

Cooperación Suiza
en América Central



**SISTEMATIZACIÓN DEL PROYECTO DE INNOVACIONES EN LA CADENA
DE VALOR DE FRIJOL EN LA ZONA NORTE DE COSTA RICA**
COMPONENTE: ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

Elaborada por el Dr. Santiago Vélez
Especialista en Agronegocios del IICA Costa Rica

SETIEMBRE 2009

INDICE DE CONTENIDO

I.	Situación del Frijol en Costa Rica	3
II.	Comercialización del Frijol en Costa Rica	4
III.	El Proyecto de Innovaciones en la Cadena de Valor del Frijol en la Zona Norte de Costa Rica	6
3.1.	El Proyecto: Líneas Generales	6
3.2.	Ficha Técnica del Proyecto	7
3.3.	Presupuesto del Proyecto	8
3.4.	Justificación del Proyecto	8
3.5.	Mecanismos de Sostenibilidad del Proyecto	9
IV.	El Componente Comercialización del Proyecto	9
V.	Proceso de diseño y ejecución del Componente Comercialización del Proyecto	13
VI.	Hallazgos	15
6.1.	Los Resultados del Componente Comercialización del Proyecto	15
6.2.	Oportunidades de mejora	16
6.3.	El desempeño del Componente Comercialización según actores principales	18
VII.	Conclusiones y Recomendaciones	19
VIII.	Anexos	
IX.	Anexo 1. Propuesta de diseño de página web para documentar y divulgar el Proyecto de Innovaciones en la Cadena de Valor de Frijol en la Zona Norte de Costa Rica	
X.	Anexo 2. Inter-relaciones en la Cadena de Valor de Frijol (Vélez, Ávalos)	
XI.	Anexo 3. Sello de Apoyo al agricultor Nacional de Frijol	
XII.	Anexo 4. Diseño de la Encuesta a Agricultores con el fin de medir el desempeño de la 1era Fase del Componente Comercialización del Proyecto de Innovaciones en la Cadena de Valor de Frijol en la Zona Norte de Costa Rica.	
XIII.	Anexo 5. Resultados de la aplicación de la Encuesta a Agricultores en <i>Coope Pueblo Nuevo R.L.</i> el 9 de Setiembre del 2009	

I. Situación del Frijol en Costa Rica

El frijol común (*Phaseolus vulgaris* L.) es un grano que goza de alta popularidad en Costa Rica. Su consumo per cápita en el país se calcula en aproximadamente 10 kilos, convirtiéndolo en parte fundamental de la dieta costarricense y en fuente proteínica importante para las zonas rurales de la nación. Asimismo, al igual que Guatemala, en Costa Rica se consume no sólo el frijol rojo (Cabécar, Bribri y Chirripó) sino también frijol negro (Brunca y Guaymí). El consumo de frijol en Costa Rica –como en la mayoría de países centroamericanos- cuenta con un amplio pasado histórico, convirtiéndolo a este grano en un símbolo cultural. Actualmente, los precios al consumidor varían desde 800 colones hasta 1200 colones por kilo, dependiendo de la marca y la zona geográfica, y según sean frijoles rojos o negros.



A pesar de la gran importancia anteriormente mencionada con que cuenta este grano, la producción nacional de frijol cubre actualmente sólo el 20% del consumo anual. Por otro lado, el ya reducido número de productores de frijol ha venido sufriendo una mayor reducción durante los últimos años. En 1994, el número de productores de frijol se estimaba en 21,500. Para el 2003, se estimaba en 8,000. Consecuentemente con este hecho, se estima que en la actualidad sólo se cultiva el 36 por ciento de la superficie cosechada en 1995. De acuerdo con el MAG, actualmente el país cuenta con alrededor de 5 mil productores de frijol, en su mayoría pequeños; que residen en zonas rurales marginales, con un ingreso per cápita de entre 660 mil y 800 mil colones por dos cosechas al año.



Upala, 2008

Si bien la mayoría de los productores nacionales de frijol siembra en cantidades pequeñas (de tres a cinco hectáreas), también hay productores con mayor capacidad de cultivo tecnificado. Pero es correcto afirmar que la mayoría del frijol costarricense no se cultiva a gran escala y de manera tecnificada, sino por el contrario, ésta es cultivada por un número considerable de productores pequeños, concentrados fundamentalmente en dos zonas del país: la región Huetar Norte (45 por ciento del área total de frijol cosechado en el país), donde destacan los cantones Los Chiles y Upala; y la región Brunca (25 por ciento del área total), donde destacan los cantones de Pérez Zeledón y Buenos Aires. Con significativa menor participación en el área total cosechada se encuentran: Chorotega (16 por ciento), el Pacífico Central (10 por ciento) y la Región Central (6 por ciento). De acuerdo al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG - 2005), el 90 por ciento del frijol nacional se cosechaba en época de postrera (Diciembre y Enero); mientras que sólo el 10 por ciento del mismo se cosechaba en época primera (Agosto y Setiembre). La mayoría de la producción se hace con semillas criollas con varios ciclos de uso. Aunque en la región Huetar Norte es común el cultivo y siembra mecanizada, el sistema manual todavía es ampliamente usado para el cultivo de frijol.

Según la FAO (2006), Costa Rica mantiene un promedio de rendimiento para el frijol de 0.7 toneladas por hectárea, equivalente al promedio de rendimiento de todo el istmo centroamericano, pero significativamente menor a la productividad alcanzada en El Salvador (1 t/ha). Sin embargo, existen estudios que afirman que con adecuada tecnología y variedades desarrolladas, hay potencial para alcanzar rendimientos equivalentes a 2 toneladas por hectárea. Naturalmente, todo aumento en la productividad tendría que estar acompañado de un correspondiente proceso de comercialización. Por último; en relación a la competitividad internacional de este grano, si bien el frijol rojo costarricense ofrece ventajas competitivas al tener un precio bajo en comparación al precio de los Estados Unidos, el precio del frijol negro se encuentra muy por encima del precio del frijol argentino. Cabe resaltar que al existir otros cultivos con más rentabilidad, el costo de oportunidad de sembrar frijol en Costa Rica es, a nivel regional, considerablemente alto.

II. Comercialización del Frijol en Costa Rica

Si bien hasta hace algunos años el frijol se comercializaba a granel y la tarea de limpiar y seleccionar el mismo se desplazaba del productor al consumidor, la comercialización de este grano ha cambiado significativamente. En toda Centroamérica, diversas industrias dedicadas a la limpieza, almacenamiento, selección y empaqueo de frijol han venido generando valor agregado al mismo, a través de diversas marcas.



De acuerdo al “Mapeo de las Cadenas Agroalimentarias de Maíz Blanco y Frijol en Centroamérica” (Red SICTA & IICA – 2007): *“solamente en Costa Rica funcionan alrededor de 18 plantas, con 30 marcas dedicadas a preparar el producto para su comercialización, empacando el frijol en presentaciones de 900 gramos de grano seco y limpio. Los supermercados se han convertido en importantes compradores en el sistema agroalimentario, característica que les da poder para decidir los términos de pago (en algunos casos los supermercados se demoran entre 30 a 45 días para pagar a los empacadores). Según fuentes consultadas, si el supermercado no vende el producto, tiene el derecho de removerlo de sus estantes y cargar el costo al empacador. Adicionalmente, éstos requieren a los vendedores el pago para asegurar un espacio en los estantes, y la realización de campañas para promocionar el producto. De todo esto se deduce que el costo para entrar a vender en los supermercados es muy elevado”.*

Los empacadores y comercializadores se han organizado alrededor de la Cámara Nacional de Industriales de Granos (CANINGRA), integrada por 12 empresas: CC Inversiones Agroindustriales S.A., Comercializadora Internacional de Granos Básicos, Compañía Arroquera Industrial S.A., Compañía Nacional de Granos S.A., Distribuidora El Armenio, Empaques Agroindustriales S.A., Granos Continentales S.A., Hortifruti S.A., La Maquila S.A., Procesadora de Alimentos S.A., Procesadora Jinca y Kani Mil Novecientos Uno S.A.. También existe la empacadora Consorcio Frijolero, integrada por

representantes de UPIAV, CNP, UPACOOOP y otras organizaciones de productores. Existen, además, empresas especializadas principalmente en la importación de frijol, como COINSA INTERNACIONAL S.A.

