuáles de las siguientes características influyen en su decisión de comprar en la feria? (Puede escoger más de una opción)

- () Calidad () Cercanía
() Precio () Diversidad de productos
() Frescura del producto () Todas las anteriores
() Ambiente agradable en el campo de la feria () Otros. Especificar: _____
() Disponibilidad de productos

A.5 ¿Cuál de los siguientes productos compra en la feria? (Puede escoger más de una opción)

- | | |
|------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Legumbre | <input type="checkbox"/> Bisutería |
| <input type="checkbox"/> Verduras | <input type="checkbox"/> Ropa |
| <input type="checkbox"/> Frutas | <input type="checkbox"/> Plantas |
| <input type="checkbox"/> Embutidos | <input type="checkbox"/> Artesanía |
| <input type="checkbox"/> Pescados | <input type="checkbox"/> Productos Lácteos (queso, natilla, etc.) |
| <input type="checkbox"/> Mariscos | <input type="checkbox"/> Otros. Especificar: _____ |
| <input type="checkbox"/> Carnes | |

A.6 ¿Para informarse de temas de la feria (precios, horarios, productos, ofertas, etc.) cuáles medios utiliza? (Puede escoger más de una opción)

- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Televisión | <input type="checkbox"/> Teléfono |
| <input type="checkbox"/> Radio | <input type="checkbox"/> Otros. Especificar: _____ |
| <input type="checkbox"/> Internet | <input type="checkbox"/> No utiliza |
| <input type="checkbox"/> Periódicos | |

A.7 ¿Considera usted que en la feria encuentra todos los productos que necesita?

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

A.8 Aparte de este lugar, donde más compra los productos que consume (Puede escoger más de una opción)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Ferias orgánicas | <input type="checkbox"/> Por medio de otros comerciantes |
| <input type="checkbox"/> Supermercados | <input type="checkbox"/> Otras feria del agricultor |
| <input type="checkbox"/> A productores independientes | <input type="checkbox"/> Otros. Especifique: _____ |

A.9 Para usted, ¿qué debería tener un tramo (punto de venta) en la feria? (Puede escoger más de una opción)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Identificación del productor | <input type="checkbox"/> Orden |
| <input type="checkbox"/> Información de los productos | <input type="checkbox"/> Limpieza |
| <input type="checkbox"/> Música | <input type="checkbox"/> Otros. Especifique: _____ |

A.10 Indique qué le parece la feria de acuerdo a:

Concepto	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	No responde.
Aseo						
Orden						
Servicios sanitarios						
Seguridad						
Estacionamiento						
Servicio de sodas						
Disponibilidad de agua potable						
Espacio de la ubicación del tramo (punto de venta)						
Espacio de circulación en el momento de compra en la feria						
Horario						
Otros. Especifique:						

A.11 Indique qué le parece los tramos (puntos de venta) de acuerdo a:

Concepto	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	No responde.
Aseo						
Orden						
Trato o Servicios del productor						
Infraestructura						
Presentación personal del productor						
Manipulación del producto						
Precio de venta visible						
Espacio del tramo (punto de venta)						
Utilización de la balanza						
Otros. Especifique:						

A.12 ¿Le gustaría recomendar algún cambio en el aspecto de administración, organización y/o logística en el campo de la feria?

() Sí, ¿Cuál?

() No, ¿Por qué?

A.13 ¿Usted sabe dónde dar sugerencia cuando no le gusta algo?

() Sí, ¿Dónde? _____

() A.13.2 No

B. Aspectos demográficos y socioeconómicos:

B.1 ¿Sexo de la persona entrevistada?

Femenino

Masculino

B.2 ¿Qué edad tiene?

Menos de 20

De 41 a 50

De 20 a 30

De 51 a 60

De 31 a 40

De más de 60

B.3 Lugar donde vive: _____

Provincia _____

Distrito: _____

Cantón _____

¿Cuál es su nacionalidad? _____

B.5 ¿Cuál es su grado de escolaridad?

Primaria incompleta

Universitaria incompleta

Primaria completa

Parauniversitario

Secundaria incompleta

Universitaria completa. Profesión

Secundaria completa

B.6 ¿Cuánto dinero gasta en las compras de la feria por semana? (todos los montos están en colones).

Menos de 5.000

De 5.001 a 10.000

De 10.001 a 15.000

Más de 15.001

¡Muchas Gracias!

Anexo 6. Hoja de campo para medir la diversidad de productos en los puestos de la FASR.

Producto	Número de puestos donde aparecen los productos																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	...
Acelga																					
Achiote																					
Aguacate																					
Ajo																					
Albahaca																					
Altamisa																					
Anona																					
Apazote																					
Apio																					
Arándano																					
Arazá																					
Arracache																					
Ayote																					
Ayote Tierno																					
Banano																					
Berenjena																					
Berros																					
Boldo																					
Brócoli																					
Cacao																					
Café																					
Caiba																					
Caimito																					
Camote																					
Caña Agria																					
Caña de Azúcar																					
Carambola																					
Carne de Cerdo																					
Carne de Res																					
Cas																					
Castañas																					
Cebolla																					
Cebollín																					
Chan																					
Chayote																					
Chile Dulce																					
Chile Habanero																					
Chile Panameño																					

Chiverre																				
Ciprés																				
Ciruella																				
Coco																				
Cohombro																				
Col de Bruselas																				
Cola de Caballo																				
Coliflor																				
Culantro Castilla																				
Culantro Coyote																				
Cúrcuma																				
Eneldo																				
Escalera de Mono																				
Espárragos																				
Espinaca																				
Espinillo																				
Estragón																				
Eucalipto																				
Fresa																				
Frijol																				
Fruta de Pan																				
Garbanzos																				
Gavilana																				
Granadilla																				
Granola																				
Guaba																				
Guanábana																				
Guapinol																				
Guayaba T																				
Guineo																				
Guruva																				
Hierbabuena																				
Higo																				
Hoja de Plátano																				
Hombre Grande																				
Hongos																				
Huevos																				
Itabo																				
Jengibre																				
Jícara																				
Jocote																				

Papa																				
Papa China																				
Papaya																				
Paste																				
Pavo																				
Pejibaye																				
Pepino																				
Pepino Chino																				
Pera																				
Percimo																				
Perejil																				
Pescado																				
Pichichío																				
Pimienta																				
Piña																				
Pipa																				
Pipía																				
Plátano																				
Polen																				
Pollo																				
Puerro																				
Queso																				
Rábano																				
Raíz de Chayote																				
Rambután																				
Remolacha																				
Repollo																				
Romero																				
Rucula																				
Ruda																				
Sábila																				
Salvia																				
Sandía																				
Tacaco																				
Tamarindo																				
Tilo																				
Tiquizque																				
Tomate																				
Tomate de Palo																				
Tomillo																				
Toronja																				

Uchuva																						
Uva																						
Vainica																						
Verbena																						
Yogurt																						
Yuca																						
Yuplón																						
Zanahoria																						
Zapallo																						
Zucchini																						

Anexo 7. Formato de propuestas.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA (UNA)
ESCUELA DE CIENCIAS AGRARIAS (ECA)

Propuesta N°.

