

**CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL
DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA**

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRIA EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y
MERCADOS SOSTENIBLES**

**DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS A PARTIR DE LA
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y ATRIBUTOS DE SOSTENIBILIDAD
PARA LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO AGRÍCOLA PARA LA
EXPORTACIÓN (ADAPEX)**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN SOMETIDO A CONSIDERACIÓN DE LA DIVISIÓN
DE EDUCACIÓN Y LA ESCUELA DE POSGRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL
GRADO DE**

**MÁSTER EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y
MERCADOS SOSTENIBLES**

ANTHONY MAURICIO GAMBOA CHAVARRÍA

TURRIALBA, COSTA RICA

2022

Este trabajo final de graduación ha sido aceptado en su presente forma por la División de Educación y la Escuela de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Examinador del estudiante, como requisito para optar por el grado de

MÁSTER EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y MERCADOS SOSTENIBLES

FIRMANTES:



Sith Sánchez Mora, M.B.A
Asesora Principal del Trabajo de Graduación

Adriana Escobedo Aguilar, M.Sc.
Miembro Comité Asesor del Trabajo de Graduación

Roberto Quiroz Guerra, Ph.D.
Decano de la Escuela de Posgrado

Anthony Mauricio Gamboa Chavarría
Candidato

DEDICATORIA

Para mi amado abuelo Jorge Gamboa Gamboa, la persona que ha creído en mí desde el momento en que llegué a este mundo y que además de ser un abuelo, es un apoyo y un amigo incondicional que me ha enseñado el verdadero significado del amor y el valor de la vida.

AGRADECIMIENTOS

Extiendo mis agradecimientos a todas aquellas personas que me acompañaron durante este proceso y me brindaron su apoyo:

En primer lugar, le agradezco a Dios por ser mi guía y mi fortaleza durante esta etapa que me permitió seguir formándome como ser humano y profesional.

A mi mamá Jenny, a mi papá Juan Carlos, a mi abuela Miriam, a mi abuelo Jorge, a mi Tía Sue y al resto de mi familia por el apoyo incondicional brindado durante este proceso.

A mi hermana Sharon por su cariño y apoyo para salir adelante.

A mi primo Benjamín, a mis primitas Sofía y Aurora y a los bebés de la casa, mis hermanos Kyana y Eliam, por ser una fuente de motivación e inspiración en esta etapa de mi vida.

A mi novia Lidia por su amor, apoyo, paciencia y comprensión durante este proceso.

A mis asesoras, Sith Sánchez y Adriana Escobedo, por creer en mí, por ayudarme a ver una luz al final del túnel, por todas sus enseñanzas, por su paciencia y por su compromiso. Sin su apoyo este trabajo nunca se habría escrito y, por eso, este trabajo es también el suyo.

A todo el equipo de profesores y profesoras que me guiaron con sus enseñanzas durante este proceso.

A mis compañeras laborales y amigas Susana Acuña y Evelyn Chaves por su incondicional apoyo.

A mis amigos, por estar siempre presentes y apoyarme.

A mis compañeros del programa de maestría, por el intercambio de experiencias y apoyo.

A la Asociación de Desarrollo Agrícola Para La Exportación (ADAPEX) por la apertura, el espacio y la colaboración para el desarrollo de este trabajo de graduación.

A el CATIE por otorgarme la beca que me permitió cursar la maestría.

Y en general, a todas esas personas que se me olvida mencionar y que en algún momento me tendieron una mano amiga, mil gracias.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes	1
Justificación.....	2
Importancia.....	3
2. OBJETIVOS	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos.....	4
Preguntas orientadoras	5
3. MARCO REFERENCIAL	6
Empresa Rural Asociativa (ERA)	6
Sondeo de mercado	6
Mapeo de actores.....	7
Factores críticos de éxito.....	7
Nichos de mercado	7
Sostenibilidad.....	7
Diversificación de mercados	8
Innovación tecnológica.....	8
4. METODOLOGÍA	8
Ubicación del área de estudio.....	8
Descripción del área de estudio.....	9
A. Zona 1 (Gran Área Metropolitana)	9
B. Zona 2 (Cipreses, Cartago)	10
Procedimiento metodológico.....	10
5. RESULTADOS	15
5.1. SONDEO DE MERCADO	15
5.1.1 Identificación de los nichos de mercado	15
5.1.2 Caracterización de los actores	16
5.1.2.1 <i>Información general de los comercios</i>	16
5.1.2.2 <i>Criterios de calidad que valoran los nichos de mercado</i>	17
5.1.2.3 <i>Aspectos de sostenibilidad valorados por el mercado</i>	20
5.1.2.4 <i>Demanda de productos frescos de los comercios diferenciados</i>	21
5.1.2.5 <i>Sobre los proveedores de productos agrícolas frescos en el mercado nacional</i>	24

5.2. CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD PRIORIZADOS	25
5.2.1 Priorización de los criterios de sostenibilidad valorados por el nicho de mercado.....	25
5.2.1.1 <i>Criterios ambientales</i>	25
5.2.1.2 <i>Criterios sociales</i>	26
5.2.1.3 <i>Criterios económicos</i>	26
5.2.2 Valoración de los criterios de sostenibilidad en productores vinculados a ADAPEX.....	27
5.2.2.1 <i>Desarrollo de la herramienta para la evaluación del cumplimiento de los criterios de sostenibilidad priorizados</i>	27
5.2.2.1.1 <i>Información general</i>	27
5.2.2.1.2 <i>Datos sobre la producción</i>	28
5.2.2.1.3 <i>Evaluación de los criterios de sostenibilidad</i>	28
5.2.2.2 <i>Aplicación de la herramienta a los proveedores clave de ADAPEX y resultados obtenidos</i>	31
5.2.2.2.1 <i>Caracterización de los productores</i>	32
5.2.2.2.2 <i>Información sobre la producción</i>	33
5.2.2.2.3 <i>Resultados de la evaluación de los criterios de sostenibilidad</i>	34
5.3. DEBILIDADES ENCONTRADAS Y PROPUESTAS PARA SU SUPERACIÓN	46
5.3.1 Priorización de las debilidades encontradas.....	46
5.3.1.1 <i>Priorización de las debilidades en los criterios sociales</i>	47
5.3.1.2 <i>Priorización de las debilidades en los criterios económicos</i>	47
5.3.1.3 <i>Priorización de las debilidades en los criterios ambientales</i>	48
5.3.2 Propuestas para la superación de las debilidades.....	49
5.3.2.1 <i>Propuestas generadas para los criterios sociales</i>	49
5.3.2.2 <i>Propuestas generadas para los criterios económicos</i>	52
5.3.2.3 <i>Propuestas generadas para los criterios ambientales</i>	52
5.4. ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS A PARTIR DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y VALORIZACIÓN DE ATRIBUTOS SOSTENIBLES	55
6. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA Y LECCIONES APRENDIDAS	58
7. CONCLUSIONES	59
8. RECOMENDACIONES	61
9. REFERENCIAS BLIOGRÁFICAS	62
10. ANEXOS	66

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Preguntas orientadoras.	5
Cuadro 2. Lista de cantones seleccionados para la investigación.	10
Cuadro 3. <i>Distribución inicial de las entrevistas.</i>	11
Cuadro 4. Ejemplo de matriz para la priorización de criterios de sostenibilidad.	12
Cuadro 5. Ejemplo de matriz para la evaluación de factores críticos de éxito y su nivel de cumplimiento por parte de ADAPEX.	13
Cuadro 6. Ejemplo de matriz de priorización de Holmes.	14
Cuadro 7. Distribución de comercios recopilados en nichos de mercados diferenciados de la GAM. .	15
Cuadro 8. Comparación de propuesta inicial de entrevistas vs la cantidad de entrevistas aplicadas. ...	16
Cuadro 9. Resumen de la información general de los comercios diferenciados que se entrevistaron. .	16
Cuadro 10. Caracterización de la demanda de hortalizas y vegetales en los comercios entrevistados. .	22
Cuadro 11. Caracterización de la demanda de frutas en los comercios entrevistados.	23
Cuadro 12. Caracterización de la demanda de raíces y tubérculos en los comercios entrevistados.	24
Cuadro 13. Priorización de los criterios ambientales que valoran los comercios entrevistados.	25
Cuadro 14. Priorización de los criterios sociales que valoran los comercios entrevistados.	26
Cuadro 15. Priorización de los criterios económicos que valoran los comercios entrevistados.	27
Cuadro 16. Apartado de información general de la herramienta para la evaluación de proveedores ...	28
Cuadro 17. Apartado de datos sobre la producción de la herramienta para la evaluación de proveedores.	28
Cuadro 18. Apartado de datos sobre la producción de la herramienta para la evaluación de los proveedores.	28
Cuadro 19. Criterios sociales evaluados en los productores vinculados a ADAPEX.	29
Cuadro 20. Indicadores económicos evaluados en los productores vinculados a ADAPEX.	30
Cuadro 21. Indicadores ambientales evaluados en los productores vinculados a ADAPEX.	31
Cuadro 22. Resumen del perfil de caracterización de los productores entrevistados.	32
Cuadro 23. Resumen de los principales productos que cultivan y comercializan los productores entrevistados.	33
Cuadro 24. Priorización de las debilidades encontradas en los criterios sociales.	47
Cuadro 25. Priorización de las debilidades encontradas en los criterios económicos.	48
Cuadro 26. Priorización de las debilidades encontradas en los criterios ambientales.	48
Cuadro 27. Priorización de las soluciones facilitadas por los expertos para el mejoramiento del criterio 5 de la dimensión social sobre la utilización del equipo de protección dentro de las labores agrícolas. .	50
Cuadro 28. Priorización de las soluciones facilitadas por los expertos para el mejoramiento del criterio 6 de la dimensión social vinculado con el fortalecimiento de las capacidades de los proveedores.	51
Cuadro 29. Priorización de las soluciones facilitadas por los expertos para el mejoramiento del criterio 1 de la dimensión económica vinculado con el control sobre los costos de producción.	52
Cuadro 30. Priorización de las soluciones facilitadas por los expertos para el mejoramiento de los criterios 6 y 7 de la dimensión ambiental vinculados con el triple lavado de envases y la separación de estos.	53
Cuadro 31. Priorización de las soluciones facilitadas por los expertos para el mejoramiento de los criterios 9 y 10 de la dimensión ambiental vinculados con la resiliencia ante el cambio climático y la visualización de riesgos e implementación de acciones ante este fenómeno.	54

Cuadro 32. Elementos claves para la integración de un plan de difusión de contenidos y Email Marketing como parte de una línea base inicial para la diversificación de mercados.	57
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Localización de las instalaciones físicas de ADAPEX. Fuente: Google Maps.	8
Figura 2. Mapa donde se muestra la limitación del Gran Área Metropolitana (GAM). Fuente: Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU) (1983).	9
Figura 3. Esquema de fases de la investigación. Fuente: Elaboración propia (2022).	10
Figura 4. Tipo de diversificación de mercados. Fuente: Gastélum (2014).	14
Figura 5. Principales requisitos que solicitan los comercios diferenciados de la GAM de Costa Rica a sus proveedores de productos agrícolas frescos. Fuente: Elaboración propia (2022).	17
Figura 6. Principales atributos que valoran los comercios diferenciados de la GAM al comprar productos agrícolas frescos a los proveedores en orden de prioridad. Fuente: Elaboración propia (2022).	18
Figura 7. Criterios de calidad que valoran comercios diferenciados de la GAM en orden de importancia.	19
Figura 8. Productos agrícolas frescos que más se consumen en los comercios entrevistados. Fuente: Elaboración propia (2022).	21
Figura 9. Principales proveedores de productos frescos valorados por los entrevistados. Fuente: Elaboración propia (2022).	24
Figura 10. Resumen de los resultados obtenidos en los indicadores evaluados dentro de la dimensión social de la sostenibilidad. Fuente: Elaboración propia (2022).	34
Figura 11. Resumen de los resultados obtenidos en los indicadores evaluados dentro de la dimensión económica de la sostenibilidad. Fuente: Elaboración propia (2022).	38
Figura 12. Resumen de los resultados obtenidos en los indicadores evaluados dentro de la dimensión ambiental de la sostenibilidad. Fuente: Elaboración propia (2022).	42
Figura 13. Ejemplo de las publicaciones que realiza ADAPEX en su página de Facebook y las reacciones que se obtienen. Fuente: MYNIS CR (2022).	56

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Protocolo de entrevista a actores clave	66
Anexo 2. Base de datos de comercios localizados en la zona de influencia.	75
Anexo 3. Herramienta para la evaluación de los criterios de sostenibilidad en productores agrícolas. .	79

LISTA DE ACRÓNIMOS

1. **ADAPEX** - Asociación de Desarrollo Agrícola para la Exportación
2. **CATIE** – Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
3. **CENADA** - Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos
4. **ERA** - Empresa Rural Asociativa
5. **GAM** – Gran Área Metropolitana
6. **IDHc** – Índice de Desarrollo Humano Cantonal
7. **INA** – Instituto Nacional de Aprendizaje
8. **INDER** - Instituto de Desarrollo Rural
9. **INEC** – Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
10. **INVU** – Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo
11. **MAG** – Ministerio de Agricultura y Ganadería
12. **MTSS** - Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
13. **MIDEPLAN** - Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
14. **MINAE** - Ministerio del Ambiente y Energía
15. **PAI** - Programa de Abastecimiento Institucional
16. **PNUD** - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
17. **ONU** - Organización de las Naciones Unidas
18. **SBD** - Sistema de Banca para El Desarrollo
19. **SFE** - Servicio Fitosanitario del Estado

RESUMEN

La producción de hortalizas en Costa Rica se localiza principalmente en las provincias de Alajuela y Cartago, esta última se ha destacado por abastecer cerca del 85% de la demanda de hortalizas a nivel nacional (López, 2009, pág.4). En 1986 se inicia en Cipreses, Cartago la producción de mini vegetales como estrategia para la diversificación productiva especialmente para el mercado internacional. Debido a dicha oportunidad, se crea en 1989 la Asociación Desarrollo Agrícola para la Exportación (ADAPEX), la cual ha promovido la producción de mini vegetales primero para el mercado internacional y luego, por distintas coyunturas, se ha enfocado en el mercado nacional. Durante la pandemia causada por el COVID-19, ADAPEX reportó una importante disminución en las ventas, afectando la economía de los productores(as) asociados(as), proveedores y de los empleados(as). Dicha situación puso en relevancia la necesidad de contar con información que guíe un adecuado proceso de toma de decisión para diversificar los mercados con una clara orientación hacia la valorización de los atributos de sostenibilidad de sus productos.

Para solventar la necesidad planteada se desarrolló la presente investigación que lleva como objetivo principal contribuir con la diversificación de los mercados de ADAPEX, a partir de la innovación tecnológica y valorización de atributos de sostenibles. Para lograr dicho objetivo, se hizo un mapeo de los mercados potenciales, entrevistando a ocho empresas para conocer los criterios de sostenibilidad que son valorados por estas a la hora de seleccionar proveedores. Los criterios de sostenibilidad priorizados por los entrevistados fueron evaluados con una muestra de seis proveedores agrícolas de ADAPEX, con el fin de conocer el nivel de cumplimiento de estos. Posteriormente, para los criterios con un cumplimiento menor, se priorizaron acciones para superar las debilidades presentadas y se generó una estrategia para la diversificación de mercados de ADAPEX.

Los resultados de la investigación muestran que es la Gran Área Metropolitana de Costa Rica el principal mercado para productos agrícolas frescos diferenciados (calidad, certificaciones, sistema de producción, etc.), en donde se identificaron 43 empresas con dicha orientación. Los principales criterios de sostenibilidad que son valorados por estas son: el cumplimiento con la legislación laboral, la existencia de ética con los colaboradores, el pago de precios justos y el enfoque productivo vinculado con cultivos ambientalmente responsable. Dichos criterios son cumplidos en su mayoría por los proveedores de ADAPEX en donde las fortalezas deben ser plasmados en la estrategia de diferenciación usando un plan de contenidos y el email marketing. Los criterios más débiles se vinculan el uso inadecuado del equipo de protección para realizar las labores en las fincas, falta de conocimiento en los costos de producción y poca visualización en riesgos de cambio climático, para estos se generó una serie de posibles soluciones que permitan a la asociación mejorar en el mediano y largo plazo.

Finalmente, se considera que la innovación tecnológica y la valoración de atributos de sostenibilidad son aspectos clave para la diversificación de mercados de ADAPEX, para ello es necesario la implementación de estrategias que, por un lado, comuniquen las fortalezas y por otro, apoyen a superar las debilidades. Asimismo, se recomienda aumentar la muestra de proveedores para profundizar el cumplimiento de los atributos evaluados.

Palabras claves: sostenibilidad, nichos de mercado, innovación tecnológica, mini vegetales, buenas prácticas agrícolas, cambio climático.

ABSTRACT

The production of vegetables in Costa Rica is in the provinces of Alajuela and Cartago, where Cartago has stood out for supplying about 85% of the demand for vegetables at the national level (López, 2009, p.4). In 1986, the production of mini vegetables began in Cipreses, Cartago as a strategy for productive diversification, especially for the international market. Due to this opportunity, the Agricultural Development Association for Exports (ADAPEX) was created in 1989, which has promoted the production of mini vegetables first for the international market and then, due to different circumstances, it has focused on the national market. During the pandemic caused by COVID-19, ADAPEX reported a significant decrease in sales, affecting the economy of associated producers, suppliers, and employees. This situation highlighted the need to have information that guides an adequate decision-making process to diversify markets with a clear orientation towards valuing the sustainability attributes of their products.

To solve the stated need, this research was developed, whose main objective is to contribute to the diversification of ADAPEX markets, based on technological innovation and the valorization of sustainable attributes. To achieve this objective, a mapping of potential markets was made, interviewing eight companies to find out the sustainability criteria that are valued by them when selecting suppliers. The sustainability criteria prioritized by the interviewees were evaluated with a sample of six ADAPEX agricultural suppliers, to determine their level of compliance. Subsequently, for the criteria with less compliance, actions were prioritized to overcome the weaknesses presented and a strategy for the diversification of ADAPEX markets was generated.

The main results of the research show that the Greater Metropolitan Area of Costa Rica is the main market for differentiated fresh agricultural products (quality, certifications, production system, etc.), where 43 companies with this orientation were identified. The main sustainability criteria that are valued by these are: compliance with labor legislation, the existence of ethics with collaborators, the payment of fair prices and the productive approach linked to environmentally responsible crops. These criteria are met mostly by ADAPEX providers where the strengths must be reflected in the differentiation strategy using a content plan and email marketing. The weakest criteria are linked to the inadequate use of protective equipment to conduct work on the farms, lack of knowledge of production costs and poor visualization of climate change risks, for these a series of viable solutions were generated that allow the association to improve in the medium and long term.

Finally, it is considered that technological innovation and the assessment of sustainability attributes are key aspects for ADAPEX's market diversification, for which it is necessary to implement strategies that, on the one hand, communicate the strengths and, on the other, help to overcome the weaknesses. Likewise, it is recommended to increase the sample of suppliers to deepen compliance with the attributes evaluated.

Keywords: sustainability, market niches, technological innovation, mini vegetables, good agricultural practices, climate change.

1. INTRODUCCIÓN

Antecedentes

La producción de hortalizas en Costa Rica se localiza principalmente en las provincias de Alajuela y Cartago, esta última se ha destacado por abastecer cerca del 85% de la demanda de hortalizas a nivel nacional (López, 2009, pág. 4). Dentro de la producción de hortalizas se encuentran los mini vegetales, los cuales fueron introducidos en el país por el señor José Rafael Ulloa, quién con el apoyo del estadounidense Kenneth Duane Bruno insertan el cultivo en la zona de Cipreses en el año 1986 y crean el emprendimiento Fincas Costaberry (López, 2009, pág. 1; Díaz y Hernández, 2001, pág. 95). A su vez, para el para esos años ADAPEX inicia ensayos experimentales para el cultivo de mini vegetales con el fin de diversificar la oferta productiva de la zona mediante la oferta de productos no tradicionales que eran valorados en el mercado internacional y que tenían una potencial de demanda en el mercado nacional.

Los mini vegetales forman parte de la gastronomía gourmet y son demandados por cadenas de supermercado y restaurantes, especialmente en el mercado estadounidense. A través de la historia, el típico consumidor pertenece a la clase media-alta que busca cuidar su salud por medio de productos de alta calidad y fresca como parte de su dieta (Díaz y Hernández, 2001, pág. 95).

La producción de mini vegetales envuelve un proceso productivo de alto cuidado y en condiciones climáticas muy específicas (temperatura entre los 20 y 26 grados centígrados, altitud entre los 1.200 y 1.500 m.s.n.m., pH del suelo entre los 4,5 y 5,5, entre otros) y es por ello que, desde que el producto se empieza a producir en el país, se elige la zona de Cipreses de Cartago, donde actualmente se encuentra ubicada la Asociación Desarrollo Agrícola para la Exportación (ADAPEX) quienes fueron los pioneros con su marca MINYS.

La Asociación de Desarrollo Agrícola para la Exportación (ADAPEX) es una Empresa Rural Asociativa (ERA) que inicia sus operaciones en el año 1989, como parte de una alternativa de diversificación de la producción, por medio de mini vegetales con un grupo de 33 agricultores localizados en la zona de Cipreses de Cartago. Por medio de estos productos se inicia la generación de empleo en la zona y el aprovechamiento de las oportunidades de mercado tanto a nivel nacional como internacional (MAG, 2007, pág. 74; López, 2009, pág. 4-6). Con el paso de los años ADAPEX ha tenido competidores como APAPRONOT y Campo Verde, sin embargo, aún en la actualidad esta ERA sigue destacándose como referente en la producción y comercialización de mini vegetales en el país, así como de otros productos no tradicionales como hierbas aromáticas, especialidades (hongos ostra, alcachofas y espárragos) y productos mínimamente procesados (zanahoria rallada, chayote picado, frijol tierno, vegetales orientales vainica picada, verduras para olla de carne, entre otros).

Justificación

La Asociación de Desarrollo Agrícola para la Exportación (ADAPEX) toma la decisión de producir mini vegetales debido a las condiciones climáticas que presenta la zona de Cipreses, las cuales son aptas para el desarrollo del cultivo. Además, estos productos al ser una versión reducida de las hortalizas tradicionales se diferencian en temas como la apreciación, el sabor, los atributos nutricionales y los costos; aspectos que generan una expectativa diferente en el consumidor.

Desde su conformación, ADAPEX empieza a exportar mini vegetales a Canadá y Estados Unidos por medio de la empresa Fincas Costaberry S.A. (López, 2009, pág. 5). No obstante, a partir del año 2001 por medio de la creación de la marca MINYS, inicia su propia exportación vía aérea a Canadá durante todo el año y a Estados Unidos durante los meses de enero a abril (MAG,2007, pág. 76).

ADAPEX tuvo años de bonanza entre el 2001 y el 2008 donde las exportaciones generaban un buen aporte económico para la empresa y sus socios. Sin embargo, como consecuencia de la crisis económica mundial del 2008, las barreras comerciales ocasionadas por los Tratados de Libre Comercio (TLC) y la competencia externa en costos de producción que tuvieron los mini vegetales de Costa Rica en comparación a los producidos en Guatemala y México, la asociación deja de exportar en el año 2009 centrándose solamente en la comercialización de sus productos a nivel nacional (Díaz y Hernández, 2001, pág. 125; Madrigal, 2020)

En este proceso, se desarrollaron abarcando nichos de mercado tales como: a) grandes cadenas de supermercados como: Auto Mercado, Mas x Menos, Peri mercados, Megasuper, Fresh Market, AM/PM, entre otros b) hoteles y restaurantes localizados en la Gran Área Metropolitana así como en las zonas de Guanacaste, Jacó, Quepos y Manuel Antonio c) mercados mayoristas como ferias del agricultor y CENADA d) Programa PAI del Gobierno de Costa Rica por medio del cual se abastecen centros educativos e instituciones; permitiéndoles ampliar su oferta de productos. En la actualidad la asociación posee más de 500 productos entre los cuales se destacan los mini vegetales MINYS que abarcan especialidades como vainicas, elotitos, zanahoria, brócoli, arveja china, entre otros; productos tradicionales como papa, cebolla, chile, entre otros; hierbas aromáticas, frutas y productos mínimamente procesados, lo cuales provienen de más de 40 proveedores tanto proveedores externos como asociados a la empresa.

Aunque ADAPEX ha tenido un gran liderazgo en el sector, la pandemia actual causada por el COVID-19 afectó directamente su comercialización con el cierre de hoteles y restaurantes, actores que representaban uno de sus principales nichos de mercado. Esta situación generó una reducción significativa de las ventas y por ende de los ingresos de la asociación, reflejado en el despido de 14 empleados en su momento.

En este contexto, el desarrollo de una estrategia de diversificación de mercados basada en el uso de la tecnológica y la sostenibilidad le permitirá a ADAPEX centrarse en nuevos nichos que valoren sus productos y su marca, donde el reflejo de los procesos de producción sostenible vinculado con el cuidado de la salud del consumidor, así como una mejora en el acceso de los productos a través de las

innovaciones tecnológicas para la comercialización, les permita reinventarse abarcando un posible mercado insatisfecho.

Importancia

Según el Informe del Estado de la Situación de la Pyme en Costa Rica del año 2019, para el 2017 el país contaba con 130.388 pequeñas y medianas empresas que generaban empleo a 344.390 personas, dentro de las cuales el 6,6% se categorizó por ser específicamente micro y pequeñas empresas del sector agropecuario. Pese a esto, la pandemia causada por el COVID-19 ha obligado al gobierno a tomar medidas estrictas en cuanto al cierre de fronteras, restricciones a la movilización y reducción de aforos que han afectado de manera directa al 30% de las PYMES (La Nación, 2020). Esta situación ha repercutido directamente en ADAPEX, ya que una parte importante de sus nichos de mercado que se enfocan en restaurantes y hoteles, los cuales han cerrado sus puertas por las medidas sanitarias y la falta de turistas, ocasionando se generen menos ventas e ingresos y que se despidan a 14 personas del personal de planta.

El diagnóstico nacional de consumo y producción sostenible, elaborado por Domenech (2017), expone que:

“la transformación de los patrones de consumo y producción nacionales hacia modalidades más sostenibles es una prioridad para el país, ya que esta transformación da coherencia y consistencia a la imagen ambiental proyectada por Costa Rica a nivel internacional y contribuye con los compromisos adquiridos a nivel regional” (pág. 9)

Es así como en el país existe un segmento de la población que ha incorporado hábitos alimenticios saludables que han generado una demanda de productos y servicios sostenibles (Domenech, 2017, pag.11). Esto se evidencia en la aparición, cada vez más frecuente, de mercados alternativos tales como: La Feria Verde de Aranjuez y de Ciudad Colón, El Mercadito de San Rafael de Escazú, El Mercadito, El Mercado Tropical, el Mercado Natural de Curridabat, el Mercado Orgánico del Este, Mercado Km0 en Avenida Escazú, el Mercadito Central (Combai Mercado Urbano) y la Feria Orgánica El Trueque en Barrio el Carmen de San José (El Financiero, 2016). Además, en cantones como Escazú, Santa Ana, Belén, Curridabat, Montes de Oca y San José existen tiendas de productos orgánicos y sostenibles, restaurantes gourmet, hoteles, distribuidores, entre otros comercios, que se interesan por productos diferenciados de alta calidad debido a que el poder adquisitivo en estas zonas se caracteriza por ser más alto y los consumidores tienden a sensibilizar valores intangibles como la responsabilidad social y ambiental (Aguilar, 2016, pág. 3)

ADAPEX es una asociación que posee grandes atributos en temas sociales y ambientales. Es por ello, que mediante la caracterización de sus productos se pueden explorar nichos de mercado diferenciados que valoren estos atributos según sean sus intereses. Por otra parte, ADAPEX tiene un potencial en la innovación tecnológica por medio de su página web y redes sociales, donde a través de estas se brinda el espacio para que los consumidores conozcan de la marca y tenga una mayor accesibilidad a los productos. Los aspectos mencionados anteriormente permiten que se dé una mejora potencial en el desempeño actual de la empresa mediante la diversificación de sus mercados.

2. OBJETIVOS

Objetivo general

- Contribuir con la diversificación de los mercados de la Asociación de Desarrollo Agrícola para la Exportación (ADAPEX) a partir de la innovación tecnológica y valorización de atributos de sostenibles.