Debido a que la producción nacional de frijol no es suficiente para satisfacer la demanda nacional del mismo, existe una necesidad de importar. Sin embargo, el hecho de que el frijol nacional sea mucho más caro (debido a los costos de mano de obra, costos de oportunidad, precio de los insumos, etc.) que el importado de Centroamérica, Estados Unidos o China; hace que las empresas dedicadas a la comercialización de frijol prefieran el frijol importado al nacional, debido a evidentes incrementos en rentabilidad. Según el MAG, los precios de importación del frijol varían entre 424 y 733 colones por kilogramo, mientras que el precio promedio pagado a los productores de la Zona Sur en la última cosecha del 2008 fue de 739 colones por kilogramo.

Los productores nacionales de frijol –amplios en número, pero la mayoría de ellos productores a pequeña escala– se enfrentan a diversos problemas como son el uso de bajos niveles tecnológicos, falta de aprovechamiento de economías de escala, pérdidas poscosecha y altos costos de transporte y almacenamiento. Estas debilidades, unidas a la desorganización en que muchos de ellos se encuentran, encarecen el precio de su producto y dificultan el acceso directo al mercado. Ante la urgencia de dinero en efectivo, muchos de ellos se ven obligados a realizar ventas apresuradas. Bajo estas condiciones, la comercialización del frijol a manos del productor resulta un desafío sumamente interesante.



Upala, 2008

Como la diferencia en precios entre un quintal de frijol nacional e importado supera siempre los 10 000 colones, es evidente el surgimiento de una Industria comercializadora más vinculada a las importaciones que a la oferta local de granos. De hecho, según el MAG, las importaciones del periodo 2008-2009 inclusive sobrepasaron el consumo nacional, ya que ingresaron al país 55.387 toneladas, mientras el consumo nacional se ubica en 45.600 toneladas métricas.

Debido a esto y para proteger la producción nacional y la seguridad alimentaria, el Gobierno de Costa Rica ha venido propulsando una serie de leyes, cláusulas y aranceles que pretenden proteger al productor nacional. Una de las más representativas fue la denominada Cláusula de Desempeño para las Importaciones de Maíz y Frijol, aprobada en Julio del 2009, que pone restricciones directas a la importación de frijol y maíz, y bajo la cual un comercializador sólo podrá importar una cantidad de frijol proporcional a la cantidad de frijol nacional que adquiriera previamente. Cabe resaltar que, aunque este tipo de medidas protegen al productor nacional por lo menos en el corto plazo, pueden provocar también escenarios indeseados.

Algunas organizaciones como Consumidores de Costa Rica (CONCORI) sostienen que este tipo de iniciativas no están dirigidas a solucionar el problema real del frijol costarricense, que vendría a ser una

producción demasiado cara para ser competitiva bajo estándares internacionales. Según CONCORI, este tipo de medidas (*Cláusula de Desempeño*) podrían verse reflejadas en un aumento en el precio final que pagaría el consumidor. Por otro lado, CANINGRA advierte la posibilidad de surgimiento de un monopolio en el mercado de frijol. En teoría, si una empresa adquiere el 100 por ciento del frijol nacional, sólo esta empresa podría importar frijol. Es decir, esta empresa se adueñaría automáticamente del 100 por ciento del mercado nacional. Aunque esto es muy improbable, debido a que ningún participante en el mercado cuenta con una ventaja muy significativa frente a los demás, es evidente que la entrada y salida hacia el mercado de frijol se dificultaría más, oligopolizando aún más el mercado.

Es en este contexto que surge la necesidad de ofrecer al productor nacional de frijol una solución que le permita percibir más ingreso de manera sostenida. Si bien es cierto que toda solución pasa por mejorar la producción de grano y semilla para hacerla más eficiente, es también necesario acortar la distancia existente entre el productor y el mercado. El valor agregado que generan las Industrias dedicadas a la comercialización de frijol en Costa Rica no es despreciable en absoluto. Y si bien es cierto que los productores nacionales de frijol cuentan con diversas debilidades, el hecho de que poseen una cultura en el cultivo de frijol y la disponibilidad de numerosas oportunidades (como zonas agroecológicas apropiadas, mercados étnicos, posibles denominaciones de origen y certificaciones de comercio, etc.) confirman el hecho de que existe un potencial vigoroso en ellos para comercializar su propio producto, y en consecuencia, generar mayor valor agregado al mismo. Bajo estas condiciones, todo intento o Proyecto que aspire a mejorar de forma sostenida la situación del productor de frijol nacional debe considerar, entonces, la creación y el fomento de medidas para acortar la distancia existente entre el productor y el mercado.

III. El Proyecto de Innovaciones en la Cadena de Valor del Frijol en la Zona Norte de Costa Rica

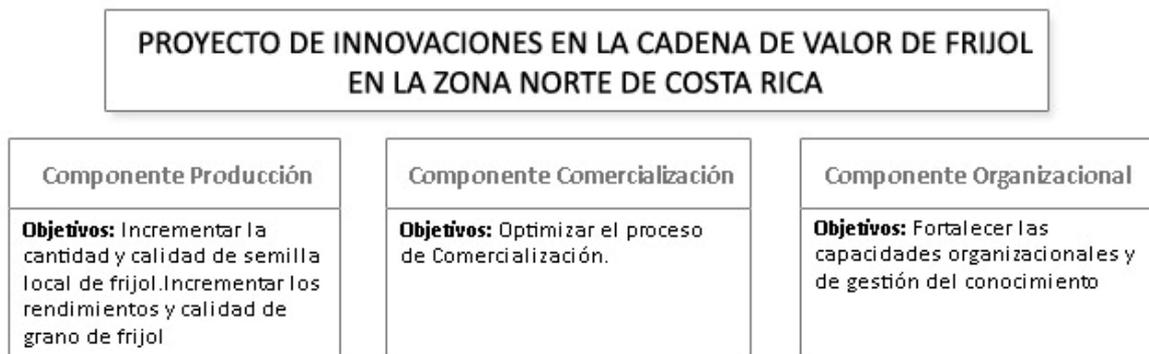
3.1 El Proyecto: Líneas Generales

El *Proyecto de Innovaciones en la Cadena de Valor del Frijol en la Zona Norte de Costa Rica* se lleva a cabo específicamente en los cantones de Upala, La Cruz y Los Chiles. Tiene una duración de 18 meses (Agosto 2008 – Febrero 2010) y atiende a 893 beneficiarios directos.

El Proyecto se lleva a cabo en el marco del Proyecto Red de Innovación Agrícola –conocido como Red SICTA-, que es una iniciativa conjunta de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) y del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) para contribuir al desarrollo sostenible de una producción agrícola, que permita a los pequeños productores elevar la productividad y calidad de sus cosechas, vincularse más con el mercado y garantizar mejoras significativas en sus ingresos.

