



Informe Final de Resultados

Proyecto de Investigación

“Análisis del entorno tecnológico industrial como soporte a la exportación en Costa Rica”, **605-A9-529**

Elaborado por

Rafael Herrera González
Graciela Montealegre Portuguez



<http://catedrainnov>

Descripción del Proyecto

Durante el 2009, Cátedra de Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad de Costa Rica, en conjunto con el Grupo de Investigación sobre Innovación, Propiedad Industrial y Política Tecnológica (INNOPRO) de la Universidad Politécnica de Madrid, con el apoyo de la Cámara de Industrias de Costa Rica y realizaron el proyecto de investigación internacional: "Análisis del entorno tecnológico industrial como soporte a la exportación en Costa Rica", inscrito en la Vicerrectoría de Investigación con el número 605-A9-529. El financiamiento para la ejecución del proyecto fue otorgado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), dentro de su programa de cooperación interuniversitaria.

El objetivo fue preparar a una muestra de 16 PYMES del sector agroalimentario, para que fueran capaces de implantar y desarrollar sistemas de gestión avanzada, que les ayudaran a consolidarse y hacer frente a los cambios que se producen en el entorno global, incrementando su competitividad y niveles de exportación, y tratando de introducir nuevos productos en el mercado.

En el proyecto participaron los siguientes investigadores: Dr. Antonio Hidalgo, INNOPRO, UPM de Madrid, Dr. Vicente López, INNOPRO, UPM, Máster Rafael Herrera, Investigador y Coordinador Cátedra de Innovación y Desarrollo Empresarial, UPM y Ing. Guillermo Velásquez, Investigador Invitado Cátedra Innovación y Desarrollo Empresarial. Se contó con el apoyo de la Asistente de Investigación, Bach. Graciela Montealegre.

La metodología utilizada fue diseñada por la Universidad Politécnica de Madrid, y ya había sido probada en otros proyectos de investigación realizados en España. La misma consistió en la aplicación de un cuestionario guía durante una visita a cada empresa, con el objetivo de obtener la información pertinente para realizar el diagnóstico de cada empresa. Este cuestionario fue revisado y adecuado a la realidad de nuestras empresas, ver un extracto en el Anexo 3.

Finalmente, a cada empresa participante se le entregó una copia del diagnóstico realizado (ver anexo 4), y también se editó un libro con los principales resultados generales de la investigación que se adjunta. Este libro fue presentado el 18 de noviembre de 2009 en el Hotel Radisson. A esta actividad acudieron representantes de las empresas, miembros de la comunidad universitaria y empresarial. Además se contó con la presencia del Ministro de Economía, Ing. Eduardo Sibaja; la Dra. Yamileth González, Rectora de la Universidad de Costa Rica; y el Sr. Arturo Reig, Embajador de España en Costa Rica.

Las metas establecidas en el planteamiento del proyecto, fueron cumplidas a cabalidad y estas se resumen a continuación:

- a. Identificación de las empresas del sector alimentario, sus subsectores y se escogió la muestra de las 16 empresas a evaluar (ver anexo 1, lista de empresas).
- b. Adecuación de la metodología, y especialmente el cuestionario a la realidad de nuestro país.
- c. Se contactó con las empresas y se realizó la programación de visitas. En algunas de estas visitas se contó con la participación de los investigadores del Grupo INNOPRO (Ver anexo 2).
- d. Consultando información secundaria se hizo un resumen sobre las principales características del sector, para luego diseñar la cadena de valor.
- e. Cumpliendo con el trabajo de campo se visitaron las 16 empresas, la cuales representaban a varios sectores y tamaños.
- f. Una vez recopilada la información se procedió a elaborar los 16 diagnósticos (uno para cada empresa).
- g. Luego se procedió al análisis de la información obtenida de la recopilación de fuentes secundarias y de la realización de los diagnósticos. Como resultado de este análisis se preparo un documento denominado "El sector de la industria alimentaria de Costa Rica: Una perspectiva desde la cadena de valor", que

-
- recoge los principales hallazgos de la investigación y se hacen propuestas de política a seguir en este sector.
- h. Presentación de resultados a las empresas y a diversos sectores de la sociedad, para esto se organizó un Taller (Participaron también los investigadores del grupo INNOPRO, VER Anexo 2).
 - i. Adicionalmente se ha estado divulgando la publicación realizada entre diferentes actores de la sociedad costarricense, gracias a lo cual existe la posibilidad de seguir realizando este tipo de proyectos en otros sectores, como el de metalmecánica y el sector cooperativo.
 - j. Por su parte, al menos unas 5 empresas que participaron en el proyecto hoy se encuentran realizando gestiones para acudir a fondos como PROPYME, a fin de mejorar sus niveles de gestión de la innovación, que era uno de los objetivos básicos del proyecto. Asimismo a algunas se les ha facilitado un mayor contacto con el CITA. Se está gestionando con la Dirección del CITA realizar en abril próximo un Taller sobre requerimientos de calidad, en donde se espera contar con la participación de las empresas participantes del proyecto, así como otras más.

Quizás uno de los resultados más visibles, además de la publicación, es que el proyecto permitió abrir una nueva línea de investigación, es por esto que también la Cámara de Industrias ha incorporado algunos aspectos de la metodología en sus procesos internos.

Otro aspecto esencial de este proceso es que se consolidó aún más la relación de cooperación para la investigación en esta área con el Grupo INNOPRO de la Universidad Politécnica de Madrid, para esto se contó con el apoyo de la Rectoría de la UCR y de la Oficina de Asuntos Internacionales de la Universidad de Costa Rica (ver anexo 2, donde se detallan las actividades realizadas durante la visita de los investigadores de la Universidad Politécnica de Madrid).

Presupuesto actual y justificación de gastos para 2010

Proyecto 2357. Premio Ideas Innovadoras

No. de Partida	Partida presupuestaria	Monto	Justificación
11-05-02	Viáticos dentro del país	200,00	Para visitar al menos 15 empresas del sector metalmeccánico
11-02-99	Otros servicios	900,00	Se utilizaran para organizar un taller con empresas en coordinación con el CITA sobre requerimientos de calidad para empresas del sector alimentario
11-04-99	Otros servicios de gestión y apoyo	664,00	Contratación de servicios de diagramado y revisión de documentos.
12-99-44	Útiles y suministros de oficina	167,00	Compra de materiales y suministros de oficina.
15-01-05	Equipos y programas de cómputo	100,00	Software para hacer encuestas.
	TOTAL	2031,00	

Anexo 1. Empresas seleccionadas

A continuación se detallan las empresas seleccionadas para el proyecto.

	Subsector	Nombre de la empresa	Ubicación
1	Lácteos	Helados Malavassi	Moravia
2	Carnes	Embutidos La Ideal	Alajuela
3	Panadería	Konig Sabroso	San José
4	Molinería	Instamasa	Alajuela
5	Diversos	Delisabor	Alajuela
6	Conservas	Productos Griegos	Alajuela
7	Dulces	Turrone Doré	Heredia
8	Pulpas y jugos	Oro Verde Agroindustrial	Alajuela
9	Mora	Asociación Productores de Mora Orgánica Buena Vista y La Piedra, ABUVIP	Pérez Zeledón
10	Vinícola y Chocolates	SAPRISSA y VÁSQUEZ	Moravia
11	Piña	La Esmeralda de Costa Rica, ECR, S.A.	San Carlos
12	Café	COPELDOS R.L	Tilarán
13	Vegetales	ADAPEX	Cartago
14	Diversos	Coopagrimar R.L	Alajuela
15	Chocolates	ACOMUITA	Limón
16	Diversos	Alimento Gudy	Santa Ana

Anexo 2.

Visitas de investigadores internacionales

1. Dr. Vicente López, 18 al 25 de abril de 2009

Objetivos de la visita

- Objetivo General

Realizar una serie de actividades dentro del marco del proyecto de cooperación entre la Universidad de Costa Rica y la Universidad Politécnica de Madrid, que cuenta con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

- Objetivos específicos.

- Realizar una reunión de coordinación entre investigadores para planificar actividades del Taller y visitas a las empresas.
- Revisar las propuestas de Cadena de Valor del Sector Agroalimentario y la información sobre características generales del sector
- Realizar un taller con empresas participantes en el proyecto, para comentar detalles del cuestionario y alcances de la investigación
- Visitar cinco empresas participantes del proyecto

Período de la visita

El Dr. López estuvo en la Universidad de Costa Rica del 18 al 25 de abril de 2009.

Actividades realizadas por el académico

- El primer día se realizaron una serie de reuniones para discutir con los investigadores de la Cátedra, aspectos teóricos de la cadena de valor y de la caracterización y situación actual del sector agroalimentario.
- El Dr. López impartió una conferencia en el taller con las empresas participantes del proyecto. La actividad se realizó el martes 21 de abril en la Cámara de Industrias de Costa Rica.

-
- Se visitaron las siguientes empresas: Embutidos La Ideal, Delisabor, Instamasa, Turrone de Costa Rica y Adapex.

Resultados en función del programa de actividades

Tal como se había previsto en la agenda, las actividades propuestas se cumplieron a cabalidad. En términos generales, las actividades a realizar por el Dr. López en su visita a la Universidad estaban previstas en tres áreas de acción: a. Coordinación de aspectos teóricos y de caracterización del sector. b. Realización de un taller con empresas, y funcionarios universitarios y c. Visita a empresas para aplicación de la metodología.

a. Coordinación de aspectos teóricos y de caracterización del sector

El día lunes 20 de abril se dedicó a revisar diferentes aspectos teóricos necesarios para construir la cadena de valor del sector agroalimentario costarricense, de la cual ya se tiene una primera versión. De igual manera se realizó una revisión de la información hasta ahora recopilada con respecto a la posición actual y tendencias futuras del sector agroalimentario. Esta información es fundamental para la preparación del reporte final del proyecto, especialmente en lo relacionado con la posición estratégica del sector.

b. Realización de un taller con empresas, y funcionarios universitarios.

El día martes 21 de abril se llevó a cabo el Taller de Inducción con los representantes de las empresas del proyecto. La actividad se desarrolló en la Cámara de Industrias de Costa Rica. También se contó con la presencia de funcionarios universitarios: Carmela Velásquez (CITA), Manuel García (CIEDA), Roberto Guillén (FUNDEVI), Paola Gamboa (Ingeniería Industrial), así como miembros de la Cámara de Industrias. En el taller el Master Rafael Herrera hizo una presentación sobre la importancia de la Cooperación en la investigación empresarial como soporte a la investigación. Por su parte el Ing. Guillermo Velásquez, Director de Proyectos de la Cámara de Industrias, e hizo una presentación sobre tendencias futuras en la industria agroalimentaria. Finalmente el Dr. Vicente López, hizo una presentación sobre el “análisis de las capacidades tecnológicas como soporte a la exportación en empresas del sector

agroalimentario en Costa Rica". Con esta presentación los participantes tuvieron la oportunidad de conocer con más detalle las principales características de la metodología para el análisis de la cadena de valor en las empresas.

c. Visita a empresas para aplicación de la metodología.

Se había planeado visitar 5 empresas para aplicar el cuestionario base que permite recopilar la información sobre la cadena de valor individual. Durante los días 22, 23 y 24 se realizaron las entrevistas previstas. El día 22 se realizaron dos a las siguientes empresas:

- Instamasa. Ubicada en San Rafael de Alajuela, se dedica a la producción de harinas.
- Delisabor. Ubicada en San Rafael de Alajuela, procesadora de alimentos.

El día 23 de abril se visitaron las empresas:

- Embutidos la Ideal. Ubicada en Alajuela, su actividad principal es la producción de embutidos.
- Turrone de Costa Rica. Ubicada en San Isidro de Heredia, produce y comercializa diversos tipos de turrone.

Por último, el día 24 se visitó la empresa Adapex, en Oreamuno de Cartago. Ésta se dedica a la comercialización de minivegetales y productos agrícolas tradicionales.

La presencia del Dr. López fue muy valiosa durante las entrevistas a los empresarios, ya que gracias a su experiencia de realizar actividades similares con la Universidad Politécnica de Madrid, nos permitió un mejor aprovechamiento del tiempo con en las empresas, al participar activamente en la elaboración de las preguntas, así como la recopilación de la información.

2. Dr. Antonio Hidalgo, 16 al 20 de noviembre de 2009

Objetivos de la visita

- **Objetivo General**

Realizar una serie de actividades de presentación de resultados dentro del marco del proyecto de cooperación entre la Universidad de Costa Rica y la Universidad Politécnica de Madrid, que cuenta con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

- **Objetivos específicos.**

- Realizar una reunión de coordinación entre investigadores para planificar actividades del Taller y futuras publicaciones en revistas de impacto.
- Presentación y discusión de los resultados obtenidos en el marco del proyecto con grupos específicos.
- Realizar un taller representantes de empresas participantes en el proyecto, académicos y representantes del gobierno para presentar los resultados de la investigación
- Participara como invitado en la entrega del “Premio Ideas Innovadoras” de la Cátedra de Innovación de la UCR.

Período de la visita

El Dr. Hidalgo estuvo en la Universidad de Costa Rica en la semana del 16 al 20 de noviembre de 2009.

Actividades realizadas por el académico

- El primer día se realizaron una serie de reuniones para discutir con los representantes de la Cámara de Industrias los Resultados del Proyecto de la Cátedra. Por la tarde se trabajo en la coordinación y revisión de las presentaciones del Taller de presentación de resultados.
- El martes y el viernes como se había previsto, se trabajo en algunos aspectos relacionados con la posible publicación de un artículo en una revista de impacto

a nivel internacional y sobre una posible agenda de colaboración futura. Luego se tuvo una sesión de trabajo con los miembros de la Comisión de Innovación de la Cámara de Industrias.

- El tercer día se realizó un taller donde se presentaron los resultados obtenidos del trabajo de investigación.
- En el cuarto día se hizo una visita a la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, para entregar el documento y comentar algunos aspectos sobre el proyecto realizado. Luego en la tarde el Dr. Hidalgo dictó una conferencia en el marco de la entrega del “Premio Ideas Innovadoras”, dirigido a estudiantes de la Universidad de Costa Rica.

Resultados en función del programa de actividades

Tal como se había previsto en la agenda, las actividades propuestas se cumplieron a cabalidad. En términos generales, las actividades a realizar por el Dr. Hidalgo en su visita a la Universidad estaban previstas en tres áreas de acción: a. Coordinación de una posible publicación en una revista de impacto. b. Realización de un taller con empresas, funcionarios universitarios, personeros de Gobierno, y c. Presentación y discusión de resultados con grupos específicos.

a. Coordinación de una posible publicación en una revista

Se espera que como resultado del proyecto de investigación se pueda elaborar y presentar un artículo académico para ser publicado en alguna revista especializada en la temática del proyecto. En las sesiones de trabajo se identificaron una serie de bases de datos de revistas las cuales será necesario consultar como parte de la construcción del marco teórico. Luego se incluirán los principales resultados del proyecto, la idea es poder tener lista una primera versión en febrero de 2010. También se exploró la posibilidad de redactar alguna ponencia para presentarla en seminarios especializados de innovación y de la cadena de valor.

b. Realización de un taller con empresas, funcionarios universitarios y representantes del Gobierno.

El día miércoles 18 de noviembre se llevó a cabo el Taller de presentación de los resultados finales de investigación. La actividad se desarrolló en la el Hotel Radisson. El objetivo principal del taller era presentar el documento “El sector de la industria alimentaria en Costa Rica: Una perspectiva desde la cadena de valor”, del cual le adjunto una copia.

Se contó con la presencia de funcionarios universitarios, representantes de instituciones de Gobierno, otras universidades nacionales; representantes de instituciones financiadoras, empresas que participaron en el estudio. En el Acto de inauguración estuvieron presentes, el Sr. Ministro de Economía, Industria y Comercio, la Sra. Rectora de la Universidad, el Señor Embajador de España en Costa Rica y un Representante de la Cámara de Industrias.

En la primera parte del taller, el Dr. Antonio Hidalgo, INNOPRO-UPM, presento una conferencia sobre la “Dinámica de la cooperación internacional y su importancia para la investigación Empresarial y de la Innovación. Seguidamente el Dr. Vicente López, INNOPRO-UPM, presento los principales aspectos teóricos utilizados en el proyecto, en su charla “El enfoque de la cadena de valor y su importancia en el sector alimentario”. Luego el Master Rafael Herrera, Cátedra Innovación y Desarrollo Empresarial, UCR, presento los aspectos metodológicos y principales resultados obtenidos de la aplicación de la metodología de cadena de valor en 16 empresas de sector agroalimentario costarricense. Para finalizar Ing. Guillermo Velásquez, Investigador Invitado de la Cátedra Innovación y Desarrollo Empresarial, UCR, detalló las principales Conclusiones y Recomendaciones emanadas del estudio.

c. Presentación y discusión de resultados con grupos específicos.