Objetivos específicos

- Identificar los nichos de mercado diferenciados, potenciales y accesibles en la Gran Área Metropolitana (GAM), sus características y criterios de sostenibilidad valorados.
- Evaluar el nivel de cumplimiento que tiene la Asociación de Desarrollo Agrícola para la Exportación (ADAPEX) sobre los criterios de sostenibilidad valorados por los mercados nicho identificados.
- Priorizar las debilidades encontradas según los criterios de sostenibilidad detectados en los nichos de mercado generando propuestas para su superación.
- Diseñar una estrategia de diversificación de mercados que le permita a la Asociación de Desarrollo Agrícola para la Exportación (ADAPEX) la captación de nuevos clientes a partir de la innovación tecnológica y valorización de atributos sostenibles.

Preguntas orientadoras

En el siguiente cuadro se detallan las preguntas que orientaron esta investigación y de las cuales se derivan los objetivos propuestos.

Cuadro 1. Preguntas orientadoras.

Objetivo General: Diversificar los mercados de la Asociación de Desarrollo Agrícola para la Exportación (ADAPEX) a partir de la innovación tecnológica y valorización de atributos de sostenibles.	¿Qué necesita ADAPEX para diversificar sus mercados?
Objetivo Específico 1: Identificar los nichos de mercado diferenciados, potenciales y accesibles en la Gran Área Metropolitana (GAM), sus características y criterios de sostenibilidad valorados.	¿Existen nichos de mercado diferenciados, potenciales y accesibles en la GAM para que ADAPEX pueda comercializar sus productos? ¿Cuáles son los atributos tanto tangibles como intangibles que estos mercados valoran y cómo materializan esa valoración? (precio, volumen, frecuencia de compra, marca, responsabilidad ética/social, compromiso ambiental, etc.)
Objetivo Específico 2: Evaluar el nivel de cumplimiento que tiene la Asociación de Desarrollo Agrícola para la Exportación (ADAPEX) sobre los criterios de sostenibilidad valorados por los mercados nicho identificados.	¿Cuál es el nivel de cumplimiento que tiene ADAPEX en base a los criterios que valora el mercado?
Objetivo Específico 3: Priorizar las debilidades encontradas según los criterios de sostenibilidad detectados en los nichos de mercado generando propuestas para su superación.	¿Cómo se pueden fortalecer las debilidades detectadas en ADAPEX según los criterios que valoran los nichos de mercado identificados?
Objetivo Específico 4: Diseñar una estrategia de diversificación de mercados que le permita a la Asociación de Desarrollo Agrícola para la Exportación (ADAPEX) la captación de nuevos clientes a partir de la innovación tecnológica y valorización de atributos sostenibles.	¿Cómo puede ADAPEX satisfacer nichos de mercado diferenciados y otros mercados potenciales a partir de la innovación tecnología y la valorización de atributos de sostenibilidad?

Fuente: Elaboración propia (2020).

3. MARCO REFERENCIAL

Empresa Rural Asociativa (ERA)

Camacho et al (2005) citado por Costa et al (2016) mencionan que una empresa rural asociativa es una organización legalmente constituida, conformada en su mayoría por pequeños y medianos productores rurales, con la finalidad de impulsar el desarrollo de sus comunidades mediante el trabajo colectivo y asociativo, donde el objetivo en común es generar el bienestar de sus socios creando un potencial socioeconómico para que los mismos puedan satisfacer sus necesidades.

La conformación de una empresa rural asociativa puede tener una figura jurídica de acuerdo con la legislación de cada país, no obstante, el modelo más común son las cooperativas y asociaciones. Cabe destacar que el pilar central de una empresa rural asociativa se basa en el interés individual de cada uno de sus socios para hacer frente a una necesidad en común, a través de la cual pueden obtener: mayor poder de negociación, generación de valor agregado, acceso a economías de escala, apertura de nuevos mercados formales, acceso a recursos financieros, acceso a asistencia técnica y empresarial, desarrollo de capacidades, incidencia política, acceso a programas estatales y de cooperación internacional, entre otros (Fundación CODESPA, 2012).

Sondeo de mercado

Olazábal y Mora (1980) detallan que el concepto de mercado es diferente desde el enfoque en que el mismo se analice, es por ello por lo que para el economista se define como: “todas las posibilidades que se dan entre la oferta y demanda para adquirir un bien o un servicio”, para el consumidor se define como: “la posibilidad de adquirir un producto según una oferta que se le ha planteado” y para la empresa se define como: “la demanda de los bienes o servicios que se producen”.

La investigación de mercados es utilizada para aclarar los de conceptos expuestos anteriormente, ya que, a través de esta, se pueden definir variables que permitirán conocer aspectos relevantes para los diferentes actores. Una forma rápida y efectiva de realizar una investigación de mercado es por medio de los sondeos, los cuales permiten recolectar información sobre intereses específicos mediante el uso de herramientas como entrevistas o encuestas de las cuales se obtienen datos relevantes para su respectivo análisis. La investigación primaria generada por encuestas o entrevistas se puede complementar con información secundaria obtenida de tesis, artículos científicos, informes y demás; al comparar los datos de ambas fuentes se permite un estudio más integral y una toma de decisiones más acertada.

Los sondeos de mercado se realizan por diferentes motivos, por ejemplo, cuando se desea lanzar un producto nuevo al mercado, cuando se desea obtener información sobre el mercado que se posee, cuando se aspira a acceder a otros nichos de mercado y cuando existen nuevas condiciones en el mercado que propicia cambios a nivel interno de las empresas (Sánchez, Escobedo y Gamboa, 2021, pág. 3).

Mapeo de actores

Es una herramienta que se utiliza para identificar actores claves o grupos de interés. Esta herramienta ha sido utilizada en temas vinculados con proyectos sociales, no obstante, también es muy común observarla en el sector agropecuario para conocer quiénes son los individuos, empresas, organizaciones y demás, que se vinculan con un sector o tienen participación dentro de un modelo específico de comercialización. A través del mapeo de actores se derivan otras metodologías como el análisis de cuellos de botella y la identificación de tecnologías existentes que permiten que las empresas y organizaciones conozcan hacia quién están enfocados sus bienes y servicios para la generación de estrategias de toma de decisión (Escobar, 2012).

Factores críticos de éxito

Son variables que generan información relevante para un proyecto o una empresa, permitiendo el alcance de las metas y objetivos planteados. Por esta razón es importante analizar todos aquellos factores que pueden incidir antes o durante la ejecución de un proyecto (Romero et al, 2009). A su vez, los factores críticos de éxito representan una forma de ingresar a mercados valorando la capacidad que tienen los actores y desarrollando consigo un plan de acción para poder lograrlo (Escobedo, 2021).

Nichos de mercado

Un nicho de mercado es un pequeño segmento que se ubica en la totalidad de un mercado y que se caracteriza por estar conformado por actores (individuos o empresas) que poseen características y necesidades en común. Por lo general, las empresas buscan penetrar un nicho de mercado insatisfecho, en el cual sus bienes y servicios tendrán éxito para cubrir una necesidad y satisfacer al consumidor final.

A su vez, los nichos de mercado son un mecanismo de competitividad para que las empresas puedan colocarse. Según Echols y Tasi (2005) citado por Amaro (2019) existen dos estrategias para incorporarse en un nicho de mercado, la primera se basa en la producción de un bien o servicio único y/o diferenciado para un segmento de la población que posea necesidades no cubiertas. La segunda estrategia comprende la diferenciación en la parte operativa o comercial, por medio de la innovación o el valor diferenciado en los procesos de producción.

Sostenibilidad

El concepto de sostenibilidad fue definido en el informe titulado “Nuestro futuro común” por medio de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo en el año 1987. Este concepto se rige bajo el principio rector del desarrollo mundial a largo plazo donde se contemplan los pilares del desarrollo sostenible que busca lograr, de forma equilibrada el desarrollo económico, la responsabilidad social y la protección ambiental en los diferentes países del mundo (Organización de la Naciones Unidas, s.f.). Sin embargo, autores como Zarta (2018) mencionan que, pese a que el concepto de sostenibilidad o sustentabilidad tuvo un inicio muy claro, el mismo se fraccionado y aún está en construcción por la contemporaneidad y el cambio en los valores de la sociedad.

Diversificación de mercados

Según Molina y Gastélum (2015) los pioneros en temas de estrategias de diversificación de mercados fueron Chandler (1962) y Ansoff (1976) quienes definieron el concepto de diversas formas, iniciando con el argumento de que las estrategias de diversificación de mercados están vinculadas con las relaciones que se dan entre las industrias y los mercados, así como los segmentos de mercado a los que las empresas dirigen su producción. El concepto a su vez se vincula con la entrada de una empresa a una nueva línea de productos o bien el crecimiento que tienen las empresas en relación con la ampliación de los nichos de mercado que desean abarcar.

Innovación tecnológica

Es una estrategia competitiva basada en el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para la captación de nuevos clientes. A través de estas, las empresas utilizan herramientas como el e-commerce y/o el marketing digital para emprender, hacer negocios, captar un mercado potencial y generar una propuesta de valor (Rodríguez, 2015).

4. METODOLOGÍA

Ubicación del área de estudio

El territorio costarricense cuenta con un total de siete provincias, dentro de las cuales la provincia de Cartago se caracteriza por ser una de las más longevas del país, teniendo la particularidad de ser la primera capital de Costa Rica. La distribución geográfica de la provincia de Cartago está conformada por ocho cantones: Cartago, Alvarado, El Huarco, Jiménez, La Unión, Paraíso, Turrialba y Oreamuno. El presente Trabajo Final de Graduación se desarrolló con la Asociación de Desarrollo Agrícola para la Exportación (ADAPEX), localizada en el cantón de Oreamuno, específicamente en el distrito de Cipreses (Figura 1), el cual cuenta con una extensión de 8,7 Km² (MIDEPLAN, 2016 citado por INDER, 2016).



Figura 1. Localización de las instalaciones físicas de ADAPEX. Fuente: Google Maps.

La investigación contempló la exploración de mercados diferenciados en el Gran Área Metropolitana (GAM) del país, misma que comprende 31 cantones de las provincias de San José, Alajuela, Cartago y Heredia (Figura 2). La GAM fue delimitada en el año 1983 por el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU), tomando como base los asentamientos urbanos y la topografía natural existente, generando una división que aún en la actualidad se continúa destacando (INVU, 1983).

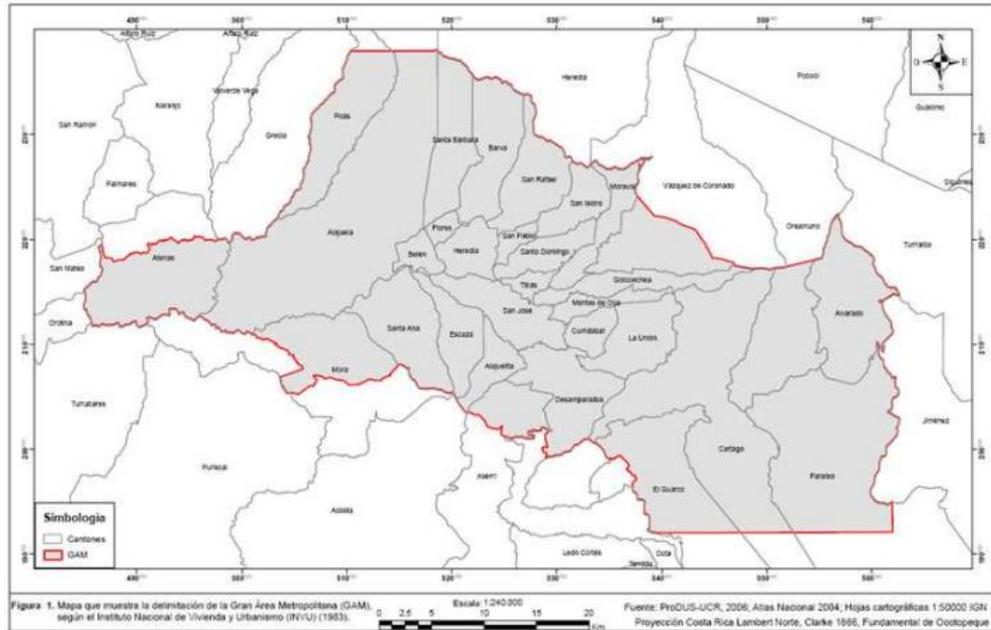


Figura 2. Mapa donde se muestra la limitación del Gran Área Metropolitana (GAM). Fuente: Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU) (1983).

Descripción del área de estudio

A. Zona 1 (Gran Área Metropolitana)

La zona 1 comprende el Gran Área Metropolitana de Costa Rica (GAM), esta zona geográfica se encuentra conformada por 31 cantones de forma total o parcial de las cuatro provincias centrales del país. Segovia (2018) muestra en su investigación que la GAM posee un 94% de población urbana, misma que para el año 2011 contabilizó un total de 2.208.550 personas.

Para la presente investigación se trabajó en los cantones de la GAM que poseen el Índice de Desarrollo Humano Cantonal (IDHc) más alto, en los cuales se localiza el estrato de población con un mayor poder adquisitivo del país, mismos que tienen tendencias al consumo de productos diferenciados. Los cantones seleccionados se muestran en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Lista de cantones seleccionados para la investigación.

Cantón	IDHc	Puesto según IDHc	Población
Santa Ana	0,924	1	59 701
Escazú	0,924	2	69 394
Montes de Oca	0,917	3	62 310
Belén	0,905	4	26 237
Curridabat	0,900	5	78 961
San José*	0,830	21	344 851

*Pese a que el cantón de San José se encuentra en el puesto 21, es importante dentro del estudio por los comercios diferenciados que existen en los distritos de Aranjuez, Barrio Escalante y Barrio Amón.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del INEC (2017) y el Atlas de Desarrollo Humano Cantonal del PNUD (2018).

B. Zona 2 (Cipreses, Cartago)

La segunda fase de la investigación se trabajó en el distrito de Cipreses del cantón de Oreamuno de la provincia de Cartago, puesto que en este lugar se encuentran los proveedores (asociados y no asociados) de ADAPEX, así como sus instalaciones. Según datos del INEC (2017), el cantón de Oreamuno cuenta con 24 916 habitantes dentro de los cuales el distrito de Cipreses agrupa cerca del 8,33% de la población. Las oficinas centrales y la planta de ADAPEX se encuentran a 11 kilómetros del cantón central de Cartago, sobre la ruta 230 cerca de la iglesia católica de Cipreses.

Procedimiento metodológico

El presente trabajo final de graduación se realizó en base a una serie de actividades y procedimientos que tienen como fin el cumplimiento de los objetivos específicos planteados, los cuales se resumen en el esquema de la Figura 3.

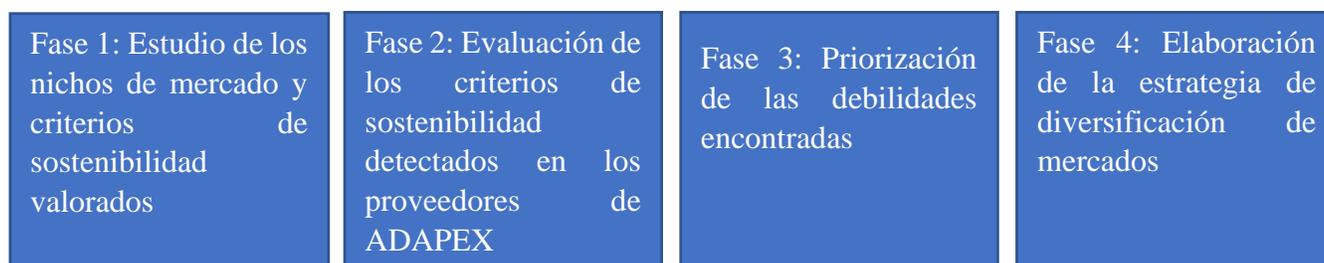


Figura 3. Esquema de fases de la investigación. Fuente: Elaboración propia (2022).

Objetivo Específico No 1: Identificar los nichos de mercado diferenciados, potenciales y accesibles en la Gran Área Metropolitana (GAM), sus características y criterios de sostenibilidad valorados.

Se realizó una búsqueda de información en fuentes secundarias como: internet, libros, artículos científicos, revistas, periódicos, entre otros; para tener un panorama inicial sobre los nichos de mercado diferenciados que existen en el Gran Área Metropolitana de Costa Rica y el perfil de los consumidores que compran en estos mercados. Además, por medio de la investigación secundaria se contempló la búsqueda de herramientas de sondeo de mercado que permitieron desarrollar un protocolo de entrevista para realizar la aplicación en comercios en las zonas seleccionadas.

El protocolo de entrevista que se desarrolló estaba dirigido a comercios (cadenas de supermercados, restaurantes gourmet, hoteles, tiendas en línea, ferias, entre otros) que se localizan en la zona de incidencia. El objetivo de este protocolo fue el de caracterizar la demanda de productos agrícolas y sus atributos sostenibles (impactos ambientales, económicos y sociales favorables), por medio de criterios que valoran los comercios a la hora de optar por un proveedor en específico, así como el tipo de productos que se comercializan, los criterios que les exigen a las empresas para poder vender sus productos y cuáles son los aspectos que más valoran de los proveedores (para armonizar el lenguaje). El protocolo de entrevista contempló un total de 20 preguntas, mismo que se puede visualizar en el anexo 1.

Una vez realizado el protocolo, se lleva a cabo un trabajo de campo de dos días con la finalidad de hacer un mapeo de actores claves como parte del proceso de reconocimiento de los comercios que se encontraron por medio de la búsqueda en fuentes secundarias. Asimismo, se identificaron otros comercios ubicados en la zona de incidencia, tanto estos comercios como los visualizados por medio de la investigación secundaria, se registraron en una base de datos (Anexo 2).

La aplicación de los protocolos de entrevista se realizó de forma presencial (siempre y cuando las condiciones sanitarias impuestas por el gobierno ante la pandemia y la disposición de los entrevistados lo permitan) y de forma virtual vía telefónica o mediante una reunión por la plataforma Zoom. Para este caso se propuso la aplicación de un muestreo no probabilístico¹ a los actores identificados en los cantones seleccionados (Cuadro 2, página 12). Inicialmente, se propuso una cantidad específica de entrevistas cuya distribución se observa en el Cuadro 3, sin embargo, este aspecto se discute en la parte de resultados.

Cuadro 3. Distribución inicial de las entrevistas.

Actor	Cantidad de entrevistas
Cadenas de Supermercados: AutoMercado, Vindi (submarca de Automercado, existen 12 en la GAM), Fresh Market (existen 30 en el país), AM/PM, Perimercados, Megasuper.	4
Ferias diferenciadas: Existen aproximadamente 10 ferias en la GAM	3
Tiendas en línea: Tiendas que ofertan productos agrícolas diferenciados en sus plataformas web.	5
Hoteles	5
Restaurantes gourmet	5

Fuente: Elaboración propia (2022).

¹ El método de muestreo no probabilístico se da cuando se desconoce el tamaño de la población y se incluye a todos los sujetos accesibles para proporcionar información como parte de la muestra.

Las entrevistas fueron aplicadas mediante la forma tradicional de entrevistas en físico (en papel), donde se contó con una fase de introducción explicando el énfasis del proyecto. Además, el protocolo abarcó un apartado de preguntas generales que contempló datos como: nombre del comercio, registro físico o jurídico de la empresa, años en la actividad, nombre del entrevistado y puesto. Posteriormente, se incluyeron las preguntas del sondeo de mercado que tendrán como énfasis las tres dimensiones de la sostenibilidad (anexo 1).

La información generada por medio de las entrevistas se procesó y analizó con el programa Microsoft Excel, a través del cual se generó un resumen según los criterios evaluados y utilizando la estadística descriptiva (promedio, moda, desviación estándar, coeficiente de variación) se elaboraron cuadros y gráficos, por medio de los cuales se detectan los principales hallazgos sobre la demanda de productos diferenciados y cómo los mismos se pueden aprovechar.

Objetivo Específico No 2: Evaluar el nivel de cumplimiento que tiene la Asociación de Desarrollo Agrícola para la Exportación (ADAPEX) sobre los criterios de sostenibilidad valorados por los mercados nicho identificados.

Posterior a la aplicación de los protocolos para la recolección de información secundaria y el análisis de esta se priorizaron los criterios de sostenibilidad que los entrevistados valoran más a la hora de establecer una relación comercial y adquirir un producto de un determinado proveedor agrícola. Para hacer esta selección, se realizó una matriz para el análisis de frecuencias, en la cual se cuantifica la cantidad de respuestas que se obtienen para una variable en específico según la cantidad de veces que se mencionó dicha variable como respuesta a una interrogante a través del sondeo de mercado, utilizando como base el ejemplo que se muestra en el Cuadro 4.

Cuadro 4. Ejemplo de matriz para la priorización de criterios de sostenibilidad.

Pilar	Criterio	Frecuencia	Prioridad
Social	Pago de precio justo a los productores	8	2
Económico	Facilidad de pago	3	3
Ambiental	Buenas Prácticas Agrícolas	15	1

Fuente: Elaboración propia (2022).

- **Paso 7. Desarrollo de una herramienta para la evaluación del cumplimiento de los criterios priorizados**

Una vez identificados los criterios de sostenibilidad, se elaboró una matriz utilizando como base la metodología de factores críticos de éxito tomando como base los criterios de sostenibilidad que priorizó el mercado (Escobedo, 2021). A su vez, la elaboración de la matriz se contempló la propuesta metodológica de Badilla (2020) aplicada en criterios de sostenibilidad para el mercado de carne vacuna en Pérez Zeledón Costa Rica.

Esta matriz tuvo la función de ser utilizada como herramienta de evaluación sobre el nivel de cumplimiento que tiene ADAPEX, sus asociados y sus proveedores externos, por medio de una escala de evaluación que contempla valores del 1 al 5, los cuales detallan las fortalezas que se pueden evidenciar

o mejorar en la asociación. El nivel de cumplimiento tendrá el siguiente detalle: a) valor 1: es un factor que no se está cumpliendo, b) valor 3: es un factor que se debe mejorar, c) valor 5: es un factor con características deseadas (Cuadro 5).

Cuadro 5. Ejemplo de matriz para la evaluación de factores críticos de éxito y su nivel de cumplimiento por parte de ADAPEX.

Dimensión	Criterios/Indicadores	Evaluación (nivel de cumplimiento en ADAPEX)			Preguntas generadoras	Comentarios
		1	3	5		
Social				X		
Económica				X		
Ambiental				X		

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Escobedo (2021) y Badilla (2020).

- **Paso 8. Aplicación de la herramienta a proveedores clave de ADAPEX**

La herramienta desarrollada en el paso anterior se va a testear con 3 asociados clave (productores que están afiliados a ADAPEX) y 3 proveedores clave (productores que proveen la materia prima pero que no están afiliados a la asociación)², de los cuales se tomará la referencia sobre cómo está el nivel de cumplimiento de ADAPEX ante los criterios que exige el mercado.

Objetivo Específico No 3. Priorizar las debilidades encontradas según los criterios de sostenibilidad detectados en los nichos de mercado generando propuestas para su superación.

- **Paso 9. Definición de debilidades y generación de propuestas de superación**

Para la definición de debilidades se tomarán los resultados obtenidos del paso anterior y se priorizarán aquellos requisitos de mercado que mostraron una debilidad en la asociación con el apoyo. Esta actividad se pretende desarrollar por medio de la metodología de priorización de debilidades de Holmes, la cual es una herramienta que permite priorizar alternativas para la toma de decisiones y valoración de soluciones en el corto plazo, cabe destacar que para la priorización de las propuestas se tomó en cuenta la opinión de expertos.

Esta metodología brinda soluciones ante los posibles problemas y los compara por medio de una matriz inversa, donde se categorizan las soluciones que generan un mayor impacto y una mejor posibilidad de éxito por medio de la suma de los puntajes, designando a través de estos la prioridad (entre mayor sea el total, mayor será la prioridad), como se observa en el Cuadro 6.

² Los asociados clave y los proveedores clave serán recomendados por ADAPEX según su criterio y experiencia con estos.

Cuadro 6. Ejemplo de matriz de priorización de Holmes.

Detalle / Problema	Solución 1	Solución 2	Solución 3	Total	Prioridad
Solución 1		1	0	1	2
Solución 2	0		0	0	3
Solución 3	1	1		2	1

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Lita (2012).

Objetivo Específico No 4. Diseñar una estrategia de diversificación de mercados que le permita a la Asociación de Desarrollo Agrícola para la Exportación (ADAPEX) la captación de nuevos clientes a partir de la innovación tecnológica y valorización de atributos sostenibles.

• **Paso 10. Diseño de la estrategia**

Para la estrategia de diversificación de mercados se tuvo como referencia lo expuesto por Gastélum (2014), quien menciona que existen dos tipos de estrategias de diversificación que las empresas pueden implementar en sus negocios. La primera se da en relación con la creación de nuevos productos, no obstante, no se detalla dado a que no fue el énfasis de este trabajo. Por otra parte, la segunda estrategia menciona la diversificación por nuevos mercados donde se tienen aspectos como: mercados iguales a los que ya se abarcan, mercados similares en los que no se tiene participación y nuevos tipos de mercado, como se observa en la Figura 4.

		Nuevos productos	
		Relacionados tecnológicamente	No relacionados tecnológicamente
Nuevos mercados	Del mismo tipo	Diversificación horizontal	
	La empresa es su cliente	Integración vertical	
	De tipo similar	Diversificación concéntrica (Tecnología y marketing relacionados)	Diversificación concéntrica (marketing relacionado)
	Nuevos tipos	Diversificación concéntrica (tecnología relacionada)	Diversificación conglomerada

Figura 4. Tipo de diversificación de mercados. Fuente: Gastélum (2014).

El punto de partida de la estrategia de diversificación de mercados fue la brecha existente, entre los criterios valorados por el mercado y el nivel de cumplimiento que ADAPEX tiene de estos. La estrategia incorporó varios componentes iniciando por las soluciones planteadas sobre las debilidades detectadas, a través de estas se pretende mostrar la diferenciación y el posible potencial que tiene ADAPEX sobre la producción sostenible. Además, se incluyó la innovación tecnológica generada por el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación mediante el uso de herramientas como el marketing digital y el E-commerce, pilares que muestran una diferenciación que puede fomentar la participación de la empresa en su mercado actual y en los nuevos nichos de mercado que se identifiquen.

5. RESULTADOS

En el siguiente apartado se presentan los hallazgos del sondeo de mercado realizado a comercios diferenciados de la GAM de Costa Rica, la evaluación de los criterios de sostenibilidad identificados en los proveedores de ADAPEX, la priorización de las debilidades encontradas y finalmente se comparte la estrategia de diversificación de mercados propuesta.

5.1. SONDEO DE MERCADO

5.1.1 Identificación de los nichos de mercado

Durante el proceso de mapeo de actores se identificaron 43 comercios diferenciados, los cuales se localizan en los cantones de Santa Ana, Escazú, Montes de Oca, Belén, Curridabat y San José (Ubicados en la GAM) (Anexo 2). La distribución de estos comercios se detalla a continuación (Cuadro 7).

Cuadro 7. Distribución de comercios recopilados en nichos de mercados diferenciados de la GAM.

Tipo de comercio	Cantidad
Restaurantes	27
Hoteles	4
Supermercados	4
Ferías	4
Tienda en línea	3
Tienda orgánica	1

Fuente: Elaboración propia (2022).

Los comercios mencionados en el Cuadro 7, fueron contactados por diferentes medios (correo electrónico, redes sociales, vía telefónica y visitas personales) con el fin de cumplir con la muestra descrita en el Cuadro 3 de la metodología. No obstante, la muestra inicial no se pudo alcanzar por diferentes razones entre las cuales se destacan:

- La zona no contaba con la cantidad de comercios descritos en la metodología, como lo es el caso de los hoteles y las tiendas en línea.
- Se buscó la apertura con los comercios para realizar la entrevista, sin embargo, se tuvo poca respuesta.

Por las razones descritas, se logró concretar la aplicación de 8 entrevistas a comercios diferenciados de la GAM. Aunque la muestra fue menor de la planteada, la información es de alta calidad para el cumplimiento de los objetivos planteados. A continuación, se comparte el Cuadro 8, donde se visualiza la comparación entre las entrevistas propuestas y las entrevistas aplicadas.

Cuadro 8. Comparación de propuesta inicial de entrevistas vs la cantidad de entrevistas aplicadas.

Actor	Cantidad de entrevistas propuestas inicialmente	Cantidad de entrevistas aplicadas
Cadenas de Supermercados*	4	1
Ferias diferenciadas³	3	2
Tiendas en línea	5	1
Hoteles**	5	1
Restaurantes gourmet	5	3
TOTAL	22	8

* Se entrevistó a una empresa que agrupa dos grandes cadenas de supermercado (Fresh Market y AM/PM).