PROPUESTA PARA LA FERIA DEL AGRICULTOR
REGIÓN DE ESTUDIO: SAN RAMÓN, ALAJUELA

NOMBRE DE LA PROPUESTA

Elaborado por:

... (Coordinador)

Mes, Año

TABLA DE CONTENIDO

[Introducir]

RESUMEN EJECUTIVO

[Síntesis del contenido del documento resumido en 150 a 200 palabras, en página separada. Se redacta al terminar el documento]

Incluye en forma muy resumida:

Los objetivos y productos finales esperados con la propuesta.

La metodología que se usó para elaborar la propuesta (el procedimiento del curso)

Los medios y recursos para lograrlo y si que requerirán recursos, servicios, apoyos o contrataciones externas

Las entidades y el personal ejecutor y otros actores socios involucrados como organismos públicos o externos de cooperación.

El período de ejecución

Costo estimado total de la propuesta

INTRODUCCIÓN

[1 página máximo]

Presentación general: se indica el contexto en el cual se planteó la propuesta, explicando de que formuló como parte un curso de la ECA-UNA, describiendo brevemente los objetivos del curso y la metodología de diagnóstico empleada.

Descripción del problema: se hace una descripción del problema que se va a solucionar con la ejecución de la propuesta: de qué tema se trata, qué impacto o importancia tiene el problema en la región, a quienes afecta, cómo aporta al desarrollo de la región la solución del problema. Además de la descripción, se debe aportar información cuantitativa que dimensione la magnitud del problema e indicarse las fuentes de información consultadas que ayudaron a identificar el problema (información recolectada por los estudiantes y de fuentes documentales consultadas).

Antecedentes: se mencionan las acciones y esfuerzos anteriores que se han hecho para atender el problema, y si estos aparecen en los documentos de diagnóstico y planificación que existen para la región.

Con el problema contextualizado, se desarrolla en forma breve y descriptiva, lo que se propone hacer (referencia a los objetivos) y lo que se desea lograr (referencia a los resultados esperados).

Se indica la forma de gestión, es decir quiénes serán los responsables de ejecutar la propuesta y en qué forma: participación local, sectores productivos, representantes de instituciones públicas y privadas, etc. Se debe indicar la entidad que tiene la responsabilidad central o que actuará con coordinadora de la propuesta.

Finalmente, se debe indicar las condiciones necesarias para implementar la propuesta (fondos, personal, equipos, servicios externos, etc.), así como las limitaciones más claras que pueden limitar su ejecución.

Puede insertar fotos que ilustren el problema o la solución planteada.

OBJETIVOS Y PRODUCTOS ESPERADOS

Objetivo general:

Debe indicar el problema que se desea resolver o la oportunidad que se desea aprovechar, expresando claramente lo que se desea lograr, el lugar y los beneficiarios.

Objetivos específicos

Objetivo específico	Producto(s) esperado(s) ¹
<p>1. Los objetivos específicos son la desagregación del objetivo general, el cumplimiento de estos objetivos debe llevar al logro del objetivo general.</p>	<p>1.1. De cada objetivo específico se puede obtener uno o más productos (resultados esperados). Los productos son los logros concretos que se obtienen del logro del objetivo, por lo que deben ser expresados en forma cuantitativa (números), para que el cumplimiento del objetivo pueda ser verificado y medido. Las actividades se formulan (siguiente matriz) con el fin de lograr estos Productos.</p> <p>1.2...</p>
<p>2. Aumente el número de filas si su propuesta tiene más objetivos.</p>	<p>2.1...</p>

PERÍODO DE EJECUCIÓN

<i>Duración (meses):</i>		<i>Fecha de inicio:</i>	
		<i>Fecha de término:</i>	

ACTIVIDADES, COSTOS DE EJECUCIÓN Y RESPONSABLES

Cuadro N° 1. Matriz de actividades por objetivo y producto esperado

	Producto esperado	Actividad (para obtener cada producto esperado)	Recursos necesarios (para realizar las actividades)			Cronograma de actividades								Entidad(es) responsable(s) o participantes en la ejecución (de las actividades)	
			Humanos (personal especializado o no)	Físicos / técnicos (construcciones, equipos, materiales, etc.)	Financieros (estimación del costo por actividad)	Año 1 Trimestres				Año 2 Trimestres					
						I	II	III	IV	I	II	III	IV		
Objetivo Especifico N°1.	1.1.	1.1.1. Enumere cada una de las actividades que se propone realizar para lograr cada uno de los productos													
		1.1.2.													
		1.1.3.													
		1.1.4.													
	1.2.	1.2.1.													
		1.2.2.													
		1.2.3.													
		1.2.4.													
Objetivo Especifico N°2.	2.1.	2.1.1.													
		2.1.2.													
		2.1.3.													
		2.1.4.													
	2.2.	2.2.1.													
		2.2.2.													

			Recursos necesarios (para realizar las actividades)			Cronograma de actividades								Entidad(es) responsable(s) o participantes en la ejecución (de las actividades)		
Producto esperado	Actividad (para obtener cada producto esperado)	Humanos (personal especializado o no)	Físicos / técnicos (construcciones, equipos, materiales, etc.)	Financieros (estimación del costo por actividad)	Año 1 Trimestres				Año 2 Trimestres							
					I	II	III	IV	I	II	III	IV				
		2.2.3.														
		2.2.4.														
Objetivo Específico N°3	3.1	3.1.1														
		3.1.2														
		3.1.3														
		3.1.4														
	3.2	3.2.1														
		3.2.2														
		3.2.3														
		3.2.4														
														
					Costo total (en colones) =											

Adapte esta matriz según el número de objetivos, productos y actividades que tenga cada propuesta del grupo, así como los años de ejecución que considere necesarios para la ejecución.

Sistema de seguimiento de la ejecución

Indicar el sistema de seguimiento para la implementación de la propuesta y los responsables de hacer:

- Método de seguimiento
- Frecuencia
- Instrumentos
- Responsables

[Fin de documento]

Anexo 8. Tabulación de las encuestas.