Se realizaron reuniones con personeros de la Cámara de Industrias para discutir los resultados, así como con la Comisión de Innovación de esta Cámara. Luego Se realizo una reunión con personeros de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, con quienes se discutieron los alcances del proyecto, sus resultados y se exploraron posibilidades futuras de cooperación.

Anexo 3.
Cuestionario Previo para las Empresas

Ficha de Identificación

Empresa: _____

Contacto: _____

Teléfono: _____ E - Mail: _____

Fecha enviado: _____

Fecha recibido: _____

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Nombre legal de la empresa

Forma jurídica Acrónimo

Dirección postal completa

.....

Teléfonos..... Fax

Sector de actividad..... CIU

Dirección Web: año de creación de la empresa

Otras ubicaciones de la empresa

.....

Composición del capital: Nacional % Extranjero % País

¿Pertenece a algún grupo? Nombre del grupo

Total de Ventas 2008 (USD) _____

N° de empleados (equiv. a dedicación plena) año %..... fijos..... edad media

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Hacer constar en un simple organigrama la estructura directiva y de personal, con los nombres de los responsables de las áreas y el número de empleados en cada área, de manera que la suma de todos dé la cifra indicada en 1.B.23

Anotar total de empleados (incluyendo directivos, personal fijo y personal temporal) por cada área:

Área de producciónÁrea comercial y marketingÁrea administración y financiera.....

Área I+DÁrea de compras y logísticaÁrea de calidad.....

Área de mantenimiento..... Otras asignaciones no consideradas.....

Los principales apartados del cuestionario son:

- **Estrategia y planificación**
- **Marketing**
- **Ventas**
- **Compras y producción**
- **Innovación**
- **Sistemas de información**
- **Sistema de calidad y ambiente**

Anexo 4.
Informe Diagnóstico

**El sector de la
industria alimentaria
de Costa Rica:**

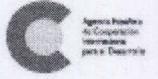
**Una perspectiva desde
la Cadena de Valor**



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA



MINISTERIO
DE ASUNTOS EXTERIORES
Y DE COOPERACIÓN



Informe Diagnóstico

2009

 innopro



**EL SECTOR DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA DE COSTA
RICA: UNA PERSPECTIVA DESDE LA CADENA DE VALOR**

Informe Diagnóstico

(EMPRESA) S.A.

2009

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo
El Sector de la Industria Alimentaria en Costa Rica
Descripción General de la Empresa y de su Sistema de Generación de Valor.....
El Sistema de Calidad y Ambiente de la Empresa
Resumen DAFO.....
Estrategia de Crecimiento y Propuesta de Actuación.....
Anexo A. Principales programas de ayuda financiera y de apoyo a los procesos de innovación

1. RESUMEN EJECUTIVO

Este documento constituye el informe de diagnóstico de la empresa (**EMPRESA**) SA. El informe parte de un estudio de la cadena de valor del sector, en este caso la industria agroalimentaria costarricense, y del sistema de valor de la propia empresa, para pasar a realizar un análisis FODA de la empresa.

(EMPRESA), S.A. está ubicada en XXXX, y fue visitada el jueves 23 de abril de 2009. Durante la visita se entrevistó al Gerente de Mercadeo y Exportaciones, XXXX.

Los resultados de la visita se presentan en los siguientes apartados de este informe, que pretende analizar, de forma global, la eficacia actual y potencial de la gestión de la Cadena de Valor de la empresa. Asimismo, persigue el objetivo de resumir información relevante sobre el entorno en el que opera la empresa, y proponer cursos de acción que ayuden a lograr un posicionamiento ventajoso.

Conviene advertir que no se trata de un informe concluyente o cerrado. Es más bien un documento para la reflexión, un material de partida que puede servir a la empresa para que se mire con más objetividad, sirviéndole de ayuda para generar un debate interno en relación con los aspectos positivos y negativos que caracterizan su estrategia actual de generación de valor. Este documento solo aspira a sugerir ideas y aportar información ordenada para que dicha evaluación y discusión interna sea más provechosa.

(EMPRESA), S.A. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de diversos tipos de (producto) y (producto). La planilla de trabajadores asciende a XX empleados, y a XX en temporada alta. En el año 2008 las ventas totales ascendieron a XXX millones de dólares.

El Sector

Las Pymes¹ representan un colectivo decisivo para el crecimiento económico, la generación de empleo y la creación de riqueza de Costa Rica. De acuerdo DIGEPYME, con base en los datos de la Caja Costarricense del Seguro Social, para marzo 2009 estas constituyen el 97,9%² del conjunto de las empresas existentes, concentrándose el 8% del tejido empresarial en el sector industrial. Las pymes aportan el 48,3% del empleo total del país, mientras el 11% de los trabajadores se encuentran en el sector industrial. Así mismo, en el año 2008, las Pymes, representan el 79% de las empresas exportadoras.

¹ El Ministerio de Economía define como Pyme a las micro, pequeñas y medianas empresas de menos de 100 empleados.

² DIGEPYME. www.pyme.go.cr. Empresas registradas en el Régimen de Salud de la CCSS en marzo 2009.

El sector de la industria alimentaria en Costa Rica es un sector productivo muy diversificado y de una amplia base local. Es un sector relevante en la economía costarricense, ocupando aproximadamente al 35%³ de los trabajadores del sector industrial y con un 4,2% del empleo total del país.

Aproximadamente, el 28% del empleo del sector alimentario se ubica en micro, pequeñas y medianas empresas. En los años noventas, su participación era superior al 30% y en años recientes su contribución es de aproximadamente un 20% de PIB industrial, según datos de PROCOMER.

Experiencia y capacidad tecnológica e innovadora

En esta área, la empresa tiene un plan formal de innovación, así como de una cartera de proyectos de I+D+i, pero no cuentan con personal dedicado exclusivamente a este tipo de actividades, las cuales recaen en los gerentes y el encargado de producción. En la entrevista se percibió una actitud favorable hacia la innovación y a mejorar el negocio. En este sentido la empresa asigna, en la medida de sus posibilidades, recursos económicos a esta tarea.

(EMPRESA) ha tenido experiencia de colaboración con grupos de investigación universitarios, con el CITA de Universidad de Costa Rica. En la parte de programas u organismos de apoyo público a la I+D+i, tienen desconocimiento, sin embargo gracias a la Cámara de Industrias, están participando en PROPYME, para obtener una certificación ISO 22000.

Uso competitivo de las TIC

La empresa no tiene en este momento personal dedicado en exclusiva a gestionar los sistemas de información. Cuentan con una página Web, pero es solamente informativa, y por lo tanto no realizan comercio electrónico. La empresa participa en una red telemática, dispone de un Intranet/Extranet corporativa. Las bases de datos de clientes, proveedores, productos, empleados y facturación están digitalizadas. No se cuenta con un sistema integrado de Gestión de Recursos (ERP).

En cuanto a la infraestructura de la comunicación e información, la empresa está satisfecha con los recursos informáticos (software y hardware) con los que trabajan, y no tienen previsto alguna evolución o incremento en el futuro.

Mercados, actividad comercial y marketing

(EMPRESA) ha desarrollado una línea de productos orientada principalmente a supermercados, aunque se vende también en negocios pequeños y en hoteles. De su

³ DIGEPYME. www.pyme.go.cr. Elaborado con datos de la Caja Costarricense del Seguro Social de Costa Rica. 2006.

producción, el 70% es para consumo local y el resto para exportación. Distribuyen en las principales cadenas de supermercados del país.

Les ha favorecido desde hace seis años estar asociado al Costa Rica Food Group, compuesto por diez empresas. Por medio de este grupo han ido a otros países ha ofrecer sus productos (el Caribe, Centroamérica, Chile, entre otros).

No cuentan con un presupuesto para publicidad, no obstante, han empezado a hacer algo de publicidad, que además de promover la empresa, también contribuya a la promoción de valores.

El sistema de calidad de la empresa

La empresa tiene ocho meses de estar aplicando el ISO 22000, con apoyo del Programa PROPYME del MICIT y CONICIT. Con respecto al clima laboral, se define como saludable. Se considera que el grado de riesgos medioambientales que puede ser generado con esta actividad productiva es bajo, dado que se tiene un adecuado manejo de los desechos. El grado de gestión de residuos que se practica es alto. La empresa realiza algunas actividades de responsabilidad social empresarial, enfocadas a fomentar los valores en la sociedad.

Resumen FODA

El análisis FODA de (EMPRESA) es el siguiente:

TABLA FODA DE (EMPRESA)

<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Política de Marketing • Uso medio competitivo de las TIC • Diseño de presentaciones • Baja automatización • Ausencia de actividades formales de vigilancia tecnológica. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la competencia, basada en precios bajos. • Disminución de las exportaciones • Crisis económica internacional • Subida del costo de materias primas • Normativa y nuevas directivas legales.
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica. • Tamaño adecuado para afrontar las amenazas • Gestión de la innovación • Buen posicionamiento del producto • Experiencia exportadora • Excelente política de calidad. • Precios competitivos. • Fuerza de ventas adecuada 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos mercados • Tendencia a consumir productos saludables. • Debilidad de otros competidores • Productos actuales pueden ser mejorados. • Se trabaja en la diversificación de la oferta de productos nuevos e innovadores para llegar a nichos de

<ul style="list-style-type: none">• Apertura a la cooperación y participación en grupos del sector alimentos.• Tecnología	mercado con características especiales. <ul style="list-style-type: none">• La existencia de varios tratados comerciales. (USA, Canadá, México, posible negociación con Europa)
--	---

Propuestas de actuación

Como conclusión al análisis realizado, se proponen algunas actuaciones que pueden servir para aumentar las posibilidades de éxito en la mejora de la situación competitiva de (EMPRESA), evitando la amenaza de pérdida de cuota de mercado, rentabilidad y volumen de ventas que se presenta en las condiciones actuales. Las actuaciones propuestas son las siguientes:

- Plan estratégico general para la empresa
- Puesta en marcha de un sistema de información de marketing
- Dedicar más esfuerzos a la vigilancia tecnológica
- Implementación de mejoras en los productos
- Profundización en la política global de innovación
- Continuar los procesos de implementación de los sistemas de Calidad

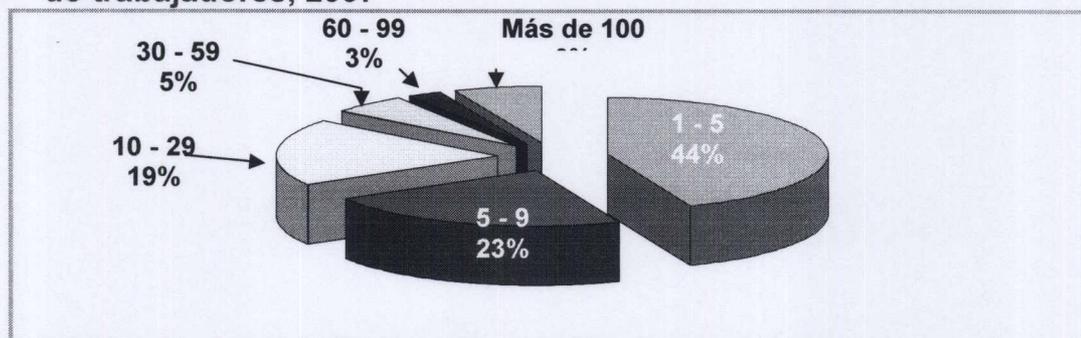
2. EL SECTOR DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN COSTA RICA

2.1. Características relevantes del sector de la industria alimentaria en Costa Rica

El sector de la industria alimentaria en Costa Rica es un sector productivo muy diversificado y de una amplia base local. A pesar de constatar una contracción en los últimos años, es un sector que se está recuperando y tiene gran dinamismo en el comercio internacional y, de igual modo, enfrenta una demanda creciente, siendo el área que más contribuye a la producción del sector industrial. Es, por tanto, un sector de grandes oportunidades. Asimismo, es un sector relevante en la economía costarricense, ocupando aproximadamente al 35%⁴ de los trabajadores del sector industrial y con un 4,2% del empleo total del país.

Aproximadamente, el 28% del empleo del sector alimentario se ubica en micro, pequeñas y medianas empresas. En los años noventas, su participación era superior al 30% y en años recientes su contribución es de aproximadamente un 20% de PIB industrial, según datos de PROCOMER. En el Gráfico 2 se puede apreciar en detalle la proporción de microempresas y Pymes dentro del sector de la industria alimentaria.

Gráfico 2. Costa Rica. Composición de la industria alimentaria según número de trabajadores, 2007



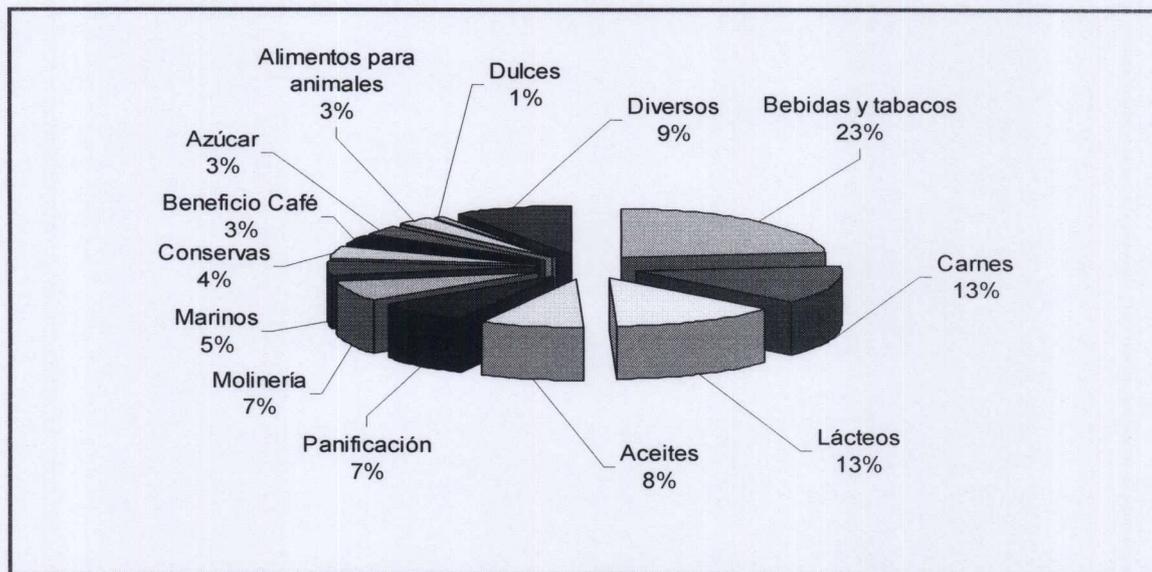
Fuente: Montero, M. (2007). Elaborado con datos de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS).

Como se observa, 2 de cada 3 empresas costarricenses (67%) en la industria alimentaria son Pymes con menos de 10 empleados. La escasa dimensión de las empresas genera una serie de limitaciones influyendo en aspectos tales como: el aprovisionamiento de materias primas, el desarrollo de nuevos productos, la apuesta por la innovación, las inversiones en modernización, etc., y en definitiva, resta productividad

⁴ DIGEPYME. www.pyme.go.cr. Elaborado con datos de la Caja Costarricense del Seguro Social de Costa Rica. 2006.

En el gráfico 3 se detalla la composición del sector de la industria alimentaria costarricense. Los principales subsectores o segmentos son: bebidas y tabaco (23% del valor agregado generado), carnes (13%) y lácteos (13%).