** Se entrevistó a un hotel que se localiza en Santo Domingo de Heredia (fuera de los cantones de incidencia) pero que posee un gran potencial.

Fuente: Elaboración propia (2022).

5.1.2 Caracterización de los actores

5.1.2.1 *Información general de los comercios*

Las personas entrevistadas eran los dueños de los negocios (50% de los entrevistados) o bien, ocupan puestos de alta gerencia dentro de la empresa como administradores o jefes de compras (50% de los entrevistados). Es importante mencionar que todos los entrevistados contaban con amplia experiencia en el negocio con 12 años en promedio vinculados a la actividad económica (Cuadro 9).

Cuadro 9. Resumen de la información general de los comercios diferenciados que se entrevistaron.

Nombre del comercio	Tipo de comercio	Años en el mercado	Sexo de la persona entrevistada	Puesto
Il Cestino Gourmet	Restaurante	6	Mujer	Codueña
Árbol de Seda	Restaurante	10	Mujer	Dueña
Café Rojo	Restaurante	7	Hombre	Dueño
Feria Verde	Feria diferenciada	11	Hombre	Administrador
Mercado Natural de Curri	Feria diferenciada	6	Mujer	Administradora
Grupo empresarial Presto Alimentos	Cadena de supermercado	12	Mujer	Jefa de compras
Hotel Bougainvillea	Hotel	33	Hombre	Gestión de compras
Sabellico	Tienda en línea	10	Mujer	Codueña

Fuente: Elaboración propia (2022).

³ Las ferias diferenciadas son nichos de mercado donde se comercializan productos con ciertos atributos que los diferencian de los productos que se comercializan en espacios tradicionales como las ferias del agricultor. Por lo general, a las ferias diferenciadas asisten consumidores más educados, consientes y con un poder adquisitivo mayor, que buscan productos frescos con ciertas características específicas como: productos orgánicos, precios justos, bienestar social, entre otros.

Los comercios entrevistados poseen una serie de requisitos en temas de funcionamiento, legales y/o contractuales, que las empresas proveedoras de productos agrícolas frescos deben cumplir para poder ofertar sus productos (Figura 5).

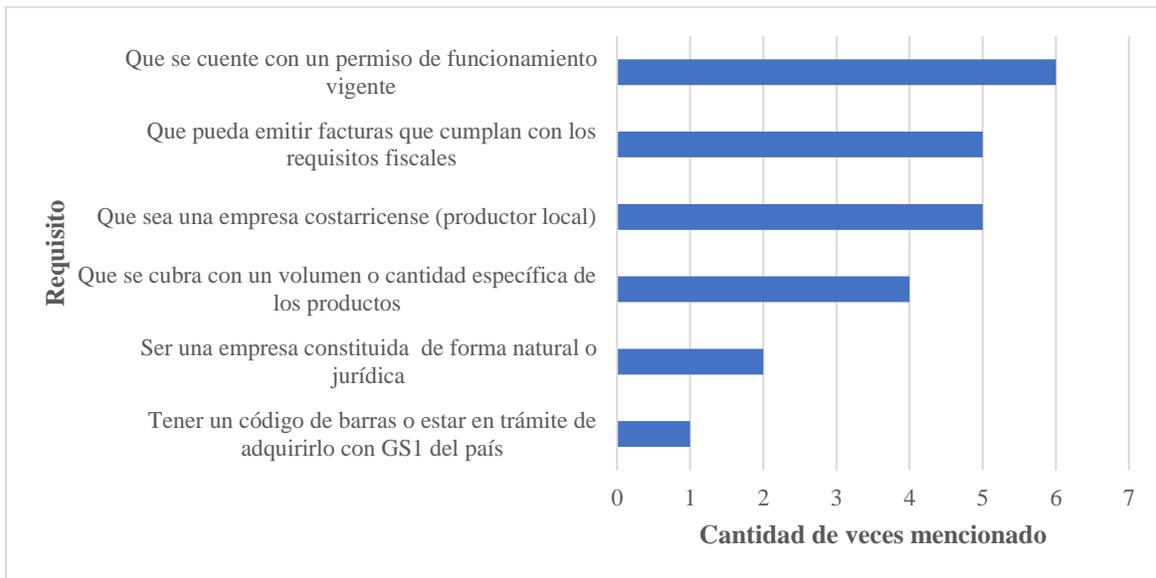


Figura 5. Principales requisitos que solicitan los comercios diferenciados de la GAM de Costa Rica a sus proveedores de productos agrícolas frescos. Fuente: Elaboración propia (2022).

El requisito que más se menciona es que la empresa o proveedor de productos frescos *cuente con un permiso de funcionamiento vigente*. Además, es necesario que los proveedores agrícolas puedan *emitir facturas que cumplan con los requisitos fiscales*, en especial luego de la ley 9635 impuesta por el gobierno de Costa Rica en el año 2019 para el fortalecimiento de las finanzas públicas. Otro requerimiento altamente valorado es que *el proveedor sea de capital costarricense o bien que el mismo compre a productores locales*.

Algunas empresas tienen adicionalmente otros requisitos especiales que le solicitan a sus proveedores agrícolas, por ejemplo, la cadena de supermercado tiene un protocolo interno de calidad basado en la certificación EuroGAP, el cual es exigido a sus proveedores, mientras que las ferias o la tienda en línea tienen como requisito que el producto sea orgánico (certificado) o que el mismo esté en periodo de transición demostrable.

5.1.2.2 Criterios de calidad que valoran los nichos de mercado

Los comercios diferenciados priorizaron siete atributos (calidad, precio, certificaciones, volumen o cantidad ofrecida, acceso o disponibilidad, afectación al medio ambiente y presentación), los cuales se detallan en la Figura 6.

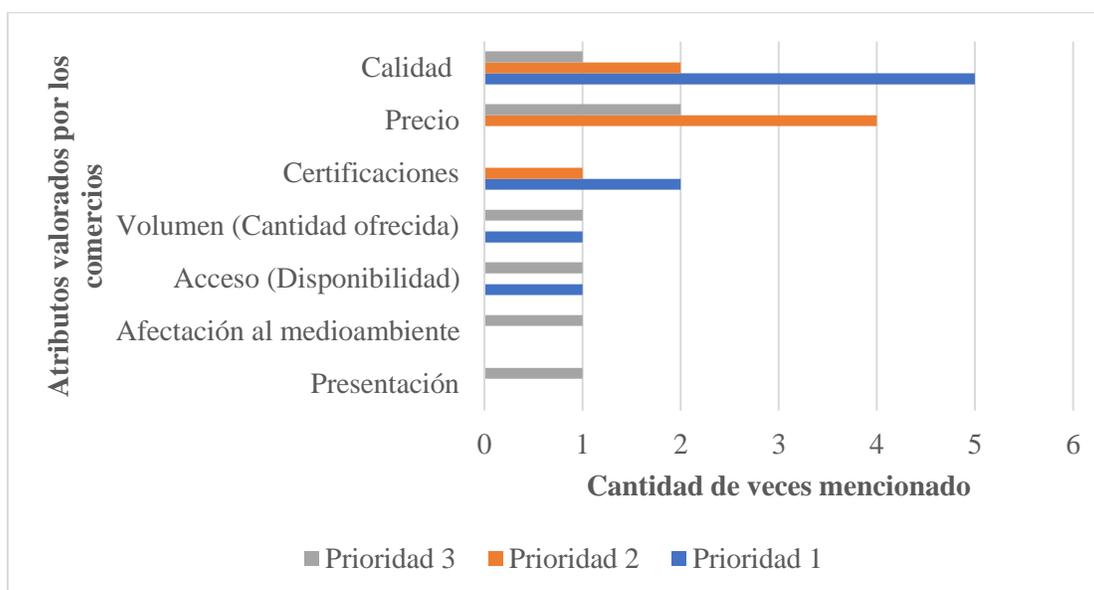


Figura 6. Principales atributos que valoran los comercios diferenciados de la GAM al comprar productos agrícolas frescos a los proveedores en orden de prioridad. Fuente: Elaboración propia (2022).

Según la figura 6, la “prioridad 1” es la calidad a la hora de comprar un producto, esto se debe a que, este atributo es el más importante (inclusivo que el precio) a la hora de adquirirlos, principalmente por el mercado al que se enfocan estos comercios, donde se tienen clientes con un poder adquisitivo alto que valoran productos con mejores características.

Pese a que el concepto de calidad es muy amplio, dentro de las entrevistas se les pidió a los comercios entrevistados que definieran el concepto para comprender a que se hacía referencia. A continuación, se muestran algunas de las respuestas sobre el significado de este concepto para los comercios:

- Calidad donde se toma en cuenta que un producto no esté dañado (mayado o que haya sido expuesto a deterioro en el transporte) y que el producto sea lo mejor que se consigue en el mercado.
- Calidad refiriéndose a un producto fresco, inocuo y seleccionado.
- Calidad siendo un producto diferenciado (especialmente para productos orgánicos).
- Calidad con base en que esté libre de agroquímicos.
- Calidad donde se tenga la mínima intermediación.
- Calidad donde se cumpla con la ficha técnica interna (para el caso de la cadena de supermercado).

En el caso de la “prioridad 2”, se observó que el precio tuvo una alta incidencia, porque a pesar de que los comercios prefieren una buena calidad, también buscan un precio competitivo en el mercado y aunque están dispuestos a pagar un precio mayor por productos de mejor calidad, el precio sigue siendo un determinante de compra.

Finalmente, como “prioridad 3” se menciona el volumen de productos que ofrecen los proveedores y el acceso a los mismos, especialmente porque deben de mantener una constancia, disponibilidad y responsabilidad de entrega en la cantidad de productos que ofertan, para que los comercios puedan

mantener una relación comercial estable. Además, los productos deben tener un componente de regulación ambiental en su proceso productivo y una presentación adecuada donde idealmente no se utilicen empaques o si se utilizan, que sean biodegradables.

Como se observó anteriormente, la calidad puede tener una amplia gama de criterios al ser valorada por un nicho de mercado específico. Es por ello, que durante las entrevistas se priorizaron los criterios de calidad que valoran los comercios diferenciados de la GAM (Figura 7).

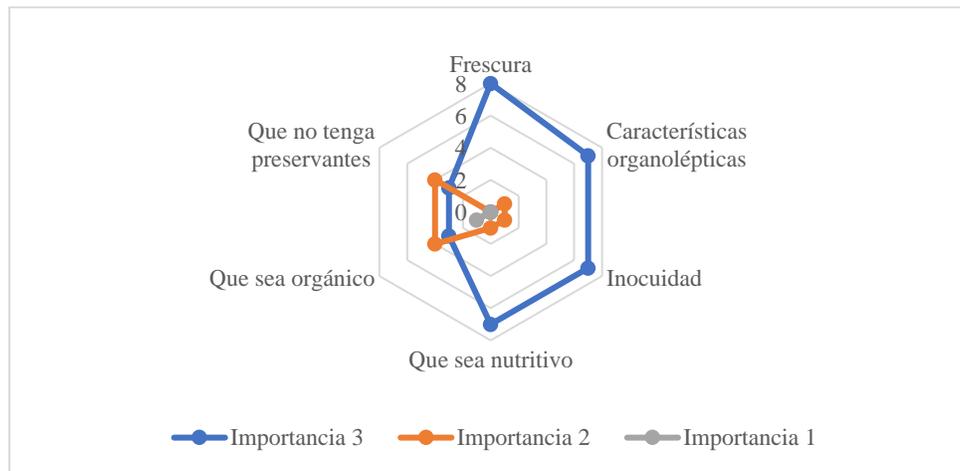


Figura 7. Criterios de calidad que valoran comercios diferenciados de la GAM en orden de importancia.

Fuente: Elaboración propia (2022).

En este caso, la categoría de “importancia 3” representa a la puntuación máxima (criterios más importantes para los comercios) y la categoría “importancia 1” representa a la puntuación mínima (criterios menos importantes para los comercios). A continuación, se detallan cada una de las categorías:

- Importancia 3: la frescura de los productos (mencionado por el 100%), la inocuidad (mencionado por el 88%), el componente nutricional (mencionado por el 88%), y las características organolépticas (mencionado por el 88%), fueron catalogados en su mayoría como los criterios más importantes a la hora de que los comercios adquieren productos frescos de proveedores agrícolas.
- Importancia 2: el tema de productos orgánicos y el uso de preservantes en los productos agrícolas (ambos mencionados por el 50%) fueron catalogados en su mayoría como criterios de importancia media a la hora de que los comercios adquieren productos frescos de proveedores agrícolas.
- Importancia 1: el tema de productos orgánicos fue el único catalogado como un criterio de importancia baja por un comercio.

Además de los criterios expuestos anteriormente, los comercios entrevistados mencionaron otros criterios importantes a la hora de comprar productos frescos a proveedores agrícolas entre los cuales se destacan: productos libres de contaminantes químicos o con mínimo uso de plaguicidas, consistencia en el tamaño y madurez de los productos, trazabilidad de los productos y que se cuente con carné de manipulación de alimentos.

5.1.2.3 Aspectos de sostenibilidad valorados por el mercado

Se realizó la consulta a los entrevistados sobre su propia interpretación del concepto “sostenibilidad” y cómo lo han aplicado en su empresa. Las respuestas brindadas se detallan a continuación:

- La sostenibilidad se basa en la consistencia que hay detrás de un producto y que permite que se dé una calidad en específico.
- Para ser sostenible tiene que ser un producto nacional, que no tenga huella de carbono, que no dañe a las personas y al ambiente, y que sea de productores orgánicos.
- Sostenible es que no se usen agrotóxicos en el proceso productivo, que haya un balance en temas sociales y ambientales, que exista un buen trato al empleado y que se dé un manejo integral.
- La sostenibilidad es un equilibrio entre la producción y el medio ambiente, que permita continuidad y que no desgaste la tierra.
- Ser sostenibles es ser económicamente rentables involucrando una reducción en el impacto al medio ambiente.
- Sostenible es que no produzca basura y que se pueda compostar.
- La sostenibilidad aporta en temas ambientales, es decir que la actividad no se consuma así misma.
- Ser sostenible es ser ambientalmente responsables, que se tenga calidad, que haya disponibilidad del producto y que el mismo pueda perdurar en el tiempo.

A través de las respuestas descritas por los entrevistados, se puede observar que en algunos casos se tiene una noción del concepto de sostenibilidad, sin embargo, aún falta el apropiamiento del concepto donde en muchas ocasiones solo se toma en cuenta el eje económico y ambiental, pero se deja de lado el tema social. Además, se relaciona la agricultura orgánica como una producción sostenible, no obstante, se sabe que si la misma no contempla las tres dimensiones de la sostenibilidad (ambiental, social y económica) no puede considerarse como parte de esta.

El concepto de sostenibilidad es muy amplio y se entiende de manera diferente según la perspectiva del entrevistado. Por lo que posterior a esta pregunta se aclara que el concepto abarca la dimensión económica, social y ambiental de una empresa, es decir tres áreas que van de la mano para categorizar a un producto como sostenible.

Además, se consultó a los entrevistados si dentro de su empresa se ha valorado el concepto de sostenibilidad, el 75% de estos mencionó que sí lo han valorado especialmente en temas de velar porque se cumpla con la legislación, que se realicen prácticas éticas con el personal, que se compren productos que utilicen reguladamente los agroquímicos, que se dé un ahorro de los recursos (alimentos, luz y agua), que se haga una separación de residuos y que se utilicen el mínimo de empaques en la medida de lo posible. El 25% que no ha valorado el concepto de sostenibilidad dentro de su negocio no especifica la razón.

El 75% de los comercios entrevistados menciona que consideran que un producto con características sostenibles debe de tener un precio mayor a los productos convencionales. La razón de esto, según los entrevistados, se da porque se convierte en un negocio que conlleva más cuidados, capacitación y mayores costos asociados, al tener costos mayores se debe de tener un precio mayor para que sea más justo con el productor y que se le pueda dar un incentivo al mismo. Dentro del 25% restante, uno de los

entrevistados menciona que no debería tener un precio mayor porque todos los productos deberían de tener al menos un aspecto sostenible y el otro entrevistado se abstiene de dar una opinión.

El 75% de los entrevistados menciona que estarían dispuestos a comprar un producto con características sostenibles porque tiene una característica diferenciadora que se puede mercadear, siempre y cuando exista un mercado que esté dispuesto a comprar el producto. Por lo general, estos comercios en su mayoría compran productos frescos diariamente, más de tres veces por semana o una vez a la semana (mencionados por el 100 % de los entrevistados que si están dispuestos a comprar un producto sostenible). Además, el 88% de los entrevistados menciona que para que un producto sea categorizado como “sostenible” debe de poseer una certificación o sello verificador, mientras que el 12% restante (que representa a un solo comercio) menciona que con solo que se dé la indicación en el empaque de que es un producto proveniente de un modelo sostenible es suficiente.

5.1.2.4 Demanda de productos frescos de los comercios diferenciados

La demanda de productos frescos (frutas, hortalizas/vegetales y raíces/tubérculos), fue priorizada de acuerdo con el nivel de importancia (nivel de consumo) y los resultados se observan en la Figura 8.

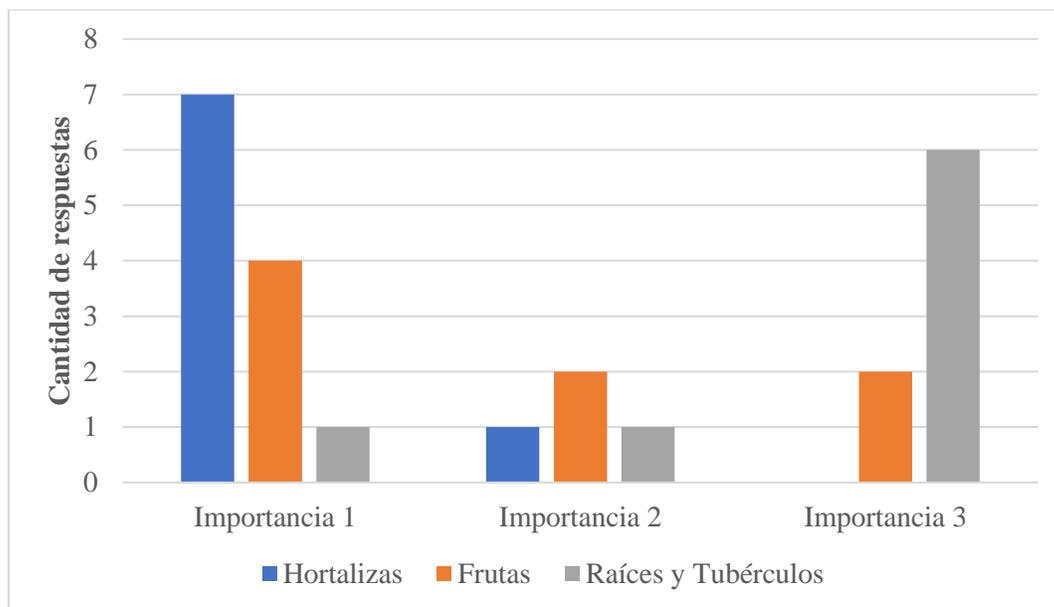


Figura 8. Productos agrícolas frescos que más se consumen en los comercios entrevistados. Fuente: *Elaboración propia (2022).*

Los entrevistados comentaron que las hortalizas/vegetales son los productos que más se consumen (87,5% importancia 1), seguido de frutas (50% importancia 2) y las raíces y los tubérculos (75% importancia 3). Con dicha información se consultó sobre los cinco productos frescos que más consumen por categoría. Para este caso se obtuvo la respuesta de un 62,5% de los entrevistados, en los Cuadros 10, 11 y 12, se detallan los resultados obtenidos.

Cuadro 10. Caracterización de la demanda de hortalizas y vegetales en los comercios entrevistados.

Producto	Unidad	Cantidad Semanal	Precio aproximado*
Lechuga	Unidad	250	₪400,00
Culantro	Rollo	NR	₪400,00
Culantro orgánico	Rollo	23	₪275,00
Chile dulce	Unidad	450	₪250,00
Chile dulce orgánico	Unidad	60	₪300,00
Berenjena	Kg	15	₪800,00
Berenjena Orgánica	Unidad	20	₪400,00
Tomate convencional	Kg	50	₪800,00
Tomate de primera	Kg	50	NR**
Tomate para salsa	Kg	80	NR
Tomate orgánico	Kg	25	₪1 200,00
Pepino orgánico	Kg	13	₪800,00
Brócoli Orgánico	Kg	10	₪1 000,00
Chayote	Unidad	25	NR
Chayote orgánico	Unidad	25	₪250,00
Caquino	Unidad	23	₪400,00
Ayote	Kg	20	NR
Apio	Ramo Grande	NR	₪1 600,00

*Los datos que se muestran en la tabla fueron obtenidos entre octubre del 2021 y enero del 2022.

**NR es igual a “No responde”, se utiliza en los campos donde no se obtuvo el dato.

Fuente: Elaboración propia (2022).

De acuerdo con los resultados obtenidos los entrevistados indicaron la demanda de 18 productos diferentes que provienen de sistemas convencionales y orgánicos. En el Cuadro 11 se observa el detalle de las frutas que más se demandan en los comercios entrevistados. Cabe destacar que en algunas ocasiones se muestran dos productos iguales, esto se debe a que fueron datos proporcionados por diferentes comercios.

Cuadro 11. Caracterización de la demanda de frutas en los comercios entrevistados.

Producto	Frecuencia de compra	Unidad	Cantidad	Precio aproximado*
Fresa orgánica	Semanal	Bandejas (400 grs)	20	€1 300,00
Guanábana	Mensual	Kg	5	NR**
Piña	Semanal	Unidad	65	NR
Piña Orgánica	Diario	Unidad	10	€1 800,00
Piña Orgánica***	Semanal	Unidad	25	€850,00
Maracuyá	Semanal	Kg	15	€1 000,00
Moras	Semanal	Kg	15	€2 000,00
Limones	Semanal	NR	250	NR
Banano	Diario	Unidad	50	€50,00
Banano***	Semanal	Unidad	300	NR
Banano orgánico	Semanal	Unidad	250	€30,00
Limón Mesino	Diario	Unidad	300	€80,00
Limón Mesino***	Semanal	Unidad	300	NR
Limón Mandarina	Semanal	Unidad	600	NR
Limón Mandarina orgánico	Semanal	Unidad	75	€45,00
Mango	Semanal	Kg	40	€1 000,00
Aguacate	Semanal	Kg	40	€1 700,00
Aguacate orgánico	Semanal	kg	22	€2 800,00
Papaya	Semanal	Kg	45	NR
Papaya orgánica	Semanal	Kg	25	NR
Plátano orgánico	Semanal	Unidad	28	€350,00
Naranja orgánica	Semanal	Unidad	115	€65,00
Sandía	Semanal	Unidad	25	NR
Melón	Semanal	Unidad	30	NR

*Los datos que se muestran en la tabla fueron obtenidos entre octubre del 2021 y enero del 2022.

**NR es igual a “No responde”, se utiliza en los campos donde no se obtuvo el dato.

***Productos que se repiten por ser datos de diferentes comercios.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Finalmente, aunque las raíces y los tubérculos fueron categorizados como los productos frescos que menos se consumen, en el Cuadro 12 se observa el detalle de los que son más demandados en los comercios entrevistados.

Cuadro 12. Caracterización de la demanda de raíces y tubérculos en los comercios entrevistados.

Producto	Unidad	Cantidad Semanal	Precio aproximado*
Zanahoria	Kg	17	NR**
Zanahoria orgánica	Kg	15	₡1 000,00
Camote	Kg	15	NR
Papa	Kg	140	₡700,00
Papa Orgánica	Kg	15	₡1 100,00
Cebolla	Kg	90	₡900,00
Cebolla Morada	Kg	5	NR
Yuca	Kg	8	NR

*Los datos que se muestran en la tabla fueron obtenidos entre octubre del 2021 y enero del 2022.

**NR es igual a “No responde”, se utiliza en los campos donde no se obtuvo el dato.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Además de los productos que se muestran en el Cuadro 12, el jengibre, el ajo y el rábano también fueron mencionados como raíces y tubérculos que más se consumen, aunque los entrevistados no detallaron información sobre estos, razón por la cual no se incluyen en el cuadro. Por otra parte, los comercios mencionaron otros productos que se demandan de manera semanal y que no están dentro de las categorías iniciales como lo es: la hierba buena, los hongos blancos (se demandan 50 kilogramos a la semana a un precio de ₡3 950,00) y los hongos ostra (que no se detalla la cantidad demandada, pero si el precio del kilogramo que se encontraba en ₡4 000,00).

5.1.2.5 Sobre los proveedores de productos agrícolas frescos en el mercado nacional

Los principales mercados en donde los encuestados adquieren los productos frescos son los campos feriales o ferias del agricultor, mencionados por el 50% de los casos. La marca MINYS CR⁴, la Feria Verde de Aranjuez o fincas orgánicas (Tierra de Sueños, Finca Santa Cecilia, Finca la Cima y Finca Vika) fueron mencionados por el 25% de los entrevistados (Figura 9).

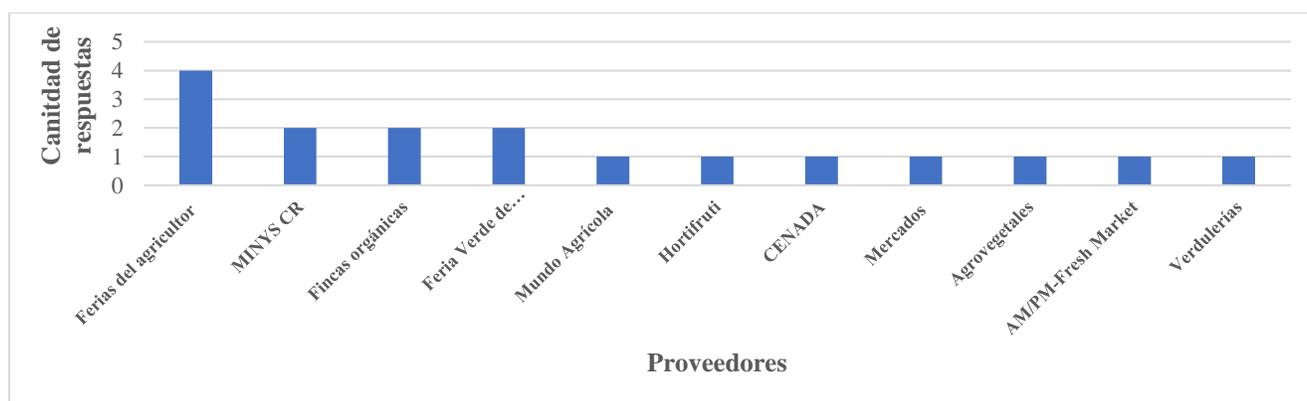


Figura 9. Principales proveedores de productos frescos valorados por los entrevistados. Fuente: Elaboración propia (2022).

⁴ Marca comercial de la Asociación de Desarrollo Agrícola para la Exportación (ADAPEX).

Es importante resaltar que el 50% de las empresas menciona a la marca MINYS CR (como proveedor de productos agrícolas frescos), ya sea porque son clientes actuales o porque les han comprado en algún momento. Estos comercios brindan comentarios positivos sobre la empresa, puesto que se menciona que la experiencia en la relación comercial ha sido buena, destacando los altos valores y la amabilidad del personal. Por otra parte, los comercios valoran que MINYS CR trabaja con pequeños productores y que tienen un interés en mejorar sus prácticas agrícolas al promover un modelo de bajo uso de agroquímicos en las fincas de sus productores, lo cual destaca a los productos que ofertan por su calidad y como una buena opción en la industria gastronómica.

5.2.CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD PRIORIZADOS

5.2.1 Priorización de los criterios de sostenibilidad valorados por el nicho de mercado

Se consultó a los comercios los criterios de sostenibilidad que usan y valoran en el momento de la compra de productos agrícolas frescos. En esta sección se detallan los resultados obtenidos y la priorización de los criterios de sostenibilidad.

5.2.1.1 *Criterios ambientales*

Son aquellos aspectos asociados al uso de los recursos naturales para la producción agrícola, así como aquellos que la afectan (ej. Cambio climático). Para la totalidad de los entrevistados el hecho de que “*los procesos productivos no sean contaminantes*” es el criterio más valorado. Los criterios indicados como de segunda prioridad fueron: regulación en el uso de agroquímicos, cumplimiento en el manejo de aguas para riego, manejo adecuado de los desechos y la no contaminación de fuentes de agua. Los demás criterios se clasificaron como “prioridad 3” (Cuadro 13).