El Proyecto cuenta con un enfoque de desarrollo rural territorial para incrementar los ingresos de los productores por medio del mejoramiento y la aplicación de innovaciones en la producción y comercialización del frijol, así como a través del fortalecimiento organizacional de los productores.

Asimismo, para mejorar el desempeño del mismo, se divide en 3 grandes componentes: Mejoramiento productivo de semilla y grano, Estrategia de Comercialización y Fortalecimiento Organizacional.



Las innovaciones propuestas incluyen mejoras en la producción de semilla de frijol, así como investigaciones sobre técnicas y tecnologías de cosecha y secado del grano. Además, a través del Componente Comercialización del Proyecto, se busca incrementar de forma sostenida el ingreso del productor, a través de mejoras en precios y en la capacidad de negociación de las organizaciones de productores. El Componente de Fortalecimiento Organizacional busca agregar más sostenibilidad al Proyecto, a través de un primer diagnóstico sobre la situación de las organizaciones productoras de frijol para luego establecer planes estratégicos para desarrollar capacidades en los mismos y promover más la unión entre los productores.

Los componentes se vienen desarrollando de manera lineal, en el sentido de que la finalización de un Componente conlleva empezar el siguiente.

3.2 Ficha técnica del Proyecto

Nombre del Proyecto	Proyecto en la Cadena de Valor de Frijol en la zona norte de Costa Rica.
Zona de influencia	Zona Norte de Costa Rica. Cantones de Upala, La Cruz y Los Chiles
Duración	18 meses (Agosto 2008 – Febrero 2010)
Beneficiarios	893
Localización	Cantones de Upala, La Cruz y Los Chiles
Objetivo	Incrementar los ingresos netos de los beneficiarios del proyecto, mediante el mejoramiento de la calidad de semilla y grano, tecnología de secado y agregación de valor Indicador: Aumento del 25% en el ingreso neto de los productores.
Resultados esperados	R1. Incrementada la cantidad y calidad en la producción de semilla local de frijol Indicadores: + Producidos 620 qq de semilla mejorada de frijol R2. Incrementados los rendimientos y calidad de grano de frijol Indicadores:

	<ul style="list-style-type: none"> ⚡ Rendimientos de fríjol se incrementa en un 5% en 300 mz. ⚡ Al menos 80% de la producción de calidad con estándar de mercado <p>R3. Optimizado los procesos de comercialización y negociación</p> <p>Indicador:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⚡ Al menos 50% de la producción de frijol comprometido bajo contrato <p>R4. Fortalecida las capacidades organizacionales y de gestión del conocimiento</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⚡ Constituido y funcionando organización de carácter regional de la zona norte. ⚡ Organizaciones acceden de manera oportuna a información (mercado, tecnología)
Alianza	Visión Mundial, PITTA FRIJOL, PDR-MAG, Organizaciones de Productores de los cantones de Upala, Los Chiles, La Cruz, e IICA.
Organismo Ejecutor	Visión Mundial (VM).

3.3 Presupuesto del Proyecto

El Proyecto viene siendo ejecutado por la alianza compuesta por Visión Mundial, el programa de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria de Frijol (PITTA Frijol), el Programa de Desarrollo Rural del Ministerio de Agricultura y Ganadería (PDR), y organizaciones de productores de los cantones de Upala, Los Chiles y La Cruz. El presupuesto del proyecto es de US\$ 251,912. Red SICTA aporta US\$ 104,000, las organizaciones de productores US\$ 79,068.9, Visión Mundial US\$ 20,627, la oficina del IICA en Costa Rica US\$ 18,920, el PITTA Frijol US\$ 16,570 y el PDR US\$ 12,727.



Reunión IICA - Visión Mundial, 2008

3.4 Justificación del Proyecto

De acuerdo al *Informe del Proyecto de Innovaciones en la Cadena de Valor de Frijol en la Zona Norte de Costa Rica* elaborado en Julio del 2008, el Proyecto se justificaba básicamente por los siguientes hechos:

- Al ser una zona rica ambientalmente (zona plana y de baja altitud, posee una amplia cantidad de parques nacionales y zonas protegidas, forma parte de la cuenca del Río San Juan, etc.), la zona norte del país cuenta con un creciente potencial agroexportador y de agroturismo.
- Es una zona con gran importancia para la seguridad alimentaria nacional, al proporcionar cerca de un tercio de la producción de frijol, base de la alimentación nacional. La alta concentración de recursos (tierra y agua disponible) incrementan el potencial de la zona para la agricultura eficiente.

- Emigración de población local a la capital, elevado desempleo y falta de trabajo, desplazamiento de mano de obra, contaminación de fuentes de agua, deforestación, lavado y contaminación de suelos, son problemas que aquejan a la zona y le impiden desarrollarse, convirtiéndola en uno de los territorios más rezagados en indicadores de pobreza y desarrollo social.



Centro Agrícola Cantonal Los Chiles
2008

- Los cantones están servidos por una red vial de caminos secundarios que los conectan con centros regionales de mayor rango, como Liberia y Ciudad Quesada. Asimismo, excepción hecha de Guatuso, todos los cantones son limítrofes, y, sin excepción, todos viven lo propio de una frontera internacional.



3.5 Mecanismos de Sostenibilidad del Proyecto

De acuerdo al *Informe del Proyecto de Innovaciones en la Cadena de Valor de Frijol en la Zona Norte de Costa Rica* elaborado en Julio del 2008, el Proyecto basaba su sostenibilidad en: (1) el incremento de la productividad, (2) la estrategia de comercialización, y (3) el fortalecimiento organizacional y empresarial de las organizaciones participantes.

IV. El Componente Comercialización del Proyecto

En un inicio (Véase Anexo # 2 referente al Cronograma de entrega de productos y desembolsos del Proyecto de Innovaciones en la Cadena de Valor de Frijol de la Zona Norte de Costa Rica), el Proyecto planeaba efectuar sólo el Componente Producción (Mejoramiento productivo de semilla y grano) en la primera fase del mismo.

Sin embargo, debido principalmente a que las organizaciones de productores contaban con frijol en su bodega con el que tenían diversos problemas de comercialización, existía urgencia por parte de las mismas por pasar a la acción (es decir, a la venta de su frijol) a través del Componente Comercialización del Proyecto.

Se entendió, además, que el tiempo social, político, económico y técnico presentaba una situación que de ser aprovechada favorablemente, podría posicionar al Proyecto de Innovaciones en la Cadena de Valor de Frijol de la Zona Norte de Costa Rica y fortalecer a las organizaciones.

Concretamente, a través del Componente de Comercialización se buscaba la colocación del frijol producido por las organizaciones en diversas Ferias del Agricultor; a realizarse en los meses de Mayo, Junio y Julio. Para ello, el frijol debía tener una presentación atractiva al consumidor (frijol de alta calidad, costarricense, debidamente seleccionado, limpiado y empacado en atractivos paquetes de 900 gramos). Existía una oportunidad invaluable de vender el producto a través de un *Sello de Apoyo al Agricultor Nacional de Frijol* (véase anexo 3).

Para llevar a cabo el Componente de Comercialización, se decidió establecer una agenda de reuniones con las organizaciones de productores involucradas en el Proyecto para discutir los detalles del mismo, que empezó con la primera Reunión sobre Estrategia de Comercialización, llevada a cabo el 31 de Marzo del 2009. Durante esta reunión, se establecieron ideas fuerza que orientarían la campaña de comercialización a seguir.