Gráfico 3. Costa Rica. Composición de la producción, por subsectores según generación de valor agregado, 2006



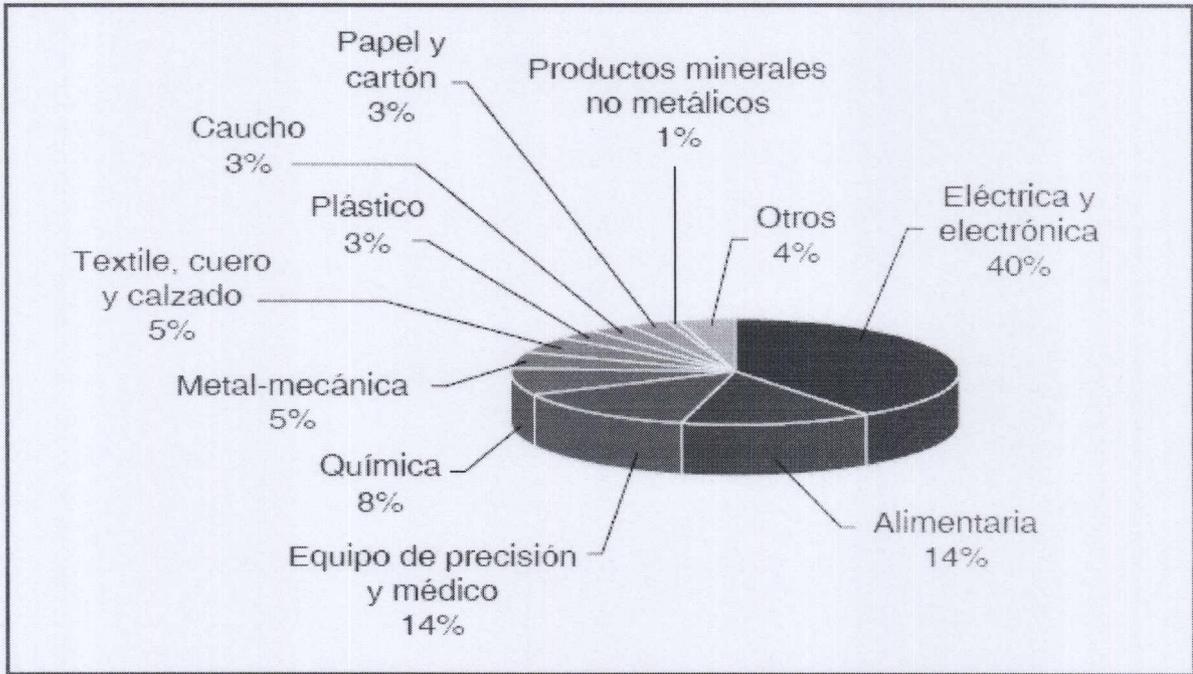
Fuente: Montero, M. (2007) Elaborado con datos del Banco Central.

2.2 Volúmenes de exportación de la industria alimentaria

El crecimiento del ingreso disponible en los mercados en desarrollo, incluyendo India y China, ha significado un impulso a esta actividad industrial. El crecimiento de los Estados Unidos y Europa también han aumentado la demanda de alimentos a nivel mundial. Los hábitos y patrones de consumo alimenticio (por ejemplo los relacionados con el consumo de productos orgánicos o con los polémicos usos de la ingeniería genética) así como los requerimientos de seguridad e inocuidad en esta industria (algunos relacionados con la gripe aviar, las vacas locas, entre otros), se han convertido en factores que condicionan la competitividad pero también generan nuevas oportunidades

El sector de la industria alimentaria en Costa Rica ocupó, con el 14%, el segundo lugar - junto con los Equipos de Precisión y Médicos - en la composición del valor de la exportaciones del país en 2008, sólo precedido por la Industria Eléctrica y Electrónica (Gráfico 4).

Gráfico 4. Costa Rica. Composición del valor de las exportaciones del sector industrial (2008)



Fuente: PROCOMER (Estadísticas del Comercio Exterior de Costa Rica, 2008)

Desde el año 2004, el valor de las exportaciones del sector de la industria alimentaria ha crecido de forma sostenida como se indica en el gráfico 5, alcanzando en 2008 el valor de 1,024 millones de dólares, casi duplicando el valor de referencia (2004), aunque el crecimiento pasó del 33% en 2006-2007 al 3% en 2007-2008, es decir, con una brusca caída en el mismo, pero aún manteniendo valores positivos.

Gráfico 5. Evolución de las exportaciones de los sectores industriales 2004-2008



Nota: No se incluye en el gráfico el sector de la industria eléctrica y electrónica, primero en volumen de exportación con el 40%, que registró una caída del 10,5% en 2008 con relación al año anterior).

Fuente: Con datos de PROCOMER.

La integración del sector de la industria alimentaria en Costa Rica es muy variada, conviviendo diferentes segmentos empresariales diferenciados cuya actividad viene fuertemente marcada por la amplia variedad de productos elaborados. Por ejemplo, hay más de 25 segmentos que se dedican a la elaboración de todo tipo de productos, como refrescos, panadería, productos lácteos, gelatinas, aromas y esencias, condimentos y alimentos preparados, entre otros.

La industria alimentaria costarricense presenta un grado de atomización elevado, similar al del total de la industria manufacturera y al total del sector económico. Según el Lic. Mario Montero⁵, Vicepresidente de la Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (CACIA), las características, tendencias y retos para alcanzar una mayor competitividad del sector se pueden resumir de la siguiente manera:

- La gran mayoría de las empresas del sector son pequeñas, el 44% tienen de 1–5 trabajadores. Es decir que son Micro PYMES las que alimentan a Costa Rica; por lo tanto, necesitan más apoyo en asesorías, capacitación y sobretodo, financiamiento.
- La innovación en el sector de la industria alimentaria debe enfocarse en varias áreas, que van más allá de nuevos productos. Por ejemplo, el desarrollo comercial

⁵ Durante su participación en el I Ciclo de Foros sobre Innovación y Desarrollo Empresarial, realizado por Cátedra de Innovación y Desarrollo Empresarial, UCR-CICR, en junio del 2008. Ver resumen de los foros en <http://catedrainnovacion.ucr.ac.cr/id=25.htm>.

abarca diversidad en la presentación, complementación de productos, apertura de mercados y desarrollo de consumidores exóticos.

- En los procesos productivos debe innovarse en tecnología y equipo, sistemas de calidad, normalización de procesos, ahorro energético y gestión ambiental. La innovación también puede incluir nuevas formulaciones, nuevos usos (light – orgánicos – nutritivos – ambientales – prebióticos - salud) y nuevas aplicaciones.
- La crisis alimentaria se presenta como un reto para el país, la única forma de sobrevivir a dicha crisis es mediante la innovación, aplicada tanto a la industria alimentaria propiamente como a la agricultura como abastecedora de la materia prima para esta industria, como por ejemplo:
 - Sustitución de unas materias primas por otras más baratas con nuevas formulaciones (por ejemplo, el desarrollo del cultivo de Estevias⁶ con alto poder edulcorante y edulcorantes a partir de banano).
 - Utilización de variedades de trigo o maíz diferentes.
 - Utilización de la biotecnología y la modificación genética como alternativa para mejoramiento de materias primas
- En lo que se refiere a investigación, innovación y desarrollo con componente científico, debe lograrse mediante:
 - Mejor articulación de las entidades relacionadas con la investigación: establecimiento de relaciones con el Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos (CITA) de la Universidad de Costa Rica, lo que permite fomentar una mayor cultura en las relaciones universidad – empresa; establecimiento de relaciones con el Instituto de Innovación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria (INTA), vinculado a los procesos de transformación de los productos agrícolas.
 - Ejecución de proyectos de investigación aplicados a proyectos empresariales con potencial económico.
- Utilización de la biotecnología y la modificación genética como alternativa para mejoramiento de materias primas:
 - Cultivos más productivos con semillas mejoradas
 - Materias primas más resistentes a plagas y al clima
 - Desarrollo de nuevos cultivos que hace 20 años no eran productivos y que ahora podrían serlo con investigación científica.

⁶ Stevia Rebaudiana Bertoni (morita II) o hierba dulce es un pequeño arbusto perenne de la familia de los Chrysanthemum originario de Paraguay y mejorada en Japón, donde el 40% de los edulcorantes son de base estevia. La Stevia crece en estado silvestre en las tierras cálidas de Paraguay y Brasil.

2.2.1 Volúmenes de exportación por productos de la industria alimentaria

Algunos de los subsectores o segmentos que componen al sector han mostrado niveles importantes de crecimiento en el valor exportado en los últimos años, como es el caso de la exportación de aceites y grasas vegetales, los productos de panadería, los alimentos preparados para animales, todos ellos con un comportamiento muy dinámico. Por otro lado, las exportaciones de subsectores relacionados con la elaboración de pescado y crustáceos y otros productos marinos, así como la fabricación de cacao, chocolate y productos de confitería han disminuido sensiblemente.

En la Tabla 1 se muestran los principales productos exportados por la industria alimentaria costarricense, y su comportamiento entre el 2007 y el 2008.

Tabla 1. Costa Rica. Principales productos exportados por la industria alimentaria, 2008

Descripción	2007		2008	
	Acumulado	Participación relativa	Acumulado	Participación Relativa
Azúcar	48.62	4.9%	33.34	3.3%
Purés y pastas de frutas	65.13	6.5%	65.44	6.4%
Aceite de palma	111.47	11.2%	144.16	14.1%
Jugos y concentrados de frutas	147.47	14.2%	133.93	13.1%
Preparaciones y conservas de pescad	24.11	2.4%	26.43	2.6%
Palmito	26.45	2.7%	25.26	2.5%
Alcohol etílico	110.56	11.1%	75.16	7.4%
Productos de panadería fina	49.02	4.9%	58.61	5.8%
Salsas y preparaciones	66.22	6.7%	60.53	5.9%
Chocolates y preparaciones con caca	4.26	0.4%	5.83	0.6%
Artículos de confitería sin cacao	6.38	0.6%	8.00	0.8%
Aceite de soya	11.00	1.1%	6.05	0.6%
Preparaciones alimento para animale	21.64	2.2%	23.36	2.3%
Pastas alimenticias	8.48	0.9%	9.71	1.0%
Otras preparaciones alimenticias	185.31	18.6%	205.24	20.1%
Otros	114.69	11.5%	138.05	13.5%
Total	994.81	100.0%	1024.09	100.0%

Fuente: Elaborado con datos de PROCOMER (Estadísticas del Comercio Exterior de Costa, Rica 2008)

En cuanto a los destinos de exportación del sector de la industria alimentaria, los principales destinos son: México y Centroamérica (40%), Estados Unidos (32%) y la Unión Europea (15%), los cuales se mantienen para los últimos 3 años como los principales destinos del sector (Gráfico 6).

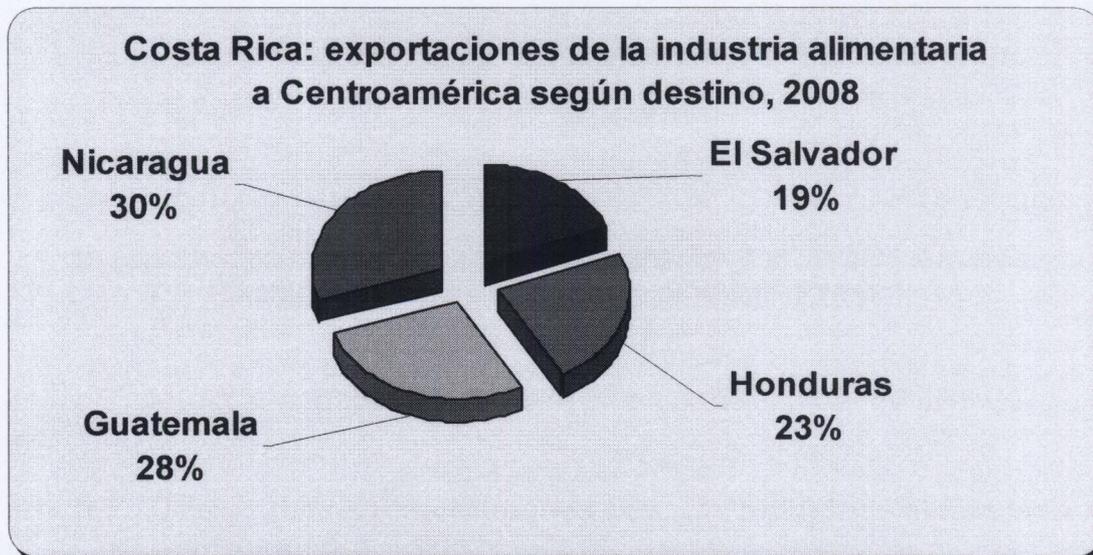
Gráfico 6. Costa Rica. Principales mercados de las exportaciones de la industria alimentaria, en porcentaje, 2008



Fuente: PROCOMER (Estadísticas del Comercio Exterior de Costa Rica, 2008)

En el gráfico 7 se muestra la distribución de las exportaciones a los diferentes países de Centroamérica.

Gráfico 7. Costa Rica. Exportaciones de la industria alimentaria a Centroamérica, 2008



Fuente: PROCOMER (Estadísticas del Comercio Exterior de Costa Rica, 2008)

2.3 Tendencias de los mercados para la industria alimentaria

A nivel global, el sector de la industria alimentaria está presentando una demanda creciente debido al crecimiento de la población mundial, el aumento del ingreso disponible en mercados en desarrollo - como la India y China -, así como a la disminución de la oferta, en especial de ciertos alimentos básicos que están siendo utilizados para la producción de biocombustibles, lo que ha creado un efecto de aumento en los precios de los insumos básicos de alimentación. Por otra parte, el crecimiento del ingreso disponible en los mercados en desarrollo, ha significado un impulso a esta actividad industrial. De igual forma, aunque el crecimiento de los Estados Unidos y Europa es moderado, han aumentado la demanda de alimentos a nivel mundial, vinculado al crecimiento poblacional.

También debe tenerse en cuenta que los cambios en los mercados, las diferencias culturales, las variaciones recurrentes en los hábitos y patrones de consumo alimenticio (por ejemplo los relacionados con el consumo de productos orgánicos) así como los requerimientos de seguridad e inocuidad en esta industria (algunos relacionados con la gripe porcina, la gripe aviar, las vacas locas, entre otros), así como la necesidad de tener productos con mayor valor nutricional, se han convertido en factores que condicionan la competitividad, pero también generan nuevas oportunidades.

La industria alimentaria está siendo dinamizada por cambios que se están produciendo en la demanda del consumidor. Éste, cada vez en mayor medida, demanda que se tenga en cuenta el cuidado de su salud, el respeto por el medio ambiente, el cuidado de los animales y sus nuevos hábitos alimentarios y de consumo.

Esto se concreta en una necesidad de las empresas por cuidar más la calidad de los alimentos, de aplicar métodos productivos cada vez más respetuosos con el medio ambiente, de ofertar productos con un valor añadido proveniente de innovaciones que repercuten en el cuidado de la salud (por ej.: la inclusión de la soja en la leche) o en una mayor adaptación al estilo de vida del consumidor (por ej.: productos de cuarta gama) y de tener un mayor control del recorrido de los alimentos desde el origen hasta su consumo –trazabilidad alimentaria-. Por tanto, resulta imprescindible para las empresas adaptar la producción a las nuevas demandas del mercado. Es decir, situar al cliente o consumidor en el epicentro de su estrategia empresarial.

Para darle respuesta a esta situación, el sector agrícola requiere aumentar la productividad que conlleva a una mejor utilización de los recursos, con prácticas de producción sostenibles, que sean más amigables con el medio ambiente, con las personas que aplican los fertilizantes y agroquímicos, así como evitar la contaminación de otros recursos de las poblaciones cercanas, tales como los mantos acuíferos.

Dentro de un estudio presentado por la empresa XTC en la Feria de Alimentos SIAL 2008 en París, se identificaron las siguientes tendencias en este sector:

-
1. **Salud**, donde los consumidores están exigiendo alimentos más saludables y que a su vez sean más naturales. Dentro de esta categoría están los alimentos funcionales que tienen características de contribuir a reducir los problemas de salud y los alimentos con mayor valor nutricional.
 2. **Placer**, asociado a que los consumidores buscan alimentos que sepan ricos al paladar, que sean exóticos y los haga experimentar nuevos sabores.
 3. **Forma**, alimentos que buscan que el consumidor mantenga su forma físicas. En esta categoría están los alimentos Light, los energéticos y los que tienen una función cosmética.
 4. **Practicidad**, relacionado con la facilidad en la preparación y (materia prima) pulación de los alimentos, que permite ahorrar tiempo para la cocina.
 5. **Ética**, asociada la responsabilidad social de las empresas y con productos más amigables con el medio ambiente en toda la cadena que incluye el postconsumo.

El consumidor actual exige una amplia gama de productos con ciclos de vida cada vez más cortos, lo que se traduce en una disminución del volumen del pedido promedio y en un incremento de la frecuencia de los envíos de la industria alimentaria a una distribución cada vez más concentrada. Frente a esta situación, la eficiencia en costos y la flexibilidad se convierten en factores importantes de éxito de estas industrias.