1	Encuesta	A.1				A.2		A.3		A.4									A.5										
2		A.1.1	A.1.2	A.1.3	A.1.4	A.2.1	A.2.2	A.3.1	A.3.2	A.4.1	A.4.2	A.4.3	A.4.4	A.4.5	A.4.6	A.4.7	A.4.8	A.4.9	A.5.1	A.5.2	A.5.3	A.5.4	A.5.5	A.5.6	A.5.7	A.5.8	A.5.9	A.5.10	A.5.11
3	1		1				1	1			1	1	1		1				1	1	1								
4	2					1		1	1		1	1	1							1	1	1							
5	3			1			1			1	1	1			1						1	1							
6	4			1			1			1	1		1		1		1			1	1	1							
7	5		1				1		1		1	1	1							1	1	1						1	1
8	6			1			1			1	1		1		1		1			1	1	1							
9	7		1				1			1	1	1		1	1	1	1		1	1	1					1		1	
10	8			1			1			1	1	1	1							1	1	1							
11	9		1					1	1			1	1							1	1	1				1			1
12	10			1			1			1										1	1	1						1	
13	11		1				1			1							1			1	1	1							1
301	299	1					1			1	1	1	1	1			1			1	1	1							
302	300	1						1	1		1	1	1							1	1	1	1						
303	301	1						1		1	1	1	1				1			1	1	1							
304	302					1		1	1		1	1	1	1		1				1	1	1	1	1	1			1	
305	303	1					1			1	1			1	1	1	1			1	1	1		1	1	1			
306	304	1					1			1							1			1	1	1			1				
307	305	1					1		1			1	1	1		1				1	1	1	1	1	1	1			1
308	306		1				1			1		1	1			1	1			1	1	1	1	1	1	1			1
309	307					1		1	1								1			1	1	1				1			
310	308		1				1			1	1	1								1	1	1							1
311	309		1				1			1	1	1	1							1	1	1							
312	310					1		1	1		1		1	1			1			1	1	1				1			
313	311	1					1		1								1			1	1	1							
314	312			1			1			1	1	1	1								1	1				1			
315	313			1				1	1		1	1				1				1	1	1				1			
316	314		1				1			1	1	1								1	1	1							
317	315		1				1			1	1	1			1					1	1	1							
318	316	1					1		1		1	1	1		1	1				1	1	1				1			1
319	317		1				1			1	1		1								1	1							1
320	318					1		1	1								1			1	1	1	1	1		1			
321	319	1					1		1		1		1		1	1	1			1	1	1							1
322	320	1						1		1	1	1	1			1				1	1	1							
323	321		1				1			1	1	1	1	1		1				1	1	1	1	1					
324	322			1			1		1		1	1	1	1							1	1							
325	TOTALES	132	97	57	36	209	113	112	210	162	149	171	88	99	76	121	100	11	287	306	313	57	53	29	90	6	15	135	17
326	PROMEDIO	41%	30%	18%	11%	65%	35%	35%	65%	50%	46%	53%	27%	31%	24%	38%	31%	3%	89%	95%	97%	18%	16%	9%	28%	2%	5%	42%	5%

A.9						A.10									
A.9.1	A.9.2	A.9.3	A.9.4	A.9.5	A.9.6	A.10.1	A.10.2	A.10.3	A.10.4	A.10.5	A.10.6	A.10.7	A.10.8	A.10.9	A.10.10
			1	1		B	R	NR	R	B	R	R	M	R	B
1	1		1	1		MB	B	R	R	R	R	B	B	B	B
	1		1	1		B	B	R	B	B	B	B	B	MB	MB
	1		1	1		MB	MB	MB	M	EX	MB	EX	EX	EX	EX
	1	1	1	1		MB	MB	R	MB	R	B	M	B	B	EX
	1		1			R	R	NR	B	B	NR	MB	B	MB	B
1	1		1	1		B	R	R	M	B	NR	R	B	EX	EX
	1		1	1		B	MB	M	R	MB	B	R	B	R	B
			1	1		B	B	NR	B	NR	MB	NR	B	B	EX
1	1			1		B	B	NR	NR	B	B	B	B	B	MB
			1	1		MB	R	B	R	R	R	M	R	R	NR
1	1		1	1		B	MB	MB	MB	B	NR	MB	B	B	MB
	1			1		B	B	R	R	M	R	B	B	B	B
1	1		1	1		MB	MB	B	NR	B	NR	MB	NR	MB	MB
			1	1		R	R	M	M	M	M	NR	B	B	B
			1	1		MB	MB	NR	B	MB	EX	NR	B	B	MB
			1	1		B	B	NR	M	R	NR	NR	B	R	MB
			1	1		MB	MB	NR	NR	B	B	B	B	B	B
1				1		B	MB	M	R	MB	NR	NR	B	MB	MB
	1		1	1		B	B	NR	B	B	NR	NR	R	B	B
			1	1		B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
	1		1	1		B	B	M	B	M	M	M	M	M	B
	1		1	1		R	R	R	R	B	NR	NR	B	B	B
			1	1		B	R	M	R	MB	NR	EX	EX	EX	EX
			1	1		B	B	NR	R	R	NR	NR	B	MB	B
			1	1		B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
			1	1		B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
1	1		1	1		R	R	R	B	R	B	B	R	R	MB
	1		1	1		B	MB	NR	EX	R	NR	R	B	R	MB
			1	1		1 MB	MB	R	B	R	R	R	B	MB	B
			1	1		R	R	M	M	R	B	R	R	R	EX
1			1	1		R	R	M	B	B	NR	B	B	MB	MB
1		1	1			MB	B	NR	B	B	B	B	B	MB	B
	1					B	MB	NR	M	MB	NR	R	B	B	R
128	209	35	257	284	26										
40%	65%	11%	80%	88%	8%										

