



Instituto Tecnológico de Costa Rica

Sede San Carlos

**TEC** | Tecnológico  
de Costa Rica

Escuela de Administración de Empresas

ESTRATEGIA DE DESARROLLO PARA LA INNOVACIÓN DE LA FERIA DEL  
AGRICULTOR DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS.

Bachiller en Administración de Empresas

Elaborado por

Karolay Víquez Rojas

Profesor Asesor

Allan Pérez Orozco

San Carlos, Costa Rica II semestre, 2019

|





**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ACTA DE DEFENSA DE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN (TFG)**

Al ser las catorce horas del día jueves catorce de noviembre del dos mil diecinueve, en la Sala de Sesiones de Dirección del Campus Tecnológico Local San Carlos del Tecnológico de Costa Rica, se procedió a la defensa pública y oral del Trabajo Final de Graduación (TFG) de la estudiante: **VIQUEZ ROJAS KAROLAY MARÍA** carné **2016131722**.

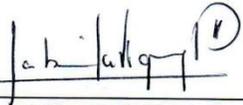
Título del TFG: **"ESTRATEGIA DE DESARROLLO PARA LA INNOVACIÓN DE LA FERIA DEL AGRICULTOR DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS"**.

El jurado calificador está integrado por los profesores: Rony Rodríguez Barquero quien preside y Gabriela Víquez Paniagua.

La estudiante realizó la Defensa Oral de su trabajo final de graduación, después de la cual el Jurado Calificador hizo las preguntas pertinentes sobre aspectos relacionados con el tema.

Terminada la defensa se determina que la estudiante:

- (  ) Aprobó satisfactoriamente su Trabajo Final de Graduación  
(  ) No aprobó su Trabajo Final de Graduación

 Firma del Presidente del Jurado Calificador	 Firma del Jurado Calificador
<b>TEC   Tecnológico de Costa Rica</b> Carrera Administración de Empresas	
 MAP. Ana Gabriela Víquez Paniagua Encargada Trabajos Finales de Graduación	 Firma de la estudiante



## ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción .....	III
Capítulo I. Planteamiento del problema.....	1
1.1. Marco referencial .....	2
1.1.1. Antecedentes generales .....	2
1.1.2. Misión .....	5
1.1.3. Visión.....	5
1.1.4. Valores .....	5
1.1.5. Logotipo.....	6
1.1.6. Organigrama.....	6
1.2. Justificación del estudio .....	8
1.3. Planteo del problema .....	9
1.4.1. Objetivo general .....	9
1.4.2. Objetivos específicos.....	9
1.5. Alcances y limitaciones .....	10
1.5.1. Alcances.....	10
1.5.2. Limitaciones.....	10
Capítulo II. Revisión de la literatura.....	11
2.1. Municipalidad.....	12
2.2. Feria del agricultor .....	13
2.3. Plan estratégico .....	14
2.4. Estrategias.....	15
2.5. Plan de acción .....	16
2.6. Dirección estratégica .....	16
2.6.1. Lienzo del modelo de negocio .....	17
2.7. Evaluación interna y externa .....	17
2.7.1. Evaluación de los factores internos.....	18
2.7.2. Evaluación de los factores externos.....	19
2.8. Formulación de objetivos estratégicos .....	20
2.9. Implementación.....	21
2.12. Evaluación de estrategias .....	22
Capítulo III. Método de la investigación.....	23

III



3.1. Enfoque de la investigación .....	24
3.2. Diseño de la investigación .....	24
3.3. Unidad de análisis.....	25
3.4. Variables de la investigación.....	25
3.5. Estrategia de análisis de datos .....	28
Capítulo IV. Análisis de resultados .....	30
4.1. Evaluación externa .....	31
4.1.1. Gran entorno .....	31
4.1.2. Entorno cercano .....	47
4.1.3. Evaluación de factores externos .....	60
4.2. Evaluación interna .....	61
4.2.2. Evaluación de factores internos .....	78
Capítulo V Propuesta .....	79
5.1. Dirección estratégica .....	80
5.1.1. Modelo estratégico .....	80
5.1.2. Misión .....	127
5.1.3. Visión.....	128
5.1.4. Valores .....	129
5.1.5. Perfil competitivo .....	130
5.2. Formulación de objetivos estratégicos .....	133
5.2.1. Objetivos estratégicos.....	133
5.2.2. Mapa estratégico .....	141
5.2.3. Indicadores estratégicos .....	143
5.2.4. Riesgo estratégico .....	147
5.3. Formulación de iniciativas estratégicas .....	152
5.3.1. Análisis de posicionamiento estratégico .....	152
5.3.2. Análisis interno / externo.....	154
5.3.3. Matriz Meca .....	156
5.3.4. Matriz FODA.....	164
5.3.5. Iniciativas estratégicas.....	172
5.3.6. Impactos .....	182
5.4. Implementación.....	193



5.4.1. Priorización.....	193
5.4.2. Plan de acción .....	197
5.4.3. Plan de acción por responsable .....	206
Capítulo VI Conclusiones y recomendaciones .....	208
6.1. Conclusiones .....	209
Bibliografía.....	212
Anexos.....	219
Encuesta.....	219
Respuestas de encuesta .....	222

## Índice de figuras

Figura 1. Logo de la Municipalidad de Ciudad Quesada .....	6
Figura 2. Organigrama de la municipalidad de Ciudad Quesada .....	7
Figura 3. Administración Estratégica y de la innovación.....	28
Figura 4. Tendencias políticas del gran entorno.....	33
Figura 5. Gráfico de tendencias políticas del gran entorno.....	33
Figura 6. Tendencias económicas del gran entorno .....	34
Figura 7. Gráfico de tendencias económicas del gran entorno.....	35
Figura 8. Tendencias socio - culturales del gran entorno .....	37
Figura 9. Gráfico de Tendencias socio - culturales del gran entorno .....	37
Figura 10. Tendencias científicas y tecnológicas del gran entorno.....	38
Figura 11. Gráfico de tendencias científicas y tecnológicas del gran entorno.....	39
Figura 12. Tendencias ambientales del gran entorno.....	41
Figura 13. Gráfico de tendencias ambientales del gran entorno.....	41
Figura 14. Tendencias legales del gran entorno.....	43
Figura 15. Gráfico de tendencias legales del gran entorno.....	43
Figura 16. Subfactores de riesgos del gran entorno .....	46
Figura 17. Gráfico de subfactores de riesgo del gran entorno .....	47

V



Figura 18. Intensidad de la rivalidad del entorno cercano .....	49
Figura 19. Gráfico de intensidad de la rivalidad del entorno cercano .....	50
Figura 20. Poder negociador de los clientes del entorno cercano .....	52
Figura 21. Gráfico del poder de negociación de los clientes del entorno cercano .....	52
Figura 22. Poder negociador de los proveedores del entorno cercano.....	54
Figura 23. Gráfica del poder negociador de los proveedores del entorno cercano .....	55
Figura 24. Competidores potenciales del entorno cercano.....	56
Figura 25. Productos sustitutos del entorno cercano.....	57
Figura 26. Subfactores de riesgo del entorno cercano .....	59
Figura 27. Gráfico de Subfactores riesgo del entorno cercano .....	59
Figura 28. Evaluación de factores externos .....	60
Figura 29. Cadena de valor de la evaluación interna.....	62
Figura 30. Cadena de valor: actividades de apoyo: Dirección .....	63
Figura 31. Cadena de valor: Actividades de apoyo: Finanzas .....	65
Figura 32. Cadena de valor: actividades de apoyo: Tecnología e innovación .....	67
Figura 33. Cadena de valor: actividades de apoyo: Calidad y ambiente .....	69
Figura 34. Cadena de valor: actividades primarias: Talento humano .....	71
Figura 35. Cadena de valor: actividades primarias: Logística de entrada.....	72
Figura 36. Cadena de valor: actividades primarias. Operaciones.....	73
Figura 37. Cadena de valor: actividades primarias: Logística de salida .....	74
Figura 38. Cadena de valor: actividades primarias: Mercadeo .....	75
Figura 39. Cadena de valor: actividades primarias: Servicio posventa.....	77
Figura 40. Matriz de evaluación de factores internos .....	78
Figura 41. Escala de criticidad .....	80
Figura 42. Escala de importancia del lienzo .....	81
Figura 43. Escala de estados actual y futuro del lienzo .....	81
Figura 44. Calificaciones del lienzo de la Feria del agricultor de Ciudad Quesada .....	81
Figura 45. Lienzo del modelo de negocio.....	83
Figura 46. Lienzo del modelo de negocio.....	84



Figura 47. Lienzo del modelo de negocio.....	85
Figura 48. Lienzo del modelo de negocio.....	85
Figura 49. Misión de la Feria del Agricultor de Ciudad Quesada .....	127
Figura 50. Observaciones con respecto a la Misión .....	128
Figura 51. Visión de la Feria del Agricultor de Ciudad Quesada .....	129
Figura 52. Observaciones con respecto a la Visión.....	129
Figura 53. Valores de la Feria del agricultor de Ciudad Quesada .....	129
Figura 54. Matriz de perfil competitivo.....	131
Figura 55. Matriz de perfil competitivo.....	133
Figura 56. Objetivo estratégico uno.....	134
Figura 57. Objetivo estratégico dos.....	136
Figura 58. Objetivo estratégico tres.....	138
Figura 59. Objetivo estratégico cuatro.....	139
Figura 60. Objetivo estratégico 5.....	140
Figura 61. Mapa estratégico.....	143
Figura 62. Indicadores estratégicos .....	144
Figura 63. Indicadores estratégicos .....	146
Figura 64. Indicadores estratégicos .....	146
Figura 65. Riesgo estratégico uno.....	147
Figura 66. Riesgo estratégico dos.....	148
Figura 67. Riesgo estratégico tres.....	149
Figura 68. Riesgo estratégico cuatro.....	150
Figura 69. Riesgo estratégico cinco .....	151
Figura 70. Gráfico de la matriz de posición estratégica .....	153
Figura 71. Matriz interna y externa.....	155
Figura 72. Maximizar fortalezas de la matriz MECA .....	157
Figura 73. Explotar oportunidades de la matriz MECA.....	159
Figura 74. Corregir debilidades de la matriz MECA.....	161
Figura 75. Afrontar amenazas de la matriz MECA .....	163
Figura 76. Iniciativa estratégica consolidada uno .....	173
Figura 77. Iniciativa estratégica consolidada dos .....	175



Figura 78. Iniciativa estratégica consolidada tres .....	176
Figura 79. Iniciativa estratégica consolidada cuatro .....	177
Figura 80. Iniciativa estratégica consolidada cinco .....	179
Figura 81. Iniciativa estratégica consolidada seis .....	180
Figura 82. Iniciativa estratégica consolidada siete .....	181
Figura 83. Iniciativas estratégicas sobre factores claves .....	184
Figura 84. Iniciativas estratégicas sobre factores claves .....	184
Figura 85. Iniciativa estratégica sobre respuesta del entorno .....	186
Figura 86. Iniciativa estratégica sobre respuesta del entorno .....	187
Figura 87. Iniciativa estratégica sobre la situación interna .....	189
Figura 88. Iniciativa estratégica sobre la situación interna .....	189
Figura 89. Iniciativa estratégica sobre objetivos .....	191
Figura 90. Iniciativa estratégica sobre objetivos .....	192
Figura 91. Priorización de la implementación .....	194
Figura 92. Priorización de la implementación .....	195
Figura 93. Plan de acción de la implementación .....	198
Figura 94. Plan de acción de la implementación .....	198
Figura 95. Plan de acción de la implementación .....	200
Figura 96. Plan de acción por responsable de la implementación .....	206
Figura 97. Plan de acción por responsable de la implementación .....	207

## Índice de tablas

Tabla 1. Variables de la investigación .....	25
Tabla 2. Oportunidades identificadas en el bloque de clientes del lienzo estratégico .....	87
Tabla 3. Amenazas identificadas en el bloque de clientes del lienzo estratégico ..	88
Tabla 4. Fortalezas identificadas en el bloque de clientes del lienzo estratégico..	89
Tabla 5. Debilidades identificadas en el bloque de clientes del lienzo estratégico	90
Tabla 6. Temas claves identificadas en el bloque de clientes del lienzo estratégico .....	91



Tabla 7. Oportunidades identificadas en el bloque de propuesta de valor del lienzo estratégico .....	92
Tabla 8. Amenazas identificadas en el bloque de propuesta de valor del lienzo estratégico .....	93
Tabla 9. Fortalezas identificadas en el bloque de propuesta de valor del lienzo estratégico .....	94
Tabla 10. Debilidades identificadas en el bloque de propuesta de valor del lienzo estratégico .....	95
Tabla 11. Temas claves identificadas en el bloque de propuesta de valor del lienzo estratégico .....	96
Tabla 12. Oportunidades identificadas en el bloque de relación del lienzo estratégico .....	97
Tabla 13. Amenazas identificadas en el bloque de relación del lienzo estratégico	97
Tabla 14. Fortalezas identificadas en el bloque de relación del lienzo estratégico	98
Tabla 15. Temas claves identificadas en el bloque de relación del lienzo estratégico .....	99
Tabla 16. Oportunidades identificadas en el bloque de canales del lienzo estratégico .....	100
Tabla 17. Amenazas identificadas en el bloque de canales del lienzo estratégico .....	101
Tabla 18. Debilidades identificadas en el bloque de canales del lienzo estratégico .....	102
Tabla 19. Temas claves identificadas en el bloque de canales del lienzo estratégico .....	103
Tabla 20. Oportunidades identificadas en el bloque de ingresos del lienzo estratégico .....	104
Tabla 21. Amenazas identificadas en el bloque de ingresos del lienzo estratégico .....	106
Tabla 22. Fortalezas identificadas en el bloque de ingresos del lienzo estratégico .....	107



Tabla 23. Debilidades identificadas en el bloque de ingresos del lienzo estratégico .....	108
Tabla 24. Temas claves identificadas en el bloque de ingresos del lienzo estratégico .....	109
Tabla 25. Oportunidades identificadas en el bloque de recursos del lienzo estratégico .....	110
Tabla 26. Amenazas de recursos.....	111
Tabla 27. Fortalezas identificadas en el bloque de recursos del lienzo estratégico .....	112
Tabla 28. Debilidades identificadas en el bloque de recursos del lienzo estratégico .....	113
Tabla 29. Temas claves identificadas en el bloque de recursos del lienzo estratégico .....	114
Tabla 30. Oportunidades identificadas en el bloque de actividades sustanciales del lienzo estratégico .....	115
Tabla 31. Amenazas identificadas en el bloque de actividades sustanciales del lienzo estratégico .....	116
Tabla 32. Fortalezas identificadas en el bloque de actividades sustanciales del lienzo estratégico .....	117
Tabla 33. Debilidades identificadas en el bloque de actividades sustanciales del lienzo estratégico .....	118
Tabla 34. Temas claves identificadas en el bloque de actividades sustanciales del lienzo estratégico .....	119
Tabla 35. Oportunidades identificadas en el bloque aliados del lienzo estratégico .....	120
Tabla 36. Fortalezas identificadas en el bloque aliados del lienzo estratégico ...	121
Tabla 37. Debilidades identificadas en el bloque aliados del lienzo estratégico .	122
Tabla 38. Temas claves identificadas en el bloque aliados del lienzo estratégico .....	123
Tabla 39. Amenazas identificadas en el bloque costos del lienzo estratégico ....	124
Tabla 40. Fortalezas identificadas en el bloque costos del lienzo estratégico ....	125



Tabla 41. Debilidades identificadas en el bloque costos del lienzo estratégico ..	125
Tabla 42. Temas claves identificadas en el bloque costos del lienzo estratégico	126
Tabla 43. Fortalezas y oportunidades. ....	164
Tabla 44. Fortalezas y amenazas. ....	166
Tabla 45. Debilidades y oportunidades. ....	168
Tabla 46. Debilidades y amenazas. ....	170





## Dedicatoria

*Primeramente, quiero dedicar este proyecto a Dios, quien me dio la vida y fue mi fortaleza cuando más lo necesité, quién me brindó la salud, inspiración y sabiduría en esta etapa tan maravillosa que tanto anhelé y me ha sido de provecho para crecer tanto como persona como profesional.*

*De manera muy especial también quiero dedicarlo a mis padres, Ligia Rojas y Marvin Víquez, quienes me brindaron la oportunidad de estudiar y me enseñaron que el estudio es la mejor herencia que me pueden dejar, además fueron mi apoyo incondicional e inspiración durante todo el proceso. Es por esto que este triunfo no es solo mío, sino también de ellos, ya que sin ellos no lo hubiera logrado.*

*A mi hermano, que de una u otra forma siempre ha estado presente en mi caminar, apoyándome y atento a que culminara mis estudios sin ninguna dificultad.*

*A la memoria de mis dos ángeles, mi abuelita Alicia y mi abuelito Gonzalo, quienes fueron dos grandes personas y mi ejemplo a seguir, por ser enseñarme que con esfuerzo y dedicación se superan todas las pruebas y se alcanzan las metas. Sin duda alguna sé que deben de estar muy felices por mí.*



## Agradecimientos

*Agradezco especialmente a Dios, que me permitió culminar con éxito este proceso de estudio universitario tan importante y lindo para mí, por todas las bendiciones que me ha dado y me sigue dando y por ser siempre tan preciso.*

*Les agradezco con todo mi corazón a mis papás, hermano y demás personas que me apoyaron incondicionalmente durante los cuatro años, quienes estuvo día a día animándome e insistiendo que creyera en mí y que la opción de desistir no existía, también agradezco por todos los esfuerzos que hicieron para darme esta oportunidad.*

*Asimismo, les agradezco a todos los profesores y compañeros que aportaron de una u otra manera a lo largo de mi carrera universitaria y me ofrecieron una amistad. Pero principalmente quiero agradecer al profesor Allan Pérez, quien fue mi tutor y estuvo siempre anuente a orientarme y ayudarme en el desarrollo del proyecto y a la profesora Gabriela Víquez, quien con su amabilidad, disposición, orden y humildad deja una gran huella en mi vida.*

*Por último, de manera muy especial quiero agradecer a la Municipalidad de San Carlos quien me brindó la oportunidad de realizar mi práctica profesional en La feria del agricultor de Ciudad Quesada, pero principalmente agradezco a Leonidas Vásquez y a Carolina Maroto, quienes estuvieron más de cerca y me brindaron su apoyo y colaboración incondicional durante este proceso.*





## Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo primordial plantear un plan de desarrollo aplicado a la Feria del agricultor de Ciudad Quesada, el cual consiste en determinar y analizar la posición actual de la feria, para con base a esto determinar aspectos tanto positivos como negativos, para luego crear estrategias que contribuyan con el mejoramiento de la feria del agricultor y a orientar sus acciones durante los próximos 5 años.

El proyecto cuenta con un enfoque cualitativo, además de un alcance descriptivo, ya que observa y define el ambiente en que se presenta sin influir en este y posee una temporalidad transversal, porque los datos son en un único momento en el tiempo.

De la misma manera se presentan los resultados, conclusiones y recomendaciones de dicho plan estratégico, el cual muestra que la Feria del agricultor de Ciudad Quesada tiene una posición promedio en cuanto a la ventaja competitiva, ya que en algunos aspectos se encuentra bien, pero en otros debe mejorar. Asimismo, se muestran las estrategias planteadas para mejorar la feria, las cuales se orientan a que la feria tome mayor conciencia ambiental y sea más verde, a mejorar la información y comunicación de la feria con las personas, incrementar las ventas de la feria, atraer a más vendedores que cumplan con las necesidades y capacitar a los agricultores en diferentes temas.

Por último, el plan de desarrollo planteado es de fácil de implementar y llevar a cabo, debido a que la mayoría de las estrategias consisten en aprovechar los recursos actuales de la feria y muy pocos requieren recursos económicos o diferentes de los que posee la organización.

**Palabras claves:** Plan estratégico, plan de desarrollo, feria del agricultor, objetivos estratégicos.



## Abstract

The main objective of this project is to propose a development plan applied to the Ciudad Quesada Farmer's Fair, which consists in determining and analyzing the current position of the fair, based on this, determining both positive and negative aspects, and then create strategies that contribute to the improvement of the farmer's fair and guide their actions over the next 5 years.

The project has a qualitative approach, in addition to a descriptive scope, since it observes and defines the environment in which it is presented without influencing it and has a transversal temporality, because the data is in a single moment in time.

In the same way, the results, conclusions and recommendations of said strategic plan are presented, which shows that the Ciudad Quesada Farmers Fair has an average position in terms of competitive advantage, since in some aspects it is well, but in others it must improve. It also shows the strategies proposed to improve the fair, which are aimed at making the fair more aware of the environment and that greener, to improve the information and communication of the fair with people, increase fair sales, attract to more vendors that meet the needs and train farmers on different topics.

Finally, the proposed development plan is easy to implement and carry out, because most of the strategies consist of taking advantage of the current resources of the fair and very few require financial resources or different from those of the organization.

**Keywords:** Strategic plan, development plan, farmer's fair, strategic objectives.





## Introducción

El presente proyecto corresponde a la elaboración e implementación de un plan de desarrollo para la Feria del agricultor de la Municipalidad de San Carlos, la cual durante algunos años ha radicado según Delgado (2019) en

Un espacio físico en el cual productores agropecuarios y artesanos se reúnen y ofrecen sus productos de una forma directa lo que le permite al consumidor obtener productos frescos a un precio competitivo, el productor por su parte se beneficia con esta actividad, mejorando sus ingresos y por tanto, la economía de su familia.

Debido a la experiencia que han obtenido los productores y por el gran aumento de la competencia, han percibido la necesidad de implementar una gestión más innovadora, con nuevas estrategias, para que de esta manera la feria pueda conseguir un mejor posicionamiento en el mercado. Es por esta razón que se debe de realizar los estudios técnicos necesarios para determinar la situación de la feria y mediante esto poder brindar criterios que puedan contribuir con el mejoramiento de dicha feria. (Maroto, comunicación personal, 10 de Junio de 2019)

De la misma manera, dicha instancia pretende que las ventas, la diversidad y la cantidad de productos que se ofrecen no disminuyan, sino al contrario estos aumenten, además de crear un ambiente cálido y familiar para los clientes, con el objetivo de incentivar a los consumidores para que consideren la Feria del agricultor como un lugar agradable, no solo para ir hacer compras, sino también para visitarla en familia y así pasar un rato agradable compartiendo esta actividad. También, la feria tiene como objetivo incrementar las ventas de los productos ofrecidos y optimizar su gestión.

Por otra parte, la organización no cuenta con estudios anteriores en relación al tema de plan de desarrollo, por la razón que las personas que conforman las ferias del agricultor no cuentan con los conocimientos técnicos necesarios para llevar a cabo, sin embargo, conocen la importancia y utilidad de un plan de desarrollo para hacer más efectiva la feria.

En relación a lo anterior, el presente proyecto contribuirá con la institución por medio de un plan de desarrollo, ya mencionado anteriormente, el cual consiste en identificar la situación actual de la Feria del agricultor, para realizar un diagnóstico



general, seguidamente realiza una evaluación de la situación interna y externa, en la cual se determina la posición de la institución. Igualmente, se van a establecer objetivos estratégicos para evaluar la posición actual de la feria y mejorar la misma. Por último, se formulan iniciativas estratégicas y se implementan, después de ser priorizadas y realizados los planes de acción correspondientes. Todo lo anterior con el propósito de maximizar las actividades de la Feria del agricultor, por medio de las conclusiones y recomendaciones obtenidas del plan de desarrollo aplicado.



## Capítulo I. Planteamiento del problema



El presente capítulo tiene como objetivo brindar información de la Feria del agricultor de la Municipalidad de San Carlos, para que de esta manera se obtengan mayores conocimientos de la gestión de la misma y se adquiera una visión más clara de lo que ha sido y es actualmente la feria del agricultor de Ciudad Quesada.

La información que se presentará en este apartado será la del marco referencial, el cual se compone por los antecedentes de la Municipalidad y la Feria del agricultor, la misión, visión y organigrama. Asimismo en este capítulo se mostrará la justificación, los objetivos, alcances y limitaciones del proyecto.

## **1.1. Marco referencial**

Con el propósito de brindar un mayor conocimiento de la Municipalidad de San Carlos y de la Feria del agricultor en Ciudad Quesada, seguidamente se presentará los antecedentes, misión, visión, valores y el organigrama.

### **1.1.1. Antecedentes generales**

#### **Creación de San Carlos**

En cuanto al cantón de San Carlos se crea

“A causa de diversos inconvenientes derivados de la distancia y al deterioro de los caminos cuando los vecinos de la Unión viajaban hacia Zarcero, y de poseer una agricultura sumamente floreciente, fueron unos de los aspectos que motivaron a que los vecinos de dicha época se plantearan elevar el distrito a la categoría Cantón” (Araya & Villalobos. 2017. P 45).

Es así como en el año 1911 San Carlos pasa de ser un distrito al cantón número décimo de la provincia de Alajuela, iniciando con cuatro distritos que luego aumentaron.

En la actualidad, San Carlos cuenta con trece distritos, los cuales se denominan como Ciudad Quesada, Florencia, Buena Vista, Aguas Zarcas, Venecia, Pital, Fortuna, Tigra, Palmera, Venado, Cutris, Monterrey y Pocosol, ocupando estos distritos dos terceras partes del territorio de la provincia de Alajuela. (Municipalidad de San Carlos. S.f.)



Asimismo, Araya & Villalobos. (2017) mencionan que el nombre del cantón descende de

“Nicaragüenses que provenían de San Carlos de Nicaragua, a inicios del siglo XIX, se adentraron en nuestro territorio, por el afluente del río San Juan, que los indígenas denominaban Cutris pero que ellos nombraron como San Carlos, el cual posteriormente se generalizó para la región.”

Entre las actividades más frecuentes realizadas en el cantón, se encuentran, en primer lugar la industria ganadera con la producción de leche y carne, seguido de la siembra caña de azúcar, piña, cítricos y tubérculos, sin embargo, se menciona que en San Carlos se siembra de todo, ya que cuenta con altos niveles de producción. (Municipalidad de San Carlos. s.f.)

Por último, el alumbrado en el cantón de San Carlos se instala en julio de 1913, seguido se proporciona la apertura del agua en 1927, estos en el gobierno de don Ricardo Jiménez Oreamuno. (Zúñiga. 2015)

### **Municipalidad de San Carlos**

Según la Municipalidad de San Carlos (s.f.) en la reseña histórica de San Carlos menciona que

En el año 1912, un año después de la creación del cantón de San Carlos, se instala la primera Municipalidad, conformada por las siguientes personas:

Presidente: Ramón Quesada Quesada

Vicepresidente: Juan Gamboa Rodríguez

Regidor Fiscal: Manuel González Cerdas

Suplentes: Ezequiel Ugalde Villalobos y Gabriel Vargas Porras.

Primer Jefe Político: Ricardo Quesada Cabezas

Primer Secretario: Juan Bautista Romero Ruiz

Primer Tesorero: José María González (reemplazado ese año por José Ulloa Barrantes.

Otros jefes políticos fueron José Espinoza y Guillermo Quesada.



La primera jefatura se instaló en una casa que se situaba en la esquina noroeste de la plaza, la cual fue comprada por contribución popular a Francisco Acuña por la suma de ¢700.

En 1914 se creó la Alcaldía de San Carlos. El primer Palacio Municipal de San Carlos fue inaugurado el 12 de octubre de 1947, por la Municipalidad, integrada en ese entonces por Higinio Vargas, Roberto Quirós y Luis Hidalgo Quesada. El edificio tuvo un costo de 30 000 colones y se ubicaba frente al parque, donde se ubica hoy la Plaza de la Cultura Amado Madrigal.

El nuevo Palacio Municipal se ubica en un terreno donde funcionaron por muchos años instituciones educativas como la Escuela Juan Chaves, el Liceo San Carlos y la Escuela de Enseñanza Especial. La Municipalidad del periodo 1970-1974 compra el terreno a la Junta de Educación de la Escuela Juan Chaves, por la suma de 240 000 colones, financiado con fondos propios municipales. Dicho edificio se inaugura el 27 de abril de 1974.

Asimismo, la Municipalidad de San Carlos. (s.f.) en la reseña histórica de San Carlos menciona que la integración municipal a través de la historia se da

En el periodo de 1912 hasta 1950, los regidores municipales se renovaban cada dos años y estaban integrados por tres regidores propietarios y dos suplentes. A partir de 1950 el cambio se hace cada cuatro años.

En el periodo 1919 se dan tres juntas municipales: la primera presidida por José Rodríguez, que viene del año anterior; en la segunda el presidente cambia de nombre por intendente municipal y es Juan Castro Blanco; la tercera inicia sus funciones en octubre, presidida por Eduardo Arroyo Lowel. Esta situación de 3 municipalidades se debe al momento político nacional de ese momento: los últimos meses de Federico Tinoco, el gobierno transitorio de Juan Bautista Quirós y el gobierno interino de don Francisco Aguilar Barquero.



### **1.1.2. Misión**

Sobre la misión de la Municipalidad de San Carlos es “Promover el desarrollo integral del cantón a través de la prestación de servicios y obras de calidad con la participación democrática de los ciudadanos.” (Municipalidad de San Carlos, s.f.)

### **1.1.3. Visión**

De acuerdo con la Municipalidad de San Carlos (S.f.) la visión establecida para esta organización es,

    Ser una Municipalidad modelo en el ámbito nacional que satisfaga oportunamente las necesidades de los ciudadanos en obras, infraestructura, servicios comunales y desarrollo social, en armonía con el ambiente, a través de una organización moderna y de excelencia en el servicio, con recursos financieros adecuados y un personal motivado y capacitado.

### **1.1.4. Valores**

En cuanto a los valores de la Municipalidad de San Carlos son los siguientes

    La función pública propenderá a la actualización de los valores de seguridad, justicia, paz, libertad y democracia.

    La lealtad, la eficiencia, la probidad y la responsabilidad, son valores fundamentales que deberán estar presentes en el ejercicio de la función pública.

    También se tendrán en cuenta los principios del servicio público. Los deberes y prohibiciones que deben acatar los funcionarios(as) públicos(as) se fundamentan en esos valores y principios. (Municipalidad de San Carlos, s.a.)



### 1.1.5. Logotipo

A continuación, se muestra el logotipo de la Municipalidad de San Carlos.

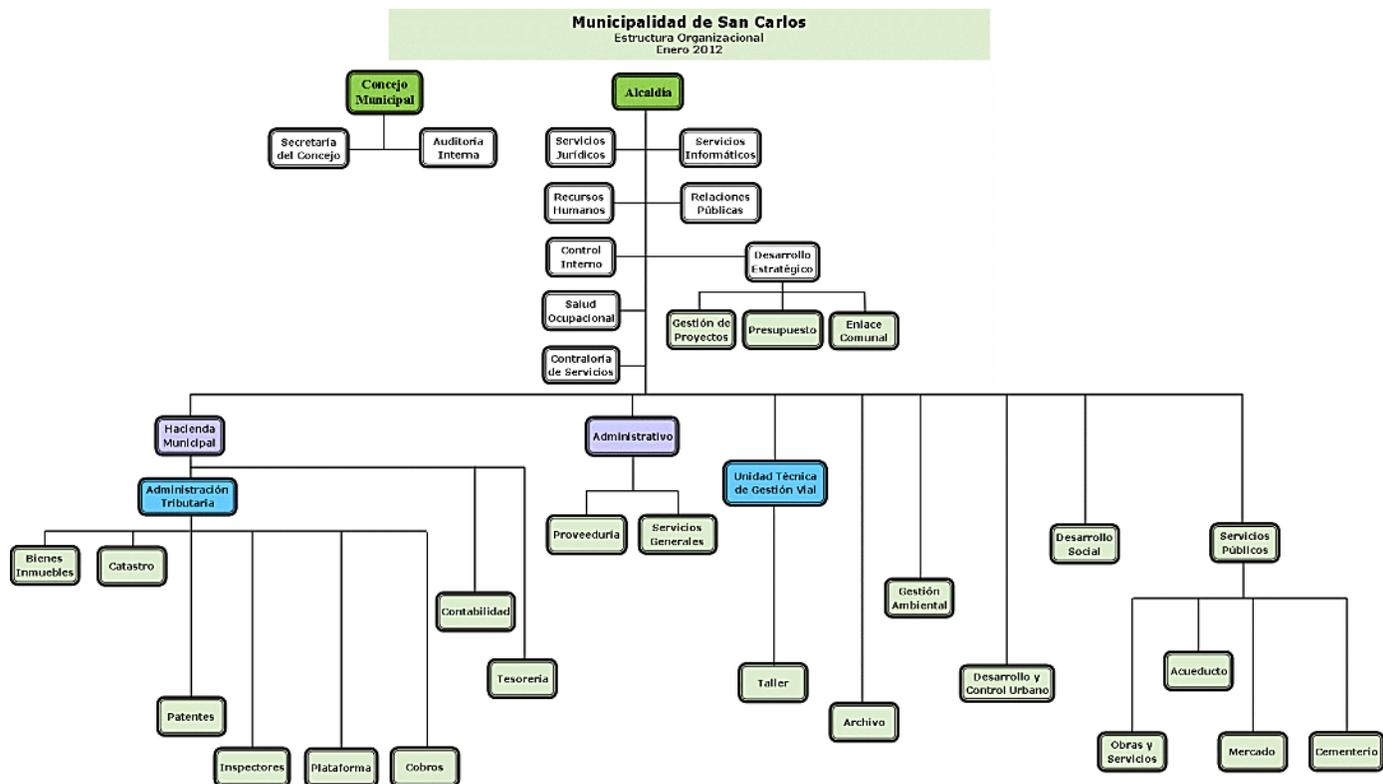


*Figura 1. Logo de la Municipalidad de Ciudad Quesada*

Fuente: Municipalidad de San Carlos

### 1.1.6. Organigrama

Seguidamente se presenta el organigrama de la Municipalidad de San Carlos, en el cual se observan los diferentes departamentos que conforman a dicha organización. Las principales áreas en las que se dividen el organigrama son, consejo municipal, alcaldía, administrativo y hacienda municipal.



Aprobado por el Concejo Municipal de San Carlos en sesión extraordinaria celebrada el miércoles 28 de marzo del 2012, mediante artículo NF 02, incisos 1 y 2, Acta N° 19

Figura 2. Organigrama de la municipalidad de Ciudad Quesada

Fuente: Municipalidad de San Carlos

## Feria del agricultor

Las ferias del agricultor surgieron en Costa Rica ya hace algunos años, con el fin de ofrecer un espacio a pequeños y medianos productores, para que les sea posible vender sus bienes de manera directa a los consumidores y de esta manera ellos obtener a cambio productos frescos, de buena calidad y a precios más bajos, ya que no cuentan con intermediarios en el proceso de venta.

En cuanto a la feria del agricultor de Ciudad Quesada inicia en la Plazoleta del Mercado Amado Madrigal, los días jueves de 2 p.m. a 8 p.m. y los viernes de 7 a.m. a 2 p.m., donde cada vendedor contaba con un lugar para exhibir sus productos a los consumidores. Esta es una muestra de lo que se vive cada semana en la feria del agricultor de Ciudad Quesada en la Zona Norte del país. (La choza de Laurel. 2015)



Luego para el 2019 la Municipalidad de San Carlos realizó procesos de ampliación de las instalaciones de la feria del agricultor que contó con una nueva etapa en la que se crearon 36 nuevos puestos de venta, los cuales se suman a los 56 que anteriormente ya existían. En este procesos de ampliación lo que se realiza es una nueva infraestructura totalmente techada detrás de las instalaciones actuales, dos duchas y dos módulos para sodas y alimentación. Asimismo, una segunda oficina administrativa, una bodega, alcantarillado pluvial, asfaltado de entrada y parqueo, acceso para personas con discapacidad y colocación de láminas policromadas para evitar entrada de lluvia por los costados (Municipalidad de San Carlos, s.f.).

El proyecto realizado tuvo un costo mayor a los ¢160 millones, el cual fue contribuido por la Municipalidad de San Carlos y el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) (Municipalidad de San Carlos, s.f.).

## **1.2. Justificación del estudio**

Según una conversación realizada con la señorita carolina maroto, ella me indicaba sobre que en la actualidad se desconoce la importancia que tiene un plan de desarrollo y como este puede beneficiar diferentes actividades como lo son las ferias del agricultor, por lo que no tiene definidas estrategias que les permitan conseguir un mejor posicionamiento en el mercado o identificar las áreas en las que no tiene un óptimo funcionamiento. Por este motivo se lleva a cabo el plan de desarrollo para la Feria del agricultor de Ciudad Quesada, teniendo como propósito identificar la posición actual de la misma y con base a estos poder desarrollar estrategias para mejorar el funcionamiento.

De esta manera, el presente proyecto radica su importancia en realizar un plan de desarrollo, por medio de la recolección de información, donde se va a analizar dicha información de la feria, además de crear estrategias y mejorar los resultados actuales de la actividad, los cuales van a permitir tomar decisiones o medidas sobre la Feria del agricultor, para así poder lograr el objetivo del proyecto.

Con el presente proyecto se pretende beneficiar tanto a los emprendedores de la feria, como a las personas que compran en ella, ya que, al crear estrategias de mejora para la feria, los vendedores pueden ofrecer mejores servicios al cliente o



brindar un valor agregado y de esta manera incrementar las ventas y lealtad de los usuarios. En cuanto a las personas que compran en la feria se pueden beneficiar por medio de recibir mejores atenciones y hacer de las compras en la feria un lugar agradable y familiar para asistir cada semana.

Asimismo al ejecutar el proyecto, se espera que los resultado brinden aportes positivos a la Feria del agricultor y así se pueda diagnosticar la situación real de la actividad y poder identificar los aspectos positivos y negativos para que de esta manera se puedan tomar medidas estratégicas para promover un mejoramiento tanto externa como en la interna de la misma. De no ser ejecutado el proyecto, la Feria del agricultor podría desconocer los aspectos tanto positivos como negativos que tiene la actividad y no va a tener la capacidad de crear medidas estratégicas para mitigar los aspectos negativos y optimizar sus funciones.

### **1.3. Planteo del problema**

¿Cuáles elementos debe incluir un plan de desarrollo para la innovación de la Feria del agricultor de la Municipalidad de San Carlos durante el 2019-2024?

### **1.4. Objetivos del proyecto**

#### **1.4.1. Objetivo general**

- Formular un plan de innovación para la Feria del agricultor de Ciudad Quesada de la Municipalidad de San Carlos para el periodo 2019-2024.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Desarrollar un diagnóstico de la situación actual de la Feria del agricultor para el año 2019.
- Identificar las estrategias para implementar la innovación en la comercialización de productos agrícolas, artesanales y otros.
- Formular un plan estratégico que incluya las estrategias más innovadores para desarrollar las actividades de la feria del agricultor



## **1.5. Alcances y limitaciones**

A continuación se expondrán los alcances y las limitaciones del presente proyecto de la Feria del agricultor de Ciudad Quesada.

### **1.5.1. Alcances**

En este apartado se presentará lo que se desea alcanzar en el presente proyecto, el cual consiste en el desarrollo de pequeños agricultores que son parte del proyecto de la Feria del agricultor que implementa la Municipalidad de San Carlos. Con esto se espera que la Feria del agricultor sea capaz de mejorar su efectividad en la gestión de la actividad.

Con respecto a los objetivos se espera, la recolección de información adecuada y precisa brindado por un diagnóstico actual que se realizará en la Feria del agricultor, asimismo, innovar en la comercialización de los productos de la feria, por último, desarrollar estrategias innovadoras para realizar las actividades de la Feria del Agricultor de Ciudad Quesada.