Ideas Fuerza

- Más frijol por menos dinero.
- Beneficiar rostros y familias.
- Frijol fresco y duradero, más suavecito.
- Frijol artesanal.
- Esta campaña no busca entrar en guerra con nadie
- Montarse sobre el mismo discurso de los Industriales
- Un precio parecido al precio de los Industriales para evitar una guerra de precios

Además de crear 5 comisiones para dividir el trabajo (*Comunicación y medios, Paquetes, Logística, Puntos de Venta y Control Contable*), designar sus respectivas funciones, sus representantes y sus colaboradores; se procedió a elaborar una lista de posibles puntos de venta para el frijol de los productores y a asignar tareas para la próxima reunión, que fue llevada a cabo el 15 de Abril del 2009.

Cabe resaltar que en todas las comisiones de trabajo los responsables asignados fueron productores, con la excepción de la Comisión de Comunicación y medios (Responsable: Dr. Santiago Vélez).

En la reunión del 15 de Abril del 2009 se acordó la elaboración de recetas en colaboración con la Escuela de Nutrición. Se acuerda orientar una campaña dirigida a la *solidaridad* y el *nacionalismo*. Se expande la lista de puntos de venta, se gestiona apoyo del Ministerio de Agricultura, y se establecen presupuestos para las comisiones de Comunicación y medios, Paquetes y Logística. Asimismo, se consolida el compromiso de participar activamente en la Feria del agricultor nacional. Se programa la próxima reunión para el 22 de Abril del 2009.



Reuniones sobre la Estrategia de Comercialización, 2009

En la reunión del 15 de Abril del 2009 se crea una comisión más: la Comisión de Estrategia, con el fin de elaborar respuestas a los escenarios negativos que puedan surgir (específicamente, se hace mención a “réplicas por parte de los Industriales”), y se designa como responsables de la misma a todos los líderes de las organizaciones de productores involucradas en el Proyecto. Si bien es necesario mencionar la importancia de esta comisión para la continuidad del Proyecto; también se debe añadir que de todas las comisiones anteriormente formadas, el desempeño de esta comisión es uno de los más difíciles de evaluar, puesto que sus resultados se forman a largo plazo.

Luego de evaluar 3 cotizaciones distintas, el 16 de Abril del 2009 se decide contratar a la empresa *Concepto Asesorías Comunicación Efectiva* para apoyar la estrategia de mercadeo del Proyecto en materia de comunicación y difusión a la opinión pública.

La Estrategia de Comunicación elaborada por *Concepto Asesorías Comunicación Efectiva* del 20 de abril al 20 de junio se focalizó en dos objetivos: la colocación del producto en el sistema de distribución con precios justos y competitivos; y el desarrollo de una estrategia de colocación directa del producto en el mercado nacional, basada en la calidad, la identificación y la defensa de la soberanía alimentaria. Para concretar esto se sugirieron 4 acciones concretas a lograr:

1. Un acercamiento entre los productores y públicos importantes de la vida nacional.
2. Abrir las puertas para la construcción de relaciones de comunicación e información que en ese momento no estaban solidificadas.
3. Entrenar a los productores para que se comuniquen de manera fluida con actores importantes de la vida nacional
4. Elaborar el mensaje inicial y dejar sembradas otras semillas comunicativas.

Durante las semanas siguientes, *Concepto Asesorías Comunicación Efectiva* elaboró una serie de comunicados de prensa, visitas claves a actores importantes (Asamblea Legislativa, Conferencia Episcopal, Medios de Comunicación, Colegios Profesionales, etc.) y capacitación de voceros.

En la reunión del 22 de Abril se realiza un análisis de costos y definición de precios y márgenes. Asimismo, cada organización participante se comprometió a reservar el 10% de su producción para el Proyecto.

En las reuniones llevadas a cabo el 29 de Abril, 6 y 13 de Mayo del 2009 se consolidaron los últimos detalles (principalmente, en materia logística) pendientes para lo que vendría a ser el despegue simbólico del Componente Comercialización: la participación en la Feria por el Día del Agricultor, organizada por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) el 15 de Mayo del 2009.



Preparativos para las ventas
en Feria del Agricultor
(bolsas)

Como se había acordado en las reuniones, durante los siguientes fines de semana se procedió a participar en diversas Ferias del Agricultor en la capital. A través de varios stands en lugares estratégicos de la capital, se procedió a la venta del producto, siempre con el *Sello de Apoyo al Agricultor Nacional de Frijol*.

La documentación consultada (documentos enviados a diversos medios de prensa, como periódicos y canales de televisión) muestra una cobertura periodística a las actividades realizadas (es decir, a los stands donde se ofrecía el producto con el *Sello de Apoyo al Agricultor Nacional de Frijol*) desde el 15 de Mayo (Feria por el Día del Agricultor) hasta el 21 de Julio del 2009 (un día después del plazo establecido por *Concepto Asesorías Comunicación Efectiva* para elaborar la Estrategia de Comunicación del

Componente Comercialización del Proyecto). A partir de esta fecha, la cobertura periodística (noticias en periódicos, cobertura televisiva, etc.) descendió considerablemente. Sin embargo, quedaban como recursos de comunicación los electrónicos, como son las cuentas de Twitter, los correos electrónicos y la cuenta de Flickr creadas para el uso de las organizaciones de productores involucradas en el Proyecto (Frijoleros Zona Norte).



Presentación de Recetas en el Programa de Televisión "Buen día"



Presentación en Radio Costa Rica



Envío de regalos a personas importantes en el ámbito público

La venta del frijol con el *Sello de Apoyo al Agricultor Nacional de Frijol* a través de las Ferias del Agricultor continuó por las siguientes semanas, aunque en menor escala.

El 4 de Junio se realizó la Reunión del Cuerpo Colegiado del Proyecto de Innovación de la Cadena de Valor de Fríjol en la Zona Norte, con la participación de los principales actores involucrados en el Proyecto. Se presentó un balance financiero del proyecto y se informó la existencia de ₡948.196,91 como saldo del primer desembolso ejecutado correspondiente a un 30% del total del proyecto. Asimismo, se discutieron diversos detalles pendientes (la mayoría de ellos en relación al Componente Producción) y, en cuanto al Componente Comercialización se refiere, se acordó realizar diversos pagos pendientes.

A manera de concluir, el 18 de Junio del 2009 se presenta el Informe sobre la Primera Fase del Proyecto de Innovaciones en la Cadena de Valor de Frijol en la Zona Norte de Costa Rica a cargo del Dr. Santiago Vélez (IICA), describiendo los resultados del mismo y los programados para la próxima fase del Proyecto.