A.11										A.12		A.13	
A.11.1	A.11.2	A.11.3	A.11.4	A.11.5	A.11.6	A.11.7	A.11.8	A.11.9	A.11.10	A.12.1	A.12.2	A.13.1	A.13.2
B	B	B	R	B	R	R	M	B		1			1
B	B	MB	MB	MB	B	B	B	B		1			1
R	R	B	B	B	B	B	B	B			1		1
MB	MB	B	R	B	B	R	B	MB		1			1
MB	B	MB	R	MB	B	B	B	B		1		1	
R	R	B	B	B	R	M	R	R		1			1
MB	MB	B	B	B	B	M	B	B			1		1
B	B	MB	R	B	R	R	M	MB		1			1
MB	MB	MB	R	NR	NR	R	R	B			1		1
MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB			1		1
R	B	B	R	R	R	M	R	MB		1			1
MB	MB	B	B	MB	MB	MB	MB	MB			1		1
B	B	B	R	R	R	R	B	B			1		1
MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	B	B			1		1
R	R	B	R	R	B	M	NR	B			1		1
MB	MB	EX	B	MB	B	R	B	MB		1			1
R	R	B	R	B	R	B	R	R			1		1
MB	MB	MB	R	B	MB	MB	MB	MB		1			1
B	B	B	R	MB	B	MB	B	MB			1		1
B	B	B	R	NR	B	R	R	B			1		1
B	B	B	B	B	B	B	B	B		1			1
B	B	B	B	B	B	B	B	B		1			1
MB	MB	MB	B	B	B	M	M	B		1			1
B	B	B	B	B	B	R	B	B			1		1
MB	MB	B	EX	MB	MB	B	MB	EX			1		1
B	B	B	B	R	B	B	MB	NR			1		1
B	B	B	B	B	B	B	B	B		1			1
B	B	B	B	B	B	B	B	B		1			1
B	B	B	R	R	R	B	R	R		1			1
B	B	MB	R	M	B	R	MB	MB			1		1
MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB		1			1
MB	MB	B	B	B	B	B	B	B		1			1
R	R	B	MB	MB	B	R	R	R		1			1
MB	B	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB		1			1
B	R	EX	B	B	R	R	B	R		1			1
										162	160	37	285
										50%	50%	11%	89%

Anexo 9. Propuesta 1: Fortalecimiento de la comunicación de los actores de la FASR.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA (UNA)
ESCUELA DE CIENCIAS AGRARIAS (ECA)

Propuesta
N°1.

PROPUESTA PARA LA FERIA DEL AGRICULTOR
REGIÓN DE ESTUDIO: SAN RAMÓN, ALAJUELA

FORTALECIMIENTO DE LA
COMUNICACIÓN DE LOS
ACTORES DE LA FASR.

Elaborado por:

Ronald Sánchez Brenes

Febrero, 2017

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	150
2. Objetivos y Productos Esperados	151
2.1 Objetivo general	151
2.2 Objetivos específicos	151
3. Período de ejecución	151
4. Actividades, costos de ejecución y responsables	152

Resumen Ejecutivo

La propuesta de fortalecimiento de los actores de la FASR, se basa en cuatro objetivos. En primer lugar, se busca describir los canales efectivos mediante un Plan de gestión para el fortalecimiento de los canales de comunicación. En segundo lugar, establecer los medios de comunicación efectiva esto con Programas de divulgación y promoción, El tercer objetivo se orienta a establecer las herramientas para la comunicación efectiva. El cuarto objetivo se refiere a elaborar una herramienta para la ejecución, control y seguimiento de la comunicación donde se debe formular como producto final un Plan de ejecución, control y seguimiento de la comunicación.

Todos estos objetivos nacen a partir del Diseño de un Plan Estratégico para el fortalecimiento de la Feria del Agricultor administrada por el Centro Agrícola Cantonal de San Ramón, Alajuela. Para poner en marcha esta propuesta se debe disponer de entidades como el Centro Agrícola de San Ramón, Universidad de Costa Rica Sede de Occidente, Consejo Nacional de Producción, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Instituto Nacional de Aprendizaje, Instituto Mixto de Ayuda Social, Municipalidad de San Ramón y profesionales en diversas áreas que se especifican dentro de la propuesta

En conjunto con las entidades descritas anteriormente, se espera que el periodo de ejecución sea de 24 meses (enero 2018-enero 2020) y tenga un costo total de 2 185 000 colones.

1. INTRODUCCIÓN

La siguiente propuesta denominada “Fortalecimiento de la comunicación de los actores de la FASR”, nace a partir del diseño de rutas estratégicas para contribuir con el fortalecimiento operativo de la Feria del Agricultor administrada por el Centro Agrícola Cantonal de San Ramón. Esto mediante el desarrollo de un Plan Estratégico que se formuló a partir de la visión de los miembros de la Junta Administrativa, productores y consumidores. Dentro de este Plan y todo el análisis que implicó su elaboración, se determinó que hay que fortalecer la comunicación de los actores de la FASR. Esto quiere decir que tiene que haber mayor comunicación a lo interno (Junta Administrativa-Productores) como a lo externo (Junta Administrativa-Consumidores, Productores-Consumidores).

Para llevar a cabo esta propuesta, se debe describir los canales efectivos mediante un Plan de gestión para el fortalecimiento de los canales de comunicación, establecer los medios de comunicación efectiva esto con programas de divulgación y promoción, establecer las herramientas para la comunicación efectiva y elaborar una herramienta para la ejecución, control y seguimiento de la comunicación donde se debe formular como producto final un Plan de ejecución, control y seguimiento de la comunicación.

Los encargados de ejecutar dicha propuesta sería el Centro Agrícola Cantonal, apoyado de entidades como Universidad de Costa Rica Sede de Occidente, Consejo Nacional de Producción, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Instituto Nacional de Aprendizaje, Instituto Mixto de Ayuda Social, Municipalidad de San Ramón y profesionales en diversas áreas que se especifican dentro de este documento. Para el desarrollo efectivo de este proyecto se debe disponer como mínimo de 2 185 000 colones y varias actividades que se especifican en el interior de este instrumento.

2. OBJETIVOS Y PRODUCTOS ESPERADOS

2.1 Objetivo general

Consolidar los canales de comunicación entre la administración y los productores para una gestión más efectiva

2.2 Objetivos específicos

Objetivo específico	Producto(s) esperado(s) ¹
1.Describir los canales efectivos.	1.1 Plan de gestión para el fortalecimiento de los canales de comunicación.
2.Establecer los medios de comunicación efectiva.	2.1Programas de divulgación y promoción.
3.Establecer las herramientas para la comunicación efectiva.	3.1Herramientas de publicidad y divulgación.
3. Elaborar una herramienta para la ejecución, control y seguimiento de la comunicación	3.1. Plan de ejecución, control y seguimiento de la comunicación.