Cuadro 13. *Priorización de los criterios ambientales que valoran los comercios entrevistados.*

Criterio	Frecuencia	Prioridad
Que los procesos productivos no sean contaminantes	8	1
Regulación en el uso de agroquímicos	7	2
Cumplimiento en el manejo de aguas para riego	7	2
Manejo adecuado de los desechos o residuos sólidos	7	2
Que no haya contaminación de cuerpos de agua	7	2
Que se respete la biodiversidad (flora y fauna)	7	2
Que no se realicen prácticas de deforestación	6	3
Que exista un adecuado control de plagas	6	3
Que se realice un adecuado reciclaje de materiales utilizados dentro del proceso productivo (vidrio, papel, aluminio, madera, etc)	5	4
Que se utilicen empaques reciclados o biodegradables	5	4
Que aporte a la huella de carbono	1	5
Que se dejen espacios de restauración en las fincas	1	5
Que se tenga un modelo de agricultura regenerativa	1	5
Que se tenga envases vacíos de agroquímicos y se utilice el triple lavado de los mismos	1	5
Que no se realicen prácticas de monocultivo	1	5

Fuente: Elaboración propia (2022).

5.2.1.2 Criterios sociales

Estos contemplan a las personas que participan de la actividad productiva y que influyen directamente en sus condiciones de vida. Dentro de los criterios valorados en las entrevistas, se establecieron tres criterios (100% de los entrevistados) como “prioridad 1”: 1) el pago de un precio justo al productor, 2) que se produzca en condiciones de trabajo seguro y 3) que se tengan salarios justos según lo establece la legislación nacional. En lo referente a criterio con “prioridad 2” se identificó que sean productos locales y que se genere empleo local. Los demás criterios fueron valorados con una “prioridad 3” o inferior y se detallan en el Cuadro 14.

Cuadro 14. Priorización de los criterios sociales que valoran los comercios entrevistados.

Criterio	Frecuencia	Prioridad
Que se le pague un precio justo al productor	8	1
Que se produzcan en condiciones de trabajo seguro	8	1
Que las personas que laboran tengan salarios justos según lo que estipula la ley	8	1
Que sean productos locales	6	2
Que se esté generando empleo local	6	2
Que la empresa colabore con proyectos en la comunidad (responsabilidad social)	5	3
Que se tenga un grupo de responsabilidad social dentro de la empresa que vele por el bienestar de los empleados y proveedores (en temas de nivel de pobreza, educación, etc.)	1	4
Que los productos provengan de grupos vulnerables (mujeres, indígenas, entre otros)	1	4
No utilización de mano de obra infantil	1	4
Que se generen capacidades constantemente (temas educativos y certificaciones)	1	4

Fuente: Elaboración propia (2022).

5.2.1.3 Criterios económicos

Se refiere a aspectos que tienen una implicación directa con la rentabilidad del negocio o sistema. El principal criterio (“prioridad 1”) dentro del ámbito económico es que el productor logre cubrir sus costos y obtenga un margen de ganancia. Además, el 87.5% de los entrevistados valora como “prioridad 2” que los precios de los productos sean accesibles y el 75% de los comercios valoran como prioridad 3 la inversión que realizan las empresas y los productores en tener modelos más sostenibles (Cuadro 15).

Cuadro 15. Priorización de los criterios económicos que valoran los comercios entrevistados.

Criterio	Frecuencia	Prioridad
Que el productor logre cubrir sus costos y obtenga un margen de ganancia	8	1
Precios accesibles	6	2
La inversión que realizan la empresa para tener un modelo sostenible	5	3
Facilidades de pago	4	4
Que se dé un incentivo a las personas que trabajan con modelos diferenciados (sostenibles)	1	3
Que no haya evasión fiscal	1	4
Que se tenga fluidez para darle continuidad al negocio	1	4

Fuente: Elaboración propia (2022).

En resumen, los comercios entrevistados valoran en términos de sostenibilidad productos agrícolas frescos que provengan de procesos productivos no sean contaminantes, que su pago permita generar el pago de un precio justo al productor, que se produzca en condiciones de trabajo seguro y que se tengan salarios justos según lo establece la legislación nacional, así como que el productor logre cubrir sus costos y obtenga un margen de ganancia. Dicha información es crucial para que ADAPEX analice su propuesta de valor, ajuste sus estrategias y cree una adecuada propuesta de comercialización y mercadeo.

5.2.2 Valoración de los criterios de sostenibilidad en productores vinculados a ADAPEX

Con base en la priorización de los criterios realizada por los comercios (5.2.1), se procedió a comprender la valoración de estos por parte de seis proveedores clave de ADAPEX (3 asociados y 3 no asociados).

5.2.2.1 *Desarrollo de la herramienta para la evaluación del cumplimiento de los criterios de sostenibilidad priorizados*

El primer paso fue la elaboración de la herramienta para la evaluación del cumplimiento de los criterios por parte de los proveedores de ADAPEX. Para lo anterior, se usó como base dos metodologías:

- **Factores críticos de éxito.** Se basa en un análisis comparativo entre recursos de los actores (en este caso productores) y oportunidades de mercado, para identificar las brechas y crear estrategias (Escobedo, 2021). Asimismo, López et al. (2009), mencionan que los factores críticos de éxito pueden ser considerados como variables que brindan información valiosa para que una empresa o actor logre sus metas y objetivos planteados.
- Herramientas desarrolladas para la **valoración de criterios de sostenibilidad en rubros productivos** específicos, como la matriz mencionada en la propuesta metodológica de Badilla (2020) para la valoración de criterios de sostenibilidad en el mercado de carne vacuna en Pérez Zeledón de Costa Rica.

La herramienta desarrollada contó con tres apartados vinculados con: información general, datos sobre la producción y evaluación de criterios de sostenibilidad (sociales, económicos y ambientales).

5.2.2.1.1 *Información general*

Se incluyó una breve descripción sobre el objetivo de esta (para ADAPEX) y posteriormente se incluyó una matriz información descriptiva del productor y la unidad productiva (Cuadro 16).

Cuadro 16. Apartado de información general de la herramienta para la evaluación de proveedores

Información general			
Fecha			
Nombre del productor			
Ubicación de la finca	Provincia		
	Cantón		
	Distrito		
	Dirección exacta		
Años de dedicarse a la actividad			
Área productiva			
¿Posee alguna certificación?		En caso de ser afirmativa ¿Cuál certificación (es) posee?	
¿Tiene registro del MAG/SFE?		En caso de ser afirmativa ¿Qué tipo de registro posee? (ej. Pympa)	

Fuente: Elaboración propia (2022).

5.2.2.1.2 Datos sobre la producción

En esta sección se pide información para la valoración y caracterización de los cinco productos principales de la finca, elegidos según el volumen productivo (Cuadro 17).

Cuadro 17. Apartado de datos sobre la producción de la herramienta para la evaluación de proveedores.

Datos sobre la producción			
Productos que comercializa	Volumen aproximado de venta al año	Unidad (kg, cajas, QQ, etc)	Compradores
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Fuente: Elaboración propia (2022).

5.2.2.1.3 Evaluación de los criterios de sostenibilidad

Dentro del apartado final de la herramienta, se realiza una valoración de los criterios de sostenibilidad que fueron mencionados inicialmente por el mercado (comercios entrevistados) teniendo en cuenta su aplicabilidad en la fase de producción. Se usó como base una escala de valoración igualitaria para las tres dimensiones de la sostenibilidad (social, ambiental y económica) (Cuadro 18).

Cuadro 18. Apartado de datos sobre la producción de la herramienta para la evaluación de los proveedores.

Dimensión	Criterios	Nivel de cumplimiento			Puntaje	Preguntas generadoras	Observaciones
		1	3	5			
Social/Económica/Ambiental							

Fuente: Elaboración propia (2022).

Para cada dimensión se generó una lista con los criterios priorizados en la sección 5.2. Para la valoración del cumplimiento de estos, se usó una escala de 1, 3 o 5, en donde el puntaje 1 representa un nivel de cumplimiento bajo (no se cumple con el indicador o el cumplimiento es mínimo), el puntaje 3 representa un nivel de cumplimiento medio (se cumple con el indicador, pero faltan aspectos por mejorar) y el puntaje 5 representa un nivel de cumplimiento óptimo o deseado (se cumple con el indicador en su totalidad).

Para reducir la subjetividad se hizo un descriptivo en cada una de las puntuaciones vinculadas con el nivel de cumplimiento. Cada criterio se acompañó con preguntas generadoras que fundamentaron la elección del nivel de cumplimiento, además se colocó una columna de observaciones para complementar el criterio según las respuestas que se generaron a través del productor entrevistado. A continuación, se detallan los criterios valorados en cada una de las dimensiones de la sostenibilidad y su respectiva valoración (ver detalles en el Anexo 3).

- Criterios sociales:

Tomando como base la priorización indicada en el apartado 5.2.1.2 se elaboró un descriptivo del nivel de cumplimiento (Cuadro 19). Es importante mencionar que hay criterios que no están vinculados a la fase de producción y es por ello, que para evaluar estos temas se toman como referencia los criterios que fueron aplicables como: las condiciones de trabajo seguro, salarios justos según lo que estipula la legislación, generación de empleo local, no utilización de mano de obra infantil, entre otros.

Cuadro 19. Criterios sociales evaluados en los productores vinculados a ADAPEX.

Criterios de la dimensión social	Nivel de cumplimiento		
	1	3	5
1. Se busca la generación de empleo digno y estable	No genera empleo, la mano de obra es familiar	Genera empleo, pero de manera ocasional (según sea la necesidad de contratación en las labores productivas)	Genera empleo de forma permanente (tienen personal contratado fijo durante todo el año en la finca)
2. Se da oportunidad laboral a personas de grupos vulnerables (mujeres, personas con discapacidad, grupos indígenas, etc)	Actualmente no realiza ningún proceso de contratación de personal	La contratación del personal no es inclusiva ni permite la participación de personas provenientes de grupos vulnerables (siempre y cuando cumplan con las condiciones requeridas para el puesto)	La contratación del personal es inclusiva y permite la participación de personas provenientes de grupos vulnerables (siempre y cuando cumplan con las condiciones requeridas para el puesto)
3. Se dignifica la mano de obra infantil/adolescente	Por lo general, se tiene personas menores de 15 años laborando, ya sea de forma temporal y/o permanente	Ha contratado personas entre los 15 y 18 años de forma temporal y/o permanente sin tomar en consideración la legislación laboral	Ha contratado personas entre los 15 y 18 años de forma temporal y/o permanente con todas las condiciones que se exigen en la legislación laboral (carta de padres de familia, jornadas que no sobrepasan las 6 horas diarias, etc.) o bien no ha contratado en ningún momento personas entre los 15 y 18 años
4. Se le brinda al personal el equipo de protección necesario para realizar sus labores	El personal de campo no cuenta con los equipos de protección necesarios para realizar sus labores	El personal de campo cuenta con los equipos de protección necesarios para realizar sus labores, pero estos no están en buen estado	El personal de campo cuenta con los equipos de protección necesarios para realizar sus labores y los mismos están en buen estado
5. Los empleados utilizan el equipo de protección que se les brinda	El personal de campo no utiliza el equipo de protección que se le brinda	El personal de campo utiliza el equipo de protección que se le brinda de forma ocasional o no en su totalidad (no todos lo utilizan)	El personal de campo utiliza el equipo de protección que se le brinda según las recomendaciones
6. Se fortalecen las capacidades de los proveedores	No ha recibido capacitaciones de los temas señalados en ningún momento	Ha recibido capacitaciones de los temas señalados, pero de forma esporádica (no es muy común)	Recibe capacitaciones de al menos de uno de los temas señalados una vez en el año como mínimo
7. Se incentiva el apoyo a la comunidad	No ha brindado ningún apoyo a la comunidad en los temas señalados ni otros que se vinculen	Ha colaborado con la comunidad en los temas señalados y/o otros que se vinculen, pero de forma esporádica (rara vez)	Colabora constantemente con la comunidad en los temas señalados y/o otros que se vinculen

8. Se reconoce un salario justo en base a la legislación costarricense	No aplica la legislación laboral según lo que la ley establece	Aplica la legislación laboral, pero omite algunos aspectos (como pago de horas extras, feriados, etc.)	Aplica la legislación laboral en su totalidad (Paga el salario mínimo incluyendo horas extras y días feriados como lo establece la legislación costarricense)
9. Se cumple con el aseguramiento de los trabajadores	Los empleados no se encuentran asegurados a la CCSS ni poseen seguro de riesgo del trabajador	No todos los empleados se encuentran asegurados a la CCSS y/o poseen seguro de riesgo del trabajador	Todos los empleados se encuentran asegurados a la caja y/o poseen seguro de riesgo del trabajador
10. Se brinda apoyo a otros productores de la zona en temas de comercialización, economías de escala, formación, etc	No se brinda ningún tipo de apoyo a otros productores	Rara vez ha brindado apoyo a otros productores de la zona	Por lo general brinda apoyo a otros productores de la zona en el momento que lo necesiten

Fuente: Elaboración propia como referencia la legislación nacional (2022).

La dimensión social contó con un total de 8 criterios que representan un total de 40 puntos dentro de la herramienta, es decir el 31% de totalidad. Para asegurar recolectar información clave (que podía estar invisibilizada) se adicionó una pregunta abierta sobre la realización de otras prácticas vinculadas con aspectos sociales para el beneficio de los empleados o la comunidad.

Para el caso específico de este trabajo de graduación no fue posible aplicar los criterios 8 y 9, mismos que no se toman en cuenta dentro de la valorización total del criterio mencionada en el párrafo anterior. La razón por la que los criterios 8 y 9 no fueron aplicados, se basa en un acuerdo interno con la Junta Directiva de ADAPEX, que decidió omitir la evaluación de estos criterios en esta investigación y por ende no se muestran en los resultados en el punto 5.2.2.2.3 de esta sección. A pesar de eso, se insta a las empresas a usar todos los criterios establecidos para obtener una valoración integral de la sostenibilidad de sus acciones.

- Criterios económicos

Se estableció un total de 8 criterios, los cuales representaron un total de 40 puntos dentro de la herramienta, es decir el 31% de totalidad. Es importante mencionar que dichos criterios salieron del ejercicio de priorización indicado en el apartado 5.2.1.3.(Cuadro 20).

Cuadro 20. Indicadores económicos evaluados en los productores vinculados a ADAPEX.

Criterios de la dimensión económica	Nivel de cumplimiento		
	1	3	5
1. Se tiene un control sobre los costos de producción	No tiene conocimiento	Tiene conocimiento, pero no tiene ningún registro	Cuenta con registros sobre sus costos de producción
2. Se percibe un margen de ganancia positivo en la producción	No tiene una relación beneficio/costo positivo en su unidad productiva	Ha tenido una relación beneficio/costo positivo en su unidad productiva, sin embargo, ha tenido altibajos por externalidades	Si tiene una relación beneficio/costo positivo en su unidad productiva y no ha presentado ningún problema
3. Se tiene ingresos que permiten realizar inversiones	Los ingresos no le permiten invertir en mejores prácticas	Los ingresos le han permitido invertir para tener mejoras en sus prácticas agrícolas, pero no de manera constante	Los ingresos le han permitido invertir para tener mejoras en sus prácticas agrícolas de manera constante
4. Se tiene la posibilidad de acceder a servicios financieros	No tiene las condiciones para ser sujeto de crédito ni acceder a servicios financieros	Está en proceso de mejora de sus condiciones para ser sujeto de crédito y poder acceder a servicios financieros	Tiene todas las condiciones para ser sujeto de crédito y acceder a servicios financieros
5. Se generan alianzas con otros actores	No ha generado ningún tipo de alianza con otros actores	Actualmente se encuentra en procesos que generan alianzas con otros actores	Si ha realizado alianzas con otros actores
6. Se demuestra el pago de un precio justo a los productores	Los precios que pagan los compradores están por debajo de lo que les pagan a otros productores de la zona por sus productos	Los precios que pagan los compradores están iguales a lo que les pagan a otros productores de la zona por sus productos	Los precios que pagan los compradores están por encima de lo que les pagan a otros productores de la zona por sus productos
7. Se brindan incentivos económicos por calidad u otros atributos de diferenciación	No ha recibido incentivos económicos por parte de los compradores	Ha recibido incentivos económicos por parte de los compradores esporádicamente	Ha recibido incentivos económicos por parte de los compradores al menos una vez al año

8. Se demuestra un cumplimiento de pago según lo pactado	No le pagan de acuerdo con la forma pago pactada	A veces le pagan de acuerdo con la forma de pago pactada	Siempre le pagan de acuerdo con la forma pago pactada
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia (2022).

- Criterios ambientales

Tomando como referencia la priorización realizada en el apartado 5.2.1.1. se evaluaron los criterios más relevantes para el mercado, mismos que fueron complementados por la legislación pertinente y una herramienta de gestión de calidad orientada en las buenas prácticas agrícolas que audita el grupo empresarial de cadenas de supermercado GESSA en sus proveedores. Esta herramienta es utilizada por ADAPEX para mantener un control en la finca de sus proveedores de productos frescos (asociados y no asociados). En el Cuadro 21 se detallan los criterios vinculados a la dimensión ambiental.

Cuadro 21. Indicadores ambientales evaluados en los productores vinculados a ADAPEX.

Criterios de la dimensión ambiental	Nivel de cumplimiento		
	1	3	5
1. Se dejan áreas de protección en la unidad productiva (ley forestal art 33)	No ha dejado espacios de protección en la finca según lo que estipula la ley forestal	Ha dejado áreas de protección en la finca según lo que estipula la ley forestal, pero ha incidido en estos con el tiempo	Ha dejado las áreas de protección en la finca y las ha mantenido durante el tiempo
2. Se realizan prácticas de reforestación en la unidad productiva (ley forestal)	No ha dejado espacios para la siembra de árboles en la finca	Recientemente empezó a dejar espacios para la siembra de árboles en la finca	Ha mantenido zonas de reforestación en la finca desde hace mucho tiempo
3. Se evidencia el uso adecuado de plaguicidas (reglamento N° 24337-MAG-S)	Normalmente se utilizan plaguicidas no registrados	Han utilizado pocas veces productos que no se encuentren registrados	Todos los plaguicidas que se utilizan están debidamente registrados en el país
4. Se evita la contaminación en fuentes de agua (Ley de aguas N 276, 8 Ley forestal, ley de uso, manejo y conservación de suelos)	Existen varios focos de contaminación cerca de las fuentes de agua utilizada dentro del área productiva	Han existido focos de contaminación de las fuentes de agua, pero los mismos se han ido eliminando	No existe ningún foco de contaminación cerca de las fuentes de agua utilizada dentro del área productiva
5. Se evita el uso de agua residual (BPAs MAG)	Si ha utilizado agua residual dentro de la producción	Se ha utilizado agua residual, pero se está dejando de usar	No ha utilizado agua residual dentro de la producción
6. Se realiza triple lavado de envases (BPAs MAG, N° 24337-MAG-S)	No realiza el triple lavado de envases de agroquímicos	Realiza el triple lavado de envases, pero no de manera constante y tampoco se llevan los envases a los centros de acopio autorizados	Siempre realiza el triple lavado de envases que contenían agroquímicos y los mismos se llevan a centros de acopio autorizados
7. Se realiza una separación de envases (N° 24337-MAG-S)	No separa los envases/bolsas	Separa los envases/bolsas, pero no de manera constante	Siempre realiza una adecuada separación de los envases/bolsas
8. Se da un manejo adecuado de los residuos (BPAs MAG)	En la zona de producción hay basura. No se dispone un espacio adecuado y tratamiento para esta	En la zona de producción se han dejado espacios adecuados para el manejo de la basura, pero actualmente se encuentra en proceso de separación o no dan abasto	El área de producción se encuentra libre de basura
9. Se visualizan los riesgos y se implementan acciones contra el cambio climático	No se cuenta con un plan de riesgos o el existente no toma en cuenta acciones ante el cambio climático	Se está desarrollando la iniciativa de diseño del plan de riesgos con acciones ante el cambio climático	Se cuenta con un plan de riesgos que tome en cuenta acciones ante el cambio climático
10. Se genera una resiliencia ante el cambio climático	No tiene resiliencia ante situaciones adversas provocadas por el cambio climático	Está en proceso de generación acciones que aumente su resiliencia ante situaciones adversas provocadas por el cambio climático	Si se tienen acciones para ser resiliente ante situaciones adversas provocadas por el cambio climático

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la legislación nacional y la herramienta de gestión de calidad del Grupo Empresarial de Supermercados S.A. (Grupo Gessa) (2022).

La dimensión ambiental contó con un total de 10 indicadores, los cuales representaron un total de 50 puntos dentro de la herramienta, es decir el 38% de la totalidad.

5.2.2.2 Aplicación de la herramienta a los proveedores clave de ADAPEX y resultados obtenidos

La herramienta diseñada fue aplicada a una muestra de 6 proveedores (3 asociados y 3 no asociados) que fueron definidos de forma conjunta con la administración de ADAPEX. Estos productores representan

cerca del 15% del total de proveedores que tiene la asociación y la razón por la que se decide trabajar con esta muestra, parte de una valoración inicial acordada con la organización con productores claves y anuentes a colaborar en el proceso.

5.2.2.2.1 Caracterización de los productores

El 100% de los productores entrevistados se localizan en la Provincia de Cartago, distribuidos en los cantones de Paraíso (el 50%), Oreamuno (el 33%) y otros cantones (17%) que incluyen: Cartago, Turrialba y Alvarado (17%). El tamaño de las unidades productivas ronda en promedio 6,75 hectáreas (+/- 4,86 hectáreas) y el promedio de edad que tienen estos productores de dedicarse a la actividad es de 35,33 años (+/- 10,52 años). El 100% de los productores indica que no posee una certificación, pero si han sido capacitados en distintos temas por medio de ADAPEX, donde se destaca un amplio proceso de capacitación en el tema de Buenas Prácticas Agrícolas e inocuidad de los alimentos.

Asimismo, 100% de los entrevistados cuentan con Registro de Pequeños y Medianos Productores Agropecuarios (PYMPA) otorgado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), registro que hace constar que la persona se dedica a la actividad de producción agrícola. En el Cuadro 22 se detalla un resumen con la caracterización de los productores, cabe destacar que no se menciona el nombre por un tema de confidencialidad.

Cuadro 22. Resumen del perfil de caracterización de los productores entrevistados.

Aspectos generales		Datos de los productores					
		Asociados			No asociados		
		Productor 1	Productor 2	Productor 3	Productor 4*	Productor 5	Productor 6
Localización de la finca	Provincia	Cartago	Cartago	Cartago	Cartago	Cartago	Cartago
	Cantón	Oreamuno	Paraíso	Paraíso	1. Turrialba 2. Alvarado 3. Oreamuno 4. Oreamuno	Cartago	Paraíso
	Distrito	Cipreses	Orosi	Orosi	1. Santa Cruz 2. Pacayas 3. Potrero Cerrado 4. Cervantes	Dulce Nombre	Santiago
Años de dedicarse a la actividad productiva		40	37	40	15	35	45
Total de área productiva (ha)		10,5	13,3	4	13	8	2
Posee certificaciones		No	No	No	No	No	No
Cuenta con Registro de Persona Productora Agropecuario		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Cuenta con más de una finca.

Fuente: Elaboración propia (2022).

5.2.2.2.2 Información sobre la producción

En el Cuadro 23, se muestra un resumen de los principales productos que cultivan cada uno de los productores entrevistados.

Cuadro 23. Resumen de los principales productos que cultivan y comercializan los productores entrevistados.

Productor	Productos que comercializa	Volumen aproximado de venta al año	Unidad (Kg, Cajas, QQ, etc)	Compradores
Productor 1	Zanahoria Mini	26 000	Kilogramos	ADAPEX
Productor 1	Chile dulce	80 000	Unidades	ADAPEX
Productor 1	Arveja China	20 000	Kilogramos	Hortifruti
Productor 1	Col de Bruselas	15 000	Kilogramos	Hortifruti
Productor 1	Espinaca	78 000	Rollos	Otros Comercios
Productor 1	Repollo	104 000	Kilogramos	Otros Comercios
Productor 1	Brócoli	13 000	Kilogramos	ADAPEX
Productor 4	Brócoli	15 000-20 000	Kilogramos	ADAPEX, WKD, CENADA, Comercios, Otros
Productor 1	Coliflor	18 000	Unidad	ADAPEX
Productor 4	Coliflor	80 000	Unidad	ADAPEX, WKD, CENADA, Comercios, Otros
Productor 4	Alcachofa	15 600-20 800	Kilogramos	ADAPEX, WKD, CENADA, Comercios, Otros
Productor 4	Papa	Desconoce	Kilogramos	Otros Comercios
Productor 5	Lechuga	120 000	Unidad	ADAPEX
Productor 5	Culantro	42 000	Rollo	ADAPEX
Productor 5	Zucchini	40 000	Unidad	ADAPEX
Productor 6	Chayote kilote	5 200*	Cajas	ADAPEX, Mercado Mayorista de Cartago, entre otros
Productor 6	Chayote negro			
Productor 6	Chayote cocoro			

* Hace referencia a 5.200 cajas entre las tres variedades de chayote (el productor no tiene el dato de una cantidad específica por variedad). Estas 5.200 cajas representan cerca de 130.000 kilogramos, lo cual se traduce en aproximadamente 600.000 unidades comercializadas al año.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Las fincas de los entrevistados son diversificadas (tienen al menos 3 componentes productivos) en donde solo se coincide en la producción de Brócoli y Coliflor entre el productor 1 y el productor 4. La mayor parte de estos productos son especialidades, es decir productos no tradicionales que representan al modelo que tiene ADAPEX, mismo por el que se ha caracterizado su diferenciación y trayectoria en el mercado.

En el Cuadro 23 se omiten los datos del productor 2 y el productor 3, ya que dichos productores no tenían conocimiento sobre la cantidad exacta de lo que producen. Es importante mencionar que este tipo de

información es estratégica para generar estrategias competitivas de producción, siendo este un aspecto a tomar en cuenta para mejorar en la gestión administrativa de estos productores. Ambos productores de forma general mencionaron que producen: Maíz Dulce, Vainica Mini y Zucchini (verde, escalafón amarillo y escalafón verde) y todo su producto es comercializado por medio de ADAPEX.

Un aspecto interesante que se observa en la muestra de productores estudiada es que aquellos que son asociados a ADAPEX tienen una mayor fidelización al entregar el producto a la organización, mientras que aquellos que solo son proveedores tienen más diversificado su mercado, ya que además de entregar el producto a ADAPEX, tienen otros nichos de mercado como CENADA, WDK, El Mercado Mayorista de Cartago y otros comercios.

5.2.2.2.3 Resultados de la evaluación de los criterios de sostenibilidad

- Resultados de los criterios sociales

Cinco de los ocho criterios evaluados obtuvieron una calificación óptima (5 puntos). Dichos criterios fueron: 1. Se busca la generación de empleo digno y estable, 3. Se dignifica la mano de obra infantil/adolescente, 4. Se le brinda al personal el equipo de protección necesario para realizar sus labores 7. Se incentiva el apoyo a la comunidad y 8. Se brinda apoyo a otros productores de la zona en temas de comercialización, economías de escala, formación, etc. (Figura 10).