Ventas en Feria del Agricultor en Plaza Víquez



Ventas en el Parque Central de San José



Stand en el bulevar de la Asamblea Legislativa

V. Proceso de diseño y ejecución del *Componente Comercialización* del Proyecto

Tipo de Evento	Fecha	Evento
REUNIONES SOBRE LA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN	31 de Marzo del 2009	<p>Evento: Reunión Estrategia de Comercialización Número de Participantes: 11 Principales aportes obtenidos: Se elaboró una lista de ideas fuerza y una lista de posibles puntos de venta. Se conformaron 5 comisiones y se asignaron funciones, responsables y colaboradores a cada una de ellas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Comunicación y medios</i> - <i>Paquetes</i> - <i>Logística</i> - <i>Puntos de venta</i> - <i>Control Contable</i>
	15 de Abril del 2009	<p>Evento: Reunión Estrategia de Comercialización Número de Participantes: 21 Principales aportes obtenidos: Acordado elaboración de recetas en colaboración con la Escuela de Nutrición. Se acuerda orientar una campaña dirigida a la <i>solidaridad</i> y el <i>nacionalismo</i>. Se crea la comisión de <i>estrategia</i> con el fin de elaborar respuestas a los escenarios negativos que puedan surgir. Se expande la lista de puntos de venta. Se gestiona apoyo del Ministerio de Agricultura. Compromisos obtenidos: No se va a iniciar hasta que se tenga el frijol comprometido vendido. Participación activa en la Feria del frijol nacional</p>
	*16 de Abril del 2009	<p>Se decide contratar a <i>Concepto Asesorías Comunicación Efectiva</i> para apoyar la estrategia de mercadeo en materia de comunicación para el manejo de la difusión a la opinión pública de la generación de un nuevo sistema de comercialización para el frijol nacional</p>
	22 de Abril del 2009	<p>Evento: Reunión Estrategia de Comercialización Número de Participantes: 12 Principales aportes obtenidos: Se analizaron la opción de mantenimiento del grano y aspectos de calidad. Inicio de lobby con diputados y autoridades del sector. Análisis de costos y definición de precios y márgenes. Compromisos obtenidos: Cada organización participante se comprometió a reservar el 10% de su producción a este método.</p>
	29 de Abril del 2009	<p>Evento: Reunión Estrategia de Comercialización Número de Participantes: 12 Principales aportes obtenidos: La comisión de Comunicación se comprometió a continuar de forma permanente con el lobby a diputados y autoridades del sector. Se definen detalles para la presentación de los paquetes. Logística gestiona apoyo para la venta, limpieza y empaquetado del producto tanto en Los Chiles como en Upala. Asimismo, gestiona transporte, toldos, exhibidores,</p>

		<p>etc. Puntos de Venta elabora una lista de organizaciones a las que se debe pedir autorización para venta. Control contable continúa el Análisis de costos y definición de precios y márgenes.</p> <p>Nota: Al comienzo de la reunión se realizó una actividad grupal con el fin de identificar oportunidades de mejora en el proceso (Casi todos los puntos identificados se relacionan con debilidades organizacionales, como la falta de compromiso, entusiasmo y sentido de pertenencia por parte de algunos miembros de la organización).</p>
	6 de Mayo del 2009	<p>Evento: Reunión Estrategia de Comercialización</p> <p>Número de Participantes: ?</p> <p>Principales aportes obtenidos: Lobby con Diputados y autoridades del sector listo. Paquetes listos.</p> <p>Detalles pendientes: Estrategia debe definir cómo manejar a los industriales el próximo año. Diversos detalles e instrumentos necesarios para la venta inconclusos y pendientes para la próxima reunión. También quedaron pendientes comunicados de prensa y la gestión de un espacio televisivo.</p>
	13 de Mayo del 2009	<p>Evento: Reunión de Seguimiento para verificar el avance de los resultados propuestos en la reunión del 6 de Mayo.</p>
FERIA DEL AGRICULTOR	15 de Mayo del 2009	<p>Feria del Agricultor Colegio de Médicos de Costa Rica</p>
<p>FERIAS EN SAN JOSE Y GUANACASTE EN LOS FINES DE SEMANA</p> <p>21 y 22 de Mayo del 2009 29, 30 y 31 de Mayo del 2009 5, 6 y 7 de Junio del 2009 12, 13 y 14 de Junio del 2009 19, 20 y 21 de Junio del 2009</p>		
Reunión del Cuerpo Colegiado del Proyecto de Innovación de la Cadena de Valor de Frijol en la zona norte.	4 de Junio del 2009	<p>Evento: Reunión del Cuerpo Colegiado del Proyecto de Innovación de la Cadena de Valor de Frijol en la zona norte.</p> <p>Número de Participantes: 10</p> <p>Principales aportes obtenidos: Análisis de los resultados del proyecto. Se presentó un balance financiero del proyecto. Se informó la existencia de ₡948.196,91 como saldo del primer desembolso ejecutado correspondiente a un 30% del total del proyecto. La mayoría de acuerdos fueron en relación a producción y manejo de semilla. En cuanto a Comercialización, se acordó realizar algunos pagos pendientes.</p>
<p>Con una cobertura hasta el 18 de Junio del 2009</p> <p>INFORME PRIMERA FASE DEL PROYECTO DE INNOVACIONES EN LA CADENA DE VALOR DE FRIJOL EN LA ZONA NORTE DE COSTA RICA</p> <p>Dr. Santiago Vélez (IICA)</p>		

VI. Hallazgos

En esta sección se presentan y discuten brevemente hallazgos del análisis del proceso que se considera tuvieron una influencia importante en los resultados del Proyecto de Innovaciones en la Cadena de Valor de Frijol en la Zona Norte de Costa Rica, en cuanto a Componente Comercialización se refiere.

6.1 Los Resultados del Componente Comercialización

Si exceptuamos la *“formalización de 3 contratos con condiciones favorables, rentables y atractivas”* (resultado programado para la próxima fase del Proyecto); los resultados programados para el Componente Comercialización en la I Fase del Proyecto se realizaron al 100%. Estos fueron:

- Lograr que las Organizaciones de productores vendan el 90% de su producción bajo convenios
- Lograr un incremento en el precio de venta del quintal de 34.000 a 46.000 colones a través de ventas en canales paralelos de comercialización (Mejora en el precio de venta del 35%).
- Desarrollo del documento de la Estrategia de Mercadeo y Comercialización
- Implementación de la I Fase de la Estrategia de Mercadeo y Comercialización



Venta en el Parque Central de San José
2009

Visto de esta manera, evidentemente, el Componente Comercialización del Proyecto de Innovaciones en la Cadena de Valor de Frijol en la Zona Norte de Costa Rica cumplió con las expectativas trazadas para esta primera fase del Proyecto.



Encuesta a Productores
9 de Setiembre del 2009
Coope Pueblo Nuevo

En concordancia con esta afirmación, una encuesta realizada a los productores de la Cooperativa Pueblo Nuevo el 9 de Setiembre del 2009 confirmó el hecho: la mayoría de los productores encuestados calificaban el desempeño del Proyecto (en su Componente de Comercialización) como satisfactorio, un buen número calificaba el desempeño como Excelente y una pequeña minoría calificaba el mismo como Regular. Asimismo, los agricultores calificaron el desempeño de las comisiones de *Comunicación y Medios* y de *Paquetes* como Excelente.

Además de haber logrado una mejora en precio de venta del 35%, los resultados se extendieron al ámbito socio-cultural-humano, político-institucional y ambiental. Como se menciona en el *Informe Primera Fase del Proyecto de Innovaciones en la Cadena de Valor de Frijol en la Zona Norte de Costa Rica* (Vélez, 2009), *“la experiencia de venta y salir del campo a la ciudad ha sido un aprendizaje organizacional bastante relevante, ya que el aprendizaje en técnicas de venta, en capacidades de*

delegación, trabajo en equipo, interacción y comunicación han sido vinculantes para poder afrontar procesos que van desde la mejora en la poscosecha hasta la venta final y el manejo de dinero.” Efectivamente, se ha logrado un avance importante en el proceso de cambio de mentalidad del agricultor, pasando de una mentalidad de actuar independientemente a una mentalidad de acción interdependiente; mentalidad inspirada y consolidada por los resultados positivos del Proyecto y del Componente Comercialización.