3. PERÍODO DE EJECUCIÓN

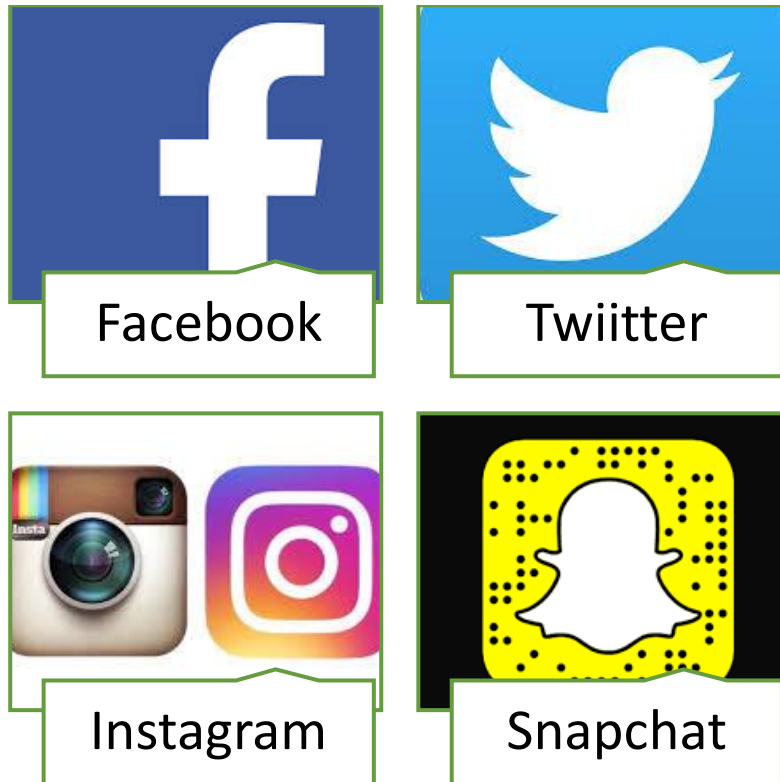
<i>Duración (meses):</i>	24	<i>Fecha de inicio:</i>	Enero 2018
		<i>Fecha de término:</i>	Enero 2020

4. ACTIVIDADES, COSTOS DE EJECUCIÓN Y RESPONSABLES

	Producto esperado	Actividad (para obtener cada producto esperado)	Recursos necesarios (para realizar las actividades)			Cronograma de actividades								Entidad(es) responsable(s) o participantes en la ejecución (de las actividades)	
			Humanos (personal especializado o no)	Físicos / técnicos (Construcciones, equipos, materiales, etc.)	Financieros (estimación del costo por actividad)	Año 1 Trimestres				Año 2 Trimestres					
						I	I	II	I	V	I	I	II		I
1.Describir los canales efectivos	1.1 Plan de gestión para el fortalecimiento de los canales.	1.1.1 Taller de diagnóstico.	Administrador (a)	-Servicios profesionales -Papelería -Lapiceros -Marcadores -Guía de preguntas -Alimentación	310 000 colones	X									CENTRO AGRÍCOLA DE SAN RAMÓN Y PROFESIONAL ENCARGADO. UCR-SO, CNP, MAG, INA, IMAS, MUNICIPALIDAD DE SAN RAMÓN.
		1.1.2 Sistematización de la información.	Administrador (a)	-Servicios profesionales	50 000 colones	X									
		1.1.3 Elaboración del Plan.	Administrador (a)	-Servicios profesionales	400 000 colones		X								
		1.1.4 Validación del Plan	Centro Agrícola	-Alimentación -Papelería	50 000 colones		X								
2.Establecer los medios de comunicación efectiva.	2.1 Programa de divulgación y promoción.	2.2.1 Definir los ejes temáticos del programa	Administrador (a)	-Servicios profesionales -Papelería -Lapiceros -Marcadores -Guía de preguntas -Alimentación	85 000 colones			X						CENTRO AGRÍCOLA DE SAN RAMÓN Y PROFESIONAL ENCARGADO. UCR-SO, CNP, MAG, INA, IMAS, MUNICIPALIDAD DE SAN RAMÓN.	
		2.2.2 Definir las acciones de divulgación.	Administrador (a)	-Servicios profesionales -Papelería -Lapiceros -Marcadores -Guía de preguntas -Alimentación	85 000 colones			X							

		2.2.3 Definir las acciones de promoción.	Administrador (a)	-Servicios profesionales -Papelería -Lapiceros -Marcadores -Guía de preguntas -Alimentación	85 000 colones				X								CENTRO AGRÍCOLA DE SAN RAMÓN Y PROFESIONAL ENCARGADO.
		2.2.4 Sistematización y validación de la divulgación y promoción.	Centro Agrícola	-Alimentación -Papelería	50 000 colones				X								UCR-SO, CNP, MAG, INA, IMAS, MUNICIPALIDAD DE SAN RAMÓN.
3. Establecer los medios de comunicación efectiva	3.1 Herramientas de publicidad y divulgación.	3.1.1 Diseño y elaboración de herramientas de publicidad y divulgación	Publicista y Diseñador Gráfico	-Servicios profesionales	1 000 000 colones					X							CENTRO AGRÍCOLA DE SAN RAMÓN Y PROFESIONAL ENCARGADO.
		3.1.2 Ejecución de las herramientas	Publicista y Diseñador Gráfico	-Servicios profesionales						X		X		X			
		3.1.3 Validación de las herramientas	Publicista y Diseñador Gráfico	-Servicios profesionales						X							
4. Elaborar una herramienta para la ejecución, control y seguimiento de la	4.1 Plan de ejecución, control y seguimiento de la comunicación.	4.1.1 Desarrollo de las acciones de ejecución	Centro Agrícola	-Alimentación -Papelería	50 000 colones					X		X					UCR-SO, CNP, MAG, INA, IMAS, MUNICIPALIDAD DE SAN RAMÓN.
		4.1.2 Control y seguimiento de las acciones	Centro Agrícola	-Alimentación -Papelería	30 000 colones						X	X	X	X	X		
			Costo total (en colones) =		2 185 000												

Anexo 1. Redes sociales y página web.



Anexo 2. Herramienta Linkalyzer para análisis de las redes sociales.



<http://likealyzer.com/facebook/514211282037235>

Anexo 3. Pantallas con información de productos.

Producto	Precio x Kilo	Precio x Unidad	Puestos donde lo puedo encontrar	Promoción
Tomate	550	-	1,5 ,7,8	1
Chile	500	-	12,34,56	12
Papa	800	-	43, 78, 34	34
Zanahoria	650	-	20, 42, 12	42
Papaya	-	700	10, 45, 22	10
Piña	-	500	1,7,9,3	9

Anexo 4. Otros medios de comunicación.