### **1.5.2. Limitaciones**

1. Dificultad en agendar las sesiones de trabajo con la institución, por lo cual imposibilita conocer ampliamente la situación actual de la feria para realizar el diagnóstico de la misma.
2. Poco contacto directo con la feria, ya que se realiza dos veces a la semana, por lo que no se obtiene una visualización completa de la información y limita la formulación de las estrategias.
3. Restricción en agendar reuniones con los pequeños agricultores, por ese motivo limita los datos a recolectar de la situación de la feria y asimismo la identificación de las estrategias innovadoras a implementar.



## Capítulo II. Revisión de la literatura



En el presente capítulo se aborda la revisión de la literatura, donde se estudia información de importancia y relacionada con la empresa en estudio y las diferentes técnicas o herramientas que se utilizarán en la elaboración del plan de desarrollo, por medio de lecturas y citas previamente consultadas en la investigación, con el fin de brindar un mejor razonamiento del contexto de dicho proyecto.

## 2.1. Municipalidad

En relación con lo anterior, es de suma importancia estudiar el concepto de municipalidad, ya que dicho concepto se relaciona de manera directa en el presente proyecto, debido a que la entidad donde se lleva a cabo el proyecto pertenece a la Municipalidad de San Carlos. Es por esto por lo que es de importancia mencionar que las municipalidades son un gobierno local que vela por el desarrollo de una provincia y de un cantón en específico, asimismo se distinguen por ser entidades públicas y básicamente está constituida por un Consejo Municipal.

De acuerdo con Alfaro & Gómez (2016), en Costa Rica: Fuerte interdependencia entre actores genera un contexto de parálisis y enfrentamiento político, explica que las entidades municipales en Costa Rica son,

Entidades estatales que poseen autonomía política, administrativa y financiera. Los gobiernos locales pertenecen a la esfera de lo que comúnmente se conoce como sector público descentralizado que reúne a los ministerios, poderes de la República e instituciones autónomas. El mandato de los representantes locales no está sujeto a autoridades de nivel central o regional. En lo que respecta a la autonomía administrativa, los gobiernos locales tienen la posibilidad de definir sus propias disposiciones para regular su organización, presupuesto y funcionamiento interno. No obstante, las municipalidades no tienen potestad para crear o modificar impuestos.

Por otra parte, Blanco (1991), menciona en los consorcios de entidades locales: análisis y valoración a la luz de la nueva legislación de régimen local, que las municipalidades son, “respuesta a la apremiante e imperiosa necesidad de un ente



público, en el presente caso del Municipio, de satisfacer intereses públicos y vecinales que exceden del ámbito municipal y de las competencias municipales.”

De esta manera se puede decir que las municipalidades son entidades públicas, las cuales poseen autonomía política, administrativa y financiera, es decir que, la municipalidad tiene la capacidad de gobernarse así mismo con independencia de otros gobiernos, teniendo la capacidad de otorgarse funciones descentralizadas y poder tomar decisiones con respecto a ingresos y gastos, con el fin de que la entidad cumpla el objetivo por la cual fue creada. Asimismo, cada municipalidad está constituida por, “un Alcalde Municipal, dos Vicealcaldes, el Consejo Municipal y quienes habitan el cantón.” (Municipalidad Santa Ana, 2017).

## **2.2. Feria del agricultor**

De la misma manera es de gran importancia explicar el término de Feria del agricultor, ya que este concepto se concierne directamente con el presente proyecto, puesto que la organización donde se va a aplicar el proyecto es en la Feria del agricultor de San Carlos, por lo tanto, se considera fundamental conocer el término. La Feria del agricultor surge hace algunos años con el fin de incentivar la comercialización entre productores y consumidores, el mismo teniendo como objetivo beneficiar a ambos, puesto que el productor tiene la oportunidad de mejorar sus utilidades por medio de la venta directa a los compradores y de la misma manera el consumidor se ve beneficiado al obtener un precio mejor en los productos.

Asimismo, Brenes & Julio (2018) en su artículo Perspectiva del consumidor hacia la Feria del Agricultor de San Ramón de Alajuela, explican el término de Feria del agricultor como:

Programa de Mercadeo restringido de productores y productos agropecuarios de origen nacional, para uso exclusivo, en forma individual u organizada, de los pequeños y medianos agricultores de los sectores de la producción agrícola, pecuaria, forestal, pesca y acuicultura, avícola, agroindustria y artesanía, con el objeto de poner en relación directa a



consumidores y productores, de manera que los primeros obtengan mejor precio y calidad y los segundos incrementen su rentabilidad al vender directamente al consumidor.

Del mismo modo, Jensen & Zúñiga (2016) explican que la Ferias del agricultor son, “uno de los espacios más importantes en el país para la comercialización de los productos de sujetos pequeños y medianos productores, representan una alternativa de mercado para la disponibilidad y acceso de alimentos de la población costarricense”.

Dicho lo anterior se puede entender que las ferias del agricultor es un mercado minorista que beneficia tanto a pequeños y medianos productores, como a consumidores, ya que al tener un encuentro cara a cara se evitan incurrir en gastos a terceros, siendo de esta forma, los consumidores consiguen un mejor precio en los productos y los productores mayores ganancias. (Barquero, 2016)

### **2.3. Plan estratégico**

Por otra parte, es de gran relevancia exponer la definición de plan estratégico, dado que tiene relación en el presente trabajo, debido a que consiste en establecer estrategias para la Feria del agricultor de Ciudad Quesada. Un plan estratégico consiste en definir los objetivos y por medio de estos realizar acciones para conseguir los objetivos finales, es decir brindar estrategias para una situación en específico y de esta manera conseguir los objetivos. Para realizar un plan estratégico es fundamental ejecutar cuatro etapas, mencionadas por De Vicuña (2017), que son, “el análisis de la situación interna y externa, el diagnóstico de la situación, la determinación del sistema de objetivos corporativos y la elección de las estrategias (corporativas y fundamentales)”.

De la misma forma Mendoza & Patiño (2015) explica que un plan estratégico,

Se encuentra orientada a metas que competen a una determinada institución o empresa. Intentará determinar cuáles son los parámetros de orientación y las limitaciones. Para ello se establecen los



propósitos, los recursos que se emplearán y cuáles serán guías a la hora de administrar los mimos. La empresa o institución es tratada como un todo, no serán diferenciadas sus áreas o sectores.

En otras palabras, un plan estratégico consta de cuatro etapas, las cuales buscan la efectividad de las metas establecidas por la organización donde se emplea, esto por medio del análisis de la situación actual de la empresa y de esta manera la determinación de sus posibles estrategias.

## **2.4. Estrategias**

En cuanto al concepto de estrategia es fundamental exponerlo, ya que el objetivo del presente plan de desarrollo es brindar estrategias a la Feria del agricultor, para que esta pueda tomar decisiones y alcanzar mejores resultados, ya que las estrategias están orientadas a alcanzar objetivos.

Palacios (2015) define las estrategias como, “las decisiones con las que se espera concretar y ejecutar los proyectos”.

De la misma manera, Antosz & Merchán, (2016) explican que la estrategia:

Describe generalmente cómo se logran los objetivos utilizando recursos que se posee. Como los recursos disponibles son limitados, la estrategia toma más importancia e implica el establecimiento de metas, anticipación de la conducta de los demás (competidores), determinación de las acciones y la movilización de recursos para la ejecución de las acciones.

Las estrategias se formulan también de acuerdo al ambiente interno y externo en los que la empresa compita.

Asimismo, David (2013) dice que las estrategias son:

Los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de



mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. (p.11)

Con respecto a lo anterior se puede decir que las estrategias surgen con base al ambiente interno y externo en el que se encuentre una organización, con el objetivo de conseguir por medio de estas, las metas de la empresa.

## **2.5. Plan de acción**

Por otra parte está el concepto de plan de acción, el cual es importante rescatar, ya que, posteriormente de establecer estrategias lo que prosigue es realizar acciones, es por esto que Antosz & Merchán. (2016), explican, que los planes de acciones son, “las tareas a realizar con las que se espera concretar las estrategias”.

Vale decir, que un plan de acción es una herramienta para planificar la gestión y orientar los proyectos, teniendo como fin cumplir los objetivos y metas. Asimismo, se considera de gran importancia contar con un plan de acción, debido a que nos ayuda a pasar de ideas y objetivos a resultados exitosos. En conclusión, se puede decir que un plan de acción es “las acciones concretas que deben llevarse a cabo para alcanzar los resultados.” (Barrientos. 2018)

## **2.6. Dirección estratégica**

En cuanto a la dirección estratégica, de la Lastra. (2015) se refiere como “la capacidad de respuesta de la organización frente a las exigencias del entorno.”, la cual se compone por tres partes esenciales, análisis estratégico, formulación de estrategias e implementación de estrategias (Martín, López & Sáez, 2015, p.141).

Del mismo modo, Sukier, Neira, Portillo, Hernández & Fábregas (2017), explican que la dirección estratégica:

Se ejecuta en la organización para crear y mantener ventajas competitivas, mediante el hacer efectivo del análisis, formulación e implementación de las acciones estratégicas orientadas a garantizar la supervivencia o éxito de la



empresa, es decir, incrementar el valor para la organización y la utilidad social para la comunidad (pp.3-4).

Asimismo, se puede mencionar que la dirección estratégica tiene como objetivo, “formular las estrategias ajustadas al requerimiento de los mercados y orientar los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsibles acontecimientos futuros que afecten o impacten a la organización.” (Hernández, Cardona & Del Rio, 2017)

Dicho lo anterior, la dirección estratégica se considera como una parte de gran importancia en la administración de una empresa, puesto que, define el camino que la organización seguirá en un futuro, por medio del proceso de crear estrategias para el desarrollo de la empresa, con el propósito de obtener mejores rendimientos para la organización.

### **2.6.1. Lienzo del modelo de negocio**

El lienzo del modelo de negocio, es una de las partes en las que se subdivide la dirección estratégica, por lo que es de gran importancia mencionar. En el lienzo “se pretende desglosar el concepto en partes más pequeñas para ser analizadas individualmente o mediante el análisis de sus interrelaciones” (Garcés, López & Pailiacho, 2017, p.54). Del mismo modo Carballo & Nichols (2016) define el lienzo del modelo de negocio como, “una herramienta estratégica de análisis empresarial, que permite diseñar el mapa de un modelo de negocios en función de nueve secciones principales integradas en una plantilla, el cual puede ser usado y compartido libre y gratuitamente bajo licencia”(p.62).

### **2.7. Evaluación interna y externa**

Es fundamental realizar una evaluación interna y externa a la organización, para que de esta manera se pueda conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa y así poder obtener el propósito del proyecto.



### **2.7.1. Evaluación de los factores internos**

La evaluación de los factores interno consiste en establecer estrategias, para las cuales es fundamental determinar las fortalezas y debilidades más importantes de la organización, asimismo ayuda a conocer y determinar las relaciones entre dichas áreas, con el objetivo de aprovechar las fortalezas y superar las debilidades (Briceño, 2018. s.f.).

Algunos de los elementos que son de provecho en las empresas para formular estrategias son:

El análisis de la cadena de valor (ACV) se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización, desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización. El ACV tiene como finalidad identificar las ventajas o desventajas de bajo costo en la cadena de valor, desde la materia prima hasta las actividades de servicio al cliente. El ACV permite a una empresa identificar mejor sus fortalezas y debilidades, en especial en relación con el ACV de sus competidores y con sus propios datos a lo largo del tiempo (David, 2013, p. 119).

De la misma manera Pulido, & López. 2016) que el análisis de la cadena de valor consiste en

Una herramienta básica para describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, generando valor al cliente final. De esta forma, según este autor, es posible analizar las fuentes de ventaja competitiva de una organización, examinando de forma sistemática todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar.

Es decir, “la cadena de valor trata de identificar y analizar actividades de importancia para una estrategia al adquirir alguna ventaja competitiva, asimismo permite visualizar el desarrollo de las actividades de una organización, para optimizar los procesos productivos” (Emprende & Andaluza, 2015. p. 4).



Uno de los tipos más conocidos de la cadena de valor es el Modelo de las 7s de MCKINSEY, el cual tiene como objetivo mostrar cómo las 7”s” de una empresa: estructura (structure), estrategias (strategy), habilidades (skill), personal (staff), estilo (style) y sistemas (systems), se puede organizar juntos para conseguir la eficacia. Este tipo de la cadena de valor sobresale porque las 7 áreas están interrelacionadas y un cambio en un área requiere un cambio en las otras 6 para que se desempeñe correctamente (Riquelme, 2015).

Otro de los elementos de provecho para formular estrategias es La matriz de evaluación de factores internos (EFI), la cual David. (2013) menciona que:

Es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas (p.122).

### **2.7.2. Evaluación de los factores externos**

La evaluación de los factores externos inicia por el análisis del entorno, que se compone del gran entorno y entorno cercano, además detectan y evalúan las tendencias, además tienen como objetivo constituir una lista de las oportunidades que la organización puede aprovechar y las amenazas que deben eludir. (Cortés, 2017).

De la misma manera David. (2013), menciona que las fuerzas externas se dividen en cinco categorías: “(1) fuerzas económicas; (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; (3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (4) fuerzas tecnológicas, y (5) fuerzas competitivas” (p.63). Las cuales son de gran importancia, ya que cualquier cambio que tenga alguna de estas categorías, puede perjudicar de manera directa el mercado y el entorno en el que se encuentra la organización, de forma tal que se podría cambiar las preferencias o necesidades de los productos o servicios (Cortés, 2017).



Para el análisis del gran entorno se utiliza la herramienta de PESTEL, la cual consiste en estudiar “el entorno general que afecta la empresa a través de los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal” (Piña, Danesa, 2015).

En el análisis del entorno cercano, se lleva a cabo por medio del modelo de las cinco fuerzas de Porter, la cual es “un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias” (David. 2013, p.75). Además se conforma por cinco fuerzas, las cuales son:

- “1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Entrada potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores” (Davis, 2013, p.75).

Por último, la matriz de evaluación de los factores externos (EFE), “permite que los estrategias resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (Davis, 2013, p.80). Es decir, la matriz EFE permite realizar un diagnóstico externo a la organización, donde se identifica y evalúa diferentes factores externos, los cuales pueden influir con el desarrollo de una empresa o producto. Además, la matriz EFE tiene como objetivo aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas que puede tener la empresa.

## **2.8. Formulación de objetivos estratégicos**

Por otra parte, la formulación de objetivos es otro paso fundamental en el presente proyecto, ya que consiste en

Dar cuenta de la dirección del proceso, permiten organizar las acciones más acotadas en función de ese camino, brindan el marco para el compromiso de



los distintos actores locales, direccionan la asignación de recursos y viabilizan la construcción de sinergias territoriales. A criterio de los autores deben corresponderse, no solo con recursos locales, sino con los factores del desarrollo identificados, teniendo en cuenta las principales carencias y obstáculos existentes en el momento dado, así como las demandas sociales a escala local. (González & Ramos, 2018)

Del mismo modo, González & Ramos (s.f) menciona que los objetivos estratégicos tienen como objetivo la “direccionalidad del proceso de desarrollo del territorio que deben conducir a los cambios estructurales imprescindibles para el desarrollo a escala local de forma intencionada.” De esta manera se puede entender la formulación de objetivos estratégicos como el planteo de metas de una organización, las cuales se quieren alcanzar en un mediano o largo plazo.

## **2.9. Implementación**

En cuanto a la implementación es una de las parte de mayor importancia, ya que lleva las estrategias anteriormente diseñadas a la acción, asimismo:

La ejecución del plan estratégico de la empresa en cada nivel de la estructura organizacional, es decir, los objetivos estratégicos se traducen en objetivos operativos más accionables que permiten a todos los empleados de la organización, comprender las estrategias y alinear sus funciones en pos de ésta (Bravo, Briones, Pastrian & Oliva, 2003).

Igualmente, Bravo, Briones, et al. (2003) dicen que, “la importancia de la implementación de la estrategia está fundada en que no sólo es necesario que la empresa realice una planificación de su estrategia adecuada, sino que también la dirección sea capaz de ponerla en práctica en forma exitosa”.

Del mismo modo, Chiavenato & Sapiro (2017), mencionan que la implementación es:

La fase del “hacer que ocurra” en la administración. La implementación se refiere a los pasos que un administrador sigue para lograr que los



subordinados y otras personas realicen los planes establecidos. Representa el puente entre las decisiones administrativas y la ejecución real que llevan a cabo las personas o los niveles de la empresa.

De esta manera, se puede definir la implementación como la etapa de la ejecución donde se inicia la estrategia ya establecida en las etapas anteriores, igualmente es cuando se empieza a realizar el monitoreo de las actividades anteriormente planificadas (Vidal, 2016).

## **2.12. Evaluación de estrategias**

Por último, se encuentra la etapa de evaluación de las estrategias, la cual es de igual importancia a las mencionadas anteriormente, David (2013) indica que:

La evaluación de estrategias es vital para el bienestar de una organización; las evaluaciones oportunas pueden alertar a la gerencia de los problemas o los posibles problemas antes de que la situación se vuelva crítica. La evaluación de estrategias comprende tres actividades básicas: 1) examinar las bases de la estrategia de una empresa, 2) comparar los resultados esperados contra los reales y (3) aplicar medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planeado.

En síntesis, la evaluación de estrategias trata de la última etapa del proceso de formulación de estrategias, la cual consiste en medir el desempeño que han tenido las acciones de las estrategias anteriormente establecidas, teniendo como objetivo reconocer si las estrategias planteadas llevan a la empresa en el rumbo correcto.



## Capítulo III. Método de la investigación



En el siguiente capítulo tiene como objetivo mostrar la metodología del proyecto, en el cual se va a mostrar los pasos para realizarlo y el método utilizado, para que de esta manera el lector tenga una guía sobre cómo se recolecta la información y como se realizan las diferentes etapas del proyecto para obtener los objetivos.

Además, se detallaran los recursos utilizados, las técnicas y métodos utilizados en la recolección de información, para llevar a cabo cada una de las etapas del plan estratégico.

Primero se va a definir el enfoque de la investigación, seguido del diseño, las unidades de análisis, variables de la investigación y por último, la estrategia de análisis de datos.

### **3.1. Enfoque de la investigación**

El enfoque de la investigación es cualitativo, ya que se recolectan e interpretan datos y características de la Feria del Agricultor de Ciudad Quesada, por medio de observaciones y entrevistas directas, con la intención de brindar una opinión de la situación del objeto en estudio.

### **3.2. Diseño de la investigación**

Con respecto al diseño de la investigación se basa en llevar a cabo un plan de desarrollo conforme a las características de la Feria del Agricultor de Ciudad Quesada, teniendo como objetivo mejorar el funcionamiento de dicho espacio, es por esto por lo que el principal relacionado es la empresa.

De esta manera se determina que el alcance del presente proyecto es descriptivo, ya que tiene como propósito observar y definir el ambiente que se esté presentando sin influir sobre él, en este caso la Feria del Agricultor en Ciudad Quesada, para conocer situaciones que lleven a nuevos hechos. Asimismo, tiene temporalidad transversal, porque se recolectan, estudia y evalúan datos en un único momento en el tiempo, sobre una población de personas con características similares y esta variable es constante en todo el estudio.



### 3.3. Unidad de análisis

En cuanto a la unidad de análisis, se define que es la Feria del agricultor de Ciudad Quesada, esto porque la entidad posee la información que se necesita para realizar el presente plan estratégico. Del mismo modo, el trabajo presenta un muestreo no probabilístico de tipo a juicio, porque se identifican las personas que cuentan con las características para este muestreo, ya que la muestra es seleccionada por accesibilidad y por criterios personales, además de que los sujetos se eligen por fáciles de reclutar. Asimismo los sujetos del proyecto son las personas a las cuales se entrevistaron, los vendedores de la feria y personas que asisten a comprar a esta.

### 3.4. Variables de la investigación

Seguidamente se nombran las variables de estudios consideradas en el proyecto de investigación, asimismo, se mencionan los significados de dichas variables.

*Tabla 1. Variables de la investigación*

<b>Nombre de la variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>
Valores	“Los valores no son ni meramente objetivos ni meramente subjetivos: sino ambas cosas a la vez: el sujeto valora las cosas, y el objeto ofrece un fundamento para ser valorado y apreciado (Tierno, 1994).	Se medirá según el alineamiento que tengan con la misión y visión.

Objetivos estratégicos	“Son los propósitos de la empresa, que tomados en conjunto definen su propia razón de ser o de existir” (Chiavenato & Sapiro, 2017).	Esta variable se va a medir por medio del tema de origen y la justificación del mismo.
<b>Nombre de la variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>
Riesgos estratégicos	“Son aquellos con más consecuencias en la capacidad de la organización para la ejecución de la estrategia, lograr los objetivos de negocio, construir y proteger valor para la empresa y sus accionistas” (Gracia, 2017).	Se medirá según la probabilidad de impacto, además, del nivel de impacto.
Indicadores estratégicos	Se consideran elementos de gran importancia en la planificación estratégica de un proyecto, trata de medir el nivel de consecución de los objetivos organizacionales que se quieren alcanzar en la empresa.	Se mide por medio del objetivo, el peso, riesgo de este, además de la progresión del cumplimiento.
Iniciativas estratégicas	Son elementos fundamentales para el desarrollo de la acción, ya que son planes de acción que tienen el objetivo de alcanzar los objetivos establecidos por las estrategias (Roncancio, 2018).	Se medirá por medio de las iniciativas consolidadas.

Sexo	“Es una variable biológica y genética que divide a los seres humanos en dos posibilidades solamente: mujer u hombre” (Girondella, 2012).	Esta variable se medirá en el presente proyecto por medio de la pregunta número uno en la entrevista realizada.
<b>Nombre de la variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>
Frecuencia de compra	Consiste en el número de veces o días promedio en el que una persona realiza una compra, teniendo como límite la primera y última de transacción.	Esta variable se medirá en el presente proyecto por medio de la pregunta número dos en la entrevista realizada.
Opciones de compra (competencia)	“Se refiere a cuando varias empresas privadas concurren a un mercado para ofrecer sus productos o servicios ante un conjunto de consumidores que actúan de forma independiente y que integran la demanda” (García, 2017).	Esta variable se medirá en el presente proyecto por medio de la pregunta número tres en la entrevista realizada.
Perfil del cliente	Hace referencia a razones por las cuales se realiza alguna actividad o meta.	Esta variable se medirá en el presente proyecto por medio de la pregunta número 4 en la encuesta a realizar.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).

### 3.5. Estrategia de análisis de datos

Por último, la estrategia de análisis de datos del proyecto que se utiliza, es una plantilla de Excel elaborada por el Ph.D Rony Rodríguez Barquero (2019), la presentación de la cual se muestra en la figura 3:



Figura 3. Administración Estratégica y de la innovación

Dicha plantilla cuenta con todos los pasos e información requerida para realizar un plan estratégico y los respectivos análisis del estudio. La plantilla está conformada por cinco diferentes apartados, los cuales deben de ser desarrollados de manera cuidadosa. La primera parte es la dirección estratégica, donde se una de la metodológica a utilizar es el análisis por lienzo, el cual asocia el estado de la empresa con diferentes aspectos, para conocer la posición actual de la misma, además se conforma por la misión, visión, valores y el perfil competitivo.



La segunda etapa consta de un análisis tanto de la parte interna como de la externa, para conocer la posición que tiene la feria, ya sea de manera positiva o negativa. Seguido está el apartado tres de formulación de objetivos estratégicos, donde se crean, valoran y se miden los riesgos posibles de cada objetivo.

Luego se encuentra el apartado cuatro de formulación de iniciativas estratégicas, el cual realiza un análisis de la posición estratégica de la empresa, además de determinar los posibles impactos que podrían tener. Por último, se realiza la etapa de implementación, donde las estrategias anteriormente planteadas se llevan a cabo, para conseguir los objetivos.

Por otra parte, la elaboración de la plantilla se presentara en el presente documento de Word por medio de imágenes de dicha plantillas ya aplicada en la Feria del Agricultor de Ciudad Quesada.



## Capítulo IV. Análisis de resultados



En el siguiente apartado se mostrará elementos de importancia para la elaboración del Plan de desarrollo de la Feria del agricultor de Ciudad Quesada, entre los cuales se muestran la recolección de información y sus respectivos análisis.

#### **4.1. Evaluación externa**

En este apartado se abarca el desarrollo del gran entorno de la feria, el cual se divide en diferentes tendencias, políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales, las cuales determinan en que afectan cada una de las tendencias en el proyecto presente. Además al final muestra cual es la tendencia que presenta mayor riesgo para el proyecto.

##### **4.1.1. Gran entorno**

Con respecto al gran entorno, consiste en analizar las diferentes variables externas que afectan a todas las empresas de una determinada sociedad o espacio geográfico

##### **4.1.1.1. Tendencias políticas**

En la siguiente figura 4 se realizara un análisis del gran entorno, en el cual se considera las tendencias políticas, las cuales pueden influir en la feria, asimismo se les asigna un nivel de riesgo a estos factores y se les da una nota.

## MATRIZ DE ANÁLISIS DEL GRAN ENTORNO

(A) FACTOR / SUBFACTOR DE RIESGO	(B) PONDERACIÓN	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal oportunidad (si la hay)	(E) Principal amenaza (si la hay)	(F) NIVEL DE RIESGO (1 - 5)	(G) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
<b>1. Tendencias políticas</b>	<b>15%</b>				<b>2,6</b>	<b>51%</b>
Política fiscal	20%	Por ser una feria del agricultor no influyen las políticas fiscales, como el IVA	No tienen que pagar impuestos.		<b>1</b>	20%
Estabilidad del gobierno	30%	En base a este factor los vendedores pueden tener la confianza para inventir en sus productos, asimismo el consumidor puede tener más conocimiento del comportamiento que podría tener las ventas.	Poder proyectar el rumbo y crecimiento que podría tener el negocio.	Mayores inversores nuevos en las áreas de competencia.	<b>4</b>	80%
Protección de propiedad intelectual	35%	Dependencia de la colaboración directa de organizaciones gubernamentales para el desarrollo de la feria.	Crecimiento constante por el apoyo de las organizaciones gubernamentales en los diferentes aspectos.	Perdida liderazgo y autonomía, por dependencia de las organizaciones gubernamentales.	<b>2</b>	40%
Política de comercio exterior y aranceles	15%	Exposición por nuevos competidores o crecimiento de los mismos.	Oportunidad de exportar diferentes productos.	Que ingresen al mercado nueva competencia o que esta sea más competitiva.	<b>3</b>	60%
Otras tendencias					<b>1</b>	20%

Figura 4. Tendencias políticas del gran entorno

En la figura 5 se muestra los las notas de cada tendencias, las cuales muestra que las que están dentro de la verde son riesgos bajos, dentro de la amarilla medio y dentro de la roja alto. Para el cual la tendencia que se muestra con mayor influencia es la estabilidad del gobierno.

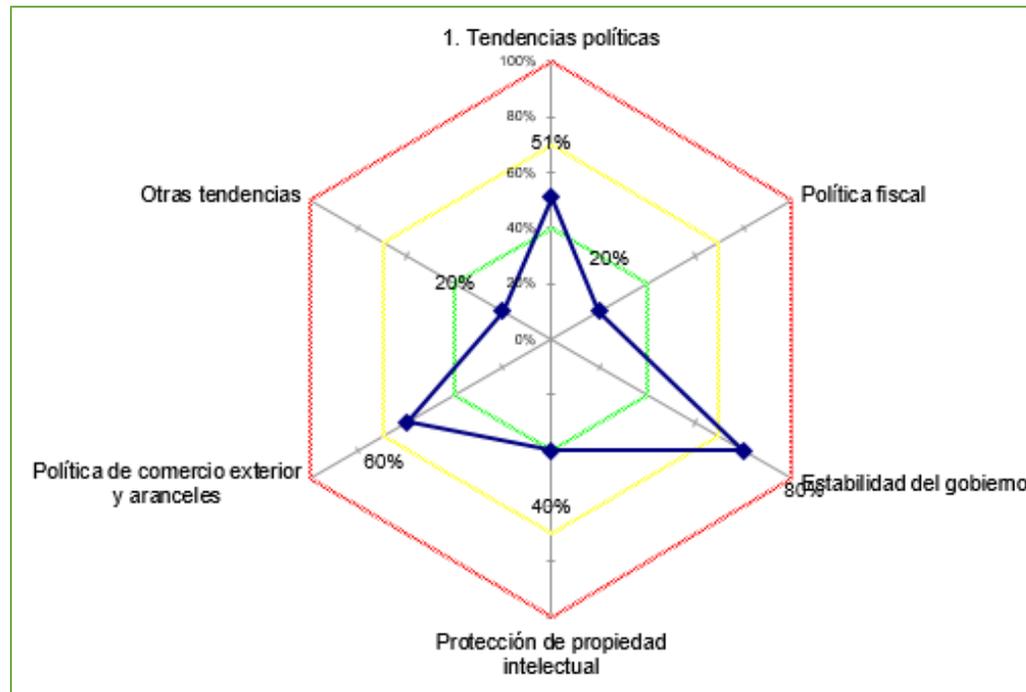


Figura 5. Gráfico de tendencias políticas del gran entorno

#### 4.1.1.2. Tendencias económicas

En la siguiente figura 6 se realizara un análisis de las tendencias económicas, las cuales pueden influir en la feria, asimismo se les asigna un nivel de riesgo a estos factores y se les da una nota.

<b>MATRIZ DE ANÁLISIS DEL GRAN ENTORNO</b>						
<b>(A) FACTOR / SUBFACTOR DE RIESGO</b>	<b>(B) PONDERACIÓN</b>	<b>(C) DESCRIPCIÓN</b>	<b>(D) Principal oportunidad (si la hay)</b>	<b>(E) Principal amenaza (si la hay)</b>	<b>(F) NIVEL DE RIESGO (1 - 5)</b>	<b>(G) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)</b>
<b>2. Tendencias económicas</b>	<b>25%</b>				<b>3.2</b>	<b>64%</b>
Comportamiento del PIB	25%	Influye en las capacidades de las personas para tener poder de adquisición.	Mayor consumo y capacidad en cuanto a poder adquisitivo de las personas.	Reducción del consumo y disponibilidad del poder adquisitivo de las personas.	<b>4</b>	80%
Tasas de interés	15%	Dependiendo de la variación de las tasas de interes, influirá en la población.	Estabilidad de la tasa de interes, da confianza a las personas.	Inestabilidad de la tasa de interes, da a las personas con menos confianza, por lo provoca reducción de gastos.	<b>4</b>	80%
Comportamiento de la inflación y el tipo de cambio	20%	Según la variación que presente puede afectar a las personas.	Estabilidad de la inflación y el tipo de cambio, da confianza a la población, por lo que mantienen el comportamiento.	El aumento de inflación y tipo de cambio, afecta a la confianza de la población y disminuye el poder adquisitivo.	<b>4</b>	80%
Infraestructura	20%	Dependiente de la infraestructura, va a variar el poder de adquisición del inventario.	Contar con variedad y suficiente inventario, en el momento preciso.	No contar con el espacio requerido para mantener la mercadería necesaria en el momento preciso.	<b>1</b>	20%
Desempleo, calidad y costo de la fuerza laboral	20%	Influye en la economía del país, por ende también en la capacidad de las personas para comprar.	Baja tasa de desempleo mejora la economía del país, por lo que provoca mayor consumo.	Alta tasa de desempleo influye en un menor consumo de la población.	<b>3</b>	60%

Figura 6. Tendencias económicas del gran entorno

En la figura 7 se muestra los las notas de cada tendencias económicas, las cuales muestra que las que están dentro de la verde son riesgos bajos, dentro de la amarilla medio y dentro de la roja alto. Para el cual las tendencias que se muestran con mayor influencia son comportamiento del PIB, tasas de interés y comportamiento de la inflación y el tipo de cambio.

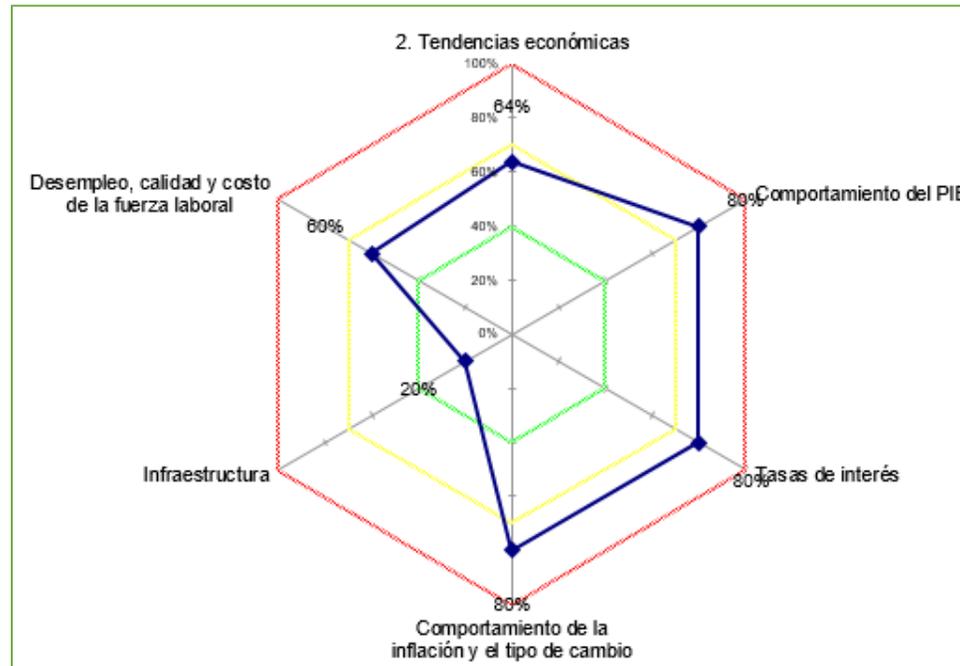


Figura 7. Gráfico de tendencias económicas del gran entorno

#### 4.1.1.3. Tendencias socio-culturales

En la figura 8 se realizara un análisis de las tendencias socio-culturales, las cuales pueden influir en la feria, asimismo se les asigna un nivel de riesgo a estos factores y se les da una nota.

(A) FACTOR / SUBFACTOR DE RIESGO	(B) PONDERACIÓN	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal oportunidad (si la hay)	(E) Principal amenaza (si la hay)	(F) NIVEL DE RIESGO (1 - 5)	(G) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
<b>3. Tendencias socio - culturales</b>	<b>15%</b>				<b>3.0</b>	<b>60%</b>
Comportamiento de la demografía	0%	No se visualizan tendencias .			1	20%
Estructura de clases sociales	0%	No se visualizan tendencias.			1	20%
Educación y cultura	50%	Personas con poca escolaridad o con diferencias culturales, ya que migran de otras poblaciones.	Facilidad de acceso a la educación para las diferentes personas, además de que en la actualidad existe mayor consciencia con respecto a la educación.	Grandes diferencias de culturas entre las personas, por lo que no tengan opiniones en común.	3	60%
Estilos de vida	25%	Cuentan con un estilo de vida similar, donde hay solidaridad entre las comunidades, y un enfoque al campesino tradicional.	Explotar actividades culturales y artesanales de la zona, que tenga mayor preferencia hacia los recursos naturales.	Nuevas generaciones que no conserven la solidaridad y el enfoque campesino, por lo que se dejen influir por las nuevas modas.	3	60%
Actitudes clave	25%	Emprendedurismo, honradez.	Motivan a la sociedad a ser mejores personas y ser más solidarios entre los mismos,	Poco interes por el emprendimiento y horadez por parte de las generaciones nuevas por lo que se disminuye la solidaridad con generaciones pasadas.	3	60%

Figura 8. Tendencias socio - culturales del gran entorno

En la figura 9 se ven ilustradas las notas de las tendencias socio-culturales, las cuales muestra que las que están dentro de la verde son riesgos bajos, dentro de la amarilla medio y dentro de la roja alto. Para el cual las tendencias que se muestran con mayor influencia son actitudes clave, estilos de vida y educación y cuales tienen una nota media.

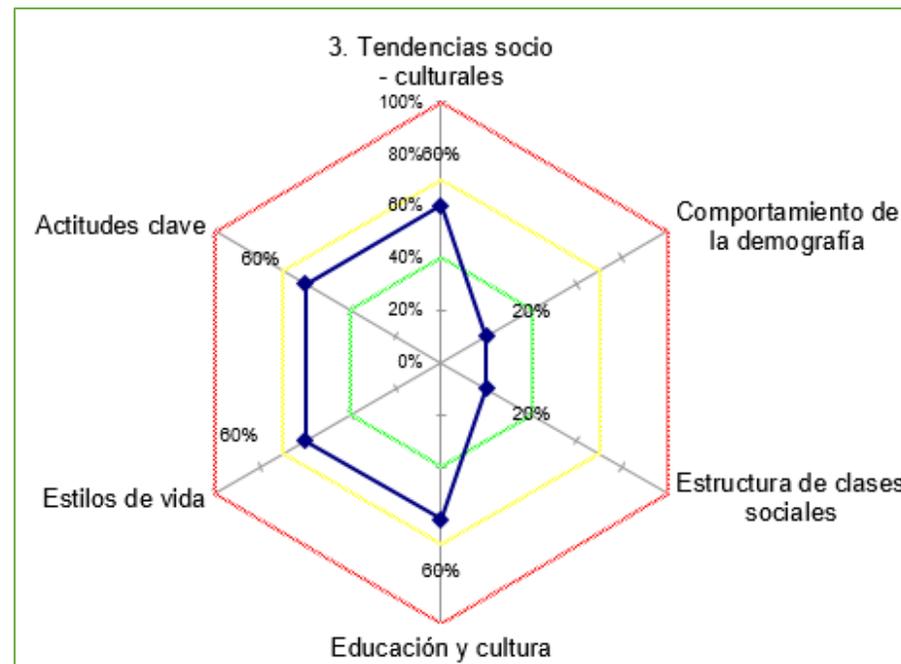


Figura 9. Gráfico de Tendencias socio - culturales del gran entorno

#### 4.1.1.4. Tendencias científicas y tecnológicas

En la figura 10 se realizara un análisis de las tendencias científicas y tecnológicas, las cuales pueden influir en la feria, asimismo se les asigna un nivel de riesgo a estos factores y se les da una nota.

(A) FACTOR / SUBFACTOR DE RIESGO	(B) PONDERACIÓN	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal oportunidad (si la hay)	(E) Principal amenaza (si la hay)	(F) NIVEL DE RIESGO (1 - 5)	(G) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
<b>4. Tendencias científicas y tecnológicas</b>	<b>15%</b>				<b>3.7</b>	<b>74%</b>
Desarrollo tecnológico reciente	30%	Variedad de diferentes medios tecnológicos para realizar pagos.	Disponibilidad de difentes medios de pagos.	Poco conocimientos o preferencia de uso de dichas tecnologías mencionadas.	3	60%
Impacto de la tecnología en la oferta de productos y servicios	35%	Posible innovación en el desarrollo y venta de los productos, por nuevas tecnologías.	Ofrecer productos con prácticas agrícolas y productivas más tecnológicas, además de disponer de servicios complementarios, como aplicaciones para hacer pedidos, que mejore el servicio que se puede ofrecer y beneficie a los clientes.	Mayores conocimientos por parte de la competencias de dichas prácticas tecnológicas.	4	80%
Impacto de la tecnología en la estructura de costos y la cadena de valor	35%	Implementación de la tecnología en la estructura de costos tendría un efecto positivo, por lo que podría ofrecer mayor valor agregado.	Mayor disponibilidad del comportamiento que presenta la feria en cuanto a costos, por lo que se puede tomar mejores decisiones.	Mayor empatía con la tecnología por parte de la competencia.	4	80%

Figura 10. Tendencias científicas y tecnológicas del gran entorno

En la figura 11 se ven ilustradas las notas de las tendencias científicas y tecnológicas, las cuales muestra que las que están dentro de la verde son riesgos bajos, dentro de la amarilla medio y dentro de la roja alto. Para el cual las tendencias que se muestran con mayor influencia son impacto de la tecnología en la estructura de costos y la cadena de valor e impacto de la tecnología en la oferta de productos y servicios, los cuales tienen un nivel de riesgo alto.