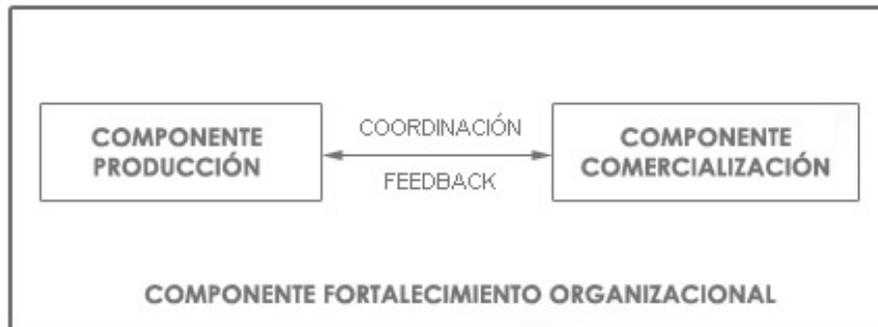
El posicionamiento político y comercial que lograron las organizaciones productoras de frijol ha sido evidenciado en las relaciones con autoridades nacionales y con la misma Federación Nacional de Frijoleros. Asimismo, el modelo de mercadeo promovió la protección ambiental a través del fomento de las bolsas de papel y tela, evitando el uso de plástico.

Naturalmente, se puede ser más exigente al momento de evaluar el desempeño del Componente Comercialización; ya que en cierto sentido, si se cumple todo lo planeado es porque quizás no se planeó lo suficiente. En este sentido, procedemos a identificar a continuación una serie de oportunidades de mejora que podrían ayudar a incrementar sostenibilidad del Proyecto en el futuro, en base a un análisis del proceso seguido y en base a las apreciaciones obtenidas por parte de los Productores e Industriales.

6.2 Oportunidades de mejora

Como medidas enfocadas a prepararse para el crecimiento del alcance del Componente Comercialización del Proyecto, se sugieren:

1. Un seguimiento continuo al desempeño de la Comisión de Estrategia (encargada de evaluar posibles respuestas ante escenarios desfavorables o dañinos al Proyecto que puedan surgir por parte de Industriales, Importadoras, etc.) ayudaría a agregar mayor sostenibilidad al Proyecto, al trazar posibles escenarios del Proyecto en el futuro, y sus respectivas respuestas. La elaboración de una serie de indicadores concretos para evaluar constantemente el desempeño de esta Comisión es imprescindible.
2. Si bien es cierto que el diseño del Proyecto es lineal (en el sentido de que el término de un componente significa el comienzo del siguiente); el Componente de Fortalecimiento Organizacional podría verse como una especie de marco envolvente al Proyecto (un macro componente), en el sentido de que su ejecución continua y paralela al desarrollo de los Componentes de Producción y de Comercialización ayudaría a mejorar el desempeño global del Proyecto. Los productores deben estar conscientes del gran cambio que significa pasar de pensar y actuar independientemente a pensar y actuar interdependientemente, factor importante para la continuidad del Proyecto y para garantizar el éxito de la comercialización del frijol a manos del productor. La necesidad de mejorar las capacidades organizacionales y de liderazgo en las comunidades de agricultores de la Zona Norte de Costa Rica fue mencionada al momento de desarrollar la encuesta a los Agricultores en la Cooperativa Pueblo Nuevo. Sin fortalecimiento organizacional, todo intento por mejorar el ingreso de los productores sólo alcanzará el corto plazo.



3. Identificar todos los posibles canales de comercialización disponibles al producto (no sólo las Ferias del Agricultor, sino la venta directa a instituciones –desde escuelas hasta restaurantes-, incremento del número de stands en lugares estratégicos, venta constante a través de Internet, venta a las personas que realizan excursiones al campo, etc.) y explotarlos todos simultáneamente para incrementar el volumen de ventas en el futuro. Evaluar posibles incursiones a nuevos mercados, manteniendo siempre el acceso que se tiene a los mercados ya existentes.
4. Capacitación de los productores en lo referente a Comunicación y Marketing. El objetivo ideal sería llegar a un momento en que ya no sea necesaria la contratación de una empresa consultora en Marketing y Comunicación. Naturalmente, esto no puede darse en el corto plazo, debido a que es el resultado de un trabajo continuo de involucramiento y empoderamiento del productor, llenando los vacíos de conocimiento en áreas de Marketing, Comunicación y Gestión. Para que la comercialización del Producto sea sostenible a largo plazo, es necesario enfocarse no sólo en vender, sino en crear una estructura capaz de vender permanentemente donde un grupo de productores administre, comunique y mercadee el producto constantemente. Estos productores deben ser líderes comunales. La información impartida a los líderes de las comunidades debe ser transmitida de familia a familia, de productor a productor, de padre a hijo, y de comunidad en comunidad.
5. Prestar una atención especial al factor compromiso al Proyecto, por parte de las Cooperativas y Asociaciones involucradas. Cuando el precio del mercado es bajo o el acceso al mismo es limitado, el Proyecto puede tener una gran acogida. Sin embargo, debido al hecho de que los mercados agrícolas son cíclicos, es probable que con el tiempo aparezcan beneficios a corto plazo para algunos miembros que quieran comercializar su frijol por su propia cuenta. Esto podría amenazar la sostenibilidad del Proyecto, perdiéndose los beneficios grupales a largo plazo. Para evitar este tipo de escenario, es imprescindible el fomento del compromiso con el Proyecto en los agricultores involucrados.
6. Un uso más continuo de los medios de comunicación para divulgar los stands en donde se puede encontrar el producto ayudaría significativamente a incrementar la concurrencia a los mismos. Como la prensa escrita y televisiva sólo busca el hecho noticioso, es natural entender que a medida que se suceden las ferias, se pierda el interés por cubrirlas. Para evitar esto, se

sugiere recurrir más a los medios de comunicación electrónica. Se felicita el uso del Twitter en la I Fase. Se sugiere el lanzamiento de una Página Web para documentar el Proyecto y para instalar un calendario virtual de ferias (Véase Anexo I).

7. El establecimiento de canales de diálogo con todos los actores involucrados directa e indirectamente en el Proyecto ayudaría a esbozar diversos escenarios (tanto favorables como desfavorables) al Proyecto, y a evaluar posibles respuestas a los mismos para su posterior elección democrática.
8. Evaluar el costo de tomar decisiones grupales. A medida que el número de productores involucrados en el Proyecto –específicamente, en el Componente Comercialización-, es lógico esperar un incremento en el número de opiniones y puntos de vista respecto a ciertas decisiones. Si bien es cierto que cualquier toma de decisión debe realizarse de forma democrática, también es cierto que en un mercado cambiante, no tomar acciones decisivas de forma rápida puede resultar dañino.

6.3 El desempeño del Componente Comercialización según los actores principales

El Papel de los productores

Los Productores calificaron el desempeño del Componente Comercialización como Satisfactorio. En relación a las mejoras sugeridas al Proyecto, se mencionaron dos ideas fuerza: mejorar la capacidad de convocatoria del Proyecto para el futuro (a través del fortalecimiento organizacional); incrementar la experiencia de los productores en temas de Marketing, Gestión, Comunicación, etc., a través de talleres (empoderamiento del Productor); y establecer canales de diálogo con los Industriales.

(Véase Anexo IV y V)

El Papel de los Industriales

Por evaluar. Sin embargo, cabe resaltar que en una reunión llevada a cabo en las instalaciones del IICA el 26 de Agosto del 2009, a la cual asistieron representantes de la Cooperativa Pueblo Nuevo, del Centro Agrícola Cantonal de Los Chiles y de KANI Mil Novecientos Uno S.A., la empresa manifestó su preocupación por la “continuidad” del Proyecto y mostró interés en participar en el mismo. Este ofrecimiento debe ser contrastado, por ejemplo, con la opinión de la mayoría de los agricultores encuestados en Pueblo Nuevo el 9 de Setiembre del 2009, quienes no están de acuerdo con la participación directa de la empresa en el Proyecto pero sí reconocen la importancia de dialogar con el Sector Industrial.