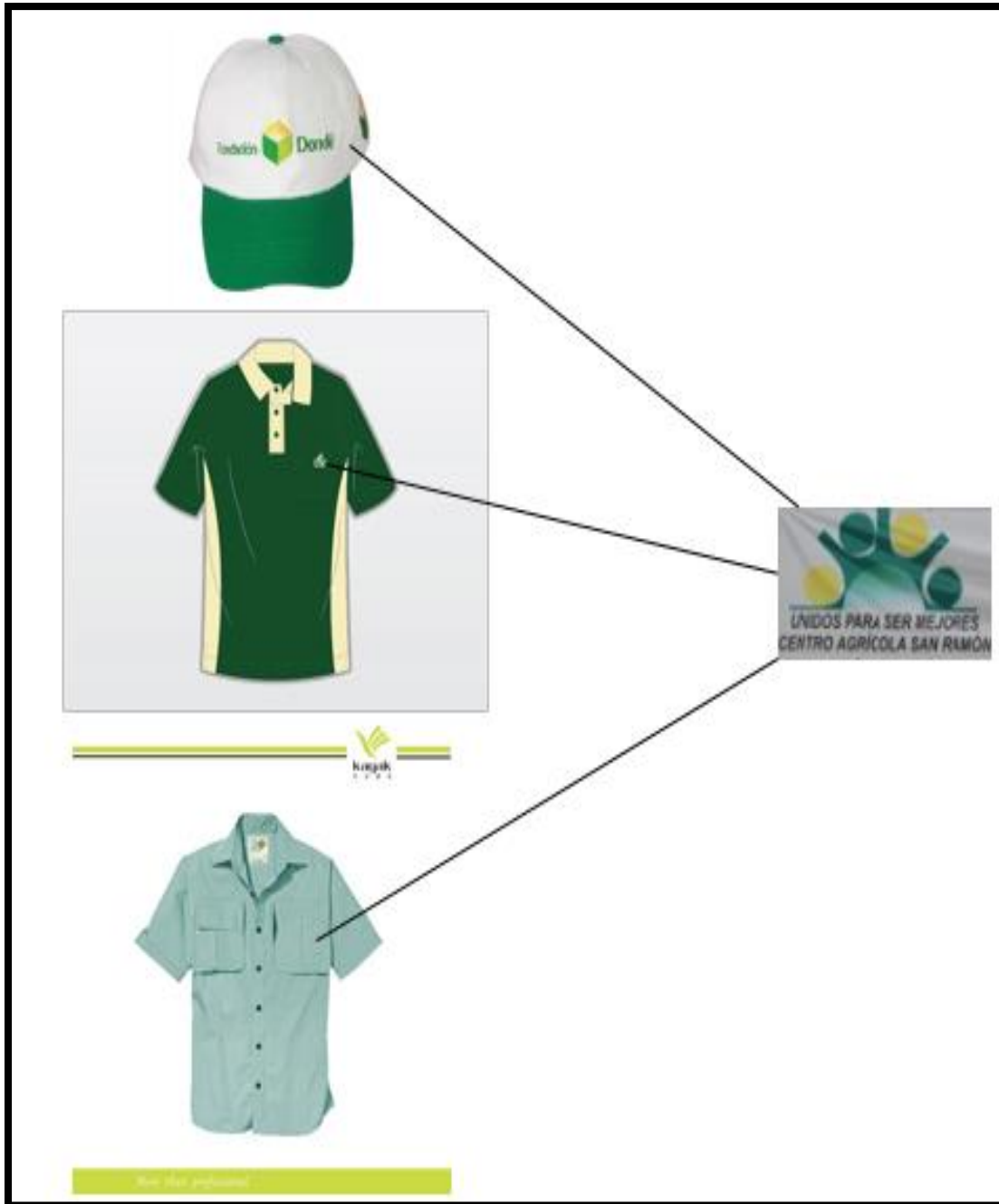


Tele Uno

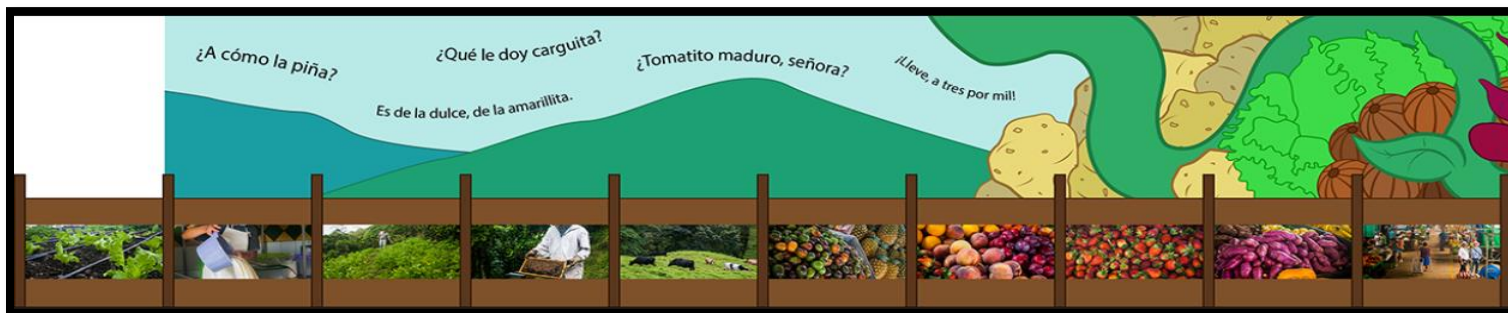


Radio Sideral

Anexo 5. Impulsar la marca FASR.



Anexo 6. Rescate cultural de la FASR mediante un mural.



Anexo 10. Propuesta 2: Seguridad alimentaria y nutricional de los actores de la FASR.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA (UNA)
ESCUELA DE CIENCIAS AGRARIAS (ECA)**

**Propuesta
Nº2.**

**PROPUESTA PARA LA FERIA DEL AGRICULTOR
REGIÓN DE ESTUDIO: SAN RAMÓN, ALAJUELA**

**SEGURIDAD ALIMENTARIA Y
NUTRICIONAL DE LOS
CONSUMIDORES DE LA FASR**

Elaborado por:

Ronald Sánchez Brenes

Febrero, 2017

Tabla de Contenido

1. Introducción	161
2. Objetivos y Productos Esperados	162
2.1 Objetivo general	162
2.2 Objetivos específicos	162
3. Período de ejecución	162
4. Actividades, costos de ejecución y responsables	163

RESUMEN EJECUTIVO

La propuesta de seguridad alimentaria y nutricional de los consumidores de la FASR, se basa en cuatro objetivos. En primer lugar, se busca asegurar la disponibilidad física de los alimentos, donde se espera tener un registro de productos ofertados. En segundo lugar, establecer el acceso económico y físico de los alimentos, esto mediante un registro de precios y volúmenes de productos ofertados. El tercer objetivo se orienta a fomentar la utilización de los alimentos a partir de un Plan de fomento de utilización de alimentos. El cuarto objetivo se enfoca en asegurar la estabilidad en el tiempo de la seguridad alimentaria de la FASR con un Plan para el control y seguimiento de la disponibilidad, acceso y fomento de los alimentos.