Por lo tanto, la circulación de información y de productos tiene una gran importancia cuando se habla del sector alimentario, lo que requiere de una respuesta estratégica, organizativa y de gestión por parte de los agentes integrantes del sistema de valor alimentario que permita un grado de flexibilidad creciente y una adaptación rápida a una demanda especialmente cambiante.

Por otra parte, la situación de pobreza de segmentos de la población, donde en algunos países latinoamericanos son crecientes, hace que las empresas de alimentos tengan el reto de desarrollar productos con alto valor nutricional, con precios bajos y que estén al alcance de este segmento de bajos ingresos. Las anteriores tendencias presentan un conjunto de oportunidades de innovación para empresas del sector de la industria alimentaria de Costa Rica.

2.4 El Sistema-Cadena de Valor del Sector de la industria alimentaria. Las funciones críticas de la Cadena de Valor.

La industria alimentaria se encarga de la elaboración, transformación, preparación y envasado de los alimentos para consumo humano y animal. De ahí que su principal proveedor de materias primas sea la agricultura. Como ya se había definido anteriormente, el Sistema de Valor de una empresa es el resultado de la ampliación de la Cadena de Valor interna de la misma a otras empresas que tienen estrecha relación con ella, tales como los proveedores, las canales de distribución y los clientes. La Cadena de Valor interna de una empresa de la industria alimentaria, a partir de los diferentes y disímiles productos y procesos que caracterizan a esta industria, pueden ser presentados en un esquema como el mostrado en el gráfico 8.

En el gráfico 9 se presentan los componentes y las interrelaciones presentes en el Sistema-Cadena de Valor de (EMPRESA) S.A. A nivel de empresa la Cadena de Valor consta de dos amplias categorías de actividades: las actividades primarias, más importantes o críticas que, sobre todo, crean valor para los clientes, y las necesarias actividades de soporte o apoyo que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias. Todas estas actividades dependen del subsector/segmento de actividad de la empresa.

Gráfico 8. La Cadena de Valor interna de la industria alimentaria

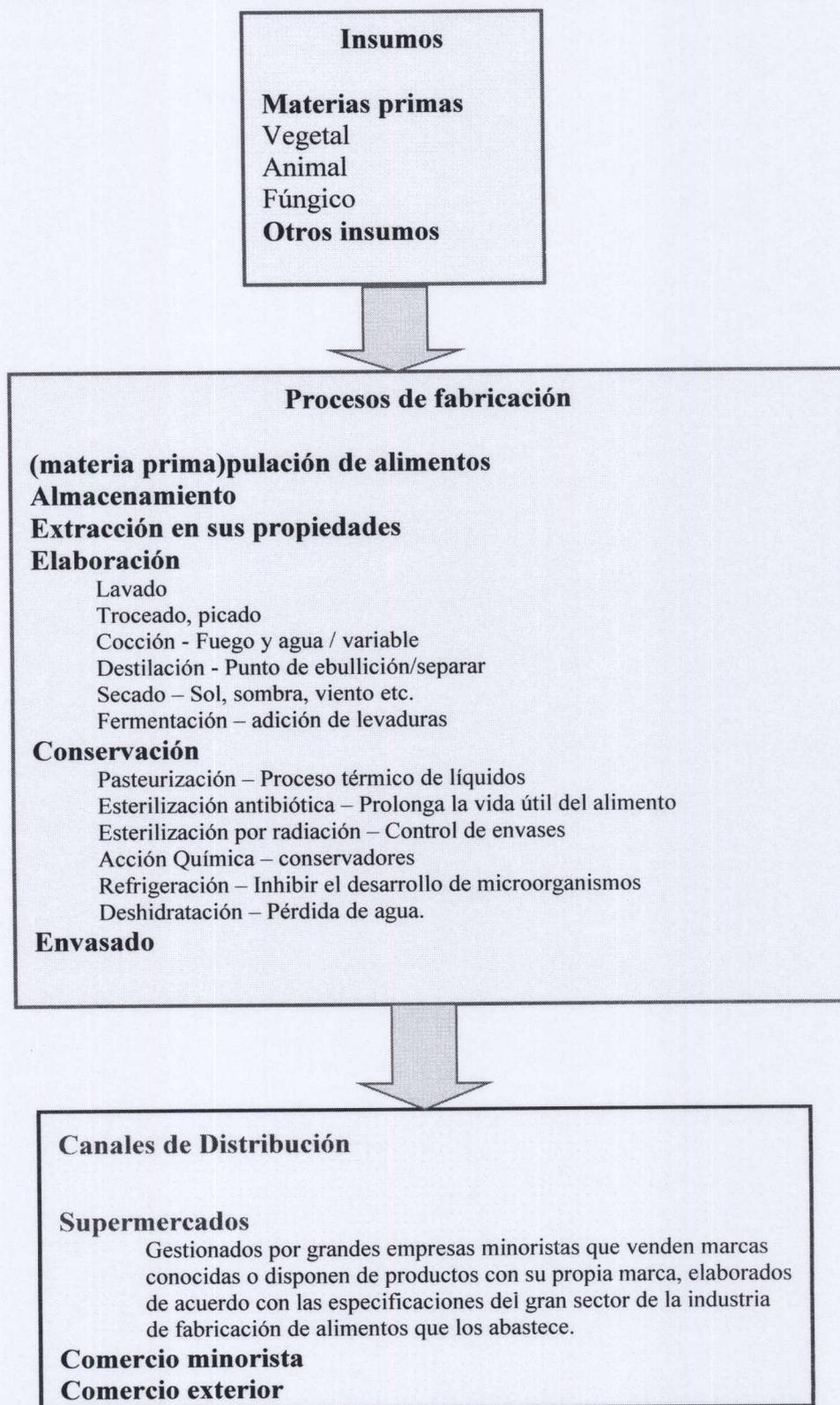
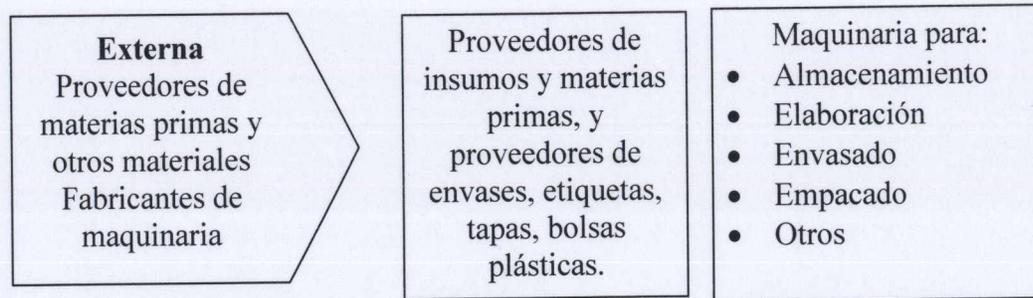
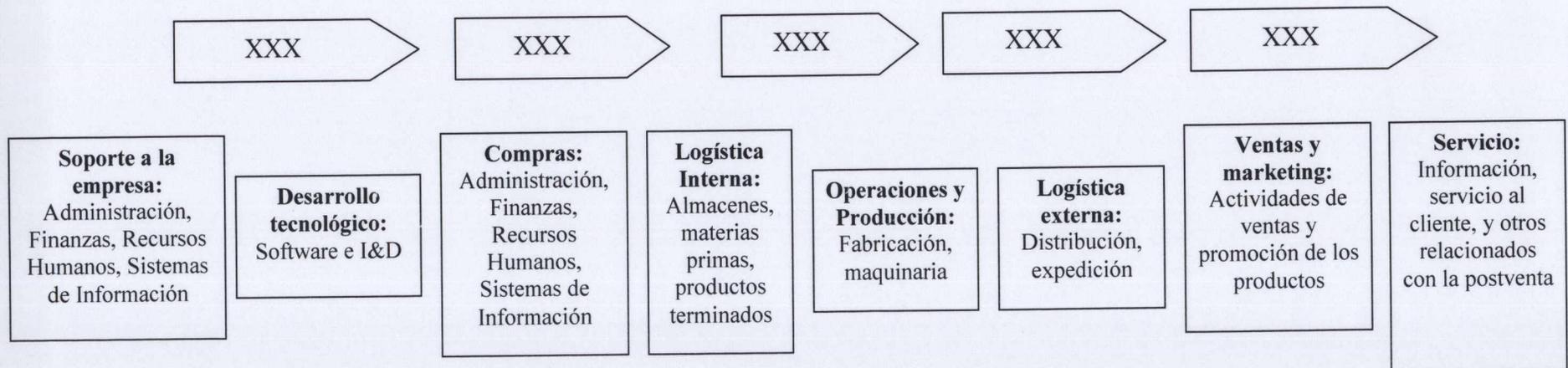


Gráfico 9: La Cadena de Valor de (EMPRESA), S. A.

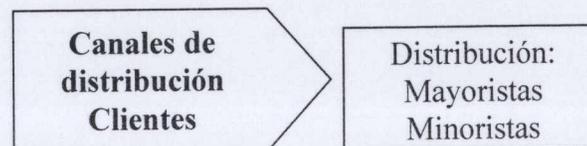
Cadena de Valor Externa



Cadena de Valor Interna



Cadena de Valor Externa



Fuente: elaboración propia

3. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA Y DE SU SISTEMA DE GENERACIÓN DE VALOR

3.1 Datos Básicos de identificación

Dirección:

Distrito:

Provincia.

Persona de Contacto:

Teléfono de Contacto:

E-mail:

Página Web:

(EMPRESA) S.A. empresa costarricense 100% capital nacional. Fue fundada en 19XX, tiene más de XX años de experiencia en la producción y comercialización de diversos tipos de (producto). Su línea de productos está orientada exclusivamente a supermercados. Cuenta con instalaciones propias. Es parte del Sector Alimentario del país. Tienen un XX% de crecimiento anual.

A partir de su modelo de negocio la empresa dedica la mayoría de sus esfuerzos a la producción de las siguientes líneas de productos.

- -----
- -----
- -----

La empresa fue visitada el pasado jueves 23 de abril del 2009, como parte del proyecto denominado "Análisis del Entorno Tecnológico Industrial como Soporte a la Exportación en Costa Rica", que se ejecuta de manera conjunta entre la Cátedra de Innovación de la Universidad de Costa Rica y el Grupo de Investigación sobre Innovación, Propiedad Industrial y Política Tecnológica (INNOPRO), de la Universidad Politécnica de Madrid. Este proyecto cuenta con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AECID y con el respaldo de la Cámara de Industrias de Costa Rica. Este estudio pretende apoyar a las empresas en la implantación y desarrollo de sistemas de gestión de la cadena de valor basados en innovación, que les ayuden a consolidarse y hacer frente a los cambios que se producen en el entorno global, incrementando su competitividad y niveles de exportación, y tratando de introducir nuevos productos en el mercado.

La visita a la empresa sirvió para conocer sus instalaciones y entrevistar a XXX, Gerente de XXX.

Este documento se centra en la identificación de los elementos que conforman la Cadena de Valor interna y la manera en que ésta se gestiona. Al mismo tiempo, analiza la forma en que la empresa conoce y gestiona su Cadena de Suministro, es decir, su Cadena "externa".

(EMPRESA) S.A. fue fundada en 19XX. Cuenta con más de XX años de experiencia fabricando (producto) y (producto) en Costa Rica y ha mantenido desde sus inicios la filosofía de poner en manos del cliente un producto de excelente calidad.

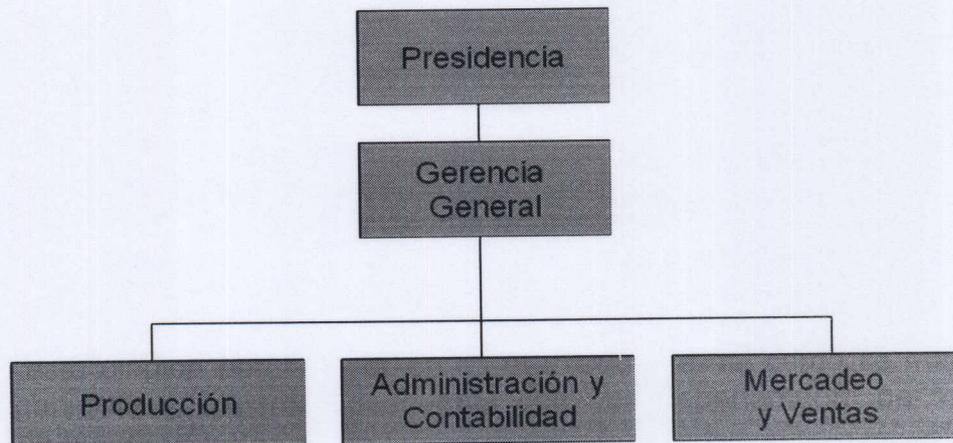
Su misión es: "-----"

Su visión la definen como: "-----"

Las ventas totales en el año 2008 fueron de XX millones de dólares. Regularmente la empresa tiene XX empleados equivalente a dedicación plena, que se mantienen durante todo el año, no obstante en temporada alta de producción el número de empleados se incrementa a XX.

La empresa está dirigida por XXX, quién es el Presidente, tal como se muestra en el siguiente organigrama. Además se cuenta con un departamento de mercadeo y ventas, otro de producción.

Organigrama de la empresa



Elaborado por los investigadores. Sujeto a modificaciones por parte de la empresa.

Se dispone de un plan estratégico y un presupuesto debidamente formalizado el cual se revisa constantemente, dependiendo de las demandas y oportunidades existentes. Consideran que logran cumplir con lo planeado y que cada año tiene su éxito, eso se

demuestra porque desde hace algunos años, su crecimiento es de aproximadamente un XX% anual.

Con respecto al posicionamiento estratégico, la estrategia competitiva genérica que utiliza la empresa se caracteriza por ser de diferenciación. Se busca también desarrollar productos enfocados nichos de mercado diferenciados, ejemplo clase media / media baja; también otro nicho clase alta.

3.2 Administración de la Cadena Externa

La empresa tiene plena identificación de los proveedores, para lo cual mantienen un registro y una base de datos digitalizada. Consideran que la gestión adecuada de los proveedores es un elemento importante del que puede llegar a depender su competitividad.

La mayoría de los proveedores son nacionales, la (materia prima) y el (materia prima) se compra a productores costarricenses. Los proveedores tienen muchos años de trabajar con esta empresa, es por eso, que tienen plena identificación.

Para el desarrollo de productos de valor agregado, la empresa utiliza una variedad de materias primas, entre las que se encuentran: (lista de materias primas). La maquinaria que se utiliza en la empresa es para (poner función de la maquinaria).

Es política de la empresa que los proveedores deben cumplir con ciertas normas de calidad necesarias para garantizar la calidad de las materias primas. En este sentido se trabaja con ellos en la trazabilidad, se tiene fichas técnicas a los proveedores, e inclusive normas sobre la calidad del agua. Se trabaja en una evaluación de los distintos proveedores con base en la calidad, precio y servicio de los productos que ofrecen.

3.3 Gestión de la Cadena Interna

Las operaciones fundamentales de la cadena interna son las siguientes:

Producción de (producto)
<ul style="list-style-type: none">• Mezcla• Cocción
<ul style="list-style-type: none">• Empaque

3.3.1 Producción

Desde su creación, la empresa se ha especializado en la elaboración de (producto) de (materia prima), (materia prima) y (materia prima). En los últimos años se ha

diversificado con otras variedades de (producto). La tecnología de producción se puede considerar madura, pero existe la posibilidad de hacer mejoras a los productos actuales e inclusive incursionar en nuevas líneas más nutritivos y light. La producción se realiza en su totalidad en la planta interna y no se recurre al proceso de subcontratación. Su capacidad de producción es de XX toneladas por mes y se puede aumentar a XX, no es un producto para vender masivamente.

Los (producto) que (EMPRESA) produce son (poner característica del producto).

Los principales productos desarrollados por (EMPRESA), y por su marca XYZ, se pueden dividir en cuatro líneas básicas.

- Productos de (materia prima)
- Productos de (materia prima)
- Productos de (materia prima)
- Productos Surtidos

Desde el año XXXX, y con la producción del (producto) con XXX, lograron ir diversificando su producción, las ventas de los anteriores productos si han tenido impacto relevante en las ventas.

3.4 Experiencia y capacidad tecnológica e innovadora

En el tema de gestión de la innovación tecnológica y la I+D+i, hay un plan de innovación, así como de una cartera de proyectos de I+D+i que actualmente se están ejecutando. No se podría decir que hay personal dedicado exclusivamente a este tipo de actividades, pero los empleados del área de producción tienen la posibilidad de dedicarse a estas tareas cuando sea pertinente. En este sentido la empresa reconoce, en la medida de sus posibilidades, la importancia de asignar recursos económicos a esta tarea.