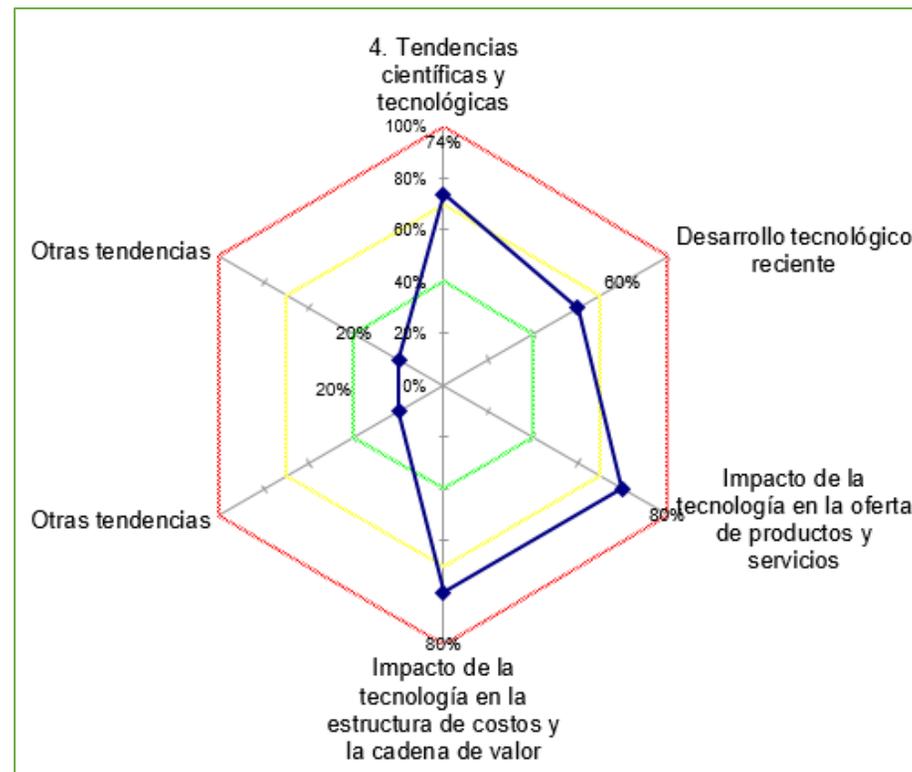


Figura 11. Gráfico de tendencias científicas y tecnológicas del gran entorno

#### 4.1.1.5. Tendencias ambientales

En la figura 12 se realizara un análisis de las tendencias ambientales, las cuales pueden influir en la feria, asimismo se les asigna un nivel de riesgo a estos factores y se les da una nota.

<b>MATRIZ DE ANÁLISIS DEL GRAN ENTORNO</b>						
<b>(A) FACTOR / SUBFACTOR DE RIESGO</b>	<b>(B) PONDERACIÓN</b>	<b>(C) DESCRIPCIÓN</b>	<b>(D) Principal oportunidad (si la hay)</b>	<b>(E) Principal amenaza (si la hay)</b>	<b>(F) NIVEL DE RIESGO (1 - 5)</b>	<b>(G) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)</b>
<b>5. Tendencias ambientales</b>	<b>15%</b>				<b>3,5</b>	<b>70%</b>
Emissiones y residuos	25%	Generación de desechos por parte de las operaciones de la feria.	Desarrollo de un plan de compostaje para el manejo de las frutas y verduras desechadas.	Poco compromiso de los productores de la feria.	<b>4</b>	80%
Consumo de energía	25%	Utilización de la energía eléctrica por el funcionamiento de la feria.	Determinar el uso de energía realmente esencial y eliminar el resto que se utilice sin necesidad.	Poco interés en los productores de la feria por utilizar responsablemente la energía.	<b>4</b>	80%
Reducción, reutilización y reciclaje	25%	Reciclaje de los diferentes desechos generados por la feria y los clientes.	Ser ejemplo en prácticas sostenibles ambientales, de manera que genere un impacto positivo en la comunidad.	Sociedad poco educada o consciente de la importancia de realizar prácticas sostenibles ambientales, como el reciclaje, reutilización y reducción de desechos.	<b>3</b>	60%
Consumo de agua	25%	Utilización de agua para las labores de la feria, el consumo humano y labores de limpieza.	Implementar planes que incentiven el uso eficiente del recurso del agua.	Escasez de agua, por crecimiento de población o desperdicio del agua.	<b>3</b>	60%
Otros impactos ambientales	0%	No se visualizan tendencias relevantes.			<b>1</b>	20%

Figura 12. Tendencias ambientales del gran entorno

En la figura 13 se ven ilustradas las notas de las tendencias ambientales del gran entorno, las cuales muestra que las que están dentro de la verde son riesgos bajos, dentro de la amarilla medio y dentro de la roja alto. Para el cual las tendencias que se muestran con mayor influencia son emisiones de residuos y consumo de energía, las cuales tienen un riesgo alto.

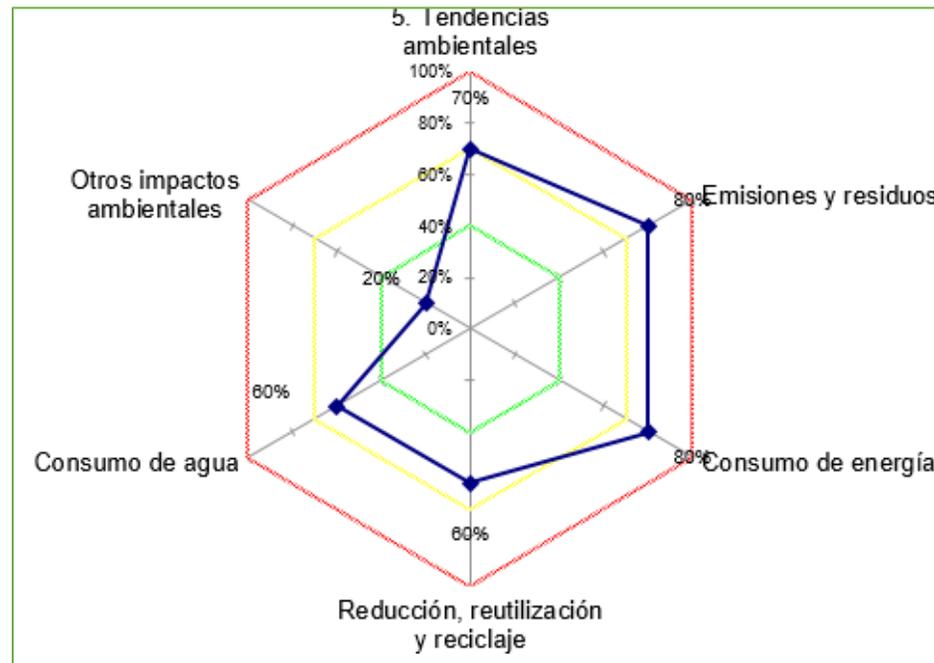


Figura 13. Gráfico de tendencias ambientales del gran entorno

#### 4.1.1.6. Tendencias legales

En la figura 14 se realizara un análisis de las tendencias legales, las cuales pueden influir en la feria, asimismo se les asigna un nivel de riesgo a estos factores y se les da una nota.

[A] FACTOR / SUBFACTOR DE RIESGO	[B] PONDERACIÓN	[C] DESCRIPCIÓN	[D] Principal oportunidad (si la hay)	[E] Principal amenaza (si la hay)	[F] NIVEL DE RIESGO (1 - 5)	[G] NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
<b>6. Tendencias legales</b>	<b>15%</b>	<b>Revise, porque los porcentajes para los subfactores de poder negociador de los proveedores deben sumar 100</b>			<b>1,5</b>	<b>30%</b>
Legislación sobre monopolios	0%	No se visualizan tendencias relevantes.			1	20%
Normativas de precios	0%	No se visualizan tendencias relevantes.			1	20%
Impuestos y exoneraciones	50%	Los productores reciben exoneraciones por ser agricultores.	Reciben exoneraciones por ser agricultores.		1	20%
Legislación laboral	0%	No se visualizan tendencias relevantes.			1	20%
Legislación sobre sectores específicos (por ejemplo legislación técnica)	100%	No se visualizan tendencias relevantes.			1	20%
<b>TOTAL (Sumatoria de D o E x Ponderación de los factores)</b>	<b>100%</b>				<b>2,9</b>	<b>59%</b>

Figura 14. Tendencias legales del gran entorno

En la figura 15 se ven ilustradas las notas de las tendencias legales del gran entorno, las cuales muestra que las que están dentro de la verde son riesgos bajos, dentro de la amarilla medio y dentro de la roja alto. Para el cual todas las tendencias tienen una nota de 20%, por lo que se encuentran en un riesgo bajo.

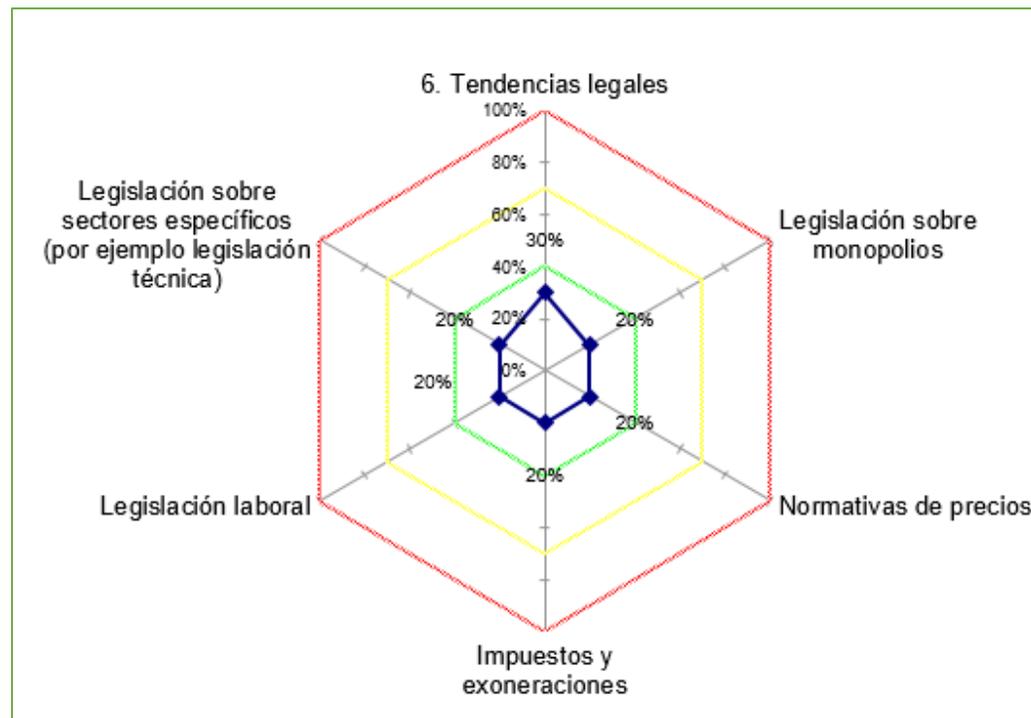


Figura 15. Gráfico de tendencias legales del gran entorno



En la figura 16 se muestran las tendencias del gran entorno, las cuales tiene una nota global de la tendencia, obtenida de análisis de cada aspecto que compone cada tendencia. Se identifica que la tendencia científica es la que tienen un riesgo más alto, por lo que se debe trabajar en mejorar esta tendencia para ser más competitivo en el mercado.





<b>(A) FACTOR / SUBFACTOR DE RIESGO</b>	<b>NOTA</b>	<b>RIESGO BAJO</b>	<b>RIESGO MEDIO</b>	<b>RIESGO ALTO</b>
1. Tendencias políticas	51%	40%	70%	100%
2. Tendencias económicas	64%	40%	70%	100%
3. Tendencias socio - culturales	60%	40%	70%	100%
4. Tendencias científicas y tecnológicas	74%	40%	70%	100%
5. Tendencias ambientales	70%	40%	70%	100%
6. Tendencias legales	30%	40%	70%	100%
Promedio		40%	70%	100%
<b>Promedio global</b>	<b>59%</b>	<b>40%</b>	<b>70%</b>	<b>100%</b>



Figura 16. Subfactores de riesgos del gran entorno

En la figura 17 se muestran las notas de las diferentes tendencias del gran entorno, asimismo se presenta en qué nivel de riesgo esta cada una.

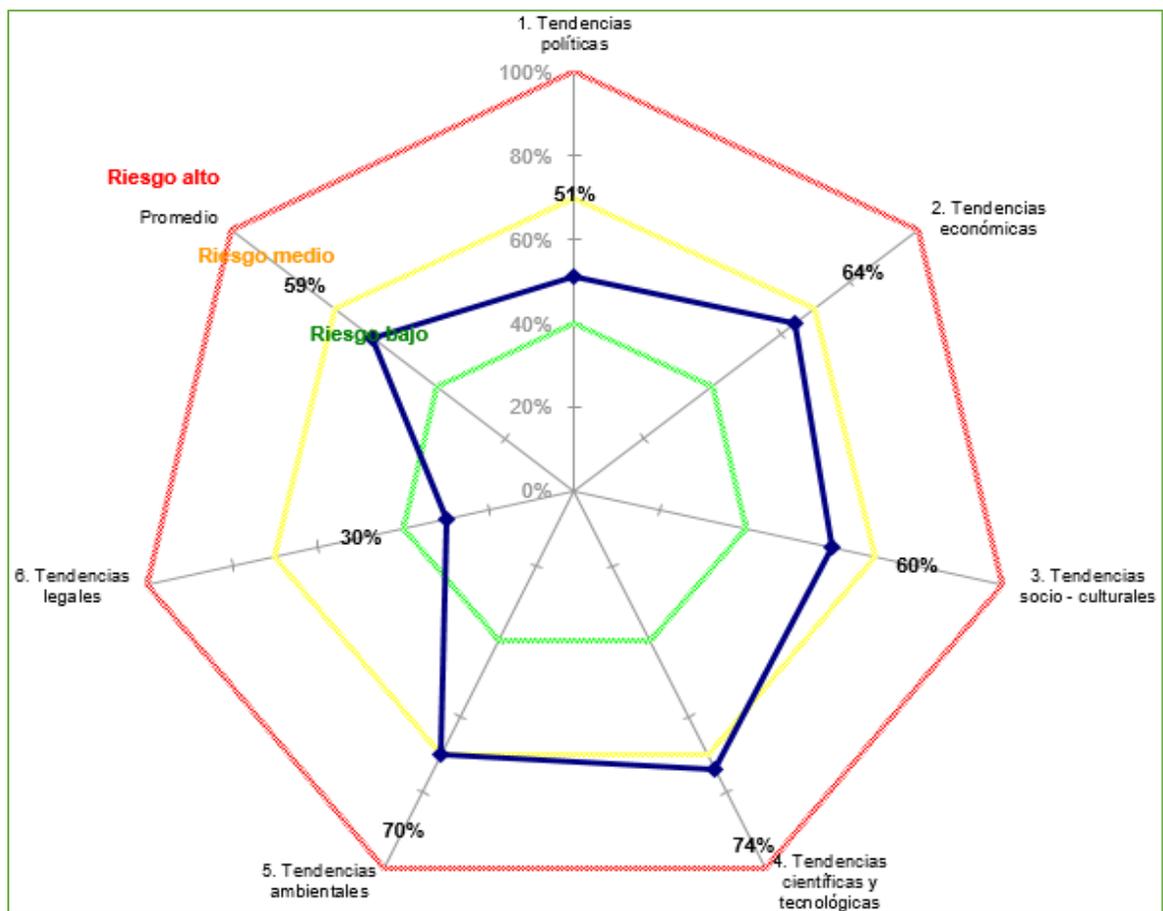




Figura 17. Gráfico de subfactores de riesgo del gran entorno

#### **4.1.2. Entorno cercano**

En cuanto al entorno cercano hace referencia a factores que influyen sobre un grupo específico de empresas, lo cuales analizan los factores de riesgos de intensidad de la rivalidad, poder negociador de los clientes, poder negociador de los proveedores, competidores potenciales, productos sustitutos, los cuales se presentan a continuación y determina el factor de tiene mayor riesgo.

##### **4.1.2.1. Intensidad de la rivalidad**

En la figura 18 se realizara un análisis de la intensidad de la rivalidad del entorno cercano, las cuales pueden influir en la feria, asimismo se les asigna un nivel de riesgo a estos factores y se les da una nota.

## MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO CERCANO

(A) FACTOR / SUBFACTOR DE RIESGO	(B) PONDERACIÓN	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal oportunidad (si la hay)	(E) Principal amenaza (si la hay)	(F) NIVEL DE RIESGO (1 - 5)	(G) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
1. Intensidad de la rivalidad	30%	Revise, porque los porcentajes para los subfactores de intensidad de la rivalidad deben sumar 100			3,8	75%
Similitud de los competidores en capacidad	20%	Existe diferentes competidores en el mercado con capacidades similares.	Aumentar las capacidades de la feria en vendedores con diversidad de productos, mayora cantidad, con el fin de crear formas de diferenciarse con la competencia.	Mayor capacidad de diferenciación de la competencia.	4	80%
Inestabilidad de las ventas en el sector	20%	Se presentan factores economicos que pueden influir en las compras de los clientes actuales y potenciales de la feria.	Contar clientes fijos que sean más estables y tomar medidas para enfrentar estan situaciones como crear promociones, realizar actividades atractivas.	Disminución de las ventas en gran medida y de forma temporal.	4	80%
Falta de diferenciación	30%	Cuentan con productos muy similares a los de la competencia.	Crear medidas que brinden un valor agregado a la feria y lo diferencie de la competencia, como productos orgánicos, una feria bandera azul, entre otros.	Poca capacidad o interés de diferenciación por parte de los vendedores y organizadores de la feria.	3	60%

Aumentos de capacidad de competidores	30%	Competidores más grandes y fuertes en la zona, por lo que pueden aumentar la capacidad constantemente.	Ampliar el mercado y tratar de conseguir más clientes potenciales.	Migración de los clientes a la competencia, por mejores capacidades de ofertas.	4	80%
Altas barreras de salida	5%	No se visualizan tendencias importantes.			1	20%

Figura 18. Intensidad de la rivalidad del entorno cercano

En la figura 19 se ven ilustradas las notas de la rivalidad del entorno cercano, las cuales muestran que las que están dentro de la verde son riesgos bajos, dentro de la amarilla medio y dentro de la roja alto. Los sub-factores con mayor riesgo son similitud de los competidores en capacidad, aumentos de capacidad de competidores e inestabilidad de las ventas en el sector.

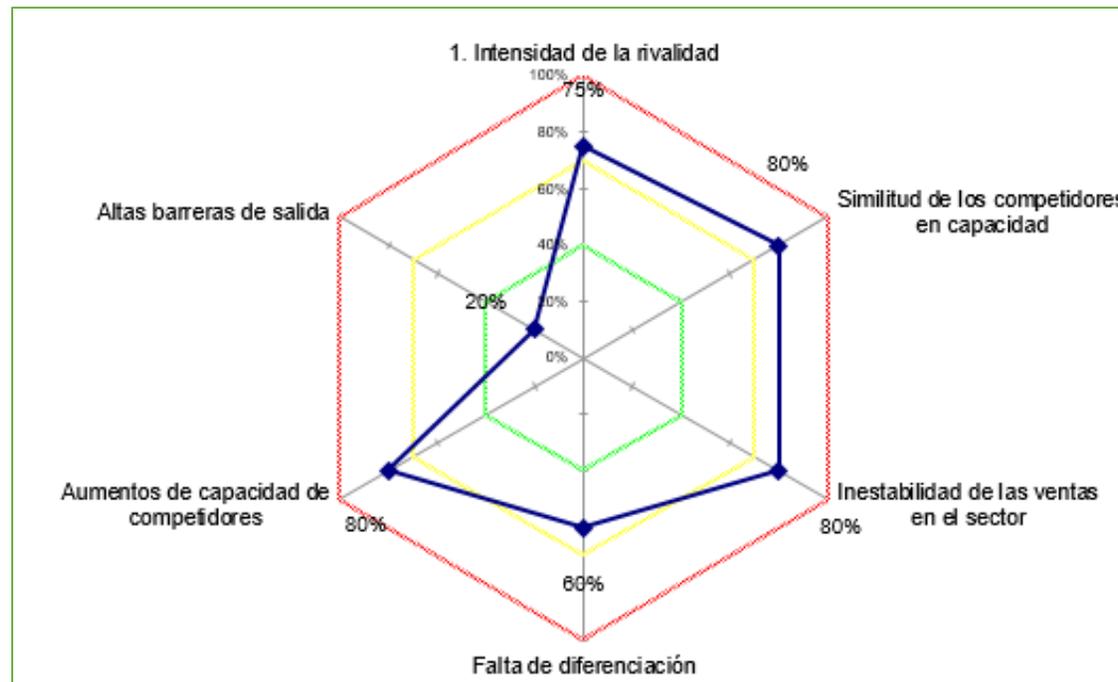


Figura 19. Gráfico de intensidad de la rivalidad del entorno cercano

#### 4.1.2.2. Poder negociador de los clientes

En la figura 20 se realizara un análisis del poder negociador de los clientes del entorno cercano, las cuales pueden influir en la feria, asimismo se les asigna un nivel de riesgo a estos factores y se les da una nota.

[A] FACTOR / SUBFACTOR DE RIESGO	[B] PONDERACIÓN	[C] DESCRIPCIÓN	[D] Principal oportunidad (si la hay)	[E] Principal amenaza (si la hay)	[F] NIVEL DE RIESGO (1 - 5)	[G] NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
1. Intensidad de la rivalidad	30%	Revise, porque los porcentajes para los subfactores de intensidad de la rivalidad deben sumar 100			3.8	75%
2. Poder negociador de los clientes	30%				3.0	60%
Concentración de ventas en pocos clientes	0%	No se visualizan tendencias importantes, ya que las ventas no se concentran en pocos clientes.			1	20%
Poca diferenciación de los productos ofrecidos	50%	La competencia ofrece productos iguales o similares a los de la feria.	Diferenciar los productos y la feria de la competencia y resaltar estas diferencias, como mejor calidad, mejor ambiente, entre otros.	Los clientes compren en la competencia, ya que consiguen los mismo.	4	80%
Productos poco significativos para el cliente	50%	La mayoría de los productos son de importancia para el cliente, pero existen productos de la feria que no son esenciales.	Identificar al público meta y crear estrategias para atraer a los clientes potenciales.	Productos de mayor importancia para los clientes.	2	40%
Interés de los clientes en integrarse hacia atrás	0%	No se visualizan tendencias importantes.			1	20%
Clientes con conocimiento total del sector	0%	No se visualizan tendencias importantes.			1	20%

Figura 20. Poder negociador de los clientes del entorno cercano

En la figura 21 se ven ilustradas las notas del poder negociador de los clientes del entorno cercano, las cuales muestran que las que están dentro de la verde son riesgos bajos, dentro de la amarilla medio y dentro de la roja alto. El sub-factor con mayor riesgo es poca diferenciación de los productos ofrecidos.

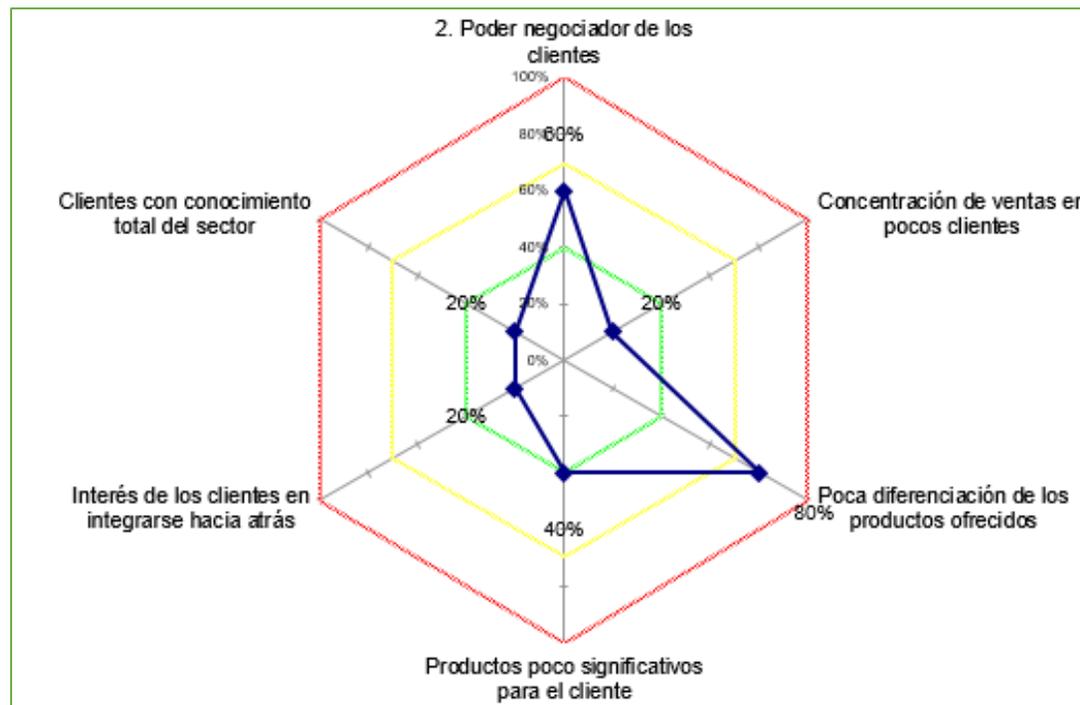


Figura 21. Gráfico del poder de negociación de los clientes del entorno cercano



#### **4.1.2.3. Poder negociador de los proveedores**

En la figura 22 se realizara un análisis del poder negociador de los proveedores del entorno cercano, las cuales pueden influir en la feria, asimismo se les asigna un nivel de riesgo a estos factores y se les da una nota.



(A) FACTOR / SUBFACTOR DE RIESGO	(B) PONDERACIÓN	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal oportunidad (si la hay)	(E) Principal amenaza (si la hay)	(F) NIVEL DE RIESGO (1 - 5)	(G) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
1. Intensidad de la rivalidad	30%	Revise, porque los porcentajes para los subfactores de intensidad de la rivalidad deben sumar 100			3,8	75%
3. Poder negociador de los proveedores	30%				1,4	28%
Existencia de pocos proveedores	30%	No se visualizan tendencias importantes, ya que cuenta con diversidad de proveedores.			1	20%
Productos comprados diferenciados	30%	No se visualizan tendencias importantes, ya que no requieren productos diferenciaos.			1	20%
Las compras son un costo significativo	40%	El valor de las compras representan un costo importante, pero manejable.	Los costos de las compras son manejables.	Aumento en el costo de los productos.	2	40%
Interés de los proveedores de integrarse hacia delante	0%	Es un sector amplio, por lo que más vendedores podrían tener interés en integrarse.	Aumento de oferta de proveedores.		2	40%
Poco conocimiento de las ofertas de los proveedores	0%	No se visualizan tendencias importantes.			1	20%

Figura 22. Poder negociador de los proveedores del entorno cercano

En la figura 23 se ven ilustradas las notas del poder negociador de los proveedores del entorno cercano, las cuales muestran que las que están dentro de la verde son riesgos bajos, dentro de la amarilla medio y dentro de la roja alto. El sub-factores con mayor riesgo son interés de los proveedores de integrarse hacia delante y las compras son un costo significativo, las cuales tienen un riesgo medio.

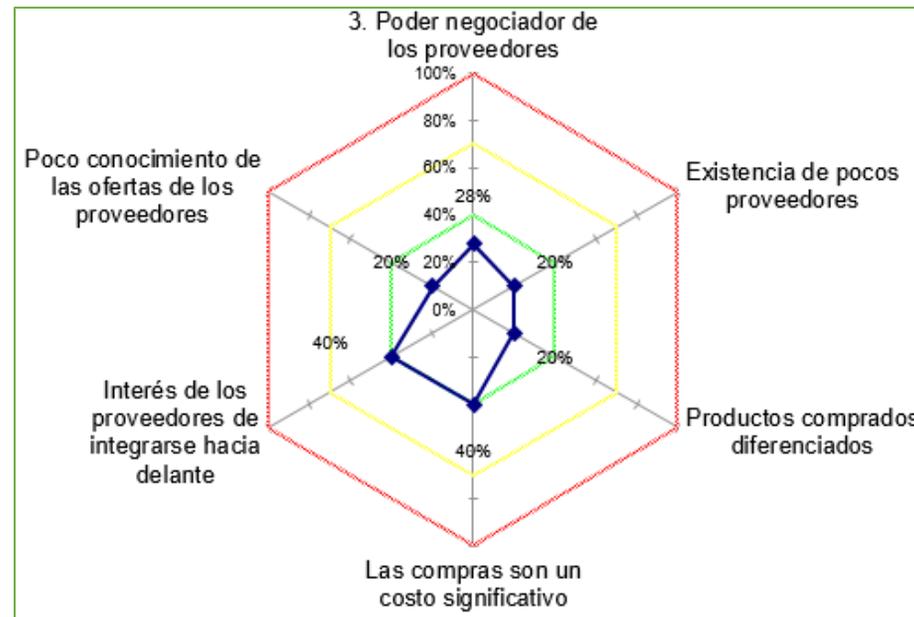


Figura 23. Gráfica del poder negociador de los proveedores del entorno cercano

#### 4.1.2.4. Competidores potenciales

En la figura 24 se realizara un análisis de los competidores potenciales del entorno cercano, las cuales pueden influir en la feria, asimismo se les asigna un nivel de riesgo a estos factores y se les da una nota.

(A) FACTOR / SUBFACTOR DE RIESGO	(B) PONDERACIÓN	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal oportunidad (si la hay)	(E) Principal amenaza (si la hay)	(F) NIVEL DE RIESGO (1 - 5)	(G) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
1. Intensidad de la rivalidad	30%	Revise, porque los porcentajes para los subfactores de intensidad de la rivalidad deben sumar 100			3,8	75%
4. Competidores potenciales	5%				5,0	100%
Posibilidad de que aparezcan nuevos competidores en el sector	100%	Existe una alta posibilidad que aumenten los competidores en el sector, ya que las barreras de entrada son bajas.	Ofrecer valor agregado para diferenciarse de la competencia.	Nuevos competidores más grandes y fuertes.	5	100%

Figura 24. Competidores potenciales del entorno cercano

#### 4.1.2.5. Productos sustitutos

En la figura 25 se realizara un análisis de los productos sustitutos del entorno cercano, las cuales pueden influir en la feria, asimismo se les asigna un nivel de riesgo a estos factores y se les da una nota.

(A) FACTOR / SUBFACTOR DE RIESGO	(B) PONDERACIÓN	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal oportunidad (si la hay)	(E) Principal amenaza (si la hay)	(F) NIVEL DE RIESGO (1 - 5)	(G) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
1. Intensidad de la rivalidad	30%	Revise, porque los porcentajes para los subfactores de intensidad de la rivalidad deben sumar 100			3,8	75%
5. Productos sustitutos	5%				4,0	80%
Posibilidad de que aparezcan productos que reemplacen al producto o servicio ofrecido	100%	Existe la posibilidad que que productos reemplacen a los ofrecidos, como por ejemplo, los productos libres de químicos.	Ofrecer los productos que reemplazan a los productos ofrecidos.	Poca capacidad o interes por ofrecer los productos de remplazo.	4	80%
<b>TOTAL (Sumatoria de D o E x Ponderación de los factores)</b>	<b>100%</b>				<b>2,9</b>	<b>58%</b>

Figura 25. Productos sustitutos del entorno cercano



En la figura 26 se muestran las tendencias del entorno cercano, las cuales tiene una nota global de la tendencia, obtenida de análisis de cada aspecto que compone cada tendencia. Se identifica que los competidores potenciales es el factor que tiene un riesgo más alto, por lo que se debe trabajar en mejorar este factor para aumentar la competitividad en el mercado.

<b>(A) FACTOR / SUBFACTOR DE RIESGO</b>	<b>NOTA</b>	<b>RIESGO BAJO</b>	<b>RIESGO MEDIO</b>	<b>RIESGO ALTO</b>
1. Intensidad de la rivalidad	75%	40%	70%	100%
2. Poder negociador de los clientes	60%	40%	70%	100%
3. Poder negociador de los proveedores	28%	40%	70%	100%
4. Competidores potenciales	100%	40%	70%	100%
5. Productos sustitutos	80%	40%	70%	100%
<b>Promedio</b>	<b>58%</b>	<b>40%</b>	<b>70%</b>	<b>100%</b>

Figura 26. Subfactores de riesgo del entorno cercano

En la figura 27 se muestran las notas de las diferentes tendencias del gran entorno, asimismo se presenta en qué nivel de riesgo esta cada una.

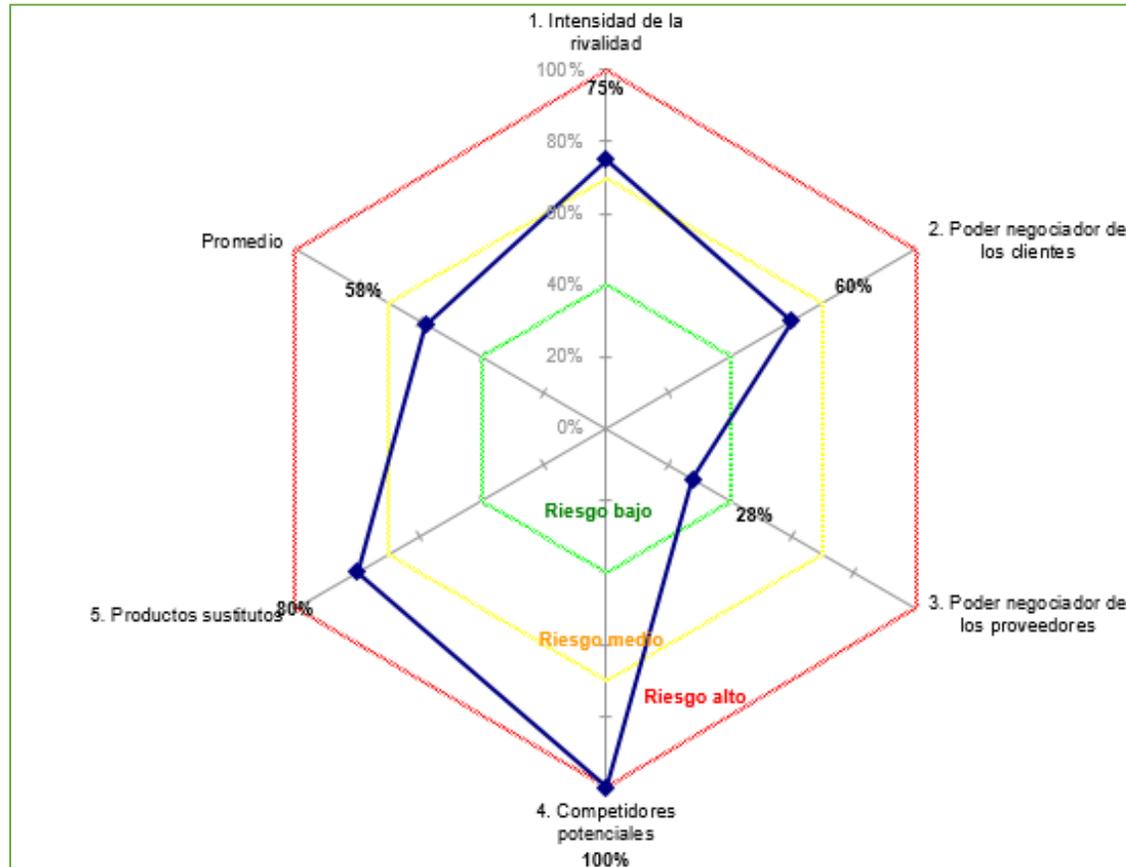


Figura 27. Gráfico de Subfactores riesgo del entorno cercano

### 4.1.3. Evaluación de factores externos

En la evaluación de los factores externo de la figura28, se toman las oportunidades y amenazas con las que cuenta la feria y se determina la importancia que tiene cada aspecto.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
(A) FACTORES EXTERNOS CLAVE	(B) Valor	(C) Calificación	(D) Justificación de la calificación
<b>Oportunidades</b>			
1 Diversas formas de pagos.	10%	2	Cuentan con las posibilidad de implementar diversas formas de pago.
2 Capacidad de ofrecer mayores productos libres de químicos.	15%	3	Tienen conocimiento sobre como producir productos libres de químicos y la facilidad de adquirir capacitaciones sobre el tema.
3 Implementación de marketing.	6%	1	No cuentan con los conocimientos necesarios en el área de marketing, ni con una persona capacitada para esto.
4 Ser ejemplo en prácticas sostenibles ambientales, de manera que genera un impacto positivo en la comunidad.	6%	2	Tienen la posibilidad de implementar prácticas sostenibles ambientales, pero los vendedores no son tan consiente de la importancia de esto.
5 Aumento de recurso humano.	10%	3	Cuentan con espacios disponibles para incrementar el recurso humano, es decir los vendedores.
<b>Amenazas</b>			
1 Mejores ofertas de la competencia.	10%	2	Pueden mejorar las ofertas o igualar a la competencia, pero no en gran medida.
2 Mayor oferta y promocion de productos libres de químicos por parte de la competencia.	7%	3	Cuentan con conocimientos sobre el tema y se pueden capacitar más, de manera que pueden producir ellos mismo estos productos.
3 Reducción del consumo y disponibilidad del poder adquisitivo de las personas.	15%	2	Se pueden crear promociones o estrategias para intentar mitigar, pero no siempre se puede controlar.
4 Servicios complementarios de la competencia.	6%	2	Pueden ofrecer servicios complementarios como la competencia, siempre y cuando esten al alcance.
5 Mayores inversores nuevos en las áreas de competencia.	15%	2	Pueden diferenciar los productos u ofrecer una mejor servicio al cliente.
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>2,3</b>	

Figura 28. Evaluación de factores externos

## 4.2. Evaluación interna

En cuanto a la evaluación interna consiste en las fuerzas y debilidades internas de una organización, las cuales son de importancia para establecer objetivos y estrategias.

### 4.2.1. Cadena de valor

En la cadena de valor de la figura 29 se describe las actividades de la feria para generar valor al cliente final y a la misma organización. La cual se compone por las actividades primarias y las de apoyo.