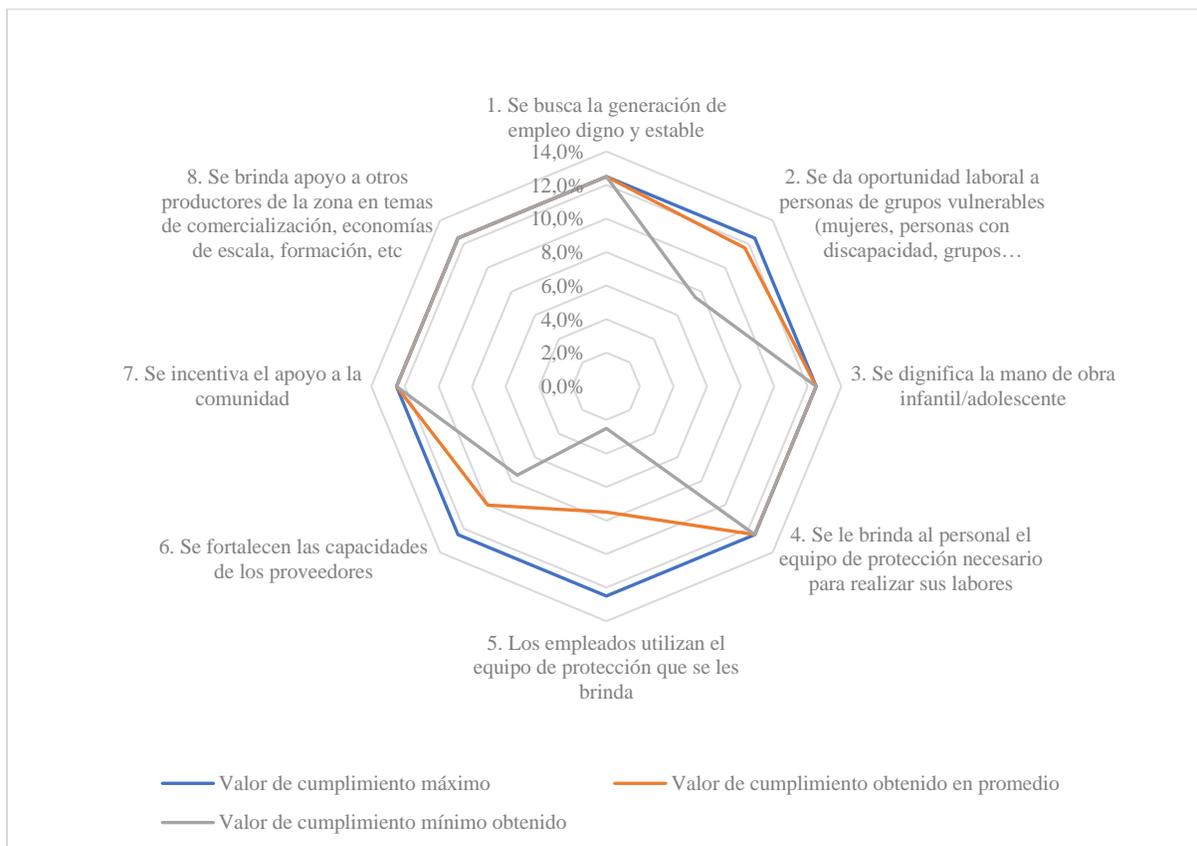


Figura 10. Resumen de los resultados obtenidos en los indicadores evaluados dentro de la dimensión social de la sostenibilidad. Fuente: Elaboración propia (2022).

En el criterio 2. Oportunidad laboral a personas de grupos vulnerables, el 83% de los entrevistados obtuvo la una nota máxima (5 puntos) y solo un productor, consiguió una nota media de (3 puntos). A su vez, en el criterio 6. Fortalecimiento de las capacidades de los proveedores la mitad de los productores alcanzaron la nota máxima y la otra mitad obtuvo una nota media (3 puntos). Por último, el criterio 5. Uso de equipo de protección para las labores de finca, fue el que se calificó con la nota más baja, en este caso solo un productor alcanzó la nota máxima (5 puntos), la mayoría de los productores (el 67%) obtuvieron una nota media (3 puntos) y un productor recibió una nota mínima (1 punto).

En la Figura 10 se muestra el resumen de las calificaciones obtenidas en cada uno de los criterios, donde se compara la nota máxima que se podía alcanzar con la nota promedio y la calificación mínima obtenida en el criterio. A continuación, se detallan las fortalezas y debilidades que se observaron para cada caso en específico.

1) Se busca la generación de empleo digno y estable

La generación de empleo digno y estable es un factor relevante para la economía local y las familias que se encuentran en las zonas rurales, ya que permite generar recursos para satisfacer las necesidades. En este caso el criterio evaluado obtuvo la puntuación máxima dentro de los productores, lo cual indica que el 100% genera empleo permanente y temporal.

En promedio los 6 productores evaluados generan 8 empleos permanentes (+/- 6). El productor que posee más personal mantiene dentro de su planilla entre 15-20 personas permanentes en el año y el que menos contrata tiene al menos 2 personas permanentes. A su vez, el empleo aumenta en tiempos específicos dentro de la producción como lo es la cosecha donde se menciona que se contratan entre 3 a 10 personas dependiendo del cultivo y el tamaño de finca del productor.

2) Se da oportunidad laboral a personas de grupos vulnerables

Culturalmente la presencia de hombres en las actividades agrícolas ha sido mayor que de las mujeres debido a la demanda físicas que implica la agricultura. Por medio de este criterio, se buscó evaluar la no discriminación a la hora de contratar a un trabajador brindándole la oportunidad a jóvenes, mujeres, personas indígenas, discapacitados, entre otros.

El 83% de los productores (5) realiza procesos de contratación de forma inclusiva, siempre y cuando la persona cumpla con las condiciones requeridas para el puesto. En la mayoría de los casos las personas que se contratan son hombres, la razón de esto se debe a que el trabajo de campo es más físico y desgastante, sin embargo, si hay mujeres que buscan la oportunidad laboral y pueden realizar las labores, se contratan sin problema.

Por lo general, los entrevistados mencionan que en algunos casos las mujeres participan mucho en la cosecha de los productos y en el caso de un productor que tiene una planta de empaque, menciona que muchas participan en estas labores. Además, estos productores mencionan que no existe discriminación al contratar jóvenes, personas discapacitadas o provenientes de otros grupos étnicos (aunque este último no es un aspecto predominante en la zona).

3) Se dignifica la mano de obra infantil/adolescente

En Costa Rica, la legislación nacional permite que se dé la contratación de personas menores de edad entre los 15 y los 18 años cumpliendo con aspectos como: 1) una jornada ordinaria de 6 horas diarias y 36 horas semanales, 2) que no se labore en horarios nocturnos entre las 7 p.m. y las 7 am, 3) que el trabajo no sea peligroso (nocivo para la salud, desarrollo físico, mental, espiritual, moral, social o educativo), 4) que se pague el salario mínimo y se tenga todas las condiciones laborales, 5) que se cuente con seguros, 6) que se tenga la autorización de los padres, 7) entre otros aspectos (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, s.f.).

Por medio de este criterio se evaluó la dignificación del trabajo infantil/adolescente y que el mismo contara con las condiciones establecidas por ley. El 100% de los productores estudiados no evidenció la contratación de personas menores de edad, por lo cual todos los productores evaluados obtuvieron la calificación máxima.

Cabe destacar que algunos productores mencionaron que en la actualidad los jóvenes no quieren involucrarse en las actividades productivas, lo cual evidencia el reto que existe en el sector agrícola del relevo o integración generacional. No obstante, un productor mencionó que en ciertas ocasiones ha tenido jóvenes menores de 18 años bajo todas las condiciones que la ley exige y esto se debe a que zona es común ver jóvenes que no terminan de estudiar y se vinculan a las labores agrícolas porque provienen de familias de escasos recursos y necesitan trabajar para aportar a la economía de su hogar. Es importante mencionar que en el caso de este productor, se evidenció en campo que no contaba con mano de obra infantil contratada, donde la persona más joven tenía los 18 años.

4) Se le brinda al personal el equipo de protección necesario para realizar sus labores

Los equipos de protección que se utilizan dentro de las labores productivas en finca son de suma importancia para mantener la salud e integridad de los trabajadores. Según el MAG (2017), mantener el equipo agrícola en un buen estado y brindar al personal los instrumentos de protección necesarios, evita daños en la salud de los trabajadores cuando realizan tareas como la aplicación de agroquímicos, por esta razón mantener estas prácticas son de suma importancia dentro de la aplicación de las Buenas Prácticas Agrícolas.

En el criterio 4 se analizó si los productores contaban con los equipos de protección necesarios para facilitárselos a los trabajadores a la hora de realizar las labores en campo y que los mismos estuviesen en buen estado. Dentro de las evidencias que se lograron observar durante las entrevistas, los productores sí contaban con equipos como: bombas de aplicación, boquillas o acoples en buen estado, equipo de protección como delantales, lentes y mascarillas, entre otros; razón por la cual el 100% de los productores entrevistados obtuvieron la máxima calificación en este criterio.

5) Los empleados utilizan el equipo de protección que se les brinda

Aunque se evidencia que los productores cuentan con los equipos de protección en buen estado, la mayoría (67%) menciona que no todos los trabajadores usan el equipo de protección, solo lo hacen ocasionalmente o cuando se vigilan. Este es un aspecto complejo para implementar, ya que al final es una decisión personal, en donde se argumenta que su uso es incómodo y los limita en el trabajo, pese a

esta situación, siempre se promueve el uso y el tema del lavado de ropa y bañado cuando lleguen a sus casas.

6) Se fortalecen las capacidades de los proveedores

Los procesos de formación son relevantes dentro de cualquier actividad, el sector agropecuario no es la excepción, ya que a través de los talleres de capacitación se fortalecen las habilidades de los productores, se mejoran las prácticas productivas y se permite la aplicación real de los conocimientos en campo (FAO & IICA, 2022).

De acuerdo con la evaluación realizada, el 50% de los productores obtuvieron la calificación máxima (5 puntos) mencionando que en al menos una ocasión al año se capacitan en temas de Buenas Prácticas Agrícolas y Buenas Prácticas de Manufactura con ADAPEX, ya que algunos compradores, como las cadenas de supermercado GESSA, son sumamente estrictos en estos temas y mantienen una constante auditoria en las fincas.

Además del tema indicado, los productores comentan que también han recibido capacitaciones vinculadas con temas como el manejo de registros productivos, manejo de agroquímicos y requerimientos de calidad para ciertos mercados, capacitaciones facilitadas por empresas como Walmart o centro académicos como el INA. Cabe destacar que el 50% restante de los productores, indicó que estas capacitaciones se realizan de forma esporádica cada 3 o 4 años.

7) Se incentiva el apoyo a la comunidad

Las entrevistas realizadas a los productores permitieron mostrar acciones que no siempre son tan visibles pero que se realizan con un noble gesto. En este caso se menciona el apoyo principalmente con la donación de alimentos a grupos de zonas marginales, hogares de ancianos, centros de rehabilitación, CEN-CINAI, iglesias, entre otros. También se colabora con la donación de alimentos para fiestas patronales.

Otra forma de colaborar con la comunidad que mencionaron es el apoyo a las Asociaciones de Desarrollo Integral (ADIs) o a las Asociaciones Administradoras de los Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunes (ASADAS), con mano de obra cuando ocurre alguna eventualidad en los caminos o sistemas de gestión de agua potable, así como temas de limpieza comunal.

Estas actividades se realizan de forma constante cuando la situación lo amerite, y es por esta razón, que este criterio al igual que otros de la dimensión social alcanza una calificación máxima en la totalidad de los productores.

Un tema adicional que se puede mencionar dentro de este rubro es que los productores indicaron que incentivan a sus trabajadores cuando se puede con temas como viajes en conjunto a fin de año o incentivos económicos como recompensa al arduo trabajo realizado durante el año.

- 8) Se brinda apoyo a otros productores de la zona en temas de: comercialización, economías de escala, formación, entre otros.

Los modelos asociativos permiten que se brinde un apoyo en común entre los asociados con el fin de obtener mejores resultados. Este criterio también obtiene una calificación máxima en el 100% los productores entrevistados, ya que entre ellos mismos se apoyan con diferentes acciones (sea o no sea asociado a ADAPEX) entre las cuales se destacan:

- Compartir conocimientos con otros productores. Esta actividad se ha realizado por medio de ADAPEX donde se han tenido fincas modelos y Escuelas de Campo para aprender sobre temas como el de Buenas Prácticas Agrícolas, aspecto que permite que se realizan intercambios de conocimientos entre los productores.
- Apoyo entre productores con el transporte de productos hacia la planta de ADAPEX.
- Compartir insumos o material genético (semilla) a manera de préstamo, es decir, si una persona no tiene se le presta y luego esa persona se lo repone.
- Provisión de semilla a partir del material que entrega ADAPEX a sus asociados.

- Resultados de los criterios económicos

La dimensión económica presentó la puntuación más baja, en donde solamente UN criterio obtuvo el puntaje más alto (5. Generación de alianzas con otros actores) en el 100% de las entrevistas (Figura 11).

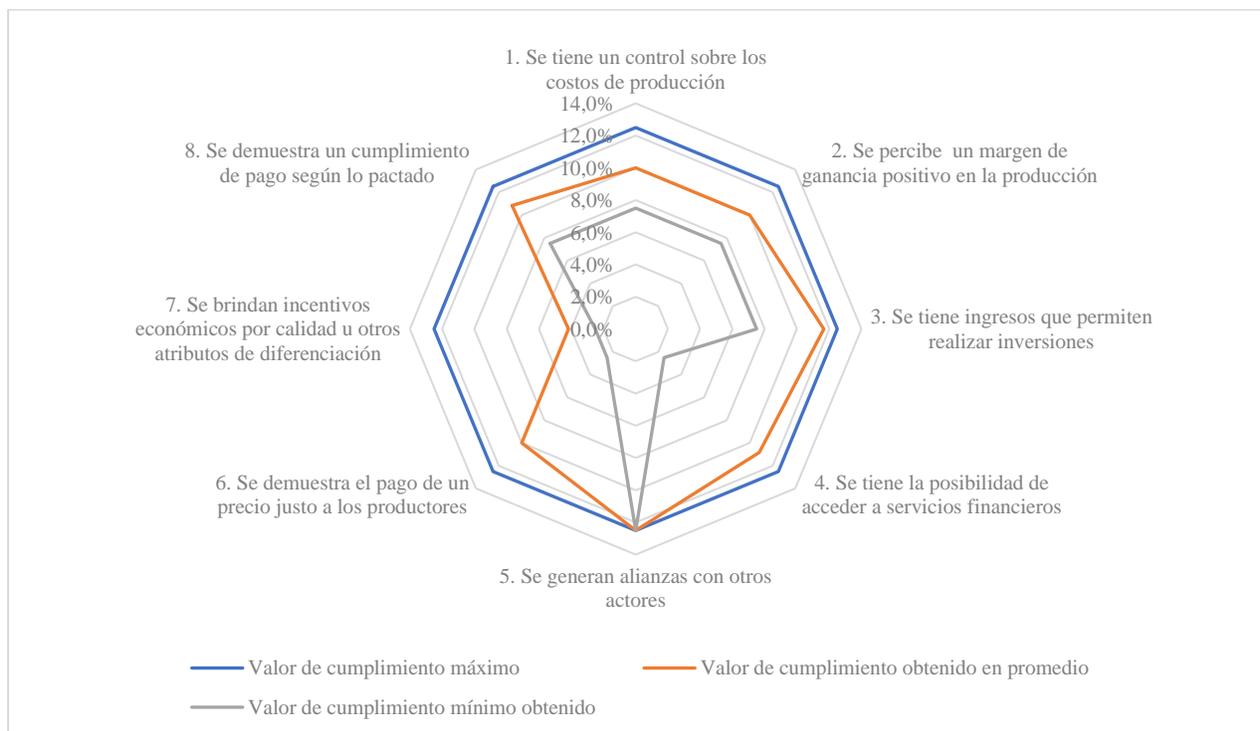


Figura 11. Resumen de los resultados obtenidos en los indicadores evaluados dentro de la dimensión económica de la sostenibilidad. Fuente: Elaboración propia (2022).

Con respecto a los criterios 3 y 4, el 87% de los productores indicaron que tienen los ingresos que les permite realizar inversiones en su finca, así como la posibilidad de acceder a servicios financieros, los otros productores tienen limitaciones con respecto a dichos aspectos. El criterio 6, mostró que el 67% de los entrevistados obtiene un precio justo por la venta de sus productos. Situación similar ocurrió con el criterio 8 en donde el 67% de los entrevistados indica que se da el cumplimiento de pago de los compradores según lo pactado.

Por otra parte, el criterio 1 sobre el control de los costos de producción y el criterio 2 sobre el margen de ganancia de la producción obtuvieron un puntaje alto en el 50% de los productores (5 puntos) y un puntaje medio con el otro 50% restante (3 puntos). Finalmente, el criterio 7 vinculado con el tema de brindar al productor incentivos económicos por calidad u otros atributos de diferenciación, fue el peor calificado dentro de este grupo, tomando en cuenta que la mayoría de los entrevistados (83%) obtuvo la nota mínima (1 punto en este indicador).

Durante las entrevistas se pudo observar fortalezas y debilidades para cada caso en específico, a continuación, se detalla sobre estas.

1) Se tiene un control sobre los costos de producción

Tener un control sobre los costos de producción es realmente importante para determinar los márgenes de utilidad (ganancias que se tienen) y establecer estrategias para negociar los precios de venta de los productos. Dentro de los productores evaluados, el 50% de los entrevistados indicó que conoce sus costos y además mantienen registros. Por otra parte, los demás entrevistados indicaron que tienen una noción de los costos, pero no poseen registros de estos al día, aspecto que muestra una oportunidad de mejora en esta práctica.

2) Se percibe un margen de ganancia positivo en la producción

Un margen de ganancia positivo dentro de la unidad productiva permite realizar las diferentes actividades como reinversiones, contratación de personal, adquisición de productos, entre otros. Para el caso de este indicador, el 50% de los entrevistados menciona que actualmente poseen un margen de ganancia positivo y que no han tenido alguna externalidad con la que hayan perdido este margen de ganancia, es por esta razón que obtienen una puntuación máxima. Sin embargo, el 50% restante menciona que en algún momento si han presentado altibajos por externalidades que se dan como la variación de precios de los productos y el aumento del costo de los insumos, donde estos aspectos son muy variados en el sector agrícola y generan un alto riesgo.

3) Se tiene ingresos que permiten realizar inversiones

Realizar inversiones dentro de las unidades productivas permite mejorar y agilizar el trabajo, puesto que se puede obtener un trabajo de mejor calidad con un menor tiempo. A su vez, al realizar inversiones se pueden optimizar las prácticas agrícolas de forma constante. Por medio de este indicador se buscaba valorar si los productores han realizado inversiones en maquinaria, infraestructura o equipo que les permitieran mejorar sus labores.

El 83% de los entrevistados que representa a 5 productores, mencionan que las unidades productivas generan lo suficiente como para reinvertir de manera constante en maquinaria, infraestructura o equipo cuando se tiene la necesidad de hacerlo y solamente un productor (el 17%) menciona que estas reinversiones no se realizan de manera constante porque los ingresos son variados y no siempre se tiene el dinero para realizarlo.

4) Se tiene la posibilidad de acceder a servicios financieros

Para tener la posibilidad de acceder a servicios financieros es necesario ser sujeto de crédito, aspecto que indica que una persona o empresa tiene las condiciones necesarias para que el sistema financiero lo considere apto para acceder a un préstamo. Cuando se tienen estas condiciones, se permite que una persona (en este caso productores) pueda acceder a servicios financiero para tener liquidez que apoye a solventar ciertas necesidades o bien para realizar inversiones en maquinaria, equipo o infraestructura o para la compra de materiales según sea la necesidad en cada una de las etapas productivas.

La mayoría de los productores (el 83%) se consideran sujetos de crédito y mencionan que han tenido la oportunidad de adquirir préstamos. Sin embargo, la mayor parte trabaja con recursos propios y no accede a estos servicios por un tema de aversión al riesgo, ya que las condiciones que se dan en el sector agrícola son muy variables y existe cierto temor en adquirir deudas y no poder solventarlas por determinada razón.

Por otra parte, solamente un productor menciona que no se considera sujeto de crédito porque en ningún momento ha tenido la opción de acceder a uno. Cabe destacar que el 100% de los productores entrevistados mencionan que el principal financiamiento que reciben se da con las casas comerciales que venden los insumos agrícolas, mismas que les dan crédito para adquirir productos como: semillas, fertilizantes y agroquímicos para realizar las labores de campo y estos productos se cancelan de forma posterior a la entrega.

5) Se generan alianzas con otros actores

La generación de alianzas con otros actores permite que se fortalezcan áreas dentro de las producciones con el fin de obtener resultados como el acceso a recursos, conocimientos, nuevos mercados, tecnologías entre otros. Este indicador fue el que obtuvo la mejor calificación dentro de la dimensión económica, donde el 100% de los productores obtuvo la calificación máxima al demostrar que se tienen las posibilidades de establecer alianzas con instituciones estatales, proveedores de servicios y otros productores.

En este caso el 100% de los productores mencionaron que las mejores alianzas que han tenido se dan con las casas comerciales por el acceso al crédito y el apoyo técnico, además se menciona que en el pasado han recibido apoyo de técnico del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) aunque en la actualidad este apoyo es mínimo. Por otra parte, el 33% de los entrevistados destacó que han recibido apoyo del Sistema de Banca para El Desarrollo, donde en la actualidad uno de los productores recibe crédito a una tasa de interés muy accesible y otro obtuvo el acceso a fondos no reembolsables años atrás. Además, el 17% de los entrevistados (un productor) menciona que ha recibido apoyo del Servicio Fitosanitario del Estado con el análisis de agroquímicos en su unidad productiva.

6) Se demuestra el pago de un precio justo a los productores

Los precios justos son relevantes en el reconocimiento del trabajo que hacen los pequeños y medianos productores. A través de estos se permite una recuperación de los costos de producción y además se da el acceso a recursos económicos que les permitan satisfacer sus necesidades y las de sus familias.

El 67% de los productores menciona que algo positivo que se tiene al comercializar sus productos a través de ADAPEX es que les permite tener una tabla de precios fijos a la semana, lo cual les garantiza en ciertas ocasiones tener mejores precios en comparación a los precios que les establecen los intermediarios a otros productores de la zona.

El 17% de los entrevistados, menciona que por medio de ADAPEX obtiene buenos precios, pero especialmente en lo que son los productos considerados como especializadas (mini vegetales y otros) puesto que considera que en los productos tradicionales como la papa u hortalizas menores (lechuga o culantro) los precios que pagan los compradores están iguales a lo que les pagan a otros productores de la zona por sus productos y por esta razón se dio una calificación media para este caso. Finalmente, el 17% restante menciona que los precios que pagan los compradores están por debajo a lo que pagan a otros productores de la zona, obteniendo en este caso la calificación mínima.

7) Se brindan incentivos económicos por calidad u otros atributos de diferenciación

El acceso a incentivos económicos por calidad es un aspecto común de observar en los productos agrícolas. En Costa Rica, los mercados tradicionales diferencian los productos según sea su categoría, donde un producto de calidad “de primera” es el que obtiene el mayor precio.

Mediante este criterio se buscó evaluar si los compradores valoran aspectos diferenciadores o si mantienen precios fijos independientemente de la calidad de los productos. Para este caso se observa que el indicador de incentivos económicos fue el que obtuvo la calificación más baja dentro de la dimensión económica.

El 83% de los entrevistados mencionó que no han recibido incentivos económicos adicionales por parte de los compradores, ya que en el mercado tradicional es muy difícil competir por algún atributo diferenciador y para el caso de ADAPEX, se menciona que ya se posee una diferenciación en el precio de sus productos (principalmente en las especialidades), es decir que se tiene un precio un poco más alto en comparación al mercado. Sin embargo, el 17% restante no considera que sea así y menciona que si se reciben incentivos por parte de los compradores.

8) Se demuestra un cumplimiento de pago según lo pactado

En el sector agrícola es común observar que los pagos por los productos frescos no se realizan de forma inmediata, por lo que existen ciertos periodos de pago según los acuerdos a los que se llegan con los compradores.

Este criterio evaluó si los pagos por parte de los compradores se realizan según lo pactado, el 67% de los entrevistados, que representa a 4 productores, destacaron que siempre les pagan de acuerdo con la forma pactada, punto a destacar dentro de la gestión interna que realiza ADAPEX con sus proveedores, ya que se dice que el pago se realiza 22 días después de la entrega de los productos y nunca se les ha quedado

mal con esto y con el precio acordado. No obstante, el 33% restante (2 productores) mencionan que, si se han originado retrasos con el pago, aspecto que no es común que suceda con ADAPEX, pero lo retrasos con los pagos es más común que se dé con otros compradores.

- Resultados de los criterios ambientales

La dimensión ambiental obtuvo las calificaciones más altas dentro de las tres dimensiones de la sostenibilidad, aspecto que muestra el resultado de los esfuerzos que ha realizado ADAPEX dentro del control en manejo de las fincas de sus proveedores tras la incorporación de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPAs) (Figura 12).

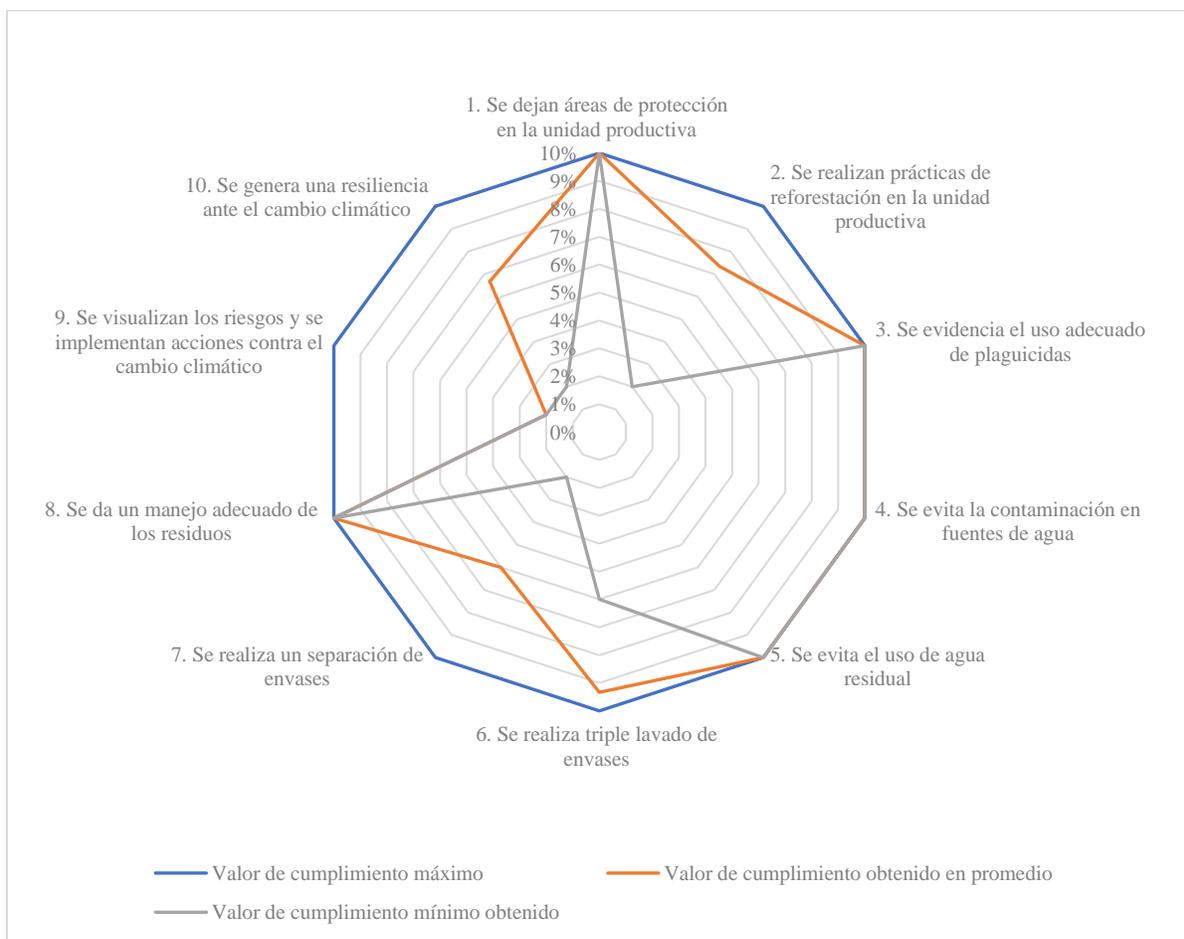


Figura 12. Resumen de los resultados obtenidos en los indicadores evaluados dentro de la dimensión ambiental de la sostenibilidad. Fuente: Elaboración propia (2022).

Dentro de los 10 criterios evaluados, 5 alcanzaron la nota máxima (5 puntos) en la totalidad de sus productores. En el criterio 6 donde se evaluó la aplicación del triple lavado de envases, el 83% de los entrevistados obtuvo la una nota máxima (5 puntos) y solo el 17%, que representa a un productor,

consiguió una nota media de (3 puntos). A su vez, en el criterio 2 en el que se analizó la realización de prácticas de reforestación en la unidad productiva, el 67% de los productores alcanzó una nota máxima (5 puntos), el 17% logró una nota media de (3 puntos) y el 17% restante obtuvo una la nota mínima (1 punto).

Por otro lado, en el criterio 7 donde se analizó la separación de envases, el 50% de los productores obtuvo la una nota máxima (5 puntos) y el 50% restante consiguió una nota mínima (1 punto). A su vez, en el criterio 10 sobre la resiliencia ante el cambio climático, solamente el 33%, que representa a dos productores, obtuvo la nota máxima (5 puntos), el 50% de los entrevistados alcanzó una calificación media (3 puntos) y el 17% restante obtuvo la calificación mínima (1 punto). Finalmente, en el criterio 9 sobre la visualización de riesgos e implementación acciones contra el cambio climático, el 100% de los productores obtuvo la nota mínima (1 punto).