(EMPRESA) ha tenido experiencia de colaboración con grupos de investigación universitarios. Han tenido colaboración con el Instituto Nacional de Aprendizaje en lo relacionado con capacitación.

Conocen poco de posibles programas u organismos de apoyo público a la I+D+i, no obstante, con apoyo de la Cámara de Industrias, actualmente están participando en el programa del Ministerio de Ciencia y Tecnología, denominado "PROPYME".

Para esta empresa, por sus características y el tipo de producto que elabora, sería conveniente tener más información sobre el programa IBEROEKA, que permitiría explorar oportunidades de cooperación para investigación y transferencia de tecnología

con empresas Iberoamericanas, de zonas altamente productoras de (producto) como es XXX.

La fuente de ideas para innovar, provienen de los clientes, del personal interno y de la participación en ferias internacionales. Entre las principales razones que llevan a (EMPRESA) a innovar son:

Reemplazar productos existentes.	Reducir costos de producción.
Extender la gama de productos.	Abrir nuevos mercados
Mantener la cuota de mercado.	Mejorar la calidad de los productos

Las principales barreras a la innovación identificadas por los entrevistados son: el período de recuperación de la inversión es muy largo, sobre todo cuando las inversiones tienden a ser muy altas, carencia de recursos financieros propios suficientes para innovar, poco apoyo financiero público, falta de infraestructuras externas de apoyo a la innovación en la PYME, falta de información sobre el mercado.

La empresa tiene su marca XYZ, debidamente registrada en el Registro Nacional de la Propiedad Industrial. En el tema de vigilancia tecnológica, se realizan algunas actividades por Internet para monitorear la competencia, no una actividad formalizada en la cual haya personas dedicadas a esta tarea, generalmente el Gerente de Mercadeo y Exportaciones. También se asiste a ferias o eventos que se realizan el país o en el exterior, con el fin de conocer de cerca las tendencias de sus productos o de la propia industria alimentaria.

De la entrevista, se pudo percibir que hay una actitud positiva hacia la innovación y a mejorar el negocio.

3.5 Uso competitivo de las TIC

La empresa no tiene en este momento personal dedicado en exclusiva a gestionar los sistemas de información, se recurre al proceso de contratación externa. Entre los tipos de comunicación más utilizados frecuentemente de acuerdo con el tipo de usuario, ya sea interno o externo la situación de esta empresa se resume de la siguiente manera:

- Con los proveedores: teléfono, fax y correo electrónico.
- Con los clientes: teléfono, fax y correo electrónico.
- Entre los empleados: teléfono y presencia directa.
- Con la administración: presencia directa y correo electrónico.

La empresa participa en una red telemática, dispone de un Intranet/Extranet corporativa. Las bases de datos de clientes, proveedores, productos, empleados y facturación están digitalizadas. Para llevar el Inventario, compras, ventas, se hace por medio de Excel, no hay un software especializado. No se cuenta con un sistema integrado de Gestión de Recursos (ERP), el cual sería útil para el control de inventarios. Plantear un programa donde la industria de TIC's, haga un programa para todos los miembros del consorcio o implementar algún software libre que haga esa función.

En cuanto a la infraestructura de comunicación, la empresa posee un número adecuado de computadoras conectadas mediante una LAN. En la tabla siguiente se enumeran los medio ofimáticos con los que cuenta la empresa.

Red de Área Local (LAN)	SI
Ancho de banda de la conexión a Internet de la LAN	512k
Tecnología de conexión a la red	ASDL
Protocolos definidos de protección contra <i>malware</i> (virus, spam, gusanos, troyanos)	SI
Protocolo definido para guardar periódicamente la información digitalizada (<i>backups</i>)?	SI
Se guardan los soportes bajo algún sistema de seguridad (antifuego, antirrobo)	SI

3.6 Mercados, actividad comercial y marketing

(EMPRESA) desarrolla una línea de productos que está orientada exclusivamente a supermercados, aunque se vende también en negocios pequeños y en hoteles. Aproximadamente un XXX% de su producción se vende en el mercado local y un XX% es para la exportación.

En cuanto al tipo de clientes, a nivel local, venden sus productos en las principales cadenas de supermercados. Por medio de distribuidores independientes se llega a pequeños negocios como pulperías.

(EMPRESA), basa su estrategia de exportación, en la premisa de que su éxito está en concentrarse en nichos pequeños, ya que, no pueden competir con grandes empresas de otros países.

Ha tenido éxito exportando al área centroamericana, excepto a Honduras.

Con respecto a la estrategia de marketing, la empresa dispone de un plan de marketing formalizado que se revisa periódicamente, se tiene una persona que se dedica a esa función.

No se cuenta con un presupuesto para publicidad, no obstante, han tomado como iniciativa hacer algo de publicidad.

Actualmente hay una página Web poco dinámica y con información básica de la empresa. No se ha incursionado en la venta online. En esta temática sería conveniente evaluar la posibilidad de vender productos online, utilizando alguna plataforma ya establecida, como por ejemplo BN Comercio Electrónico⁷.

El entorno

La empresa se encuentra bien posicionada en las ramas de productos que ofrece en el mercado, además su modelo de negocio y como se estructura la organización les da ciertas ventajas ante la competencia, cuando nos referimos al mercado nacional. Cuando ya que quiere ingresar a otros mercados, las exigencias son mayores, y requieren de un alto grado de diferenciación y la calidad debe ser muy buena, tanto en el producto como en sus empaques. Hay una tendencia al desarrollo de productos más saludables.

El sector

En cuanto a la estructura del sector, habría que distinguir que por el tipo de producto, la competencia no es tan alta a lo interno y más bien esta proviene de fuera del país. No obstante, si hay un sector que produce XXX, YYY, ZZZ, entre otros, que compiten de manera indirecta con los productos (MARCA). Con respecto al sector de producción de (producto) artesanos, se podría decir es un sector muy maduro, donde se tiene amplia experiencia y muchos años de tradición. Es un sector competitivo y que está en constante cambio, lo cual obliga a adecuarse a las diferentes tendencias y las exigencias de los clientes.

La competencia

En Costa Rica la imagen de marca esta mejor posicionada, pero cuando se exporta, a veces con solo que se diga que es (ORIGEN), la gente lo prefiere. Otros aspectos donde se puede considerar que tiene una ventaja competitiva son: especialización, variedad de oferta, precios competitivos de acuerdo a la calidad, control de distribución, tradición, experiencia y know how del personal, presencia en mercado internacional, fidelidad de los clientes. Algunos donde la empresa tiene algunas desventajas, en lo relacionado con: presencia en Internet, costo de materias primas (en productos como la (materia prima)), automatización de la producción, inversión en marketing, y en tecnología de producto.

Algunos cambios probables que se considera pueden producirse en la competencia son: que haya mayor competencia entre los competidores actuales (los que vienen de fuera), bajada de precios y reducción de márgenes (en países a los cuales se exporta), y mejora de márgenes por aumento de la productividad.

⁷ Consultar en: www.bn-cr.fi.cr/bn/bnecommerce/index.asp?c=bncomercio&opcion=Clientes

En cuanto a las amenazas del entorno, se considera que algunos aspectos que pueden afectar directamente o indirectamente a la empresa podemos citar: competencia del coste procedente de países de bajo costo (especialmente en países a los cuales se exporta), subida del coste de las materias primas, cambio en hábitos de consumo, las normativas y nuevas directivas legales

Los precios

Los precios se fijan fundamentalmente considerando los nichos de mercado a que van dirigidos y se sustentan en la calidad del producto, no se trata de competir con precios bajos.

Ventas y Distribución

La empresa tiene un departamento que se encarga del tema de la producción y las ventas. La distribución de los productos se hace por dos vías.

Estrategia de crecimiento y/o diversificación

Aún así, se considera que hay oportunidades de innovación y crecimiento, que permitirían aumentar la demanda global, descubriendo nuevos usos y aplicaciones de los productos actuales, no obstante, en este punto hay desconocimiento actual sobre el uso. Es posible también, introducir los productos/servicios a otros segmentos pero para lograrlo es necesario hacer más divulgación y mercadeo en un mercado existente y que todavía no está atendido. Hay otras oportunidades de innovación en las presentaciones de los productos.

4. EL SISTEMA DE CALIDAD Y AMBIENTE DE LA EMPRESA

La empresa (EMPRESA) tiene una política claramente definida con respecto al tema de calidad, es ese sentido ha venido trabajando con el compromiso de implementar y mantener la calidad en la fabricación de sus diferentes tipos de (producto), con el fin de:

- Satisfacer las necesidades, preferencias y expectativas de los clientes y consumidores de los productos.
- Cumplir con las exigencias (sanitarias y de calidad del producto) del mercado nacional e internacional.

Con este fin, la empresa pone en práctica acciones específicas de aseguramiento de la calidad e inocuidad con respecto a los siguientes puntos (PONER ACTIVIDADES QUE REALIZA):

Con apoyo del Programa PROPYME del MICIT y CONICIT se trabaja en la implementación de un sistema de calidad.

El clima laboral se define como saludable. Hay gente que desde la fundación de la empresa trabaja para (EMPRESA).

Se considera que el grado de riesgos medioambientales que puede ser generado con esta actividad productiva es bajo, dado que se tiene un adecuado manejo de los desechos. El grado de gestión de residuos que se practica es alto.

La empresa realiza algunas actividades de responsabilidad social empresarial, enfocadas a fomentar los valores en la sociedad.

5. RESUMEN DAFO

El análisis DAFO trata de ordenar toda la información obtenida en la visita, disponiéndola de forma que sirva para tomar decisiones sobre las acciones a tomar. A partir del análisis interno, en el que se ha tratado de poner de manifiesto los recursos y capacidades de los que dispone o carece la empresa, se deduce cuáles son sus debilidades, que habrá que corregir mediante las correspondientes acciones, y sus fortalezas, que habrán de ser potenciadas y utilizadas para afrontar adecuadamente las dificultades.

Del análisis del entorno de la empresa surge la detección de amenazas para su futuro, así como oportunidades que se podrán aprovechar en función de los recursos y capacidades de la empresa y de las medidas que decida tomar.

Como ya hemos mencionado anteriormente, el análisis que aquí se presenta no pretende sino ser un punto de partida y un elemento de reflexión para la empresa, que

debería completarlo y mejorarlo, obteniendo para ello una información más profunda, sobre todo en lo que al entorno se refiere.

5.1 Debilidades

5.1.1 Política de Marketing

En el caso de (EMPRESA), el tema de marketing es clave sobre todo para su incursión en los mercados internacionales. Aunque se ha tenido presencia en ferias internacionales, todavía se considera que hay mucho por hacer en esta área. Aún cuando se realizan algunas actividades esporádicas de vigilancia o inteligencia de marketing, se carece de un sistema integral de inteligencia de marketing, que les permita obtener información de forma continuada sobre los clientes, la competencia y el mercado. No se cuenta con un departamento formalizado, ni con personas dedicadas a esta función. En un entorno como el actual, se hace necesaria la utilización de todas las herramientas de marketing, para posicionar adecuadamente la marca, y llegar a nuevos mercados.

Hay poco uso de la Internet como una herramienta estratégica de promoción y marketing. A pesar de que se tiene una página de Web esta deben mejorarse para cumplir con este cometido. Recordemos, que los productos de la empresa, se venden en cadenas de supermercados donde muchos de los clientes, por su nivel socioeconómico, tienen acceso a Internet. Además, este tipo de tecnología permitiría promocionar los productos en todo el mundo.

5.1.2 Uso medio competitivo de las TIC

Las TIC no se utilizan de forma competitiva, se podría hacer mejoras y un mayor uso de estas tecnologías en beneficio de la empresa. No se tiene instalados sistemas como ERP. La página Web es básica.

Un uso más competitivo de las TIC podría incidir positivamente en varios aspectos de la gestión empresarial, reduciendo costes en algunos casos, y permitiendo llegar a más y nuevos clientes.

No se utilizan medios de comercio electrónico para el fortalecimiento de las ventas.

5.1.3 Baja automatización

El proceso de producción sigue siendo manual con respecto a la competencia. Hay que explorar opciones para automatizar la producción y contribuir a mejorar los márgenes de ganancia.

5.1.4 Diseño de presentaciones

Hay que mejorar por medio de la innovación, la presentación de los productos, sobre todo para el ingreso a mercados como el europeo.

5.1.5 Ausencia de actividades formales de vigilancia tecnológica.

Por las características de la empresa, contar con procesos más formales de vigilancia tecnológica podría favorecer el mejoramiento de los procesos y los productos.

5.2 Fortalezas

5.2.1 Planificación estratégica.

Se considera que (EMPRESA) si le da importancia a todo lo relacionado con la planificación estratégica, lo cual le ha permitido adecuarse a los cambios del entorno, e incursionar en otras líneas de productos.

Hemos de insistir en la necesidad y utilidad del proceso de planificación, cuyo primer paso es la realización de un diagnóstico en profundidad, no solo de los aspectos internos, sino de las perspectivas de evolución del entorno. Este diagnóstico solo es el primer paso de la tarea a realizar.

5.2.2 Tamaño adecuado para afrontar las amenazas

La empresa objeto de estudio es una PYME, con un plantilla suficiente, con un equipo directivo con la formación y la experiencia adecuadas, con capacidad para afrontar los retos que ellos supone, lo que la sitúa en una posición óptima para enfrentar amenazas detectadas y poner en práctica las acciones recomendadas más adelante.

Es una empresa con tradición y experiencia, que basa su trabajo en el know-how y experiencia del personal. Tiene un buen control sobre los proveedores de materia prima, a quienes exige criterios de calidad adecuados y con quien coopera activamente.

5.2.3 Gestión de la innovación

(EMPRESA) muestra una apertura a los procesos de innovación, aunque no tiene formalmente inscrito un plan de innovación, hay una cartera de proyectos identificada y en la cual se está trabajando.

La empresa ha sabido aprovechar las posibilidades de cooperación con centros de investigación y acude a fondos nacionales para fortalecer su gama de productos y para mejorar su sistema de calidad.

5.2.4 Buen posicionamiento del producto

Se ha logrado que la marca (EMPRESA) sea conocida y tenga credibilidad en el mercado, esto permite que sus productos estén bien posicionados, disfrutando de una alta cuota de mercado, dado que atacan diferentes nichos que van desde consumidores de precios bajos, hasta otros más gourmet para los cuales el precio de venta puede ser mayor. Sus productos son de alta calidad, saludable y con una oferta amplia y variada.

5.2.5 Experiencia exportadora

Es una empresa con experiencia exportadora, que ha tenido presencia en varios mercados importantes (USA, Centroamérica, México y el Caribe), lo cual le facilita la labor de búsqueda e implantación de nuevos mercados.

5.2.6 Excelente política de calidad

Se tiene una política de calidad sumamente exigente tanto para los proveedores, como a lo interno de la empresa.

5.2.7 Precios competitivos

Los precios se mantienen en un nivel competitivo, entendido esto desde la perspectiva calidad-precio, que se adaptan de acuerdo con las presentaciones y los nichos de mercado a que se dirigen

5.2.8 Fuerza de ventas adecuada

La empresa ha establecido un sistema de distribución de los productos que garantiza llegar a tiempo con los requerimientos de los clientes, además como muchos de sus productos se venden en supermercados, esto facilita la distribución.

5.2.9 Apertura a la cooperación y participación en grupos del sector alimentos.

5.2.10 Tecnología

La empresa cuenta con tecnología apropiada a la producción y considera que es madura. En todo caso, debería desarrollarse una auténtica política innovadora, que reforzara aún más este punto.

5.3 Amenazas

5.3.1 Incremento de la competencia

En lo que respecta a la competencia, podría afectar aquella procedente de países de bajo costo, especialmente en relacionado con las exportaciones, dado que hay países en donde ingresan productos similares, inclusive de menor calidad, pero que centran su estrategia en ofrecer precios más bajos.

5.3.2 Disminución de las exportaciones

Ya la empresa ha sufrido bajas en sus exportaciones, esto se puede ver aún más afectado por crisis económica actual y porque los mercados están contraídos, y en ocasiones solo se compran productos por temporadas. Hay que mejorar la logística venta en el exterior para tratar de evitar experiencias como la de México.