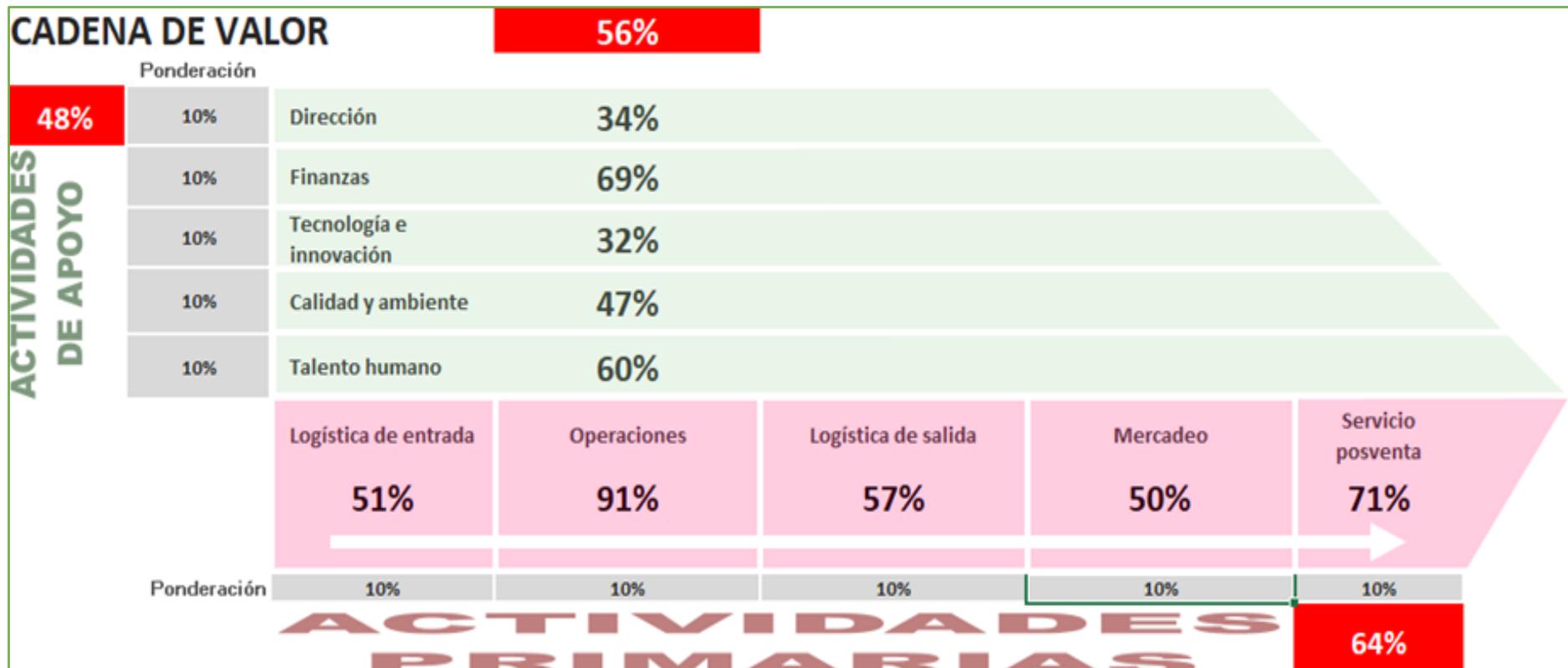




Figura 29. Cadena de valor de la evaluación interna

#### **4.2.1.1. Cadena de valor: actividades de apoyo: Dirección**

En la figura 30 se muestra la dirección de las actividades de apoyo de la cadena de valor, para la cual consiste en actividades relacionadas con la estructura organizacional. Este apartado obtiene una nota de 34%, la cual es baja, por lo que es necesario mejorar los aspectos de la dirección para ser más competitivos en el mercado.



### Cadena de valor: Actividades de apoyo: Dirección

(A) FACTOR	(B) PONDERACIÓN	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal fortaleza (si la hay)	(E) Principal debilidad (si la hay)	(F) Temas relevantes	(D) VALOR (1 - 7)	(E) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
Se cuenta con un plan estratégico vigente, bien formulado y conocido en la organización	20%	No se cuenta con nada.	La municipalidad le brinda el apoyo necesario para realizar uno.	No existe una idea clara sobre las posibles estrategias de un plan estratégico.	Realizar un plan estratégico.	1	14%
Se cuenta con una definición clara y adecuada de la estructura organizacional	20%	No cuentan con una estructura organizacional, lo que existe es una junta directiva que se encarga de la feria.		No se cuenta con una estructura orgnizacional.	Definir una estructura organizacional..	1	14%
Se cuenta con puestos y sus respectivas descripciones bien elaboradas	20%	Se cuentan con puestos definidos, pero no con la descripción de sus respectivas funciones.		No tiene definidos las respectivas descripciones del puesto.	Estructurar las descripción para cada respectivo puesto.	3	43%
El nivel de motivación del personal es elevado	20%	Si tienen una motivación, ya que trabajan para ellos mismo.	Trabajan para lo propio, por lo que la motivación es constante y propia.	No cuentan con una persona externa que les de motivación constante.		6	86%
Se cuenta con planes divisionales (mercadeo, recursos humanos, finanzas, etc.).	20%	No cuentan con ningún tipo de planes divisionales.		No tienen establecidos ningún plan divisional.	Crear planes de división requeridos (mercadeo, recursos humano, finanzas).	1	14%
<b>TOTAL (Sumatoria de D o E x Ponderación de los factores)</b>	<b>100%</b>				Identifique el tema más relevante. Si no hay, deje la celda vacía.	<b>2,40</b>	<b>34%</b>

Figura 30. Cadena de valor: actividades de apoyo: Dirección



#### **4.2.1.2. Cadena de valor: actividades de apoyo: Finanzas**

En la figura 31 se muestra las finanzas de las actividades de apoyo, para la cual se relaciona con la situación financiera que posee la empresa. Este apartado obtiene una nota de 69%, la cual no es baja, sin embargo se puede mejorar.



### Cadena de valor: Actividades de apoyo: Finanzas

(A) FACTOR	(B) PONDERACIÓN	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal fortaleza (si la hay)	(E) Principal debilidad (si la hay)	(F) Temas relevantes	(D) VALOR (1 - 7)	(E) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
Se cuenta con los recursos financieros para operar en forma adecuada	20%	Si se cuentan con los recursos financieros suficientes.	Son pocos los costos.	No existen recursos destinados para planes de publicidad o promociones.	Destinar recursos financieros para planes de ventas.	6	86%
En caso de requerir recursos adicionales, es posible hacerlo rápidamente	20%	Si, ya que el dinero recolectado de la feria es destinado para cubrir las necesidades.	Gran cantidad de vendedores, por lo que se recolecta bastante dinero de alquileres de espacios en la feria.			5	71%
Se cuenta con un presupuesto bien elaborado y útil para el quehacer	20%	Cuentan con un presupuestos elaborado, pero se podría mejorar.	Tienen un presupuesto.		Mejorarla estructura del presupuesto.	5	71%
El endeudamiento de la empresa es adecuado	20%	El endeudamiento es factible.	Cuentan con una deuda factible.		Deuda factible.	5	71%
Se maneja adecuadamente la información contable y financiera	20%	Si se lleva un control, pero no el mejor, ya que no contaban con un contador.	Se contrató un contador	Información contable y financiera anterior mal organizada.		3	43%
<b>TOTAL (Sumatoria de D o E x Ponderación de los factores)</b>	<b>100%</b>					<b>4,80</b>	<b>69%</b>

Figura 31. Cadena de valor: Actividades de apoyo: Finanzas



#### **4.2.1.3. Cadena de valor: actividades de apoyo: Tecnología e innovación**

En la figura 32 se muestra la Tecnología e innovación de las actividades de apoyo, para la cual se obtiene una nota de 32%, siendo la más baja de la cadena de valor, por lo que se le debe dedicar mayor enfoque a mejorar esta área y aumentar su nivel competitivo en el mercado.



### Cadena de valor: Actividades de apoyo: Tecnología e innovación

(A) FACTOR	(B) PONDERACIÓN	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal fortaleza (si la hay)	(E) Principal debilidad (si la hay)	(F) Temas relevantes	(D) VALOR (1 - 7)	(E) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
Se cuenta con el equipo necesario para la operación adecuada de la organización	25%	Cantidad de equipo limitado.	Entidades gubernamentales le van a brindar el equipo necesario.	Actualmente no tienen el equipo necesario propio.	Limitado equipo propio.	4	57%
Se cuenta con sistemas informáticos para la adecuada operación de la organización	25%	No cuentan con sistemas informáticos.		Poca capacidad de manejo de sistemas informáticos.	Ausencia de equipos informáticos para la operación de la feria.	1	14%
Se realizan esfuerzos continuos de innovación de los productos y servicios de la organización	25%	Se realiza muy poca innovación.	Tienen conocimientos y oportunidades de capacitaciones para innovar en los productos.	La innovación es muy poca y poca continua.	Poca innovación constante de productos.	3	43%
Se realizan esfuerzos continuos de innovación de los procesos de la organización	25%	No se realizan innovación de los procesos de la organización.		Ausencia de innovación de los procesos de la organización.	Falta de innovación de los procesos de la organización.	1	14%
<b>TOTAL (Sumatoria de D o E x Ponderación de los factores)</b>	<b>100%</b>					<b>2,25</b>	<b>32%</b>

Figura 32. Cadena de valor: actividades de apoyo: Tecnología e innovación



#### **4.2.1.4. Cadena de valor: actividades de apoyo: Calidad y ambiente**

En la figura 33 se muestra la Calidad y ambiente de las actividades de apoyo, para la cual se obtiene una nota de 47%, siendo esta baja, lo que muestra que deben mejorar las actividades relacionadas con la calidad y ambiente de la organización.



### Cadena de valor: Actividades de apoyo: Calidad y ambiente

(A) FACTOR	(B) PONDERACIÓN	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal fortaleza (si la hay)	(E) Principal debilidad (si la hay)	(F) Temas relevantes	(D) VALOR (1 - 7)	(E) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
Se cuenta con procedimientos definidos y documentados para la realización de las labores de la organización	35%	No se cuentan con documentos de realización de labores de la organización.		Ausencia de documentos de la realización de las labores de la organización.	Ausencia de documentación de realización de labores.	1	14%
Se realiza control de calidad en la organización	35%	Cada vendedor realiza su propio control de calidad en sus productos.	Cada vendedor está comprometido con el control de calidad.	No cuentan con estándares de calidad establecidos.	Elaboración de estándares de calidad de la organización.	5	71%
Se realizan prácticas de gestión ambiental en la organización	30%	Están implementando prácticas de gestión ambiental.	Cuentan con algunas prácticas de gestión ambiental.	No todos los vendedores han implementado prácticas de gestión ambiental.	Compromiso con el medio ambiente.	4	57%
<b>TOTAL (Sumatoria de D o E x Ponderación de los factores)</b>	<b>100%</b>					<b>3,30</b>	<b>47%</b>

Figura 33. Cadena de valor: actividades de apoyo: Calidad y ambiente



#### **4.2.1.5. Cadena de valor: actividades de apoyo: Talento humano**

En la figura 34 se muestra El Talento humano de las actividades de apoyo, para la cual se obtiene una nota de 60%, lo que muestra que tiene una posición promedio en esta área, pero que de igual manera debe de mejorar para aumentar el nivel de competitividad.



### Cadena de valor: Actividades de apoyo: Talento humano

(A) FACTOR	(B) PONDERACIÓN	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal fortaleza (si la hay)	(E) Principal debilidad (si la hay)	(F) Temas relevantes	(D) VALOR (1 - 7)	(E) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
El personal con el que se cuenta es suficiente	20%	Cuentan con el personal suficiente.	Personal suficiente para la feria.		Personal suficiente para la feria.	6	86%
El personal se encuentra bien calificado para realizar sus funciones	20%	El personal está bien calificado.	Cuentan con personal profesional y con experiencia.		Personal calificado.	6	86%
El personal se encuentra motivado con su trabajo y con la empresa	20%	No cuentan con prácticas de motivación, lo único es el pago del salario.		Falta de prácticas de motivación del personal.	Pocas prácticas de motivación del personal.	4	57%
Existen prácticas adecuadas de reclutamiento y selección de personal	20%	Se tienen algunas prácticas de reclutamiento y selección, pero no bien estructuradas.		Prácticas de reclutamiento y selección no bien estructuradas.	Estructurar prácticas de reclutamiento.	4	57%
El personal es evaluado en su quehacer de manera adecuada	20%	El personal no es evaluado.		No se evalúa el personal.	Falta de evaluación del personal.	1	14%
<b>TOTAL (Sumatoria de D o E x Ponderación de los factores)</b>	<b>100%</b>					<b>4,20</b>	<b>60%</b>

Figura 34. Cadena de valor: actividades primarias: Talento humano

#### 4.2.1.6. Cadena de valor: actividades primarias: Logística de entrada

En la figura 35 se describe la Logística de entrada de las actividades primarias de la cadena de valor, la cual consiste en las actividades de recibir y almacenar las materias primarias para desarrollar el producto y la forma de distribuir los materiales.

Cadena de valor: Actividades primarias: Logística de entrada							
(A) FACTOR	(B) PONDERACIÓN	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal fortaleza (si la hay)	(E) Principal debilidad (si la hay)	(F) Temas relevantes	(D) VALOR (1 - 7)	(E) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
Se manejan adecuadamente los pedidos de insumos y materiales	30%	No se realizan pedidos.		No cuentan con un pedido establecido.	No se cuentan con realización de pedidos.	1	14%
Se maneja adecuadamente el inventario de materiales e insumos	30%	No siempre se maneja adecuadamente.		El segundo día de feria el inventario es limitado.	Falta de inventario en el segundo día.	3	43%
El traslado de insumos y materiales del almacenamiento al proceso es el adecuado	40%	Si cuentan con un traslado adecuado.	Vendedores con experiencia realizan los traslados de los insumos.		Vendedores con experiencia.	6	86%
<b>TOTAL (Sumatoria de D o E x Ponderación de los factores)</b>	<b>100%</b>					<b>3,60</b>	<b>51%</b>

Figura 35. Cadena de valor: actividades primarias: Logística de entrada

#### 4.2.1.7. Cadena de valor: actividades primarias: Operaciones

En la figura 36 se describe las Operaciones de las actividades primarias, la cual consiste en el proceso que se toman las materias primas de la logística de entrada y se crea el producto.

Cadena de valor: Actividades primarias: Operaciones							
(A) FACTOR	(B) PONDERACIÓN	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal fortaleza (si la hay)	(E) Principal debilidad (si la hay)	(F) Temas relevantes	(D) VALOR (1 - 7)	(E) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
Las actividades desarrolladas en las operaciones son eficientes	30%	Las actividades desarrolladas en operaciones son buenas.	Personal eficiente.		Aceptable elaboración de las operaciones.	6	86%
El mantenimiento del equipo utilizado en las operaciones es el adecuado	30%	Tienen un mantenimiento del equipo utilizado en las operaciones bueno.	Adecuado mantenimiento del equipo.		Aceptable mantenimiento del equipo de operaciones.	6	86%
Las instalaciones físicas en que se desarrollan las operaciones son adecuadas	40%	La instalaciones físicas son adecuadas.	Cuentan con instalaciones muy buenas y nuevas.		Instalaciones nuevas y adecuadas.	7	100%
<b>TOTAL (Sumatoria de D o E x Ponderación de los factores)</b>	<b>100%</b>					<b>6,40</b>	<b>91%</b>

Figura 36. Cadena de valor: actividades primarias. Operaciones

#### 4.2.1.8. Cadena de valor: actividades primarias: Logística de salida

En la figura 37 se describe la Logística de salida de las actividades primarias, en la cual se toman en cuenta el almacenamiento de los productos terminados y el manejo de los pedidos.

Cadena de valor: Actividades primarias: Logística de salida							
(A) FACTOR	(B) PONDERACIÓN	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal fortaleza (si la hay)	(E) Principal debilidad (si la hay)	(F) Temas relevantes	(D) VALOR (1 - 7)	(E) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
El almacenamiento de los productos terminados es adecuado	0%	El almacenamiento es adecuado, cada vendedor vela por el almacenamiento de sus productos.	Los vendedores tienen el conocimiento adecuado para almacenar los productos.		Almacenamiento adecuado de los productos.	6	86%
El manejo de los pedidos es adecuado	100%	No se realizan pedidos, sin embargo tratan de cumplir con la demanda.		No se pueden realizar pedidos.	Ausencia de la realización de pedidos.	4	57%
<b>TOTAL (Sumatoria de D o E x Ponderación de los factores)</b>	<b>100%</b>					<b>4,00</b>	<b>57%</b>

Figura 37. Cadena de valor: actividades primarias: Logística de salida



#### 4.2.1.9. Cadena de valor: actividades primarias: Mercadeo

En la figura 38 se describe el Mercadeo de las actividades primarias, en la cual se toman en cuenta las actividades relacionadas con las ventas y marketing del producto.

Cadena de valor: Actividades primarias: Mercadeo							
(A) FACTOR	(B) PONDERACIÓN	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal fortaleza (si la hay)	(E) Principal debilidad (si la hay)	(F) Temas relevantes	(D) VALOR (1 - 7)	(E) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
Se realiza investigación sobre nuevos productos o servicios	25%	La investigación sobre nuevos productos es mínima.		No cuentan con mucho interés ni conocimiento para realizar investigaciones.	Poca investigación de nuevos productos.	3	43%
Se analiza con frecuencia la fijación de precios	25%	No se realiza fijación de precios, cada vendedor vende al precio que desee.		Los precios de lo vendedores varían.	Mal manejo de políticas de precios.	2	29%
Se realizan esfuerzos de publicidad y promoción	25%	No se realizan esfuerzos de publicidad y promoción.		No cuentan con actividades de publicidad y promoción.	Deficiencia en la publicidad y promociones.	3	43%
Los canales de distribución utilizados son los adecuados	25%	Los canales de distribución son adecuados.	Cuentan con canales de distribución adecuados.	La distribución es directa.	Buenos canales de distribución.	6	86%
<b>TOTAL (Sumatoria de D o E x Ponderación de los factores)</b>	<b>100%</b>					<b>3,50</b>	<b>50%</b>

Figura 38. Cadena de valor: actividades primarias: Mercadeo



#### **4.2.1.10. Cadena de valor: actividades primarias: Servicio posventa**

En la figura 39 se describe Los Servicios posventa de las actividades primarias, en la cual consiste en los servicios brindados desde la venta del producto.



### Cadena de valor: Actividades primarias: Servicios posventa

(A) FACTOR	(B) PONDERACIÓN	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal fortaleza (si la hay)	(E) Principal debilidad (si la hay)	(F) Temas relevantes	(D) VALOR (1 - 7)	(E) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
Se realiza investigación sobre la aceptación de los productos y servicios de la organización	40%	Si realizan investigación sobre la aceptación de los productos.	Los vendedores preguntan a las personas sobre los productos.	No todas las personas vuelven o no se tiene un control de todas las personas que compran, para preguntar sobre los productos vendidos anteriormente.	Mejores prácticas de investigación posventa.	5	71%
Se tienen mecanismos para aclarar dudas sobre los productos y servicios de la organización	30%	Si, pero solo en el momento de la compra y de manera directa con el vendedor.			Aumentar mecanismo para aclarar dudas.	4	57%
Se cumplen las promesas d garantía externadas al cliente	30%	Los vendedores dan garantía de la calidad de sus productos.	Los vendedores dan garantía de los productos.		Cumplimiento de de la garantía de los productos.	6	86%
<b>TOTAL (Sumatoria de D o E x Ponderación de los factores)</b>	<b>100%</b>					<b>5,00</b>	<b>71%</b>

Figura 39. Cadena de valor: actividades primarias: Servicio posventa

#### 4.2.2. Evaluación de factores internos

En cuanto a la evaluación de factores internos se observa en la figura 40, la determina las fortalezas y debilidades que posee la feria y asimismo establece la calificación que posee cada aspecto.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
(A) FACTORES INTERNOS CLAVE	(B) Valor	(C) Calificación	(D) Justificación de la calificación
<b>Fortalezas</b>			
1 Variedad de clientes.	10%	4	Al contar con variedad de los clientes es posible conseguir u obtener nuevos mercados meta.
2 Conocimientos sobre el cultivo de productos libres de químicos.	8%	4	Cuentan con conocimiento sobre como producir productos libres de químicos y tienen la posibilidad de capacitarse más.
3 Compromiso con los clientes.	20%	3	Se comprometen con los clientes a brindarles buen servicio, ofrecerles productos de calidad y a dar garantía de los mismos.
4 Gran cantidad y diversidad de vendedores de la feria.	10%	3	Existen diferentes opciones de vendedores, los cuales algunos ofrecen productos iguales y otros diferentes.
5 Apoyo de organizaciones gubernamentales.	5%	4	Cuentan con el apoyo de organizaciones gubernamentales tales como la municipalidad e Inder, las cuales están dispuestos a apoyarlos en los diferentes aspectos.
<b>Debilidades</b>			
1 Mínimo uso del Marketing.	10%	1	Las prácticas de marketing son prácticamente nulas y no cuentan con una persona destinada a esta área.
2 Servicios complementarios.	7%	1	La feria no ofrece servicios complementarios, como servicio express, hacer pedidos, entre otros.
3 No cuentan con un presupuesto para mercadeo.	8%	2	La feria no destina un presupuesto para el área de marketing, es por esto no tienen a una persona destinada al área y no lo practican.
4 Poca variedad de productos el segundo día de la feria.	15%	1	El segundo día de la feria la mayoría de vendedores no van a feria, por lo que los productos ofrecidos son menores.
5 Poca capacidad del manejo de sistemas informáticos.	7%	1	Los conocimientos de sistemas informáticos son limitados, por lo que no utilizan ningún tipo de sistema informático.
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>2,4</b>	

Figura 40. Matriz de evaluación de factores internos



## Capítulo V Propuesta





## 5.1. Dirección estratégica

En el siguiente apartado de dirección estratégica, se desarrollarán diferentes procesos como el modelo estratégico, la misión, visión, valores y perfil competitivo, para formular estrategias y establecer criterios con el fin de definir los objetivos estratégicos a desarrollarse más adelante.

### 5.1.1. Modelo estratégico

En cuanto al modelo estratégico, tiene como objetivo mejorar las operaciones de la organización y contribuir con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, por lo que se describen las áreas en las que la empresa puede crear valor. Asimismo, el modelo estratégico abarca diferentes aspectos, en los cuales se relaciona la importancia del mismo, la situación actual y por último el estado futuro.

#### 5.1.1.1. Lienzo (metodología)

Del mismo modo se presenta el lienzo del modelo de negocios, el cual muestra nueve secciones, clientes, propuesta de valor, relación, canales, ingresos, recursos, actividades sustanciales, aliados y costos, de esta manera se contribuye para organizar sus actividades y diseñar el modelo de negocio de la organización.

Escalas de calificación

En la figura 41 se muestra la escala de criticidad del lienzo, la cual va de baja a extrema.

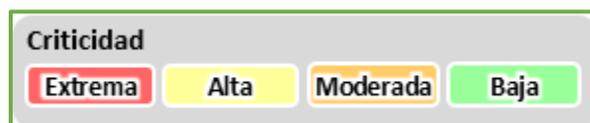


Figura 41. Escala de criticidad

En la figura 42 se presenta la escala de importancia del lienzo, la cual de 1 que es poco a 5 que es indispensable.



Figura 42. Escala de importancia del lienzo

En la figura 43 se muestra la escala de estados actuales y futuros, la cual va de 1 que es pésimo a 7 que es excelente.

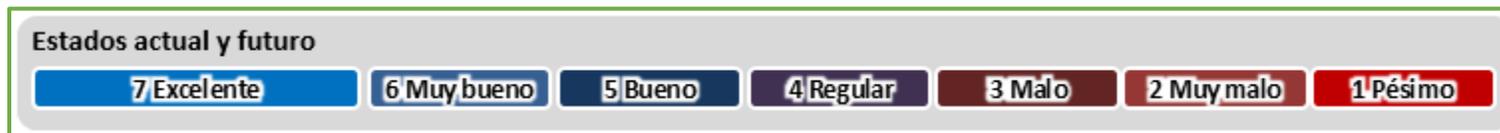


Figura 43. Escala de estados actual y futuro del lienzo

La escala de la figura 44 ilustra la calificación que posee la feria a nivel global del lienzo, las cuales son la importancia de los aspectos, el estado actual que posee y el estado futuro que debe tener. Se muestra que la importancia es relativamente alta, ya que es 4,3 de 5, el estado actual es promedio con 4,1 de 7, lo que muestra que se debe de mejorar en la situación actual y por último en el estado futuro se observa que debe de ser de muy bueno a excelente, con una calificación 6,2.



Figura 44. Calificaciones del lienzo de la Feria del agricultor de Ciudad Quesada





Figura 45. Lienzo del modelo de negocio

En la figura 46 se muestran los clientes, relación y canales que pertenecen al lienzo del modelo de negocio, para las cuales se analizan las áreas en se compone y se determina la importancia, el estado actual y el estado futuro.



<u>3. RELACION</u>	4,2	5,6	5,8	<u>1. CLIENTES</u>	3,8	3,3	5,8
	i	a	f		i	a	f
Ubicación	4	5	5	Público en general	5	6	7
Precios competitivos	4	6	5	Hoteles	4	2	6
Compromiso	4	5	6	Restaurantes	3	2	5
Calidad	5	6	7	Sodas	3	3	5
Parqueo	4	6	6				
<u>4. CANALES</u>	4,0	1,7	6,0				
Redes Sociales	5	2	7				
Publicidad	4	2	6				
Eventos	3	1	5				

Figura 46. Lienzo del modelo de negocio

En la figura 47 se presenta la sección de ingresos del lienzo, en la cual se observa que posee una criticidad alta por lo que se encuentra en color rojo, asimismo posee una importancia alta con un 5 de 5, un estado actual promedio con un 4 de 7 y estado futuro de 7 de 7, por lo que se analiza que se debe de mejorar el estado actual para que en un futuro sea excelente, ya que posee una alta importancia.

<u>5. INGRESOS</u>	5,0	4,0	7,0
	i	a	f
Ventas	5	4	7

Figura 47. Lienzo del modelo de negocio

En la figura 48 se presenta la sección de costos del lienzo, para la cual se analizan las áreas en se compone y se determina, la importancia, el estado actual y el estado futuro.

<u>9. COSTOS</u>	4,7	5,7	6,7
	i	a	f
Matenimiento	5	5	7
Servicios públicos	5	6	6
Pago de deuda	4	6	7

Figura 48. Lienzo del modelo de negocio



### 5.1.1.2. FODA y estrategias

En este apartado se realiza el FODA de los nueve elementos que se analizan en el lienzo del modelo de negocio, asimismo se les asigna una calificación, se justifica la valoración y definen acciones estratégicas para aprovecharlas.

En cuanto a las escalas de calificación son las siguientes:

- Oportunidades (Capacidad actual para aprovechar la oportunidad)
  - 1= Bajo del promedio
  - 2= Promedio
  - 3= Superior al promedio
  - 4= Ventaja competitiva
- Amenazas (Capacidad actual para enfrentar la amenaza)
  - 1= Bajo del promedio
  - 2= Promedio
  - 3= Superior al promedio
  - 4= Ventaja competitiva
- Fortalezas
  - 4= Fortaleza mayor
  - 3= Fortaleza menor
- Debilidades
  - 4= Debilidad mayor
  - 3= Debilidad menor



## Cientes

En la tabla 2 se analizan las oportunidades identificadas en la sección de clientes del lienzo del modelo de negocio.

*Tabla 2. Oportunidades identificadas en el bloque de clientes del lienzo estratégico*

Oportunidades	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
Variedad de diferentes nichos de mercado.	2	Cuentan con diversas oportunidades de nichos de mercados, pero no aprovechan.	Buscar nuevas oportunidades de clientes en los diferentes nichos de mercados.
Alianzas con hoteles, restaurantes y sodas.	3	Cuentan con oportunidades de crear alianzas con diferentes entidades, pero no las aprovechan.	Ofrecer alianzas a las posibles entidades interesadas.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).

En la tabla 3 se analizan las amenazas identificadas en la sección de clientes del lienzo del modelo de negocio, asimismo se les asigna un valor, una justificación y una acción estratégica para cada una.

*Tabla 3. Amenazas identificadas en el bloque de clientes del lienzo estratégico*

Amenazas	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
Competencia desleal. (ventas ambulantes)	2	Pueden denunciar a la competencia desleal y así disminuirla, pero no van a poderla eliminar.	Denunciar a la competencia desleal.
Mucha competencia. (Supermercados, tramos.)	1	No se puede disminuir la competencia leal.	Realizar acciones más competitivas.
Servicios complementarios de la competencia.	3	Pueden ofrecer el mismo servicio y producto y tratar de mejorar el mismo.	Ofrecer los mismos servicios de la competencia.
Mayor variedad de productos de la competencia.	2	Tienen la posibilidad de aumentar la variedad de los productos, pero en casos no lo pueden superar.	Aumentar la variedad de productos, igual o mayor a la de la competencia.
Publicidad por parte de la competencia.	2	También pueden realizar publicidad, pero no lo pueden hacer en gran medida como otras competencias.	Realizar publicidad de manera frecuente.



Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).

En la tabla 4 se analiza la fortaleza identificadas en la sección de clientes del lienzo del modelo de negocio, la cual es la variedad de los clientes, con una valoración de 4 que significa que es una ventaja competitiva.

*Tabla 4. Fortalezas identificadas en el bloque de clientes del lienzo estratégico*

Fortalezas	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
Variedad de clientes.	4	Al tener variedad de clientes, tienen la fortaleza de que más personas lleguen a la comprar.	Realizar publicidad para que más personas se enteren, además de realizar actividades atractivas para que más personas la visiten.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).



En la tabla 5 se analizan las debilidades identificadas en la sección de clientes del lienzo del modelo de negocio, asimismo se les asigna un valor, una justificación y una acción estratégica para cada una.

*Tabla 5. Debilidades identificadas en el bloque de clientes del lienzo estratégico*

Debilidades	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
Poca variedad de productos.	1	Poca variedad de inventario, por lo que los clientes pueden preferir visitar la competencia.	Aumentar la variedad de productos.
No realizan publicidad.	1	Al no realizar publicidad nuevas personas no se pueden enterar de la feria.	Implementar estrategias de publicidad por los diferentes medios.
Pocas maneras de pago.	2	Las personas que no anden efectivo van a tener que comprar de manera limitada, por lo que pueden preferir a la competencia	Implementar diferentes medios de pagos en todos los productores.
No cuentan con servicios complementarios. (Servicio exprés, numero para realizar pedido o informarse)	2	No ofrecen servicios que la competencia ofrece, pero no para todos los clientes son de importancia.	Ofrecer servicios complementarios a sus clientes.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).



En la tabla 4 se identifican los temas claves del bloque de clientes, los cuales son siete.

*Tabla 6. Temas claves identificadas en el bloque de clientes del lienzo estratégico*

Temas claves	
1	Competencia desleal.
2	Aumentar los nichos de mercados.
3	Implementación de publicidad.
4	Variedad de competencia leal. (Supermercados, tramos).
5	Alianza con organizaciones interesadas. (Restaurantes, sodas...).
6	Servicios complementarios.
7	Mayor variedad de productos.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).



## Propuesta de valor

En la tabla 7 se analizan las oportunidades identificadas en la sección de propuesta de valor del lienzo del modelo de negocio, para las cuales se les asigna un valor, una justificación y una acción estratégica para cada una.

*Tabla 7. Oportunidades identificadas en el bloque de propuesta de valor del lienzo estratégico*

Oportunidades	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
Diversas formas de pagos.	2	Tienen la capacidad de obtener las diversas formas de pago, pero no todos están interesados en conseguirlo.	Incentivar a los productores y vendedores a ejercer las diversas formas de pago.
Capacidad de ofrecer mayores productos libres de químicos.	3	Tienen los conocimientos para producir libres de químicos.	Cultivar productos libres de químicos.
Ser una feria libre de plástico	3	Algunos de los vendedores no utilizan bolsas plásticas, pero no todos.	Recalcar la importancia de la eliminación de la bolsa plástica para el cuidado del medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).



En la tabla 8 se analizan las amenazas identificadas en la sección de propuesta de valor del lienzo del modelo de negocio, asimismo se les asigna un valor, una justificación y una acción estratégica para cada una. Las capacidades actuales para enfrentar estas amenazas 2 que significa promedio y 3 que es superior al promedio.

*Tabla 8. Amenazas identificadas en el bloque de propuesta de valor del lienzo estratégico*

Amenazas	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
Mejores ofertas de la competencia.	2	Pueden ofrecer ofertas similares.	Investigar sobre las ofertas de la competencia y desarrollar planes para contrarrestar estas.
Mayor variedad por de productos por parte de la competencia.	2	Tienen la capacidad para aumentar la variedad, pero por el momento no cuentan con gran variedad.	Producir productos nuevos para los consumidores.
Mayor oferta y promoción de productos libres de químicos por parte de la competencia.	3	Tienen conocimientos sobre el cultivo de productos libres de químicos.	Incentivar los cultivos libres de químicos y promocionar los mismos para que los clientes se enteren.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).



En la tabla 9 se analizan las fortalezas identificadas en la sección de propuesta de valor del lienzo del modelo de negocio. Las fortalezas identificadas tienen una valoración de 4, lo que significa que es una fortaleza mayor.

*Tabla 9. Fortalezas identificadas en el bloque de propuesta de valor del lienzo estratégico*

Fortalezas	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
Conocimientos sobre el cultivo de productos libres de químicos.	4	Cuentan con capacitaciones sobre el cultivo de productos libres de químicos, mientras que productores fuera de la feria no los tienen.	Realizar constantes retroalimentaciones sobre el tema.
Apoyo de la municipalidad sobre la importancia de la eliminación de plástico.	4	No todo el comercio cuenta con la ayuda y apoyo de una entidad que fomente el cuidado del medio ambiente.	Disposición al cambio para no perder la ayuda brindada.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).



En la tabla 10 se analizan las debilidades identificadas en la sección de propuesta de valor del lienzo del modelo de negocio. Las que tienen la valoración de 1 son debilidades mayores y las que tiene 2 son debilidades menores.

*Tabla 10. Debilidades identificadas en el bloque de propuesta de valor del lienzo estratégico*

Debilidades	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
No todos cuentan con diferentes medios de pago.	1	Al no contar todos con variedad de medios de pagos los clientes van a estar limitados en este aspecto, por lo que podrían preferir a la competencia.	Que todos los clientes implementen diferentes medios de pagos.
No todos están comprometidos con la eliminación del plástico en la feria.	2	Para algunos vendedores de la feria no es de importancia la eliminación del plástico, por lo que no toman medidas al respecto.	Realizar charlas para los vendedores que muestren la importancia de la eliminación del plástico.
Pocos productores dedicados al cultivo de productos libres de químicos.	1	Al haber pocos productores de productos libres de químicos, la oferta de estos productos es limitada, por lo que los clientes pueden ir a la competencia.	Incentivar a los agricultores a cultivar productos libres de químicos.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).





En la tabla 11 se identifican los temas claves del bloque de propuesta de valor, los cuales son siete.

*Tabla 11. Temas claves identificadas en el bloque de propuesta de valor del lienzo estratégico*

Temas claves	
1	Eliminación de plástico.
2	Aumento de productos libres de químicos.
3	Diversidad de medios de pagos.
4	Innovación de productos.
5	Constantes capacitaciones.
6	Preparación de productos libres de químicos.
7	Aceptación al cambio.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).

## Relación

En la tabla 12 se analizan la oportunidad identificada en la sección de relación del lienzo del modelo de negocio. La cual tiene una valoración de 3 lo que significa que tiene una capacidad actual para aprovechar la oportunidad de 3, lo que es superior al promedio.

*Tabla 12. Oportunidades identificadas en el bloque de relación del lienzo estratégico*

Oportunidades	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
Precios competitivos.	3	Son productores directos, no utilizan intermediarios.	Realizar estrategias para mantenerse acorde a la competencia.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).

En la tabla 13 se analizan la amenaza identificada en la sección de relación del lienzo del modelo de negocio. La cual tiene una valoración de 1 lo que significa que tiene una capacidad actual para enfrentar la amenaza baja del promedio del sector.

*Tabla 13. Amenazas identificadas en el bloque de relación del lienzo estratégico*

Amenazas	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
Ubicación más céntrica de la competencia.	1	No tienen las posibilidades de trasladar las instalaciones actuales.	Crear medidas estratégicas para ofrecer un valor agregado.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).



En la tabla 14 se analizan las amenazas identificadas en la sección de relación del lienzo del modelo de negocio. Las cuales tienen una valoración de 4, siendo fortalezas mayores.

*Tabla 14. Fortalezas identificadas en el bloque de relación del lienzo estratégico*

Fortalezas	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
Fácil acceso a las instalaciones.	4	Los clientes tienen fácil acceso para visitar la feria por los diferentes medios de transporte.	Mantener en buen estado el acceso a las instalaciones.
Parqueo amplio.	4	Los clientes cuentan con gran espacio y comodidad para dejar su vehículo durante la visita a la feria.	Mantener el orden dentro del parqueo, además de establecer los espacios para cada vehículo.
Compromiso con los clientes.	4	Los productores al estar comprometidos con los clientes, ofrecen un producto de calidad y un buen servicio.	Realizar capacitaciones sobre el servicio al cliente.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).





En la tabla 15 se identifican los temas claves del bloque de relación, los cuales son cinco.

*Tabla 15. Temas claves identificadas en el bloque de relación del lienzo estratégico*

Temas claves	
1	Valor agregado.
2	Mejores condiciones de parqueo.
3	Buen estado de las instalaciones.
4	Buen servicio al cliente.
5	Equidad de precios.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).



## Canales

En la tabla 16 se analizan la oportunidad identificada en la sección de canales del lienzo del modelo de negocio. La cual tiene una valoración de 1 y 2, siendo 1 una baja capacidad actual para aprovechar la oportunidad y 2 promedio.

*Tabla 16. Oportunidades identificadas en el bloque de canales del lienzo estratégico*

Oportunidades	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
Realizar publicidad por redes sociales.	1	No utilizan las redes sociales, ni cuentan con una personal que tenga los conocimientos para utilizarla eficazmente.	Seleccionar a una persona encargada de manejar las redes sociales, para que le den mayor uso y obtengan provecho de estas.
Diversidad de canales.	2	No utilizan todos los canales que tienen a disposición.	Buscar diferentes canales de comunicación que sean se utilidad para la feria.
Canales con fácil acceso y económicos.	1	No cuentan con una persona que aproveche las oportunidades de los diferentes canales.	Ampliar las oportunidades de canales y aprovechar los de menor costo.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).



En la tabla 17 se analiza la amenaza identificada en la sección de canales del lienzo del modelo de negocio. La cual tiene una valoración de 1 lo que significa que tiene una capacidad actual para enfrentar la amenaza baja del promedio del sector.

*Tabla 17. Amenazas identificadas en el bloque de canales del lienzo estratégico*

Amenazas	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
Competencia con más diversidad y utilidad de canales	1	La feria cuenta con muy pocos canales y no tiene una persona encargada de esto.	Implementar canales que sean de utilidad para la feria y ayuden a competir en el mercado.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).



En la tabla 18 se analizan las debilidades identificada en la sección de canales del lienzo del modelo de negocio. Las cuales tienen una valoración de 1 lo que significa que son debilidad mayor.

*Tabla 18. Debilidades identificadas en el bloque de canales del lienzo estratégico*

Debilidades	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
Poco uso de los canales.	1	La feria en su mayoría no utiliza canales, por lo que tiene poca interacción con sus clientes.	Seleccionar un encargado de interactuar con los clientes por los diferentes canales posibles.
Poca variedad de canales.	1	La feria no tiene diversidad de canales, solo cuenta con una página de Facebook inactiva.	Agregar más canales a la feria que sean de utilidad.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).



En la tabla 19 se identifican los temas claves del bloque de canales, los cuales son cuatro.

*Tabla 19. Temas claves identificadas en el bloque de canales del lienzo estratégico*

Temas claves	
1	Canales estratégicos.
2	Redes sociales.
3	Diversidad de canales.
4	Mayor interacción con los clientes.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).