En la Figura 12, se muestra el resumen de las calificaciones alcanzadas en los criterios evaluados dentro de la dimensión ambiental de la sostenibilidad comparando la nota máxima que se podía obtener en cada uno de los criterios con la nota promedio y la calificación mínima obtenida. Durante las entrevistas se pudo observar fortalezas y debilidades para cada caso en específico, a continuación, se detalla sobre estas.

1) Se dejan áreas de protección en la unidad productiva

Según el artículo 33 de la Ley Forestal de Costa Rica, se especifica sobre las áreas de protección que se deben de dejar cuando: 1) se bordeen nacientes permanentes en un radio de 100 metros, 2) se cuente con una área lineal plana de 15 metros (zona rural) o 10 metros (zona urbana) de distancia de ríos, quebradas, entre otros; o 50 metros lineales de distancia en el caso de áreas quebradas, 3) se cuente con una distancia horizontal de 50 metros tras la presencia de lagos o embalses (naturales o artificiales) y 4) exista la presencia de áreas de recarga para los acuíferos de los manantiales (Asamblea Legislativa, 1996).

Por medio de este criterio se evalúa que se respeten las zonas de protección descritas anteriormente en las unidades productivas. El 100% de los productores entrevistados alcanzaron el máximo puntaje (5 puntos) puesto que, han dejado las zonas de protección y las han mantenido con el paso del tiempo, o bien no contaban con la presencia de ríos dentro de las fincas, por lo que el indicador no aplicaba (caso de 2 productores).

2) Se realizan prácticas de reforestación en la unidad productiva

Realizar prácticas de reforestación dentro de las unidades productivas genera aspectos positivos como la prevención de la erosión del suelo y el mantenimiento de las riberas de los ríos. Con este criterio se buscó canalizar si los productores han dejado zonas de reforestación dentro de las fincas con la finalidad valorizar aspectos positivos vinculados a la dimensión ambiental de la sostenibilidad.

El 67% de los entrevistados, que representa a 4 productores, mencionan que han realizado prácticas de reforestación, en dos casos en específico se menciona que se ha dejado espacios de zonas boscosas dentro de la finca desde años atrás y hoy en día se mantienen, los otros dos productores mencionan que mantienen las zonas boscosas y de recarga que tiene la finca, sin embargo, no tienen una zona específica

reforestada porque el terreno es alquilado y no pueden tomar esta decisión sin el consentimiento del dueño, mismo que no ha buscado la opción de reforestar.

Por otra parte, el 33% restante que representa a dos productores, fueron calificados con el puntaje mínimo, puesto que mencionan que no ha dejado espacios para la siembra de árboles dentro de la finca porque los cultivos que trabajan no permiten sombra, ya que la misma bajaría la productividad y no se podría aprovechar de igual forma el terreno, no obstante, se comenta que se mantienen franjas boscosas dentro de las zonas de recarga de los ríos y algunos árboles endémicos que los mantienen como mandato del Ministerio del Ambiente y Energía (MINAE).

3) Se evidencia el uso adecuado de plaguicidas

El Reglamento N° 24337-MAG-S del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), tiene la rigurosidad de mantener en claro el registro sobre el uso y control de plaguicidas y coadyuvantes utilizados en las producciones agrícolas, especificando sobre el uso y la autorización de los productos químicos destinados para esta función (MAG, 1995).

A través de este indicador se buscó evidenciar la utilización de plaguicidas que tuvieran sus ingredientes activos autorizados en el país para el uso en el cultivo respectivo. En este caso todos los plaguicidas que se utilizaban en las fincas están debidamente registrados en el país, razón por la cual la totalidad de los productores tuvieron una calificación máxima en este criterio. Cabe destacar que aparte de la utilización de agroquímicos autorizados, los productores mencionan que también utilizan una serie de fertilizantes orgánicos para mejora la nutrición de los cultivos y a su vez tener más acceso a otros productos que poseen un costo menor que los convencionales.

4) Se evita la contaminación en fuentes de agua

El manteamiento del agua dentro de las áreas productivas es de suma importancia para la producción, no obstante, se debe de garantizar el cuidado de estos recursos. En el tema de contaminación de aguas a partir de la producción agrícola muestra un triste panorama y por esta razón se demuestra un interés en el cuidado del recurso respaldado por las leyes: 1) Ley de aguas N° 276, 2) Ley forestal y 3) Ley de uso, manejo y conservación de suelos.

Por medio de este criterio se valoró si existían focos de contaminación de las fuentes de agua ocasionadas por letrinas, aguas grises, basureros, crianza de animales, utilización de agroquímicos, entre otros. El 100% de los entrevistados consiguió la nota más alta en la calificación, debido a que se evidencia que no existen riesgos de contaminación para las fuentes de agua.

5) Se evita el uso de agua residual

El uso de agua residual dentro de las producciones agrícolas para aplicación o riego genera un riesgo de contaminación de los productos, por lo que es una práctica no recomendada e incluso excluida por los entes reguladores como el Ministerio de Salud de Costa Rica y el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Con este criterio se valoran las fuentes de agua que se utilizan dentro de la producción con el fin de comprobar que las mismas no sean aguas residuales. En este caso, el 100% de los productores utiliza agua para riego y fumigación proveniente de nacientes, pozos o reservorios, evitando por completo la

utilización de aguas residuales, por esta razón, la totalidad de los productores entrevistados tuvieron la calificación máxima en este indicador.

6) Se realiza triple lavado de envases

El triple lavado es una práctica que se realiza dentro de las Buenas Prácticas Agrícolas con el fin de eliminar los residuos de los agroquímicos que quedan en los envases y evitar la utilización de los envases para otros fines. Esta práctica se hace como medida prevención y protección de la salud de los trabajadores y es por esta razón que la misma está incluida dentro del Reglamento del Ministerio de Agricultura y Ganadería N° 24337-MAG-S y dentro del Reglamento de Salud Ocupacional en el Manejo y Uso de Agroquímicos Decreto Ejecutivo N° 33507-MTSS.

En el caso de este criterio, el 100% de los entrevistados realiza la práctica, ya que la misma se ha inculcado por medio ADAPEX, donde tienen que cumplir con los requisitos de auditoría que les aplica el Grupo Empresarial de Supermercados Gessa para comprar sus productos. Sin embargo, solo 5 productores (83%) obtuvieron la calificación máxima en este indicador y un productor (17%) obtuvo la calificación media. La razón por la cual este último productor no obtuvo el puntaje máximo se debe a que es el único de los productores evaluados que no realiza la práctica de forma constante y que además no siempre acopia los envases en centros autorizados porque menciona que no siempre tiene la disponibilidad de ir a dejarlos.

7) Se realiza una separación de envases

Al igual que el criterio anterior, la separación de envases es una actividad que se toma en cuenta dentro de las Buenas Prácticas Agrícolas y se basa en que los envases que están listos para el desecho (tarros plásticos y bolsas de plaguicidas) se colocan en un área separada de la basura convencional y/o reciclaje con el fin de que no representen un riesgo de contaminación de los campos o fuentes de agua. Lo ideal es que cada productor cuente con un área designada para la colocación de estos envases donde no se mezcle con otros.

EL 50% de los productores entrevistados si realiza la separación de los envases y bolsas plásticas de la basura convencional y estos se desechan entregándolos a centro de acopio donde no se mezclan con la basura convencional o de reciclaje, por esta razón estos productores consiguieron la calificación máxima. El otro 50% de los productores mencionan que no realizan la separación de ciertos envases o bolsas y que los mismos se desechan con la basura convencional, la razón de esto se debe a que es la única alternativa que existe, ya que dicen no hay otra opción para el tratamiento ciertos residuos porque los centros de acopio están lejos y los almacenes de insumos no siempre reciben estos desechos, por esta razón este grupo de productores obtuvo la calificación mínima.

8) Se da un manejo adecuado de los residuos

El manejo adecuado de los residuos dentro de las áreas productivas es otra práctica considerada dentro de las Buena Prácticas Agrícolas, ya que, al mantener un área libre de acumulación de basura, hojarasca,

plásticos, mangueras de riego u otros materiales, permite que se reduzcan de plagas provocadas por animales como moluscos, roedores o sapos.

El 100% de los productores entrevistados alcanzó la calificación máxima en este criterio, ya que se pudo corroborar con las visitas de campo que se realizaron, que las áreas productivas se encontraban libres de todo tipo de desechos o basura e incluso en el caso de los productores que alquilan se mencionó que antes la finca era utilizada para la producción de tomate y cuando llegaron había mucha basura de desechos plásticos como las mangueras que fueron utilizadas para el sistema de riego, pero que hoy en día ya no se encuentra esta basura puesto que ellos mismos la han recogido y desechado.

9) Se visualizan los riesgos y se implementan acciones contra el cambio climático

El cambio climático es un factor que está afectando al sector agrícola en cambios inesperados en temas de proliferación de plagas, fenómenos naturales, disponibilidad de nutrientes e incluso la planificación de las actividades productivas, por esta razón tener un plan donde se visualicen los riesgos climáticos con los factores que influyen en determinado lugar es importante para tener la posibilidad de prevenir cualquier eventualidad que pueda ocurrir.

En el caso de este indicador, se valora si lo productores cuentan con un plan de riesgos ante posibles eventualidades causadas por el cambio climático o bien si tienen conocimiento de que se esté implementado un plan en ADAPEX. La totalidad de los productores desconocen sobre el tema y mencionan que nunca les han hablado sobre un plan de riesgos ante el cambio climático y que ellos simplemente se han adaptado a las condiciones del tiempo con forme han pasado los años, por esta razón este indicador es el que presenta la calificación más baja dentro de la dimensión ambiental.

10) Se genera una resiliencia ante el cambio climático

La adaptación ante el cambio climático es una práctica relevante para generar una resiliencia, donde el sector agropecuario es uno de los que está más vulnerables y posee más riesgos. Por medio de este criterio se indagó sobre las posibles prácticas que realizan los productores en las fincas ante situaciones adversas provocadas por el cambio climático.

El 33% de los productores entrevistados (2 productores) obtuvieron la puntuación máxima debido a que comentaron que han realizado acciones en sus fincas como la producción bajo ambientes protegidos, construcción de reservorios para fumigación y riego, y el manejo de sistemas de drenaje ante posibles lluvias prolongadas. El 50% de los productores fueron calificados con una puntuación media, ya que algunos se han visto los efectos del cambio climático en su productividad y están en proceso de realizar acciones como la construcción de reservorios, y el 17% restante menciona que no ha realizado ninguna acción puesto que no se ha visto afectado y por esta razón se calificó con la puntuación mínima.

5.3. DEBILIDADES ENCONTRADAS Y PROPUESTAS PARA SU SUPERACIÓN

5.3.1 Priorización de las debilidades encontradas

Como se observó en el punto 5.2.2.2.3, el análisis de la evaluación de los criterios de sostenibilidad mostró aspectos fuertes y débiles dentro de los criterios evaluados en los productores entrevistados. A

continuación, se muestra el análisis de la priorización de las debilidades encontradas en cada una de las dimensiones de la sostenibilidad (social, económico y ambiental).

5.3.1.1 Priorización de las debilidades en los criterios sociales

Dentro del análisis de los criterios sociales, se mostró que 5 de los 8 criterios estudiados obtuvieron una nota máxima, estos criterios son: 1. Se busca la generación de empleo digno, 3. Se dignifica la mano de obra infantil/adolescente, 4. Se le brinda al personal el equipo de protección necesario para realizar sus labores 7. Se incentiva el apoyo a la comunidad y 8. Se brinda apoyo a otros productores de la zona en temas de comercialización, economías de escala, formación, etc.

Para este análisis se omitieron los 5 criterios mencionados anteriormente, debido a que se hace énfasis en aquellos donde se pueden establecer líneas de mejora para la priorización de debilidades encontradas. En el Cuadro 24 se observa un resumen de los criterios que no obtuvieron la calificación máxima distribuido con base en los promedios obtenidos para cada caso, cabe destacar que la puntuación máxima que se podía alcanzar por criterio fue de 12,5%.

Cuadro 24. Priorización de las debilidades encontradas en los criterios sociales.

Dimensión	Criterio	Promedio obtenido según el nivel de cumplimiento
Social	2. Se da oportunidad laboral a personas de grupos vulnerables (mujeres, personas con discapacidad, grupos indígenas, etc.)	11,7%
	6. Se fortalecen las capacidades de los proveedores	10,0%
	5. Los empleados utilizan el equipo de protección que se les brinda	7,5%

Fuente: Elaboración propia (2022).

Como se muestra en el Cuadro 24, el criterio con menor cumplimiento es el 5, seguido del 6 y del 2 respectivamente. Debido a las notas obtenidas es que se priorizan los criterios 5 y 6 como aspectos relevantes para mejorar el cumplimiento de la dimensión social. Para el caso del criterio 2, se descarta dentro de la priorización, debido a que solo un productor no cumplió con este (así que no refleja la realidad de la mayoría), a pesar de eso, se recomienda que este aspecto sea evaluado en una muestra mayor por parte de ADAPEX para identificar si es un problema representativo en sus asociados o proveedores.

5.3.1.2 Priorización de las debilidades en los criterios económicos

En el Cuadro 25 se presenta un resumen de los 7 criterios restantes de la dimensión económica que no obtuvieron la calificación máxima. Al igual que en los criterios sociales, la puntuación máxima que se podía obtener en cada uno de los criterios económicos fue de 12,5%.

Cuadro 25. Priorización de las debilidades encontradas en los criterios económicos.

Dimensión	Criterio	Promedio obtenido según el nivel de cumplimiento
Económico	1. Se tiene un control sobre los costos de producción	7,50%
	2. Se percibe un margen de ganancia positivo en la producción	7,50%
	3. Se tiene ingresos que permiten realizar inversiones	7,50%
	8. Se demuestra un cumplimiento de pago según lo pactado	7,50%
	4. Se tiene la posibilidad de acceder a servicios financieros	2,50%
	6. Se demuestra el pago de un precio justo a los productores	2,50%
	7. Se brindan incentivos económicos por calidad u otros atributos de diferenciación	2,50%

Fuente: Elaboración propia (2022).

De los criterios que se detallan en el Cuadro 25, se priorizan aquellos que reflejan la realidad de la mayoría de los productores, y en los que se pueden generar estrategias de mejora (no dependen de factores exógenos), por ende, se prioriza el criterio 1 sobre el conocimiento de los costos de producción.

Los 6 criterios restantes no se priorizan por varias razones, la primera es que en el caso de los criterios 6, 7 y 8, “los incentivos” ya son establecidos en el precio de los productos por lo que no se puede tener una inferencia sobre estos. Por otra parte, el criterio 2 y 3 se pueden mejorar al tomar acciones directas sobre el criterio 1 y finalmente en el criterio 4 no se puede tener incidencia, ya que depende la capacidad crediticia de cada productor para poder tener acceso a servicios financieros.

5.3.1.3 Priorización de las debilidades en los criterios ambientales

En el Cuadro 26 se presenta un resumen en orden de prioridad (puntaje promedio) de los criterios que no alcanzaron la calificación máxima en la dimensión ambiental. Cabe destacar que la puntuación máxima que se podía obtener en cada uno de los criterios era de 10%.

Cuadro 26. Priorización de las debilidades encontradas en los criterios ambientales.

Dimensión	Criterio	Promedio obtenido según el nivel de cumplimiento
Ambiental	6. Se realiza triple lavado de envases	9,33%
	2. Se realizan prácticas de reforestación en la unidad productiva	7,33%
	10. Se genera una resiliencia ante el cambio climático	6,67%
	7. Se realiza una separación de envases	6,00%
	9. Se visualizan los riesgos y se implementan acciones contra el cambio climático	2,00%

Fuente: Elaboración propia (2022).

Dentro de los criterios presentados en el Cuadro 26, para el caso de la dimensión ambiental se prioriza trabajar con los criterios 6, 7 y 9. La razón de dicha selección se hace por la relevancia de los criterios con las Buenas Prácticas Agrícolas que son clave para la comercialización de los productos por parte de

ADAPEX. Asimismo, el criterio 9 se elige por la relevancia del tema de generación de resiliencia contra las acciones provocadas por el cambio climático.

Se descarta la priorización del criterio 2 debido a que los productores que no cumplieron con este no son los dueños de la tierra (alquilan) por ende, la decisión de reforestar no depende de ellos. Además, se excluye el criterio 10, dado que se puede trabajar en este directamente priorizando propuestas dentro del criterio 9.

5.3.2 Propuestas para la superación de las debilidades

Con base en la priorización de los criterios indicados previamente, se procede a desarrollar una propuesta de mejora que permita en el mediano o largo plazo superar algunas limitaciones que se observaron dentro de los criterios de sostenibilidad evaluados en los proveedores agrícolas de ADAPEX.

Para el desarrollo de esta sección, se tomó como base la metodología de priorización de debilidades de Holmes, la cual es una herramienta participativa que permite buscar soluciones para la toma de decisiones por medio de una matriz de doble entrada donde se comparan las soluciones y se califican según sea la mejor. Cabe destacar que para este caso las puntuaciones asignadas fueron de:

- Si la solución se consideraba como la mejor se le asignaron 2 puntos
- Si las soluciones se consideraban con la misma importancia fueron calificadas con 1 punto
- Si la solución se consideraba como la menos importante se le asignó 0 puntos.

Cabe destacar que para el desarrollo de la matriz de Holmes se contó con la opinión de 3 expertos con los que se indagó sobre las posibles soluciones y se realizó la priorización. A continuación, se muestran las propuestas generadas en cada uno de los criterios.

5.3.2.1 *Propuestas generadas para los criterios sociales*

Como se detalló en el punto 5.3.1.1, el criterio que obtuvo la calificación más baja dentro de la dimensión social fue el 5 que evaluó *si los empleados utilizan el equipo de protección que se les brinda para realizar las labores agrícolas*. En este caso se evidenció que no todos los trabajadores de campo utilizan los equipos de protección de la forma correcta, a raíz de esto se plantean una serie de posibles soluciones para afrontar dicha problemática las cuales se detallan a continuación:

- Realizar capacitaciones/charlas sobre el uso correcto del equipo de protección: Al generar capacitaciones o charlas se enseña sobre la importancia del uso correcto del equipo de protección y se recuerda sobre los diferentes instrumentos que se deben de utilizar al realizar labores agrícolas como; sombreros, gorras o cascos, anteojos o pantalla facial (protección de la cara y los ojos), respirador o mascarilla (protección respiratoria), tapones para los oídos (protecciones de los oídos) y el uso de camisa manga larga, pantalón largo, guantes, delantal, cubre espalda, botas de hule, entre otros para la protección del cuerpo, las manos y los pies.
- Crear campañas de concientización sobre riesgos del no uso del equipo de protección: Las campañas de concientización tienen la finalidad de mostrar como el cumplimiento o no cumplimiento de una práctica (uso adecuado del equipo de protección) puede afectar de forma positiva o negativa la vida cotidiana, principalmente en el tema de salud. En este caso, la campaña

de concientización aborda diferentes actividades como charlas, visitas a campo, vinculación con los trabajadores de los proveedores, entrega de material informativo, entre otros.

- Establecer normas a lo interno de ADAPEX: Esta solución se propone como una forma obligatoria de hacer que los proveedores regulen en el campo el uso correcto del equipo de protección, donde ADAPEX tenga como un requisito obligatorio que, para la compra de los productos agrícolas, los proveedores deben de velar por el cumplimiento de esta norma bajo un criterio de seguridad laboral.
- Diseñar un protocolo sobre uso adecuado del equipo de protección: Los protocolos permiten contextualizar una práctica en un documento que muestre y explique de manera correcta un tema en específico. Por medio de esta solución lo que se busca es generar un documento que se pueda compartir en el campo (llámese manual, panfleto, etc.) sobre el adecuado uso del equipo de protección.

En el Cuadro 27 se muestra la priorización de las soluciones donde para la promover la utilización correcta del equipo de protección que se debe de utilizar dentro de las labores agrícolas, se recomienda establecer acciones vinculadas con capacitaciones o charlas sobre el uso correcto del equipo de protección y la creación de campañas de concientización sobre los riesgos que se adquieren al no utilizar el equipo.

Cuadro 27. *Priorización de las soluciones facilitadas por los expertos para el mejoramiento del criterio 5 de la dimensión social sobre la utilización del equipo de protección dentro de las labores agrícolas.*

Problema: No utilización del equipo de protección dentro de las labores agrícolas por parte de la totalidad de los empleados de finca		Soluciones					
		Realizar capacitaciones/charlas sobre el uso correcto del equipo de protección	Crear campañas de concientización sobre riesgos del no uso del equipo de protección	Establecer normas a lo interno de ADAPEX	Diseñar un protocolo sobre uso adecuado del equipo de protección	Total	Prioridad
Soluciones	Realizar capacitaciones/charlas sobre el uso correcto del equipo de protección		1	2	2	5	1
	Crear campañas de concientización sobre riesgos del no uso del equipo de protección	1		2	2	5	1
	Establecer normas a lo interno de ADAPEX	0	0		1	1	2
	Diseñar un protocolo sobre uso adecuado del equipo de protección	0	0	0		0	3

Fuente: Elaboración propia (2022).

Por otra parte, dentro de la dimensión social también se priorizó el criterio 6 vinculado con el fortalecimiento de las capacidades de los proveedores específicamente en temas vinculados con BPA, desecho de agroquímicos, manejo de cultivos, salud ocupacional, acceso a certificaciones, derecho a la asociatividad, mitigación y adaptación al cambio climático, entre otros. Para establecer una línea de mejora en este criterio se contextualizaron una serie de soluciones, mismas que se detallan a continuación:

- Gestionar desde ADAPEX un programa de capacitación al menos una vez al año para sus proveedores: A través el equipo de ADAPEX que se encarga por velar por el cumplimiento en temas como las BPAs, se pueden gestionar procesos de formación o capacitaciones a nivel interno de la organización donde se ofrezcan charlas o talleres con base en las necesidades de formación o temas de interés que se identifiquen dentro de los asociados y otros proveedores.
- Desarrollar alianzas con instituciones o empresas para el fortalecimiento de las capacidades de los proveedores de ADAPEX: Con ese paso de los años, ADAPEX ha generado una serie de socios estratégicos donde instituciones como el Servicio Fitosanitario del Estado, le Ministerio de Agricultura y Ganadería y el Instituto Nacional de Aprendizaje ha sido parte de los procesos de formación que se brindan a los productores. A su vez, empresas privadas como la cadena de supermercados GESSA, también han facilitado procesos de formación especialmente en el tema de BPAs. La idea de esta solución es de mantener esas alianzas o bien generar nuevas con el fin de que los productores pueden estar en un proceso de formación constante que les permita aprender sobre temas de interés.
- Contratar a un ingeniero agrónomo por parte de los proveedores para que el mismo realice visitas de campo: Esta solución se propone como un proceso de formación individual, donde cada proveedor adquiera los servicios de un ingeniero para aprender sobre temas técnicos y mejorar el manejo de sus unidades productivas debido a la poca asistencia que hay por parte de técnicos del estado, sin embargo, desde la propuesta se observa que esta solución es poco probable de implementarse debido al costo que representa para un productor tener esa asesoría.
- Hacer un mejor uso de fincas demostrativas donde se aprovechen los conocimientos generados por medio de Escuelas de Campo: Dentro del proceso de entrevistas, los productores mencionaron que se tienen ciertas fincas catalogadas como “fincas modelos” que se han utilizado dentro de otros procesos de formación para aprender por medio de Escuelas de Campo. Esta solución se plantea como una forma de aprovechar un recurso ya existente para solventar la necesidad de formación de algunos productores que mencionaron este aspecto.

En el Cuadro 28, se observa la priorización de las soluciones, donde la se priorizó en primer lugar fue la de desarrollar alianzas con instituciones o empresas para el fortalecimiento de las capacidades de los proveedores de ADAPEX.

Cuadro 28. *Priorización de las soluciones facilitadas por los expertos para el mejoramiento del criterio 6 de la dimensión social vinculado con el fortalecimiento de las capacidades de los proveedores.*

Problema: Falta de involucramiento de todos los proveedores en el fortalecimiento de las capacidades (capacitaciones técnicas)		Soluciones					
		Gestionar desde ADAPEX un programa de capacitación al menos una vez al año para sus proveedores	Desarrollar alianzas con instituciones o empresas para el fortalecimiento de las capacidades de los proveedores de ADAPEX	Contratar a un ingeniero agrónomo por parte de los proveedores para que el mismo realice visitas de campo	Hacer un mejor uso de fincas demostrativas donde se aprovechen los conocimientos generados por medio de Escuelas de Campo	Total	Prioridad
Solu	Gestionar desde ADAPEX un programa de capacitación al menos una vez al año para sus proveedores		1	2	1	4	2

Desarrollar alianzas con instituciones o empresas para el fortalecimiento de capacidades de los de ADAPEX	1		2	2	5	1
Contratar a un ingeniero agrónomo por parte de los proveedores para que el mismo realice visitas de campo	0	0		0	0	4
Hacer un mejor uso de fincas demostrativas donde se aprovechen los conocimientos generados por medio de Escuelas de Campo	1	0	2		3	3

Fuente: Elaboración propia (2022).

5.3.2.2 Propuestas generadas para los criterios económicos

Dentro de la dimensión económica se priorizó en el punto 5.3.1.2 el criterio sobre la existencia de un control sobre los costos de producción debido a que es el factor en donde se puede tener más incidencia y que al realizar una intervención tiene la posibilidad generar un aspecto positivo en otros criterios. Para este caso, las dos propuestas de solución fueron las siguientes:

- Realizar una capacitación vinculada con el manejo y registro de los costos: Como se muestra una necesidad de que los productores no tienen un control sobre los costos productivos debido a que en ciertos casos no tienen conocimiento sobre estos, enseñar a los productores sobre el manejo y registro de los costos permite que se pueda tener un mejor control en las unidades productivas y con esto visualizar un mayor margen de ganancia.
- Contratar a un tercero que les ayude a generar la estructura de costos: Como segunda propuesta de solución para solventar la necesidad de la falta de un control en los costos, es que cada productor contrate a un tercero que les pueda realizar el costeo y generar una base, sin embargo, esta solución tiene la desventaja de que se generan costos adicionales que no todos los productores que tengan la necesidad estarán dispuestos a abarcar.

En el Cuadro 29, se observa que se priorizó la primera solución debido a que es mejor en comparación con la segunda, ya que cada persona pueda tener un control sobre sus costos sin depender de un tercero.

Cuadro 29. Priorización de las soluciones facilitadas por los expertos para el mejoramiento del criterio 1 de la dimensión económica vinculado con el control sobre los costos de producción.

Problema: Falta de control sobre los costos de producción		Soluciones			
		Realizar una capacitación vinculada con el manejo y registro de los costos	Contratar a un tercero que les ayude a generar la estructura de costos	Total	Prioridad
Soluciones	Realizar una capacitación vinculada con el manejo y registro de los costos		2	2	1
	Contratar a un tercero que les ayude a generar la estructura de costos	0		0	2

Fuente: Elaboración propia (2022).

5.3.2.3 Propuestas generadas para los criterios ambientales

Como se mencionó en el punto 5.3.1.3, dentro de la dimensión ambiental se priorizaron cuatro criterios. Los primeros dos criterios están vinculados al tema de separación y acopio de envases vacíos de los insumos agrícolas, donde al analizar el criterio 6 sobre el triple lavado de envases, se menciona que existe una problemática con el acopio de estos, lo cual provoca que estos sean desechados dentro de la basura

convencional. Este aspecto a su vez sucede con el criterio 7, donde además de los envases generados por los agroquímicos, se generan otros como las bolsas plásticas o sacos sobrantes de materiales para la fertilización y mangueras plásticas de desecho de los sistemas de riego, los cuales no siempre tienen un lugar donde se puedan desechar y por esto se incurre en la misma práctica de desechar estos productos con la basura ordinaria. Ante esta situación se plantean una serie de soluciones que explican a continuación.