5.3.3 Crisis económica internacional

La crisis internacional que se vive en la actualidad puede afectar la demanda de algunos productos. A esto hay que sumar el aumento en materias primas, cambios repentinos en las tasas de interés, el tipo de cambio, aumento en combustibles, que pueden afectar de alguna medida la operación de las empresas.

5.3.4 Subida del costo de materias primas

Otro aspecto que puede ser una amenaza se refiere a un posible aumento en el costo de la materia prima que es importada, esto obligaría a disminuir los márgenes de ganancia.

5.3.5 Normativa y nuevas directivas legales.

Las normativas en cuanto a calidad, o denominaciones de los productos a veces pueden limitar las presentaciones que se quieren llevar al mercado, por ejemplo, en el caso de Costa Rica la palabra XXX no se puede utilizar porque una norma expresa lo prohíbe.

5.4 Oportunidades

5.4.1 Nuevos mercados

Existen mercados en los que la imagen de marca y la calidad del producto compensan otras variables del marketing como es el caso del precio. Estos suponen una oportunidad para (EMPRESA). El país ha firmado una serie de tratados comerciales y está en proceso de hacerlo con la Unión Europea y China, esto podría favorecer la apertura de nuevos nichos de mercado.

5.4.2 Tendencia del consumidor hacia la calidad y saludables

Cada vez es más previsible una tendencia a consumir productos saludables de alta calidad. Poner énfasis en este tipo de tendencias del mercado puede convertirse en una oportunidad para la empresa. Los (producto) por sus características se adaptan bien a estas tendencias, por lo tanto, es pertinente hacer mayor énfasis en los beneficios de este tipo de productos.

5.4.3 Debilidad de otros competidores

(EMPRESA), ha desarrollado un negocio que crece y se adecua a las exigencias del mercado, aún así debe estar vigilante de las posibles debilidades de los competidores y aprovecharlas para un mayor crecimiento del negocio.

5.4.4 Productos y procesos actuales pueden ser mejorados.

La empresa ha venido desarrollando una serie de productos tendientes a impactar en otros nichos de mercado, esto puede ser complementado con una política de innovación de busca de mejora en los procesos, productos y empaque, para lo cual (EMPRESA), tiene una estrategia enfocada en ese sentido.

5.4.5 Se trabaja en la diversificación de la oferta de productos nuevos e innovadores para llegar a nichos de mercado con características especiales.

La empresa ha iniciado una serie de iniciativas para expandir su cartera de productos y ampliar su cobertura de mercado, tanto en el ámbito nacional e internacional. Su capacidad innovadora, y el estar acostumbrado a trabajar con clientes que exigen altos requerimientos de calidad, auguran muchas oportunidades para incursionar en nuevos productos y mercados.

5.4.6 La existencia de varios tratados comerciales. (USA, Canadá, México, posible negociación con Europa).

Desde hace varios años el país ha venido firmando una serie de tratados comerciales a fin de facilitar los procesos de exportación y mejorar las condiciones a los productos nacionales, esto debe aprovecharse.

5.5 Resumen DAFO

Como ya se ha indicado, el FODA se refiere fundamentalmente a la empresa (EMPRESA).

TABLA FODA DE (EMPRESA)

<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Política de Marketing • Uso medio competitivo de las TIC • Diseño de presentaciones • Baja automatización • Ausencia de actividades formales de vigilancia tecnológica. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la competencia, basada en precios bajos. • Disminución de las exportaciones • Crisis económica internacional • Subida del costo de materias primas • Normativa y nuevas directivas legales.
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica. • Tamaño adecuado para afrontar las amenazas • Gestión de la innovación • Buen posicionamiento del producto • Experiencia exportadora • Excelente política de calidad. • Precios competitivos. • Fuerza de ventas adecuada • Apertura a la cooperación y participación en grupos del sector alimentos. • Tecnología 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos mercados • Tendencia a consumir productos saludables. • Debilidad de otros competidores • Productos actuales pueden ser mejorados. • Se trabaja en la diversificación de la oferta de productos nuevos e innovadores para llegar a nichos de mercado con características especiales. • La existencia de varios tratados comerciales. (USA, Canadá, México, posible negociación con Europa)

6. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y PROPUESTA DE ACTUACIÓN

6.1 Opciones estratégicas de crecimiento

Durante varios años la empresa ha venido desarrollando una estrategia basada en la diversificación de productos y en lograr un mayor posicionamiento tanto en el mercado nacional e internacional. Por medio de la diversificación de la oferta de productos, diferenciando en diseño y tipo de producto saludable, calidad e innovación, compitiendo en un ámbito de segmentación y ofreciendo productos a precios razonables para el consumidor. En este sentido, la posición ante la competencia debe ser proactiva, tratando de identificar nichos de mercado que la diferencien y sobre todo basada en la diferenciación del producto por calidad y precio.

La opción estratégica elegida debe responder a unos objetivos mínimos que podrían resumirse en:

- Aumento de la cuota de mercado nacional e internacional, por medio de mejora de los canales de distribución (sobre todo hacia el exterior).
- Reforzamiento de la línea de productos, y explorar las opciones de producción saludables que permitan llegar a nichos de mercado especializados.
- Mantenerse una política activa y proactiva de innovación y vigilancia del entorno.
- Mejorar los sistemas de calidad y la presencia en Internet.

Para estos efectos la estrategia competitiva de (producto) de Costa se basa en las siguientes áreas de acción, que buscan un mejor posicionamiento de la empresa: Innovación y Mercados y marca

En todo caso, cualquier opción de crecimiento que se considere requerirá un aumento de la capacidad de producción y una optimización de la cadena de valor, especialmente en los procesos de producción, a fin de aumentar los márgenes de beneficio, pero manteniendo altos niveles de calidad.

Esta estrategia es la que ya se está aplicando actualmente, y que se puede resumir de la siguiente forma, propuesta por I. Ansoff (la necesidad del gris de cada casilla indica el grado de prioridad)

	Mercados Actuales	Mercados nuevos
Productos actuales	PENETRACION	EXPANSION DE MERCADOS
Productos nuevos	PENETRACION	PENETRACIÓN

En resumen, la recomendación más plausible sería la puesta en marcha de una estrategia decidida de penetración en los mercados que ya se tienen abiertos, acompañada de un reforzamiento de la oferta de productos y servicios, y una mayor internacionalización de la empresa.

6.2 Propuestas de actuación

Como conclusión al análisis realizado, se proponen algunas actuaciones que puedan servir para aumentar las posibilidades de éxito en la mejora de la situación competitiva de (EMPRESA) y en el desarrollo de nuevas líneas de mercado, evitando amenazas de pérdida de cuotas de mercado, rentabilidad y volumen de ventas.

En términos generales la situación de la empresa es buena, se tiene una actitud positiva a la innovación y la búsqueda de nuevas opciones de producción y expansión de mercados. Las sugerencias aquí planteadas se desarrollarán de acuerdo a las prioridades establecidas por la empresa, también por medio de la Cámara de Industrias o por iniciativa propia ya se prevé buscar más información sobre posibilidades de financiamiento y asesoría y sobre cuál es la manera más efectiva de acudir a ellas.

- 6.2.1 Plan estratégico general para la empresa.
- 6.2.2 Puesta en marcha de un sistema de información de marketing.
- 6.2.3 Dedicar más esfuerzos a la vigilancia tecnológica.
- 6.2.4 Implementación de mejoras en los productos.
- 6.2.5 Incremento del uso de las nuevas tecnologías como herramientas de imagen y gestión comercial.
- 6.2.6 Profundización en la política global de innovación.
- 6.2.7 Continuar los procesos de implementación de los sistemas de Calidad.

ANEXO A

Principales programas de ayudas financieras y de apoyo a los procesos de innovación

Introducción

En el contexto empresarial, y con mayor significancia en las pequeñas y medianas empresas, una de las principales limitantes es su capacidad de inversión. En Costa Rica, han surgido una serie de mecanismos e instrumentos financieros y técnicos con el objeto de contribuir al desarrollo empresarial. Como se puede apreciar en esta recopilación, éstos tienden a ser muy variados y se concentran en diferentes sectores o instituciones, tanto públicas como privadas. En el proceso de investigación logramos determinar que varias empresas desconocen la gran mayoría de estos mecanismos y servicios, por lo consideramos oportuno hacer esta recopilación.

Otro de los aspectos que también constatamos, es que pocas empresas acuden a estos mecanismos e instrumentos por cuenta propia, sino que generalmente lo hacen por medio de un tercero, en ese sentido parece pertinente fortalecer aún más las instancias de intermediación que soporten y contribuyan con las empresas en la gestión de recursos y de apoyo técnico.

En este ANEXO A al informe sobre la situación de la industria alimentaria en materia de innovación, se han tratado de sintetizar algunos de los principales mecanismos e instancias que se han desarrollado en el país con el fin de coadyuvar en el fortalecimiento de las empresas. Nos interesa dar énfasis aquellas que pueden contribuir al apoyo a la mejora integral de la empresa, pero especialmente a incrementar la innovación.

Para ello, se hace, en primer lugar, se resumen algunos mecanismos de financiación, que en algunos casos pueden ser no reembolsables. Después, se entra a detallar los mecanismos o servicios de apoyo logístico o técnico que algunas instituciones desarrollan como soporte a los procesos de innovación, exportaciones, desarrollo de la competitividad, entre otros.

Mecanismos de financiamiento

A continuación se presenta la información de instituciones y programas que brindan ayuda económica para los procesos de innovación de las empresas PYMES.

FONDO DE INCENTIVOS

Organismo: Ministerio de Ciencia y Tecnología de Costa Rica

Objetivo General

El objetivo es otorgar contenido financiero a los planes, programas y proyectos que se desarrollen en virtud del cumplimiento de los objetivos y políticas científicas y tecnológicas.

Actuaciones Subvencionables

Este Fondo es un instrumento de financiamiento para promover, fortalecer y desarrollar la investigación, la innovación tecnológica, el sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, la cultura científica y tecnológica, como elementos esenciales para el desarrollo del país, principalmente en las áreas:

- Química, física, biología y matemáticas
- Tecnologías de Información y Comunicación
- Agroalimentaria
- Nuevos Materiales

Tipo de ayuda y cuantía de la subvención

La modalidad de financiamiento dependerá de la siguiente clasificación:

Proyectos de Investigación y reinserción de investigadores
Proyectos de Investigación asociados con el sector productivo
Promoción de Vocaciones Científicas y premios.
Posgrados y renovaciones
Asistencia a Eventos
Organización de Eventos
Colegios Científicos
Inclusión Digital

Requisitos

Se requiere presentar una serie de requisitos, dependiendo de la naturaleza del proyecto, que se pueden consultar en www.micit.go.cr/programas/fondo_incentivos_requisitos.htm

Solicitudes

Las solicitudes se dirigirán al Ministerio de Ciencia y Tecnología - Comisión de Incentivos. El plazo para presentación de solicitudes puede consultarse en: www.micit.go.cr/programas/fondo_incentivos_fechas.htm

PROPYME

Organismo: Ministerio de Ciencia y Tecnología de Costa Rica

Objetivo General

Este Fondo tiene por objetivo financiar las acciones y actividades dirigidas a promover y mejorar la capacidad de gestión y competitividad de la PYME costarricenses, mediante el desarrollo tecnológico y científico, como complemento a las políticas del MEIC a este sector.

Requisitos

La (las) empresas deben de aportar lo siguiente:

1. Constancia vigente del Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC- dirección General de Pequeña y Mediana Empresa) de que califican como PYME, según la Ley 8262 y su reglamento.
2. La empresa o las empresas deben presentar los documentos legalmente pertinentes, que autoricen el trámite de esta solicitud (por ejemplo: acuerdo(s) de la(s) junta(s) directiva(s) donde apoyan las gestiones del encargado del proyecto, o nota del representante legal, según sea el caso).
3. Las agrupaciones de PYME, deben aportar un acuerdo de cooperación entre las empresas por escrito, firmados por los representantes y autenticado por un abogado.
4. La empresa o las agrupaciones de PYME deben anotar referencias de tres proveedores (datos necesarios para su ubicación).
5. La empresa o las empresas solicitantes debe completar toda la información solicitada en la guía. Las respuestas a esta guía deben ser posibles de verificar, con documentos u otro recurso, de no ser así indíquelo en cada una.
6. Entregar un original y una copia de toda la documentación.

7. Por acuerdo de la Comisión de Incentivos se podrá presentar únicamente una necesidad de la Empresa por convocatoria y los entregables relacionados con la misma, de existir otras se deberán presentar en futuras convocatorias.

Las unidades de investigación deberán aportar lo siguiente:

1. Tres cartas de recomendación de empresas que hayan sido clientes de la unidad de investigación. Deben indicar el tipo de servicio brindado, si la empresa aportó dinero en efectivo, y la fecha y duración del trabajo realizado.
2. Carta del responsable de la unidad de investigación apoyando la venta de servicios indicada en la oferta.
3. Cuando participen dos o más unidades en la solución de una demanda, deben aportar un acuerdo de cooperación entre estas por escrito, firmados por los responsables.
4. La unidad de investigación debe completar toda la información solicitada en la GUIA DE LA OFERTA DE CONOCIMIENTOS Y SERVICIOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS. Cada unidad de investigación debe llenar esta información
5. Entregar un original y una copia de toda la documentación.

Solicitudes

Las solicitudes se presentarán en el Ministerio de Ciencia y Tecnología. Mayor información en: www.micit.go.cr/incentivos/

FODEMIPYME

Organismo: Banco Popular y de Desarrollo Comunal

Programa: Ley 8262 “Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas”.

Objetivo General

El **FODEMIPYME**⁸ es un fondo que cuenta con los recursos del patrimonio del Banco Popular y de Desarrollo Comunal para el financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa. La ley tiene por objeto crear un marco normativo que promueva un sistema estratégico integrado de desarrollo de largo plazo, el cual permita el desarrollo productivo de las pequeñas y medianas empresas, en adelante PYMES, y posicione a este sector como protagonista, cuyo dinamismo contribuya al proceso de desarrollo económico y

⁸ Para más detalles Consultar la página Web
www.popularenlinea.fi.cr/Bpop/Menu/Corporativo/PopDesarrollo/ABFodemipyme.htm

social del país, mediante la generación de empleo y el mejoramiento de las condiciones productivas y de acceso a la riqueza.

Tipo de ayuda y cuantía de la subvención

El FODEMIPYME está compuesto por dos fondos: a) el fondo de Garantías; y b) el fondo de Financiamiento.

a) Fondo de avales y garantía

Su objetivo es proveer los recursos necesarios para el otorgamiento de avales y garantías a las MIPYMEs y empresas de economía social. Se nutre con el 0.25% del aporte patronal, hasta completar la suma de nueve mil millones de colones (¢9.000.000,00), suma que a la fecha ha sido satisfactoriamente completada. El tope será del 50% del monto del préstamo, con un monto de aval máximo de ¢44.000.000,00, se financian planes de inversión a criterio del Banco acreedor, dicho monto se modifica de acuerdo al IPC "índice de precios al consumidor"

b) Fondo de crédito

Tiene como propósito proveer los recursos necesarios para el otorgamiento de los créditos y transferencias según lo dispuesto por los incisos b) y c) del artículo 8 de la ley 8262. Mediante los recursos del FODEMIPYME se podrán conceder créditos para financiar: Proyectos o programas de capacitación; Asistencia técnica; Desarrollo tecnológico; Transferencia tecnológica; Conocimiento; Investigación; Desarrollo de potencial humano; Formación técnica profesional: Procesos de innovación y cambio tecnológico.

Se nutre mediante el 5% de las utilidades netas del Banco Popular siempre que el rendimiento sobre el capital supere el nivel de inflación del período, fijado anualmente por la Junta Directiva Nacional para el crédito, la promoción o la transferencia de recursos, según el artículo 8 de esta Ley, el cual no podrá ser inferior a un cinco por ciento (5%) del total de utilidades netas después de impuestos y reservas.

Solicitudes

Las solicitudes se dirigirán al Banco Popular y de Desarrollo Comunal - FODEMIPYME. El plazo para presentación está abierto permanentemente.

SISTEMA DE BANCA PARA EL DESARROLLO

Las instituciones del Sistema de Banca para el Desarrollo ejercen el servicio de banca y crédito de largo plazo para atender el impulso de sectores, regiones o actividades prioritarias de acuerdo a sus leyes orgánicas constitutivas. Las instituciones de banca de desarrollo tienen por objeto financiar proyectos prioritarios para el país y estimular con equidad y eficiencia el desarrollo económico nacional.