## Ingresos

En la tabla 16 se analizan la oportunidad identificada en la sección de ingresos del lienzo del modelo de negocio. La cual tiene una valoración de 2, siendo 2 una capacidad actual para aprovechar la oportunidad de promedio.

*Tabla 20. Oportunidades identificadas en el bloque de ingresos del lienzo estratégico*

Oportunidades	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
Diversidad de clientes potenciales.	2	Diferentes segmentos de mercados pueden ser clientes potenciales, como restaurantes, hoteles, familias.	Buscar diferentes segmentos de mercados posibles de ser clientes potenciales.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).



En la tabla 21 se analiza la amenaza identificada en la sección de ingresos del lienzo del modelo de negocio. La cual tiene una valoración de 2 y 3, siendo 2 una capacidad actual promedio para enfrentar la amenaza y 3 superior al promedio.





Tabla 21. Amenazas identificadas en el bloque de ingresos del lienzo estratégico

Amenazas	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
Inestabilidad en los productos relacionado con los cambios climáticos.	2	Existen diferentes maneras para enfrentar los cambios climáticos, los cuales son de accesibles para todos los productores.	Tener planes de contingencia para posibles cambios climáticos.
Mayor variedad de los productos de la competencia.	3	Los vendedores cuentan con capacitaciones para producir productos libres de químicos.	Incentivar las siembras libres de químicos en los productores.
Más publicidad de la competencia.	2	Pueden realizar publicidad por los diferentes posibles canales para la feria del agricultor.	Implementar diferentes medios para realizar publicidad, además de seleccionar un encargado.
Servicios complementarios de la competencia.	2	No cuentan con servicios complementarios, pero podrían implementar algunos.	Implementar servicios complementarios que sean de mayor interés para los clientes de la feria.
Servicio al cliente.	2	No cuentan con cursos de servicio al clientes, por lo que no es total el buen servicios al clientes.	Realizar capacitaciones sobre el servicio al cliente.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).



En la tabla 22 se analizan las fortalezas identificadas en la sección de ingresos del lienzo del modelo de negocio. Las cuales tienen una valoración de 4, siendo fortalezas mayores.

*Tabla 22. Fortalezas identificadas en el bloque de ingresos del lienzo estratégico*

Fortalezas	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
Ubicación estratégica de la empresa.	4	Cuenta con una buena ubicación de las instalaciones, ya que son cercas del centro.	Mantener la ubicación de la feria.
Comodidad de las instalaciones.	4	Posee una infraestructura cómoda para realizar las compras.	Mantener el orden y calidad de la infraestructura.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).



En la tabla 18 se analizan las debilidades identificada en la sección de ingresos del lienzo del modelo de negocio. Las cuales tienen una valoración de 1 lo que significa que son debilidad mayor y 2 una debilidad menor.

*Tabla 23. Debilidades identificadas en el bloque de ingresos del lienzo estratégico*

Debilidades	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
Poca diversidad de productos.	1	Cuentan con poca diversidad en los productos.	Incluir nuevos vendedores con más diversidad en los productos de interés para los clientes de la feria.
Publicidad.	1	La publicidad es prácticamente nula.	Implementar nuevos medios de publicidad en la feria.
Servicios complementarios.	2	No brindan servicios complementarios.	Ofrecer servicios complementarios que sean de interés para los clientes.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).



En la tabla 24 se identifican los temas claves del bloque de ingresos, los cuales son cinco.

*Tabla 24. Temas claves identificadas en el bloque de ingresos del lienzo estratégico*

Temas claves	
1	Aumento de la publicidad.
2	Diversidad de productos.
3	Servicio al cliente.
4	Aumento de vendedores.
5	Nuevos vendedores con nuevos productos.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).





## Recursos

En la tabla 25 se analizan la oportunidad identificada en la sección de recursos del lienzo del modelo de negocio. La cual tiene una valoración de 3, siendo 3 una capacidad actual superior al promedio para aprovechar la oportunidad.

*Tabla 25. Oportunidades identificadas en el bloque de recursos del lienzo estratégico*

Oportunidades	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
Adquisición de más mobiliario y equipo.	3	Entidades públicas como el Inder podrían donar mobiliario y equipo.	Formular y presentar el proyecto a entidades de apoyo, como el Inder.
Aumento de recurso humano.	3	Cuentan con espacio disponible para aumentar el recurso humano.	Dar a la oportunidad de que personas interesadas se puedan incorporar a la feria y ser parte del recurso humano.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).



En la tabla 26 se analiza la amenaza identificada en la sección de recursos del lienzo del modelo de negocio. La cual tiene una valoración de 2, siendo este una capacidad actual promedio para enfrentar la amenaza.

*Tabla 26. Amenazas de recursos*

Amenazas	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
No contar con suficiente productos según la demanda.	2	Cuentan con una capacidad actual promedio para cubrir la amenaza, ya que tienen disponibilidad de espacios para aumentar los vendedores y de esta forma aumentar los productos.	Determinar un aproximado de la demanda por día y por semana, para tratar de suplirla.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).



En la tabla 27 se analizan las fortalezas identificadas en la sección de recursos del lienzo del modelo de negocio. Las cuales tienen una valoración de 4, siendo fortalezas mayores.

*Tabla 27. Fortalezas identificadas en el bloque de recursos del lienzo estratégico*

Fortalezas	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
Comodidad de las instalaciones.	4	Las personas y productores se pueden sentir a gustos con las instalaciones.	Darle mantenimiento a las instalaciones y tratar de mejorarlas en lo posible.
Personal comprometido con la feria.	4	El personal comprometido puede ofrecer un buen servicio, además de calidad en sus productos.	Dar capacitaciones para recalcar la importancia de ser un personal comprometido.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).



En la tabla 28 se analiza la debilidad identificada en la sección de recursos del lienzo del modelo de negocio. La cual tiene una valoración de 1 lo que significa que es una debilidad mayor.

*Tabla 28. Debilidades identificadas en el bloque de recursos del lienzo estratégico*

Debilidades	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
Poca variedad de productos el segundo día de la feria.	1	Al segundo día de la feria no llegan tantos clientes como el primer día, pero igual hay clientes que no pueden conseguir todo lo que quieren en el segundo día.	Mantener la variedad de segundo día conforme a la cantidad de demanda.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).



En la tabla 29 se identifican los temas claves del bloque de recursos, los cuales son tres.

*Tabla 29. Temas claves identificadas en el bloque de recursos del lienzo estratégico*

Temas claves	
1	Nuevos vendedores.
2	Demanda de productos.
3	Mantener la variedad y calidad el segundo día de feria.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).



## Actividades Sustanciales

En la tabla 30 se analizan la oportunidad identificada en la sección de actividades sustanciales del lienzo del modelo de negocio. La cual tiene una valoración de 1 y 2, siendo 1 una baja capacidad actual para aprovechar la oportunidad y 2 promedio.

*Tabla 30. Oportunidades identificadas en el bloque de actividades sustanciales del lienzo estratégico*

Oportunidades	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
Implementar mayores prácticas sostenibles.	2	No todos los productores están interesados en aplicar mayores prácticas sostenibles.	Realizar charlas y capacitaciones donde les informen de la importancia de realizar prácticas sostenibles y como realizarlas.
Implementación de marketing.	1	No cuentan con los conocimientos para implementar marketing.	Seleccionar y capacitar a algunos productores de la feria para que implemente el marketing en la feria o contratar a un especialista en esta área.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).



En la tabla 31 se analizan las amenazas identificadas en la sección de actividades sustanciales del lienzo del modelo de negocio. Las cuales tienen una valoración de 1 lo que significa que tiene una capacidad actual para enfrentar las amenazas baja del promedio del sector.

*Tabla 31. Amenazas identificadas en el bloque de actividades sustanciales del lienzo estratégico*

Amenazas	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
Más servicios adicionales por parte de la competencia.	1	No cuentan con variedad de servicios adicionales.	Implementar servicios adicionales que sean de interés para los clientes.
Mejor aplicación de marketing por parte de la competencia.	1	No cuentan con los conocimientos para implementar marketing.	Seleccionar y capacitar a algunos productores de la feria para que implemente el marketing en la feria o contratar a un especialista en esta área.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).



En la tabla 32 se analiza la fortaleza identificada en la sección de actividades sustanciales del lienzo del modelo de negocio. La cual tiene una valoración de 4, siendo fortaleza mayor.

*Tabla 32. Fortalezas identificadas en el bloque de actividades sustanciales del lienzo estratégico*

Fortalezas	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
Buenas prácticas de inocuidad.	4	Las buenas prácticas de inocuidad dan una buena imagen de la feria.	Establecer reglas y estándares de inocuidad para la feria, además de realizar capacitaciones para tener prácticas más óptimas.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).



En la tabla 33 se analiza la debilidad identificada en la sección de actividades sustanciales del lienzo del modelo de negocio. La cual tiene una valoración de 1 lo que significa que es una debilidad mayor.

*Tabla 33. Debilidades identificadas en el bloque de actividades sustanciales del lienzo estratégico*

Debilidades	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
Mínimo uso del Marketing.	1	En la actualidad la aplicación de marketing en las entidades es fundamentales para competir en el mercado.	Capacitar a personas para implementar el uso de marketing en la feria o contratar a un especialista externo.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).



En la tabla 34 se identifican los temas claves del bloque de actividades sustanciales, los cuales son dos.

*Tabla 34. Temas claves identificadas en el bloque de actividades sustanciales del lienzo estratégico*

Temas claves	
1	Estándares de inocuidad.
2	Capacitaciones de marketing

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).



## Aliados

En la tabla 35 se analizan la oportunidad identificada en la sección de aliados del lienzo del modelo de negocio. La cual tiene una valoración de 2, siendo 2 una calificación promedio en cuanto a la capacidad actual para aprovechar la oportunidad.

*Tabla 35. Oportunidades identificadas en el bloque aliados del lienzo estratégico*

Oportunidades	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
Ampliación del sector comercial.	2	No cuenta con un amplio enfoque.	Emplear iniciativas de ampliación en el inventario y abarcar otros sectores, como productos artesanales, de limpieza, cuidado personal.
Ampliar aliados.	2	No cuenta con muchas ideas de posibles aliados.	Buscar y crear alianzas comerciales con otras entidades, como restaurantes, sodas, supermercados.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).



En la tabla 36 se analizan las fortalezas identificadas en la sección de aliados del lienzo del modelo de negocio. Las cuales tienen una valoración de 4, siendo fortalezas mayores.

*Tabla 36. Fortalezas identificadas en el bloque aliados del lienzo estratégico*

Fortalezas	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
Apoyo de organizaciones gubernamentales.	4	El apoyo de entidades gubernamentales es una gran ayuda para crecer.	Mantener constante relación con las entidades gubernamentales, además de realizar diferentes planes o estrategias en los que puedan solicitar la ayuda de las organizaciones.
Relación directa entre el proveedor y el cliente.	4	La relación directa entre productor y cliente permite mejorar algunos aspectos en la comercialización.	No agregar intermediarios.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).



En la tabla 38 se analiza la debilidad identificada en la sección de aliados del lienzo del modelo de negocio. La cual tiene una valoración de 1 lo que significa que es una debilidad mayor.

*Tabla 37. Debilidades identificadas en el bloque aliados del lienzo estratégico*

Debilidades	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
Dependencia de las organizaciones gubernamentales	2	No tienen la capacidad de realizar proyectos de mejora sin apoyo de las entidades gubernamentales.	Organizar la asociación de manera que busquen maneras de realizar actividades o proyectos de manera independiente.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).



En la tabla 38 se identifican los temas claves del bloque de aliados, los cuales son tres.

*Tabla 38. Temas claves identificadas en el bloque aliados del lienzo estratégico*

Temas claves	
1	Nuevos productos.
2	Buenas relaciones con entidades gubernamentales.
3	Alianzas estratégicas.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).



## Costos

En la tabla 39 se analiza la amenaza identificada en la sección de costos del lienzo del modelo de negocio. La cual tiene una valoración de 2, siendo este una capacidad actual promedio para enfrentar la amenaza.

*Tabla 39. Amenazas identificadas en el bloque costos del lienzo estratégico*

Amenazas	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
Mejor organización y cantidad de presupuestos por parte de la competencia, por lo que podría enfrentar mejor a diversas situaciones.	2	La capacidad para enfrentar la amenaza es promedio, ya que poseen presupuesto para enfrentar los gastos, pero no es presupuesto tan alto, por lo que es limitado para enfrentar imprevistos.	Organizar un presupuesto más elaborado para los diferentes costos de la feria.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).



En la tabla 40 se analiza la fortaleza identificada en la sección de costos del lienzo del modelo de negocio. La cual tiene una valoración de 4, siendo fortalezas mayores.

*Tabla 40. Fortalezas identificadas en el bloque costos del lienzo estratégico*

Fortalezas	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
Costos poco variables.	4	La mayoría de los costos son fijos, por lo que se puede tener una buena visión de los costos.	Mantener el control y administración de los costos.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).

En la tabla 41 se analiza la debilidad identificada en la sección de costos del lienzo del modelo de negocio. La cual tiene una valoración de 1 lo que significa que es una debilidad mayor.

*Tabla 41. Debilidades identificadas en el bloque costos del lienzo estratégico*

Debilidades	Valoración	Justificación de valoración	Acciones estratégicas para aprovecharlas
No cuentan con un presupuesto para mercadeo.	1	No cuentan con un presupuesto para mercadeo, por lo que es difícil que este se puede desarrollar y no van a poder fortalecer esta área.	Establecer un presupuesto para mercadeo.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).



En la tabla 42 se identifican los temas claves del bloque de costos, los cuales son dos.

*Tabla 42. Temas claves identificadas en el bloque costos del lienzo estratégico*

Temas claves	
1	Establecer presupuestos para mercadeo.
2	Mejor manejo de información de costos.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación (2019).

### 5.1.2. Misión

A continuación en la figura 49, se presenta la misión propuesta, ya que la feria del agricultor no contaba con una.

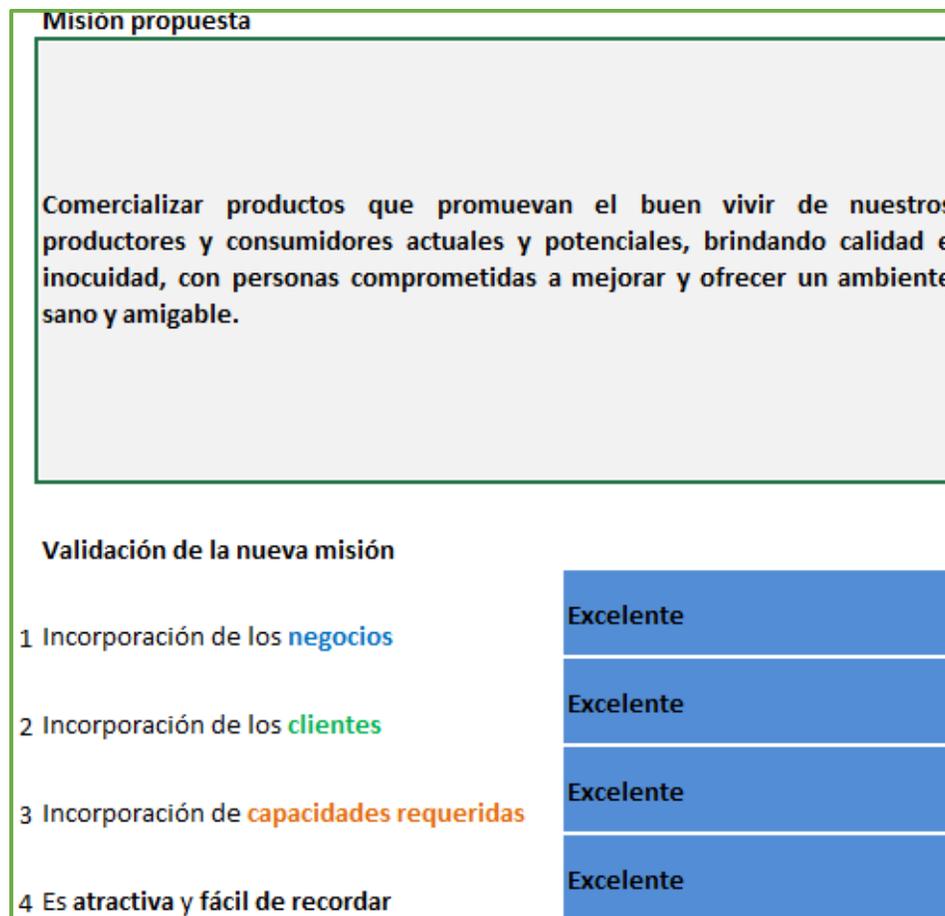


Figura 49. Misión de la Feria del Agricultor de Ciudad Quesada

En la figura 50 se presentan las observaciones con respecto a la misión propuesta para la feria del agricultor.

Observaciones con respecto a la <b>MISIÓN</b>	
1	Comercializar productos que promuevan el buen vivir.
2	Consumidores actuales y potenciales.
3	Calidad e inocuidad, con personas comprometidas a mejorar y ofrecer un ambiente sano y amigable.

Figura 50. Observaciones con respecto a la Misión

#### 4.5.3. Visión

Seguidamente en la figura 51, se desarrolla la visión de la feria del agricultor, ya que no contaba con una establecida.

Visión propuesta	
<p>Ser una feria del agricultor modelo en innovación a nivel nacional, que promueva el buen vivir de nuestros productores y consumidores actuales y potenciales, brindando calidad e inocuidad en las instalaciones y productos, con personas comprometidas a mejorar y ofrecer un ambiente sano y amigable.</p>	
Validación de la nueva visión	
1 Incorporación de <b>negocios futuros</b>	Excelente
2 Incorporación de <b>clientes futuros</b>	Excelente
3 Incorporación de <b>capacidades futuras</b>	Excelente
4 Es atractiva y fácil de recordar	Excelente

Figura 51. Visión de la Feria del Agricultor de Ciudad Quesada

En la figura 52 se presentan las observaciones con respecto a la visión propuesta para la feria del agricultor.

Observaciones con respecto a la <b>VISIÓN</b>	
1	Ser una feria del agricultor modelo en innovación a nivel nacional, que promueva el buen vivir .
2	Productores y consumidores actuales y potenciales.
3	Calidad e inocuidad en las instalaciones y productos, con personas comprometidas a mejorar y ofrecer un ambiente sano y amigable.

Figura 52. Observaciones con respecto a la Visión.

#### 5.1.4. Valores

En este apartado se muestran los valores propuestos en la figura 53, ya que no contaban con valores definidos. Los valores propuestos van de acorde a la misión y la misión anteriormente propuesta.

Valores propuestos	Valoración	
1 Respeto	Alineamiento con misión y visión	Bien
2 Compromiso	Alineamiento con misión y visión	Excelente
3 Honestidad	Alineamiento con misión y visión	Muy bien
4 Solidaridad	Alineamiento con misión y visión	Excelente
5 Responsabilidad	Alineamiento con misión y visión	Excelente

Figura 53. Valores de la Feria del agricultor de Ciudad Quesada



### **5.1.5. Perfil competitivo**

A continuación se puede observar en la figura 54 un análisis del perfil competitivo de la feria, en el cual se toman en cuenta seis factores críticos de éxito competitivo y se le asigna un valor porcentual, para poder calificar a la feria y a sus dos principales competidores en estos aspectos, según la posición actual.



MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO			
(A) FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO COMPETITIVO	(B)		Organización analizada
	Valor	Calificación	Justificación de la calificación
1 Asegurar la calidad de los productos ofrecidos.	20%	▲ 3	La mayoría de los clientes de la feria expresaron que la calidad de los productos es muy buena.
2 Precio.	15%	— 2	Los clientes consideran que los precios son similares a los de la competencia, sin embargo en ocasiones son mejores.
3 Servicio al cliente.	15%	▲ 3	La mayoría de los clientes consideran que el servicio al cliente de la feria es muy bueno, los vendedores dan muy buena atención.
4 Prácticas sostenibles ambientales.	20%	2	Algunos vendedores brindan bolsas de carton, pero no son la mayoría, sin embargo gran número de clientes utilizan bolsa de tela.
5 Publicidad.	20%	1	La mayoría de los clientes no están enterados de ningún tipo de publicidad con respecto a la feria.
6 Ubicación.	10%	3	La ubicación es un poco limitada para los que tienen poca disponibilidad de tiempo, pero en cuanto al transporte el servicio de bus llega hasta las instalaciones.
7			
8			
9			
10			
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>2,25</b>	

Figura 54. Matriz de perfil competitivo



A continuación en la figura 55 se observa los dos principales competidores de la Feria del agricultor de Ciudad Quesada.

Asociación de vendedores y agricultores día de Plaza San Carlos		Supermercados	
Calificación	Justificación de la calificación	Calificación	Justificación de la calificación
2	La calidad de los productos en general es regular, similar al promedio.	3	Cuentan con productos frescos y de buena calidad.
2	Los precios de los productos son similares a la competencia.	2	Los precios son promedio que los de la competencia.
2	No todos los vendedores ofrecen buen servicio al cliente.	3	Los colaboradores del supermercado están muy atentos a ayudar a los clientes, además de que el trato de servicio al cliente es muy bueno.
1	No realizan actividades sostenibles ambientales.	2	Apoya el uso de bolsas de tela, sin embargo no tienen muchas prácticas sostenibles ambientales.
1	No realizan prácticas de publicidad.	3	Realiza publicidad constante y en diferentes medios.
3	Cuenta con una buena ubicación, ya que se encuentra muy cerca del centro de Ciudad Quesada.	3	Tiene una ubicación no tan centrada, pero sin embargo está en calle principal y los buses pasan por enfrente del lugar.
<b>1,70</b>		<b>2,65</b>	



Figura 55. Matriz de perfil competitivo

## 5.2. Formulación de objetivos estratégicos

En cuanto a la formulación de objetivos estratégicos, consiste en crear los objetivos estratégicos del proyecto, con base a los temas de origen.

### 5.2.1. Objetivos estratégicos

A continuación se determinarán los objetivos estratégicos a desarrollar en el presente proyecto, los cuales tienen como fin alcanzar metas a largo plazo.

#### 5.2.1.1. Objetivo estratégico 1

En la figura 56 se plantea el objetivo estratégico 1, para el cual se seleccionan temas de orígenes los cuales están relacionados entre sí y estos son del modelo de negocio, luego se establece el tema de relación y con base a este se crea el objetivo.

Tema de origen	Origen	Tema estratégico 1	Justificación del tema	Objetivo estratégico
Eliminación de plástico.	Modelo de negocio	Feria del agricultor más consiente del medio ambiente.	En la actualidad cada vez es de mayor importancia y valor el tema del medio ambiente, por lo que algunas personas han adquirido conciencia y acciones al respecto, es por estos que la feria del agricultor debería de ser más verde, asimismo para la municipalidad y vendedores de la feria es importante ser consiente con el medio ambiente, además de ser ejemplo para las personas en las buenas prácticas ambientales.	Enfocar la feria del agricultor a ser más verde.
Compromiso con el medio ambiente.	Modelo de negocio			
Aumento de productos libres de químicos.	Modelo de negocio			
Aceptación al cambio.	Modelo de negocio			

Figura 56. Objetivo estratégico uno



### **5.2.1.2. Objetivo estratégico 2**

En la figura 57 se plantea el objetivo estratégico 2, para el cual se seleccionan temas de orígenes los cuales están relacionados entre sí y estos son del modelo de negocio y la cadena de valor, luego se establece el tema de relación y con base a este se crea el objetivo.



Tema de origen	Origen	Tema estratégico 2	Justificación del tema	Objetivo estratégico
Implementación de publicidad.	Modelo de negocios	Manejo de información y comunicación.	Para las organizaciones es de suma importancia tener un control sobre los aspectos importantes de la entidad, por lo que es esencial contar con un buen manejo de la información, asimismo se necesita tener un buen manejo de las comunicaciones, para que de esta manera se pueda llegar a los clientes actuales y potenciales e incentivarlos a comprar de manera constante y fiel. De esta manera es de gran relevancia mejorar el manejo de información y comunicación de la feria del agricultor de Ciudad Quesada.	Mejorar el manejo de información y comunicación.
Mejores prácticas de investigación posventa.	Cadena de valor			
Redes sociales.	Modelo de negocios			
Mejor manejo de información de costos.	Cadena de valor			
Crear planes de división requeridos (mercadeo, recursos humano, finanzas).	Cadena de valor			
Ausencia de equipos informáticos para la operación de la feria.	Cadena de valor			
Falta de innovación de los procesos de la organización.	Cadena de valor			
Ausencia de documentación de realización de labores.	Cadena de valor			
Falta de inventario en el segundo día.	Cadena de valor			
Poca investigación de nuevos productos.	Cadena de valor			

Figura 57. Objetivo estratégico dos



### 5.2.1.3. Objetivo estratégico 3

En la figura 58 se plantea el objetivo estratégico 3, para el cual se seleccionan temas de orígenes los cuales están relacionados entre sí y estos son del modelo de negocio, luego se establece el tema de relación y con base a este se crea el objetivo el cual es aumentar las ventas.



Tema de origen	Origen	Tema estratégico 3	Justificación del tema	Objetivo estratégico
Alianza con organizaciones ineresadas. (Restaurantes, sodas...).	Modelo de negocios	Más compradores.	Las ventas juegan un papel importante en la feria del agricultor, ya que estas son las que mantienen a los vendedores y a la feria en general, es por esto que el aumento de las ventas juega un papel muy importante para el desarrollo de la misma.	Aumentar las ventas.
Servicios complementarios.	Modelo de negocios			
Mayor variedad de productos.	Modelo de negocios			
Diversidad de medios de pagos.	Modelo de negocios			
Mejores condiciones de parqueo.	Modelo de negocios			
Buen servicio al cliente.	Modelo de negocios			
Equidad de precios.	Modelo de negocios			
Buen estado de las instalaciones.	Modelo de negocios			
Matener la variedad y calidad el segundo día de feria.	Modelo de negocios			
Estándares de inocuidad.	Modelo de negocios			

Figura 58. Objetivo estratégico tres



#### 5.2.1.4. Objetivo estratégico 4

En la figura 59 se plantea el objetivo estratégico 4, para el cual se seleccionan temas de orígenes los cuales están relacionados entre sí y estos son del modelo de negocio, luego se establece el tema de relación y con base a este se crea el objetivo el cual es atraer más vendedores ofreciendo nuevos campos y realizando reclutamiento.

Tema de origen	Origen	Tema estratégico 4	Justificación del tema	Objetivo estratégico
Nuevos vendedores con nuevos productos.	Modelo de negocios	Más vendedores	La feria es destinada para vendedores, es por esto que es de relevancia agregar la máxima cantidad de vendedores que sea posible, para así optimizar su fin, además de que se puede aumentar la diversidad de nuevos productos y suplir la falta de vendedores el segundo día de feria.	Atraer más vendedores ofreciendo nuevos campos y realizando reclutamientos.
Falta de inventario en el segundo día.	Modelo de negocios			
Vendedores con experiencia.	Modelo de negocios			

Figura 59. Objetivo estratégico cuatro

### 5.2.1.5. Objetivo estratégico 5

En la figura 60 se plantea el objetivo estratégico 5, para el cual se seleccionan temas de orígenes los cuales están relacionados entre sí y estos son del modelo de negocio y la cadena de valor, luego se establece el tema de relación y con base a este se crea el objetivo.

Tema de origen	Origen	Tema estratégico 5	Justificación del tema	Objetivo estratégico
Constantes capacitaciones.	Modelo de negocios	Capacitaciones de los vendedores.	La feria tiene deficiencia en diferentes áreas que son de importancia para el desarrollo, por lo que aumentar las capacitaciones de los vendedores es de suma importancia, para agregar valor a la feria.	Aumentar las capacitaciones de los vendedores en las áreas de productos libres de químicos, servicio al cliente, inocuidad, marketing.
Buen servicio al cliente.	Modelo de negocios			
Capacitaciones de marketing	Modelo de negocios			
Estándares de inocuidad.	Modelo de negocios			
Deficiencia en la publicidad y promociones.	Cadena de valor			

Figura 60. Objetivo estratégico 5

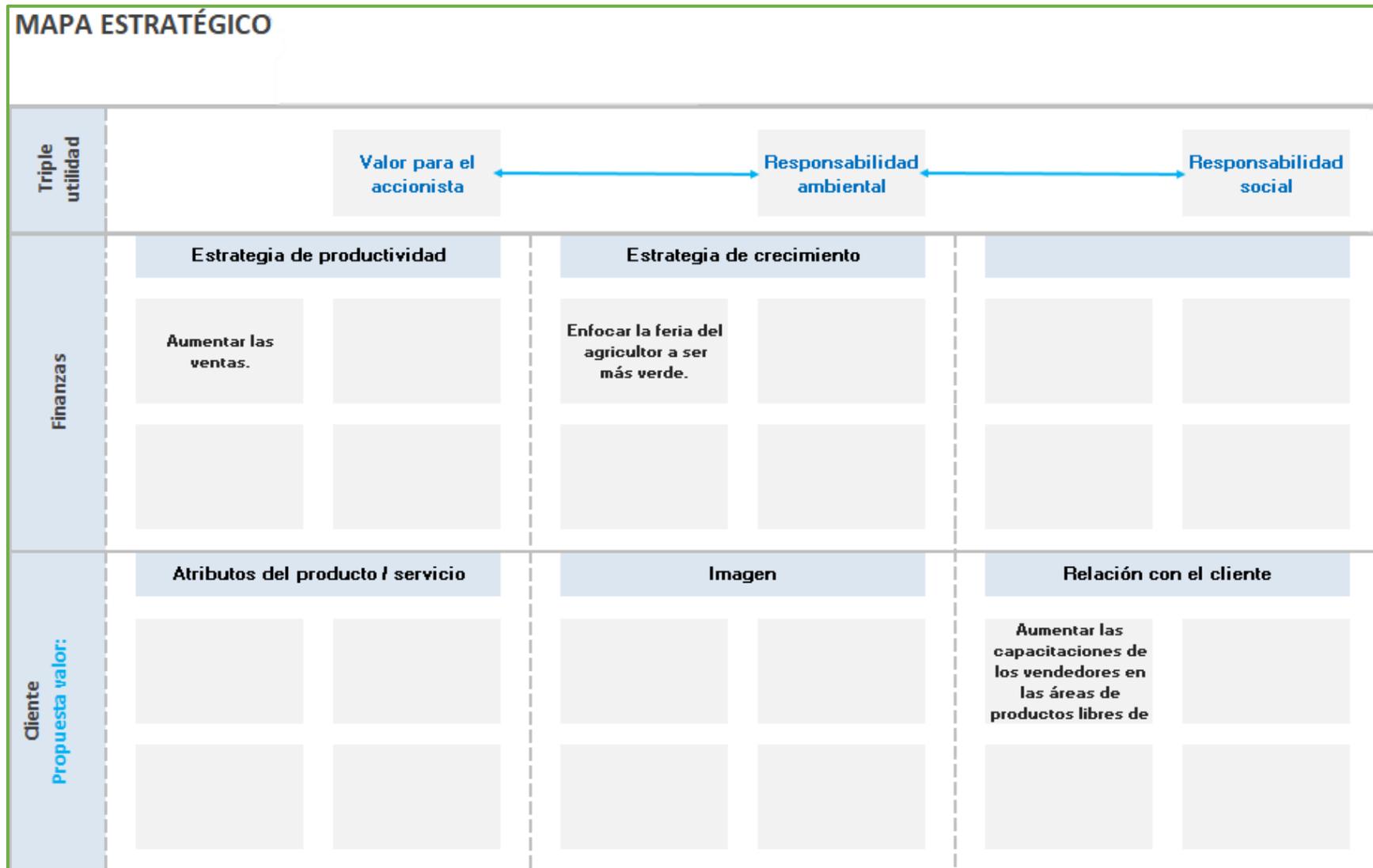


### 5.2.2. Mapa estratégico

En la figura 61 se muestra el mapa estratégico, el cual es una representación visual de la estrategia de una organización, que describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos.



## MAPA ESTRATÉGICO



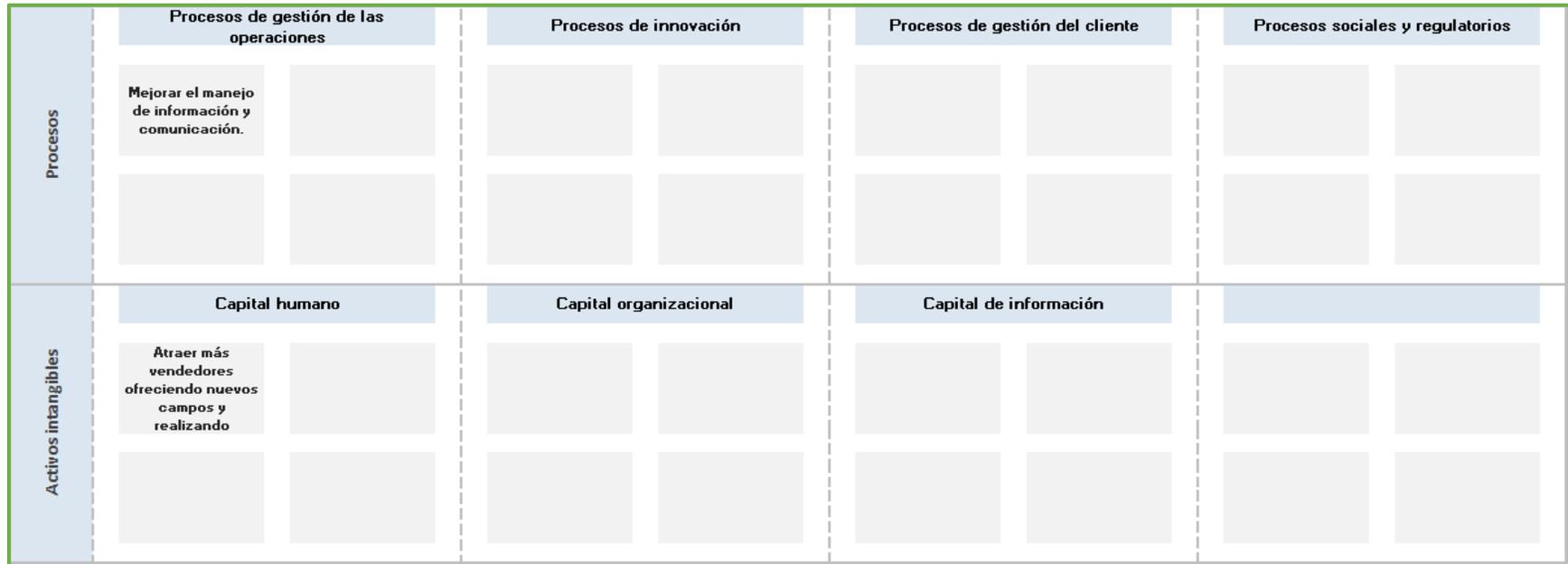


Figura 61. Mapa estratégico

### 5.2.3. Indicadores estratégicos

A continuación se presenta la imagen 62 de los indicadores estratégicos 1 y 2, que se componen por un objetivo al cual se le agrega un valor, luego se crea un riesgo estratégico, se define el responsable, se define una forma de cálculo y por último se establece una meta. Los indicadores tienen como objetivo analizar y evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y las metas establecidas en el plan estratégico.

INDICADORES ESTRATÉGICOS										
Mes y año de inicio:		ene-2020								
Mes y año de finalización:		dic-2023								
#	Objetivo	Peso (%)	Riesgo estratégico	Indicador			Progresión de cumplimiento			
				Nombre	Responsable	Forma de cálculo	Meta	Año	Alcance	
1	Enfocar la feria del agricultor a ser más verde.	20,00%	Poca aceptación del cambio por parte de los vendedores.	Porcentaje de aumento de actividades amigables con el ambiente y productos libres de químicos.	Encargado de la feria.	La feria desarrollará un portafolio de la oferta de los productos y las prácticas sostenibles. Los nuevos productos y prácticas sostenibles se dividirán en el total de productos y servicios antes del aumento del portafolio para obtener el porcentaje de crecimiento.	Aumentar los productos libres de químicos y actividades sostenibles ambientales en un 40%		2020	5%
							<b>Apetito</b>		2020	12%
							Normal	Indicador ≥ 40%	2022	18%
							Advertencia	15% Indicador < 39%	2023	30%
							Crítico	Indicador < 15%	2024	40%
2	Mejorar el manejo de información y comunicación.	25,00%	Poca capacidad del encargado de la feria y presupuesto limitado.	Porcentaje de aumento de mejor manejo de la información y comunicación.	Encargado de la feria.	El almacén implementará actividades que mejoren el manejo de la información de la feria y planes de comunicación. Las actividades y los planes se dividirán en las actividades y planes antes de la aplicación de estos y después, determinar el porcentaje de mejora.	Mejorar el manejo de información y comunicación en un 40%		2020	14%
							<b>Apetito</b>		2020	20%
							Normal	Indicador ≥ 40%	2022	30%
							Advertencia	15% Indicador < 39%	2023	39%
							Crítico	Indicador < 15%	2024	40%

Figura 62. Indicadores estratégicos

Seguidamente se presenta la figura 63 con los indicadores estratégicos 3 y 4.

#	Objetivo	Peso (%)	Riesgo estratégico	Indicador			Progresión de cumplimiento			
				Nombre	Responsable	Forma de cálculo	Meta	Año	Alcance	
3	Aumentar las ventas.	20,00%	Competencia con prácticas iguales o mejores.	Porcentaje de crecimiento de ventas por la implementación de mejores prácticas de la feria.	Encargado de la feria y vendedores.	El almacén desarrollará actividades que mejoren las condiciones de la feria y ofrezca mayor valor agregado. El aumento de las ventas se medirá dividiendo las ventas antes de la aplicación de mejores prácticas y después de estas para obtener el porcentaje de crecimiento.	Crecimiento de las ventas en un 30%.	2020	5%	
							<b>Apetito</b>	2020	10%	
							Normal	Indicador ≥ 30%	2022	15%
							Advertencia	15% Indicador < 29%	2023	20%
							Crítico	Indicador < 15%	2024	30%
4	Atraer más vendedores ofreciendo nuevos campos y realizando reclutamientos.	15,00%	Poco interés de vendedores en participar en la feria.	Porcentaje de aumento de vendedores.	Encargado de la feria.	El almacén desarrollará prácticas que atraigan nuevos vendedores a la feria. Los vendedores se dividirán entre el total de vendedores antes de la implementación de prácticas de atracción y después de estas, para determinar el porcentaje de aumento.	Aumentar la cantidad de los vendedores en un 20%	2020	5%	
							<b>Apetito</b>	2020	10%	
							Normal	Indicador ≥ 90%	2022	15%
							Advertencia	80% Indicador < 90%	2023	19%
							Crítico	Indicador < 80%	2024	20%

Figura 63. Indicadores estratégicos

Asimismo, se presenta la figura 64 con el indicador estratégico 5.