- Capacitación en el desecho adecuado de envases de insumos agrícolas: Esta solución está vinculada al proceso de las BPAs, donde es necesario conocer cuál es el tratamiento que requiere un envase que contenía insumos agrícolas antes de desecharlo, cuál es la manera de separarlo del resto de residuos y cómo se puede conocer dónde se puede desechar.
- Que a través de ADAPEX se faciliten alianzas con centros de acopio donde se reciban los envases para adecuado desecho: Parte de las razones por las que los productores desechar los envases con la basura ordinaria se debe a que no siempre se tiene la disponibilidad de un centro que reciba estos productos de desecho y que les dé el tratamiento requerido, por este detalle se propone la solución de que ADAPEX tome un rol de empresa ancla donde se puedan gestionar procesos con lugares donde se acopien estos envases o bien que las instalaciones de ADAPEX funcionen como acopio para la entrega de estos residuos a un tercero.
- Realizar campañas de concientización: Solución vinculada con compartir materiales o publicaciones que muestren cómo se realiza una correcta separación y desecho de los residuos.

Para este caso, la opinión de los expertos se inclinó por la solución de que propone que a través de ADAPEX se faciliten alianzas con centros de acopio donde se reciban los envases para adecuado desecho como se muestra la priorización realizada en el Cuadro 30.

Cuadro 30. Priorización de las soluciones facilitadas por los expertos para el mejoramiento de los criterios 6 y 7 de la dimensión ambiental vinculados con el triple lavado de envases y la separación de estos.

Problema: No separación de envases de insumos agrícolas		Soluciones				
		Capacitación en el desecho adecuado de envases de insumos agrícolas	Que a través de ADAPEX se faciliten alianzas con centros de acopio donde se reciban los envases para adecuado desecho	Realizar campañas de concientización (compartir materiales o publicaciones que muestren actividades sobre una correcta separación y desecho de los residuos)	Total	Prioridad
Soluciones	Capacitación en el desecho adecuado de envases de insumos agrícolas		0	2	2	2
	Que a través de ADAPEX se faciliten alianzas con centros de acopio donde se reciban los envases para adecuado desecho	2		2	4	1
	Realizar campañas de concientización (compartir materiales o publicaciones que muestren actividades sobre una correcta separación y desecho de los residuos)	0	0		0	3

Fuente: Elaboración propia (2022).

Por otra parte, los dos criterios restantes vinculados con el tema de resiliencia ante el cambio climático y la visualización de riesgos e implementación de acciones ante este fenómeno fueron los criterios que

se priorizaron debido a que obtuvieron las calificaciones más bajas. Dentro de las soluciones presentadas para abordar estos dos indicadores se encuentran:

- Capacitación sobre las medidas de mitigación sobre contra el cambio: Dentro de las entrevistas realizadas se pudo observar que los productores tenían poco conocimiento sobre el tema y ante los cambios climáticos se han ido adaptando durante el tiempo por medio del cambio de ciertas prácticas productivas y en algunos casos la incorporación de tecnologías como lo son los reservorios para el almacenamiento de agua. Como parte de la propuesta, se menciona que es necesario realizar un proceso de formación con los productores sobre las medidas de mitigación que se pueden realizar para la prevención de ciertas condiciones climáticas que posiblemente afectan en sus unidades productivas.
- Elaboración de un plan de riesgos contra el cambio climático: Esta solución se plantea que se realice a lo interno de ADAPEX como una forma de mapear las condiciones climáticas de la zona, los posibles riesgos que se presenten en la actualidad y a futuro, el establecimiento de medidas preventivas ante estos riesgos en la planta y en las unidades productivas de los proveedores, entre otros aspectos. Para la implementación de esta medida es necesario contar un experto en el tema que pueda colaborar con la elaboración del plan de riesgos.

Dentro de las soluciones presentadas anteriormente, la opinión de los expertos generó un aporte significativo donde se menciona que ambas soluciones tienen la misma relevancia para abordar el problema, razón por la cual se recomienda implementar las dos. En el Cuadro 31 se observa la priorización realizada.

Cuadro 31. Priorización de las soluciones facilitadas por los expertos para el mejoramiento de los criterios 9 y 10 de la dimensión ambiental vinculados con la resiliencia ante el cambio climático y la visualización de riesgos e implementación de acciones ante este fenómeno.

Problema: Falta de implementación acciones contra el cambio climático por la poca visualización sobre los riesgos asociados		Soluciones			
		Capacitación sobre las medidas de mitigación contra el cambio	Elaboración de un plan de riesgos contra el cambio climático	Total	Prioridad
Soluciones	Capacitación sobre las medidas de mitigación contra el cambio		1	1	1
	Elaboración de un plan de riesgos contra el cambio climático	1		1	1

Fuente: Elaboración propia (2022).

5.4. ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS A PARTIR DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y VALORIZACIÓN DE ATRIBUTOS SOSTENIBLES

Las estrategias de diversificación de mercados pueden enfocarse desde diferentes perspectivas tomando acciones como la creación y lanzamiento de nuevos productos hasta la generación de valor a través de la información compartida utilizando Tecnologías de la Información y Comunicación donde se implementa el marketing digital y el E-commerce (Gastélum, 2014).

En el mundo actual, gran parte de organizaciones y empresas han implementado estrategias para generar una mayor interacción y acercamiento con sus clientes por medio de distintas herramientas como lo son redes sociales, marketing móvil, páginas web, entre otros; tomando como base los “Objetivos SMART” que establecen metas concretas y a su vez permiten fortalecer la relación cliente-empresa y hacer posible la durabilidad y rentabilidad de esta relación (Mancera, 2013).

Sin embargo, para generar un mejor alcance e impacto, es necesario conocer al público meta o público objetivo con el fin de facilitar la información que sea de mayor interés para cada nicho de mercado, tomando sus necesidades en cuenta como parte de las características que se necesitan para convertir un consumidor en cliente o bien fidelizar un cliente con el que ya se contaba.

En el punto 5.1.1 se realiza una descripción sobre los posibles comercios diferenciados que se encuentran dentro de la zona de estudio, mapeándose un total de 43 comercios que pueden ser posibles clientes potenciales de ADAPEX. Pese a que solo se entrevistó a cerca del 20% de estos comercios, se tiene la referencia de que es necesario realizar acciones que demuestren los aspectos positivos en los que trabaja la organización con el fin de captar la atención de nuevos clientes y atraerlos hacia los productos que ofrece la marca MYNIS CR.

ADAPEX cuenta con diferentes medios para la difusión de información sobre sus productos, servicios y actividades que se realizan. En primer lugar, se cuenta con una página web que se puede encontrar en el enlace <https://www.minyscr.com/>, por medio de la cual se realiza un proceso de E-commerce donde los clientes pueden comprar productos en línea. Además, se cuenta con un número de WhatsApp Bussiness donde se muestra un catálogo de los productos y también funciona como medio de atención al cliente y como tercer medio se encuentran las redes sociales como Facebook o Instagram donde se comparten mensajes de información de interés sobre la asociación, estos últimos se encuentran bajo el nombre de MINYS CR.

En los últimos meses se ha visto que ADAPEX mantiene activas sus redes sociales, donde se comparte información sobre su experiencia, los clientes que atienden, promociones de productos, historia de la organización, apoyo a la economía local, prácticas de campo, entre otros, sin embargo, estas publicaciones no generan la cantidad de reacciones esperadas como se observa en la Figura 13.



Figura 13. Ejemplo de las publicaciones que realiza ADAPEX en su página de Facebook y las reacciones que se obtienen. Fuente: MYNIS CR (2022).

Una de las posibles razones por las que no se está generando el impacto deseado se puede vincular con que estas publicaciones tienen la característica de que son orgánicas, es decir son contenidos gratuitos que se comparten con la audiencia de forma no estructurada, lo cual genera que el impacto sea menor ya que no llega al público de interés.

Por la razón expuesta anteriormente, se propone que para mejorar en la gestión de mercados y establecer una línea base como estrategia de diversificación se puede iniciar con la construcción de un plan de difusión de contenidos, el cual es una herramienta que ayuda a las empresas y organizaciones a establecer pautas y lineamientos propios para dar a conocer información que es de interés y se desea transmitir a un posible usuario o consumidor.

Por medio de este plan de contenidos, se pueden comunicar los aspectos positivos generados en los criterios del punto 5.2.2.2.3 que obtuvieron una calificación máxima tras su evaluación en las unidades productivas de los proveedores y a partir de esto generar pautas pagadas para alcanzar el nicho de mercado que se busca.

A su vez, el plan de difusión de contenidos se puede complementar con una estrategia de Email Marketing, la cual es gratuita y consiste en el envío de correos electrónicos a potenciales y actuales clientes con la información que se busca compartir. Por medio de esta estrategia se pueden aprovechar los contactos generados en el mapeo de comercios durante la fase de campo del presente Trabajo Final de Graduación. En el Cuadro 32 se muestran los elementos claves a tomar en cuenta para aplicar las estrategias del plan de difusión de contenidos y el Email Marketing.

Cuadro 32. Elementos claves para la integración de un plan de difusión de contenidos y Email Marketing como parte de una línea base inicial para la diversificación de mercados.

Mercado meta	Aspectos claves (atributos de sostenibilidad)	Mensaje clave	Medio de difusión	Métricas
Comercios diferenciados de la GAM y usuarios finales	Generación de empleo digno y estable	Por medio de nuestra planta generamos más de 40 empleos al año donde se le da la oportunidad a mujeres y jóvenes que se quieran involucrar en las actividades. Además, nuestros proveedores agrícolas mantienen en promedio 8 trabajos permanentes durante el año, aspectos que aportan dentro de la economía local	Facebook, Instagram, Correo electrónico	Generación de leads, Generación de reacciones, Aumento de seguidores
Comercios diferenciados de la GAM y usuarios finales	Apoyo a la comunidad	El factor social es parte de nuestra empresa donando productos frescos a poblaciones necesitadas a través de nuestros proveedores	Facebook, Instagram, Correo electrónico	Generación de leads, Generación de reacciones, Aumento de seguidores
Comercios diferenciados de la GAM y usuarios finales	Cooperación entre productores	La economía social solidaria es parte de nuestra visión, donde el apoyo colaborativo entre los productores permite establecer lazos de amistad	Facebook, Instagram, Correo electrónico	Generación de leads, Generación de reacciones, Aumento de seguidores
Comercios diferenciados de la GAM y usuarios finales	Generación de alianzas estratégicas	Con el paso del tiempo hemos establecido alianzas estratégicas con diferentes actores públicos y privados de la sociedad	Facebook, Instagram, Correo electrónico	Generación de leads, Generación de reacciones, Aumento de seguidores
Comercios diferenciados de la GAM y usuarios finales	Mantenimiento de áreas de protección en las unidades productivas	Las zonas boscosas y de recarga que se tienen en las unidades productivas de nuestros proveedores son de vital importancia para nosotros, por esta razón se les da mantenimiento y protección	Facebook, Instagram, Correo electrónico	Generación de leads, Generación de reacciones, Aumento de seguidores
Comercios diferenciados de la GAM y usuarios finales	Regulación en el uso de agroquímicos	Nuestros productos cuentan con una adecuada regulación en el uso de agroquímicos llevando alimentos de calidad del campo a la mesa	Facebook, Instagram, Correo electrónico	Generación de leads, Generación de reacciones, Aumento de seguidores
Comercios diferenciados de la GAM y usuarios finales	Cuido de las fuentes de agua y no contaminación de estas	El uso adecuado y la no contaminación de los recursos hídricos es fundamental para evitar desperdicio y asegurar la calidad de los productos	Facebook, Instagram, Correo electrónico	Generación de leads, Generación de reacciones, Aumento de seguidores
Comercios diferenciados de la GAM y usuarios finales	Incorporación de Buenas Prácticas Agrícolas	Por medio de la utilización de Buenas Prácticas Agrícolas en nuestras fincas garantizamos alimentos sanos, inocuos y de calidad.	Facebook, Instagram, Correo electrónico	Generación de leads, Generación de reacciones, Aumento de seguidores

Fuente: Elaboración propia (2022).

Se recomienda que la línea base que se muestra en el Cuadro 32, sea analizada por un experto que pueda complementar y apoyar en la elaboración de las estrategias. Además, para la aplicación del plan de contenidos y el Email Marketing es necesario que ADAPEX tome en cuenta ciertos aspectos como:

- 1) Personal: se debe de contar con una persona que conozca sobre estos temas y que sirva de apoyo para su implementación, aspecto en el que ADAPEX tiene una fortaleza ya que existe una persona capacitada en todo lo referente al marketing digital.
- 2) Recursos: A la hora de definir el plan de difusión se debe de tomar en cuenta que para generar un mayor impacto es necesario contar con pautas pagadas, para las cuales se debería de destinar un presupuesto promedio de al menos 5 dólares a la semana.
- 3) Es necesario validar si los mensajes que se van a publicar son aplicables al resto de los proveedores, puesto que la base planteada solo contempla la realidad de los 6 productores que participaron en el proceso de investigación (representan cerca del 13% del total).

6. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA Y LECCIONES APRENDIDAS

- El desarrollo del presente trabajo de graduación permitió conocer más acerca de los mercados diferenciados que se encuentran en el Gran Área Metropolitana de Costa Rica, dentro de los cuales se observa que existen mayores criterios al comprar productos frescos cultivados por productores nacionales, donde se valoran aspectos específicos como: la calidad, el precio, la frescura, temas ambientales y temas sociales vinculados con la producción. Sin embargo, el estudio por medio de entrevistas a este tipo de actores resulta difícil debido a la desconfianza que se tiene para dar la información, por lo que si se replantea el proceso es mejor buscar otra forma de abordaje.
- En la actualidad, la Provincia de Cartago continúa siendo un proveedor importante de productos agrícolas, especialmente hortalizas y raíces o tubérculos, permitiendo que se dé el sustento de muchas familias campesinas al tener la posibilidad de desarrollar una actividad económica, a la vez de que se proveen productos para todas las provincias del país generando una autosuficiencia en ciertos rubros productivos.
- Al conocer la experiencia que tienen los productores agrícolas se destaca la importancia que tienen los mismos y sus familias dentro del sector agropecuario del país y la producción de alimentos. No obstante, al ver el promedio de edad de los agricultores se comprueba la necesidad que se tienen en términos integración generacional, donde muchos jóvenes no se vinculan a los temas agrícolas porque no ven en el campo una oportunidad.
- La sostenibilidad tiene un rol fundamental para el mantenimiento de las producciones agropecuarias en las dimensiones económica, social y ambiental. Por esta razón, la evaluación de criterios enfocados en estas tres grandes áreas permite que se visualicen aquellas prácticas positivas y que se aborden aspectos negativos con el fin de establecer estrategias con una mirada de mejora constante.
- La Asociación de Desarrollo Agrícola para la Exportación tiene un importante rol dentro de la economía local del cantón de Cipreses de la provincia de Cartago, generando una importante fuente de empleo y siendo una empresa ancla que permite asegurar un mercado a los cultivos generados por más de 40 productores agrícolas.
- Las nuevas formas de acceder a los mercados están cambiando los modelos tradicionales y generando una adaptación, razón por la cual es necesario innovar en temas de digitalización y acceso a internet por parte de empresas como ADAPEX, aspectos que les permiten tener más cobertura y generar un posible número mayor de clientes a través de los medios digitales.
- A nivel personal esta experiencia permitió el conocimiento de un nicho de mercado que muchas veces es poco explorado por su complejidad. Asimismo, el trabajo con una empresa rural asociativa permite que se apliquen los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la maestría para comprender mejor las situaciones y generar propuestas de superación con base en situaciones reales que permiten la toma de decisiones.

7. CONCLUSIONES

- Por medio del sondeo de mercado se determina que existen nichos potenciales en la Gran Área Metropolitana (GAM) del país, detectando por medio del mapeo de actores 43 comercios diferenciados por un enfoque gourmet, de vida saludable u orgánico. Dentro de la muestra entrevistada se pudo concluir que para establecer una alianza con estos actores es necesario cumplir con ciertos requisitos como contar con un permiso de funcionamiento vigente, cumplir con los requisitos fiscales para la emisión de facturas y que el proveedor sea de capital costarricense. Asimismo, otros criterios que valoran estos nichos son el precio de los productos (tiene una alta incidencia en la compra) y la calidad que se vincula a la frescura del producto, inocuidad, componente nutricional y no uso de preservantes. Por otra parte, entre los aspectos vinculados al tema de sostenibilidad es necesario cumplir con las tres dimensiones que construyen el concepto, puesto que, en los nichos de mercado se valora esta característica con el fin de velar porque se cumpla con la legislación, exista ética con los colaboradores y se tenga un enfoque ambientalmente responsable. Además, es necesario tomar en cuenta la demanda para poder introducirse en estos mercados diferenciados, donde los productos que más se consumen son las hortalizas y vegetales, por lo que se puede decir que, ADAPEX cumple con la mayoría de los requisitos para realizar alianzas con estos actores.
- En cuanto al nivel de cumplimiento que tiene ADAPEX sobre los criterios de sostenibilidad que valora el mercado se determinó que se presentan muchas fortalezas como el generar empleos permanentes, dignificar la mano de obra infantil, brindar apoyo a otros productores, generar alianzas con otros actores, acceder a servicios financieros, pago de precio justo a los productores, mantener áreas de protección, un uso adecuado de plaguicidas, manejo adecuado de residuos uso de agua para riego proveniente de fuentes naturales, entre otros. Sin embargo, de la misma manera se presentan debilidades que hacen que no se cumpla al 100% con las tres dimensiones como el uso inadecuado del equipo de protección para realizar las labores en las fincas, falta de conocimiento en los costos de producción y poca visualización en riesgos de cambio climático, en los cuales ADAPEX y sus proveedores (asociados y no asociados) deben de seguir trabajando para que estas posteriormente, no sean un problema para cumplir con las tres dimensiones de la sostenibilidad y presentar al mercado un producto diferenciado en estas aristas.
- Dentro de las debilidades encontradas se realizó una priorización sobre aquellos criterios donde se puede tener una incidencia teniendo en claro que para la dimensión ambiental se puede trabajar sobre el uso adecuado del equipo de protección que se utiliza para realizar las labores agrícolas y el fortalecimiento de capacidades en diferentes temas de interés, para la dimensión económica se prioriza trabajar sobre un control de los costos de producción y para la dimensión ambiental se recomienda trabajar sobre la separación y el adecuado desecho de los envases y medidas de adaptación ante el cambio climático. Para fortalecer estas debilidades se concluye por medio del criterio de expertos que se deben de trabajar en acciones como: 1) procesos de formación vinculados con el uso correcto del equipo de protección, manejo y control de costos de producción y medidas de mitigación contra el cambio climático, 2) crear campañas de concientización sobre riesgos laborales adquiridos al no utilizar el equipo de protección, 3) gestionar desde ADAPEX

un programa de capacitación al menos una vez al año para sus proveedores, 4) facilitar alianzas por medio de ADAPEX con centros de acopio para el adecuado desecho de envases, y 5) elaborar un plan de riesgos ante el cambio climático.

- Finalmente, para satisfacer los nichos de mercado diferenciados y otros mercados potenciales se debe de tener una vinculación con temas tecnológicos donde a partir de la innovación y la valorización de atributos de sostenibilidad se creen contenidos para compartirlos con los públicos de interés a través de estrategias como un plan de difusión de contenidos y el Email Marketing, estrategias que establecen una línea base pero que deben de ser valoradas por un experto antes de su implementación.

8. RECOMENDACIONES

Para ADAPEX

- Los comercios identificados en el mapeo de actores podrían ser potenciales clientes de la asociación, sin embargo, durante el desarrollo de este trabajo solo se pudo entrevistar a una muestra pequeña del total de comercios, por esta razón se sugiere indagar la base de datos generada con el fin de buscar nuevas alianzas comerciales que permitan diversificar los mercados actuales.
- Dentro del sondeo de mercado se detallan 3 comercios específicos que están interesados en obtener más información sobre los productos que oferta ADAPEX con la finalidad de valorar una posible relación comercial, por lo cual se le recomienda a la organización dar seguimiento a los mismos.
- Para obtener una valoración integral de los criterios de sostenibilidad dentro de los proveedores agrícolas de la asociación es necesario aplicar la herramienta diseñada en su totalidad, por lo que se insta a valorar la aplicación de esta tomando en cuenta los criterios sociales que fueron omitidos para este caso.
- Si se desea obtener una realidad total de valoración de la sostenibilidad en los proveedores es necesario realizar este proceso evaluativo con una muestra más grande con el fin de establecer una mejor priorización de los hallazgos encontrados y dar un resultado más integral sobre los puntos a fortalecer.
- Se insta a que se tomen las recomendaciones generadas en la propuesta de superación y que estas se socialicen con el fin de que los proveedores entrevistados puedan visualizar las debilidades en común que se encuentran y que a través de esto puedan mejorar aspectos dentro de sus unidades productivas que les permitan incorporar mejores prácticas sociales, económicas y ambientales.
- Es necesario contar con una muestra más grande para obtener aspectos que vinculen a una diversificación de mercados, por lo cual se recomienda realizar este proceso evaluativo con clientes actuales de la organización, sin embargo, una estrategia de un plan de difusión de contenidos y de Email Marketing genera una línea base de acción para proyectar las fortalezas en los criterios de sostenibilidad con base en el uso de la tecnología.

Para el programa de maestría

- El intercambio de experiencias entre los estudiantes, profesores y otras partes involucradas es de suma importancia dentro del proceso de formación en la escuela de posgrado del CATIE, pese a que la maestría se da bajo la modalidad virtual y el desarrollo del trabajo final de graduación tiene la misma modalidad, se recomienda generar espacios de intercambio entre los estudiantes, además de que se dé el apoyo necesario para que los estuantes puedan adquirir el mejor conocimiento con base en la experiencia generada a través del programa.

9. REFERENCIAS BLIOGRAFÍCAS

- Amaro, M. 2019. Estrategias de nicho de mercado y capacidades tecnológicas de las empresas biotecnológicas mexicana. *Economía Informa*. 417, pp. 20-33
- Ansoff, H. 1976. *Traducción de: Corporate Management*. Navarra: McGrawHill.
- Asamblea Legislativa. 1996. Ley Forestal. Costa Rica. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=41661&nValor3=0&strTipM=TC
- Badilla, A. 2020. Análisis de la cadena de valor de la producción de la carne vacuna en Pérez Zeledón, Costa Rica. (tesis de maestría). Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, Costa Rica.
- Camacho, P. et al. 2005. Estudio regional sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales. Quito: Plataforma RURALTER. Recuperado de <http://www.asocam.org/biblioteca/files/original/73bf2fb738aa0941b556d481f2ab8365.pdf>.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Boston, MA.: MIT Press
- Costa, M. et al. 2016. Claves determinantes en la formalización de un modelo de gestión de impulso del desarrollo sostenible de empresas asociativas rurales: estudio de las sociedades agro-productivas en el Ecuador. *Revista Espacios*, 38 (8), 7. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n08/a17v38n08p17.pdf>
- Díaz, R. y Hernández, B. 2001. Sectores emergentes en la agricultura costarricense. El caso de los minivegetales en Costa Rica: Análisis de cadena y competitividad. *Revista Perspectivas Rurales*, 5 (9), 96-128. Recuperado de <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/perspectivasrurales/article/view/3559>
- Domenech, J. 2017. Diagnóstico nacional de consumo y producción sostenibles. Dirección de Gestión de Calidad Ambiental (DIGECA). San José: Costa Rica. Recuperado de Ddigecca.go.cr/sites/default/files/documentos/diagnostico_sobre_produccion_y_consumo_sostenibles.pdf
- Echols, A. y W. Tasi, (2005) Niche and performance: the moderating role of network embeddedness, *Strategic Management Journal*, 6 (3), pp.219-238
- El Financiero. 2016. Mercados y ferias alternativas basan su éxito en la originalidad de sus emprendedores (en línea). El Financiero. Recuperado de

<https://www.elfinancierocr.com/negocios/mercados-y-ferias-alternativas-basan-su-exito-en-la-originalidad-de-sus-emprendedores/DQSQXYSOTVC3DBBNLW7OO45NVA/story/>

Escobar, O. 2012. *Consultoría: mapeo de actores relacionados con la innovación tecnológica en las cadenas de maíz y frijol en nicaragua*. Nicaragua: IICA. Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/b3578e/b3578e.pdf>

Escobedo, A. 2021. Cadenas de Valor Sostenibles: Gestión de cadenas de valor sostenibles (en línea, curso). Turrialba, Costa Rica. Consultado el 25 may. 2021. Disponible en <http://campusvirtual.catie.ac.cr/mod/book/view.php?id=24717&chapterid=5202>

FAO e IICA. 2022. Guía para el fortalecimiento de las capacidades funcionales para la innovación en la agricultura. San José, C.R. <https://doi.org/10.4060/cb8579es>

Fundación CODESPA. 2012. Lecciones aprendidas y orientaciones en el apoyo a empresas asociativas rurales y cooperativas en contexto de pobreza. Recuperado de <http://www.codespa.org/blog/publicaciones-notastecnicas/apoyo-a-empresas-asociativas-rurales-y-cooperativas-en-contextos-de-pobreza/>

Gastélum, J. 2014. *La estrategia de diversificación de mercados: propuesta para la implementación en las empresas exportadoras de fresa de México* (tesis de maestría). Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México. Recuperado de http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/xmlui/bitstream/handle/DGB_UMICH/978/ININEE-M-2014-1197.pdf?sequence=1

Instituto de Desarrollo Rural. 2016. Caracterización del Territorio Cartago-Oreamuno-El Guarco-La Unión. Recuperado de <https://www.inder.go.cr/correque/Caracterizacion-territorio-Cartago-Oreamuno-El-Guarco-La-Union.pdf>

Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU) (1983). Plan Regional de la GAM. Dirección de Urbanismo. Oficina de Planeamiento del Área Metropolitana (OPAM).386 p.

Lita, D. 2012. *Implementación de un modelo de servicio para el mejoramiento de la atención de requerimientos de los clientes de COMPUSEG Ecuador* (tesis de maestría). Escuela Politécnica Nacional, Ecuador. Recuperado de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/7877/1/CD-4597.pdf>

López. S. 2009. *Sistematización de una agenda de cultivos de mini vegetales en la empresa Fincas Costaberry S.A.* (tesis de grado). Instituto Tecnológico de Costa Rica

López, Roberto & Morales, Salvador & Toledo, Carlos & Delgado, Vanessa. 2009. Factores críticos de éxito: Una estrategia de competitividad. CULCyT: Cultura Científica y Tecnológica, ISSN 2007-0411, N°. 31, 2009, pags. 5-14.

- Madrigal, A. (23 de abril de 2020). Productores cartagineses se reinventan para afrontar la pandemia. *Gastronomiaesencial*. Recuperado de <https://www.gastronomiaesencial.com/2020/04/23/productores-cartagineses-se-reinventan-para-afrontar-la-pandemia/>
- Mancera, J . 2013. *LA ERA DEL MARKETING DIGITAL Y LAS ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS EN COLOMBIA*. Recuperado de http://www.fce.unal.edu.co/media/files/UIFCE/Administracion/Marketing_Digital_y_las_Estrategias_Publicitarias_en_Colombia.pdf
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. 1995. Reglamento Registro Uso Control Plaguicidas Agrícolas y Coadyuvantes. N° 24337-MAG-S, La Gaceta. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=24522&nValor3=0&strTipM=TC
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. 2007. Cuaderno de nuestra finca 2007. Recuperado de http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/cnf_2007.pdf
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. 2017. *Uso del equipo de protección personal*. Guías BPA 4. San José, Costa Rica. <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/T01-10913.pdf>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. 2019. Informe del Estado de la Situación de la Pyme en Costa Rica. Recuperado de <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2019/pyme/INF-012-19.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. 2009. Reglamento de Salud Ocupacional en el Manejo y Uso de Agroquímicos Decreto Ejecutivo N° 33507-MTSS y sus modificaciones según Decreto Ejecutivo N° 35124, La Gaceta. Recuperado de https://www.cso.go.cr/legislacion/decretos_normativa_reglamentaria/Reglamento%20Salud%20Ocupacional%20Manejo%20Uso%20Agroquimicos.pdf
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. S.f. Persona Adolescente Trabajadora. Recuperado de https://www.mtss.go.cr/temas-laborales/10_Pers-Trabajadora-Adoles-ind.pdf
- Molina, R. y Gastélum, J. 2015. Estrategia de diversificación de mercados en las empresas exportadoras de fresa en México. *Revista Nicolaita de Estudios Económicos*, 10 (2), pp 45-64
- Olazábal, M. y Mora, G. 1980. *Una metodología para el sondeo de mercados agrícolas*. No 337. (San José, Costa Rica: IICA.
- Organización de las Naciones Unidas. S.f. Desarrollo Sostenible (en línea). Recuperado de <https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml#:~:text=Se%20define%20%C2%A>

Bel%20desarrollo%20sostenible,para%20satisfacer%20sus%20propias%20necesidades%C2%BB.