**Reunión con KANI Mil Novecientos Uno S.A
Coope Pueblo Nuevo - C.C. Los Chiles - IICA
Coronado, 26 de Agosto del 2009**

VII. Conclusiones y recomendaciones

Con base en los hallazgos y en el debido análisis de éstos, se mencionan someramente las conclusiones de la evaluación al Proyecto de Innovaciones en la Cadena de Valor de Frijol en la Zona Norte de Costa Rica, en cuanto a Componente Comercialización se refiere:

- El Componente de Comercialización cumplió con las expectativas trazadas, con excepción de la *“formalización de 3 contratos con condiciones favorables, rentables y atractivas”* (resultado programado para la próxima fase del Proyecto).
- Las comisiones del Componente se desempeñaron satisfactoriamente. Existe, sin embargo, una necesidad por controlar mejor los pagos relacionados con el Componente, para ser más puntuales y para generar más confianza.
- Mejorar la capacidad de convocatoria del Proyecto en años posteriores descansa, en gran medida, en mejorar la capacidad organizacional y de liderazgo de las asociaciones de productores involucradas en el Proyecto.
- En una encuesta realizada a productores de la Cooperativa Pueblo Nuevo, se calificó el desempeño del Componente Comercialización como Satisfactorio.
- Con el objetivo de incrementar la sostenibilidad del Proyecto, es necesario que el Componente Comercialización actúe de manera conjunta con el Componente de Fortalecimiento Organizacional, para la divulgación de información referente a Marketing, Gerencia y Comunicación en las asociaciones de productores.

Recomendaciones: Véase 6.2 Oportunidades de Mejora

VIII. Anexos

- Anexo 1. Propuesta de diseño de página web para documentar y divulgar el Proyecto de Innovaciones en la Cadena de Valor de Frijol en la Zona Norte de Costa Rica
- Anexo 2. Inter-relaciones en la Cadena de Valor de Frijol (Vélez, Ávalos)
- Anexo 3. Sello de Apoyo al agricultor Nacional de Frijol
- Anexo 4. Diseño de la Encuesta a Agricultores con el fin de medir el desempeño de la 1era Fase del Componente Comercialización del Proyecto de Innovaciones en la Cadena de Valor de Frijol en la Zona Norte de Costa Rica.
- Anexo 5. Resultados de la aplicación de la Encuesta a Agricultores en *Coope Pueblo Nuevo R.L.* el 9 de Setiembre del 2009

ANEXO I

Propuesta de diseño de página web



Proyecto de Innovaciones en la Cadena de Valor de Frijol en la Zona Norte de Costa Rica



INICIO	¿Quiénes somos?	¿Qué hacemos?	Nuestros productos	El Frijol	Contacto
--------	-----------------	---------------	--------------------	-----------	----------

5000 familias productoras de frijol 100% tico le dan la bienvenida!

TEXTO EJEMPLO: Nuestro Proyecto se lleva a cabo en la Zona Norte, en los cantones de Upala, La Cruz y Los Chiles. Atiende a 893 beneficiarios directos y tiene una duración de 18 meses (agosto 2008 – febrero 2010).

Es ejecutado por la alianza compuesta por Visión Mundial, el Programa de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria de Frijol (PITTA Frijol), el Programa de Desarrollo Rural del Ministerio de Agricultura y Ganadería (PDR), y organizaciones de productores de los cantones de Upala, Los Chiles y La Cruz.



El presupuesto del proyecto es de US\$ 251,912. Red SICTA aporta US\$ 104,000, las organizaciones de productores US\$ 79,068.9, Visión Mundial US\$ 20,627, la oficina del IICA en Costa Rica US\$ 18,920, el PITTA Frijol US\$ 16,570 y el PDR US\$ 12,727.

Nuestro Plan de Innovaciones

Este es un proyecto con enfoque de desarrollo rural territorial para incrementar los ingresos de los productores por medio del mejoramiento de la producción, la comercialización y los aspectos organizacionales.

Las innovaciones contemplan la producción de semilla de frijol, así como investigaciones sobre técnicas y tecnologías de cosecha y secado del grano. De igual forma se mejorará el sistema de comercialización territorial, buscando mayor capacidad de negociación y precios.

Dónde encontrar nuestros productos

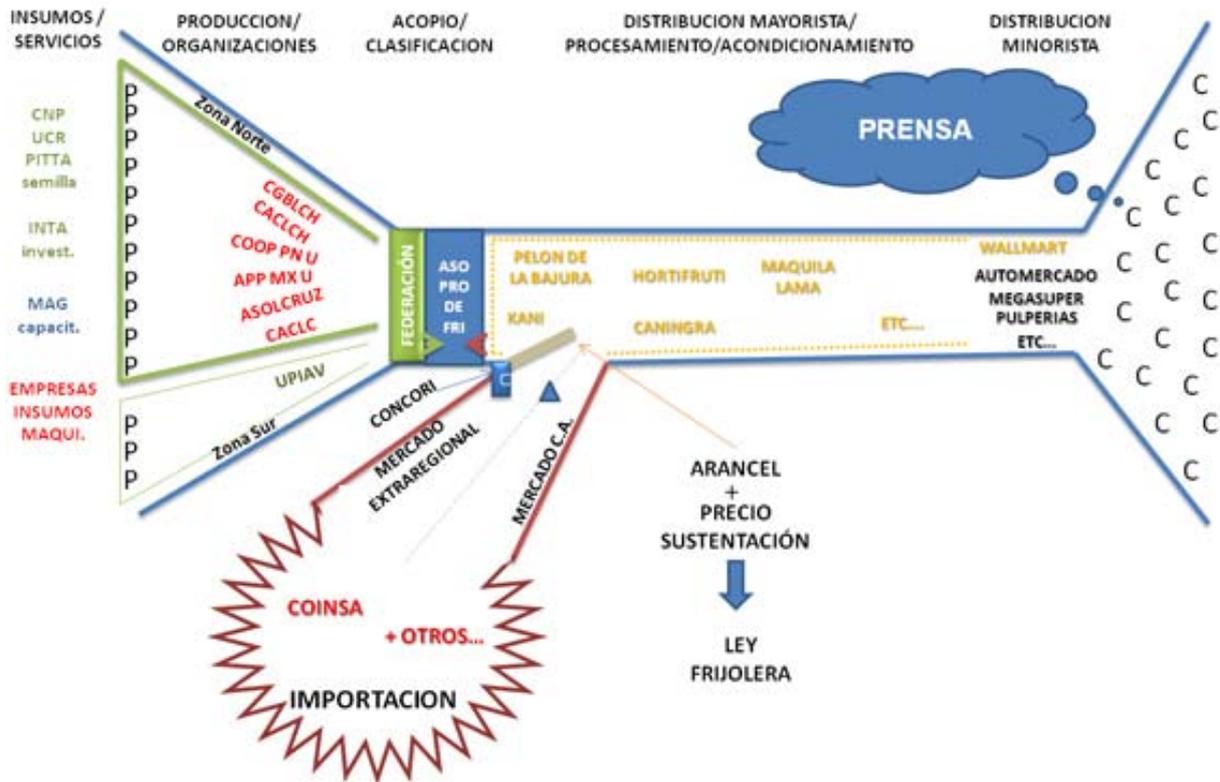
MOSTRAR EN ESTA SECCIÓN PRÓXIMAS ACTIVIDADES

Síguenos en Twitter, Flickr, Facebook, ...!

Asociación de productores de México de Upala, Asociación Social de La Cruz (ASOLCRUZ), Cámara de Productores de Granos Básicos de Los Chiles, Centro Agrícola cantonal de Los Chiles, Centro Agrícola Cantonal de La Cruz, Cooperativa de Servicios Múltiples de Pueblo Nuevo R.L. (Coop. Pueblo Nuevo)

ANEXO II

Inter-relaciones en la Cadena de Valor de Frijol



ANEXO III

Sello de Apoyo al agricultor Nacional de Frijol



ANEXO IV: ENCUESTA

OBJETIVO: Medir el desempeño de la 1era Fase del Componente Comercialización del Proyecto de Innovaciones en la Cadena de Valor del Frijol en la Zona Norte de Costa Rica.