La necesidad de promover mecanismos financieros y de inversión que aceleren el desarrollo nacional, así como la demanda por programas y servicios de desarrollo empresarial que brinden un valor agregado a la economía del país, son algunos de los factores que han contribuido a la reciente aprobación del Proyecto de Ley de Sistema de Banca para el Desarrollo. La banca de desarrollo consiste en la prestación de servicios financieros y de apoyo que logren atender las necesidades específicas de proyectos, sectores o actividades que se consideran deseables y que no han sido atendidos por la banca comercial.

Al analizar la estructura económica de un país, se aprecia que esta alberga empresas con características muy diversas, dedicadas a distintas actividades y con tamaños y estructuras organizacionales que varían notablemente de una a otra. Dentro de estas unidades productivas se encuentran empresas que tienen fácil acceso al crédito bancario, así como micro, pequeñas y medianas empresas que han enfrentado dificultades para obtener créditos o aportes de capital privado o institucional.

La banca de desarrollo nace con el objeto de atender las necesidades de capital de este segundo grupo de empresas, para así lograr su efectiva inserción en los mercados, proporcionando servicios financieros y de desarrollo empresarial que satisfagan las necesidades particulares de las distintas empresas.

Recursos

El Sistema para Banca para el Desarrollo (SBD), tiene tres fuentes principales de financiamiento: el aporte del 5% de las utilidades netas de los bancos públicos; los recursos provenientes del peaje que otorgan los bancos privados al Sistema Bancario Nacional, correspondientes a un 17% de los recursos captados por cuentas corrientes, y los saldos de las carteras de una serie de fideicomisos que se integran al Fideicomiso Nacional de Desarrollo, FINADE.

Asimismo, el Sistema de Banca para Desarrollo, pondrá a disposición de los beneficiarios créditos a tasas preferenciales o más bajas y plazos más largos. También, destinará recursos para brindar avales y garantías, que permitan que esos proyectos califiquen como sujetos de crédito en esta banca. Además, se crea un fondo para financiar gastos de acompañamiento o sea todo lo que se refiere a asesoría técnica, capacitación, transferencia de tecnología, diseño de proyectos, entre otros.

Programa Impulsa lo Propio⁹

En el marco del Sistema de Banca para el Desarrollo se establece el Programa Impulsa lo Propio, este programa está orientado a financiar e impulsar proyectos productivos viables y factibles, desarrollados por empresarios y empresarias de micro, pequeña y mediana empresa. Impulsa lo propio procura:

- Impulsar emprendimientos empresariales para que los costarricenses puedan trabajar en lo propio y contribuyan a la generación de nuevos empleos.
- Promover el mejoramiento de los negocios en marcha siempre que sean de la micro, pequeña y mediana empresa.
- Otorgar avales y garantías en los casos en que sea necesario y se cumpla con los requisitos solicitados.
- Proveer la asesoría empresarial requerida para estimular la competitividad de las actividades productivas.

Avales

En el caso que el beneficiario no cuente con garantía suficiente para obtener el crédito, el FINADE puede otorgarle un aval de hasta un máximo de un 75% sobre el monto de la operación.

Asesoramiento

Nuevos Negocios: El programa brinda asistencia para la elaboración del plan de negocio o plan de inversión del proyecto.

Negocios en Marcha: Impulsa lo propio ofrece asesoría para elaborar un plan de mejora o diagnóstico integral para el proyecto.

Las asesorías son realizadas por operadores no financieros especialistas en temas de desarrollo empresarial y que son acreditados por el SBD. Los costos de este servicio están cubiertos por el programa y es uno de los beneficios que se ofrecen.

⁹ Para mayor información consultar www.herodito.com/programas/impulsa_lo_propio

Operadores Financieros Acreditados

Los Operadores Financieros que hacen parte del programa Impulsa lo Propio son las instancias donde los beneficiarios se pueden presentar para solicitar el crédito.

Los operadores son: Banco de Costa Rica, Banco Crédito Agrícola de Cartago, Banco Popular y de Desarrollo Comunal, Banco Nacional de Costa Rica

Operadores No Financieros Acreditados

Los Operadores No Financieros del programa brindan asesoramiento técnico, empresarial y capacitación. Algunos de los operadores son: FUNDEVI, FUNDEPREDI, FUNDES, FUNDAUNA, FUNDATEC, INA.

Pasos para ser beneficiario de Impulsa lo Propio

1. Con su proyecto definido, preséntese al banco de su preferencia (Operadores financieros acreditados). Un funcionario autorizado le brindará la información sobre el programa, los formularios que debe completar y otros requisitos que debe presentar.
2. Una vez completado los requisitos, regrese al operador financiero y realice su solicitud de crédito.
3. Si su solicitud esta completa, el funcionario analizará la viabilidad financiera de su proyecto, de acuerdo con las normas y políticas del Banco. Este análisis puede incluir, normalmente, el flujo de caja, los estados financieros y los avales (El beneficiario puede ofrecer garantías del tipo hipotecaria, prendaria, o fiduciaria). En caso de que no contar con la garantía suficiente, el SBD le permite acceder al Fondo de Garantías y Avales del Fideicomiso Nacional de Desarrollo (FINADE). El monto máximo a garantizar en cada operación será hasta un 75% del crédito.
4. Una vez realizado el estudio, si el banco determina que su proyecto tiene viabilidad financiera le aprobará el crédito. Si no puede ser referido por el mismo banco hacia los Operadores no financieros para que le brinden asistencia en el desarrollo de su plan de negocio o de inversión.
5. El funcionario autorizado le informará sobre servicios complementarios de asesoramiento y capacitación que lo ofrecen los Operadores no Financieros acreditados el cual le brindara apoyo en temas de desarrollo empresarial.

Consejo Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICIT)

El Consejo Nacional para Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT), es una institución autónoma responsable de canalizar y administrar los recursos financieros hacia el ámbito investigativo. La institución ofrece una serie de servicios financieros, que refieren al financiamiento que la institución otorga a personas físicas y jurídicas para la realización de actividades científicas y tecnológicas tales como:

- Formación y capacitación de recurso humano.
- Proyectos de investigación y desarrollo tecnológico dirigido a las universidades, empresas sin fines de lucro y empresas.
- Reinserción de investigadores.
- Organización de eventos científicos en el país.

Estos programas se asocian con los fondos: Forinves, Becas-crédito, Fondo de Incentivos, Fondo Propyme, Gestorías de Innovación.

Por medio del Fondo de Riesgo para la Investigación (FORINVES), que es un instrumento de financiamiento no reembolsable para promover, fortalecer y desarrollar la investigación científica y tecnológica, se otorgan subvenciones.

También cuenta con el Registro Científico y Tecnológico (RCT), que es el principal activo de información que opera en el CONICIT; los interesados pueden obtener datos actualizados sobre proyectos, unidades de investigación e investigadores nacionales y empresas de base tecnológica.

Mayor información sobre las actividades del CONICIT, consultar www.conicit.go.cr

BANCO NACIONAL

BN Desarrollo¹⁰

BN Desarrollo es el programa del Banco Nacional que brinda servicios financieros integrales, no sólo enfocados en el crédito, sino en cubrir otras necesidades financieras de las personas que promueven y operan su micro, pequeña o mediana empresa (MIPYMES), en todas las actividades de la economía.

¹⁰ Consultar la página Web www.bncr.fi.cr/PortalMiPyme para más información

Con la infraestructura adecuada: más de 150 sucursales y, específicamente, más de 200 ejecutivos de banca de desarrollo especializados en la atención de este sector, garantiza el trato personalizado a través de visitas al cliente propietario de una pequeña empresa estableciendo así una relación de largo plazo entre los y las empresarias y BN Desarrollo.

BN Desarrollo forma parte de una red de instituciones privadas y públicas que desde su especialidad, operan actividades en pro de mejorar las empresas existentes y potenciales, estimulando su potencial innovador, su calidad, productividad y competitividad.

BN Comercio Electrónico¹¹

Inicie o expanda su negocio a través de Internet, utilizando la plataforma de pagos virtuales BN Comercio Electrónico, el cual ofrecerá a los comercios afiliados la oportunidad de procesar transacciones Visa y Master Card desde su sitio Web.

El Banco Nacional de Costa Rica se ha certificado a los programas Verified by Visa y Master Card Secure Code, para brindar por medio de su plataforma de Pago Virtual, BN Comercio Electrónico el procesamiento de transacciones de manera segura y con el respaldo de las marcas internacionales.

Estos programas están basados en el protocolo 3-D Secure, tecnología que sustenta la nueva plataforma del Banco Nacional de Costa Rica y que disminuirá el riesgo de fraude y contra cargos a los comercios afiliados, autenticando y autorizando las transacciones en tiempo real.

Ventajas que las empresas recibirán con su afiliación:

1. Brindar a los consumidores la certeza de que son comercios legítimos.
2. Aumentar sus ventas al aumentar la seguridad en su página Web.
3. Obtener nuevas oportunidades de negocio.
4. Generar aceptación y reconocimiento Internacional.
5. Disminuir el riesgo de transacciones fraudulentas.
6. Generar disponibilidad 24 x 7 x 365.
7. Disminuir el riesgo de inversión en comercio electrónico
8. Procesar cualquier tarjeta VISA o Master Card de crédito o débito internacional y nacional.
9. Auto- Administrar sus transacciones.
10. Recibir información inmediata acerca del pedido.

¹¹ Consultar la página Web www.bncr.fi.cr/bn/bnecommerce/index.asp?c=bncomercio&opcion=Clientes

11. Recibir el pago de sus transacciones en 24 hrs. en su cuenta del BNCR.

“Su empresa comenzará a utilizar el canal de ventas de mayor crecimiento a través de los últimos 5 años, y que sin lugar a dudas será uno de los canales con mayor volumen de ventas en el mundo actual y futuro”.

PROYECTOS IBEROEKA

Organismo: Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI)

Programa: Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED)

Los proyectos IBEROEKA son un instrumento de apoyo a la cooperación tecnológica empresarial en el campo de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica dentro de la Comunidad Iberoamericana. Dada la posición tecnológica de España dentro de la comunidad Iberoamericana, los proyectos IBEROEKA constituyen una excelente oportunidad de colaboración tecnológica con las empresas iberoamericanas.

Actuaciones Subvencionables

En IBEROEKA no existen programas cerrados que enmarquen las iniciativas innovadoras de empresas y centros de investigación. Los participantes pueden emprender proyectos adaptados a sus necesidades específicas, y desarrollados con la máxima flexibilidad, siempre que reúnan unos requisitos. El CDTI, como representante español en la iniciativa IBEROEKA, proporciona la participación de las empresas españolas en la misma, asesorando en la presentación de nuevos proyectos, en la búsqueda de socios y en el acceso a fuentes de financiación.

También presta apoyo en la difusión de tecnologías (mediante publicaciones, jornadas, encuentros y ferias en colaboración con otros organismos homólogos o con intereses similares). Se pueden presentar proyectos relacionados con el desarrollo de tecnologías avanzadas, proyectos con una determinada componente de transferencia y adaptación de tecnología e iniciativas de mejora de procesos y productos tradicionales a través de la aplicación de nuevas tecnologías.

Tipo de ayuda y cuantía de la subvención

Cada país asume la financiación de sus empresas o centros de investigación que participen en un proyecto IBEROEKA.

Beneficiarios

Puede participar cualquier empresa que quiera desarrollar un producto, proceso o servicio innovador en colaboración con, al menos una entidad de otro país miembro y con un claro interés comercial en el mercado internacional. Participan en esta iniciativa iberoamericana: Argentina, Bolivia, Brasil,, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

Costos elegibles: Los gastos e inversiones asociados a los proyectos

Requisitos

Estos proyectos requieren una serie de requisitos:

- Iniciativas innovadoras en el producto, proceso o servicio desarrollado con el proyecto.
- Puede participar cualquier empresa que colabore con entidades de al menos un país miembro diferente al suyo en el desarrollo de un producto, proceso o servicio comercializable.
- El trabajo de desarrollo se realizará en los países Iberoeka y sus resultados serán explotados en beneficio de los mismos.
- Adecuada cualificación técnica y organizativa de los participantes
- Estructura económico – financiera de los participantes que les permita financiar el porcentaje del presupuesto total que les corresponda. En el caso de Costa Rica, se pueden canalizar las solicitudes por medio del Ministerio de Ciencia y Tecnología.

Apoyo a los procesos de innovación

A continuación se presenta la información de instituciones y programas que brindan apoyo y asesorías a los procesos de innovación de las empresas PYMES.

Cátedra de Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad de Costa Rica¹²

La Cátedra de Innovación y Desarrollo Empresarial fue creada por la Vicerrectoría de Docencia con el propósito de que sirva como un medio para estimular el debate, la reflexión y el intercambio de ideas sobre la importancia de la innovación para el desarrollo de los sectores productivos nacionales, así como para propiciar actividades de cooperación e intercambio entre los miembros de la comunidad universitaria y los sectores productivos. Es un instrumento de cooperación conjunta entre la Universidad de Costa Rica y la Cámara de Industrias de Costa Rica. Participan otras instancias de la Universidad de Costa Rica, Vicerrectoría de Investigación, Escuela de Administración de Negocios, Escuela de Ingeniería Industrial, FUNDEVI, PROSIC, PROINNOVA.

Objetivos de la Cátedra

- Servir de medio para estimular el debate, la reflexión y el intercambio de ideas sobre la importancia de la innovación para el desarrollo de los sectores productivos nacionales.
- Propiciar actividades de cooperación e intercambio entre los miembros de la comunidad universitaria y los sectores productivos.
- Promover el abordaje y la discusión de planteamientos de cómo llevar a cabo innovaciones exitosas o efectivas, incluidas las condiciones para ello.
- Propiciar el debate autorreflexivo sobre las condiciones del desarrollo de la producción nacional con responsabilidad social y ambiental.

Actividades

Es una cátedra abierta dedicada a organizar diversas actividades cuyo objetivo esencial es promover el desarrollo de la innovación empresarial, por medio de la discusión, el estudio y la realización de trabajos conjuntos.

Se ofrecen diversas actividades a lo largo del año, como cursos, coloquios, investigación en innovación y desarrollo empresarial, seminarios, simposios, encuentros y mesas redondas, estudios específicos u otros.

¹² Para mayor información consultar en <http://catedrainnovacion.ucr.ac.cr>

Se organiza un concurso anual que consistirá en un premio sobre Ideas Innovadoras para promover el espíritu emprendedor en el estudiantado de la Universidad de Costa Rica.

El Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos (CITA)

El Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos (CITA) es un convenio de cooperación entre la Universidad de Costa Rica, el Ministerio de Ciencia y Tecnología y el Ministerio de Agricultura y Ganadería que fue creado en una forma muy visionaria en el año 1974. El Centro ha contado con una conformación y organización muy particular e innovadora en la que la Universidad de Costa Rica estableció un programa para trabajar en beneficio de la ciencia y tecnología de alimentos en el país en colaboración directa con el gobierno a través de los ministerios asociados en esta línea.

El Proceso de Asesorías del CITA¹³ procura el desarrollo y transferencia de conocimientos en ciencia y tecnología de alimentos a empresas nacionales y de la región, con el objetivo de elevar su competitividad y promover la producción de alimentos de calidad. Basado en las necesidades del sector agroalimentario, el Proceso de Asesorías pone a disposición de sus clientes externos a personal motivado y competente, así como instalaciones para el cumplimiento de las solicitudes de asesoría.

Los servicios que se ofrecen como parte del Proceso de Asesorías son:

- Alquiler de Planta Piloto. Las instalaciones de esta planta se encuentran al servicio de la industria agroindustrial nacional y regional. Las empresas o clientes particulares pueden alquilar sus instalaciones y equipos para realizar pruebas piloto, desarrollar productos o procesar alimentos. El cliente contará con el equipo solicitado y el apoyo de un asistente de planta piloto para el desarrollo de la actividad.
- Asesorías Técnicas. El CITA le da especial atención a la vinculación estrecha con el sector agroindustrial alimentario por los beneficios directos que lleva esta actividad para elevar la competitividad de la oferta alimentaria del país. En sus 34 años de existencia, el CITA ha acumulado los conocimientos que le permiten enfrentar diferentes situaciones en las que se requiera desarrollar un producto nuevo o modificar uno ya existente de acuerdo a nuevas exigencias del mercado o a cambios en materias primas, equipos, etc.

¹³ En el sitio www.cita.ucr.ac.cr/asesoriainfgeneral.html se detallan los servicios que ofrece el CITA.