Rodriguez, O. 2020. Pandemia de Covid-19 provoca cierre del 30% de las pymes. La Nación. Recuperado de <https://www.nacion.com/economia/negocios/pandemia-de-covid-19-provoca-cierre-del-30-de-las/VMDT7AU4AJHRKU52OYCKZK5BA/story/>

Romero, R., Noriega, S., Escobar, C. y Ávila, V. 2009. Factores críticos de éxito: una estrategia de competitividad. *Planeación Estratégica*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/44960077_Factores_criticos_de_exito_Una_estrategia_de_competitividad.

Sanchez, S., Escobedo, A y Gamboa, A. 2021. Guía para la administración rentable del negocio de semillas y viveros de café. Maximizando Oportunidades de Café y Cacao en las Américas.

Segovia, M. 2018. Crecimiento urbano: enfoque territorial fuera de la Gran Área Metropolitana y la provincia de Limón. *Revista UACA*, (63). Recuperado de <http://revista.uaca.ac.cr/index.php/actas/article/view/32/892>

Zarta Ávila, P. 2018. La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad. *Tabula Rasa*, (28), 409-423.

10. ANEXOS

Anexo 1. Protocolo de entrevista a actores clave



Antes de iniciar me gustaría aclararle algunos puntos: Mi nombre es **Anthony Gamboa Chavarría**, soy estudiante de la Maestría en Gestión de Agronegocios y Mercados Sostenibles del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), con sede central en Turrialba, Costa Rica. Como parte del Trabajo final de graduación ***“Diversificación de mercados a partir de la innovación tecnológica y atributos sostenibles para la Asociación de Desarrollo Agrícola Para la Exportación (ADAPEX)”***, se pretende generar información para **contribuir con la diversificación de los mercados de la Asociación de Desarrollo Agrícola para la Exportación (ADAPEX) a partir de la innovación tecnológica y valorización de atributos de sostenibles**, mediante un proceso participativo e inclusivo donde se generará **información de los atributos sostenibles que valoran los comercios al incorporar un posible proveedor de productos agrícolas frescos**, por lo cual estamos entrevistando a personas claves como usted. Le agradecería que me permitiera hacerle estas preguntas cuya duración es de aproximadamente 25-30 minutos.

aspectos importantes:

- Su participación en esta entrevista es totalmente voluntaria (Si no desea participar o si existe alguna pregunta que no desea contestar puede decírmelo sin ningún problema).
- Si necesita que le explique una pregunta porque no se entiende, por favor me lo dice y si no quiere contestar algo, está en su derecho de hacérmelo saber.

Toma la decisión de participar en la entrevista:

Sí ____.

No ____¿Por qué? _____.

A) Información General

1. Nombre del comercio (Empresa/Feria/ Plataforma Web/ Otros):

2. ¿Cuenta un registro físico o jurídico? Sí () No ()

3. Años de actividad: _____

4. Nombre del entrevistado (a): _____

4.1. Puesto: _____

B) Preguntas de estudio

5. ¿Cuáles son los 3 principales requisitos de funcionamiento, legales o contractuales que solicitan a las empresas para que sean parte de sus proveedores

- Ser una empresa constituida de forma natural o jurídica ()
- Poder emitir facturas que cumplan con los requisitos fiscales ()
- Se cubra con un volumen o cantidad específica de los productos ()
- Que se cuente con un permiso de funcionamiento vigente ()
- Que sea una empresa costarricense ()
- Tener una cantidad determinada de empleados ()
- Tener código de barras o estar en trámite de adquirirlo con GS1 del país ()
- Cumplir con el Reglamento Técnico Centroamericano de etiquetado ()
- Tener un monto máximo de ventas anuales ()
- Otros:

6. ¿Cuáles son los 3 principales atributos que ustedes más valoran al comprar un producto de un determinado proveedor agrícola? (orden de prioridad)

- Precio ()
- Tipo de producto ()
- Volumen (cantidad ofrecida) ()
- Calidad ()
- Presentación ()
- Trayectoria en el mercado ()
- Valor agregado ()
- Certificaciones ()

- Afectación al medioambiente ()
- Acceso ()
- Otros:

6.1. En caso de mencionar “calidad” en la pregunta 6, detalle: ¿qué define por calidad?

6.2. En caso de mencionar “presentación” en la pregunta 6, detalle: ¿qué tipo de presentación o empaques?

- Empaques de plástico ()
- Empaques de cartón ()
- Empaques de vidrio ()
- Empaques biodegradables ()
- Otros:

7. ¿Cuáles de los siguientes criterios de calidad son importantes a la hora de que usted adquiere un producto? Clasifíquelos según su nivel de importancia

Criterio	Poco importante (1)	Importante (2)	Muy importante (3)
Características organolépticas (e.g. color, sabor, olor, textura)			
Frescura			
Inocuidad			
Que no tenga preservantes			
Que sea orgánico			
Que sea nutritivo (importancia para la salud)			
Otros:			

8. ¿Qué significa para usted el concepto de “sostenibilidad”?

Explicación de la pregunta: Como el concepto de sostenibilidad es tan amplio, con esta pregunta se pretende valorar que significa el concepto para la persona entrevistada, luego de que esta persona brinde su apreciación, se pretende aclarar el concepto en base a lo que se desea investigar. Para ello la posible respuesta será: *“Me parece muy bien lo que indica, sin embargo, para efectos de la presente entrevista ahondaremos en el tema de sostenibilidad como un concepto que abarca la dimensión económica, social y ambiental de una empresa, es decir tres áreas que van de la mano para categorizar a un producto como sostenible”*

9. ¿Han valorado el concepto de sostenibilidad dentro de la empresa al adquirir productos de proveedores agrícolas?

- Sí () ¿Por qué?
- No () ¿Por qué?

10. ¿Considera que un producto con características sostenibles tiene un precio mayor a un producto convencional?

- Sí () ¿Por qué?
- No () ¿Por qué?

11. ¿Estaría dispuesto a comprar productos con atributos sostenibles, aunque estos sean intangibles?

- Sí () ¿Por qué?
- No () ¿Por qué?

11.1. En caso de contestar “Sí” en la pregunta 11: ¿Cada cuanto adquiriría este tipo de productos?

- Más de 3 veces a la semana ()
- 2 veces a la semana ()
- 1 vez a la semana ()
- Quincenalmente ()
- Mensualmente ()
- Otro:

12. Si un proveedor llegara a ofrecerle un producto categorizado como “sostenible”: ¿Para usted sería importante que el mismo posea una certificación o sello verificador, o con solo que se mencione en el empaque es valioso para usted?

- Debe de poseer una certificación o sello verificador ()
- Con solo mencionarlo en el empaque es más que suficiente ()

13. ¿Cuáles de los siguientes criterios ambientales son importantes a la hora de que usted adquiere un producto? Clasifíquelos según su nivel de importancia

Criterio	Poco importante (1)	Importante (2)	Muy importante (3)
Regulación en el uso de agroquímicos			
Cumplimiento en el manejo de aguas para riego			
Manejo adecuado de los desechos o residuos sólidos			
Que no haya contaminación de cuerpos de agua			
Que no se realicen prácticas de deforestación			
Que se realice un adecuado reciclaje de materiales utilizados dentro del proceso productivo (vidrio, papel, aluminio, madera, cartón, otros)			
Que los procesos productivos no sean contaminantes			
Que se utilicen empaques reciclados o biodegradables			
Que exista un adecuado control de plagas			

Que se respete la biodiversidad (flora y fauna local)			
Otros:			

14. ¿Cuáles de los siguientes criterios sociales son importantes a la hora de que usted adquiere un producto? Clasifíquelos según su nivel de importancia

Criterio	Poco importante (1)	Importante (2)	Muy importante (3)
Que se le pague un precio justo al productor			
Que sean productos locales			
Que se produzcan en condiciones de trabajo seguro			
Que se esté generando empleo local			
Que el productor logre cubrir sus costos y obtenga un margen de ganancia			
Que las personas que laboran tengan salarios justos según lo que estipula la ley			
Que la empresa colabore con proyectos en la comunidad			
Otros:			

15. ¿Cuáles de los siguientes criterios económicos son importantes a la hora de que usted adquiere un producto? Clasifíquelos según su nivel de importancia

Criterio	Poco importante (1)	Importante (2)	Muy importante (3)
Precios accesibles			
Facilidades de pago			
La inversión que realizan las empresas para tener un modelo sostenible			
Otros:			

16. De los siguientes productos frescos: ¿Cuáles son los que más compra en orden de prioridad?

Nota: El número 1 es el de mayor relevancia y el número 3 el de menor relevancia

Frutas	Hortalizas	Raíces y Tubérculos

17. Especifique los 5 productos que compra mayormente por categoría indicando su frecuencia de compra y cantidad aproximada

Categoría	Producto	Frecuencia de compra	Cantidad aproximada	Precio aproximado
<i>Frutas</i>	1.			
	2.			
	3.			
	4.			
	5.			
<i>Hortalizas</i>	1.			
	2.			
	3.			
	4.			
	5.			
	1.			

<i>Raíces y Tubérculos</i>	2.			
	3.			
	4.			
	5.			

18. Desde su experiencia: ¿Quién es el mejor proveedor de productos frescos en el mercado?

19. ¿Le han comprado productos con anterioridad a ADAPEX?

- Sí ()
- No () ¿Por qué?

19.1. En caso de contestar “Sí” en la pregunta 18: ¿Cómo los conocieron? ¿Cómo fue su experiencia? ¿Actualmente le compra?

19.2. En caso de contestar “No” en la pregunta 18: ¿Estaría interesado en adquirir productos de la Asociación de Desarrollo Agrícola Para la Exportación (ADAPEX)?

- No ()
- Tendría que valorarlo ()
- Sí ()

C) Información adicional

20. Estaría dispuesto a facilitarnos su contacto para brindárselo a la Asociación

- Sí ()

Correo: _____

Número: _____

➤ No ()

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 2. Base de datos de comercios localizados en la zona de influencia.

Nombre del comercio	Actividad a la que se dedica	Ubicación	Cantón	Correo	Número
La Posada de las brujas	Restaurante	Escazú	Escazú	laposadadelasbrujas@gmail.com	22 281 645
El Novillo Alegre	Restaurante	San Rafael de Escazú	Escazú	mercadeo@restauranteelnovilloalegre.com	22826667
La Esquina Argentina	Restaurante	Centro Comercial El Oriente, Escazú	Escazú		22 882 811
Fogo Rodizio	Restaurante	San Antonio, Escazú	Escazú	asistente@grupotsunami.com	22 886 362
Mercadito San Rafael	Feria	Santa Ana	Santa Ana	mercaditodesanrafael@outlook.com	85444737
Garalúa Costa Rican Gourmet	Restaurante	Barrio Escalante	San José		22 533 669
El Patio del Balmorán	Hotel/Restaurante	Avenida Central	San José	elpatio@balmoral.co.cr	20107236
Pimiento Costa Rica	Restaurante	Escazú, Dentro del hotel intercontinental	Escazú		22 082 100

Nombre del comercio	Actividad a la que se dedica	Ubicación	Cantón	Correo	Número
El Rodeo	Hotel/Restaurante	Costado suroeste de la Panasonic, sobre la Radial Belén-Santa Ana. Belén, Heredia.	Belén	restaurante@elrodeohotel.com	22 933 909
The Market	Hotel/Restaurante	Dentro del Hotel Intercontinental	Escazú		22 082 100
La Criollita	Restaurante	El Carmen, Barrio Amón, San José	San José		22 566 511
Restaurante Silvestre	Restaurante	Barrio Amón, San José	San José	reservaciones@restaurantesilvestre.com	22212465 8308 3388
Restaurante Magnolia	Restaurante	Barrio Amón, San José	San José	info@casinoclubcolonial.com	22582807 ext.4534
Tournant Restaurant and Café	Restaurante	Barrio Amón, San José	San José		22 489 523
Studio Hotel Boutique	Hotel	Santa Ana	Santa Ana	reservaciones@costaricastudiohotel.com	22820505 86303456
Gallo Rojo	Restaurante	Del Bac San José de San Rafael de Escazú, 350 mts norte. Contiguo a tienda Zen Designs Teléfono	Escazú	gallorojocr@gmail.com	62209925
JADE URBAN HOTEL	Hotel	Boulevard Dent	San Pedro	info@hotelboutiquejade.com	22242455
Soda Acuantá	Restaurante	Cementerio de Belén	Belén	sodaacuanta@hotmail.com	22396966
Mr. Veggie	Restaurante	San Pedro	San Pedro	mrveggiecr@gmail.com	62 622 887

Nombre del comercio	Actividad a la que se dedica	Ubicación	Cantón	Correo	Número
Mercadito combai	Feria	Escazú	Escazú	info@mercadito.com social@combai.com	
Tribeca	Restaurante/ Sala de eventos	Estamos ubicados en Santa Ana, del centro comercial Plaza Koros, 200 metros al este, local esquinero.	Santa Ana	administracion@tribecacr.com	2203-4922 / 2203-8308 / 2203-8309
il cestino gourmet	Restaurante	Centro Comercial Boulevard, 400 Mts sur de la entrada principal de Multiplaza. Local #18	Escazú	ilcestinogourmet@gmail.com	25721182/88217575
Green Center Organic Super Market	Tienda orgánica	San Rafael de Escazú, Centro comercial El Paco	Escazú	mercadeo@greencentercr.com	22017387/83397215 Estefania
CeliHouse	Restaurante	Ave. 310, Calle La Ceiba, San José, San Rafael, 10201, Costa Rica	Escazú	info.celihousebakery@gmail.com	8420-5800 / 4030-3456
La Querencia	Restaurante	San Rafael de Escazú, Centro comercial El Paco	Escazú	contactenos@laquerencia-cr.com	40327837
Hotel Finca Escalante	Hotel	Barrio Escalante	Escalante	info@hostelfincaescalante.com	2100 5560
Feria Verde	Feria	Aranjuez	Aranjuez	info@feriaverde.org	85211999
Enraizadas	Tienda en línea	-	-	info@enraizadas.com	8990-4242
Mercado Mayoreo	Tienda en línea	-	-	info@mercadoamayoreo.com	85 041 731

Nombre del comercio	Actividad a la que se dedica	Ubicación	Cantón	Correo	Número
Saul Bistro	Restaurante	Escalante	Escalante	SAULLOVE.SYOU@SAULMENDEZ.COM	22 347 936
Alma de Amón	Restaurante	Barrio Amón	San José	admin@alma.deamon.com	47 002 637
Mercado Natural de Curri	Feria	Ciudad del Este Curridabat	Curridabat	info@mercadonaturaldecurri.com	73 006 067
Sabellico	Tienda en línea	Santa Ana	Santa Ana		2282 9409
Árbol de Seda	Restaurante	Escalante	Escalante	arboldeseda@gmail.com	22 810 513
Automercado	Supermercado				71093843 85589229
Perimercado	Supermercado				71 089 827
AM PM/ Fresh Market	Supermercado				88 305 031
Mega Super	Supermercado				83 266 327
Hotel Bougainvillea	Hotel	Santo Tomás	Santo Domingo	rsolis@hb.co.cr	22441414
El Búho Vegetariano	Restaurante	Inmediaciones de la UCR	Montes de Oca	elbuhovegetariano@gmail.com	22 246 293
Café Rojo	Restaurante	Avenida 7 con Calle 3. 120 metros oeste de la Alianza Francesa	San José	caferojosanjose@gmail.com	22 212 425
Palmeadas	Restaurante	25 mts oeste de la entrada principal del Mall San Pedro	Montes de Oca	palmeadas@gmail.com	40338475
La Esquina Vegana	Restaurante	200 mts oeste de Amazon de Lagunilla	Heredia	laesquinavegetarianacr@gmail.com	72 050 803

Anexo 3. Herramienta para la evaluación de los criterios de sostenibilidad en productores agrícolas.

Valoración de criterios de sostenibilidad a socios y proveedores de ADAPEX

Información general			
Fecha			
Nombre del productor			
Ubicación de la finca	Provincia		
	Cantón		
	Distrito		
	Dirección exacta		
Años de dedicarse a la actividad			
Área productiva			
¿Posee alguna certificación?		En caso de ser afirmativa ¿Cuál certificación (es) posee?	
¿Tiene registro del MAG/SFE?		En caso de ser afirmativa ¿Qué tipo de registro posee? (ej. Pympa)	

Datos sobre la producción			
Productos que comercializa	Volumen aproximado de venta al año	Unidad (kg, cajas, QQ, etc)	Compradores

Criterios							
Dimensión	Criterio	Nivel de cumplimiento			Puntaje obtenido	Preguntas generadoras	Observaciones
		1	3	5			
Social	Se busca la generación de empleo digno y estable	No genera empleo, la mano de obra es familiar	Genera empleo, pero de manera ocasional (según sea la necesidad de contratación en las labores productivas)	Genera empleo de forma permanente (tienen personal contratado fijo durante todo el año en la finca)		¿Actualmente está generando empleo? ¿Temporal o permanente?	
	Se da oportunidad laboral a personas de grupos vulnerables (mujeres, personas con discapacidad, grupos indígenas, etc)	Actualmente no realiza ningún proceso de contratación de personal	La contratación del personal no es inclusiva ni permite la participación de personas provenientes de grupos vulnerables (siempre y cuando cumplan con las condiciones requeridas para el puesto)	La contratación del personal es inclusiva y permite la participación de personas provenientes de grupos vulnerables (siempre y cuando cumplan con las condiciones requeridas para el puesto)		¿Tiene una política/proceso de contratación de personal inclusiva y que permita la participación de personas provenientes de grupos vulnerables siempre y cuando cumplan con las condiciones requeridas para el puesto? ¿Dentro de sus empleados cuentan con mujeres o personas provenientes de grupos vulnerables?	
	Se dignifica la mano de obra infantil/adolescente	Por lo general, se tiene personas menores de 15 años laborando, ya sea de forma temporal y/o permanente	Ha contratado personas entre los 15 y 18 años de forma temporal y/o permanente sin tomar en consideración la legislación laboral	Ha contratado personas entre los 15 y 18 años de forma temporal y/o permanente con todas las condiciones que se exigen en la legislación laboral (carta de padres de familia, jornadas que no sobrepasan las 6 horas diarias, etc.) o bien no ha contratado en ningún momento personas entre los 15 y 18 años		¿Ha contratado menores de edad para realizar actividades dentro de la producción? ¿Dentro de la política/proceso de contratación se incluye la posibilidad de emplear menores de edad de acuerdo con las particularidades que tiene esta población en la legislación laboral?	

	Se le brinda al personal el equipo de protección necesario para realizar sus labores	El personal de campo no cuenta con los equipos de protección necesarios para realizar sus labores	El personal de campo cuenta con los equipos de protección necesarios para realizar sus labores, pero estos no están en buen estado	El personal de campo cuenta con los equipos de protección necesarios para realizar sus labores y los mismos están en buen estado	¿El personal que labora en su finca cuenta con un equipo adecuado para la realización de sus labores? ¿El equipo se encuentra en buen estado? (ej. Bombas de riego (espalda o motor), mangueras, boquillas o acoples con fugas, equipo de protección, entre otros)
	Los empleados utilizan el equipo de protección que se les brinda	El personal de campo no utiliza el equipo de protección que se le brinda	El personal de campo utiliza el equipo de protección que se le brinda de forma ocasional o no en su totalidad (no todos lo utilizan)	El personal de campo utiliza el equipo de protección que se le brinda según las recomendaciones	¿El personal que labora en su finca utiliza el equipo adecuado para la realización de sus labores? (ej. Equipo de protección para aplicar agroquímicos)
	Se fortalecen las capacidades de los proveedores	No ha recibido capacitaciones de los temas señalados en ningún momento	Ha recibido capacitaciones de los temas señalados, pero de forma esporádica (no es muy común)	Recibe capacitaciones de al menos de uno de los temas señalados una vez en el año como mínimo	¿Ha recibido capacitaciones por parte de ADAPEX u otras organizaciones en temas vinculados al buen manejo de la producción? (ej. capacitación en BPA's, desecho de agroquímicos, manejo de cultivos, salud ocupacional, acceso a certificaciones, comités de emergencia, derecho a la asociatividad, mitigación y adaptación al cambio climático etc) ¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

	Se incentiva el apoyo a la comunidad	No ha brindado ningún apoyo a la comunidad en los temas señalados ni otros que se vinculen	Ha colaborado con la comunidad en los temas señalados y/o otros que se vinculen, pero de forma esporádica (rara vez)	Colabora constantemente con la comunidad en los temas señalados y/o otros que se vinculen	¿Ha colaborado con proyectos en la comunidad? (ej. 1. Donación de alimentos u otro tipo de ayudas a kínder, escuelas, centros de atención, entre otros 2. Apoyo en actividades para la recolección de dinero para beneficencia como turnos 3. Apoyo en temas de limpieza comunal 4 Apoyo a organizaciones comunales como ADIS o ASADAS 5. otros)
	Se brinda apoyo a otros productores de la zona en temas de comercialización, economías de escala, formación, etc	No se brinda ningún tipo de apoyo a otros productores	Rara vez a brindado apoyo a otros productores de la zona	Por lo general brinda apoyo a otros productores de la zona en el momento que lo necesiten	¿Compra productos agrícolas a otros productores de la zona para comercializarlos usted? ¿Les transporta productos a otros productores de la zona para que puedan comercializarlos? ¿Comparte sus conocimientos con otros productores? ¿Se realizan compras conjuntas para tener menores costos? ¿Se comparte material genético con otros productores?
	Realiza otras prácticas en temas sociales que beneficien a los empleados y/o comunidad? Detallar en este espacio				

Económica	Se tiene un control sobre los costos de producción	No tiene conocimiento	Tiene conocimiento, pero no tiene ningún registro	Cuenta con registros sobre sus costos de producción		¿Tiene conocimiento sobre sus costos de producción? ¿Cuenta con registros?	
	Se percibe un margen de ganancia positivo en la producción	No tiene una relación beneficio/costo positiva en su unidad productiva	Ha tenido una relación beneficio/costo positiva en su unidad productiva, sin embargo, ha tenido altibajos por externalidades	Si tiene una relación beneficio/costo positiva en su unidad productiva y no ha presentado ningún problema		¿Tiene una relación beneficio/costo positiva en su unidad productiva?	
	Se tiene ingresos que permiten realizar inversiones	Los ingresos no le permiten invertir en mejores prácticas	Los ingresos le han permitido invertir para tener mejoras en sus prácticas agrícolas, pero no de manera constante	Los ingresos le han permitido invertir para tener mejoras en sus prácticas agrícolas de manera constante		¿Los ingresos obtenidos a partir de la producción le permiten invertir en mejores prácticas agrícolas?	
	Se tiene la posibilidad de acceder a servicios financieros	No tiene las condiciones para ser sujeto de crédito ni acceder a servicios financieros	Está en proceso de mejora de sus condiciones para ser sujeto de crédito y poder acceder a servicios financieros	Tiene todas las condiciones para ser sujeto de crédito y acceder a servicios financieros		¿Usted y su agronegocio sujetos de crédito? ¿Tiene acceso a servicios de financiamiento en condiciones adecuadas según las particularidades de su agronegocio?	
	Se generan alianzas con otros actores	No ha generado ningún tipo de alianza con otros actores	Actualmente se encuentra en procesos que generan alianzas con otros actores	Si ha realizado alianzas con otros actores		¿Tiene posibilidades de establecer alianzas con instituciones estatales, proveedores de servicios, etc? ¿Busca oportunidades para tener un mayor apoyo en su producción o trabaja solo?	
	Se demuestra el pago de un precio justo a los productores	Los precios que pagan los compradores están por debajo de lo que les pagan a otros productores de la zona por sus productos	Los precios que pagan los compradores están iguales a lo que les pagan a otros productores de la zona por sus productos	Los precios que pagan los compradores están por encima de lo que les pagan a otros productores de la zona por sus productos		¿Los precios que recibe por los productos se encuentran acorde al promedio de la zona?	

	Se brindan incentivos económicos por calidad u otros atributos de diferenciación	No ha recibido incentivos económicos por parte de los compradores	Ha recibido incentivos económicos por parte de los compradores esporádicamente	Ha recibido incentivos económicos por parte de los compradores al menos una vez al año		¿Ha recibido algún incentivo económico por parte de sus compradores? (adicional a lo que recibe por los productos)	
	Se demuestra un cumplimiento de pago según lo pactado	No le pagan de acuerdo con la forma pago pactada	A veces le pagan de acuerdo con la forma de pago pactada	Siempre le pagan de acuerdo con la forma pago pactada		¿De qué forma le realizan el pago por sus productos? ¿Cumplen con la forma de pago acordada?	
Ambiental	Se dejan áreas de protección en la unidad productiva (ley forestal art 33)	No ha dejado espacios de protección en la finca según lo que estipula la ley forestal	Ha dejado áreas de protección en la finca según lo que estipula la ley forestal, pero ha incidido en estos con el tiempo	Ha dejado las áreas de protección en la finca y las ha mantenido durante el tiempo		¿Ha dejado áreas de protección dentro de la finca a 15 metros de los ríos?	
	Se realizan prácticas de reforestación en la unidad productiva (ley forestal)	No ha dejado espacios para la siembra de árboles en la finca	Recientemente empezó a dejar espacios para la siembra de árboles en la finca	Ha mantenido zonas de reforestación en la finca desde hace mucho tiempo		¿Ha dejado espacios para la siembra de árboles en su finca?	
	Se evidencia el uso adecuado de plaguicidas (reglamento N° 24337-MAG-S)	Normalmente se utilizan plaguicidas no registrados	Han utilizado pocas veces productos que no se encuentren registrados	Todos los plaguicidas que se utilizan están debidamente registrados en el país		¿Se utilizan plaguicidas (ingrediente activo) debidamente registrados en el país para su uso en el cultivo respectivo?	
	Se evita la contaminación en fuentes de agua (Ley de aguas N 276, 8 Ley forestal, ley de uso, manejo y conservación de suelos)	Existen varios focos de contaminación cerca de las fuentes de agua utilizada dentro del área productiva	Han existido focos de contaminación de las fuentes de agua, pero los mismos se han ido eliminando	No existe ningún foco de contaminación cerca de las fuentes de agua utilizada dentro del área productiva		¿Existen focos de riesgo de contaminación (letrinas, aguas grises, basureros, crianza de animales) cercanos a la fuente de agua?	

Se evita el uso de agua residual (BPAs MAG)	Si ha utilizado agua residual dentro de la producción	Se ha utilizado agua residual, pero se está dejando de usar	No ha utilizado agua residual dentro de la producción		¿Utiliza sistema de riego en su finca? ¿De dónde proviene el agua que utiliza?	
Se realiza triple lavado de envases (BPAs MAG, N° 24337-MAG-S)	No realiza el triple lavado de envases de agroquímicos	Realiza el triple lavado de envases, pero no de manera constante y tampoco se llevan los envases a los centros de acopio autorizados	Siempre realiza el triple lavado de envases que contenían agroquímicos y los mismos se llevan a centros de acopio autorizados		¿Realiza el triple lavado en los envases de agroquímicos ante de su desecho?	
Se realiza una separación de envases (N° 24337-MAG-S)	No separa los envases/bolsas	Separa los envases/bolsas, pero no de manera constante	Siempre realiza una adecuada separación de los envases/bolsas		¿Se realiza una separación de los envases/bolsas que contenían algún agroquímico con los residuos ordinarios?	
Se da un manejo adecuado de los residuos (BPAs MAG)	En la zona de producción hay basura. No se dispone un espacio adecuado y tratamiento para esta	En la zona de producción se han dejado espacios adecuados para el manejo de la basura, pero actualmente se encuentra en proceso de separación o no dan abasto	El área de producción se encuentra libre de basura		¿La zona de producción se encuentra libre de basura, hojarasca, plásticos de desecho, entre otros?	
Se visualizan los riesgos y se implementan acciones contra el cambio climático	No se cuenta con un plan de riesgos o el existente no toma en cuenta acciones ante el cambio climático	Se está desarrollando la iniciativa de diseño del plan de riesgos con acciones ante el cambio climático	Se cuenta con un plan de riesgos que tome en cuenta acciones ante el cambio climático		¿Cuenta con un plan de riesgos donde se tomen en cuenta acciones ante el cambio climático?	
Se genera una resiliencia ante el cambio climático	No tiene resiliencia ante situaciones adversas provocadas por el cambio climático	Está en proceso de generación acciones que aumente su resiliencia ante situaciones adversas provocadas por el cambio climático	Si se tienen acciones para ser resiliente ante situaciones adversas provocadas por el cambio climático		¿Considera que en su finca tiene resiliencia ante los efectos que ha provocado el cambio climático? ¿Cuáles acciones ha realizado para ser resiliente?	