1. ¿Cómo calificaría el desempeño global de la 1era Fase del Componente Comercialización del Proyecto de Innovaciones en la Cadena de Valor del Frijol en la Zona Norte de Costa Rica?
 - a) Excelente
 - b) Satisfactorio
 - c) Regular
 - d) Deficiente
2. ¿Tuvo participación directa en la implementación del Componente de Comercialización del Proyecto de Innovaciones en la Cadena de Valor del Frijol en la Zona Norte de Costa Rica?
 - a) Sí
 - b) No

Si marcó a) continúe con la pregunta 3

Si marcó b) pase directamente a la pregunta 9

3. ¿Cómo calificaría el desempeño de las comisiones? Marque con un aspa (X) el lugar indicado

	EXCELENTE	SATISFACTORIO	REGULAR	DEFICIENTE
Comunicación y medios				
Paquetes				
Logística				
Puntos de Venta				
Control Contable				
Estrategia				

Comentarios:

4. ¿Cómo se imagina el Proyecto (Componente de Comercialización) en el futuro?

- a) Es promisorio. Tiene altas capacidades de crecimiento.
- b) Puede crecer más, pero tiene grandes limitaciones.
- c) Futuro incierto.
- d) No sé.

Comentarios:

5. En los siguientes años, ¿Cuánto frijol estaría usted dispuesto a aportar para el Proyecto?

- a) Vender todo mi frijol a través del Proyecto
- b) Vender la mayor parte de mi frijol a través del Proyecto
- c) Vender una cantidad mediana de mi frijol a través del Proyecto
- d) Vender sólo una cantidad pequeña de mi frijol a través del Proyecto

Comentarios:

6. En términos generales, ¿Qué desearía obtener del Proyecto?

Numere las siguientes alternativas del 1 al 5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante. Puede tachar con un aspa (X) las alternativas con las que está en total desacuerdo.

- Incrementar mi ingreso.
- Tener más autonomía como agricultor, frente a los Industriales.
- Ganar experiencia en áreas como venta al consumidor, logística, mercadeo de mi producto, etc.
- Concientizar a mi comunidad & país sobre la situación de los frijoleros nacionales.
- Mejorar los vínculos entre los agricultores de mi comunidad y/o generar nuevas alianzas.

Comentarios:

7. ¿Qué cambios considera necesarios en el Proyecto (Componente de Comercialización) para mejorar sus resultados?

Numere las siguientes alternativas del 1 al 6, siendo 1 el más importante y 6 el menos importante. Puede tachar con un aspa (X) las alternativas con las que está en total desacuerdo.

- Mejorar la capacidad de convocación. Incentivar a más agricultores a unirse al proyecto.
- Establecer vínculos & alianzas con los Industriales para recibir apoyo, capacitación, etc.
- Establecer vínculos & alianzas con el Estado para recibir apoyo, capacitación, etc.
- Hacer nuestro proyecto más conocido a través de diferentes medios de comunicación
- Incrementar el número de ferias en las que participamos y crear continuidad.
- El proyecto no necesita ninguno de los cambios anteriores.

Comentarios:

8. ¿Cómo se deberían manejar las diversas reacciones desfavorables al proyecto que saldrían de parte de los Industriales, etc.?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

9. ¿Cuán informado se encuentra sobre el Proyecto (Componente de Comercialización)?
- a) Oí decir algo pero estoy bien informado.
 - b) Estoy muy informado.
 - c) No estoy informado en absoluto.
 - d) Medianamente informado.
10. ¿Fue invitado a participar en el Proyecto (Componente de Comercialización)?
- a) No
 - b) Sí

Si marcó b): ¿Por qué optó por no participar en el Proyecto (Componente de Comercialización)?

11. ¿Qué tan satisfecho está usted con la organización & asociación de productores a la que pertenece?
- a) Muy satisfecho
 - b) Satisfecho
 - c) No muy satisfecho
 - d) No pertenezco a ninguna organización
12. ¿Qué tan satisfecho está usted con el precio al que vende el frijol a los Industriales?
- a) Muy satisfecho
 - b) Satisfecho
 - c) No muy satisfecho
 - d) No vendo mi frijol a los Industriales

Si marcó d): ¿Cómo vende su frijol?

13. ¿Estaría dispuesto a participar en el Proyecto (Componente de Comercialización) en el futuro?
- a) Sí
 - b) No
 - c) No lo sé
14. ¿Qué garantías le gustaría recibir para participar en nuestro?
- Numere las siguientes alternativas del 1 al 5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante. Puede tachar con un aspa (X) las alternativas con las que está en total desacuerdo.*

- ___ Estoy esperando a que más productores se unan al Proyecto
- ___ Estoy esperando a recibir más información sobre el Proyecto
- ___ Quisiera recibir algún estímulo & garantía monetaria
- ___ Estoy esperando a que el Proyecto se haga más conocido en el país

Comentarios:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO V

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PRODUCTORES

OBJETIVO: Medir el desempeño de la 1era Fase del Componente Comercialización del Proyecto de Innovaciones en la Cadena de Valor de Frijol en la Zona Norte de Costa Rica.

LUGAR Y FECHA: 9 de Setiembre del 2009 - *Coope Pueblo Nuevo R.L*

NÚMERO DE ENCUESTADOS: 10

SOBRE EL DESEMPEÑO DEL PROYECTO

1. La mayoría está satisfecha con los resultados obtenidos de la comercialización de su frijol a través del Proyecto (Calificación del desempeño global: **Satisfactorio**).
2. La mayoría considera que el proyecto puede crecer más, pero tiene limitaciones.
3. Todavía hay una buena cantidad de productores en la zona que no están asociados ni a la Cooperativa ni al Proyecto. Un buen número de productores vende el frijol a **Granos Continentales S. A. (Frijol 5000)**.

MEJORAS SUGERIDAS

4. En cuanto a las medidas necesarias para mejorar el Proyecto se mencionan, concretamente:
 - Contar con un propio medio de transporte para el producto (del campo a la feria).
 - Adquirir una maquiladora propia.
5. Todos estuvieron de acuerdo en que recibir un apoyo constante por parte de las Instituciones es muy importante para que el Proyecto continúe.
6. La mayoría estaría dispuesta a aportar la mayor cantidad de su frijol al Proyecto para su venta en Ferias, siempre y cuando se ofrezcan garantías y se tenga en claro que el excedente será mínimo. Muchos agricultores sienten, sin embargo, que siempre van a necesitar de los Industriales.
7. Los agricultores creen que deben dar ideas y participar continuamente en todas las comisiones, ya sea directa o indirectamente.
8. En cuanto a lo que se busca obtener con el Proyecto, si bien la mayoría de agricultores desearía primero que todo incrementar su ingreso, también quieren acumular experiencia en áreas de venta al consumidor, logística, mercadeo del producto, etc.
9. En relación al manejo de diversas reacciones desfavorables al proyecto que podrían surgir por parte de Industriales, los agricultores están conscientes de que la unión hace la fuerza. Quieren más unión entre ellos mismos. Por otro lado, también están conscientes de que aún les falta organizarse más. Se mencionó diálogo con los Industriales para llegar a acuerdos.
10. El aportar frijol para el Proyecto es valorado como importantísimo por parte de todos los agricultores. Es una señal de compromiso.