Consultas Técnicas. Dentro del Proceso de Asesorías, el CITA cuenta con el servicio de atención a consultas técnicas. Éstas son consultas sobre temas relacionados con tecnología de alimentos que pueden ser evacuadas en tiempos cortos. Los temas que frecuentemente se atienden son consultas sobre análisis químicos disponibles, procesos, desarrollo de productos, control de calidad, información sobre proveedores de materias primas, equipos y el uso de aditivos en la industria alimentaria. Las consultas técnicas se pueden realizar a los Asistentes de Asesorías o a cualquier Asesor (investigadores del CITA) ya sea por correo electrónico, vía telefónica o de manera personal.

Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación, FUNDEVI

FUNDEVI es la Fundación Propia de la Universidad de Costa Rica, que actúa como mecanismo idóneo para agilizar la gestión de las actividades universitarias de vinculación remunerada. Trabaja en conjunto con las instancias universitarias que integran el Programa de Fomento de la Vinculación Remunerada. Desde 1988 presta servicios tanto a la comunidad universitaria como a empresas, instituciones y organizaciones de los sectores público y privado, con el fin de agilizar el acceso a los conocimientos que se generan en la Universidad, para atender las necesidades específicas de la sociedad.¹⁴

FUNDEVI le permite obtener de la Universidad de Costa Rica

Investigación y desarrollo tecnológico

- Investigación o desarrollo experimental que la Universidad efectúa a solicitud del sector externo
- Transferencia de conocimientos por licenciamiento. Actividad que suministra, al sector externo, público o privado, conocimientos desarrollados o adaptados por la Universidad, por medio de un convenio o contrato de licencia, autorización, permiso o concesión de uso, a cambio de algún tipo de contraprestación.

Productos y servicios científicos y tecnológicos

- Producción y venta de bienes de carácter científico, tecnológico o intelectual generados en la institución y derivados del quehacer académico de la Universidad.

Capacitación, actualización y educación continua

¹⁴ Para mayor información visitar www.fundevi.ucr.ac.cr

-
- Actividades educativas diseñadas con objetivos de aprendizaje definidos para la ampliación, adición o reestructuración de conocimientos, habilidades y destrezas
 - Actividades educativas dirigidas a un público amplio y heterogéneo con el propósito de brindar información que contribuya a mejorar su calidad de vida.

Asesorías especializadas:

- Actividades para definir y solucionar problemas específicos mediante la utilización de conocimiento y tecnologías existentes, que no requieren de un proceso de investigación y que respondan a términos de referencia precisos y resultados específicos.

Servicios de laboratorio

- Servicios que se proporcionan mediante la utilización de procedimientos y equipos para analizar parámetros físicos, mecánicos, químicos, biológicos y microbiológicos de materiales y productos.

Servicios técnicos

- Servicios diferentes a los de laboratorio, que se proporcionan mediante profesionales, procedimientos y equipos especializados.

Servicios de certificación

- Servicios que permiten garantizar el cumplimiento de requerimientos específicos por parte de un bien, proceso, servicio o sistema y que culminan con la emisión de un certificado o sello, de acuerdo con normas nacionales o internacionales.

Intercambio académico

- Actividades de intercambio académico entre la institución y otras instituciones con la participación de estudiantes, docentes o investigadores.

Unidad de Gestión y Transferencia del Conocimiento para la Innovación (PROINNOVA)

Su misión es la de promover, facilitar, gestionar y apoyar la transferencia eficaz y eficiente de conocimientos desarrollados o adaptados por la Universidad de Costa Rica, por medio de la investigación, a través de convenios o contratos de licencia, autorización, permiso o concesión de uso, a cambio de algún tipo de contraprestación.

El objetivo es articular mejor esa unidad con los procesos investigativos, la gestión tecnológica y la innovación, todo con la idea de que la Universidad de Costa Rica se

convierta en motor esencial de un sistema nacional de innovación científica y tecnológica.

Como parte de las tareas asignadas a PROINNOVA, se encarga de identificar, armonizar y divulgar las actividades útiles para apoyar la innovación en el sector productivo privado o estatal, proteger la propiedad intelectual y gestionar, negociar y administrar los contratos de licenciamiento u otro tipo de concesión de los derechos. Asimismo desarrolla programas para la formación de emprendedores y para la incubación de empresas de base tecnológica.

PROINNOVA cuenta para la ejecución de sus funciones con un presupuesto ordinario operativo, así como los ingresos que ésta obtiene por medio de la prestación de servicios propios de su actividad y de un porcentaje de lo que se genere por concepto de los contratos de licenciamiento gestionados por ella.¹⁵

Instituto Nacional de Aprendizaje, INA.

Programa de Capacitación Virtual

La Plataforma Virtual de Apoyo a Pymes, es una herramienta tecnológica de punta desarrollada por el INSTITUTO NACIONAL DE APRENDIZAJE (INA), con el fin de satisfacer necesidades específicas de la micro, pequeña y mediana empresa de Costa Rica a través de la asesoría virtual.

Con este portal (www.inapymes.com), el INA pone al alcance de las Pymes asesorías virtuales personalizadas, para que el sector empresarial cuente con el apoyo de especialistas en diferentes campos, que le ayudarán a lograr mayor competitividad y mejores resultados en su gestión. En las áreas que ofrecen capacitación son: turismo, comercio y servicios, mecánica de vehículos, industria alimentaria, artesanales, metalmecánica, agropecuario, náutico pesquero, sector eléctrico, textil e industria gráfica.

La Plataforma es una herramienta tecnológica interactiva y confidencial, creada para que las micro, pequeñas y medianas empresas costarricenses, accesen al campo de la asesoría virtual personalizada, donde expertos atenderán sus dudas sobre temas de este sector. Esta Plataforma busca apoyar de esta forma, la gestión y el fortalecimiento de las Pymes con miras a lograr una mayor competitividad, rentabilidad y posicionamiento en el mercado nacional e internacional.

¹⁵ Para información visitar página Web www.proinnova.ucr.ac.cr

Para lograr este objetivo, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), le ofrece asesoría virtual gratuita, además de los siguientes servicios:

- Herramientas:
 - ✓ Elaboración de planes de negocios en línea
 - ✓ Proyecciones Financieras
 - ✓ Conciliaciones Bancarias
 - ✓ Elaboración de Planillas
 - ✓ Facturas digitales
 - ✓ Cuadro de amortización
 - ✓ Elaboración del plan FODA
 - ✓ Plan de Mercadeo
- Chat: Especialistas en PYMES responden preguntas sobre temas de interés para el sector.
- Foros: se realizan foros de discusión con temas del momento permitiéndole a los empresarios y empresarias exponer su opinión.
- Vinculación Productiva: los usuarios pueden establecer un vínculo comercial entre las empresas registradas.
- Soporte técnico: De lunes a sábado puede contar con soporte telefónico para el uso de la Plataforma, al teléfono 2460-65-00 Ext. 117.

Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER)

La Promotora del Comercio Exterior¹⁶ (PROCOMER) pone a su disposición una serie de capacitaciones para que su proceso de exportación sea todo un éxito. Los temas son los siguientes:

- Fortalecimiento de la Capacidad Exportadora.
 - El programa “Creando Exportadores” constituye una herramienta importante para pequeñas y medianas empresas que desean iniciarse en la exportación. A través de dicho programa, le guían en la preparación para exportar, en un proceso gradual que cubre capacitación en las diferentes áreas de gestión empresarial relacionadas con el proceso exportador, asesoría en el desarrollo del Plan de Exportación de su empresa, e información comercial

¹⁶ En www.procomer.com puede obtener más información

-
- para validar su producto en el mercado internacional de interés, para detectar nuevas oportunidades de negocio.
- El programa “La Decisión de Exportar” es un programa formativo de 8 horas, que ofrece al micro y pequeño empresario costarricense y al público en general, los principios básicos del proceso exportador, así como las condiciones necesarias a nivel empresarial, estratégico, y de personal, para iniciar un proceso de internacionalización exitoso.
 - Trámites para Exportación. Consiste en ofrecer información sobre: pre trámites de exportación, certificados de origen, SIVUCE (Sistema Integrado de Ventanilla Única de Comercio Exterior), y notas técnicas (permisos) de comercio exterior en línea.
 - Logística para Inversión. Ofrece información sobre Zonas Francas, exportaciones e importaciones.

Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)

El MEIC creó la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME¹⁷) en el año 2004 con el objetivo de formular políticas específicas de fomento, desarrollo y fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas en Costa Rica. La DIGEPYME tiene como objetivo fortalecer la competitividad de la PYME por medio del estímulo, la promoción y el apoyo a la modernización. Asimismo, facilita la ejecución de planes, programas, proyectos o acciones integrales orientados al fortalecimiento de áreas estratégicas de desarrollo.

Para lo anterior se ha definido la capacitación y asistencia técnica, comercialización, vinculación, educación formal, innovación, desarrollo tecnológico, financiamiento, información, cooperación internacional y encadenamientos productivos, como pilares básicos de atención a la PYME, mediante la coordinación interinstitucional.

En el 2005, con el objetivo de asegurar que las PYME de las zonas rurales reciban los beneficios de las políticas de fomento, se abren los Centros Regionales de Atención PYME (CREAPYME). Las CREAPYME son unidades descentralizadas que buscan conocer las condiciones de la PYME regional, para atenderla con un enfoque de desarrollo local y con ello mejorar las condiciones socioeconómicas de Costa Rica.

¹⁷ Específicamente el sitio web que diseñó el MEIC es www.pyme.go.cr

Entre las actividades de apoyo a la PYME que ofrece, se encuentran: programas de apoyo, legislación PYME, y un Consejo Asesor PYME. El Sistema Nacional de Apoyo a PYME beneficia a los empresarios costarricenses con múltiples iniciativas representadas en diversos programas y proyectos. También cuenta con una oferta de servicios de financiamiento, el Módulo de Información Financiera brinda información crediticia, oportunidades de inversión y otros servicios disponibles en el mercado financiero, especialmente dirigido a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Costarricense.

Correos de Costa Rica

Correos de Costa Rica puso a disposición de los exportadores costarricenses el servicio de EXPORTA FÁCIL¹⁸, que permite a las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), exportar sus productos de una forma fácil, sencilla y segura, reduciendo los trámites burocráticos, así como los elevados costos de logística y transporte.

Este servicio busca facilitar y agilizar los trámites para exportar, ya que podrán hacerse vía Internet, desde la comodidad de su negocio u hogar. Los requisitos son completar un formulario, presentarse con el producto, documento de identificación y el número de declaración en la sucursal de Correos de Costa Rica autorizada, y cancelar la tarifa por el servicio.

Algunos de los beneficios de EXPORTA FACIL son:

- Tarifas competitivas
- No requiere contratar agente aduanero
- Exportar desde cualquier parte del territorio nacional en nuestras sucursales autorizadas
- Orientación gratuita sobre el sistema de EXPORTA FÁCIL
- Modalidades de servicios para su elección contamos con cuatro modalidades que se ajustan a sus necesidades (Expreso, Regular, Económico y Súper económico).
- Seguimiento en línea de sus exportaciones
- Facilidades de créditos para los diferentes servicios.
- Servicio de recolección

¹⁸ Para más información ver: www.correos.go.cr/servicios/Exporta%20Facil/Exporta%20Facil.html

Cámara de Industrias de Costa Rica

La Cámara de Industrias de Costa Rica le ofrece a las empresas de nuestro país varios servicios, los cuales se detallan en su página Web www.cicr.com. A continuación una breve descripción de cada uno:

- Asesoría Técnica en comercio exterior, investigación y asesoría económica, desarrollo de capital humano, y competitividad y desarrollo sostenible.
- Instituto de Excelencia Empresarial: Asesoría Técnica a la Industria, Programa de Actualización Continua, Programa y Premio a la Excelencia y Proyectos de Desarrollo.

La CICR ofrece el Programa Innovex, el cual tiene como objetivo implementar en las empresas herramientas que aumenten la capacidad exportadora con productos que aumenten su valor económico.

Entre los resultados más relevantes del programa, se pueden mencionar:

1. Mejoramiento de la capacidad innovadora y de exportación.
2. Formación en temas de Internacionalización e Innovación.
3. Identificación de Proyectos de innovación para el mejoramiento de la competitividad.

Innovex se desarrolla con actividades de capacitación grupal y asistencia técnica individualizada a cada empresa.

Entre las publicaciones periódicas se encuentran:

- Guía Industrial. Publicación anual en donde se encuentran datos importantes de la oferta de servicios, principales indicadores del sector industrial costarricense, sección alfabética de los asociados, y sección clasificada de productos y servicios.
- Revista Industria. Es una publicación bimensual, de la Cámara de Industrias de Costa Rica, la cual trata temas del acontecer industrial y de interés para el sector.
- Boletín Electrónico. Publicación electrónica semanal, en donde se resume los principales temas tratados durante la semana y se informa de las actividades regulares que se llevan a cabo en la institución y otras que pueden ser de especial interés para el sector empresarial.

Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (CACIA)

CACIA¹⁹ fue fundada en 1973, y actualmente representa a más de 1300 empresas formales del sector alimentario y también cuenta entre sus asociados con proveedores de materias primas, insumos y servicios afines. La Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (CACIA) ofrece a sus asociados un Programa de Charlas y Seminarios en diversas áreas: Sistemas de Calidad, Ambiente, Regulaciones de los Alimentos, Legales – Laborales, Avances Tecnológicos, y Mercadeo y Publicidad.

También ofrece un Programa de Asistencia Técnica Especializada, por medio de visitas orientadas a diagnosticar la realidad de las pequeñas empresas, atendiendo necesidades específicas en cada planta. A partir de esta visita, dependiendo del interés manifestado por el industrial se realizan una serie de servicios adicionales, algunos gratuitos y otros por un costo mínimo tales como:

- Desarrollo de un Diagnóstico Técnico sobre el estado de la planta para medir el grado de aplicación de políticas de calidad.
- Asesoría sobre recientes legislaciones aplicadas en materia de manipulación de alimentos y Buenas Prácticas de Manufactura, así como otras exigencias y trámites que se deban realizar ante instancias gubernamentales.

De la misma forma, con el equipo de profesionales de la Cámara, se implementan charlas cortas, seminarios y cursos específicos en las propias instalaciones de la empresa, con lo que se logra minimizar el costo de estas capacitaciones e involucrar a todo el personal de la empresa en las mismas. Los temas abarcados en estas capacitaciones en planta son:

- Prerrequisitos y Actualizaciones de HACCP e ISO.
- Buenas Prácticas de Manufactura
- (materia prima) manipulación de Alimentos
- Procedimientos de Limpieza y desinfección SSOP
- Higiene personal
- Contaminación cruzada
- Microbiología de los alimentos
- Higiene y limpieza de equipos
- Control de Plagas en industria alimentaria
- Buenas prácticas de almacenamiento de alimentos.
- Almacenamiento de productos alimenticios
- (materia prima) manipulación de productos de deshecho

¹⁹ Visite www.cacia.org para más información

-
- (materia prima) manipulación de sustancias peligrosas

La Revista *Alimentaria* se creó con el fin de satisfacer la necesidad de información especializada en la industria del gremio y como medio de apoyo a las empresas del mismo sector. Su distribución se ha extendido a lo largo del país, llevando la información más relevante a pequeños, medianos y grandes empresarios y ha ido trascendiendo más allá de las fronteras nacionales ocupando importancia a nivel internacional. *Alimentaria* se ha convertido en el medio de referencia de la industria de los alimentos. También puede consultar el archivo virtual en formato pdf.

La Cámara también ofrece otros servicios como:

- Actualización mediante comunicados y boletines legales.
- Actualización en temas técnicos relacionados con alimentos.
- Información actualizada sobre el quehacer sectorial.
- Acceso a servicios de capacitación y asistencia técnica especializada.
- Suscripción gratuita a publicaciones y productos editados de la industria alimentaria como lo es la Revista Alimentaria, la Guía Anual de Asociados y Proveedores de Materias Primas y el Calendario Anual sectorial.
- Asesoría gratuita en consultas específicas de tecnología alimentaria.
- Asesoría gratuita en consultas específicas en materia de legislación y reglamentación aplicada a los alimentos procesados.
- Representación e intermediación por conflictos ante entidades gubernamentales.
- Participación en eventos especiales del sector como Congresos, Asambleas, Festivales, Ferias, etc.
- Descuentos especiales con proveedores de materias primas importantes y servicios.
- Diagnóstico Técnico sobre el estado de la calidad en la planta de producción y plan de trabajo para realizar correcciones.
- Asesoría en revisión de etiquetas
- Asistencia para el desarrollo de productos.