#	Objetivo	Peso (%)	Riesgo estratégico	Indicador				Progresión de cumplimiento		
				Nombre	Responsable	Forma de cálculo	Meta	Año	Alcance	
5	Aumentar las capacitaciones de los vendedores en las áreas de productos libres de químicos, servicio al cliente, inocuidad, marketing.	20,00%	Poco interés en capacitaciones de los vendedores.	Porcentaje de aumento de las capacitaciones de los vendedores, por alianzas con entidades como universidades, colegios, entre otros.	Encargado de la feria y municipalidad de Ciudad Quesada	El almacén desarrollará alianzas estratégicas con entidades interesadas en brindar capacitaciones. El aumento de las capacitaciones se medirán antes de la implementación de entidades interesadas en brindar capacitaciones y después de estas, para obtener el porcentaje de aumento.	Aumentar las capacitaciones para los vendedores en un 30%.		2020	5%
							<b>Apetito</b>		2020	10%
							Normal	Indicador ≥ 30%	2022	15%
							Advertencia	8% ≤ Indicador < 20%	2023	22%
							Crítico	Indicador < 8%	2024	30%

Figura 64. Indicadores estratégicos

#### 5.2.4. Riesgo estratégico

En cuanto a los riesgos estratégicos definen el impacto actual y futuro en la organización que podría surgir de decisiones del negocio o la falta de capacidad de respuesta a los cambios. En la figura 65 se muestra el riesgo estratégico 1 con una posibilidad de ocurrencia de posible y un impacto significativo, por lo que se crean factores de riesgo e impacto y planes de mitigación y de contingencia.

Riesgo 1		Impacto 1	
Poca aceptación del cambio por parte de los vendedores.		La feria no podría cumplir sus expectativas de ser una feria verde y ser ejemplo para las personas, además de no cumplir las necesidades de las personas con preferencia a productos libres de químicos, por lo que la competencia tendría mayores oportunidades.	
<b>Probabilidad de ocurrencia</b>	posible	<b>Nivel de impacto</b>	significativo
<b>Factores de riesgo</b>	<b>Plan de mitigación</b>	<b>Factores de impacto</b>	<b>Plan de contingencia</b>
Mala imagen de la feria con respecto al ambiente.	Participar en actividades que contribuyan con prácticas sostenibles ambientales.	Disminución de utilidades.	Realizar actividades estratégicas que atraigan a los clientes.
Disminución de clientes.	Brindar valor agregado para atraer clientes.	Migración de los clientes hacia la competencia.	Brindar valor agregado a los clientes.
Menor apoyo de la municipalidad.	Mostrar interés en otras áreas de crecimiento.	Menor desarrollo de la feria.	Solicitar la ejecución de un plan de desarrollo a universidades.

Figura 65. Riesgo estratégico uno

En la figura 66 se muestra el riesgo estratégico 2 con una posibilidad de ocurrencia de poco probable y un impacto moderado, por lo que se crean factores de riesgo e impacto y planes de mitigación y de contingencia.

Riesgo 2		Impacto 2	
Poca capacidad del encargado de la feria y presupuesto limitado.		Mal manejo de la información de la feria y disminución de las ventas por falta de comunicaciones.	
<b>Probabilidad de ocurrencia</b>	poco probable	<b>Nivel de impacto</b>	moderado
<b>Factores de riesgo</b>	<b>Plan de mitigación</b>	<b>Factores de impacto</b>	<b>Plan de contingencia</b>
Alteraciones o imprevistos de la información importante de la feria.	Cambiar el encargado y dar seguimiento al caso.	Reemplazar personal.	Tener posibles sustitutos de los puestos.
Disminución de vendedores de la feria.	Disminuir el alquiler del espacios de la feria.	Disminución de la variedad y cantidad de los productos de la feria.	Tener una lista de vendedores potenciales para la feria.

Figura 66. Riesgo estratégico dos

En la figura 67 se muestra el riesgo estratégico 3 con una posibilidad de ocurrencia de probable y un impacto significativo, por lo que se crean factores de riesgo e impacto y planes de mitigación y de contingencia.

<b>Riesgo 3</b>		<b>Impacto 3</b>	
Competencia con prácticas iguales o mejores.		Migración de los clientes para la competencia.	
<b>Probabilidad de ocurrencia</b>	probable	<b>Nivel de impacto</b>	significativo
<b>Factores de riesgo</b>	<b>Plan de mitigación</b>	<b>Factores de impacto</b>	<b>Plan de contingencia</b>
Disminución de las ventas.	Ofrecer valor agregado al cliente y ofrecer promociones.	Quiebra de la feria.	Contar con un presupuesto de emergencia y solicitar ayuda a la municipalidad.
Disminución de vendedores.	Disminuir el alquiler de los espacios de la feria.	Disminución de las utilidades de la feria.	Mantener un presupuesto de emergencia.
Disminución de los precios, por ende de las ganancias.	Ofrecer buena calidad, variedad y servicio.	Quiebra de vendedores.	Tener un presupuesto para ayudar a mantenerse a los vendedores.

Figura 67. Riesgo estratégico tres

En la figura 68 se muestra el riesgo estratégico 4 con una posibilidad de ocurrencia de poco probable y un impacto significativo, por lo que se crean factores de riesgo e impacto y planes de mitigación y de contingencia.

Riesgo 4		Impacto 4	
Poco interés de vendedores en participar en la feria.		Poco crecimiento de la feria,	
<b>Probabilidad de ocurrencia</b>	poco probable	<b>Nivel de impacto</b>	significativo
<b>Factores de riesgo</b>	<b>Plan de mitigación</b>	<b>Factores de impacto</b>	<b>Plan de contingencia</b>
Mejores condiciones de la competencia.	Diferenciar los productos y la feria.	Disminución de clientes.	Ampliar el mercado meta, para atraer nuevos clientes.
Poco aumento de la variedad de los productos.	Capacitar a los vendedores actuales para producir nuevos productos y así aumentar la variedad.	Migración de clientes.	Ofrecer buenos servicios complementarios.
Pocos ingresos.	Realizar publicidad, para atraer clientes y vendedores.	Menor poder económico de la feria.	Contar con el apoyo de instituciones dispuestas a ayudar.

Figura 68. Riesgo estratégico cuatro

En la figura 69 se muestra el riesgo estratégico 5 con una posibilidad de ocurrencia de posible y un impacto moderado, por lo que se crean factores de riesgo e impacto y planes de mitigación y de contingencia.

Riesgo 5		Impacto 5	
Poco interés en capacitaciones de los vendedores.		Poco crecimiento de la oferta de la feria.	
<b>Probabilidad de ocurrencia</b>	posible	<b>Nivel de impacto</b>	moderado
<b>Factores de riesgo</b>	<b>Plan de mitigación</b>	<b>Factores de impacto</b>	<b>Plan de contingencia</b>
Poca variedad de productos.	Atraer nuevos vendedores.	Poca atracción de nuevos clientes.	Resaltar los beneficios de comprar en la feria, como apoyar a los agricultores de la zona.
Poca capacidad de competitividad.	Trata de mantener los clientes actuales, con promociones.	Disminución de las ventas.	Crear alianzas con grandes posibles clientes potenciales, como hoteles, restaurantes..

Figura 69. Riesgo estratégico cinco



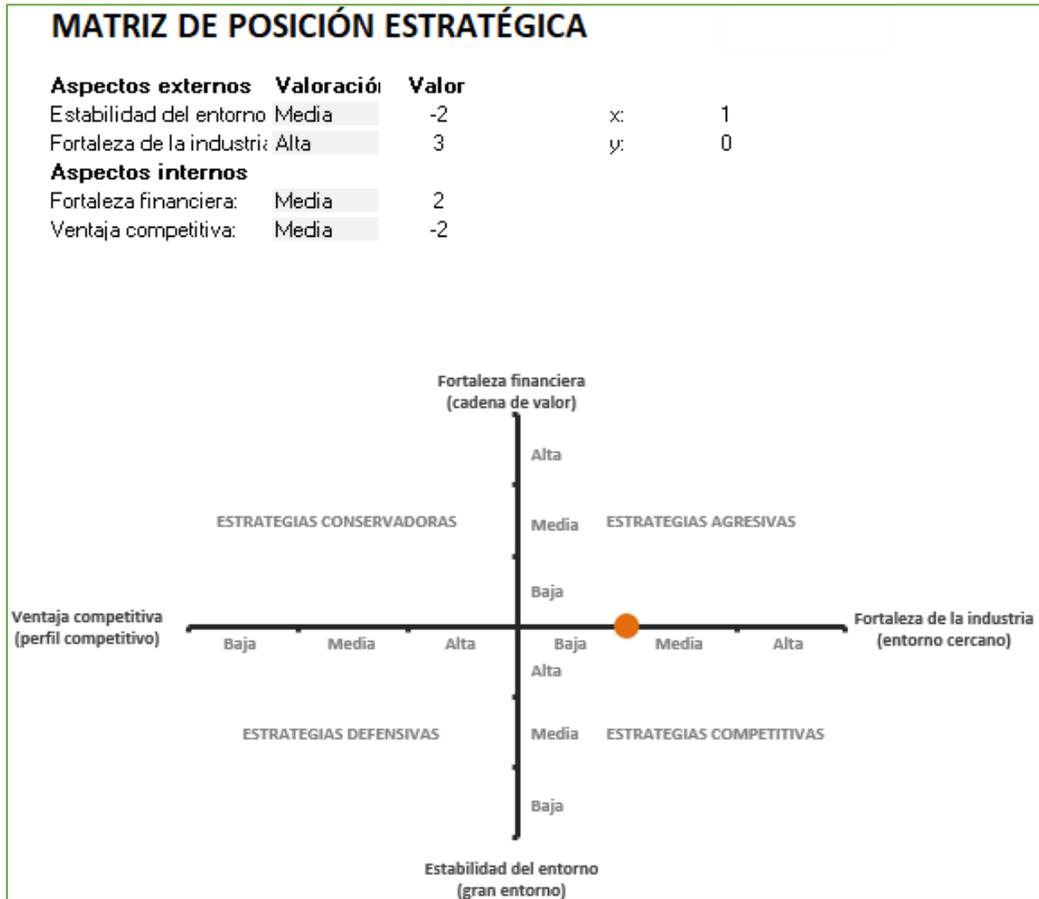
### **5.3. Formulación de iniciativas estratégicas**

En el presente apartado se temas como el análisis de posicionamiento estratégico, análisis interno y externo, la matriz MECA y FODA, las iniciativas estratégicas consolidadas y los impactos, todos estos para crear las estrategias del proyecto.

#### **5.3.1. Análisis de posicionamiento estratégico**

En la figura 70 se observa la matriz de posición estratégica, para el cual se define que la posición de la feria está entre estrategias agresivas y competitivas con una fortaleza de industria que se encuentra entre baja y medio.





*Figura 70. Gráfico de la matriz de posición estratégica*

## Comentario / análisis

La feria actualmente se encuentra en un nivel medio, en el cual tiene que considerar las estrategias agresivas y las competitivas. Para estos la feria podría implementar acciones directas, con el fin de mejorar su estructura interna y así ser una feria más competitiva en el mercado.

### 5.3.2. Análisis interno / externo

En cuanto a la matriz interna externa de la figura 71, se observa que la organización se encuentra en las estrategias recomendadas para conservar y mantener, con base a estas estrategias sea realiza un análisis.

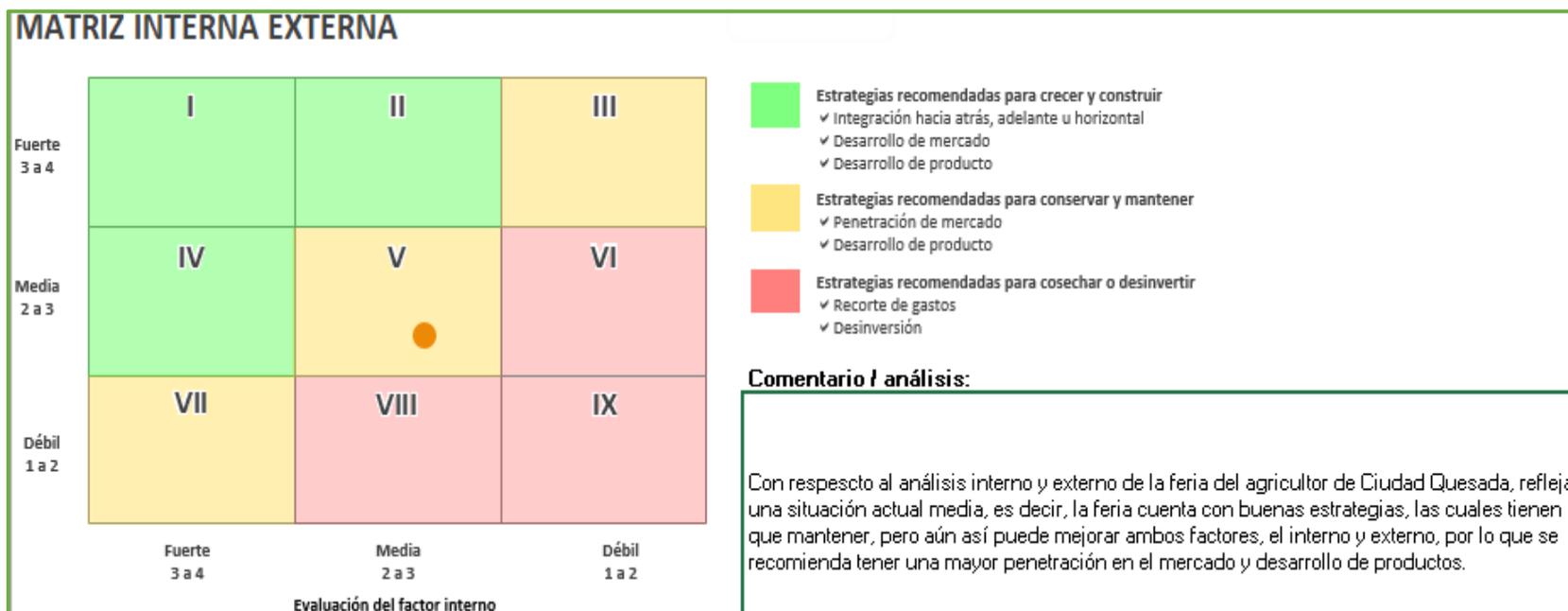




Figura 71. Matriz interna y externa





### **5.3.3. Matriz Meca**

Seguidamente se desarrolla la matriz Meca, la cual consiste en hacer un diagnóstico inicial de situación y en definir acciones a seguir después de los resultados de FODA.

#### **5.3.3.1. Maximizar fortalezas**

En la figura 72 se presenta la matriz MECA en cuanto a máximos las fortalezas, para la cual se toman en cuenta las fortalezas anteriormente planteadas y a estas se le crean estrategias para maximizar estas fortalezas.



MATRIZ MECA		ESTRATEGIAS	
<b>MAXIMIZAR FORTALEZAS</b>	<b>1. Variedad de clientes.</b>	1	Aumentar la diversidad de productos y servicios, para atraer diferentes nichos de clientes.
		2	Realizar actividades que atraigan más clientes potenciales.
		3	
	<b>2. Conocimientos sobre el cultivo de productos libres de químicos.</b>	1	Realizar nuevas capacitaciones sobre productos libres de químicos.
		2	Dar seguimiento a los vendedores sobre los cultivos libres de químicos.
		3	Incentivar a los cultivos libres de químicos.
	<b>3. Compromiso con los clientes.</b>	1	Dar garantía de los productos.
		2	Ofrecer productos de buena calidad.
		3	Brindar un buen servicio.
	<b>4. Gran cantidad y diversidad de vendedores de la feria.</b>	1	Atraer más vendedores con productos diferentes.
		2	
		3	
	<b>5. Apoyo de organizaciones gubernamentales.</b>	1	Solicitar apoyo constante de organizaciones gubernamentales.
		2	

Figura 72. Maximizar fortalezas de la matriz MECA



### 5.3.3.2. Explotar oportunidades

En la figura 73 se presenta la matriz MECA en cuanto a explotar oportunidades, para la cual se toman en cuenta las oportunidades anteriormente planteadas y a estas se le crean estrategias para explotar estas oportunidades.



<b>EXPLOTAR OPORTUNIDADES</b>	<b>1. Diversas formas de pagos.</b>	1	Implementar datafono, transferencias, SINPE móvil..
		2	
		3	
	<b>2. Capacidad de ofrecer mayores productos libres de químicos.</b>	1	Bridar capacitaciones constantes para los vendedores sobre productos libres de químicos.
		2	
		3	
	<b>3. Implementación de marketing.</b>	1	Contratar a una persona capacitada en el tema.
		2	Realizar publicidad en redes sociales, eventos, perifoneo.
		3	
	<b>4. Ser ejemplo en prácticas sostenibles ambientales, de manera que genera un impacto positivo en la comunidad.</b>	1	Eliminar el uso de plástico en la feria.
		2	Ofrecer productos libres de químicos.
		3	Realizar reciclaje y compostaje de los desechos de la feria.
	<b>5. Aumento de recurso humano.</b>	1	Contratar a un encargado de la feria.
		2	Atraer más vendedores.

Figura 73. Explotar oportunidades de la matriz MECA



### **5.3.3.3. Corregir debilidades**

En la figura 74 se presenta la matriz MECA en cuanto a corregir debilidades, para la cual se toman en cuenta las debilidades anteriormente planteadas y a estas se le crean estrategias para corregir estas debilidades.



<b>CORREGIR DEBILIDADES</b>	<b>1. Mínimo uso del Marketing.</b>	1	Contratar a una persona capacitada en marketing.
		2	Capacitar a los vendedores sobre el tema.
		3	Aumentar la publicidad.
	<b>2. Servicios complementarios.</b>	1	Brindar servicio express.
		2	Posibilidad de hacer pedidos.
		3	Brindar promociones.
	<b>3. No cuentan con un presupuesto para mercadeo.</b>	1	Destinar un presupuesto para mercadeo.
		2	
		3	
	<b>4. Poco variedad de productos el segundo día de la feria.</b>	1	Atraer a nuevos vendedores para el segundo día de feria.
		2	Negociar con los vendedores para que se queden el segundo día de feria.
		3	
	<b>5. Poca capacidad del manejo de sistemas informáticos.</b>	1	Realizar capacitaciones y cursos sobre el manejo de sistemas informáticos.
		2	

Figura 74. Corregir debilidades de la matriz MECA



#### **5.3.3.4. Afrontar amenazas**

En la figura 75 se presenta la matriz MECA en cuanto a afrontar amenazas, para la cual se toman en cuenta las amenazas anteriormente planteadas y a estas se le crean estrategias para afrontar estas amenazas.



<b>AFRONTAR AMENAZAS</b>	<b>1. Mejores ofertas de la competencia.</b>	1	Brindar valor agregado.
		2	Diferenciar el producto.
		3	Brindar un buen servicio al cliente.
	<b>2. Mayor oferta y promoción de productos libres de químicos por parte de la competencia.</b>	1	Implementar productos libres de químicos.
		2	Capacitar a los vendedores sobre productos libres de químicos.
		3	
	<b>3. Reducción del consumo y disponibilidad del poder adquisitivo de las personas.</b>	1	Realizar promociones.
		2	Realizar publicidad.
		3	
	<b>4. Servicios complementarios de la competencia.</b>	1	Implementar diferentes medios de pagos.
		2	ofrecer servicio express.
		3	
	<b>5. Mayores inversores nuevos en las áreas de competencia.</b>	1	Ofrecer promociones constantes.
		2	Dar un buen servicio al cliente.
		3	Mantener estándares de calidad

Figura 75. Afrontar amenazas de la matriz MECA

### 5.3.4. Matriz FODA

A continuación se presenta la matriz FODA del Plan de desarrollo de la Feria de Ciudad Quesada, la cual contribuye para generar estrategias tanto para la parte interna como la externa de la organización. En dicha matriz se realiza un análisis con base al FODA planteado, con el cual se crean estrategias aplicables para cada área, las cuales pueden ser ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia.

En la tabla 43 se muestran las fortalezas y oportunidades de la matriz FODA, la cual consiste en aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas, creando estrategias ofensivas.

*Tabla 43. Fortalezas y oportunidades.*

MATRIZ FODA		OPORTUNIDADES				
		1. Diversas formas de pago.	2. Capacidad de ofrecer mayores productos libres de químicos.	3. Implementación de marketing.	4. Ser ejemplo en prácticas sostenibles ambientales, de manera que genera una imagen positiva.	5. Aumento de recurso humano.
FORTALEZAS	1. Variedad de clientes.	1	Atraer clientes con preferencia a productos libres de químicos.	Atracción de clientes por medio de publicidad.	Atraer clientes con conciencia ambiental, que apoyen las prácticas sostenibles.	Solicitar mayor recurso humano en algunas áreas.
		2				
	2. Conocimientos sobre el cultivo de	1	Producir productos libres de químicos.		Cultivar productos con bajo impacto ambiental.	

<b>productos libres de químicos.</b>	2					
<b>3. Compromiso con los clientes.</b>	1	Ofrecer los mejores servicios de pagos.	Ofrecer productos de mayor cuidado para la salud.		Realizar prácticas sostenibles ambientales.	
	2					
<b>4. Gran cantidad y diversidad de vendedores de la feria.</b>	1		Especializar a vendedores en productos libres de químicos.	Capacitar vendedor para realizar prácticas de marketing.	Eliminación del uso de plástico en la feria.	
	2				Elaboración de compostaje de los desechos.	
<b>5. Apoyo de organizaciones gubernamentales.</b>	1	Solicitar información sobre diferentes medios de pagos.	Solicitar capacitaciones sobre productos libres de químicos.	Solicitar planes de marketing.	Capacitaciones sobre la importancia del cuidado del medio ambiente	Evaluar el posible personal que se requiera.
	2					

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación.

En la tabla 44 se muestran las fortalezas y amenazas de la matriz FODA, la cual consiste en enfrentar las amenazas utilizando las fortalezas, creando estrategias defensivas.

Tabla 44. Fortalezas y amenazas.

MATRIZ FODA		AMENAZAS					
		1. Mejores ofertas.	2. Mayor oferta y promoción de productos libres de químicos por parte de la competencia.	3. Reducción del consumo y disponibilidad del poder adquisitivo de las personas.	4. Servicios complementarios de la competencia.	5. Mayores inversores nuevos en las áreas de competencia.	
FORTALEZAS	1. Variedad de clientes.	1			Atraer nuevos clientes.	Ofrecer actividades como yoga, zumba, para los diferentes clientes.	Crear alianzas con posibles clientes.
		2					Realizar actividades o talleres para atraer personas.
	2. Conocimientos sobre el cultivo de productos libres de químicos.	1	Ofrecer más variedad de productos libres de químicos.	Ofrecer mejor calidad de los productos libres de químicos.		Aumentar la variedad de productos.	Ofrecer variedad de productos libres de químicos.
		2					
	3. Compromiso con los clientes.	1	Mejorar y estandarizar la calidad de los productos.	Ofrecer un mejor servicio al cliente.		Ofrecer un valor agregado a los clientes	Ofrecer un buen servicio al cliente.
		2	Brindar un buen servicio al cliente.				Crear confianza con los clientes.

<b>4. Gran cantidad y diversidad de vendedores de la feria.</b>	1	Aumentar la oferta de productos.	Dedicar vendedores a solo productos libres de químicos.	Disminución de los precios de los productos	Ofrecer diferentes medios de pagos.	Diferenciar los productos.
	2					Dar un buen servicio al cliente.
	3					Ofrecer variedad de los productos.
<b>5. Apoyo de organizaciones gubernamentales.</b>	1	Brindar capacitaciones a los vendedores para que mejoren el servicio.	Dar capacitaciones y seguimiento del cultivo de productos libres de químicos.		Brindar un medio por el cual hacer pedidos y consultas.	Invertir en el desarrollo de la feria.
	2					Solicitar actividades culturales y artísticas, para ser más atractivo.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación.

En la tabla 45 se muestran las debilidades y oportunidades de la matriz FODA, la cual consiste en aprovechar las oportunidades al tiempo que se corrige las debilidades, creando estrategias adaptativas.

*Tabla 45. Debilidades y oportunidades.*

MATRIZ FODA		OPORTNIDADES				
		1. Diversas formas de pago.	2. Capacidad de ofrecer mayores productos libres e químicos.	3. Implementación de marketing.	4. Ser ejemplo en prácticas sostenibles ambientales, de manera que genere una imagen positiva.	5. Aumento de recurso humano.
DEBILIDADES	1. Mínimo uso de marketing.	1	Ofrecer mayores ofertas a los clientes, para ser más atractivo.	Realizar investigaciones de mercado de productos libres de químicos.	Establecer un encargado del área de marketing.	Realizar publicidad sobre las prácticas sostenibles ambientales de la feria.
		2				
	2. Servicios complementarios.	1	Ofrecer diferentes medios de pago como servicio complementario.	Tener un medio para solicitar los productos libres de químicos.	Dar publicidad de los servicios complementarios de la feria.	
		2				
	3. No cuentan con un presupuesto para mercadeo.	1			Establecer un encargado de mercadeo.	Contratar una persona para el área de mercadeo.
		2			Destinar un presupuesto de mercadeo.	

4. Poca variedad de productos el segundo día de la feria.	1		Ofrecer productos libres de químicos el día 2 de la feria.	Realizar formularios que determinen la cantidad de clientes el día 2 de la feria.		
	2			Realizar publicidad para atraer más vendedores el día 2 de la feria.		
5. Poca capacidad del manejo de sistemas informáticos.	1	Implementar medios de pagos fáciles de utilizar.		Realizar talleres sobre el uso de sistemas informáticos.		Implementar personal con conocimiento en sistemas informáticos.
	2	Realizar talleres de los usos de los diferentes medios de pagos.		Determinar los sistemas informáticos de mayor utilidad.		

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación.

En la tabla 46 se muestran las debilidades y amenazas de la matriz FODA, la cual consiste en enfrentar las amenazas al tiempo que se corrige las debilidades, creando estrategias de supervivencia.

Tabla 46. Debilidades y amenazas.

MATRIZ FODA		AMENAZAS					
		1. Mejores ofertas.	2. Mayor oferta y promoción de productos libres de químicos por parte de la competencia.	3. Reducción del consumo y disponibilidad del poder adquisitivo de las personas.	4. Servicios complementarios de la competencia.	5. Mayores inversores nuevos en las áreas de competencia.	
DEBILIDADES	1. Mínimo uso de marketing.	1	Implementar buenas prácticas de mercadeo.	Campañas de publicidad de productos libres de químicos.	Preparar ofertas para posibles situaciones que se presenten.	Identificar servicios complementarios que prefieran los clientes.	Diferenciar los productos y la feria,
		2					
	2. Servicios complementarios.	1	Ofrecer más servicios complementarios de interés para los clientes.		Ofrecer servicios complementarios competitivos.	Diferenciar los servicios complementarios de la feria.	Ofrecer diferentes servicios complementarios.
		2	Ofrecer servicios personalizados para algunos clientes.			Identificar los servicios complementarios de preferencia.	Brindar servicios competitivos en el mercado.
		3				Crear una aplicación que comunique los productos y servicio de la feria.	
	3. No cuentan con un presupuesto para mercadeo.	1		Destinar un presupuesto para una investigación de mercado.			Establecer un presupuesto de mercadeo, para ser más competitivos.

	2					
<b>4. Poca variedad de productos el segundo día de la feria.</b>	1	Aumentar la variedad y calidad de productos el día 2 de la feria.	Aumentar la variedad de productos libres de químicos.			Hacer el día 2 de la feria más atractivo.
	2					Invitar a vendedores nuevos el día 2 de la feria.
<b>5. Poca capacidad del manejo de sistemas informáticos.</b>	1				Implementar el uso de redes sociales.	Utilizar sistemas informáticos para ser más eficientes.
	2				Contar con Messenger para comunicarse con la feria.	

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia la plantilla de Administración Estratégico y de la innovación.



### 5.3.5. Iniciativas estratégicas

Con respecto a las iniciativas estratégicas son planes de acción diseñados para lograr cumplir los objetivos que propone la estrategia, para las cuales se seleccionan iniciativas de origen altamente relacionadas, las cuales provienen de la matriz MECA o FODA y con base a estas se crean las iniciativas estratégicas, asimismo, se les agrega un respectiva descripción. En la figura 76 se observa la iniciativa estratégica 1, la cual es ofrecer servicios complementarios para atraer a nuevos clientes y eliminar barreras de compra en los actuales.

Iniciativas de origen altamente relacionadas	Origen	Iniciativa consolidada 1	Descripción de la iniciativa
Ofrecer los mejores servicios de pagos.	Matriz FODA	Ofrecer servicios complementarios para atraer a nuevos clientes y eliminar barreras de compra en los actuales.	La feria del agricultor, tiene como desventaja competitiva no ofrecer variedad de servicios complementarios a sus clientes, lo cual esto es una debilidad para la feria. Por esta razón, esta iniciativa se plantea, ya que es de gran importancia ofrecer una amplia gama de servicios a sus clientes, para que éstos se sientan satisfechos entre ellos se encuentra; ofrecer promociones, publicidad, servicio express, buenas consiciones del parqueo, suficientes carritos de compras y de buena calidad, un medios de comunicación específico para que el cliente se comunique con la organización, estandarizar los diferentes medios de pago, entre otros, con el objetivo de satisfacer las necesidades de dichos clientes. Sin duda alguna, esta iniciativa es relevante debido a que si se logra el cumplimiento de ofrecer una gama de servicios, el almacén podría llegar a obtener mayores ventas, más fidelidad de los clientes entre otros factores que ayudarían a la empresa.
Brindar servicio express.	Matriz FODA		
Implementar datafono, transferencias, SINPE móvil..	Matriz MECA		
Mantener el orden dentro del parqueo, además de establecer los espacios para cada vehículo.	Matriz MECA		
Contar con suficientes y de buena calidad de carritos de compras.	Matriz MECA		
Identificar los servicios complementarios de preferencia.	Matriz FODA		
Ofrecer más servicios complementarios de interés para los clientes.	Matriz FODA		
Ofrecer servicios personalizados para algunos clientes.	Matriz FODA		
Brindar un medio por el cual hacer pedidos y consultas.	Matriz FODA		
Crear una aplicación que comunique los productos y servicio de la feria.			

Figura 76. Iniciativa estratégica consolidada uno



En la figura 77 se observa la iniciativa estratégica 2, la cual es realizar actividades que hagan a la del agricultor más competitivo en el mercado y lo diferencie.

Iniciativas de origen altamente relacionadas	Origen	Iniciativa consolidada 2	Descripción de la iniciativa
Contar con más ofertas, para ser más atractivo.	Matriz FODA	Realizar actividades que hagan a la feria del agricultor más competitivo en el mercado y lo diferencie.	En la actualidad la feria de agricultor cuenta con gran cantidad de competencia y esta puede aumentar con facilidad, ya que es un área a la que es fácil de entrar. Por esta razón es que esta iniciativa es de gran importancia, ya que al ser la feria del agricultor más competitiva en el mercado tiene más posibilidades de diferenciarse y de esta manera de atraer más clientes y hacer de estos clientes fieles. Algunas actividades que a realizar podrían ser, contar con ofertas competitivas, contar con estándares de calidad e inocuidad, utilizar sistemas informáticos que ayuden a optimizar el funcionamiento de la feria, un buen servicio al cliente, realizar talleres y actividades artísticas o culturales, crear alianzas con posibles clientes, entre otros. Esta iniciativa es de relevancia, porque buscar ofrecer un valor agregado, para que de esta manera la feria tenga un ambiente más cálido y familiar, de forma que la experiencia de visitar la feria sea algo más que realizar las compras y así mantener la participación activa en la feria.
Establecer reglas y estándares de inocuidad para la feria, además de realizar capacitaciones para tener prácticas más óptimas.	Matriz MECA		
Determinar los sistemas informáticos de mayor utilidad.	Matriz FODA		
Capacitar a los vendedores para que brinden un buen servicio al cliente.	Matriz FODA		
Aumentar la oferta y variedad de productos.	Matriz FODA		
Realizar talleres o actividades artísticas o culturales para atraer personas.	Matriz FODA		
Solicitar apoyo constante de organizaciones gubernamentales.	Matriz FODA		
Crear alianzas con posibles clientes.	Matriz FODA		
Invertir en el desarrollo de la feria.	Matriz FODA		
Ofrecer un valor agregado a los clientes	Matriz FODA		



*Figura 77. Iniciativa estratégica consolidada dos*

En la figura 78 se observa la iniciativa estratégica 3, la cual es ofrecer variedad de productos libres de químicos para abracar este tipo de mercado y cuidar la salud de los clientes.



Iniciativas de origen altamente relacionadas	Origen	Iniciativa consolidada 3	Descripción de la iniciativa
Atraer clientes con preferencia a productos libres de químicos.	Matriz FODA	Ofrecer variedad de productos libres de químicos para abarcar este tipo de mercado y cuidar la salud de los clientes.	Las generaciones van cambiando y con esto las preferencias de las personas, es por esto que una gran cantidad de mercado meta son más conscientes en cuidar la salud y por esto tienen preferencia a consumir productos libres de químicos. Esta iniciativa es de importancia porque hay un sector de mercado que tienen la necesidad de consumir productos libres de químicos, por lo que al ofrecer estos productos se pueden conseguir más ventas y atraer a nuevos clientes potenciales, ya que estos productos son escasos de conseguir, es por esto que esta iniciativa es una buena oportunidad para que la feria crezca tanto en clientes como en vendedores.
Producir productos libres de químicos.	Matriz FODA		
Ofrecer productos de mayor cuidado para la salud.	Matriz FODA		
Especializar a vendedores en productos libres de químicos.	Matriz FODA		
Dar capacitaciones y seguimiento del cultivo de productos libres de químicos.	Matriz FODA		
Ofrecer más variedad de productos libres de químicos.	Matriz FODA		
Ofrecer mejor calidad de los productos libres de químicos.	Matriz FODA		
Dedicar vendedores a solo productos libres de químicos.	Matriz FODA		
Incentivar los cultivos libres de químicos y promocionar los mismos para que los clientes se enteren.	Matriz FODA		
Disposición al cambio para no perder la ayuda brindada.	Matriz FODA		

Figura 78. Iniciativa estratégica consolidada tres

En la figura 79 se observa la iniciativa estratégica 4, la cual es hacer la feria del agricultor más verde, para contribuir con el cuidado del medio ambiente y dar un buen ejemplo a los clientes.

Iniciativas de origen altamente relacionadas	Origen	Iniciativa consolidada 4	Descripción de la iniciativa
Cultivar productos con bajo impacto ambiental.	Matriz FODA	Hacer la feria del agricultor más verde, para contribuir con el cuidado del medio ambiente y dar un buen ejemplo a los clientes.	El cuidado del medio ambiente es un tema de mucha relevancia en la actualidad, ya que si no se cuida puede llegar a tener grandes repercusiones en el planeta. Por esto el tema de que la feria del agricultor sea más verde es de gran relevancia, ya que no solo se piensa en contribuir con el cuidado del medio ambiente, sino que también se piensa en ser ejemplo para los clientes de la feria y enseñar la importancia del tema. Algunas de las prácticas que la feria podría aplicar para relizar esta iniciativa es, cultivar productos de bajo impacto ambiental, realizar campaña del cuidado del medio ambiente, reciclar, realizar el debido compostaje de los desechos, eliminación del plástico, entre otros.
Átraer clientes con conciencia ambiental, que apoyen las prácticas sostenibles.	Matriz FODA		
Realizar prácticas sostenibles ambientales.	Matriz FODA		
Eliminación del uso de plástico en la feria.	Matriz FODA		
Elaboración de compostaje de los desechos.	Matriz FODA		
Capacitaciones sobre la importancia del cuidado del medio ambiente	Matriz FODA		
Realizar reciclaje y compostaje de los desechos de la feria.	Matriz FODA		
Recalcar la importancia de la eliminación de la bolsa plástica para el cuidado del medio ambiente.	Matriz FODA		

Figura 79. Iniciativa estratégica consolidada cuatro

En la figura 80 se observa la iniciativa estratégica 5, la cual es implementar un encargado de mercadeo, con el fin de realizar actividades que mejoren el funcionamiento de la feria.

Iniciativas de origen altamente relacionadas	Origen	Iniciativa consolidada 5	Descripción de la iniciativa
Realizar investigaciones de mercado de productos libres de químicos.	Matriz FODA	Implementar un encargado de mercadeo, con el fin de realizar actividades que mejoren el funcionamiento de la feria.	La idea es implementar un encargado de mercadeo que maneje medios de comunicación que le permita a la feria llegar a sus clientes meta. Lo importante de esta iniciativa es la comunicación que va a mantener la feria con sus clientes ya van a estar informado sobre lo nuevo que hay en la feria por ejemplo: promociones, la llegada de nuevos productos, nuevos servicios, las actividades que planean hacer, entre otras. Asimismo, un encargado de mercadeo podría realizar investigaciones de mercado, sondeos, entre otros, los cuales contribuyen con el desarrollo de la feria. Por otra parte, también es importancia que exista en la empresa porque podría aumentar sus ventas, sus ingresos y sus utilidades.
Implementar el uso de redes sociales y medios de comunicación.	Matriz FODA		
Capacitar vendedor para realizar prácticas de marketing.	Matriz FODA		
Solicitar planes de marketing.	Matriz FODA		
Establecer un encargado del área de marketing.	Matriz FODA		
Realizar publicidad de la feria.	Matriz FODA		
Destinar un presupuesto de mercadeo.	Matriz FODA		
Realizar publicidad sobre las prácticas sostenibles ambientales de la feria.	Matriz FODA		
Implementar buenas prácticas de mercadeo.	Matriz FODA		
Campañas de publicidad de productos libres de químicos.	Matriz FODA		



*Figura 80. Iniciativa estratégica consolidada cinco*

En la figura 81 se observa la iniciativa estratégica 6, la cual es mejorar las condiciones del segundo día de la feria, para atraer a más vendedores y clientes.



Iniciativas de origen altamente relacionadas	Origen	Iniciativa consolidada 6	Descripción de la iniciativa
Ofrecer productos libres de químicos el día 2 de la feria.	Matriz FODA	Mejorar las condiciones del segundo día de la feria, para atraer a más clientes y vendedores.	Los clientes actuales manifiestan que el segundo día de la feria no cuenta con las mejores condiciones, en cuanto a la variedad y calidad de productos por lo que no suelen visitarla. Por otra parte algunos vendedores no asisten al segundo día de feria porque las ventas disminuyen. Es por esto que esta iniciativa es de gran relevancia, ya que al implementar diversas medidas que mejoren las condiciones del segundo día de feria podría hacer que se aproveche este día tanto para los clientes como para los vendedores, por lo que también se podría tener una participación activa el segundo día y de esta manera las utilidades de la feria aumentarían. Algunas de las actividades de se podrían implementar para mejorar el segundo día de feria pueden ser, ofrecer más cantidad y calidad de los productos, atraer a más vendedores, realizar talleres o actividades que atraigan a las personas, entre otros.
Realizar formularios que determinen la cantidad de clientes el día 2 de la feria.	Matriz FODA		
Mejorar y estandarizar la calidad de los productos.	Matriz FODA		
Aumentar la variedad y calidad de productos el día 2 de la feria.	Matriz FODA		
Hacer el día 2 de la feria más atractivo.	Matriz FODA		
Realizar actividades que atraigan más clientes potenciales.	Matriz FODA		
Atraer más vendedores con productos diferentes.	Matriz FODA		
Negociar con los vendedores para que se queden el segundo día de feria.	Matriz FODA		

Figura 81. Iniciativa estratégica consolidada seis



En la figura 82 se observa la iniciativa estratégica 7, la cual es contratar el personal requerido por la feria, para optimizar su funcionamiento.