Todos estos objetivos nacen a partir del Diseño de un Plan Estratégico para el fortalecimiento de la Feria del Agricultor administrada por el Centro Agrícola Cantonal de San Ramón, Alajuela. Para poner en marcha esta propuesta se debe disponer de entidades como el Centro Agrícola de San Ramón, Universidad de Costa Rica Sede de Occidente, Consejo Nacional de Producción, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Instituto Nacional de Aprendizaje, Instituto Mixto de Ayuda Social, Municipalidad de San Ramón y profesionales en diversas áreas que se especifican dentro de la propuesta

En conjunto con las entidades descritas anteriormente, se espera que el periodo de ejecución sea de 24 meses (enero 2018-enero 2020) y tenga un costo total de 8 435 000 colones.

1. INTRODUCCIÓN

La presente propuesta llamada “Seguridad alimentaria y nutricional de los consumidores de la FASR” se desarrolla a partir del diseño de rutas estratégicas para contribuir con el fortalecimiento operativo de la Feria del Agricultor administrada por el Centro Agrícola Cantonal de San Ramón. Esto mediante el desarrollo de un Plan Estratégico, que se formuló a partir de la visión de los miembros de la Junta Administrativa, productores y consumidores. Dentro de este Plan y todo el estudio que implicó su confección, se determinó que hay que garantizar acceso físico, social y económico a alimentos suficientes, inocuos y nutritivos que satisfagan las necesidades energéticas diarias y preferencias alimentarias de los consumidores de la FASR. Con esto se espera que la FASR, mantenga los volúmenes y abastecimiento de alimentos de los pobladores de San Ramón y zonas aledañas, siendo el mejor mercado de productos agropecuarios de la Zona de Occidente.

Para implementar esta propuesta, hay que asegurar la disponibilidad física de los alimentos, donde se espera tener un registro de productos ofertados, establecer el acceso económico y físico de los alimentos, mediante un registro de precios y volúmenes de productos ofertados, fomentar la utilización de los alimentos a partir de un Plan de fomento de utilización de alimentos y asegurar la estabilidad en el tiempo de la seguridad alimentaria de la FASR con un Plan para el control y seguimiento de la disponibilidad, acceso y fomento de los alimentos.

Los encargados de ejecutar dicha propuesta sería el Centro Agrícola Cantonal, apoyado de entidades como Universidad de Costa Rica Sede de Occidente, Consejo Nacional de Producción, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Instituto Nacional de Aprendizaje, Instituto Mixto de Ayuda Social, Municipalidad de San Ramón y profesionales en diversas áreas que se especifican dentro de este documento. Para el desarrollo efectivo de esta propuesta se debe disponer como mínimo de 8 435 000 colones y varias actividades que están inmersos en este proyecto.

2. OBJETIVOS Y PRODUCTOS ESPERADOS

2.1 Objetivo general

Garantizar acceso físico, social y económico a alimentos suficientes inocuos y nutritivos que satisfagan las necesidades energéticas diarias y preferencias alimentarias de los consumidores de la FASR.

2.2 Objetivos específicos

Objetivo específico	Producto(s) esperado(s) ¹
1. Asegurar la disponibilidad física de los alimentos.	1.1 Registros de productos ofertados.
1. Establecer el acceso económico y físico a los alimentos.	2.1 Registro de precios y volúmenes de productos ofertados.
2. Fomentar la utilización de los alimentos.	3.1 Plan de fomento de utilización de alimentos.
3. Asegurar la estabilidad en el tiempo de la seguridad alimentaria de la FASR.	4.1 Plan para el control y seguimiento de la disponibilidad, acceso y fomento de los alimentos.

3. PERÍODO DE EJECUCIÓN

<i>Duración (meses):</i>	24	<i>Fecha de inicio:</i>	Enero 2018
		<i>Fecha de término:</i>	Enero 2020

4. ACTIVIDADES, COSTOS DE EJECUCIÓN Y RESPONSABLES

Cuadro 1. Matriz de actividades por objetivo y producto esperado propuesta de seguridad alimentaria y nutricional de los consumidores de la FASR.

	Producto esperado	Actividad (para obtener cada producto esperado)	Recursos necesarios (para realizar las actividades)			Cronograma de actividades								Entidad(es) responsable(s) o participantes en la ejecución (de las actividades)	
			Humanos (personal especializado o no)	Físicos / técnicos (Construcciones, equipos, materiales, etc.)	Financieros (estimación del costo por actividad)	Año 1 Trimestres				Año 2 Trimestres					
						I	I	II	I	V	I	I	II		I
1. Asegurar la disponibilidad física de los alimentos.	1.1 Registros de productos ofertados.	1.1.1 Elaboración de una matriz con los productos que se ofertan en la FASR.	Ingeniero Agrónomo	-Servicios profesionales -Papelería -Lapiceros -Marcadores -Alimentación	310 000 colones	X									CENTRO AGRÍCOLA DE SAN RAMÓN Y PROFESIONAL ENCARGADO. UCR-SO, CNP, MAG, INA, IMAS, MUNICIPALIDAD DE SAN RAMÓN.
		1.1.2 Recolección de la información de los productos ofertados en la FASR.	Profesionales técnicos (Encuestadores)	-Servicios profesionales -Papelería -Lapiceros -Marcadores -Alimentación	310 000 colones	X	X	X	X	X	X	X	...		
		1.1.3 Elaboración de una base virtual de datos de los productos ofertados en la FASR.	Ingeniero en Informática	-Servicios profesionales	400 000 colones							X		X	
2. Establecer el acceso económico y físico a los	2.1 Registro de precios y volúmenes de productos ofertados.	2.1.1 Elaboración de una matriz con los precios y volúmenes de productos que se ofertan en la FASR.	Ingeniero Agrónomo	-Servicios profesionales -Papelería -Lapiceros -Marcadores -Alimentación	310 000 colones	X									CENTRO AGRÍCOLA DE SAN RAMÓN Y PROFESIONAL ENCARGADO. UCR-SO, CNP, MAG, INA, IMAS, MUNICIPALIDAD DE SAN RAMÓN.
		2.1.2 Recolección de la información de los precios y volúmenes de productos	Profesionales técnicos (Encuestadores)	-Servicios profesionales -Papelería -Lapiceros -Marcadores	85 000 colones	X	X	X	X	X	X	X	...		