Iniciativas de origen altamente relacionadas	Origen	Iniciativa consolidada 7	Descripción de la iniciativa
Sollocitar mayor recurso humano en alguna áreas.	Matriz FODA	Contratar el personal requerido por la feria, para optimizar su funcionamiento.	Actualmente la feria cuenta con personal insuficiente, por lo que no es totalmente eficiente en todas las áreas. Es por esto que esta iniciativa es de relevancia, ya que consiste en identificar y contratar al personal que la feria requiere para poder ejecutar sus funciones de una mejor manera, tener un buen control de la misma y así brindar un mejor servicio a los clientes. De manera que si se optimizan todas las áreas requeridas la feria va a obtener un mejor funcionamiento y mayores utilidades.
Evaluar el posible personal que se requiera.	Matriz FODA		
Contratar una persona para el área de mercadeo.	Matriz FODA		
Implementar personal con conocimiento en sistemas informáticos.	Matriz FODA		
Contratar a un encargado de la feria.	Matriz FODA		

Figura 82 Iniciativa estratégica consolidada siete



### 5.3.6. Impactos

En cuanto a los impactos, consisten en distribuir un porcentaje de forma equitativa en los impactos de las iniciativas estratégicas, los cuales son, impacto de las iniciativas estratégicas sobre los Factores claves de éxito, impacto de las iniciativas estratégicas sobre la respuesta al entorno (Oportunidades y Amenazas), impacto de las iniciativas estratégicas sobre la organización (Fortalezas y Debilidades) e impacto de las iniciativas estratégicas sobre los objetivos estratégicos. Asimismo, en este apartado se miden las iniciativas estratégicas consolidadas, por medio de una escala, la cual es 3 me ayuda mucho, 2 me ayuda algo, 1 me ayuda poco, 0 no me ayuda en nada, no tiene relación con nada, -1 me perjudica un poco, -2 me perjudica algo y -3 me perjudica mucho.



### 5.3.6.1. Sobre factores claves

A continuación se presenta en la figura 83 las iniciativas estratégicas sobre los factores claves de éxito, para el cual la iniciativa 1 es la que tiene un ponderado más bajo, por lo que se debe trabajar más en esta iniciativa.

INICIATIVA (ESTRATEGIA) / FACTOR CLAVE DE ÉXITO		Impacto	Asegurar la calidad de los productos ofrecidos.	Precio.	Servicio al cliente.	Prácticas sostenibles ambientales.	Publicidad.	Ubicación.
<a href="#">Volver al menú</a>								
		<b>Ponderado</b>	<b>0,60</b>	<b>0,30</b>	<b>0,45</b>	<b>0,40</b>	<b>0,20</b>	<b>0,30</b>
1	Ofrecer servicios complementarios para atraer a nuevos clientes y eliminar barreras de compra en los actuales.	<b>25%</b>	0	0	2	1	2	0
2	Realizar actividades que hagan a la feria del agricultor más competitivo en el mercado y lo diferencie.	<b>79%</b>	3	3	3	2	1	1
3	Ofrecer variedad de productos libres de químicos para abarcar este tipo de mercado y cuidar la salud de los clientes.	<b>50%</b>	3	1	1	1	2	0

Figura 83. Iniciativas estratégicas sobre factores claves

En la figura 84 se muestran las demás iniciativas estratégicas sobre los factores claves de éxito.

4	Hacer la feria del agricultor más verde, para contribuir con el cuidado del medio ambiente y dar un buen ejemplo a los clientes.	39%	1	0	1	3	2	0
5	Implementar un encargado de mercadeo, con el fin de realizar actividades que mejoren el funcionamiento de la feria.	46%	2	0	2	1	3	0
6	Mejorar las condiciones del segundo día de la feria, para atraer a más clientes y vendedores.	52%	3	2	2	0	1	0
7	Contratar el personal requerido por la feria, para optimizar su funcionamiento.	30%	0	1	3	1	0	0

Figura 84. Iniciativas estratégicas sobre factores claves



### 5.3.6.2. Sobre respuesta al entorno (O/A)

Asimismo, se presenta en la figura 85 de las iniciativas estratégicas sobre la respuesta al entorno, para el cual la iniciativa 1 obtiene un ponderado negativo de -5%, por lo que considera esta iniciativa y se recomienda considerar los factores positivos de esta.



ELEMENTO		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
INICIATIVA (ESTRATEGIA) / ENTORNO	Impacto	Diversas formas de pagos.	Capacidad de ofrecer mayores productos libres de químicos.	Implementación de marketing.	Ser ejemplo en prácticas sostenibles ambientales, de manera que genera un impacto positivo en la comunidad.	Aumento de recurso humano.	Mejores ofertas de la competencia.	Mayor oferta y promoción de productos libres de químicos por parte de la competencia.	Reducción del consumo y disponibilidad del poder adquisitivo de las personas.	Servicios complementarios de la competencia.	Mayores inversores nuevos en las áreas de competencia.
<a href="#">Volver al menú</a>	Ponderado	0,20	0,45	0,06	0,12	0,30	0,20	0,21	0,30	0,12	0,30
Ofrecer servicios complementarios para atraer a nuevos clientes y eliminar barreras de compra en los actuales.	-5%	3	0	2	0	1	-2	0	0	-3	-2
Realizar actividades que hagan a la feria del agricultor más competitivo en el mercado y lo diferencie.	26%	1	1	3	3	2	1	1	1	-1	-2
Ofrecer variedad de productos libres de químicos para abarcar este tipo de mercado y cuidar la salud de los clientes.	1%	1	3	1	1	1	-2	-3	-1	0	-2

Figura 85. Iniciativa estratégica sobre respuesta del entorno

En la figura 86 se muestran las demás iniciativas estratégicas sobre la respuesta al entorno.

Ofrecer variedad de productos libres de químicos para abarcar este tipo de mercado y cuidar la salud de los clientes.	1%	1	3	1	1	1	-2	-3	-1	0	-2
Hacer la feria del agricultor más verde, para contribuir con el cuidado del medio ambiente y dar un buen ejemplo a los clientes.	21%	0	3	1	3	1	0	-3	0	0	0
Implementar un encargado de mercadeo, con el fin de realizar actividades que mejoren el funcionamiento de la feria.	11%	1	1	3	1	3	-1	-1	0	-1	-2
Mejorar las condiciones del segundo día de la feria, para atraer a más clientes y vendedores.	12%	3	3	2	2	3	-3	-3	-1	-2	-2
Contratar el personal requerido por la feria, para optimizar su funcionamiento.	10%	0	1	1	0	3	-1	-1	0	0	-1

Figura 86. Iniciativa estratégica sobre respuesta del entorno

### 5.3.6.3. Sobre situación interna (F/D)

En la figura 87 de las iniciativas estratégicas sobre la situación interna, para el cual la iniciativa 5 obtiene un ponderado de 7% siendo el más bajo, por lo que se debe de enfocar en esta iniciativa.

ELEMENTO		FORTALEZAS					DEBILIDADES					
INICIATIVA (ESTRATEGIA) / ENTORNO	Impacto	Variedad de clientes.	Conocimientos sobre el cultivo de productos libres de químicos.	Compromiso con los clientes.	Gran cantidad y diversidad de vendedores de la feria.	Apoyo de organizaciones gubernamentales.	Mínimo uso del Marketing.	Servicios complementarios.	No cuentan con un presupuesto para mercadeo.	Poco variedad de productos el segundo día de la feria.	Poca capacidad del manejo de sistemas informáticos.	
<a href="#">Volver al menú</a>	Ponderado	0,40	0,32	0,60	0,30	0,20	0,10	0,07	0,16	0,15	0,07	
1	Ofrecer servicios complementarios para atraer a nuevos clientes y eliminar barreras de compra en los actuales.	15%	2	0	1	0	2	-2	-3	-1	0	-2
2	Realizar actividades que hagan a la feria del agricultor más competitivo en el mercado y lo diferencie.	27%	0	1	2	1	3	-3	0	-1	0	-1
3	Ofrecer variedad de productos libres de químicos para abarcar este tipo de mercado y cuidar la salud de los clientes.	38%	0	3	1	2	2	0	0	0	1	0

Figura 87. Iniciativa estratégica sobre la situación interna

En la figura 88 se muestran las demás iniciativas estratégicas sobre la situación interna.

4	Hacer la feria del agricultor más verde, para contribuir con el cuidado del medio ambiente y dar un buen ejemplo a los clientes.	36%	0	3	2	0	2	0	0	0	0	0
5	Implementar un encargado de mercadeo, con el fin de realizar actividades que mejoren el funcionamiento de la feria.	7%	0	0	2	0	0	-2	0	-3	0	0
6	Mejorar las condiciones del segundo día de la feria, para atraer a más clientes y vendedores.	40%	2	2	2	3	0	-1	-2	0	-3	0
7	Contratar el personal requerido por la feria, para optimizar su funcionamiento.	26%	0	0	3	1	0	0	0	-1	0	-1

Figura 88. Iniciativa estratégica sobre la situación interna



#### **5.3.6.4. Sobre objetivos**

En la figura 87 de las iniciativas estratégicas sobre objetivos, para el cual la iniciativa 4 obtiene un ponderado de 58% siendo este el porcentaje de impacto positivo más alto, por lo que se muestra que se encuentra bien.



INICIATIVA (ESTRATEGIA) / OBJETIVO		Impacto	Enfocar la feria del agricultor a ser más verde.	Mejorar el manejo de información y comunicación.	Aumentar las ventas.	Atraer más vendedores ofreciendo nuevos campos y realizando reclutamientos.	Aumentar las capacitaciones de los vendedores en las áreas de productos libres de químicos.
<a href="#">Volver al menú</a> <b>Revisar pesos</b>		<b>Peso</b>	<b>20,00%</b>	<b>25,00%</b>	<b>20,00%</b>	<b>15,00%</b>	<b>20,00%</b>
1	Ofrecer servicios complementarios para atraer a nuevos clientes y eliminar barreras de compra en los actuales.	<b>37%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
2	Realizar actividades que hagan a la feria del agricultor más competitivo en el mercado y lo diferencie.	<b>58%</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
3	Ofrecer variedad de productos libres de químicos para abarcar este tipo de mercado y cuidar la salud de los clientes.	<b>63%</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Figura 89. Iniciativa estratégica sobre objetivos

En la figura 90 se muestran las demás iniciativas estratégicas sobre objetivos.

4	Hacer la feria del agricultor más verde, para contribuir con el cuidado del medio ambiente y dar un buen ejemplo a los clientes.	<b>33%</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
5	Implementar un encargado de mercadeo, con el fin de realizar actividades que mejoren el funcionamiento de la feria.	<b>48%</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
6	Mejorar las condiciones del segundo día de la feria, para atraer a más clientes y vendedores.	<b>50%</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
7	Contratar el personal requerido por la feria, para optimizar su funcionamiento.	<b>43%</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Figura 90. Iniciativa estratégica sobre objetivos



## **5.4. Implementación**

En cuanto a la implementación, consiste en el proceso de hacer que los planes y estrategias se pongan en acción para alcanzar los objetivos.

### **5.4.1. Priorización**

Con respecto a la priorización, se realiza luego de formular las iniciativas estratégicas, ya que estas se priorizan de acuerdo al alcance, los costos, el tiempo y las capacidades de la feria, lo cual se observa a continuación.

A continuación en la figura 91, se muestra las iniciativas estratégicas con respecto a los criterios de, deseabilidad, alcance, costo, tiempo y capacidad, para la implementación estratégica.

INICIATIVA (ESTRATEGIA) / CRITERIO	Deseabilidad	ALCANCE (Impactos estratégicos)	COSTO (Dinero requerido para la implementación)	TIEMPO (Rapidez de implementación)	CAPACIDADES (Nivel de preparación de la organización para la implementación)	
<a href="#">Volver al menú</a>	<b>Ponderación 100%</b>	40	30	15	15	
Escala	1	-	1: Costo > 1,000.000	1: Tiempo > 1 año	1: Inviabile	
	2	-	2: 600.000 < Costo ≤ 1,000.000	2: 6 meses < Tiempo ≤ 1 año	2: Rechazo mayor, desgaste mayor	
	3	-	3: 450.000 < Costo ≤ 600.000	3: 3 meses < Tiempo ≤ 6 meses	3: Rechazo mayor, desgaste medio	
	4	-	4: 300.000 < Costo ≤ 450.000	4: 1 mes < Tiempo ≤ 3 meses	4: Rechazo medio, requiere preparación	
	5	-	5: 100.000 < Costo ≤ 300.000	5: 1 semana < Tiempo ≤ 1 mes	5: Se puede hacer, con poco rechazo	
	6	-	6: 0 < Costo ≤ 100.000	6: 0 < Tiempo ≤ 1 semana	6: Preparada, pero debe motivarse	
	7	-	7: Costo = 0	7: Tiempo = 0	7: Preparada y motivada	
1	Ofrecer servicios complementarios para atraer a nuevos clientes y eliminar barreras de compra en los actuales.	<b>45%</b>	2,57	3	3	5
2	Realizar actividades que hagan a la feria del agricultor más competitivo en el mercado y lo diferencie.	<b>70%</b>	4,08	7	3	5
3	Ofrecer variedad de productos libres de químicos para abarcar este tipo de mercado y cuidar la salud de los clientes.	<b>68%</b>	4,43	7	2	4

Figura 91. Priorización de la implementación

En la figura 92 se muestran las demás iniciativas estratégicas sobre los criterios de priorización, en la cual también se muestra que la estrategia 3 tiene una buena ponderación.

3	Ofrecer variedad de productos libres de químicos para abarcar este tipo de mercado y cuidar la salud de los clientes.	68%	4,43	7	2	4
4	Hacer la feria del agricultor más verde, para contribuir con el cuidado del medio ambiente y dar un buen ejemplo a los clientes.	28%	2,33	1	1	4
5	Implementar un encargado de mercadeo, con el fin de realizar actividades que mejoren el funcionamiento de la feria.	39%	3,38	1	3	4
6	Mejorar las condiciones del segundo día de la feria, para atraer a más clientes y vendedores.	65%	3,50	7	3	4
7	Contratar el personal requerido por la feria, para optimizar su funcionamiento.	39%	3,03	1	3	5

Figura 92. Priorización de la implementación



Con respecto a los costos de dinero requerido para la implementación, se utilizan algunos supuestos para determinar el costo de los mismos, los cuales son los siguientes:

- ❖ En los servicios complementarios se contemplan gastos de una línea telefónica, 10 carritos y 15 canastas de supermercados.
- ❖ En cuanto a hacer la feria del agricultor más verde se consideran costos de realizar compostaje.
- ❖ En la implementación de un encargado de mercado para realizar actividades de marketing, se considera costos para un presupuesto de mercadeo.
- ❖ Por último, para contratar el personal requerido, se estiman gastos de un encargado de mercadeo de medio tiempo, un encargado de talento humano de medio tiempo y un guarda de tiempo completo.



## 5.4.2. Plan de acción

El plan de acción consiste en gestionar y controlar las tareas o los proyectos, la cual establece la forma en que se organizará, orientará e implementará las tareas necesarias para alcanzar los objetivos. En la figura 93 se observa las iniciativas, con su respectivo indicador, las acciones a realizar en cada una, el eslabón de la cadena de valor relacionado el responsable, la inversión requerida y por último el mes de inicio y el mes de fin.

Volver al menú								
Iniciativa	Indicador relacionado	#	ACCIONES	ESLABÓN DE LA CADENA DE VALOR RELACIONADO	RESPONSABLE	INVERSIÓN REQUERIDA ESTIMADA	MES DE INICIO	MES FINAL
1 Hacer la feria del agricultor más verde, para contribuir con el cuidado del medio ambiente y dar un buen ejemplo a los clientes.	Porcentaje de aumento de actividades amigables con el ambiente y productos libres de químicos.	1	Realizar campañas de reciclaje con ayuda de la municipalidad, que creen conciencia en los vendedores y clientes de la feria.	Calidad y ambiente	Administrador	0	feb-2020	jun-2020
		2	Ofrecer mayor cantidad de productos libres de químicos.	Calidad y ambiente	Administrador y vendedores	0	feb-2020	ago-2020
		3	Realizar compostaje de los desechos de la feria.	Calidad y ambiente	Administrador y vendedores	2 500 000	mar-2020	oct-2020
		4	Eliminar el uso del plástico en la feria.	Calidad y ambiente	Administrador y vendedores	0	mar-2020	mar-2021
		5						
2 Ofrecer servicios complementarios para atraer a nuevos clientes y eliminar barreras de compra en los actuales.	Porcentaje de crecimiento de ventas por la implementación de mejores prácticas de la feria.	1	Implementar diferentes formas de pago en todos los vendedores de la feria.	Tecnología e innovación	Administrador y vendedores	0	ene-2020	abr-2020
		2	Ofrecer servicio express.	Logística de salida	Administrador	0	ene-2020	may-2020
		3	Ofrecer un número al que se pueda comunicar con la feria para obtener información o realizar pedidos.	Tecnología e innovación	Administrador	12 000	ene-2020	jul-2020
		4	Brindar un buen servicio al cliente.	Operaciones / servicio	Administrador y vendedores	0	ene-2020	abr-2020
		5	Brindar carritos y canastas de compras suficientes y de buena calidad.	Operaciones / servicio	Administrador	440 000	ene-2020	jul-2020



Figura 93. Plan de acción de la implementación

En la figura 94 se muestran las demás iniciativas estratégicas del plan de acción.

3	Realizar actividades que hagan a la feria del agricultor más competitivo en el mercado y lo diferencie.	Porcentaje de crecimiento de ventas por la implementación de mejores practicas de la feria.	1	Realizar actividades culturales.	Calidad y ambiente	Administrador	0	feb-2020	jun-2020
			2	Realizar actividades artísticas.	Calidad y ambiente	Administrador	0	feb-2020	jun-2020
			3	Ofrecer diferentes tipos de talleres.	Calidad y ambiente	Administrador	0	mar-2020	ago-2020
			4	Realizar actividades como yoga, aerobicos, zumba, entre otros.	Calidad y ambiente	Administrador	0	mar-2020	ago-2020
			5						
4	Ofrecer variedad de productos libres de químicos para abarcar este tipo de mercado y cuidar la salud de los clientes.	Porcentaje de aumento de actividades amigables con el ambiente y productos libres de químicos.	1	Conocer los productos de preferencia de los clientes, por medio de la aplicación de unas preguntas, realizadas por colaboradores o vendedores de la feria. Capacitar con la ayuda de la municipalidad a todos los	Mercadeo	Encargado de mercadeo	0	mar-2020	ene-2021
			2	vendedores para que produzcan productos libres de químicos.	Talento humano	Administrador	0	feb-2020	ago-2020
			3	Atraer a más vendedores que ofrezcan productos libres de químicos.	Talento humano	Administrador	0	ene-2020	jul-2020
			4	Incentivar a los vendedores a cultivar productos libres de químicos.	Dirección	Administrador	0	feb-2020	ago-2020

Figura 94. Plan de acción de la implementación

En la figura 95 se muestran las demás iniciativas estratégicas del plan de acción.

5	Implementar un encargado de mercadeo, con el fin de realizar actividades que mejoren el funcionamiento de la feria.	Porcentaje de aumento de mejor manejo de la información y comunicación.	1	Destinar un presupuesto para mercadeo.	Finanzas	Administrador	2 000 000	mar-2020	sep-2020
			2	Aumentar la publicidad para la feria.	Mercadeo	Encargado de mercadeo	0	ene-2020	may-2020
			3	Realizar investigaciones de mercado.	Mercadeo	Encargado de mercadeo	0	mar-2020	sep-2020
			4	Conocer las opiniones de los clientes por medio de encuestas aplicadas por los vendedores o colaboradores de la feria.	Mercadeo	Encargado de mercadeo	0	mar-2020	sep-2020
			5						
6	Mejorar las condiciones del segundo día de la feria, para atraer a más clientes y vendedores.	Porcentaje de crecimiento de ventas por la implementación de mejores practicas de la feria.	1	Ofrecer mayor variedad y calidad de los productos.	Calidad y ambiente	Vendedores	0	feb-2020	may-2020
			2	Atraer a más vendedores para el segundo día de feria.	Mercadeo	Administrador	0	feb-2020	jul-2020
			3	Realizar formularios o conteos, para conocer un promedio de los clientes que visitan la feria el segundo día.	Mercadeo	Encargado de mercadeo	0	mar-2020	ago-2020
			4	Realizar diferentes actividades que atraigan a más clientes actuales y potenciales.	Mercadeo	Administrador y encargado de mercadeo	0	feb-2020	ago-2020
			5						
7	Contratar el personal requerido por la feria, para optimizar su funcionamiento.	Porcentaje de crecimiento de ventas por la implementación de mejores practicas de la feria.	1	Destinar un encargado de mercadeo de medio tiempo.	Talento humano	Administrador	414 843	mar-2020	sep-2020
			2	Contratar a más personal para el parqueo.	Talento humano	Administrador	498 883	feb-2020	jun-2020
			3	Destinar un encargado de talento humano de medio tiempo.	Talento humano	Administrador	414 843	ene-2020	mar-2020



Figura 95. Plan de acción de la implementación

Con respecto a la inversión requerida estimada, se utilizan algunos supuestos para determinar el costo de los mismos, los cuales son los siguientes:

- ❖ Para realizar compostaje, se estima un aproximado, teniendo en cuenta que no se cuenta con un estudio profundo en el tema, el cual incluye para iniciar 10 kilos mínimo de lombrices, los cuales cuestan 8000, un galerón de 5mtrs x 5mtrs, asimismo se estima la mano de obra de un colaborador que trabajaría un día a la semana. Se recomienda realizar un estudio de pre factibilidad para determinar si el proyecto de compostaje es factible o no.
- ❖ La línea telefónica se estima que se solicite un plan pos pago de ₡12 000 al mes.
- ❖ Los carritos de compras se estima que sean 10 a un costo aproximado de ₡20 000 por unidad y las canastas que sean 15 a un costo aproximado de ₡10 000 por canasta.
- ❖ Para mercadeo se estima un presupuesto brindado por la municipalidad, en el cual se contemplan costos de planes de marketing, la elaboración de una marca para la feria, entre otros.
- ❖ En cuanto a contratar personal requerido, se considera un encargado de medio de tiempo de mercadeo y otro de talento humano, por lo que se recomienda contratar a un solo colaborador que realice y tenga conocimiento para ejecutar las dos funciones de medio tiempo cada una, la cual se estima un salario de una persona con bachiller universitario, ya que sería el más adecuado para contratar. Asimismo se recomienda contratar un guarda que colabore con orden del parqueo.

En cuanto a las iniciativas estratégicas anteriormente presentadas, tienen como objetivo mejorar la Feria del agricultor de Ciudad Quesada, a continuación se explicaran más detalladas.



- ❖ Hacer la feria del agricultor más verde para contribuir con el medio ambiente y dar un buen ejemplo a los clientes, esta iniciativa tiene como propósito que los clientes y vendedores de la feria creen conciencia ambiental, para esto se crean acciones, las cuales son,
  - Realizar campañas de reciclaje, donde se incentive y enseñe a las personas a reciclar, además de que se realice la recolección de reciclaje en estas campañas en la feria. Para esta iniciativa se le solicitará apoyo a la municipalidad, por esta razón no requiere inversión.
  - Ofrecer mayor cantidad de productos libres de químicos, ya que existe una gran demanda y preferencia para estos productos, además de que contribuyen con el cuidado de la salud de las personas.
  - Realizar compostaje de los desechos de la feria, esta acción además de ser amigable con el ambiente, es una gran oportunidad para la feria, en cuanto al tema de que es una gran oportunidad para aprovechar los desechos de los vendedores y al mismo tiempo obtener ganancias al vender los abonos del compostaje ya finalizado.
  - Eliminar el uso del plástico en la feria, esta acción está enfocada a contribuir con el cuidado del medio ambiente, sin embargo una gran cantidad de clientes de la feria ya evitan el uso de la bolsa plástica y para esto utilizan las bolsas reutilizables, por lo que esta acción también apoya a estas personas y hace que se sientan más a gusto en la feria.
- ❖ Otra de las iniciativas es ofrecer servicios complementarios para atraer a nuevos clientes y eliminar barreras de compras en los actuales, para conseguir esta iniciativa se crean las siguientes acciones,
  - Implementar diferentes medios de pagos, ya que actualmente son muy pocos los vendedores que ofrecen con diferentes medios de pagos y esto es una barrera de compra para los clientes que no cuentan con dinero en efectivo.



- Ofrecer servicio exprés es una gran oportunidad para aumentar las ventas de la feria, ya que este servicio da la oportunidad de que las personas que no puedan asistir a la feria por diversos motivos, tenga la oportunidad de realizar sus pedido por teléfono o algún medio social y se las lleven al lugar y hora deseada. Esta iniciativa puede ayudar mucho para obtener nuevos clientes de restaurantes, sodas, ya que por lo general a las personas de estos lugares se les dificulta poder asistir a la feria.
  - Ofrecer un número telefónico al que se puedan comunicar los clientes con la feria para que puedan obtener información de productos, horarios, entre otros de la feria, además de poder realizar pedido por este medio.
  - Brindar un buen servicio al cliente es una de las iniciativas más importantes, ya que si a una persona la atienden bien se va a sentir contenta y con disposición a volver a comprar en este lugar, además de que puede recomendar el lugar a otras personas, de lo contrario solo va a perder clientes.
  - Brindar carritos y canastas de compras suficientes y de buena calidad, esta iniciativa nace a razón de que los clientes de la feria dieron a conocer que una de las áreas en la que puede mejorar la feria es esta, porque los carritos actuales son insuficientes y de mala calidad y no poseen con canastas de compras.
- ❖ Realizar actividades que hagan a la feria del agricultor más competitivo en el mercado y lo diferencie, con el objetivo de que las personas no solo visiten la feria del agricultor para comprar las frutas y verduras, sino más que esto, que visiten la feria porque quieren pasar un rato agradable, ya que esta tiene un ambiente familiar y de esta manera atraer a nuevos clientes y mantener a los actuales. A continuación se mencionan acciones para alcanzarla iniciativa estratégica, la cuales son actividades que tienen como fin ofrecer un rato agradable y de atracción a las personas que visiten la feria, para dichas actividades se solicitara apoyo de organizaciones que las brinden de forma gratuita, por lo que es una iniciativa fácil de aplicar, además se recomiendan realizarlas en las horas o día que visiten menos personas la feria, para atraer a más clientes en estos momento y de esta manera mejorar la feria.



- Realizar actividades culturales.
  - Realizar actividades artísticas.
  - Ofrecer diferentes tipos de talleres.
  - Realizar actividades como yoga, aeróbicos, zumba, entre otros.
- ❖ Ofrecer variedad de productos libres de químicos para abarcar este tipo de mercado y cuidar la salud de los clientes, ya que en la actualidad cada día más las personas crean conciencia sobre la importancia del cuidado de la salud y por esta razón se da una preferencia hacia los productos libres de químicos, por lo que es una gran oportunidad para aumentar las ventas y atraer a más clientes, además de poder cuidar la salud de los clientes de la feria.
- Conocer los productos de preferencia de los clientes, por medio de la aplicación de unas preguntas, realizadas por colaboradores o vendedores de la feria, de forma que se puede iniciar por ofrecer los productos de mayor preferencia para los clientes de la feria. Esta acción es fácil de implementar, ya que se realizara por medio del personal o vendedores de la feria.
  - Capacitar con la ayuda de la municipalidad a todos los vendedores para que produzcan productos libres de químicos y de esta forma también se enteren de la importancia de estos productos y de las grandes oportunidades que tienen al producirlas y véndelas. Una de las ventajas de esta acción es que la feria cuenta con total disposición de la municipalidad para ayudar en el tema.
  - Atraer a más vendedores que ofrezcan productos libres de químicos, ya que estos vendedores ya cuentan con conocimiento en el tema y pueden ofrecer estos productos con más facilidad y rapidez.
  - Incentivara a los vendedores a cultivar productos libres de químicos, esta acción se da por el motivo de que no todos los vendedores cuentan con el agrado de producir libre de químico, por lo que es fundamental incentivarlos y mostrarles la importancia de estos productos.



- ❖ Implementar un encargado de mercadeo, con el fin de realizar actividades que mejoren el funcionamiento de la feria, dicha iniciativa tiene como objetivo principal mejorar la publicidad de la feria, además de otras actividades que contribuyan con la feria.
  - Destinar un presupuesto para mercadeo, para poder realizar proyectos de mercadeo, como contratar a un encargado de mercadeo, crear una marca, aumento de la publicidad, entre otros.
  - Aumentar la publicidad para la feria, esta acción es de suma relevancia para mejorar la feria, ya que por medio de la publicidad se pueden lograr diferentes cosas, como nuevos clientes, incentivar a visitar o comprar en la feria, dar a conocer los productos de la feria, brindar información de actividades que se realicen en la feria, entre otros.
  - Realizar investigaciones de mercado, con el objetivo de mejorar la feria y aumentar las ventas.
  - Conocer las opiniones de los clientes por medio de encuestas aplicadas por los vendedores o colaboradores de la feria, de manera que se pueda analizar y mejorar con base a estas.
- ❖ Mejorar las condiciones del segundo día de la feria, para atraer a más clientes y vendedores. Actualmente los vendedores no les atrae vender el segundo día de feria porque son pocas las personas que visitan la feria y del mismo modo a los clientes no les atrae visitar la feria el segundo día porque hay pocos productos y poca calidad de productos, por esto si se mejoran las condiciones de la feria y se consigue atraer a más vendedores para el segundo día, la feria puede mejorar y de esta manera más personas la van a querer visitar.
  - Ofrecer mayor variedad y calidad de los productos, para que las personas se sientan más atraídas a visitarla.
  - Atraer a más vendedores para el segundo día de feria, para que de esta forma aumente la cantidad, variedad y calidad de los productos.



- Realizar formularios o conteos, para conocer un promedio de los clientes que visitan la feria el segundo día y de esta forma poder tener un estimado de la cantidad de productos que se podría necesitar, de forma que las personas no tengan productos limitados el segundo día.
- Realizar diferentes actividades que atraigan a más clientes actuales y potenciales, estas actividades pueden ser culturales, artísticas, entre otras, de forma que las personas a estas se sientan atraídas a visitar la feria por estas actividades y de esta forma se aumente la cantidad de personas que visitan la feria e segundo día.
- ❖ Contratar el personal requerido por la feria, para optimizar su funcionamiento, ya que diferentes funciones no se pueden realizar de la mejor manera porque no se cuenta con el personal necesario.
  - Destinar un encargado de mercadeo de medio tiempo, para que este pueda realizar las actividades anteriormente mencionadas, como el aumento de la publicidad, aplicación de encuestas, entre otros.
  - Contratar a más personal para el parqueo, ya que actualmente las personas se quejan de que un solo guarda no alcanza para mantener el orden en el parqueo, por lo que en ocasiones se desperdician espacios por esta deficiencia.
  - Destinar un encargado de talento humano de medio tiempo, ya que esta área es la encargada de velar por las capacitaciones que requeridas en la organización, además de realizar reclutamiento y selección de personas, entre otros.



### 5.4.3. Plan de acción por responsable

En la figura 96 se presenta el plan de acción por responsable de la implementación, donde se organiza por eslabones y cada uno de estos tiene su respectivo inicio y final, además de la inversión.

Eslabones	INICIO	FINAL	Inversión
(en blanco)	ene-2020	jul-2020	3 865 726
(en blanco)	ene-2020	jul-2020	3 865 726
(en blanco)			
(en blanco)			
Administrador	ene-2020	jun-2020	1 365 726
Ofrecer servicio express.	ene-2020	may-2020	0
Ofrecer un número al que se pueda comunicar con la feria para obtener información o realizar pedidos.	ene-2020	jul-2020	12 000
Brindar carritos y canastas de compras suficientes y de buena calidad.	ene-2020	jul-2020	440 000
Realizar actividades artísticas.	feb-2020	jun-2020	0
Ofrecer diferentes tipos de talleres.	mar-2020	ago-2020	0
Realizar actividades como yoga, aerobicos, zumba, entre otros.	mar-2020	ago-2020	0
Atraer a más vendedores que ofrezcan productos libres de químicos.	ene-2020	jul-2020	0
Incentivara a los vendedores a cultivar productos libres de químicos.	feb-2020	ago-2020	0
Atraer a más vendedores para el segundo día de feria.	feb-2020	jul-2020	0
Contratar a más personal para el parqueo.	feb-2020	jun-2020	498 883
Destinar un encargado de talento humano de medio tiempo.	ene-2020	mar-2020	414 843
Administrador y vendedores	feb-2020	sep-2020	2 500 000
Ofrecer mayor cantidad de productos libres de químicos.	feb-2020	ago-2020	0
Realizar compostaje de los desechos de la feria.	mar-2020	oct-2020	2 500 000
Eliminar el uso del plástico en la feria.	mar-2020	mar-2021	0
Brindar un buen servicio al cliente.	ene-2020	abr-2020	0
Encargado de mercadeo	feb-2020	jul-2020	0
Aumentar la publicidad para la feria.	ene-2020	may-2020	0
Realizar investigaciones de mercado.	mar-2020	sep-2020	0
Conocer las opiniones de los clientes por medio de encuestas aplicadas por los vendedores o colaboradores de la feria.	mar-2020	sep-2020	0
Realizar formularios o conteos, para conocer un promedio de los clientes que visitan la feria el segundo día.	mar-2020	ago-2020	0
Administrador	feb-2020	ago-2020	0
Capacitar con la ayuda de la municipalidad a todos los vendedores para que produzcan productos libres de químicos.	feb-2020	ago-2020	0
Administrador y encargado de mercadeo	feb-2020	ago-2020	0
Realizar diferentes actividades que atraigan a más clientes actuales y potenciales.	feb-2020	ago-2020	0
Porcentaje de aumento de actividades amigables con el ambiente y productos libres de químicos.	feb-2020	sep-2020	0

Figura 96. Plan de acción por responsable de la implementación





En la figura 97 se muestra lo demás del plan de acción por responsable de la implementación.

<input type="checkbox"/> <b>Hacer la feria del agricultor más verde, para contribuir con el cuidado del medio ambiente y dar un buen ejemplo a los clientes.</b>	feb-2020	jun-2020	0
<input type="checkbox"/> Administrador	feb-2020	jun-2020	0
Realizar campañas de reciclaje con ayuda de la municipalidad, que creen conciencia en los vendedores y clientes de la feria.	feb-2020	jun-2020	0
<input type="checkbox"/> <b>Ofrecer variedad de productos libres de químicos para abarcar este tipo de mercado y cuidar la salud de los clientes.</b>	mar-2020	ene-2021	0
<input type="checkbox"/> Encargado de mercadeo	mar-2020	ene-2021	0
Conocer los productos de preferencia de los clientes, por medio de la aplicación de unas preguntas, realizadas por colaboradores o vendedores de la feria.	mar-2020	ene-2021	0
<input type="checkbox"/> <b>Porcentaje de crecimiento de ventas por la implementación de mejores practicas de la feria.</b>	ene-2020	jun-2020	414 843
<input type="checkbox"/> <b>Ofrecer servicios complementarios para atraer a nuevos clientes y eliminar barreras de compra en los actuales.</b>	ene-2020	abr-2020	0
<input type="checkbox"/> Administrador y vendedores	ene-2020	abr-2020	0
Implementar diferentes formas de pago en todos los vendedores de la feria.	ene-2020	abr-2020	0
<input type="checkbox"/> <b>Realizar actividades que hagan a la feria del agricultor más competitivo en el mercado y lo diferencie.</b>	feb-2020	jun-2020	0
<input type="checkbox"/> Administrador	feb-2020	jun-2020	0
Realizar actividades culturales.	feb-2020	jun-2020	0
<input type="checkbox"/> <b>Mejorar las condiciones del segundo día de la feria, para atraer a más clientes y vendedores.</b>	feb-2020	may-2020	0
<input type="checkbox"/> Vendedores	feb-2020	may-2020	0
Ofrecer mayor variedad y calidad de los productos.	feb-2020	may-2020	0
<input type="checkbox"/> <b>Contratar el personal requerido por la feria, para optimizar su funcionamiento.</b>	mar-2020	sep-2020	414 843
<input type="checkbox"/> Administrador	mar-2020	sep-2020	414 843
Destinar un encargado de mercadeo de medio tiempo.	mar-2020	sep-2020	414 843
<input type="checkbox"/> <b>Porcentaje de aumento de mejor manejo de la información y comunicación.</b>	mar-2020	sep-2020	2 000 000
<input type="checkbox"/> <b>Implementar un encargado de mercadeo, con el fin de realizar actividades que mejoren el funcionamiento de la feria.</b>	mar-2020	sep-2020	2 000 000
<input type="checkbox"/> Administrador	mar-2020	sep-2020	2 000 000
Destinar un presupuesto para mercadeo.	mar-2020	sep-2020	2 000 000
<b>Total general</b>	<b>feb-2020</b>	<b>jul-2020</b>	<b>6 280 569</b>

Figura 97. Plan de acción por responsable de la implementación





## Capítulo VI Conclusiones y recomendaciones





## 6.1. Conclusiones

Al desarrollar el plan estratégico para la Feria del agricultor de Ciudad Quesada, se obtiene las siguientes conclusiones,

- ❖ En cuanto al modelo de negocio, muestra que la feria tiene una situación un poco crítica, ya que los aspectos de canales e ingresos tiene un nivel de criticidad extremo, los costos, recursos, y aliados un nivel alto, los clientes, Actividades Sustanciales y propuesta de valor un nivel moderado y por último la relación tienen un nivel bajo.
- ❖ En relación al perfil competitivo, se obtienen como resultado que la Feria del agricultor de Ciudad Quesada, tiene una buena posición, estando por arriba de la otra feria de Ciudad Quesada (Asociación de vendedores y agricultores día de Plaza San Carlos), sin embargo, tienen mejor posición el supermercado Compre bien de Ciudad Quesada, ya que cuentan con mayor variedad de productos, diferentes medios de pagos y mayor publicidad.
- ❖ Los resultados obtenidos del análisis PESTEL fueron de un 59%, mostrando esto que la mayoría de las tendencias se encuentran en un riesgo medio, por lo que muestra que se deben evaluar estas tendencias.
- ❖ Asimismo, los resultados del entorno cercano fueron de 58%, el cual presenta un riesgo medio, sin embargo, las tendencias de los productos sustitutos y competidores potenciales tienen un riesgo alto, por lo que debe analizar estas tendencias. Esto detalla la necesidad de considerar el riesgo presente en las tendencias de Porter.
- ❖ En cuanto a la evaluación de los factores externos, la calificación obtenida es de 2,3, mostrando que se encuentra en el promedio del sector, en cuanto a la capacidad de aprovechar las oportunidades de enfrentar las amenazas.
- ❖ Por otro lado, se obtuvo como resultado de la cadena de valor, el porcentaje de 56%, encontrándose en un nivel promedio, el cual determina la ventaja competitiva con la que cuenta la feria. Asimismo, las actividades de apoyo tienen como resultado un porcentaje de 48% y las actividades primarias un 64%, demostrando que las actividades de apoyo se tienen que mejorar.





- ❖ Aludiendo a la evaluación de los factores internos, el análisis dio la calificación de 2,4, lo que muestra que se encuentra en el promedio del sector. De esta manera se determina la ventaja o desventaja competitiva con la que cuenta la feria.
- ❖ En cuanto a la matriz externa e interna, se determina que la feria se encuentra en un nivel medio, lo que muestra que la organización debe crear estrategias para mantenerse en el mercado y aumentar su ventaja competitiva.

## 6.2. Recomendaciones

Con la elaboración del Plan de desarrollo, se crearon algunas recomendaciones, las cuales son con el objetivo de aumentar la ventaja competitiva de la feria en el mercado, además de alcanzar los objetivos propuestos.

- ❖ Realizar cada cinco años un seguimiento del plan de desarrollo propuesto.
- ❖ Seleccionar a una persona con los conocimientos necesarios para realizar el seguimiento del plan de desarrollo, ya sea un estudiante o egresado de la carrera de Administración de empresas.
- ❖ Solicitar otro Trabajo Final de Graduación o un proyecto del curso de Estrategia empresarial para realizar la debida actualización del presente proyecto.
- ❖ Innovar en la comercialización de los productos, para ampliar su mercado meta y conseguir aumentar las ventas.
- ❖ Innovar en las actividades realizadas en la feria, para atraer a nuevos clientes y mantener a los actuales.
- ❖ La feria debería de realizar inversiones en marketing, para atraer a más clientes.
- ❖ Posicionarse en el mercado como una feria líder en la zona, ofreciendo productos de mejor calidad, mayor variedad y al mejor precio.



- ❖ Solicitar a la escuela de computación, crear una aplicación para la feria del agricultor de Ciudad Quesada, que comunique los productos y servicio de la misma.
- ❖ Crear un perfil para los vendedores de la feria, para que cumplan ciertas reglas y estándares en la feria.





## Bibliografía

Alfaro-Redondo, R & Gómez-Campos, S, (2016). Costa Rica: Fuerte

interdependencia entre actores genera un contexto de parálisis y enfrentamiento político. *Revista de ciencia política (Santiago)*, 36(1), 103-121. Recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-090X2016000100005&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-090X2016000100005&script=sci_arttext)

Antosz, M. S & Merchán, N. H. M, (2016). Análisis de las estrategias empresariales y de las TIC. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 5(1), 29-46. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5366172>

Araya, D & Villalobos, A, (2017). *PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS*. (Trabajo final de graduación). Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica.

Barquero, M. G, (2016). Análisis del comportamiento de mercado en las ferias del Agricultor de la Gran Área Metropolitana. *Tecnología en Marcha*, 29(1), 83-95. Recuperado de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tem/v29n1/0379-3982-tem-29-01-00083.pdf>

Barrientos, C, (2018). ¿CÓMO PASAMOS DE LA ESTRATEGIA A LA ACCIÓN? – EL PLAN DE ACCIÓN. Recuperado de <https://xnpartners.com/gestion/como-armar-un-plan-de-accion/>

Blanco, F. A. C, (1991). Los consorcios de entidades locales: análisis y valoración a la luz de la nueva legislación de régimen local. *Revista de administración pública*, (124), 397-416.

Bravo, J. Briones, P. Pastrian, S. Oliva, I, (2003). *La Implementación de la Estrategia Competitiva en las Empresas Chilenas Pertenecientes a los Sectores de Servicios y Manufacturas*.





Brenes, R. S & Julio, E. A, (2018). Perspectiva del consumidor hacia la Feria del Agricultor de San Ramón de Alajuela. *Pensamiento Actual*, 18(30), 44-55.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6488772>

Briceño, I. 2018. Factores Internos Matriz EFI. Recuperado de  
<https://comunidad.iebschool.com/emprendelink/matriz-efi/>

Carballo-Barrera, Y., & Nichols, A. (2016). Metamodelo del Proceso de Incubación de Empresas: Componente Modelo de Negocio. In *Memorias del IV Simposio Científico y Tecnológico en Computación, SCTC* (Vol. 9, pp. 59-70). Recuperado de <http://www.sctc.org.ve/memorias/SCTC2016/SCTC2016-p059-070.pdf>

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41563102/planeacion\\_estrategica\\_1.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPlaneacion\\_estrategica\\_Ojetivos\\_de\\_la\\_1.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190823%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4\\_request&X-Amz-Date=20190823T050524Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=141e6b688380bfc07741a0dd738584bc00e9f9caa9588851b990ee567dc4e0bd](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41563102/planeacion_estrategica_1.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPlaneacion_estrategica_Ojetivos_de_la_1.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190823%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190823T050524Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=141e6b688380bfc07741a0dd738584bc00e9f9caa9588851b990ee567dc4e0bd)

Cortés, E. (2017). *OPORTUNIDADES Y AMENAZAS: ANÁLISIS EXTERNO [MATRIZ EFE]*. Recuperado de <https://www.administrabien.com/oportunidades-y-amenazas-analisis-externo-matriz-efe/>

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.



De la Lastra, S. F. P. (2015). Flexibilidad funcional en la dirección estratégica de los recursos humanos. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3).

Delgado, M. (2019). *Avanza ampliación de la Feria del Agricultor en Ciudad Quesada*. Recuperado de <https://sancarlosdigital.com/avanza-ampliacion-de-la-feria-del-agricultor-en-ciudad-quesada/>

De Vicuña, J. M. S. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Esic Editorial.

Recuperado de [https://books.google.co.cr/books?hl=en&lr=&id=69YzDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA101&dq=plan+estrat%C3%A9gico+&ots=z2sxivxqJw&sig=ftQrligy2CXyf1MNI9vdp75eZ\\_E&redir\\_esc=y#v=onepage&q=plan%20estrat%C3%A9gico&f=false](https://books.google.co.cr/books?hl=en&lr=&id=69YzDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA101&dq=plan+estrat%C3%A9gico+&ots=z2sxivxqJw&sig=ftQrligy2CXyf1MNI9vdp75eZ_E&redir_esc=y#v=onepage&q=plan%20estrat%C3%A9gico&f=false)

Emprende, A., & Andaluza, F. P. (2015). *Cadena de valor*. Cadena de valor de McKinsey. Recuperado de <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>

Garcés, E. X., López, G. M., & Pailiacho, V. M. (2017). Lienzo de modelo de negocios como herramienta de emprendimiento para personas con capacidades especiales: Un enfoque desde la tecnología. *3 c TIC: cuadernos de desarrollo aplicados a las TIC*, 6(2), 52-69. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6111749>

García. (2017). *Definición de Competencia*. Recuperado de <https://www.economiasimple.net/glosario/competencia>

Girondella, L. (2012). *¿Qué son sexo y género?* Recuperado de <http://contrapeso.info/2012/sexo-y-genero-definiciones/>

González, O. Ramos, A. (2018). *Determinación de los objetivos estratégicos a partir*



de los factores del desarrollo a escala municipal: un estudio de caso. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552018000100008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000100008)

González, O. Ramos, A. (S.a). CONSIDERACIONES TEÓRICAS ACERCA DE LOS FACTORES DEL DESARROLLO LOCAL Y SU CORRESPONDENCIA CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. Recuperado de <http://xn--caribea-9za.eumed.net/factores-desarrollo-local/>

Gracia, D. (2017). Como gestionar los riesgos estratégicos de la empresa.

Recuperado de <https://www.ealde.es/gestionar-riesgos-estrategicos/>

Hernández, H. G., Cardona, D. A., & Del Rio, J. L. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. Información tecnológica, 28(5), 15-22. Recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642017000500003&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642017000500003&script=sci_arttext)

Jensen, M., & Zúñiga, M. (2016). Algunas prácticas complementarias a la comercialización en las ferias del agricultor. Perspectivas Rurales Nueva Época, (28), 55-68. Recuperado de <https://revistas.una.ac.cr/index.php/perspectivasrurales/article/view/8549>

La choza de Laurel. (2015) *¿Qué son las ferias del agricultor?* Recuperado de

<https://lchozadelaurel.com/que-son-las-ferias-del-agricultor/>

Maroto, C, comunicación personal, 10 de Junio de 2019.

Martín, L. Á. G., López, J. E. N., & Sáez, P. L. (2015). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones. Aranzadi. Recuperado de [http://www.guerrasynavas.es/pdf/cede\\_recension.pdf](http://www.guerrasynavas.es/pdf/cede_recension.pdf)





Mendoza Rodriguez, L. P., & Patiño Moncada, J. D. A. (2015). Diseño de un plan estratégico 2013-2017 de la empresa Patricia Ramirez (Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena). Recuperado de <http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/handle/11227/2433>

Municipalidad de San Carlos. (S.a.). *Inicia ampliación y mejora a instalaciones de Feria del Agricultor*. Recuperado de <https://www.munisc.go.cr/Home/NewsDetail/157>

Municipalidad de San Carlos. (S.a.). *Reseña histórica de San Carlos*. Recuperado de <https://www.munisc.go.cr/>

Municipalidad de San Carlos. (S.a.). *Misión, visión y valores*. Recuperado de <https://www.munisc.go.cr/>

Municipalidad de San Carlos. (S.a.). *Organigrama*. Recuperado de <https://www.munisc.go.cr/Paginas/Visitantes/Organigrama.aspx>

Municipalidad Santa Ana. (2017). *Funciones*. Recuperado de <https://www.santaana.go.cr/index.php/institucional/funciones>

Palacios, C. (2015). *Estrategias de creación empresarial*. Ecoe Ediciones. Recuperado de [https://books.google.co.cr/books?hl=en&lr=&id=dva2DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=estrategias++definici%C3%B3n+&ots=mh-7T8jP8y&sig=4\\_4oXIsCqBK0WT\\_z7ykgltnkQgU&redir\\_esc=y#v=onepage&q=estrategias%20%20definici%C3%B3n&f=false](https://books.google.co.cr/books?hl=en&lr=&id=dva2DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=estrategias++definici%C3%B3n+&ots=mh-7T8jP8y&sig=4_4oXIsCqBK0WT_z7ykgltnkQgU&redir_esc=y#v=onepage&q=estrategias%20%20definici%C3%B3n&f=false)

Piña, P. Danesa, D. (2015). Análisis de los factores del entorno bajo el enfoque de PESTEL y DAFO para el proyecto empresarial “FEQUIMA”: Portal web de maquinarias, equipos y herramientas en Brasil. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056601009>



- Pulido-Fernández, J. I., & López-Sánchez, Y. (2016). La cadena de valor del destino como herramienta innovadora para el análisis de la sostenibilidad de las políticas turísticas. El caso de España. *Innovar*, 26(59), 155-176. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v26n59/v26n59a12.pdf>
- Riquelme, M. (2015). Modelo De Las 7s De McKinsey. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/modelo-de-las-7s-de-mckinsey/>
- Roncancio, G. (2018). ¿Qué son las iniciativas estratégicas en el BSC? Cómo seleccionarlas. Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/que-son-las-iniciativas-estrategicas-en-el-bsc-como-seleccionarlas>
- Sukier, H. B., Neira Molina, H. R., Portillo Medina, R. A., Hernandez de Portillo, L. E., & Fabregas Rodado, C. (2017). Dirección estratégica en las empresas familiares. Recuperado de <http://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/4611>
- Tierno, B. (1994). Valores humanos. Taller de editores. Recuperado de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/54258934/Bernabe-Tierno.-Valores-humanos.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DBernabe+Tierno+Valores+humanos.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190826%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4\\_request&X-Amz-Date=20190826T055834Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=3413ff7ba49a17cf3fb803ce57522a1e3113604263bb15c690cda9cbc75e6503](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/54258934/Bernabe-Tierno.-Valores-humanos.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DBernabe+Tierno+Valores+humanos.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190826%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190826T055834Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=3413ff7ba49a17cf3fb803ce57522a1e3113604263bb15c690cda9cbc75e6503)
- Vidal, C. (2016). Implementación exitosa de estrategias: La importancia del diseño de la ejecución. Recuperado de <https://www.pmgchile.com/implementacion-exitosa-de-estrategias-la-importancia-del-diseno-de-la-implementacion/>





Zúñiga, B. (2015). *OPORTUNIDADES DE AGREGACIÓN DE VALOR E*

*INNOVACIÓN EN EL SECTOR PIÑERO DEL CANTÓN DE SAN CARLOS.*

(Trabajo final de graduación). Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica.





## Anexos

### Encuesta

#### Investigación de mercado de la Feria del agricultor de Ciudad Quesada

Saludos, este proyecto se trata de una práctica final de graduación de una estudiante del TEC de Costa Rica, Campus San Carlos, el cual consiste en elaborar un plan de desarrollo de la feria del agricultor de Ciudad Quesada, para esto necesitamos de su colaboración completando el siguiente formulario, el cual tiene como objetivo recolectar información necesaria que sirva de insumo para elaborar dicho Plan, la información recolectada será totalmente confidencial, de uso exclusivo para fines académicos y de la feria.

#### 1- Sexo

- Femenino
- Masculino

#### 2- ¿Con que frecuencia compra en la Feria del agricultor de Ciudad Quesada?

- De 1 a 2 veces al mes
- De 3 a 4 veces al mes
- Más de 4 veces al mes

#### 3- ¿Compra en otro establecimiento fuera de la feria, las frutas, verduras y carne?

- Si
- No (pase a la pregunta 6)

#### 4- ¿En cuales otros establecimientos compra?

- Supermercados
- Otras ferias
- Pulperías
- Tramos





Otro \_\_\_\_\_

**5- ¿Cuáles son los motivos por los que compra en otro establecimiento?**

- Mejores precios
- Más variedad
- Más calidad
- Mejor servicio al cliente

Otro \_\_\_\_\_

**6- ¿Tiene usted preferencia en adquirir productos libres de químicos?**

- Si
- No (pase a la pregunta 9)

**7- ¿Normalmente donde adquiere estos productos?**

\_\_\_\_\_

**8- Si la feria del agricultor ofreciera productos libres de químicos ¿estaría dispuesto en adquirirlos en este establecimiento?**

- Si
- No

**9- ¿Considera importante que la feria del agricultor sea ejemplo en el no uso de plástico y promuevan prácticas sostenibles ambientales?**

- Si
- No

**10-Evalué los siguientes aspectos de la Feria del agricultor de Ciudad Quesada (de manera que el 1 es la calificación más baja y el 5 la más alta)**

Aspecto	Calificación
---------	--------------



	1	2	3	4	5
Servicio al cliente					
Calidad de productos					
Variedad de productos					
Precios de productos					
Publicidad de la feria					
Comodidad de las instalaciones					
Parqueo					

**11-¿Considera que la Feria del agricultor de Ciudad Quesada podría ofrecer más productos?**

- Si
- No (pase a la pregunta 8)

**12-¿Qué otros productos sugiere que podría ofrecer la Feria del agricultor de Ciudad Quesada?**

- Productos de limpieza
- Variedad de productos de cuidado personal
- Variedad de artesanías
- Ropa, calzado
- Libros
- Productos artesanales
- Otro\_\_\_\_\_

**13-¿Le gustaría que la feria realice actividades artísticas o culturales en el horario de la feria?**

- Si
- No

**14-¿Qué días considera conveniente para realizar la Feria del Agricultor?**





- Jueves y viernes
- Viernes y sábados

**15-¿Considera que la Feria del agricultor de Ciudad Quesada podría mejorar?**

- Si
- No (termine el formulario)

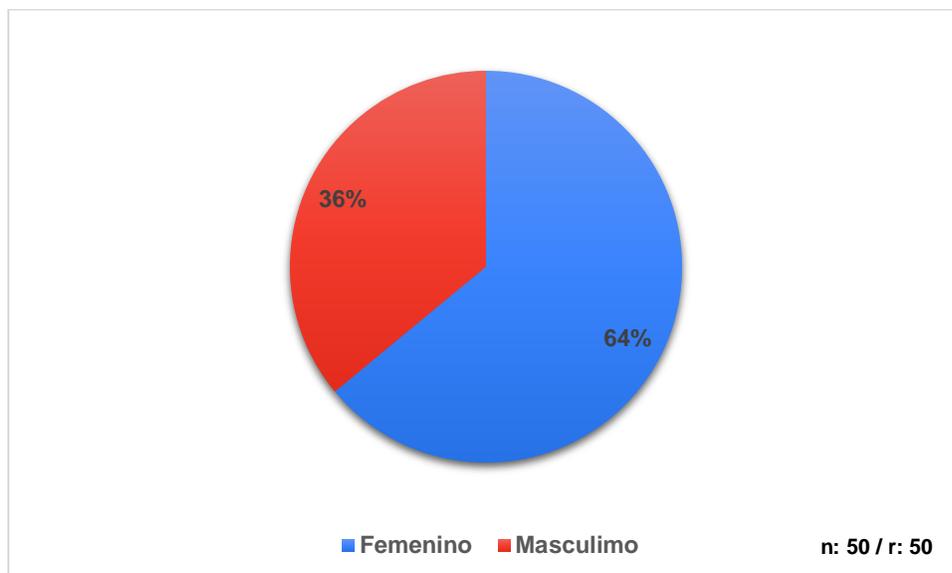
**16-¿Cómo sugiere que podría mejorar la Feria del agricultor de Ciudad Quesada?**

### Respuestas de encuesta

#### Investigación de mercado de la Feria del agricultor de Ciudad Quesada

##### 1- Sexo

**Sexo**





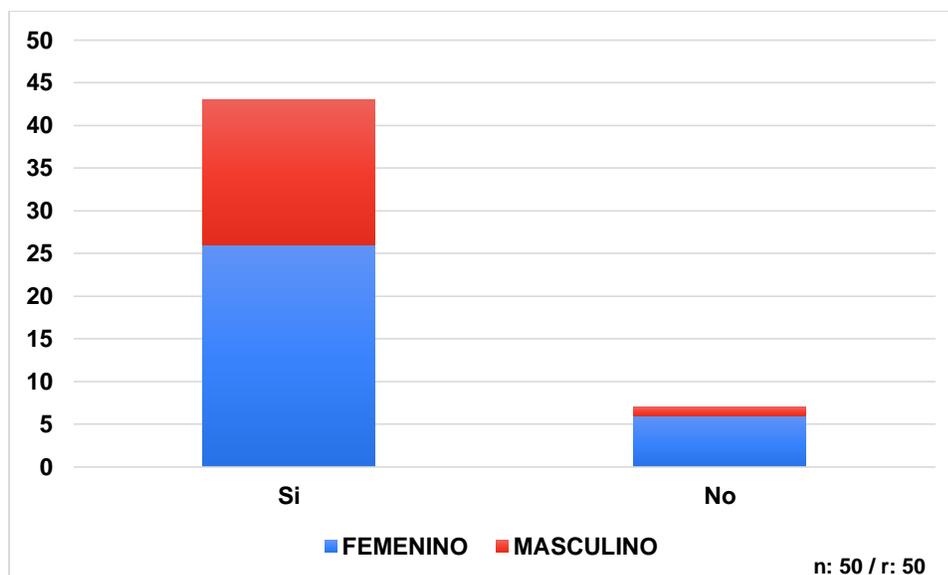
2- ¿Con que frecuencia compra en la Feria del agricultor de Ciudad Quesada?

Frecuencia de compra en la Feria del agricultor de CQ



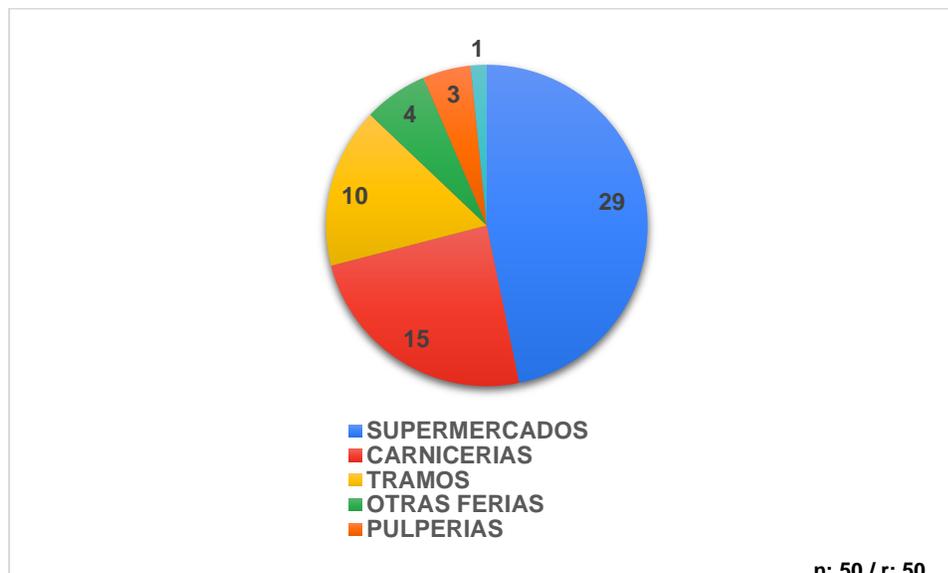
3- ¿Compra en otro establecimiento fuera de la feria, las frutas, verduras y carne?

Compra en otro establecimiento  
(Por sexo)



4- ¿En cuales otros establecimientos compra?

Otros lugares dónde compran



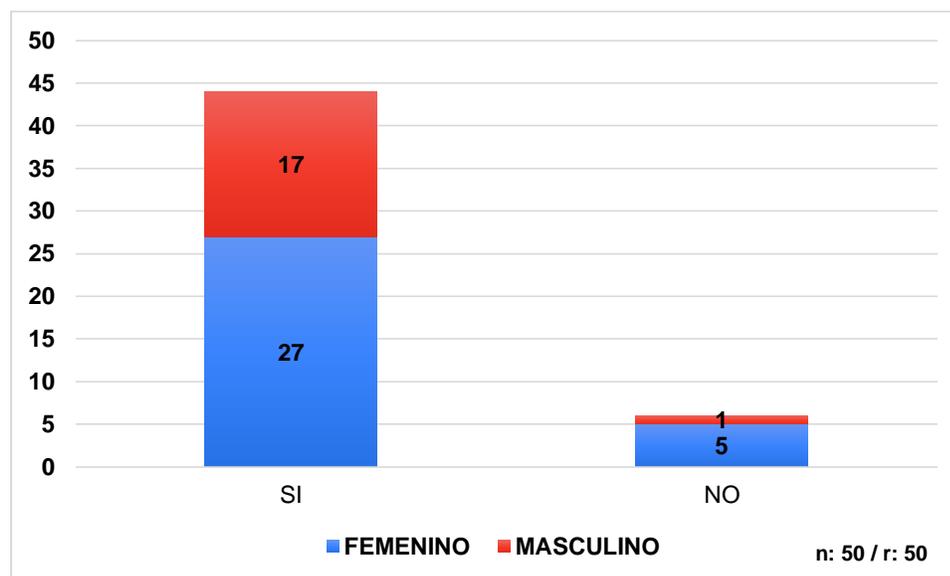
5- ¿Cuáles son los motivos por los que compra en otro establecimiento?

Motivos de compra en otros establecimientos

Motivos de compra en otros establecimiento	Cantidad de respuestas
NO ES DÍA DE FERIA	9
UBICACIÓN	9
MÁS CALIDAD	7
TIEMPO	7
MÁS VARIERDAD	4
MEJORES PRECIOS	3
COSTUMBRE DE CARNICERÍA O SUPERMERCADOS	3
MEJOR SERVICIO ALCLIENTE	1
PROMOCIONES	1
	n:44 / r:50

6- ¿Tiene usted preferencia en adquirir productos libres de químicos?

**Preferencia por productos libres de químicos  
(Por sexo)**



7- ¿Normalmente donde adquiere estos productos?

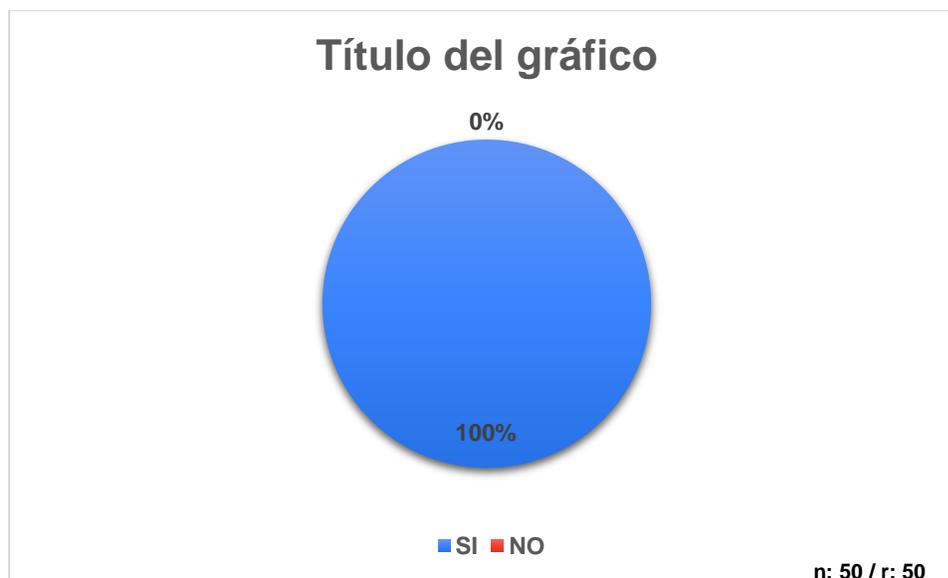
**Lugares donde adquiere productos libres de químicos**

Lugares que adquieren productos libres de químicos	Cantidad de respuestas
Supermercados	10
Feria del agricultor de CQ	10
Compre bien	8
Cultivos en casa	3
Macrobióticas	1
Tapesco centro de ventas orgánico	1
Tramos	1
Colegio agropecuario	1
Ventas ambulantes	1
La otra feria	1

	n:9 / r:50
--	------------

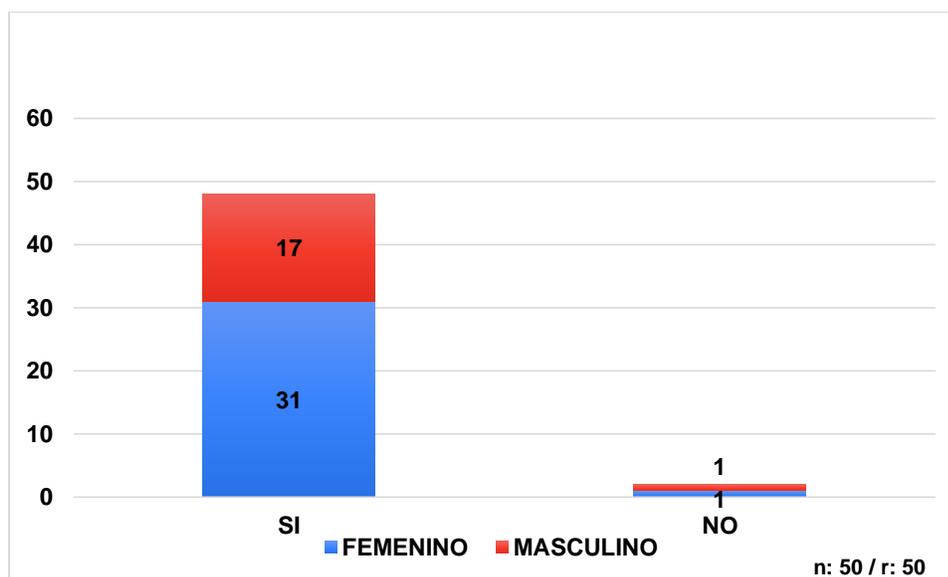
8- Si la feria del agricultor ofreciera productos libres de químicos ¿estaría dispuesto en adquirirlos en este establecimiento?

Compraría productos libres de químicos en la feria



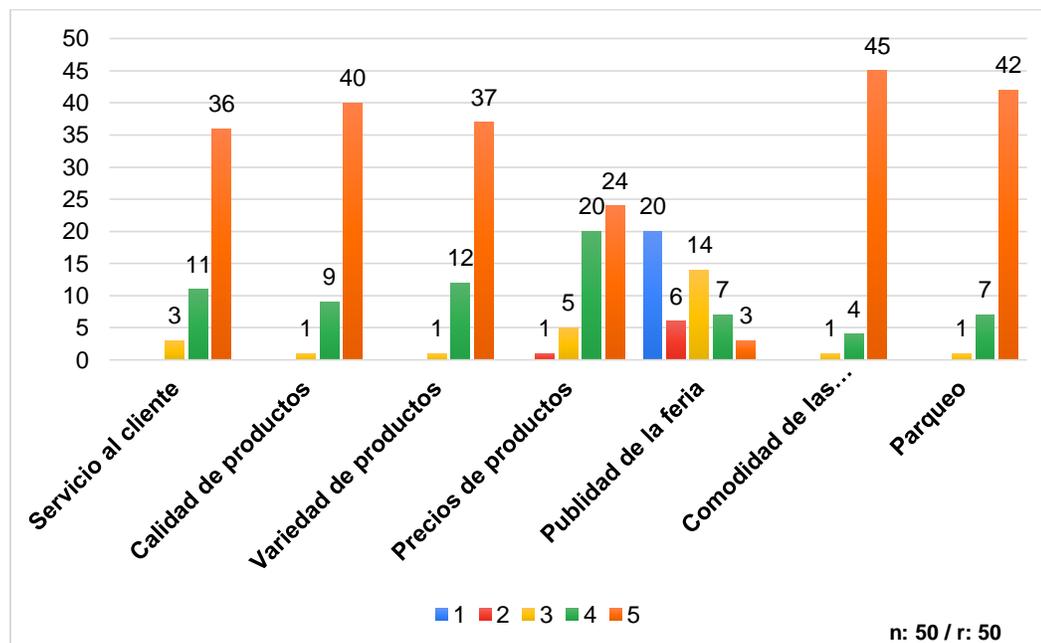
9- ¿Considera importante que la feria del agricultor sea ejemplo en el no uso de plástico y promuevan prácticas sostenibles ambientales?

Percepción del no uso de plástico



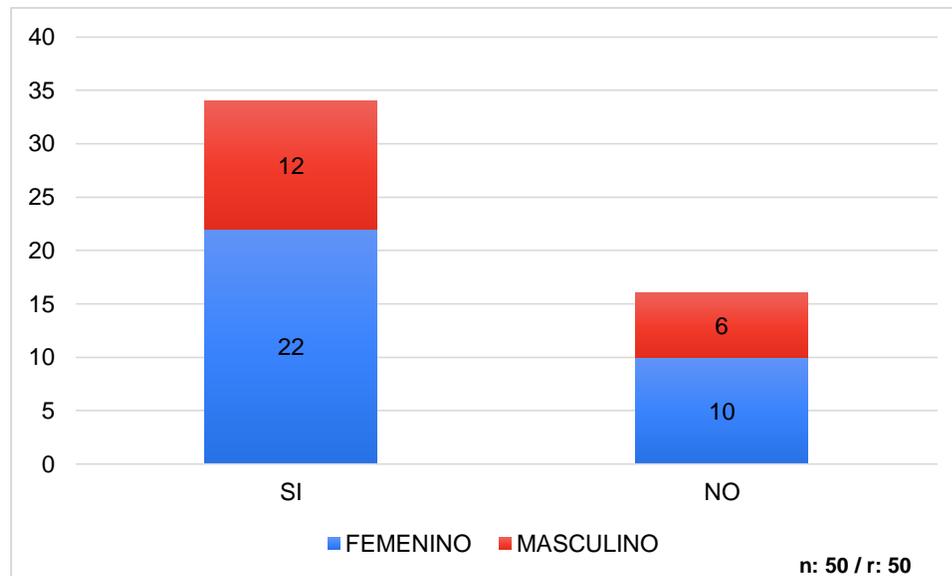
**10-Evalué los siguientes aspectos de la Feria del agricultor de Ciudad Quesada (de manera que el 1 es la calificación más baja y el 5 la más alta)**

**Evaluación de aspectos de la Feria del agricultor de CQ**



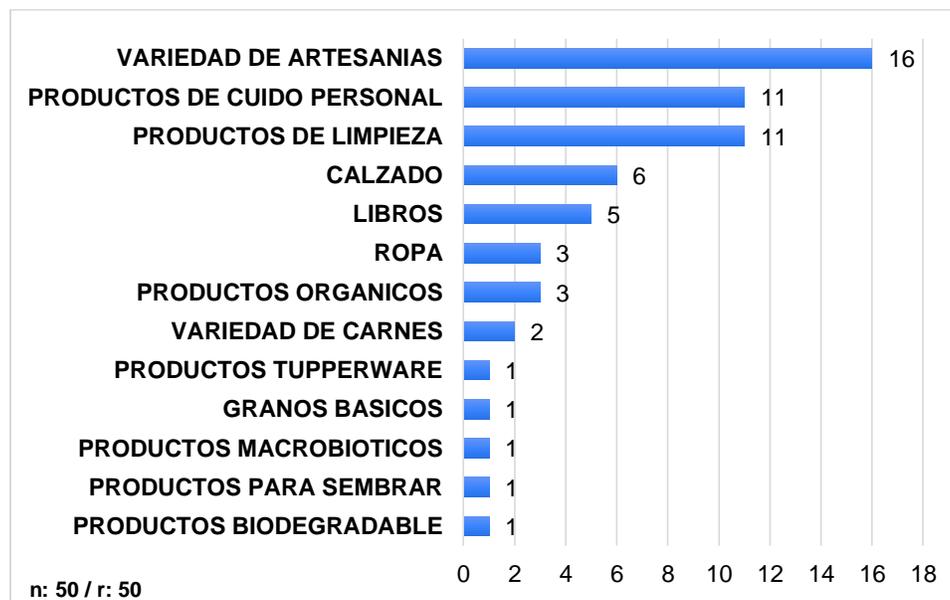
**11- ¿Considera que la Feria del agricultor de Ciudad Quesada podría ofrecer más productos?**

**Interés de más variedad de productos  
(Por sexo)**



**12- ¿Qué otros productos sugiere que podría ofrecer la Feria del agricultor de Ciudad Quesada?**

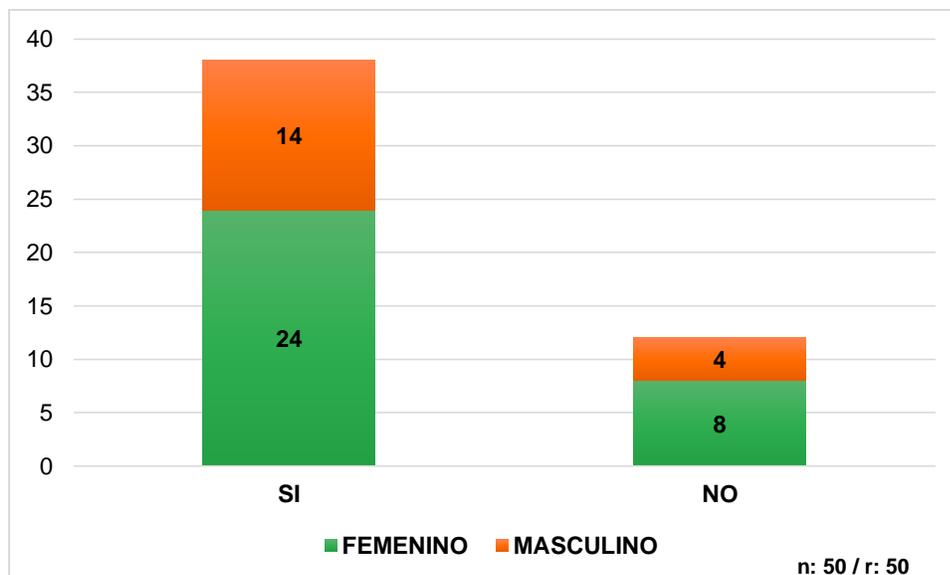
**Otros productos que podría ofrecer la feria**



**13- ¿Le gustaría que la feria realice actividades artísticas o culturales en el horario de la feria?**

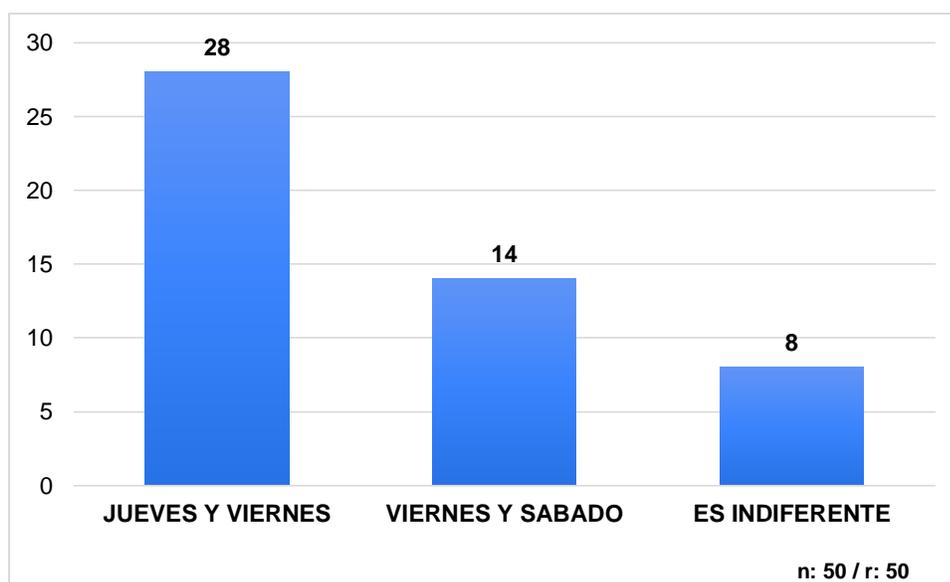
**Gusto por realizar actividades culturales o artísticas**

**(Por sexo)**



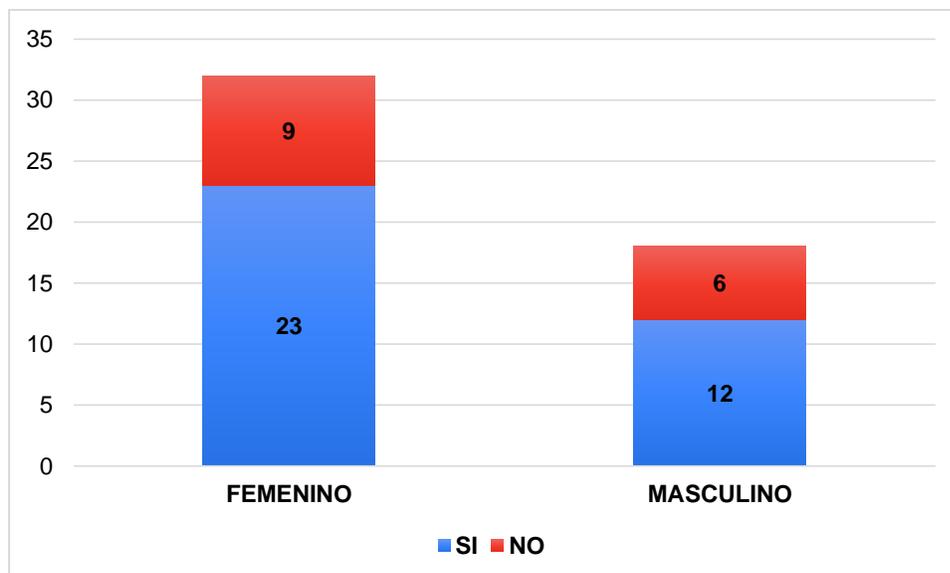
**14- ¿Qué días considera conveniente para realizar la Feria del Agricultor?**

**Preferencia de horario de la feria**



**15- ¿Considera que la Feria del agricultor de Ciudad Quesada podría mejorar?**

**Podría mejorar la Feria del agricultor de CQ  
(Por sexo)**



**16-¿Cómo sugiere que podría mejorar la Feria del agricultor de Ciudad Quesada?**

**Aspectos para mejorar la feria**

Aspectos para mejorar la Feria del agricultor de CQ	Cantidad de personas
Mejorar los coches de compras	2
Buena calidad los 2 días de feria	1
Ampliar horario	2
Más productos libres de químicos	2
Mejores condiciones de parqueo	4
Más productos	7
Diversidad de medios de pago	1
Mejores estantes de los productos	2
Crear un ambiente cultural	1
Más orden	2
Control de precios	1
Mejor servicio al cliente en la soda	1
Aumentar productores locales y artesanos	3



Utilizar la feria para otras actividades	1
Agregar ventilación	1
Realizar promociones	1
Agregar música	1
Agregar pantallas	1
Agregar sillas para sentarse	1
	n:9 / r:50