			Recursos necesarios (para realizar las actividades)			Cronograma de actividades								Entidad(es) responsable(s) o participantes en la ejecución (de las actividades)	
Producto esperado	Actividad (para obtener cada producto esperado)	Humanos (personal especializado o no)	Físicos / técnicos (Construcción, equipos, materiales, etc.)	Financiero s (estimación del costo por actividad)	Año 1 Trimestres				Año 2 Trimestres						
					I	II	III	IV	I	II	III	IV			
	ofertados en la FASR		-Alimentación												
	2.1.3 Elaboración de una base virtual de datos con los precios y volúmenes de los productos ofertados en la FASR.	Ingeniero en Informática	-Servicios profesionales	400 000 colones			X						X	CENTRO AGRÍCOLA DE SAN RAMÓN Y PROFESIONAL ENCARGADO.	UCR-SO, CNP, MAG, INA, IMAS, MUNICIPALIDAD DE SAN RAMÓN.
3.Fomentar la utilización de los alimentos.	3.1 Plan de fomento de utilización de alimentos.	3.1.1 Identificación y programación de las ferias en el fomento de utilización de alimentos.	Administrador	-Servicios profesionales	6 000 000 colones	X	X	X						CENTRO AGRÍCOLA DE SAN RAMÓN Y PROFESIONAL ENCARGADO.	UCR-SO, CNP, MAG, INA, IMAS, MUNICIPALIDAD DE SAN RAMÓN.
		3.1.2 Organización y ejecución de ferias temáticas	Administrador Publicista y Diseñador Gráfico	-Servicios profesionales							X		X		
4.Asegurar la estabilidad en el tiempo de la seguridad alimentaria de la FASR.	4.1 Plan para el control y seguimiento de la disponibilidad, acceso y fomento de los alimentos.	4.1.1 Establecer indicadores para el control y seguimiento de la disponibilidad, acceso y fomento de los alimentos mediante los indicadores.	Ingeniero Agrónomo	-Servicios profesionales	310 000 colones	X								CENTRO AGRÍCOLA DE SAN RAMÓN Y PROFESIONAL ENCARGADO.	UCR-SO, CNP, MAG, INA, IMAS, MUNICIPALIDAD DE SAN RAMÓN.
		4.1.2 Medir el comportamiento de la disponibilidad, acceso y fomento de los alimentos mediante los indicadores.	Ingeniero Agrónomo	--Servicios profesionales	310 000 colones			X		X		X			
Costo total (en colones) =				8 435 000											

4. ANEXOS

Anexo1. Nuevos estilos de vida.



A



B



C



D

Anexo 2. Ferias temáticas.

Nombre de la Feria	Meta	Descripción
Feria Fruti Deportiva	Incentivar el deporte en la comunidad ramonense y a la vez incorporar a los productores frutícolas en esta actividad.	<p>En esta feria lo que se pretende es usar el campo ferial uno o dos días donde se implemente clases de Zumba, Aeróbicos, Spinning y un Campeonato de Fútbol Callejero, invitando a las personas de la comunidad a participar de cualquiera de estas actividades.</p> <p>Se cobraría una entrada simbólica de 500 a 2000 colones por persona, (dependiendo el número de personas inscritas). Esto con el fin de cubrir los gastos de instructores, implementos deportivos que se necesiten y la respectiva limpieza del sitio.</p> <p>A la vez, siendo lo más importante, se citarían a los productores de frutas, jugo de caña, agua de pipa, entre otros, para que vendan sus productos en diferentes puestos durante los días que dura la actividad. Ofreciendo así un servicio tanto a la comunidad como a los agricultores ramonenses.</p>

Feria de las Flores	Reunir a los productores de flores de la región para que vendan sus productos en fechas especiales	<p>La “Feria de las Flores” se podría hacer en dos momentos, el primero en febrero para cubrir el día del Amor y la Amistad y el segundo en noviembre para recordar el día de los santos difuntos.</p> <p>La idea sería que los productores tengan derecho a vender flores en estas fechas especiales dentro del campo ferial.</p>
Feria Pecuario-Educativa	Involucrar a los productores pecuarios con los estudiantes de centros educativos de la comunidad mediante charlas de procesos pecuarios.	<p>Esta “Feria” lo que pretende es que los productores pecuarios se acerquen a los estudiantes mediante charlas educativas. La finalidad es que se les explique a los estudiantes de escuelas, colegios, público en general, sobre los procesos productivos que ellos llevan a cabo. Algunos temas a abarcar serían: avicultura, apicultura, porcicultura, ganadería, entre otros.</p> <p>Esto se realizaría mediante alianzas entre el Centro Agrícola y los centros educativos. A estos últimos, se les venderían paquetes que incluirían la charla y a la vez venta de distintos productos pecuarios (miel, lácteos, carnes) para el consumo del estudiante.</p>
Feria de Semillas y Productos Autóctonos	Rescatar los productos autóctonos de nuestro país para que las viejas generaciones recuerden que	En este apartado se exponer al Centro Agrícola Cantonal un tipo de Feria donde se rescaten los productos autóctonos costarricenses, así como

	existen y que las nuevas generaciones las conozcan.	salvaguardar la genética de los mismos (semillas) Lo que se pretende es hacer una feria de tipo culinaria donde se vendan platillos y bebidas a base de productos autóctonos. Además, se podría pensar en hacer intercambio de semillas entre productores para la protección genética de nuestros cultivos.
Feria de Árboles Nativos	Promover la siembra de árboles en el cantón de San Ramón tanto en las producciones agropecuarias como en la ciudad	Ofrecer el espacio a los productores que tengan almácigos de árboles para que los vendan o intercambien para usarlos en alguna práctica sostenible como cercas vivas, reforestación, entre otras. Así como ofrecer los árboles al público en general.
Feria de los niños	Incentivar el consumo de frutas y vegetales en la población infantil del cantón.	Esta feria consistiría en darle un espacio a los productores tanto de frutas como de vegetales para que vendan sus productos de una manera atractiva a los niños ya sea en forma de animales, plantas, caricaturas entre otras figuras. Se les extendería una invitación a las escuelas del cantón a participar del evento.
Feria Amigable con el Ambiente	Concientizar a las personas del cantón sobre el cambio climático mediante charlas y ventas de productos orgánicos.	Esta feria consistiría en promocionar el consumo de los productos orgánicos para crear conciencia en la población ramonense. Así como dar charlas sobre cambio climático, buenas prácticas agrícolas (Que se pueden emplear hasta en las casas) y huella carbono a

		los colegios, universidades y público en general.
Feria Navideña	Brindar un espacio para que los productores vendan la materia prima para las comidas que se realizan a fin y principio de año.	La idea de esta feria es integrar a todos los productores al menos un día más de feria para que brinden las materias primas (hoja de plátano, carne de cerdo, pollo, res, zanahoria, chile, papa, maíz, entre otros) que se usan en los tradicionales tamales y que esta sea de primera calidad para las personas que quieran adquirirla. Además, se haría una tamaleada en beneficio del Centro Agrícola.

Anexo 3. Libro: Lo que comemos en Costa Rica: Un estudio de los productos agrícolas la Feria del Agricultor de San Ramón.

